

**ÖRGÜTSEL GÜVEN BOYUTLARI ve İŞ TATMİNİ  
İLİŞKİSİ: TEKSTİL İŞLETMESİNDE  
BİR ARAŞTIRMA  
Gözde TEREKLİ  
(Yüksek Lisans Tezi)  
Eskişehir 2010**

**ÖRGÜTSEL GÜVEN BOYUTLARI ve İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ:  
TEKSTİL İŞLETMESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Gözde TEREKLİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Senem BESLER**

**Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eylül 2010**

**YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ****ÖRGÜTSEL GÜVEN BOYUTLARI ve İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ:  
TEKSTİL İŞLETMESİNDE BİR ARAŞTIRMA****Gözde TEREKLİ****İşletme Anabilim Dalı****Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2010****Danışman: Doç. Dr. Senem BESLER**

Bu çalışmanın amacı örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışma literatür araştırması ve uygulama olarak dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın kuramsal yapısını oluşturmak amacıyla önce literatür araştırması yapılmış ve öncelikle güven, örgütsel güven ve iş tatmini kavramları ile örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişki açıklanmıştır. Uygulama bölümünde ise Türkiye’ nin önde gelen bir tekstil işletmesinde çalışanlara örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartmak amacıyla anket uygulaması yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda elde edilen verilerle belirlenen değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla Niceliksel Araştırma Modelleri’nden Bağıntısal Model uygulanmıştır. Geri dönen anket formları istatistiksel analiz yöntemleriyle değerlendirilmiştir. Sonuçta örgütsel güven ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu öngörüldüğü gibi doğrulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Güven, Örgütsel Güven, İş Tatmini

**ABSTRACT****THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL TRUST DIMENSIONS  
AND JOB SATISFACTION: RESEARCH AT A TEXTILE COMPANY****Gözde TEREKLİ****Business Administration Department****Anadolu University Graduate School of Social Sciences June 2010****Supervisor: Doç. Dr. Senem BESLER**

The purpose of this study is to investigate the relationship between organizational trust and job satisfaction. This study contains four sections as review of the literature and application. First of all, the literature review has been done in order to create organizational structure of this research. The concepts of trust, organizational trust and job satisfaction and also relationship between organizational trust and job at satisfaction are explained. In the application part of the study, the employees one of the most popular textile company in Turkey a questionnaire in order to learn the relationship between organizational trust and job satisfaction was applied. Relative model which is a model of a quantitative research methodology was used in order to analyze the relationship between data which was obtained according to results of the questionnaires and determined variables. Questionnaire forms were analyzed statistically . As result, positive relationship between organizational trust and job satisfaction is confirmed.

**Keywords:** Trust, Organizational Trust, Job Satisfaction

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Gözde TEREKLİ'nin “Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma” başlıklı tezi .....tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme** Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**İmza**

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Senem BESLER

.....

Üye :

.....

Üye :

.....

**Prof. Dr. Ramazan GEYLAN**  
**Anadolu Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

## ÖNSÖZ

Çalışanların örgüt içerisinde hem yöneticileriyle hem de çalışma arkadaşlarıyla kurduğu ilişkilerin güvene dayalı olup olmaması iş tatminiyle ilişkilidir. Çalışanlar güven kavramının oluştuğu ve korunması için çaba harcadığı örgütsel ortam içinde çalıştıklarında hem performansları artacak hem de işlerini yapmaktan dolayı tatmin duygusu yaşayacaklar ve bundan mutluluk duyacaklardır. Bu tez çalışmasının Türkiye’deki günümüz örgütlerinde genellikle dikkat edilmeyen ve gereken önemin henüz verilmediği örgütsel güven ile yakından ilişki olduğu düşünülen iş tatmini kavramını çeşitli yönleri ile ele alarak gerek özel gerekse de kamu sektörüne bir bakış açısı kazandıracağına inanmaktayım.

Bu çalışmanın hazırlanmasında hiçbir zaman desteğini benden esirgemeyen hocam Doç.Dr.Senem BESLER’e teşekkürlerimi ve minnetlerimi sunarım. Yüksek lisans ders sürecinden bu güne kadar her zaman bana destek olan ve yardımlarını hep yanımda hissettiğim Prof. Dr. İnan ÖZALP, Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN ve Prof. Dr. Ali KARTAL hocalarıma teşekkür ederim. Bu çalışmanın gelişimine katkı sağlayan Yard.Doç.Dr.Ayşe Aytül ÖZDEMİR hocama teşekkür ederim. Bu çalışmanın istatistiksel analizlerinde bana yol gösteren Prof. Dr. Ahmet AYPAY ve Yard. Doç.Dr. Adnan BOYACI, Yard.Doç.Dr. Kemal POYRAZ hocalarıma teşekkür ederim. Bu çalışma süresince desteklerini esirgemeyen diğer hocalarıma ve çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim. Bu çalışmada bana her bakımdan destek olan ve yardımlarını esirgemeyen Tekstil İşletmesi Yönetim Kuruluna ve çalışanlarına da ayrıca teşekkür ederim.

Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde her an yanımda olan, her zaman bizlerin mutluluğu için gece gündüz demeden uykularını bize feda eden canım anneme, her zaman yanımda desteğini ve yardımlarını hissettiğim babama ve yenilikçi ve yaratıcı düşünceleri ile evimizin sevgi kaynağı canım kardeşime desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Bana her zaman telkinde bulunan ve her geçen gün özlemimi daha çok arttıran ve bir an önce sağlığına kavuşması için dua ettiğim aslan dayım Bülent Erhan Solak’a minnettar ve müteşekkür olacağım.

