

ÖRGÜT PERFORMANSI ÜZERİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE ÖRGÜT İÇİ GÜVENİN ÖNEMİ: UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA

Belgin AYDINTAN

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları uygulamaları ve güvenin, örgüt performansı üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu amaçla araştırmada bireysel ve örgütsel sonuçlar (performanslar) temel teşkil emektedir. Bireysel sonuçlar: Tutuma yönelik sonuçlar (iş tatmini ve işi sahiplenme) ve davranışa yönelik sonuçlar (çaba ve işte kalma niyeti) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Örgütsel sonuç ise örgüt performansı olarak ele alınmıştır.

İlk bölümde insan kaynakları uygulamalarının ve güven ortamının, performansı artıracığına dair kuramsal çalışmalar üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise savunma sanayi sektöründeki bir işletmede uygulama yapılmıştır. Uygulama sonuçlarının bazıları, teorik çalışmaların bir kısmını desteklemese de pek çok faktörün birbiri ile ilişkileri tespit edilmiş ve bulgular bölümünde nedenleriyle açıklanmıştır.

Sonuç olarak, çalışmanın tüm örgüte yaygınlaştırılması yararlı olacaktır.

Anahtar Kelimeler: *İnsan kaynakları Uygulamaları, Güven, İşgören Performansı, Örgüt Performansı.*

ABSTRACT

The purpose of this paper to investigate the impact of human resources practices and trust on organizational performance. Individual and organizational outcomes (performances) are fundamental in the research. Individual outcomes are separated into two parts which are attitudinal outcomes (job satisfaction and job commitment) and behavioural outcomes (effort and intention to remain with the organization). Organizational outcome is studies as organizational performance.

The theoretical studies are studied human resources practices and trust which enhance the organizational performance take place in the first section of this study. In the second section, empirical study is done in a firm in defense industry. Although some of the results of the empirical study do not support some of the theoretical studies, it is found that there are many factors which are related to each other which they are explained in the section of findings.

In conclusion, it will be useful if the research is widespread to overall the firm.

Keywords: *Human Resource Practices ,Trust, Employee Performance, Organizational Performance.*

1. GİRİŞ

Örgüt performansı üzerinde, insan kaynakları uygulamalarının büyük bir önemi vardır. Bu uygulamalar ağırlıklı olarak çalışanların işi sahiplenmelerini, çabalarını, birbirlerine ve örgüte olan güvenleriyle ilgili bir dizi konuyu içermektedir. Ayrıca uygulamalar, örgüte sürdürülebilir bir rekabet avantajı da kazandırmaktadır (1). Örgüte rekabet avantajını kazandıran kaynaklardan bazıları fiziksel diğeri ise sosyal kaynaklardır. Fiziksel kaynakları (makine, bilgisayar, büro

malzemesi vb.) edinmek sosyal kaynaklara göre çok daha kolaydır. Ancak sosyal kaynakları ve yeterlilikleri edinmek bir örgüt için çok daha zor olacaktır. Bunlar, örgüt içi güven, arkadaşlık, takım çalışması, örgüt kültürü gibi değerli, ender bulunan ve sosyal olarak karmaşık kaynaklardır (2). Güvenin önemi, insan kaynakları uygulamaları ile örgüt performansını bir araya getirmesinden kaynaklanmaktadır.

Bu çalışma, savunma sanayi sektöründeki bir işletmenin araştırma ve geliştirme bölümünün tasarım ve analiz bölümlerinde uygulanmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde konuyla ilgili teorik bilgiler verilmekte, ikinci bölümünde ise örgüt içi güven ve insan kaynakları uygulamalarının birey ve örgüt performansı üzerindeki etkilerini ölçmek için hazırlanmış olan anket çalışmasının sonuçları tartışılmaktadır.

2. KURAMSAL ÇALIŞMA

Çalışmanın kuramsal kısmında, uygulamada kullanılan kavramlar ele alınmaktadır. Bunlar insan kaynakları uygulamaları, sisteme ve kişilerarası ilişkilere güven (3), işi sahiplenme (işe bağlılık), çaba ve örgüt performansıdır.

2.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları

Örgütlerde, işgörenler ve yöneticiler arasındaki güven ortamını geliştirmek amacıyla insan kaynakları uygulamaları kullanılarak, güvene dayalı bir örgüt kültürü geliştirilebilir. İnsan kaynakları uygulamaları, örgütsel ve kişisel hedefler arasında psikolojik bir bağ oluşturarak çalışanların davranış (kişinin kendisini çalıştığı örgütün bir parçası hissetmesini, örgütte çalışmaya devam etme isteğini) ve tavırlarını (iş tatminini ve işi sahiplenmesini) şekillendirebilir. İşe ve örgüte bağlı güvenilir personel, örgütün hedeflerini gerçekleştirecek olan sorumlulukları üstlenecek sağduyuya sahip elemanlardan meydana gelecektir (1).

Pfeffer, başarılı örgütlerde insan kaynakları uygulamalarını yedi bölüme ayırmaktadır. Bunlar: 1) Güven duygusu, 2) Seçici işe alma, 3) Takım çalışması (4), 4) Performansa dayalı ücret sistemi, 5) Eğitim ve geliştirme, 6) Statü farklılıklarını azaltma (eşitlik) ve 7) Bilgi paylaşımıdır. Bu uygulamalar, bireylerin çaba gösterme konusundaki sağduyularını harekete geçirirken örgüt performansını da olumlu yönde etkilemektedir (5). Çalışmanın uygulama bölümündeki insan kaynakları uygulamaları sorularında bu maddeler göz önüne alınmıştır.

2.2. Güvenin Tanımı

Toplum içinde sosyal dayanışma ve güven alanlarında yaşanan problemler örgüt düzeyinde de yaşanır ve dahası iş ortamını, üretkenliği ve karları etkiler. Eğer bir örgütte birlikte çalışmak zorunda olan insanlar, ortak ahlaki kurallara uygun hareket ettiklerinden dolayı birbirlerine güveniyorlarsa, o işi yürütmenin maliyeti daha az olacaktır, örgüt stratejilerinin daha etkili bir şekilde uygulanmasını sağlayacak, geniş bir yönetsel koordinasyona ve daha verimli bir takım çalışmasına yardımcı olacaktır (6), (7), (8).

