



Yöneticilerin Emir veya Talimat Biçimiyle Çalışanların Görevlerini Gerçekleştirme Düzeyi İlişkisi: Bir Araştırma

Orhan KÜÇÜK / Gülşen KOCAMAN

Doç. Dr. / Arş. Gör.

Gümüşhane Üniv., İİBF, İşletme Böl / Ağrı İbrahim Çeçen Üniv., TİOYO,
orhankucuk@gumushane.edu.tr /gkocaman@agri.edu.tr

Öz

İş görenler görevlerini veya üstlerinden aldıkları talimatları yerine getirirken, görevi yerine getirme davranışı, talimatın verilme biçimine göre değişkenlik gösterebilmektedir. Bir işin veya talimatın yerine getirilme hızı veya biçimi, talimatın verilme biçimiyle ilişkili olarak hızlanabilmekte, yavaşlayabilmekte hatta bazen ikinci bir emre kadar görev yerine getirilmeyebilmektedir. Bu çalışmanın amacı; kamu kurum ve kuruluşlarında üst ve orta düzey yöneticilerin verdikleri emirlerin/talimatların, verilme biçimleri ile verilen görevleri astların yerine getirme düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Çalışmanın amacı doğrultusunda öncelikle konu ile ilgili literatür taraması yapılmış, talimat biçimi ve gerçekleştirme düzeyi ilişkisini ölçmeye yönelik on bir ifade içeren, "Emir/talimat Biçimi ve Gerçekleşme Düzeyi Ölçeği" geliştirilmiştir. Ağrı ve Gümüşhane'deki çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan yöneticilerle yüz yüze anket çalışması yapılmış, toplamda 119 katılımcıdan veri toplanarak SPSS 17.0 programında analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda; yöneticiler tarafından verilen Emir ve talimatların içerik ve şeklinin, işgörenlerin görevlerini gerçekleştirme düzeyleri ile ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Emir/Talimat, Görev Verme Biçimi, Görev Gerçekleşme Düzeyi, İş Başarımı, İş Disiplini.

The Level of Relationship to Accomplish the Duties of Employee with the Shape of Order or Instructions by Administrations: A Research

Abstract

When wage earners accomplish their duties or directions that got by their supervisors, the behavior of accomplishing the duty variants according to the shape of instructions. The speed or form of the consummation of a duty, gets faster or slower which is related to the shape of instructions, even can't be done until a second order. The purpose of this study, to put forth the relationship between the levels of accomplishing the duty based on the shape of instructions, by giving orders/instructions as a high and middle class administrator to subalterns in public institutions. The direction of the purpose of the study, firstly, literature search was made, the relationship between form and instructions for measuring the levels of realization containing eleven statements on the "Order / instruction format and Realization Level Scale" was developed. Survey method was made with working administrators as face to face, data were collected by 119 participants and analyzed in SPSS 17.0 software in total. In conclusion, the content and form of orders and instructions which are given by managers was determined to be associated with levels of employees to perform their duties.

Keywords: Order/Instructions, The Shape of Commission, The Level of Accomplishing a duty, Job Achievement, Job Discipline

I.TEORİK ÇERÇEVE

Günümüzde örgütler bilinçli bir şekilde koordine olmuş sosyal birimlerdir. Bu sosyal birimler, yeni teknolojiye uyum, rekabet ve küresel üretimin etkisi ile hızlı değişime açık hale gelmektedir. Örgütler iki veya daha fazla olmak üzere ve sürekli olarak belirli fonksiyonları yerine getirmede ortak amaç veya amaçlar doğrultusunda hareket eden kişilerden oluşur. Bu açıdan bakıldığında hizmet (okul, hastane, karakol vb.) ve üretim (fabrikalar, imalathane vb.) amaçlı işletmelerin hepsi birer örgüttür¹.

İşletmeler, her şeyden önce insanlardan oluşan ve onların ortaya koydukları emek sayesinde faaliyetlerini gerçekleştirilen bir sitemdir. Bu nedenle işletmeler çalışan unsurunun iyi tanınması ve yönetilmesi işletmenin başarısı için bir koşuldur. Bu nedenle başta işletme yönetimi olmak üzere tüm işletme işlevlerinin ortaya konulmasında ve yürütülmesinde yönetici önemli role sahiptir².

İnsan gücü işletmenin temel girdisi ve işletme örgüt verimliliğini doğrudan etkileyebilen en önemli kaynaktır. Bu nedenle işletmelerin iş görenlere karşı tutumunda yöneticiler önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin, astları ile etkili bir iletişim halinde olmaları, yöneticinin yaklaşımlarında tutarlı olabilmesi, inisiyatif kullanabilmesi ve farklılıkları gözetebilen, esnek çözümler sunabilen bireyler olması gibi taşıdığı özellikler çalışanların belirlenen örgüt amaçlarını kabul edilmesinde önemli bir unsurdur³.

Bu nedenle yönetici ve çalışan arasındaki ilişki yapılan bir çok çalışmaya konu olmuştur. Mountand Thomson, çalışanların yöneticilerinden öncelikli beklentilerinin etkisini incelemişlerdir. Bu çalışmanın sonuçları; çalışanların davranışlarının yöneticinin beklentileriyle uyumlu olması durumunda, değerlendirme sonuçlarının daha doğru olduğunu göstermektedir⁴. Gedik v.dğr.⁵ tarafından yönetici iş tatmin düzeyini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada yöneticilerin iş tatmin düzeyi belirlenmiş ve bunun sonucunda yöneticilerin iş ve çalışanlar arasındaki uyumun yüksek olması iş tatmini üzerinde önemli etkiye sahip

¹ Enver Özkalp, *Örgütsel Davranış*, (7. Bs, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2010),s.15

² Halil CAN, Doğan TUNCER, ve Doğan Yaşar AYHAN, *Genel İşletmecilik Bilgileri*,(13 bs., Ankara : Siyasal Kitabevi, 2002),s. 13

³ Bertil Johnsson "The Integration Of Business, Science, And Human Resources: A Superparadigm?", *American Behavioral Scientist*, 37(19), ,(1993):148-155.