## **ÖZGEÇMİŞ**

Gözde TEREKLİ

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

### **Eğitim**

Ls. 2008 Osmangazi Üniversitesi, Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi,  
Endüstri Mühendisliği

Lise. 2004 Eskişehir Fatih Anadolu Lisesi

### **Kişisel Bilgiler**

Doğum yeri ve yılı: Kütahya 27 Mayıs 1986 Cinsiyeti: Bayan Yabancı Dil: İngilizce

## İÇİNDEKİLER

|                            |      |
|----------------------------|------|
| ÖZ.....                    | ii   |
| ABSTRACT.....              | iii  |
| JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI..... | iv   |
| ÖNSÖZ.....                 | v    |
| ÖZGEÇMİŞ.....              | vi   |
| TABLolar LİSTESİ.....      | xii  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....      | xiii |
| GİRİŞ.....                 | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GÜVEN KAVRAMI, TÜRLERİ VE OLUŞUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| 1. GÜVEN KAVRAMI.....                                           | 3  |
| 1.1. Güven Kavramının Farklı Yönleriyle Tanımlanması.....       | 6  |
| 1.2. Güven Kavramının Önemi.....                                | 9  |
| 1.3. Güven Kavramının Farklı Düzeylerde İncelenmesi.....        | 11 |
| 1.4. Güven Kavramı ve Risk İlişkisi.....                        | 13 |
| 2. GÜVEN TÜRLERİ.....                                           | 15 |
| 2.1. Hesaba Dayalı Güven (Calculus Based Trust).....            | 16 |
| 2.2. Bilgiye Dayalı Güven (Knowledge Based Trust).....          | 17 |
| 2.3. Benimsemeye Dayalı Güven (Identification Based Trust)..... | 18 |
| 3. GÜVEN OLUŞUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....                     | 18 |
| 3.1. Güvenin Ön Koşulları.....                                  | 19 |
| 3.2. Güvenenin Özellikleri.....                                 | 20 |
| 3.3. Güvenilenin Özellikleri.....                               | 21 |
| 3.3.1. Yetenek ya da Yeterlilik.....                            | 21 |
| 3.3.2. Yardımseverlik.....                                      | 22 |
| 3.3.3. Doğruluk-Tutarlılık-Bütünlük.....                        | 22 |

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 3.3.4. İletişim.....               | 23 |
| 3.3.5. Açıklık.....                | 23 |
| 3.4. Güven ve Kültür İlişkisi..... | 24 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI, TÜRLERİ, BOYUTLARI VE FARKLI ÖRGÜTSEL KAVRAMLARLA OLAN İLİŞKİSİ

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI VE TANIMI.....                              | 26 |
| 2. ÖRGÜTSEL GÜVEN TÜRLERİ.....                                        | 29 |
| 2.1. İşletme İçi Güven.....                                           | 29 |
| 2.2. İşletme Dışı Güven.....                                          | 32 |
| 3. ÖRGÜTSEL GÜVENİN ALT BOYUTLARI.....                                | 34 |
| 3.1. Çalışanların Örgüte Olan Güveni.....                             | 34 |
| 3.2. Çalışanların Yöneticiye Olan Güveni.....                         | 37 |
| 3.3. Çalışanların Birbirlerine Olan Güveni.....                       | 41 |
| 4. ÖRGÜTSEL GÜVEN OLUŞUMU VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN<br>YARARLARI.....       | 43 |
| 4.1. Örgütsel Güven Oluşumu.....                                      | 44 |
| 4.2. Örgütsel Güvenin İş Ortamına Sağlayacağı Yararlar.....           | 46 |
| 5. ÖRGÜTSEL GÜVENİN FARKLI ÖRGÜTSEL KAVRAMLARLA OLAN<br>İLİŞKİSİ..... | 47 |
| 5.1. Bireysel-Örgütsel Performans ve Örgütsel Güven.....              | 48 |
| 5.2. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven.....                         | 50 |
| 5.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven.....                           | 52 |
| 5.4. Kurumsal İmaj ve Örgütsel Güven.....                             | 54 |
| 5.5. İş Tatmini ve Örgütsel Güven.....                                | 56 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

|                                                          |           |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....</b>                        | <b>57</b> |
| 1.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı.....                   | 58        |
| 1.2. İş Tatmininin Önemi.....                            | 60        |
| <b>2. YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDA İŞ TATMİNİ OLGUSU.....</b> | <b>62</b> |
| <b>3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....</b>          | <b>63</b> |
| 3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler.....      | 64        |
| 3.1.1.Cinsiyet.....                                      | 64        |
| 3.1.2.Yaş.....                                           | 65        |
| 3.1.3.Tecrübe.....                                       | 66        |
| 3.1.4.Kişilik.....                                       | 67        |
| 3.1.5.Eğitim Seviyesi.....                               | 68        |
| 3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler.....      | 69        |
| 3.2.1.İşin Niteliği.....                                 | 69        |
| 3.2.2.Ödemeler (Ücret).....                              | 70        |
| 3.2.3.Yükselme Olanakları.....                           | 72        |
| 3.2.4.Övülmek.....                                       | 73        |
| 3.2.5.Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları.....            | 74        |
| 3.2.6.Çalışma Arkadaşları.....                           | 77        |
| <b>4. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI.....</b>             | <b>77</b> |
| 4.1. İş Tatminsizliğinin Bireysel Sonuçları.....         | 77        |
| 4.1.1.Psikolojik Tatminsizlik.....                       | 79        |
| 4.1.2.Gerilim Tepkileri.....                             | 81        |
| 4.1.3.Stres.....                                         | 82        |
| 4.2. İş Tatminsizliğinin Örgüt Açısından Sonuçları.....  | 84        |
| 4.2.1. Devamsızlık- İşe Geç Gelme.....                   | 84        |
| 4.2.2. Çalışanın Performansına Olumsuz Etkileri.....     | 87        |
| 4.2.3.İşe Karşı İlgisizlik.....                          | 89        |

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| 4.2.4.İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları.....              | 90 |
| 5. İŞ TATMİNİNİ ARTIRMA VE BELİRLİ DÜZEYDE TUTMA YOLLARI.. | 92 |
| 5.1. Güçlendirme.....                                      | 92 |
| 5.2.İçsel (Öz) Değerler Geliştirme.....                    | 93 |
| 5.3. Dışsal Odaklanma.....                                 | 94 |
| 5.4. Değişimi Oluşturma.....                               | 95 |
| 6.ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....      | 96 |