Güven; sadakat ve inanmadan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla güven kavramı içinde, iyi niyet ve örgüt mensuplarının birbirlerine karşı hassas davranacaklarına olan inanç vardır (9), (10). Güven unsuru örgüt ortamında belirsizlik ve risk hallerinde ayrı bir önem kazanmaktadır ve daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Güvene duyulan ihtiyaç karşılıklı ilişkilerin söz konusu olduğu her

ortamda mevcuttur ve kişiye özeldir. Bu nedenle, örgüt içinde alınacak kararlarda yönetime duyulan güvenin derecesi, çalışanların davranışlarını önemli ölçüde etkileyecektir (6), (11), (12), (13).

Güven, hem örgütlerde ve hem de diğer sosyal kurumlarda kişilerarası ilişkilerin ve işbirliğinin temel unsurudur. Bu açıdan Hosmer (1995) kişisel beklentilerin, bireyler arası ilişkilerin, ekonomik mübadelelerin, sosyal yapıların ve ahlaki prensiplerin güvenin birer elemanı olduğunu belirtmektedir (14), (15).

2.3. Güvenilir Bir Örgüt Ortamının Yaratılması

Güvenilir bir örgütten bahsedilecek olursa, burada Putnam “karşılıklı yarar için sağlanan işbirliği ve koordinasyondan” bahsetmektedir. Richard Barret güven konusuna geniş bir açıdan bakmaktadır. Ona göre toplumun genel iyiliği için çalışan bir örgüt kurulması gerekliliği aynı zamanda çalışanların tatminiyle ilgili bir konudur. Güvenden önce örgüt içinde sahip olunması gereken bazı nitelikler vardır. Bunlar, dürüstlük, doğruluk, uzmanlık, şeffaflık ve açıklıktır (6).

Güvenilir örgütlerde bulunması gereken beş temel özellik kısaca şu şekilde sıralanabilir (6):
1) Net bir şekilde belirlenen ve ifade edilebilen örgüt misyonu örgüt kültürü ile yakından ilişkilidir,
2) Yöneticilerin başarısı ve örgütlerin etkinliği üzerinde rol oynayan etkili iletişim sürecidir (16), (17), (18),
3) Çalışanların işe gelmek isteyecekleri bir ortamın yaratılmasıdır. İşgörenlerin ya da çalışanların, çalıştıkları örgütü benimsemelerinin en önemli nedeni, kendi katkılarının bir değer oluşturduğunu bilmeleri ve o ortamda saygı görmeleridir,
4) İçeride işbirliği, dışarıda rekabettir. Çalışanlar arasında ortak bir amaca ulaşmayı öncelik haline getirmek ve işbirliğini sağlamak, hem çalışanlar hem de örgüt ve iş açısından daha verimli olacaktır,
5) İçsel ödüller (yükseltme, saygı görme, sorumluluk verme vb.) işgörenleri, dışsal ödüllerden (maaş, prim, yardımlar vb.) daha fazla örgüte bağlayabilir ve yüksek kalitede iş yapmalarını sağlayabilir.

Örgüt ortamında güvenin oluşturulması, açık ve dürüst iletişimi, kişisel farklılıkları kabullenmeyi, ortak bir amacın paylaşımını ve amaca ulaşma konusunda diğerlerinin görüşlerine saygı duymayı gerektirir (17).

2.4. Sisteme ve Kişilerarası İlişkilere Güven

Çalışanlar arasında gelişmiş bir sosyal etkileşim ancak güven ile sağlanabilir. Eksikliğinde ise işe bağlılık, motivasyon ve örgüte olan güven de azalabilir (1). Bu çalışmadaki bireysel sonuçlar bölümünde, güven unsuru iki kısımda ele alınmaktadır. Bunlardan birisi kişilerarası güven, diğeri ise sisteme olan güvendir. Kişilerarası güven, çalışanlar arasındaki ilişkileri yansıtmaktadır. Sisteme olan güven ise örgüt ile çalışanlar arasında oluşan bir bütün şeklindeki güvendir.

2.5. İşi/Örgütü Sahiplenme

Örgütü sahiplenme kavramı temel olarak bireyin çalıştığı örgütün niteliklerini severek ve içten benimsemesi ve kabul etmesidir (3). İşgörenin işini sahiplenmesi ya da işine bağlılığı ile ilgili olarak üç unsurdan meydana gelen bir tanımlamaya da gidilebilir: 1) Örgütün amaç ve değerlerine inanmak ve onları kabul etmek, 2) Örgütü sahiplenme adına gözle görülür bir çaba sarfetmek, 3) Örgütün daimi üyesi olarak kalmaya güçlü bir istek duymaktır. İşi sahiplenme, güvenin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, işgücü devrini tahmin etmede ve örgütün etkinliğini belirlemede bir ölçü aracı olarak kullanılabilir. Bunun yanında, kendini işine bir hayli adanmış olan işgörenlerin performansının da yüksek olacağını düşünmek yanlış olmayacaktır. Steers, işi sahiplenmeyle ilgili

bir model geliştirmiş olup bu model içinde üç sınıflandırma yapmıştır. Bunlar: 1) Bireysel nitelikler (cinsiyet, hizmet (çalışma) süresi, iş pozisyonu, yaş, sözleşme türü ve gelir), 2) İşin nitelikleri (görev tanımı, geribesleme), 3) İş tecrübesi (grup davranışları, personel alımı). Bu nitelikler örgütün işgörenler tarafından sahiplenilmesini sağlamakta ve işte kalmaya niyetli ve istekli olmak, düzenli olarak işe gelmeye istekli olmak, işte performans göstermek, işgöreni iş yerinde tutmak gibi sonuçlar doğurmaktadır (19).

Mowday ve Guest bu sınıflamalara iki değişken daha eklemişlerdir. Bunlar, örgüt büyüklüğü gibi örgütsel nitelikler ve insan kaynakları uygulamalarıdır. Ancak bu araştırmada sadece insan kaynakları uygulamaları ele alınmıştır.