⁴ Cemalettin Öcal Fıdanboy, Hale ALAN ve Hakkı Okan Yeloğlu, "Performans Değerlendirmelerine Paradigmatik Bir Bakış: Yönetici ve Çalışan İlişkileri Açısından Epistemolojik Bir İnceleme". *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), (2012): 75

⁵ Tarık GEDİK, Kadri Cemil Akyüz ve Canberk Batu, "Orman endüstri işletmelerinde yönetici iş tatmin düzeyinin belirlenmesi (Düzce ili örneği)", *Kastamonu Üniversitesi, Orman Fakültesi Dergisi*, 9(1), (2009): 11.



olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Karabey ve Karcioğlu⁶ tarafından yapılan diğer bir çalışmada ise hizmet sektöründe çalışan yöneticiler ile astları arasındaki iletişimin iş tatmini, performans ve rol belirsizliği üzerindeki etkiyi incelemişlerdir. Sonuç olarak işletmelerde yönetici ve çalışanlar arasında iki yönlü iletişimin iş tatmini ve performansta pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Bir işletmenin verimliliği, o işletmenin iş görenlerinin ne derece etkili yönetildiğine ve yönlendirildiğine bağlıdır. İşletmenin en önemli ve dinamik bir parçası durumunda olan çalışanlar farklı tutum ve davranışlar sergilerler⁷. Yönetici her biri kendi kişisel amaçları peşinde koşan bu insanları örgütsel amaçlara yönlendirerek ve birey ile örgütün bütünleşmesini sağlayarak her iki grubun amaçlarına en üst düzeyde ulaşmasında sorumludur⁸. Poon'a (2006)⁹ göre yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesi, yönetici ve çalışanlar açısından birbirlerine ve örgüte karşı olumlu duyguların oluşmasına neden olmaktadır. Benzer şekilde Korsgaard ve diğerleri (2002)¹⁰ yöneticilerin çalışma gruplarına karşı sergiledikleri açık iletişimin çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Bunun yanında yapılan bir diğer çalışmada çalışanların ilk yöneticileri ile etkileşim içinde olmaları ve yöneticinin destekleyici davranışlar göstermesinin yaratıcılığı ve yeniliği arttırdığını desteklemektedir¹¹.

İşletmelerde işler, işletmenin üretim kapasitesine göre büyük veya küçük olarak değişebilir. Hiyerarşinin en alt düzeyinde, yapılması gerekli işlerin yanı sıra üst düzeyde işletmenin tümünü ilgilendiren, daha önemli, büyük ve karmaşık işler de vardır. Dolayısıyla yöneticiler, işletmelerde önemli ve büyük işlerin yanında, küçük ve önemsiz gibi görünen işlerin etkili ve verimli bir şekilde yerine getiren kişilerdir. Her düzeydeki yönetici, başta iş gören olmak üzere, elindeki kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak işletmeyi istenen ve hedeflenen sonuçlara ulaştırmakla yetki ve sorumluluğa sahiptir¹².

⁶ Canan Karabey ve Fatih Karcioğlu, "Yöneticilerin İletişim Tarzı ile Çalışanların İş Performansı, İş Tatmini ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki" Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,3(2), (2008):42.

⁷ Yeter Demir, "İş İle Personel Uyumu Ve Önemi." *Kooperatifçilik dergisi*, 148, (2005): 100.

⁸ M. Şerif Şimşek, , *Yönetim ve Organizasyon*, 6. bs., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, (1999): 215

⁹ M.L. June Poon, , "Trust-in-Supervisor and Helping Coworkers: Moderating Effect of Percieved Politics", *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), (2006): 520.

¹⁰ M.A. Korsgaard; S.E. Brodt, &, E.M. Whitener "Trust in the Face of Conflict: the Role of Managerial Trustworthy Behavior and Organizational Context", *Journal of Applied Psychology*, 87, (2002): 312-319.

¹¹ M. Teresa Amabile, v.dğr, , "Assesing The Work Enviroment for Creativity", *Acedemy of Management Journal*, 39 (5),(1996): 1158

¹² Melek, Çetinkaya, , "Yöneticilerin Yönetmelik Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi* 11(2), (2009): 239



Mustaffa ve diğerlerine göre örgütlerde yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişim, iş ve sosyal ihtiyacı karşılamaya yönelik olarak oluşur. İşe yönelik iletişim şekilleri arasında talimat verme, bilgilendirme, geri bildirim ile olumlu ve olumsuz izlenimler yer alır Bu iletişim şekilleri çalışanların iş tatminleri üzerinde etkili olurken, yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişim kalitesinin artması da çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri üzerinde etkili olmaktadır¹³. Demirel'in (2008)¹⁴ yaptığı çalışmada ise örgüt ve yöneticiye olan güvenin çalışanların duygusal ve devamlılık bağları üzerine olumlu etkisi olduğunu belirlemiştir.

İşletmelerin yönetim yaklaşımları nasıl olursa olsun iş görenlerden bilinçli veya bilinçsiz olarak kurallara uymayanlar, bilinçli olarak veya kötü niyetle emirlere uymayan yada iş yerinde makine ve teçhizata zarar veren bireyler, zaman zaman ortaya çıkmaktadır. Az yada çok iş görenin, yönetime, işletmeye, diğer çalışanlara ve işlerine karşı olumsuz tutum içinde olabilirler. Bu durumlarda iş yeri disiplini sorunların ortaya çıktığı görülmektedir. Bu nedenle iş yeri disiplini yöneticilerin tutum ve davranışları önemli bir role sahiptir. Bu nedenle yönetici işyerinde iyi bir düzen kurmada bunu sürdürmede ve disiplin sorunlarını ortadan kaldırmada ve önlemede önemli bir role sahiptir¹⁵.