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL GÜVENİN ALT BOYUTLARI İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

|                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....                                                           | 99  |
| 2.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....                                                                   | 100 |
| 3.ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....                                                        | 101 |
| 4.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....                                                             | 102 |
| 5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....                                                               | 103 |
| 6. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ.....                                                                    | 104 |
| 7. VERİ ANALİZLERİ VE SONUÇLARI.....                                                           | 104 |
| 7.1.Örgütsel Güven Ölçeğinin Güvenilirliği ve Geçerliliği.....                                 | 104 |
| 7.2. Minnesota İş Tatmin Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....                                      | 107 |
| 8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....                                                                 | 107 |
| 8.1. Araştırma Örnekleme İle İlgili Demografik Bulgular.....                                   | 108 |
| 8.2. Örgütsel Güven Ölçeğine Göre Aritmetik Ortalama<br>ve Standart Sapma Değeri .....         | 110 |
| 8.3. Minnesota İş Tatmin Ölçeğine Yönelik Aritmetik Ortalama<br>ve Standart Sapma Değeri ..... | 113 |
| 8.4. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları İle Demografik Değişkenlerin<br>Analizi.....               | 115 |
| 8.4.1.Örgütsel Güvenin Alt Boyutları ve Cinsiyet Analizi .....                                 | 116 |

|                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.4.2. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları ve Medeni Durum Analizi.                    | 117 |
| 8.4.3. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları ve Eğitim Düzeyi Analizi.....               | 118 |
| 8.4.4. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları ve Yaş Grupları Analizi.....                | 119 |
| 8.4.5 Örgütsel Güvenin Alt Boyutları ve Çalışma Yılları Analizi ...               | 119 |
| 8.5. İş Tatmininin Alt Boyutları İle Demografik Değişkenlerin<br>Analizleri ..... | 120 |
| 8.5.1. İş Tatmininin Alt Boyutları İle Cinsiyet Analizi.....                      | 120 |
| 8.5.2. İş Tatmininin Alt Boyutları İle Medeni Durum Analizi.....                  | 121 |
| 8.5.3. İş Tatmininin Alt Boyutları İle Eğitim Düzeyi Analizi.....                 | 122 |
| 8.5.4. İş Tatmininin Alt Boyutları İle Yaş Grupları Analizi.....                  | 122 |
| 8.5.5. İş Tatmininin Alt Boyutları İle Çalışma Yılları Analizi.....               | 123 |
| 8.6. Temel Hipotezin Test Edilmesi ve Korelasyon Analizi.....                     | 124 |
| 9. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....                                              | 127 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER.....                                                            | 134 |
| EK.....                                                                           | 136 |
| KAYNAKÇA.....                                                                     | 140 |

## TABLOLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                       |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Tablo 1. Güven Düzeyinin Sonuçları.....</b>                                                                                        | <b>11</b>  |
| <b>Tablo 2. Güven Unsurunun Performans Eğilimleri.....</b>                                                                            | <b>48</b>  |
| <b>Tablo 3. İşe Devam Etme Motivasyonunu ve Yeterliliğini Etkileyen Faktörler..</b>                                                   | <b>85</b>  |
| <b>Tablo 4. Faktör Grupları ve Faktörlerin İsimlendirilmesi.....</b>                                                                  | <b>106</b> |
| <b>Tablo 5. Araştırma Örnekleminin Demografik Özellikleri.....</b>                                                                    | <b>108</b> |
| <b>Tablo 6. Örgütsel Güven Ölçeğinin Aritmetik Ortalama ve<br/>Standart Sapma Değeri.....</b>                                         | <b>112</b> |
| <b>Tablo 7. Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin Aritmetik Ortalama ve<br/>Standart Sapma Değeri.....</b>                                    | <b>115</b> |
| <b>Tablo 8. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları İle Cinsiyet Değişkeni<br/>Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin t-Testi Tablosu.....</b> | <b>118</b> |
| <b>Tablo 9. Yönetici Becerilerine Güven İçin Yapılan Scheffe Test Sonuçları.....</b>                                                  | <b>117</b> |
| <b>Tablo 10. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları İle Medeni Durum<br/>Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu.....</b>        | <b>117</b> |
| <b>Tablo 11. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları İle Eğitim Düzeyi<br/>Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu.....</b>       | <b>118</b> |
| <b>Tablo12. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları İle Yaş Grupları<br/>Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu.....</b>         | <b>119</b> |
| <b>Tablo 13. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları İle Çalışma Yılları<br/>Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu.....</b>     | <b>120</b> |
| <b>Tablo 14. İş Tatmininin Alt Boyutları İle Cinsiyet Değişkeni<br/>Arasındaki Farklılıkların Analizi t-Test Tablosu.....</b>         | <b>121</b> |
| <b>Tablo 15. İş Tatmininin Alt Boyutları İle Medeni Durum Arasındaki<br/>Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu.....</b>           | <b>121</b> |
| <b>Tablo 16. İş Tatmininin Alt Boyutları İle Eğitim Düzeyi Arasındaki<br/>Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu.....</b>          | <b>122</b> |
| <b>Tablo 17. İş Tatmininin Alt Boyutları İle Yaş Grupları Arasındaki<br/>Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu.....</b>           | <b>123</b> |

|                                                                                                                            |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Tablo 18. İş Tatmininin Alt Boyutları İle Çalışma Yılları Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu.....</b> | <b>123</b> |
| <b>Tablo 19. Değişkenler Arası Korelasyonlar.....</b>                                                                      | <b>125</b> |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1. Kısıtlanma Derecesi ve Sınırlarının Genişliğine Göre                    |    |
| Güven Düzeyleri.....                                                             | 12 |
| Şekil 2. Güven ile Riskin Çerçevesi.....                                         | 14 |
| Şekil 3. Örgütsel Yaşamda Güvenin Algılanması.....                               | 38 |
| Şekil 4. Örgütsel Adalet ve Sonuçları.....                                       | 53 |
| Şekil 5. İş Tatminine veya Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları..... | 59 |
| Şekil 6. Yaş ile İş Tatmini İlişkisinde U- Şekli Modeli.....                     | 66 |
| Şekil 7. İşgörenlerin Tatminsizliklerini İfade Biçimi .....                      | 79 |
| Şekil 8. Lawler-Porter’a Göre İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişki.....    | 88 |