İşi sahiplenmenin sonuçları, işgören devir oranının yüksekliği ya da düşüklüğü, işi bırakma ya da işte kalma niyeti ve iş performansıdır. Buna bağlı olarak şunlar söylenebilir: işlerini sahiplenen işgörenler, örgütte çalışmayı bırakmaya daha az meyillidirler ve işe devam konusunda daha fazla motive olmaktadırlar. İşine bağlı olan personel, performansını artırmak isteyebilir ama bazı engellemelerle karşılaşılabılır. Bunlar, genellikle kaynak, ekipman ve eğitim yetersizliği ya da fiziksel koşullardaki yetersizlikler olabilir.

2.6. İş sahiplenme ve iş tatmini arasındaki farklılıklar

İşi sahiplenme ve iş tatmini benzer anlamlarda kullanılmakla beraber aralarında birtakım farklılıklar vardır. Bunlar aşağıdaki gibi karşılaştırılabilir [1]:

İŞİ SAHİPLENME/ İŞE BAğLILIK	İŞ TATMİNİ
1. İş sahiplenme, iş tatminini de içine alan geniş bir kavramdır.	1. İş tatmini daha dar anlamlıdır.
2. İş sahiplenme bir bütün olarak örgüte, sevgi türünden duygularla bağlılığı kapsar.	2. İş tatmini ise bireyin işinden ya da iş tecrübelerinden kaynaklanan olumlu duygusal bir durumu ifade eder.
3. İş sahiplenme sürekliliği ifade eder, geçici durum ya da olaylarla değişikliğe uğramaz.	3. Geçici durum ya da olaylar, bireyin iş tatminini olumlu ya da olumsuz olarak etkiler.
4. İş sahiplenme davranışı zaman içinde tutarlı ve yavaş olarak gelişir ve kolay kolay değişiklik göstermez.	4. İş tatmini ise zaman içinde daha fazla ve hızlı değişimler gösterebilir.
5. İş sahiplenme, manevi bir olgudur ve maddi/parasal açıdan bireyde beklenti yaratmaz.	5. İş tatmini ise bireyin, para, prim, denetim, yönetim gibi maddi birtakım beklentilerini de beraberinde getirir.

Her ne kadar iki kavram birbirine bağlıysa da, iş sahiplenme konusunda bireyin örgüte ve işine sevgiyle bağlanmasını ve dolayısıyla manevi birtakım unsurları içerdiğini, bunun zaman içinde oluştuğunu, fazla değişim göstermediğini, oysa iş tatmininin bireyin sadece yaptığı işle sınırlı kaldığını, geçici durum ve olayların bu tatmini kısa sürede etkileyebildiğini, iş tatminiyle birlikte,

bireyin maddi değer beklentisinde olduğunu söylemek mümkündür. Bunun yanında işi sahiplenme aynı zamanda rgt sahiplenme ile aynı pota içerisinde yer alır, oysa işi tatmini sadece çalışanın ya da iřęrenin yaptığı işi sınırla kalır.

2.7. Örgüt Performansı

Bireysel davranışlar ve sonuçlar örgüt performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olabilir. İnsan kaynakları uygulamaları, güven ve bireysel sonuçlar, örgüt performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilere sahiptir.

3. UYGULAMA

Bu bölümde araştırmanın amacı ve yöntemi, örnekleme, verilerin analizi, araştırma bulguları ve değerlendirme yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu alışma, Türkiye'nin savunma sanayi sektöründeki büyük işletmelerinden birinin (yaklaşık 4.000 kişi çalışmaktadır), araştırma ve geliştirme bölümünün tasarım ve analiz bölümlerinde uygulanmıştır. Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları uygulamalarının ve güvenin (sisteme olan güven ile çalışanlar arası güven), birey ve örgüt performansına etkisini uygulamalı olarak test etmektir. Diğer bir ifade ile bu çalışma, birey ve örgüt performansı üzerinde örgüt içi güven ve insan kaynakları uygulamalarının önemini görmeye yönelik bir çalışmadır.

İnsan kaynakları uygulamalarının, iřęörenlerin işe karşı tutumunu değiştirmeye ve örgüt performansını artırmaya olan etkisi, tüm işletme ve uygulama yapılan bölüm açısından önem arz etmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik veriler anket yolu ile toplanmıştır. Sorular pilot çalışma olarak 10 kişi üzerinde test edilmiştir. Bu pilot çalışmanın amacı anket çalışmasındaki soruların, anketi cevaplandıranlar tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığının ve anketin amacına uygun olup olmadığının belirlenmesidir.

Çalışma, örgütün tümünü iine almamakta, sadece araştırma ve geliştirme bölümü içinde bulunan analiz ve tasarım bölümlerinde çalışanların tamamını kapsamaktadır. Dolayısıyla rgt sonuçları ya da performansı sadece bu bölüme ait bir performansı ifade etmektedir. Her iki bölümde, yöneticiler, şefler ve iřęörenlerin toplamı 75 kişi olup, hepsine anket formları dağıtılmış ve cevaplandırıldıktan sonra tamamı geri toplanmıştır. 75 kişinin tümü anketleri eksiksiz olarak cevaplandırmıştır.

3.3. Örnekleme

Araştırma ve geliştirme bölümünde çalışan 75 kişi ile ilgili olarak belirlenen nitelikler şunlardır: Çalışanların %39'u analiz bölümünün, %61'i ise tasarım bölümünün mensuplarıdır. Her

iki bölümde çalışanların %76'sı erkek, %24'ü ise bayandır. %90'ı işgören, %5'i bölüm şefi ve %5'i bölüm yöneticisidir. %19'u bir yıl ve daha az zamandır, %29'u bir yıl ile 5 yıl arasında, %15'i 5 yıl ile 10 yıl arasında, %23'ü 10 yıl ile 15 yıl arasında ve %15'i 15 yıl ve daha fazla Ar-Ge bölümünde çalışmaktadır. %45'i 1.000 -1.500 YTL arasında, %44'ü 1.501 YTL -2.000 YTL arasında ve %11'i ise 2000 YTL'den fazla gelir elde etmektedir. %1'i geçici konumda, %8'i belirli bir süre için ve %91'i sürekli çalışmaktadır. Çalışanların %36'sı 30 yaş ve altıdır, %15'i 31 -35 yaş arası, %28'i 36 -40 yaş arası ve %21'i 41 yaş ve üstündedir.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizi bölümünde araştırmaya temel teşkil eden bireysel ve örgütsel sonuçlar açıklanmaktadır.