Çalışan-yönetici arasındaki ilişkilerin olumlu ve yapıcı etkileşim içinde olması, huzurlu bir çalışma hayatının ön koşuludur. Kuruluşlarda yönetici seçiminde duyarlı davranılmalıdır. Teknik bilgisi ve özellikleri, yöneticilik yeteneği olan kişilerin, yönetici olarak seçilmesine özen gösterilmelidir. Yönetici çalışanların bilgisini yeterli görmediği zaman, kendinde olan bilgileri çalışanlara aktarabilmelidir. Çalışanlar arasında birlik beraberlik ve dayanışma duygusunun gelişmesine yardımcı olmalıdır. Böylelikle yönetici ve iş gören arasında veya iş görenlerin kendi aralarındaki tüm olumlu ilişkiler, çalışma hayatında ki belli bir hiyerarşi düzeni sarsmadan, karşılıklı saygı ve sevgi anlayışı içinde uygulanabilmelidir. Bu uygulamadaki başarı, verimlilikteki başarı ile doğru orantılı olacaktır¹⁶.

İşletmelerde olumsuz davranışlardan biride suiistimal vakalarıdır. Çalışanlar maddi veya manevi olarak gösterdiği maddi zararlar, itaatsizlik, görevden kaytarma, kaçma, çatışma gibi olumsuz davranışlar gösterebilirler. Bu davranışların gerçekleşmemesi ve en aza indirilmesinde yönetici rolü büyük önem taşımaktadır. KPMG şirketi tarafından

¹³ Kemal Eroğlu , "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme", *Ege Academic Review*, 11(1), (2011): 125.

¹⁴ Yavuz Demirel , "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma." *Yönetim ve Ekonomi* 15(2), . (2008): 181.

¹⁵ Dursun Bingöl , *İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı*,(1. bs, , İstanbul: Özgün Matbaacılık,1990), s.430

¹⁶ Adver , Erdoğan , "İşletmelerde Verimliliğe Etki Eden Faktörler ve Örnek Bir Çalışma", Erişim Tarihi: , 16.02.2014,http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/erdogan/007/



gerçekleştirilen Avrupa, Ortadoğu ve Afrika'da işletmelerde suiistimal vakaları incelenmiş ve bir rapor halinde sunulmuştur. Suiistimal olay ve sonuçları karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Rapora göre suiistimale yol açan faktörler maddi kaygılar ve aşırı iş baskısı olarak belirlenmiş. İşletmelerde suiistimal davranışlarında bulunma nedenleri ise kontrol ve önlemlerdeki yetersizlik olarak gösterilmiştir¹⁷.

Doğan vd., (2010)¹⁸ yaptıkları bir çalışmada yöneticilerin, çalışanlarının sosyal kaytarma davranışı gösterip göstermediklerine yönelik algıları ile çalışanların, kendi görevlerinin görünürlüklerine yönelik algıları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yöneticilerin kaytarmayı fark edecek bireylerin performansının ölçülebilir hale getirilmesi, bireysel olarak sorumlu olunan çıktılarının belirtilmesi, takım performansının ölçümü ve takım üyelerinin takım performansına katkılarının değerlendirilmesine olanak sağlayan ödüllendirme sisteminin kurulması vb. uygulamalardan birkaçından yararlanmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Böylelikle yönetici ve çalışanların kaytarma davranışlarını daha fazla fark edebilmeleri sağlanabilecek, bu durum da örgütsel verimliliğin ve bireysel iş tatmininin artacağını ifade etmişlerdir. Benzer bir çalışma ise Korkmaz ve Özkara (2012)¹⁹ tarafından çalışan davranışları ve işten çıkarılma kararını inceleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın sonucunda çalışanların ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan, çaba göstermeyen, devamsızlık eğiliminde olan, verilen görevi yerine getirmeyen ve çalışma ortamındaki geçimsizlik göstermesi gibi faktörlerin işten çıkarılmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır

İşletmede çalışan herkes işinin ne olduğu, nasıl çalışması gerektiği, kimin emrinde çalıştığı, sahip oldukları yetki ve sorumluluk düzeyi, olağan / olağan dışı durumlarda nasıl hareket etmeleri gerektiği vb. konularda önceden bilgi sahibi olmalıdır²⁰. Üstlerin, kendi yetki ve sorumlulukları kapsamına giren konularda, astlarını yetiştirerek onlara bu yetki ve sorumlulukları aktarmaları gerekmektedir. Çalışanlara gerektiğinde bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma hakkı vererek onların benlik

¹⁷ KPMG, Bir Suiistimalcinin Profili , Erişim Tarihi: 16.02.2014 , www.kpmg.com/TR/tr/Issues-And.../Bir-suiistimalcinin-profil.pdf.

¹⁸ Altan Doğan, Serdar Bozkurt ve Rıza Demir, "Sosyal Kaytarma Davranışı İle Algılanan Görev Görünürlüğü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi bildiriler kitabı, 20-22 Mayıs 2010 Adana.

¹⁹ Adem Korkmaz ve Orkun Özkara , "İşçi Davranışlarının İşverenin İşten Çıkarma Kararı Üzerindeki Etkileri: Isparta İli Örneği." *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences Year 2*(16), (2012): 210

²⁰ Hüseyin Özgen, "İşletmelerde Organizasyon Geliştirme Üzerine Bir Uygulama", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 42(1-4), (1987): 187.



duygusunu doyurmak ya da kişisel gelişme gücünü arttırmak verimli çalışma ortamı için önemli unsurdur²¹.