## GİRİŞ

Örgütler, bir taraftan bireyler arası ve grupsal süreçlerin yaşandığı diğer taraftan da kendine özgü değerler üreten ve farklı davranışların ortaya çıktığı sosyal yaşam alanlarıdır. Bu sosyal alan içinde her örgütün kendine özgü kuralları, yönetim ve denetim biçimleri ile yazılı ve yazılı olmayan bazı değerleri mevcuttur. Bu değerler içinde en önemlisi hiç kuşkusuz güven olgusudur. Bireylerarası ilişkilerin en önemli unsuru olan güven, örgütsel yaşamda çok önemli bir yere sahiptir. Güven ile ilgili yapılan açıklamalara baktığımızda güvenin kazanımının çok zor, kaybetmenin ise çok kolay olduğu vurgulanmaktadır. Güven kavramı çok boyutlu ve çok yönlü bir kavramdır. Güven kavramının özelliklerinin genellikle örgütsel ortamda çalışanların birbirleri arasında ve yönetici ile çalışanlar arasında yaşandığı görülmektedir.

Örgütlerin başarısı örgüt içinde oluşan güven düzeyine bağlıdır. Güven olgusunun oluşmadığı örgütlerde yöneticiler, çalışanları sürekli baskı altında tutarak başarıyı yakalayabilme çabası içerisinde olacaklardır. Eğer yönetim tarafından çalışanlar arasında güven yaratılırsa bunun pek çok olumlu sonucu ortaya çıkacaktır. Bu nedenle örgüt içinde güvenin yaratılması ile çalışanların örgütlerine, yöneticilerine ve birbirlerine güvenmelerine ilişkin ortamın hazırlanmasında büyük sorumluluk yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler çalışanlara yönelik güven ortamını oluşturmak ve bu ortamın çalışanlar tarafından sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesini sağlamak, adil bir ödüllendirme ve yükseltme politikası izlemek, başarıyı övmek ve hak ederek başarılı olmayı teşvik edecek bir çaba içerisinde olmalıdırlar.

Çalışanların örgüt içinde kurduğu ilişkilerin güvene dayalı olup olmadığı onun işinden duyduğu tatmini etkilemektedir. Çalışanın güvene sahip olması işten beklentilerini, işini yaparken aldığı keyfi, yeteneklerini ve becerilerini sergileme düzeyini etkilemektedir. Bireyin örgüte, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine güven duyması örgüt hedeflerine göre çaba harcamasını, işine bağlı olmasını, işini geliştirmek için çalışmasını, motivasyonunun yüksek olmasını sağlamaktadır. Tüm bunlara sahip çalışan son derece yaratıcı ve verimli bir çalışma sergileyecektir. İş tatmini, çalışanın sahip olduğu yetenek ve becerileri iş ortamında kullanmasıyla aldığı keyif olarak tanımlanabilir. Güven ortamında çalışanın aldığı keyif iyiden iyiye artacaktır. İş tatmini ve güvenin ortak noktası beklentilerin gerçekleşmesi ya da gerçekleştirilmesidir.

Bu çerçevede çalışmanın ilk bölümünde; güven kavramı çeşitli yönleri ile ele alınmış, çeşitli faktörler ve bakış açılarına göre tanımlanmıştır. Daha sonra güven kavramının önemi, güven kavramı ve risk ilişkisi, güven türleri ve güven oluşumunu etkileyen faktörler incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; örgütsel güven kavramı üzerinde durulmuştur. Özellikle örgütsel güven türleri, örgütsel güvenin alt boyutları, örgütsel güven oluşumu ve örgütsel güvenin yararları çeşitli araştırmalar incelenerek irdelenmiştir. Bu bölümde ayrıca, örgütsel güvenin farklı örgütsel kavramlar açısından değerlendirilmesi konusuna da yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; örgütsel güven ile yakından ilişkili olduğu düşünülen iş tatmini konusu incelenmiştir. İş tatmini kavramı, yönetim yaklaşımlarında iş tatmini olgusu, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatminsizliğinin sonuçları, iş tatminini artırma ve belirli düzeyde tutma yolları ile örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisi karşılaştırma yapılarak ve çeşitli araştırmalar irdelenerek ortaya konulmuştur.

Çalışmanın dördüncü bölümünde; örgüt içerisinde örgüte güven, yönetici becerilerine güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven ile iş tatmini ilişkisinin varlığı yapılan anket sonuçlarına göre değerlendirilmiştir. Araştırma modeli çerçevesinde kurulan hipotezlerin geçerliliği de bu bölümde tartışılmıştır. Ayrıca araştırmada elde edilen verilere ilişkin sonuçlar da bu bölümde değerlendirilmeye çalışılmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **GÜVEN KAVRAMI, TÜRLERİ VE OLUŞUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Günümüzde toplumların en önemli sorunu bir arada yaşayabilmek ve ortak paylaşım değerleri oluşturabilmektir. Gerçekte sorunun kaynağına inildiğinde bunun toplumsal, ekonomik, kültürel ve ahlaksal değer yapılarından kaynaklandığı kolayca görülebilir.

Geçmiş dönemlerden günümüze kadar, insanların yaşamları boyunca en fazla ihtiyaç duydukları şeyin bir arada yaşamayı başarma gayreti olduğu kolayca görülebilir. Evrende hiçbir insanın tek başına yaşamasının mümkün olmadığı ve gücünün sadece kendi sınırları içinde kalamayacağı bilinen bir olgu olduğuna göre, her insanın ortak yaşam içinde ve bir bütün halinde yaşama çabası göstermesi kadar doğal bir düşünce olamaz. Bir yandan örgütsel diğer yandan toplumsal yapının hızlı bir şekilde gelişmesi, insanın davranışsal yapısını çeşitlendirmiş ve bu yapının incelenmesini gerektirmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda her şeyin başında güven duygusunun oluşması, güvenin insanlarda kök bir duygu olduğu ve duygusal yaşantımızın her diliminde yer aldığı görülmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde güven kavramı tanımlanacak, özellikleri, türleri ve güven oluşumunu etkileyen faktörler incelenecektir.