3.4.1. Bireysel Sonuçlar: Bunlar; sisteme güven, kişilerarası güven, tutuma yönelik sonuçlar (iş tatmini ve işi sahiplenme) ve davranışa yönelik sonuçlardır (çaba ve işte kalma niyeti).

-Sisteme ve Kişilerarası İlişkilere Güven

Ankette güven soruları ile ilgili olarak Cook ve Walls'ın güven ölçeği kullanılmıştır. Sisteme güvenle ilgili 7, kişilerarası güvenle ilgili 3 adet soru ele alınmıştır. Bununla bağlantılı olarak işgören ve örgüt nitelikleri belirlenmiştir:

a. İşgören nitelikleri: Cinsiyet (1=erkek, 2=bayan), bölümde çalışma süresi (yıl olarak), iş yerindeki konum (işgören=1, bölüm şefi=2, bölüm yöneticisi=3), gelir durumu (1.000 YTL-1.500 YTL=1, 1.500 YTL-2000 YTL=2, 2.000 YTL ve üstü=3), sözleşme (geçici=1, belirli bir süre için=2, sürekli=3), yaş (30 yaş ve altı, 31-35 yaş arası, 36-40 yaş arası, 41 yaş ve üstü).

b. Örgütsel nitelikler: İnsan kaynakları uygulamaları, işgöreni ve örgüt performansını etkilemektedir. Bu nedenle insan kaynakları uygulamaları soruları, performans üzerindeki etkisi göz önüne alınarak sorulmuştur ve ankette de Pfeffer'in çalışmasından yararlanılmıştır.

-Tutuma ve Davranışa Yönelik Sonuçlar

Bunlar; tutuma yönelik sonuçlar (iş tatmini ve işi sahiplenme) ve davranışa yönelik sonuçlardır (çaba ve işte kalma niyeti).

a. İş tatmini ve işte kalma niyeti: İşgörenin iş tatmini ve işte/bölümde kalma niyeti tek birer soruyla ölçülmektedir. Anketi cevaplandıranlara iş tatmini ve işte kalma niyeti ile ilgili olarak şu sorular sorulmuştur: "Yaptığım işten çok memnunum" ve "Bu bölümden ayrılmak niyetindeyim". Bu sorularda 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır (Hiçbir zaman=1 ve Her zaman=5).

b. İş/örgütü sahiplenme: Bu konuda bölüm çalışanlarına 9 soru sorulmuştur. Bunlar, işgörenin işi bırakma isteği, çalıştığı bölümü sahiplenmesi, başka bir işe ya da işverene gitmesi, çalışılan bölümün yandaşı ya da bir parçası olması, çaba göstermesinin kendisini memnun etmesi, önerilen yüksek ücretin iş değiştirmesinde etken olması, arkadaşının da kendi bölümüne katılmasını istemesi, işgörenin işe katkıda bulunduğunu bilmesinin kendisini memnun etmesi, işgörenin işinden dolayı gurur duyması ile ilgili 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır (Hiçbir zaman=1 ve Her zaman=5).

c. Çaba: Bu konuda bölüm çalışanlarına 8 soru sorulmuştur. Bunlar: Çalışanların, işe yeni girenlere yardımcı olmayı sevmeleri, geç saatlere kadar çalışmaları, yaptıkları işle ilgili fikirler geliştirmeleri, kendi işleri dışındaki başka çalışmalarda da gönüllü olmaları, kendilerini eğitime ve geliştirme yolları aramaları, çoğu zaman sıkı çalışmaları, ekstra görev ya da sorumluluklar üstlenmeleri ve çalışkanlıkları ile ilgili 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır (Hiçbir zaman=1 ve Her zaman=5).

Burada gösterilen çaba konusunda önemli olan işgörenlerin sadece çok çalışmaları değil aynı zamanda yaratıcı ve zeki olmalarıdır. Bu bölümde (Ar-Ge) çalışanlar hem zorunlu oldukları için hem de kendi istedikleri için çaba göstermektedirler.

3.4.2. Örgütsel Sonuçlar: Örgütsel sonuçlar, örgüt performansıdır. Bu amaçla, bölümle ilgili olarak parasal açıdan maddi olanaklar, bölümde üretilen ürün ve bölümün kaynakları kullanmasıyla ilgili sorular ele alınmıştır.

3.5. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

Bu araştırmada regresyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkiye ait χ^2 analizi ve grup ortalamalarına ilişkin t ve F testleri kullanılmıştır. Bulgular doğrultusunda aşağıdaki regresyon analizi yapılmıştır. 7 ayrı regresyon denklemi Klasik En Küçük Kareler (KEKK) Yöntemi ile tahmin edilmiştir.

Çizelge 1. Regresyon Analizi Tahmin Sonuçları

Açıklayıcı Değişkenler	GÜVEN		BİREYSEL PERFORMANS			ÖRGÜT PERFORMANSI	
	1	2	3	4	5	6	7
	Tutuma Yönelik Sonuçlar			Davranışsal Sonuçlar			
	Sisteme Güven Std. β	Kişilerarası Güven Std. β	İş Tatmini Std. β	İşi Sahiplenme Std. B	Çaba Std. β	İşte Kalma Niyeti Std. β	Örgüt Performansı Std. β
-Çaba							0.083
-İşte Kalma Niyeti							0.256***
-İşi Sahiplenme					0.416*	0.070	0.048
-İş Tatmini					0.327*	-0.284*	0.292***
-Sisteme Güven			0.149	0.244	0.149	-0.369***	0.053
-Kişilerarası Güven			-0.069	0.175	0.181***	-0.023	0.119
-İnsan Kaynakları Uygulamaları	0.579*	-0.147	0.362**	-0.063	-0.030	-0.002	-0.022
-Çalışma Süresi	0.181	-0.105	0.286	0.052	0.000	-0.108	
-İş Konumu (Pozisyonu)	-0.005	-0.106	0.092	0.008	0.232**	0.066	
-Cinsiyet	-0.082	-0.121	0.033	0.245***	0.040	-0.162	
-Sözleşme	0.011	0.018	0.053	-0.112	0.088	-0.138	