İşletmelerde ihtiyaç duyulan kişilerin hizmete alınması ve işletmede etkili bir biçimde çalışmalarının sağlanması için, bir seri çalışmanın yapıldığı uzun bir süreç gerekmektedir. Bu süreçlerden biride işletmelerin önem vermesi gereken durum çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve bunun sonucunda çalışanlarını ödüllendirmesidir²². Örneğin terfilerin ihmal edilmesi, beklentiler ve disiplin gibi konulardaki adil olmayan davranış algıları, çalışanların işlevisiz davranmalarına yani işten kaytarmalarına neden olabilir. İşe gelmeme ve işten kaytarma gibi unsurlar, işletme açısından verimlilik kaybına neden olur ve bu tür davranışların yaygınlaşması işletmenin sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmasını engelleyebilir. Bu durum, hem çalışanların motivasyonunun düşmesi hem de kendilerine yüklenen iş sorumluluklarının başka çalışanlara aktarılması nedeniyle iş kaybının oluşması gibi sorunlara neden olabilecektir²³.

Karatepe'nin (2005)²⁴ yaptığı çalışmada ödüllendirme sisteminin incelemiş, örgütlerin etkili yönetimin, çalışanların kişisel ve örgütsel ihtiyaçlarını öğrenmenin ve daha iyi çalışma arzusu gösterecekleri çalışma koşulları yaratmada, tüm çalışanları kapsayacak ödüllendirme yöntemi ile sağlanabileceğini belirtmiştir.

Çalışanları iş yapmaya motive eden ve özendirici araçlar olarak bir takım örgütsel ve yönetsel araçlar da kullanılmaktadır. Bunlar; çalışanın terfisi, çalışanın eğitim olanakları, çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi, çalışanın işiyle ilgili bilgi ve belgelere kolaylıkla ulaşabilmesi, yöneticilerle, diğer çalışanlarla ve müşterilerle ilişkilerin durumu, çalışanın işiyle ilgili kullandığı araç ve ekipmanın durumu, çalışma saatleri, tatil ve izin durumları ve yönetimin hem işe ilişkin sorunlara hem de çalışanın özel sorunlarına karşı duyarlılığı vb. konular iş görenleri verilen görevi yerine getirmede etkili olan unsurlar olarak gösterilebilir²⁵.

²¹Hüseyin Nail Pekel , "İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması". Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001

²² Selma Karatepe,, "Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım", *Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi*, 60 (4), (2005): 119

²³ H. Zümrüt Tonus ve İlke Oruç , "İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Dışı Davranışlar ve Yönetimi: Bir İşletmenin Personel Yönetmeliği İçerik Analizi." Unethical behaviour and management in terms of HRM, 3. National Corporate Governance, Corruption, Ethics and Social Responsibility Conference, 7-10 June 2011, Nevşehir, s.166

²⁴ Selma Kartepe a.g.e. 2005, s.120

²⁵ Süleyman Barutçu ve Seçkin Sezgin, "Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma". *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), (2012): 92



Sonuç olarak iş ortamında, yönetici ve çalışan arasındaki ilişki araştırmamızın kapsamında olup, örgüt, yönetici, çalışan, yönetici ve çalışan davranışları, yetki ve sorumluluk, örgüt iletişimi, ödüllendirme/ ceza ve iş yeri disiplini kavramları bu çalışmada açıklanmaya çalışılmıştır.

II. METODOLOJİ

Bu çalışmanın amacı kamu kurum ve kuruluşlarında yöneticiler tarafından verilen emir ve talimatların biçimi ile verilen görevleri iş görenlerin yerine getirme düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu çalışmanın temel amacı dışında alt amaçları şunlardır.

- Yöneticilerin emir ve talimatları doğrultusunda çalışanların görevi gerçekleştirme düzeylerini Gümüşhane ve Ağrı illeri bazında değerlendirmek ve bu doğrultuda katılımcıların anket sorularına verdikleri cevapları karşılaştırarak verilen cevapların illere göre farklılık gösterip göstermediğini değerlendirmek,
- Ayrıca sorulara verilen cevapların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve yönetim düzeyi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek

Araştırmada kullanılan veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Anket formunda yöneticilere yöneltilen Emir / Talimat ölçeği ile demografik özelliklerin yer aldığı sorular kullanılmıştır. Ağrı ilinde 65, Gümüşhane ilinde 54 anket yöneticilerle yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Anket çalışmasında 119 anket formu geçerli kabul edilmiştir. Anket 5' li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS 17,0 istatistik programı (Statistical Package for Social Sciences) aracılığıyla analiz edilmiştir.

Literatürde emir veya talimatın biçimi /formu ile görevin yerine getirilme düzeyi ve iş disiplini arasında ilişki olduğu yönünde çalışmalar yer almaktadır. Buna göre, literatür kısmında incelenen çalışmalar doğrultusunda araştırmanın hipotezi şu şekilde belirlenmiştir.

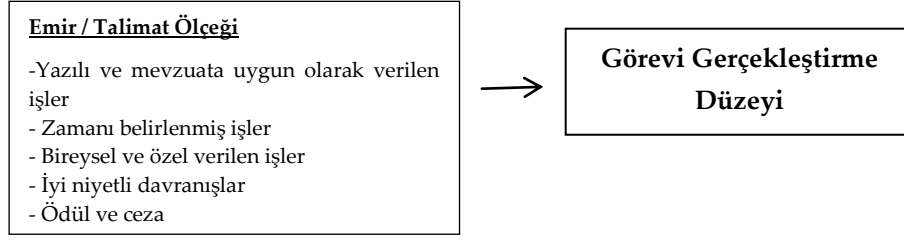
H₁"Yöneticilerin verdiği emir talimat şekli ile iş görenlerin görevi gerçekleştirme düzeyi arasında ilişki vardır".