#### **1. GÜVEN KAVRAMI**

Güven, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Her tarih döneminde insanlar ne zaman ki ortak yaşamı benimsemişler, bundan itibaren güven ve güvensizlik gibi kavramları da kullanmaya başlamışlardır. Güven kelimesi 13. yüzyıla dayanır ve etimolojik köklerini sadakat ve bağlılık ifade eden daha eski deyimlerden alır. Fakat güven duygusu, ilk insan topluluklarının kuruluşu kadar eskidir. Bir örnekte, Konfüçyus (M.Ö. 551–479) güvenin, bütün dengeli sosyal ilişkiler için bir ön şart olduğunu kabul etmiştir. Sosyal bilimler ve felsefe alanındaki birçok klasik dönem yazarı, güvenin

sosyal hayatın felç olmasını önlemede ne kadar yaşamsal bir öneminin olduğuna işaret etmiştir (Çimen, 2007, s.84).

Belirsizliklerin hızla arttığı bir dünyada güven duygusunun eksikliği hızla hissedilmekte ve bu eksiklik sonucu meydana gelen sorunlar da açık bir şekilde görülmektedir. Çeşitli kaynaklara bakıldığında sıkıntıların, endişelerin ve kuşku; bireylerarası ilişkileri, iş dünyasını, politikayı, ticari, ekonomik, sosyal, toplumsal ve ahlaki hayatı olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bir diğer olumsuz etki de kuşkusuz güvensizliğin çok geniş alanlara yayılması ve güvenin yeniden kazanılmasında ciddi anlamda bir atılım yapılamamasıdır (Erdem, 2003, s.27).

Güvenin gittikçe zayıflaması ve yıpranması ya da diğer bir deyişle güvensizliğin toplumun her kesiminde hızla kendini hissettirmesi güvenin iyice kirlendiğinin açık bir belirtisidir. Gerçekte konuya hangi açıdan bakılırsa bakılsın, hayatın her alanında güven kazanımının büyük bir ihtiyaç olduğu ve bu kazanımın bireysel ve sosyal ilişkilerimizin temelini oluşturduğu görülmektedir. Güven duygusu olmadan yaşamak zor olsa da güvenin güvensizliğe dönüşmesi daha düşündürücüdür. Bu nedenle güvenin onarılması, yeniden kazanılmaya çalışılması ve bu amaç için gerekli olan çıkış yollarının bulunması gerekmektedir. Erdem (2003, s.28)'in de belirttiği gibi güven, güvensizliğe dönüştüğü takdirde bir ölçüde insani ve ahlaki çürümeden bile söz etmek mümkündür. Aslında güvene yeniden kucak açabilmek için güveni, bireysel ve toplumsal ruha sindirmenin yolları aranmalı ve güven, davranışlara yerleştirilmeye çalışılmalıdır. Şüphesiz güveni oluşturmak, bireyin kendisine ve başkasına güvenmesiyle, güven kavramına değer verip güven hakkında düşünmekle ve güveni anlamakla başlar.

Güven konusunda yapılan araştırmalar, güvenin psikolojik bir olgu olduğu konusunda birleşmektedir. Kişilik teorisyenleri, güveni algılama konusundaki kişisel farklılıklar ve bu farklılıkların nedenleri üzerinde durmakta ve bu nedenler arasında da gelişimsel ve sosyal etmenleri göstermektedirler. Sosyolog ve ekonomistlerin bakış açısından ise güven, kurumsal bir olgu olarak görülmekte, görece yabancılar arasındaki etkileşimlerde kaygı ve belirsizliğin azalması açısından değerlendirilmektedir. Sosyal psikologlar ise birey ve grup düzeyinde güvene yoğunlaşmakta ve bu düzeyde güven yaratan veya güveni azaltan unsur olarak da bireylerarası işleri ve ilişkileri göstermektedirler (Arı, 2005, s.5).

Farklı bakış açılarına göre yapılan değerlendirmelerde güvene sosyolojik açıdan bakıldığında, güven kolektif birimlerin bir özelliği olarak algılanmalı ve bireylerden bağımsız olarak düşünülmemelidir. Diğer bir deyişle güven, sosyal sistem içindeki bireylerin gelecek beklentilerini koruma altına alma amaçlı eylemlerin gerçekleştirilmesi şeklinde ortaya çıkar (Levis ve Wesgert, 1985, s.967).

Görüldüğü gibi, gerçekte güven kavramı farklı disiplinler içinde kullanıldığından çok geniş boyutlu bir kavramdır. Araştırmacılar her bir disiplinde güven kavramının sosyal süreçlerdeki rolünü farklı biçimde değerlendirmişlerdir (Sayın, 2009, s.51). Güven kavramının farklı bakış açıları ile üç ayrı grupta ele alındığı görülmektedir (Halis, Gökgöz, Yaşar, 2007, s.189; <http://yordam.manas.kg>).

- 1- Kişilik teorisyenlerinin görüşü, güvenin kişiliğin köklerinden ve bireyin psikososyal gelişiminden kaynaklandığı yönündedir. Bu görüşte güvenin inanç ve beklenti olarak kavramsallaştırıldığı görülmektedir.
- 2- Sosyologlar ve ekonomistlerin görüşlerine göre güven, kurumsal bir olgudur. Bu görüşte güvenin kurumlar içinde ve kurumlar arasında kişinin kuruma yansıttığı güven olarak kavramsallaştırıldığı görülmektedir.
- 3- Sosyal psikoloji kuramcıları ise, kişilerarası işlemler üzerinde yoğunlaşmış, bireylerin kişiler arası ya da grup düzeyinde güveni oluşturdukları veya yok ettikleri yönünde bir görüş savunmuşlardır.

İşletme yönetimi açısından güven incelendiğinde ise yoğunlaşılan araştırma konuları aşağıdaki şekilde ortaya çıkmaktadır (Yücel, 2006, s.3).