-Yaş	-0.384**	-0.253	-0.206	0.357	-0.107	0.232	
R ²	0.44	0.069	0.172	0.02	0.387	0.42	0.025
F	10.698*	0.842	2.917*	1.184	5.680*	6.394*	1.267

* %1 anlam seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

** %5 anlam seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

*** %10 anlam seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 1 incelendiğinde, işte kalma niyetinin, örgütün performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Eğer çalışan, işte kalmayı istiyor ve sürdürüyorsa bu durum örgüt performansını artıracaktır. İşi sahiplenme, çabayı da olumlu yönde etkilemektedir. İşini sahiplenen personel ya da işine bağlı personel, işleriyle ilgili olarak daha fazla çaba gösterecektir. Dolayısıyla iş sahiplenildikçe, çaba da artmaktadır. İş tatmini, çaba ve örgüt performansını olumlu olarak etkilemektedir. Diğer bir ifade ile işinden tatmin olan ya da yaptığı işten memnun olan işgörenlerin, gösterecekleri çaba da artacaktır. Bu durum örgüt performansını da artırmaktadır.

Çizelge 1'e göre, iş tatmininin, işte kalma niyeti üzerinde olumsuz bir etkisi söz konusudur. İşgörenlerin işten duydukları memnuniyet artsa bile, işte kalma niyetlerinde buna bağlı bir artış görülmektedir. Yine aynı şekilde sisteme olan güvenin artmasının, işte kalma niyetini artırmadığı görülmektedir. İşgörenlerin, sisteme (örgüte) duydukları güven artsa bile bu durum onların işte kalma niyetlerini olumlu yönde etkilememektedir.

Çizelge 2. "İşte Kalma Niyeti" Frekans Tablosu

	Frekuensi	Percent	Cumulative Percent
Hiçbir Zaman	25	33.3	33.3
Çok Nadir	20	26.7	60.0
Ara Sıra	22	29.3	89.3
Çoğu Zaman	5	6.7	96.0
Her Zaman	3	4.0	100.0
TOPLAM	75	100.0	

Her iki durumda da Çizelge 2'ye bakıldığında tüm çalışanların %33'ünün işten ayrılmayı kesinlikle düşünmedikleri, ancak geriye kalan %67'lik bir kesimin (%26.7 çok nadir, %29.3 ara sıra, %6.7 çoğu zaman ve %4 her zaman) işten ayrılmaya daha niyetli oldukları söylenebilir. Bu durumda iş tatmininin ve sisteme duyulan güvenin, işgörenin işte kalma niyetini etkilemede yeterli olmadıkları görülmektedir. Örneğin, örgüt, işgörene verdiği sözü yerine getiremezse işgörenin örgüte olan güveni, bağlılığı ve dolayısıyla işte kalma niyeti ile örgüt adına göstereceği çaba azalacaktır.

İşgörenler arasındaki güven ortamı, işlerinde gösterdikleri çaba üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Güven arttıkça, işgörenler daha fazla çaba göstereceklerdir. Frekans dağılımına bakıldığında, bölümde kişilerarası güven düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir:

-Bu departmanda, iş arkadaşlarımızın çoğunluğu, yöneticilerimiz etrafımızda olmasa bile kendi işleriyle meşgul olmayı sürdürürler: Frekans yüzdesi %56 (çoğu zaman)

-Çalışma arkadaşlarımızın beceri ve yeteneklerine tam güvenim vardır: Frekans yüzdesi %69 (çoğu zaman)

-Çalışma arkadaşlarım işlerini minimum düzeyde yaparlar: Frekans yüzdesi %36 (çok nadir).

İnsan kaynakları uygulamalarının, sisteme güven ve iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi görülmektedir. Her ne kadar Çizelge 1’de, insan kaynakları uygulamalarının, örgüt performansı üzerinde etkisi görülemese de, iş tatmininin artmasından dolayı insan kaynakları uygulamaları, bireysel performansı olumlu olarak etkileyecektir.

Yaşın, sisteme güven üzerinde anlamlı ancak olumsuz bir etkisi vardır. Yaş arttıkça, işgörenlerin sisteme olan güveni azalmaktadır.

Aşağıda 14 değişken arasındaki ilişkileri analiz eden bir çizelge düzenlenmiş ve yorumlanmıştır:

Çizelge 3. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait χ^2 Analizi Tablosu

	Örgüt Perf.	İşi Sahip.	Çaba	İş Tatmini	İşte Kal. Niy.	Sist. Güven	Kişiler Ar. Güven ⁷	İ.K. Uygula.	Çalış. Süresi	İş Konumu	Cinsiyet	Sözleşm.	Yaş	Gelir
1. Örgüt Performansı		0.171	0.223	0.414**	0.311	0.188	0.229	0.236	10.071	7.746***	2.328	11.896*	2.444	2.178
2. İşi Sahiplenme			0.615*	0.165	0.322	0.270	0.323***	0.289	14.378***	2.896	1.010	0.708	8.052	1.818
3. Çaba				0.577*	0.640*	0.379	0.292	0.371	24.421*	4.031	2.546	3.217	6.201	5.667
4. İş Tatmini					0.622*	0.465***	0.493*	0.458***	11.766	11.021***	3.301	3.198	23.906*	5.095
5. İşte Kalma Niyeti						0.697*	0.324	0.559**	1.434	0.383	--	0.278	0.565**	0.314
6. Sisteme Güven								0.748*	18.643***	6.106	2.795	9.655	21.133*	7.418
7. Kişiler Arası Güven								0.252	5.614	0.840	0.987	1.930	7.241	1.638
8. İnsan Kaynakları Uygulamaları									21.216*	16.119*	14.559*	2.924	19.601*	16.071*
9. Çalışma Süresi														
10. İş Konumu														
11. Cinsiyet														
12. Sözleşme														
13. Yaş														
14. Gelir														

* %1 anlam seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

** %5 anlam seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

*** %10 anlam seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 3’de çalışanın işi sahiplenmesi/işe bağlılığı ile gösterdiği çaba arasında bir ilişki söz konusudur.