Çalışmada iki şehir verileri betimleyici istatistikler kullanılarak cevaplar karşılaştırmış ve farklılık olup olmadığı değerlendirilmiştir. Sorulara verilen cevapların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve yönetim düzeyi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini değerlendirmek adına Ki- Kare testi uygulanmıştır ve ilgili analizler tablolar halinde çalışmada sunulmuştur.

Bu hipotez doğrultusunda araştırmanın modeli Şekil 1'de gösterildiği gibi belirlenmiştir;



Şekil 1: Araştırmanın Modeli



III. BULGULAR

Çalışmayı oluşturan Emir / Talimat ölçeği için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre Emir/ Talimat, Cronbach Alpha değeri 0,77 olarak bulunmuştur. Ankete katılan yöneticilerin demografik özellikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikler

		Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	96	80,7
	Kadın	23	19,3
	Toplam	119	100
Yaş	30 yaş ve altı	31	26,1
	31- 40	47	39,5
	41 – 50	29	24,4
	51 – 60	12	10,1
	61 yaş ve üstü	-	-
	Toplam	119	100
Yönetici Düzeyi	Üst düzey	28	23,5
	Orta düzey	91	76,5
	Toplam	119	100
Eğitim Düzeyi	Lise	6	5,0
	Ön lisans	16	13,4
	Lisans	75	63,0
	Lisansüstü	22	18,5
	Toplam	119	100
Şehir	Ağrı	65	54,6
	Gümüşhane	54	45,4
	Toplam	119	100



Çalışma kapsamında yapılan ankete 119 kişi katılmıştır. Cevaplayanların 54'ü (% 45,4) Gümüşhane'den, 65'i (% 54,6) de Ağrı'dandır. Katılımcıların çoğunluğu erkek (% 80,7), 31-40 yaş grubundan (% 39,5), orta düzey yönetici (% 76,5) ve lisans (% 63) eğitim düzeyine sahip kişilerden oluşmaktadır. Tablo 2, Ağrı ve Gümüşhane'ye ait, demografik verileri karşılaştırmalı olarak göstermektedir.

Tablo 2. Ağrı ve Gümüşhane Karşılaştırmalı Demografik Veriler

		GÜMÜŞHANE		AĞRI	
		N	%	N	%
Cinsiyet	Kadın	12	22,2	11	16,9
	Erkek	42	77,8	54	83,1
Yaş	30 yaş ve altı	4	7,4	27	41,5
	31- 40	18	33,3	29	44,6
	41 – 50	23	42,6	6	9,2
	51 – 60	9	16,7	3	4,6
	61 yaş ve üstü	-	-	-	-
Yönetici düzeyi	Üst düzey	11	20,4	17	26,2
	Orta düzey	43	79,6	48	73,8
Eğitim Düzeyi	Lise	2	3,7	4	6,2
	Ön lisans	6	11,1	10	15,4
	Lisans	31	57,4	44	67,7
	Lisansüstü	75	27,8	7	10,8
TOPLAM		65	100	65	100

Tablo 2 incelendiğinde Ağrı'daki erkek katılımcıların (83,1) kadın katılımcılara göre fazla oldukları görülmektedir. Katılımcıların yaşlarına bakıldığında % 41,5' inin 30 yaş ve altı, % 44,6' sinin 31-40 ve % 9,2' sinin 41-50 yaşları arasında oldukları tespit edilmiştir. Bununla birlikte 51- 60 yaş arasında yer alan kesim % 4,6 ile en az değere sahiptir. 60 yaş üzeri yöneticiye rastlanmamıştır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, % 67,7'si üniversite mezunu % 10,8' inin lisansüstü mezunu, % 15,4 'ünün ön lisans ve % 6,2' sinin ortaöğretim (Lise) mezunu oldukları görülmektedir. Yöneticilik düzeylerine göre değerlendirildiğinde ise % 73,8' i orta düzey ve % 26,2'i ise üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Gümüşhane ilindeki yöneticilerin demografik özellikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.



Gümüşhane'deki yöneticilerin demografik özelliklerine bakıldığında erkek katılımcıların % 77,8 ile % 22,2 kadın katılımcılara göre fazla oldukları görülmektedir. Katılımcıların yaşlarına bakıldığında 51- 60 yaş arasında yer alan kesimin % 17,7 olduğu, % 33,3 ' ün 31-40 ve % 42,6' sinin 41-50 yaşları arasında oldukları tespit edilmiştir. 30 yaş ve altı ise % 7,4 ile en az değere sahiptir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, % 57,4'ü üniversite mezunu % 27,8' inin lisansüstü mezunu, % 11,1 'in ön lisans ve % 3,7' sinin ortaöğretim (Lise) mezunu oldukları görülmektedir. Yöneticilik düzeylerine göre değerlendirildiğinde ise % 79,6 ' si orta düzey ve % 20,4' i ise üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Emir/Talimat biçimi ve görev gerçekleştirme ölçeğine ilişkin Ağrı ili bulguları Tablo 3.'de verilmiştir.

Tablo 3. Emir/Talimat Biçimi ve Görev Gerçekleştirme Ölçeği (Ağrı)

Emir/Talimat Biçimi ve Görev Gerçekleştirme Ölçeği	Yüzde-Frekans	Tamamen (Hiç) Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama	Std. Sapma	Önem Seviyesi
1.İş yerinde aksayan işler olmaktadır.	N	28	23	6	7	1	4,08	1,050	3
	%	1,5	10,8	9,2	35,4	43,1			
2.Zamanında yerine getirilmeyen işler olmaktadır.	N	1	7	2	36	19	4,00	952	5
	%	1,5	10,8	3,1	54,4	29,2			
3.Yöneticinin iyiniyetli tavırları yer yer suiistimal edilmektedir.	N	3	4	13	18	17	3,80	1,049	9
	%	4,6	6,2	20,0	43,1	26,2			
4.Kesin ifadelerle verdiğim görevler daha hızlı yerine getirilmektedir	N	3	4	3	29	26	4,09	1,057	2
	%	4,6	6,2	10,8	44,6	33,8			
5.Yazılı emirle verdiğim görevler daha hızlı yerine getirilmektedir.	N	3	4	7	29	22	3,97	1,060	7
	%	4,6	6,2	10,8	44,6	33,8			
6.Bireysel veya kişiye özel verilen görevler daha hızlı yerine getirilmektedir	N	1	5	5	26	28	4,15	,972	1
	%	1,5	7,7	7,7	40,0	43,1			