- Farklı düzeylerde güven kavramı
- İşletme içi ve işletmeler arası güven
- Nedenleri, sonuçları ve değişime olan etkisi ile güven
- Farklı disiplinlerin güven yaklaşımları
- Örgütsel değişim ve buna güvenin etkisi
- Güven biçimleri, unsurları

Yukarıda yer alan açıklamalarda da görüldüğü gibi güven kavramı hangi alanda kullanılırsa kullanılsın kendiliğinden var olamayan ve var olabilmesi için de çaba gösterilmesi gereken bir olgudur. İnsan, hayatın her aşamasında birbirinden farklı

birçok olay içerisinde yer alır. Örneğin bireylerin evine hırsız girebilir, paraları çalınabilir, işten çıkartılabilir, arkadaşları tarafından kandırılabilir. Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. Asıl önemli olan insanın her seferinde farklı ortamlarda yer aldığını bilmesi ve bir yaşam mücadelesi içinde olduğunu kabul etmesidir. İnsan, vermiş olduğu mücadele içerisinde karşılaşmış olduğu tüm olumsuzlukları minimum düzeye ulaştırmak için önemli bir dayanağa gereksinim duyar. Bu dayanağın adı güven duygusudur.

Güven, etkin ilişkilerin önemli bir köşe taşıdır. Başkalarına güven duymak, onların karşısındakine güven duymasına zemin hazırlayacaktır. Bu nedenle güven, karşılık gerektiren bir duygudur. Güvensizlik; kuşku ve paranoya yaratır, insanların iyi niyetli olmasının önünde bir engel oluşturur. Ancak buna karşı olan görüşler de vardır. Greenberg'e göre güvensizlik; daha güçlü insanların gruplar veya kişilerden şüphe duymasıdır. Yani ona göre, güvensizlik bir güç ölçüsüdür ve bu nedenle genellikle örgütler, bütün seviyelerde, insanlar arasındaki güven seviyesini yüksek tutmaya çalışırlar. Bu da örgüt içindeki çalışanların morali ve işbirliğine katılımı açısından güven seviyesini yüksek tutma konusunda birleşme demektir (Nam, 2008, s.7).

Literatür incelendiğinde güven kavramının birbirinden farklı birçok tanımının yapıldığı görülebilir. Literatürde yer alan ve güven ile ilgili yapılan araştırmalarıyla dikkat çeken bazı yazarların güven tanımları bir sonraki başlık altında incelenmiştir.

### **1.1. Güven Kavramının Farklı Yönleriyle Tanımlanması**

Güven kavramı kelime olarak Türk Dil Kurumu Sözlüğünde, korku, çekinme, kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat şeklinde tanımlanmıştır (TDK Türkçe Sözlük, [www.tdkterim.gov.tr](http://www.tdkterim.gov.tr)).

Güven, literatürde genellikle iki şekilde tanımlanmaktadır. Birinci tanımlamada güven, taraflar arasında diğer tarafın hareketleriyle riske girmeyeceği ya da incinmeyeceği, bir iş görme ya da değişim açısından tahmin edilebilirliğin ifadesi olarak tanımlanmaktadır. İkinci tanımlama da ise tarafların güveni diğer tarafın iyi niyetine dayanmaktadır. Birinci tanımda güven, gelecek sonuçların başarılı olmasıyla ilgili riskle ya da tahmin edilebilirlikle ilgilidir. Burada, iş görme maliyetleri, garantiler, sigorta mekanizmaları, kanunlar ve organizasyonel hiyerarşi gibi çeşitli kurumsal yollarla güvenin, karşılaşılan riskleri nasıl koruma altına alabileceği tartışılmaktadır. İkinci tanımda sosyal dünyada karışıklığı azaltmada gerekli olan fonksiyonlar açısından ve iyi

niyete dayalı güven oluşturmak için sağlam sosyal ilişkilerin gerekli olduğu görülmektedir. Literatürde güveni yaratmada ya da güvenin yokluğuyla ilgilenmede kurumların önemli bir rol aldığı da belirtilmektedir (Toprak, 2006, s.9).

Birçok ekonomist, psikolog, sosyolog ve yönetim teorisyeni güvenin, bireylerarası ilişkilerde ortaya çıkan davranışlara etkisi konusunda benzer görüşler bildirmişlerdir. Weber, ürünlerin değişiminin ancak kişiler arası güvene dayanan ilişkilerle mümkün olabileceğini iddia etmiştir. Rotter, Charce ve Phares ise güven veya güvensizlik beklentisinin davranışların önemli belirleyicisi olduğunu vurgulamıştır (Hosmer, 1995, s.379).

Temel insani değerlerden biri olan “güven” hem bireylerin her türlü sosyal ilişkilerinin, deneyimlerinin bir sonucu hem de kültürel ve ahlaki değerlerine göre değişen dinamik bir olgu olarak tanımlanabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında güven, bireylerin sosyal ilişkilerinin bir sonucu olarak sermaye kavramı ile ifade edilmektedir. Sosyal sermaye, toplumda bireyin sahip olduğu ilişkilerin kalitesine bağlı olarak yaşam statüsünü yükseltebilmesidir. Dolayısıyla örgütün insanda canlandırdığı duygular olan sosyal sermaye, çalışanların kurum içinde birbirlerini nasıl selamladıklarıyla başlamakta, insanların birbirlerine sordukları sorulara yaklaşımları, yorumları, duygusal atmosfer, enerjik, ürkek, öfkeli, iyimser, kasvetli, dostane tavırları ile devam etmektedir (Yılmaz, 2005, s.569).

Shaw (1997)’ın tanımlamasına göre güven, bağlı olduğumuz bireylerin onlardan beklediğimiz şekilde davranacaklarına ve onların olumlu anlamda beklentilerimizi karşılayacaklarına duyduğumuz inançtır. Bu tanıma göre bireyler, kendi çıkarlarına uygun davranan ya da çıkarlarını gözeten; ihtiyaçlarını karşılamaya hazır, istekli ve kabiliyetli olan diğer kişilere karşı güven duygusu geliştirmektedirler (Günaydın, 2001 s.6).