İşyerinde çalışma süresinin uzunluğu ile işi sahiplenme/işe bağlılık arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların işyerinde geçirdikleri yıllar arttıkça, işyerini daha çok sahiplendikleri söylenebilir. Bunun yanında kendilerine açıkça tanımlanmış ve başarılabacak nitelikte görevler verilen işgörenlerin işe bağlılıkları, verilmeyenlere göre daha yüksek olacaktır (1).

Çizelge 3’de, iş tatmini ile çaba, örgütsel performans, işte kalma niyeti, sisteme ve kişilerarası ilişkilere güven, iş konumu arasında ilişkiler tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışanların gösterdikleri çaba, bölümün performansı, işyerinde kalma niyetleri ve bölüme güvenleri, işlerinden duydukları memnuniyet ile yakından ilişkilidir. Bunun yanında iş tatmini ve insan kaynakları uygulamaları arasında bir ilişki söz konusudur. Bölümde insan kaynakları uygulamaları gerçekleştirildiğinde çalışanların işlerinden duydukları tatmin ya da memnuniyet artacaktır.

İşte kalma niyeti ile sisteme güven, insan kaynakları uygulamaları ve çalışanların yaşı arasında bir ilişki söz konusudur.

İş sahiplenme ile kişilerarası güven ve çalışma süresi arasında ilişki söz konusudur. İşyerinde uzun süreli çalışmak ve çalışma arkadaşlarına güven duymak, kişinin işini sahiplenme olasılığını da artırmaktadır. Bunun yanında, işi sahiplenme ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Sisteme güven ile insan kaynakları uygulamaları, çalışma süresi ve yaş arasında da ilişkiler vardır. 30 yaş ve altındakilerin sisteme güvenle ilgili sorulara verdikleri yanıtlar olumlu olmuştur. Bu ilişki ve sonucu, yaş ile ilgili grup ortalamalarına ilişkin F-testi tablosunda görülmektedir (Tablo 7).

Çaba ve çalışma süresi, iş tatmini ve yaş arasında da ilişkiler gözlemlenmektedir.

Williams’a (2003) göre, eğer örgüt, kısa dönemli iş sözleşmesi öneriyorsa işgörenler, daha az düzeyde işe bağlılık davranışı göstereceklerdir. Ancak bu çalışmada bu görüşle ilgili istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Aşağıdaki çizelgelerde, Ar-Ge bölümünün analiz ve tasarım bölümleri ile, cinsiyet, iş konumu ve yaş ile ilgili grup ortalamalarına ilişkin t-testi ve F-testi analizleri ve yorumları yapılmıştır

Çizelge 4. Ar-Ge Bölümünün Analiz ve Tasarım Bölümleri İle İlgili Grup Ortalamalarına İlişkin t-testi

		N	Ortalama	t-test
İnsan Kaynakları Ortalaması	Analiz	29	3.79	2.075*
	Tasarım	46	3.46	
Sisteme Güven Ortalaması	Analiz	29	3.97	2.514*
	Tasarım	46	3.52	
Kişilerarası Güven Ortalaması	Analiz	29	3.86	-.283
	Tasarım	46	3.89	
İş Tatmini Ortalaması	Analiz	29	3.76	.403
	Tasarım	46	3.67	
İşi Sahiplenme Ortalaması	Analiz	29	3.90	-1.697*
	Tasarım	46	4.09	
Çaba Ortalaması	Analiz	29	4.21	.588
	Tasarım	46	4.13	
Örgüt Performansı Ortalaması	Analiz	29	3.14	-.152
	Tasarım	46	3.15	

* %1 anlam seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

** %5 anlam seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

*** %10 anlam seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 4’de, işletmenin araştırma ve geliştirme bölümünün, analiz ve tasarım bölümleriyle ilgili grup ortalamalarına bakılacak olursa, insan kaynakları ortalaması açısından analiz ve tasarım bölümleri arasında farklılıklar görülmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları ile ilgili sorularda ortalama olarak “çoğu zaman” cevabını, analiz bölümünde çalışanlar vermiştir. Sisteme güven açısından yine analiz ve tasarım bölümleri arasında farklılıklar görülmektedir. Sisteme güven ile ilgili sorulara analiz bölümünde çalışanlar ortalama olarak “çoğu zaman” cevabını vermiştir. Yine işi sahiplenme açısından analiz ve tasarım bölümleri farklılık göstermektedir. İş sahiplenme ya da işe bağlılıkla ilgili olarak sorulan sorulara tasarım bölümü çalışanları ortalama olarak “çoğu zaman” cevabını vermiştir.

Bu durumda, insan kaynakları uygulamaları ve sisteme (bölüme) güven, analiz bölümünde çalışanlar tarafından daha olumlu algılanırken, tasarım bölümünde çalışanların işi daha çok sahiplendikleri ya da işlerine bağlılık konusunda daha olumlu cevaplar verdikleri söylenebilir.

Çizelge 5. Cinsiyet İle İlgili Grup Ortalamalarına İlişkin t-testi

		N	Ortalama	t-test
İnsan Kaynakları Ortalaması	Bay	57	3.47	-2.584*
	Bayan	18	3.94	
Sisteme Güven Ortalaması	Bay	57	3.61	-1.797**
	Bayan	18	3.94	
Kişilerarası Güven Ortalaması	Bay	57	3.89	.521
	Bayan	18	3.83	
İş Tatmini Ortalaması	Bay	57	3.61	-1.637***
	Bayan	18	4.00	
İşi Sahiplenme Ortalaması	Bay	57	3.98	-.993
	Bayan	18	4.11	
Çaba Ortalaması	Bay	57	4.11	-1.559
	Bayan	18	4.33	
Örgüt Performansı Ortalaması	Bay	57	3.18	1.511
	Bayan	18	3.06	

* %1 anlam seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

** %5 anlam seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

*** %10 anlam seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 5’de çalışanların cinsiyetiyle ilgili grup ortalamalarına bakıldığında insan kaynakları, sisteme güven ve iş tatmini ortalamaları açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları, sisteme güven ve iş tatmini ile ilgili sorulara ortalama olarak “çoğu zaman” cevabını bayan çalışanlar vermiştir. Dolayısıyla bu üç konuda bayan çalışanların görüşleri, erkeklere göre daha olumludur.