7.Mevzuata vurgu yaparak verdiğim görevler daha hızlı yerine getirilmektedir	N	5	7	8	29	16	3,68	1,187	11
	%	7,7	10,8	12,3	44,6	24,6			
8.Süresini önceden belirleyerek verdiğim görevler daha hızlı yerine getirilmektedir.	N	2	5	6	32	20	3,97	1,000	6
	%	3,1	7,7	9,2	49,2	30,8			
9.İvedi olduğunu belirttiğim yazılara daha erken cevap verilmektedir.	N	4	1	10	30	20	3,94	1,044	8
	%	6,2	1,5	15,4	46,2	30,8			
10.Ödül veya cezaya vurgu yaparak verdiğim görevler daha hızlı yerine getirilmektedir.	N	1	6	3	36	19	4,02	,927	4
	%	1,5	9,2	4,6	55,4	29,2			
11.Üst yönetimlerin (bağlı olduğumuz birimlerin) talepleri doğrultusunda verdiğim görevler daha hızlı yerine getirilmektedir.	N	-	12	6	37	10	3,69	,951	10
	%	-	18,5	9,2	56,9	15,4			

Ağrı ilinde sorulara verilen cevapların dağılımı ile ilgili tablo değerlendirildiğinde yönetici tercihlerinin daha çok “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ölçekteki ifadeleri Ağrı’da yöneticilerin tercihleri önem seviyelerine göre değerlendirildiğinde en önemli görülen ilk üç ifade sırayla “6: Bireysel veya kişiye özel verilen görevler daha hızlı yerine getirilmektedir” ifadesi, ikinci sırada “5: Kesin ifadelerle verdiğim görevler daha hızlı yerine getirilmektedir” ifadesi yer almaktadır. Üçüncü sırada önemli görülen ifade ise “1: İş yerinde aksayan işler olmaktadır” şeklinde olan ifadedir. Tablo 4. İse Emir/Talimat biçimi ve görev gerçekleştirme ölçeğine ilişkin Gümüşhane bulgularını içermektedir



Yöneticilerin Emir veya Talimat Biçimiyle Çalışanların Görevlerini Gerçekleştirme Düzeyi İlişkisi: Bir Araştırma

Tablo 4. Emir/Talimat Biçimi ve Görev Gerçekleştirme Ölçeği (Gümüşhane)

Emir/Talimat Biçimi ve Görev Gerçekleştirme Ölçeği	Yüde-Frekans	Tamamen (Hiç) Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama	Std. Sapma	Önem Seviyesi
1.İş yerinde aksayan işler olmaktadır.	N	-	1	8	29	16	4,11	,718	3
	%	-	1,9	14,8	53,7	29,6			
2.Zamanında yerine getirilmeyen işler olmaktadır.	N	-	3	1	36	16	4,17	,720	2
	%	-	5,6	1,9	63,0	29,6			
3.Yöneticinin iyiniyetli tavırları yer yer suiistimal edilmektedir.	N	1	4	4	32	13	3,96	,889	10
	%	1,9	7,4	7,4	59,3	24,1			
4.Kesin ifadelerle verdiğim görevler daha hızlı yerine getirilmektedir	N	1	4	2	29	18	4,09	,917	5
	%	1,9	7,4	3,7	53,7	33,3			
5.Yazılı emirle verdiğim görevler daha hızlı yerine getirilmektedir.	N	-	3	1	31	19	4,22	,744	1
	%	-	5,6	1,9	57,4	35,2			
6.Bireysel veya kişiye özel verilen görevler daha hızlı yerine getirilmektedir	N	-	5	6	26	17	4,02	,901	7
	%	-	9,3	11,1	48,1	31,5			
7.Mevzuata vurgu yaparak verdiğim görevler daha hızlı yerine getirilmektedir	N	-	8	2	28	16	3,96	,971	9
	%	-	14,8	3,7	51,9	29,6			
8.Süresini önceden belirleyerek verdiğim görevler daha hızlı yerine getirilmektedir.	N	-	3	7	25	19	4,11	,839	4
	%	-	5,6	13,0	46,3	35,2			



9.İvedi olduğunu belirttiğim yazılara daha erken cevap verilmektedir.	N	1	2	4	34	13	4,04	,800	6
	%	1,9	3,7	7,4	63,0	24,1			
10.Ödül veya cezaya vurgu yaparak verdiğim görevler daha hızlı yerine getirilmektedir.	N	1	3	3	36	11	3,98	,812	8
	%	1,9	5,6	5,6	66,7	20,4			
11.Üst yönetimlerin (bağlı olduğumuz birimlerin) talepleri doğrultusunda verdiğim görevler daha hızlı yerine getirilmektedir.	N	-	5	6	30	13	3,94	,856	11
	%	-	9,3	11,1	55,6	24,1			

Gümüşhane ili itibariyle ölçek değerlendirildiğinde tercihlerin daha çok “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Tablo 4’te Ağrı ilinde en önemli görülen ifade “5: Yazılı emirle verdiğim görevler daha hızlı yerine getirilmektedir” ifadesidir. İkinci sırada önemli görülen ifade “2: Zamanında yerine getirilmeyen işler olmaktadır” ve üçüncü sırada ise aynı değerlere sahip olan 1. ve 8. No’lu “aksayan işler olmaktadır” ve “süresi önceden verdiğim görevler daha hızlı yerine getirilmektedir” ifadeleri yer almaktadır.