Mayer, Davis ve Schoorman ise güveni, “bireyin herhangi bir kontrol etkisi olmadan, karşısındaki bireyin davranışlarının kendi beklentilerini karşılayacak yönde gelişeceğine dair bir inanç duyması ve bu inanç doğrultusunda karşısındaki kişinin eylemlerine kendisini savunma gereği duymaksızın açık oluşu” şeklinde ifade etmişlerdir (Kamer, 2001, s.34).

Güven kavramının tanımlanmasında yönetim ve örgüt kuramı alanında, güven duygusu ile yapılan araştırmalara bakıldığında birbirini destekleyici şekilde aşağıda belirtilen sonuçlar ortaya çıkmıştır (Küskü, 1999, s.135).

- Güven, genellikle kişinin bir başka kişinin davranışı ya da bir olayın sonucu hakkındaki olumlu beklentileri olarak düşünülmektedir.
- Güven, genellikle bir kişinin ilgilerine yönelik olarak, incinme olasılığı altında ve diğer insanların davranışlarına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.
- Güven, çoğunlukla zorla oluşan işbirliğinden değil, isteğe dayalı işbirliğinden ve bu işbirliğinin sonuçlarındaki faydalardan oluşmaktadır.
- Güven, genellikle devam ettirilmesi güç bir kavramdır.
- Güven, genellikle diğer kişilerin ilgilerini ve haklarını korumak için doğruluğu kabul edilen ya da edilmeyen bir görevi üstlenmektir.

Güven kavramı Levin (1999)'e göre, “herhangi bir bireyin, olayın veya sürecin mantıksal kabulüne, güvenilirliğine, tutarlılığına, pozitif etkisine, kişisel inancına yansımasıdır. Bireyin, kişisel bütünlüğüne, tutarlılığına, güvenilirliğine, adalet duygusuna, samimiyetine inanmak ve bunlardan emin olmaktır”. Güven, belirli bir eylem sonucunda oluşur ve pekişir. Eylemin bilinçli ve inançlı bir şekilde yapılması bireye güven sağlar. Aksi bir durum ise bireyde güvensizlik duygusunun oluşmasına veya şüphe doğmasına neden olur (Joseph, 2005, s.9).

Özbek (2008, s.2) güveni, “geleceğin belirsiz olduğu bilinmesine rağmen gelecek hakkında iyimser bir beklenti” şeklinde tanımlamıştır. Annette Baien'in “Güven ve Güvensizlik” makalesinde güvenin “güvenen kimsenin güven kurumuna ilişkin beklentilerinin karşılanması” şeklinde tanımlanması ile Francis Fukuyama'nın güveni “üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda ortaya çıkan beklentiler” olarak tanımlaması literatürde büyük ölçüde kabul görmektedir. Bu tanımlamalarda güven kavramı için belirtilen önemli noktalar, bireylerarası olay ve olgulara, samimiyete, yakın arkadaşlığa, dostluğa değer vermek ve herhangi bir dayanağa bağlı hiçbir kural ve düzenlemenin olmamasıdır (Börü, 2001, s.2).

Farklı bir tanımda ise güven, hem kişilerarası ilişkilerin bir sonucu hem de kültürel ve ahlaki değerlerle, günlük yaşam ve iş deneyimlerine göre değişen dinamik bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Güven duygusunun geliştiği bir toplumda etkinlikler

daha başarılı olabilecektir çünkü yüksek güven duygusu her türden sosyal ilişkide kendini gösterecektir. Bunun tersine birbirine güvenmeyen insanların oluşturduğu örgütler formel kurallar ve düzenlemeler sistemi şeklinde olacaktır (Fukuyama, 2005, s.37).

Yukarıda yer alan tanımlarda görüldüğü gibi güven kavramı hakkında birçok çalışma yapılmıştır. Ancak yapılan çalışmalarda güvenin özellikle insan ilişkilerinde ve örgütlerde çok önemli olduğu kabul edilmesine rağmen güven tanımı üzerinde tam bir birliktelik sağlanamamıştır. Yapılan araştırmalar genellikle örgütsel yönetim yapısı içinde yöneten ve yönetilenler arasındaki ilişkiler açısından yoğunlaşmıştır.

## 1.2. Güven Kavramının Önemi

Hosmer ve Mayer başta olmak üzere bazı teorisyenler güveni tanımlamaya uğraşmaktansa, güvenin oluşmasını, devam etmesini sağlayan kavramlar ile güvenin bileşenleri üzerinde çalışma yapmanın daha faydalı olacağını savunmaktadırlar. Golembiewski ve Mc Conkie, güven konusunun tam bir paradoks olduğunu söyleyerek geçmiş yıllarda yapılan tanımlarla ilgili hayal kırıklıklarını vurgulamışlardır (Uz, 2006, s.44).

Güvene yönelik olarak yapılan farklı tanımlamalardan sonra güvenin birey, grup, örgüt ve toplum düzeylerindeki farklı algılamalarının, farklı özelliklerinin ve öneminin ele alınması gerekir.

Güven kavramının bireyler ve toplumlar için taşıdığı önem öteden beri bilinmektedir. Bu konuda araştırma yapan yazarlar toplumlardaki yüksek güven düzeyinin işbirliği eğilimini de artırdığını belirtmektedirler. Sonuçta işbirliği de yeniden güven üretmektedir.

Güven, kesinlik taşıyan bir kavram değildir. Bu nedenle bir takım belirsizlikleri ve riskleri de beraberinde taşımaktadır. Gelecekte olabilecek olaylar ya da bireylerin gelecekte yaşayacağı olaylar önceden bilinmediğinden güven duygusuna ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda güven, insanlar için önemli bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmakta, karşılanmadığı takdirde eksikliği her zaman hissedilmekte ve insan davranışlarının üretkenliğini azaltan bir kavram haline gelmektedir. Bu azalma insanın kendisini etkilediği gibi toplumsal gelişmeyi de etkileyecektir. Bu anlamda güven, toplumsal gelişmenin ve refahın yaratılmasında temel belirleyiciler arasında yer almaktadır. Genel olarak bireyin amaçları, hedefleri, normları ve motivasyonu var

olduğu düşünölen güven temeline dayanmaktadır. Ancak güvenin yetersizliğı, söz konusu faaliyetlerden beklenen sonuçların gerçekleşmesini büyük ölçüde etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında güvenin insanların doğasında var olan önemli duygulardan biri olduğu söylenebilir.