Çizelge 6. İş Konumu İle İlgili Grup Ortalamalarına İlişkin F-testi

		N	Ortalama	F-Testi
İnsan Kaynakları Ortalaması	İş Gören	67	3.61	3.88*
	Bölüm Şefi	4	4.00	
	Bölüm Yöneticisi	4	2.75	
Sisteme Güven Ortalaması	İş Gören	67	3.70	2.79***
	Bölüm Şefi	4	4.25	
	Bölüm Yöneticisi	4	3.00	
Kişilerarası Güven Ortalaması	İş Gören	67	3.90	.396
	Bölüm Şefi	4	3.75	
	Bölüm Yöneticisi	4	3.75	
İş Tatmini	İş Gören	67	3.67	1.82

Ortalaması	Bölüm Şefi	4	4.50	
	Bölüm Yöneticisi	4	3.50	
İşi Sahiplenme Ortalaması	İş Gören	67	4.01	.003
	Bölüm Şefi	4	4.00	
	Bölüm Yöneticisi	4	4.00	
Çaba Ortalaması	İş Gören	67	4.12	1.77
	Bölüm Şefi	4	4.50	
	Bölüm Yöneticisi	4	4.50	
Örgüt Performansı Ortalaması	İş Gören	67	3.10	3.92 **
	Bölüm Şefi	4	3.50	
	Bölüm Yöneticisi	4	3.50	

* %1 anlam seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

** %5 anlam seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

*** %10 anlam seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 6'da çalışanların iş konumları ile ilgili grup ortalamalarına bakıldığında insan kaynakları, sisteme güven ve örgüt performansı ortalamaları açısından iş gören, bölüm şefi ve bölüm yöneticisi arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları ve sisteme güven ile ilgili sorulara ortalama olarak “çoğu zaman” cevabını daha çok bölüm şefleri verirken, örgütsel performansı belirleyen sorulara ortalama olarak “çoğu zaman” cevabını bölüm şefleri ve bölüm yöneticileri vermiştir. Bu üç konuda, bölüm şefleri ve bölüm yöneticilerinin görüşleri, iş görenlere göre daha olumludur.

Çizelge 7. Yaş İle İlgili Grup Ortalamalarına İlişkin F-testi

		N	Ortalama	F-Testi
İnsan Kaynakları Ortalaması	30 Yaş ve altı	27	3.96	5.96*
	31-35 yaş arası	11	3.64	
	36-40 yaş arası	21	3.38	
	41 yaş ve üstü	16	3.19	
Sisteme Güven Ortalaması	30 Yaş ve altı	27	4.15	6.02*
	31-35 yaş arası	11	3.55	
	36-40 yaş arası	21	3.43	
	41 yaş ve üstü	16	3.38	
Kişilerarası Güven Ortalaması	30 Yaş ve altı	27	3.93	1.67
	31-35 yaş arası	11	4.09	
	36-40 yaş arası	21	3.81	
	41 yaş ve üstü	16	3.75	
İş Tatmini Ortalaması	30 Yaş ve altı	27	3.93	1.45
	31-35 yaş arası	11	3.36	
	36-40 yaş arası	21	3.76	
	41 yaş ve üstü	16	3.50	
İşi Sahiplenme Ortalaması	30 Yaş ve altı	27	3.96	1.73
	31-35 yaş arası	11	3.91	
	36-40 yaş arası	21	3.95	
	41 yaş ve üstü	16	4.25	
Çaba Ortalaması	30 Yaş ve altı	27	4.19	.210
	31-35 yaş arası	11	4.18	
	36-40 yaş arası	21	4.19	

	41 yaş ve üstü	16	4.06	
Örgüt Performansı Ortalaması	30 Yaş ve altı	27	3.07	.472
	31-35 yaş arası	11	3.18	
	36-40 yaş arası	21	3.19	
	41 yaş ve üstü	16	3.19	

* %1 anlam seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

** %5 anlam seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

*** %10 anlam seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 7’de çalışanların yaşlarıyla ilgili grup ortalamalarına bakıldığında insan kaynakları uygulamaları ve sisteme güven ortalamaları açısından çeşitli yaş grupları arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları ve sisteme güven ile ilgili sorulara ortalama olarak “çoğu zaman” cevabını daha çok 30 yaş ve altındaki çalışanlar vermiştir. İnsan kaynakları uygulamaları ve sisteme güven açısından 30 yaş ve altında çalışanlar, yaşı daha büyük olanlara göre daha olumlu görüşlere sahiptir.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışma, insan kaynakları uygulamaları, güven, birey ve örgüt performansı arasındaki ilişkiler üzerinde durmaktadır. Veriler, savunma sanayi sektöründeki büyük işletmelerden birinin araştırma ve geliştirme bölümünün tasarım ve analiz bölümlerinden toplanmıştır. Teorik çalışmalar eşliğinde hazırlanan anket soruları ile bölümde çalışan toplam 75 işgören üzerinde uygulama gerçekleştirilmiştir. Pfeffer ve Veiga’ya (1999) göre, insan kaynakları uygulamaları, bireylerin çaba gösterme konusundaki sağduyularını harekete geçirirken örgüt performansını da olumlu yönde etkilemektedir. Ancak Çizelge 1’e dönüldüğünde, insan kaynakları uygulamalarının, çaba ve örgüt performansını etkilemediği görülmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının yalnızca sisteme güven ve iş tatmini (bireysel performansın unsurlarından birisidir) üzerinde olumlu etkileri görülmektedir.

Bunun yanında sisteme güven ve kişilerarası güven, örgüt performansını artırıcı bir etkiye sahip değildir. Ancak, sisteme güvenin işte kalma niyeti üzerinde olumlu etkisi, kişilerarası güvenin ise çaba üzerinde olumlu etkisi söz konusudur ve bireysel performans bu faktörler açısından etkilediği söylenebilir.