İllere ait veriler karşılaştırıldığında; Gümüşhane’de en önemli olarak değerlendirilen ifade “5: Kesin ifadelerle verdiğim görevler daha hızlı yerine getirilmektedir” ifadesi, Ağrı’da en önemli olarak belirlenen ifade olan “6: Bireysel veya kişiye özel verilen görevler daha hızlı yerine getirilmektedir” ifadesi ile farklılaşmaktadır. Tablo 5’te, katılımcıların tercihleriyle demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçen X² analizi sonuçları verilmiştir.



Tablo5: Katılımcıların Tercihleri İle Yaş, Cinsiyet, Eğitim Düzeyi, Yönetici Düzeyi ve İl Değişkenlerine İlişkin X² Analizi Sonuçları

Emir / Talimat Ölçeği		Yaş	Cinsiyet	Eğitim Düzeyi	Yönetici Düzeyi	İller
Soru 1	X ²	8,909	2,334	16,384	4,739	8,809
	P	,711	,675	,174	,315	,066
Soru 2	X ²	12,305	1,725	9,026	8,984	2,250
	P	,422	,786	,701	,061	,690
Soru 3	X ²	16,437	3,249	10,891	8,900	5,596
	P	,172	,517	,538	,064	,231
Soru 4	X ²	15,725	4,643	13,306	4,782	1,652
	P	,204	,326	,347	,310	,799
Soru 5	X ²	18,554	10,324	28,641	3,994	6,972
	P	,100	,035	,014	,407	,137
Soru 6	X ²	13,837	5,713	24,753	10,608	2,787
	P	,311	,222	,016	,031	,594
Soru 7	X ²	20,244	2,728	14,480	5,387	7,733
	P	,063	,604	,271	,250	,102
Soru 8	X ²	5,478	2,536	11,727	9,312	2,466
	P	,940	,638	,468	,054	,651
Soru 9	X ²	13,035	,696	9,974	6,558	5,470
	P	,367	,952	,618	,161	,242
Soru 10	X ²	18,785	4,483	7,850	3,168	2,135
	P	,094	,345	,797	,530	,711
Soru 11	X ²	5,736	3,394	13,889	,972	3,014
	P	,766	,335	,126	,808	,389

Tablo 5'den görüleceği üzere, bulunan katılımcıların tercihlerinde yaş, cinsiyet, eğitim durumları ve yönetim düzeyleri değişkeni açısından, istatistiki olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($p \leq 0,05$). Yani, tüm yöneticiler açısından, demografik değişkenlerden bağımsız olarak, talimatın verilme biçimi ile görev gerçekleştirme arasında ilişki söz konusudur.



Böylece; "H1: Emir veya talimatın verilme biçimi ile görev gerçekleştirme düzeyi arasında ilişki vardır." biçiminde kurulan hipotez kabul edilmiştir.

IV. SONUÇ

Yapılan çalışmanın sonuçlarını şu şekilde özetlenebilir.

Çalışmanın bulguları değerlendirildiğinde her iki ilde de kadın yönetici oranının az olduğu görülmektedir. Yaş aralıklarına bakıldığında Ağrı'daki yöneticilerin 40 yaş altı, Gümüşhane'de ise 31- 50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Her iki ilde de lisans mezunu yönetici fazladır. Bunu 2. sırada Ağrı ilinde ön lisans mezunu, Gümüşhane ilinde ise lisansüstü eğitim sahibi yöneticiler izlemektedir. Bunu yanında her iki ilde de orta düzey yönetici yüksek orandadır.

Ağrı ile Gümüşhane ili için her uygulamanın etkisinin ortalaması Tablo 2'de gösterilmiştir. Ağrı ili için toplam ortalama değeri 3,94 olarak belirlenmiştir. Diğer taraftan bu değer Gümüşhane için 4,01 olarak bulunmuştur. Bu, ortalama değer orta nokta olan 3,00'dan yüksek olduğu için yöneticiler tarafından verilen Emir / Talimatların içerik ve şeklinin, iş görenlerin görevlerini gerçekleştirmelerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Ağrı ilindeki yöneticilerin iş görenlere verdikleri görevlerin içeriği ve şekli değerlendirildiğinde bireysel/ özel olarak ve kesin ifadelerle verilen görevlerin en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir. Yöneticilerin mevzuat doğrultusunda verilen görevleri yerine getirme etkisinin düşük olduğu belirlenmiştir. Gümüşhane ilinde ise, yöneticilerin yazılı emirle verdikleri talimatların etkisinin yüksek olduğu, bağlı oldukları birimlerin verdikleri görevleri yerine getirmede düşük etkiye sahip oldukları belirlenmiştir.

Her iki ilin verileri değerlendirildiğinde, yöneticilerin iyi niyetli tavırlarının yer yer suiistimal edildiği, işyerlerinde aksayan ve zamanında yapılmayan görevler olduğu, çalışanların bireysel görevleri gerçekleştirmede daha etkin oldukları görülmektedir. Bunun yanında Ödül veya cezaya vurgu yaparak verilen görevlerin, çalışanlar tarafından daha hızlı gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Acil ve süresi belli olan görevler çalışanlar tarafından daha kısa sürede gerçekleştirildiği söylenebilir.

İller arasındaki en büyük fark mevzuat doğrultusunda verilen görevleri gerçekleştirme ifadesinde olduğu belirlenmiştir. Bu durum işyerlerinde yöneticilerin mevzuata doğrultusunda verilen görevleri gerçekleştirmedeki etkisinin farklılığını ortaya koymaktadır. Ağrı ilindeki yöneticilerin mevzuata vurgu yaparak verdikleri görevleri gerçekleştirme düzeyi, Gümüşhane iline göre düşüktür. Bunun yanında yazılı emirle verilen görevlerin gerçekleşme düzeyi Gümüşhane ilinde yüksektir. Üst birimlerin verdikleri görevi gerçekleştirme etkileri her iki ilde de düşük olup, Ağrı ilinde görevi gerçekleştirme düzeyi daha düşüktür.



Demografik veriler ile emir/ talimat doğrultusunda gerçekleştirme düzeyi arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık söz konusu olmayıp, kontrol değişkenlerinden bağımsız olarak, emir/talimat biçimi ile görev gerçekleştirme düzeyi arasında ilişki olduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak farklı kamu kurumlarında, farklı yönetici düzeyleri tarafından iş görenlere verilen emir ve talimatların şekli ve içeriği ile, iş görenlerin verilen görevi yerine getirme düzeyleri arasında ilişki olduğu söylenebilir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda şu öneriler paylaşılabilir.

Yöneticiler, çalışanlara

- Üst birimlerin talimatları doğrultusunda,
 - Yazılı ve mevzuata uygun,
 - Kişiyeye özel,
 - Önceden süresi belirlenmiş
- Biçimde görev vermeleri halinde görev gerçekleştirme düzeylerini iyileştirebilir ve personelin performansını artırabilir.

Bu çalışma iki ilde kamu kurum ve kuruluşlarında yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Daha geniş bir ana kütle üzerinde özel sektörü de içine alacak şekilde genişletebilir. Görevi gerçekleştirme düzeyini etkileyebilecek farklı faktörler de ele alınarak çalışma zenginleştirilebilir.



KAYNAKÇA

- Adver, Erdoğan , “İşletmelerde Verimliliğe Etki Eden Faktörler ve Örnek Bir Çalışma”, Erişim Tarihi:16.02.2014,
<http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/erdogan/007/>
- Amabile M. Teresa, v.dğr, “Assesing The Work Enviroment for Creativity”,
Acedemy of Management Journal, 39 (5),(1996): 1154 - 1184.
- Barutçu, Süleyman ve Sezgin, Seçkin “Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”. *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya Isletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), (2012): 92
- Bingöl, Dursun, *İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı*, 1. bs, , İstanbul: Özgün Matbaacılık,1990
- Can, Halil , Tuncer, Doğan ve Ayhan , Doğan Yaşar , *Genel İşletmecilik Bilgileri*,13 bs., Ankara : Siyasal Kitabevi, 2002
- Çetinkaya, Melek, “Yöneticilerin Yönetimsel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi* 11(2), (2009): 239
- Demir, Yeter "İş İle Personel Uyumunu Ve Önemi." *Kooperatifçilik dergisi*, 148, (2005): 97 – 108.
- Demirel, Yavuz, "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma." *Yönetim ve Ekonomi* 15(2), . (2008): 179-194.
- Doğan, Altan, Bozkurt, Serdar ve Demir, Rıza “Sosyal Kaytarma Davranışı İle Algılanan Görev Görünürlüğü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi bildiriler kitabı, 20-22 Mayıs 2010 Adana.
- Eroğluer, Kemal, “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme”, *Ege Academic Review*, 11(1), (2011): 121-136.
- Fıdanboy, Cemalettin Öcal; Alan, Hale ve Yeloğlu, Hakkı Okan “Performans Değerlendirmelerine Paradigmatik Bir Bakış: Yönetici ve Çalışan İlişkileri Açısından Epistemolojik Bir İnceleme”. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), (2012): 75-95.
- Gedik, Tarık; Akyüz, Kadri Cemil ve Batu, Canberk, “Orman endüstri işletmelerinde yönetici iş tatmin düzeyinin belirlenmesi (Düzce ili örneği)”, *Kastamonu Üniversitesi, Orman Fakültesi Dergisi*, 9(1), . (2009). 1-11.



- Johnsson Bertil "The Integration Of Business, Science, And Human Resources: A Superparadigm?", *American Behavioral Scientist*, 37(19), (1993):148-155.
- Karabey, Canan ve Karcioğlu, Fatih "Yöneticilerin İletişim Tarzı ile Çalışanların İş Performansı, İş Tatmini ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki" *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*,3(2), (2008):25-42.
- Karatepe, Selma, "Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım", *Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi*, 60 (4), (2005): 117-132,
- Korkmaz, Adem ve Özkara , Orkun, "İşçi Davranışlarının İşverenin İşten Çıkarma Kararı Üzerindeki Etkileri: Isparta İli Örneği." *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences Year* 2(16), (2012): 207 -222.
- Korsgaard , M.A.; Brodt, S.E. & Whitener, E.M. "Trust in the Face of Conflict: the Role of Managerial Trustworthy Behavior and Organizational Context", *Journal of Applied Psychology*, 87, (2002): 312-319.
- KPMG, Bir Suistimalcinin Profili , Erişim Tarihi:16.02.2014, www.kpmg.com/TR/tr/Issues-And.../Bir-suistimalcinin-profil.pdf
- Özgen, Hüseyin, "İşletmelerde Organizasyon Geliştirme Üzerine Bir Uygulama", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 42(1-4), (1987):. 187-201.
- Özkalp, Enver, *Örgütsel Davranış*, 7. Bs, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2010.
- Pekel, Hüseyin Nail, "İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması". Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001
- Poon, M.L. June "Trust-in-Supervisor and Helping Coworkers: Moderating Effect of Percieved Politics", *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), (2006): 518-532.
- Şimşek , M. Şerif , *Yönetim ve Organizasyon*, 6. bs., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999
- Tonus, H. Zümrüt ve Oruç ilke, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Dışı Davranışlar ve Yönetimi: Bir İşletmenin Personel Yönetmeliği İçerik Analizi." Unethical behaviour and management in terms of HRM, 3. National Corporate Governance, Corruption, Ethics and Social Responsibility Conference, 7-10 June 2011, Nevşehir.