Her ne kadar yukarıdaki kuramsal açıklamalarda, insan kaynakları uygulamaları ile güvenin, örgüt performansını artırdığı belirtilmişse de, yapılan bu uygulamada analiz ve tasarım bölümlerinde insan kaynakları uygulamaları ve güvenin (sisteme ve kişilerarası ilişkilere), bölüm ya da örgüt performansı üzerinde değil daha çok bireysel performans üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Steers’in (1977), işi sahiplenmeyle ilgili modelindeki nitelikler, işte kalmaya niyetli ve istekli olmayı, düzenli olarak işe gelmeye istekli olmayı, birey performansını artırmayı, işgöreni iş yerinde tutmayı sağlamak açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Çizelge 1’de işi sahiplenmenin; bireysel performansla olan etkisine bakıldığında; çaba üzerinde olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmektedir. Bu durum Steers’in modeliyle paralellik göstermektedir.

Çizelge 1'de çaba, örgüt performansı üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir. Oysa Pfeffer'e (1999) göre çaba, sadece iş yapmaya gayret göstermek anlamında tek başına ele alınmamalı bunun yanında işgörenlerin daha sıkı ve daha zekice çalışmalarını da kapsamaktadır. Bu açıdan beklenen sonuca ulaşamamıştır.

Her ne kadar kişilerarası güvenin örgütsel performansı artıracığı yönünde olumlu bir sonuç beklenmekteyse de sonuçlar bunu doğrulamamaktadır. Ancak bu sonuca bakarak, kişilerarası güvenin, işgörelere doğrudan yarar sağlamayacağını söylemek yanlış olur. Kişilerarası güven, zevkli ve iyi bir çalışma ortamına zemin hazırladığı gibi, işgörelerin birbirleriyle olumlu sosyal ilişkiler geliştirme neticesinde kendilerini daha iyi hissedecekleri bir ortam sağlar. Sonuç olarak, örgütün ya da bölümün, tüm işgörelar arasında (yöneticilerden en alt kademedede çalışanlara kadar) güven ortamını yaratması ve geliştirmesi gerekir. İyi bir örgüt performansı, işgörelar kendilerini sistemin ya da örgütün birer yandaşı ya da parçası olarak hissettiklerinde gerçekleşecektir. Sisteme ve kişilerarası ilişkilere duyulan güvenin azalması işgöreların, performans gösterdiği alanlarda çabasını azaltmasına ya da bilinçli olarak azaltma çabasına girmesine ve işe bağlılığının düşmesine neden olacaktır.

Bu uygulama, sadece araştırma-geliştirme bölümü içindeki iki bölüme uygulanmıştır. Bu nedenle sonuçları tüm örgüt açısından yorumlamak yanlış yargılara neden olabilir. İnsan kaynakları uygulamalarının ve güvenin (sisteme olan güven ile çalışanlar arası güven), birey ve örgüt performansına olan etkisini ölçmek ve beklenen sonuçları elde etmek için çalışmanın, örgütün tümüne yaygınlaştırılması yararlı olacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- (1) Williams-Gould, Julian (2003), “**The Importance of HR Practices and Workplace Trust in Achieving Superior Performance: A Study of Public-Sector Organizations**”, *Int. J. Of Human Resource Management*, 14:1, February, 28-54.
- (2) Barney, B. Jay (1995), “**Looking Inside for Competitive Advantage**”, *Academy of Management Executive*, Vol.9, No.4, 49-61.
- (3) Cook, John ve Wall, Toby (1980), “**New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personel Need Non-Fulfilment**”, *Journal of Occupational Psychology*, 53,39-52.
- (4) McKnight, Harrison D., Cummings, Larry L. ve Chervany, Norman N. (1998), “**Initial Trust Formation In New Organizational Relationships**”, *Academy of Management Review*, Vol.23, No:3, 473-490.
- (5) Pfeffer, Jeffrey ve Veiga, F. John (1999), “**Putting People First for Organizational Succes**”, *Academy of Management Executive*, Vol.13, No.2, 37-48.
- (6) Smith, Douglas (1998), “**Güvenilir Bir Organizasyon Nasıl Oluşturulur?**”, *Power*, Harvard Business Review Özel Eki, Kasım, 4-10.
- (7) Fukuyama, Francis (1998), *Güven* (Çev. Ahmet Buğdaycı), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. Minpa Matbaacılık ve Ltd.Şti. Ankara.
- (8) Doney, Patricia M., Cannon, Joseph P. ve Mullen, Michael R. (1998), “**Understanding The Influence of National Culture on The Development of Trust**”, *Academy of Management Review*, Vol.23, No:3, 601-620.
- (9) Bhattacharya, Rajeev, Devinney, Timothy M., Pillutla, Madan M. (1998), “**A Formal Model of Trust Based on Outcomes**”, *Academy of Management Review*, Vol.23, No:3, 459-472.
- (10) Das, T.K. ve Teng, Bing-Sheng (1998), “**Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances**”, *Academy of Management Review*, Vol.23, No:3, 491-512.
- (11) Rousseau, Denise M., Sitkin, Sim B., Burt, Ronald S. ve Camerer, Colin (1998), “**Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust**”, *Academy of Management Review*, Vol.23, No:3, 393-404.

(12) Hagen, James M. ve Choe, Soonkyoo (1998), “**Trust in Japanese Interfirm relations: Institutional Sanctions Matter**”, *Academy of Management Review*, Vol.23, No:3, 589-600.

(13) Mishra, Aneil K. ve Spreitzer, Gretchen, Spreitzer M. (1998), “**Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign**”, *Academy of Management Review*, Vol.23, No:3, 567-588.

(14) Bigley, Gregory A. ve Pearce, Jone L. (1998), “**Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust**”, *Academy of Management Review*, Vol.23, No:3, 405-422.

(15) Lewicki, Roy J., McAllister, Daniel J. ve Bies, Robert J. (1998), “**Trust and Distrust: New Relationships and Realities**”, *Academy of Management Review*, Vol.23, No:3, 438-458.

(16) Koçel, Tamer (1998), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul. Haziran.

(17) Maddux, Robert B. (1999), *Takım Kurma*, (Çev. Can İkizler). Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul. Temmuz.

(18) Whitener, Ellen M., Brodt, Susan E., Korsgaard, Audrey M. ve Werner, Jon M. (1998), “**Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior**”, *Academy of Management Review*, Vol.23, No:3, 513-530.

(19) Steers, M. Richard (1977), “**Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment**”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, March, 46-56.