Güven eksikliği oluşmaya başladığı takdirde güvenin karşılıklı olarak onarımı için atılması gereken adımlardan bazılarının güven ihlali olduğunu fark etmek ve bunu itiraf etmek, ihlalin nedenlerini ortaya koymak, yapılan davranışın zarar verici düzeyde olduğunu kabul etmek, kişinin yaptığı davranışın sorumluluğunu ve etkilerini kabul etmesi şeklinde belirtilebilir (Arı, 2003, s.50). Her bir adım incelendiğinde güven kavramının, insanların davranışlarında belirsizlikleri ortadan kaldıran bir mekanizma şeklinde görev yaptığı kolayca görölebilmektedir.

Barutçugil (2002, s.97), insanlar arası ilişkilerde güveni “bir kişinin dürüstlüğüne, tutarlılığına, güvenilirliğine ve adalet duygusuna inanmak ve ondan emin olmak” şeklinde tanımlamıştır. Barutçugil’e göre yalnızca inanmak ve emin olmak güveni ifade etmez. Güven, eyleme geçmektir ve eylem için inanç hiçbir zaman tek başına yeterli değildir. İnanç, güven için bir temel oluşturur. Bir şeye yalnızca inanıyor olmak bireylerin tüm kaynaklarını inancı uğruna harcaması için yeterli değildir. Eyleme geçmek, eylemlerin sonuçlarını da kabul etmek gerekir. Eyleme geçilmeden güven oluşmaz, güven oluşmadan da eyleme geçilemez.

Güven unsurunun bazı özellikleri incelendiğinde bireyler, örgütler ve toplumlar için neden bu kadar önemli olduğu kolayca görölebilmektedir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Güneşer, 2002, s.37).

- Güven, kişiler için farklı inanış değerlerinde yer almaktadır. Yönetim faaliyetleri içinde dikkat çekmese bile bir bütün olarak sisteme olan inanç, faaliyetleri etkilemektedir. Bu nedenle güven görüldüğünden daha derin bir yapıya sahiptir.
- Güvenin yaratıldıktan sonra artma eğilimi vardır. Yani güven ortamı güveni doğurur.
- Çalışanlar tarafından güven duyulan bir yönetimin zorluklar ve sorunlar karşısında çözüm yaratması daha kolaydır çünkü güven, yönetimi daha kolay hale getirmektedir.
- Güven, işbirliğine olanak tanımaktadır.

- Güven, risk içeren durumlarda çalışanların sorumluluk üstlenmelerine yardımcı olur.
- Güven, çoğunlukla zorla oluşan işbirliğinden değil, isteğe dayalı işbirliğinden ve bu işbirliğinin sonuçlarındaki faydalardan oluşmaktadır.

Yukarıda yer alan özelliklerde görüldüğü gibi güven hem özel yaşantılarında hem de çalışma ortamında bireylerin moralini arttırır; çalışanın morali, bireyin örgüte karşı genel tutumunu ifade etmektedir. Kişinin morali işine, üstüne ya da örgütteki sisteme yönelik olabilir. Yüksek moralli bir çalışan işine, yöneticilerine ya da sisteme karşı olumlu bir tutuma sahiptir. Düşük moralli çalışan içinde bunun tam tersi söylenebilir. Çalışanlar arasında yüksek seviyede güvenin hakim olduğu bir organizasyon da daha iyi çalışan moraline sahip olacaktır. Başkalarına güvenen ve kendilerine güvenilen çalışanlar daha uyumlu bir ortamda çalışırlar. Yüksek seviyede görülen güven, insanlar arasındaki ilişkileri geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Çalışanlar arasındaki formaliteyi azaltmakta ve insanların birbirleri hakkında olumlu şeyler hissetmesini sağlamaktadır (Toprak, 2006, s.41).

### 1.3. Güven Kavramının Farklı Düzeylerde İncelenmesi

İnsanlardaki güvenme düzeyi kendi içsel yapılarından dolayı farklılık göstermektedir. Farklı gelişimsel deneyimlere, kişilik tiplerine ve kültürel geçmişe sahip olan insanlar, güvene olan eğilimlerinde de farklı düzeylere sahip olabilirler. Güven, etkin ilişkilerin önemli bir köşe taşı olduğu için güvenin düşük düzeyden yüksek düzeylere doğru bir yükseliş içinde olması beklenir. Yüksek düzeyde gerçekleşen güven her zaman bireylere ve örgütlere büyük faydalar sağlar. Bunlar Tablo 1’de kısaca özetlenmeye çalışılmıştır.

**Tablo 1. Güven Düzeyinin Sonuçları**

| Düşük Güven                                                   | Güvensizlik                                             | Yüksek Güven                               |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Stres,yeniliğin bastırılması, karar verme sürecinin bozulması | Düşük moral, kullanılamayan potansiyel, işe devamsızlık | Yüksek moral, artan yenilik, etkin değişim |

**Kaynak:** Nurullah Genç ve Muhsin Halis, **Kalite Liderliği**, İstanbul: Timaş Yayınları, 2006, s.199.

Tablo 1 incelendiğinde düşük güven ve güvensizlik bireylerde verimliliği azaltıcı düzeyde gerçekleşirken, yüksek güven tam tersi şekilde verimliliği artırıcı bir etki göstermektedir.

Barutçugil (2002, s.97–98) güvenin birbirini izleyen dört farklı düzeyde gerçekleştiğini söylemektedir. Bunlardan birincisi *kayıtlı, koşullu güven*, ikincisi *görerek güven*, üçüncüsü *deneyerek güven* ve dördüncüsü ise *kayıtsız, koşulsuz güvendir* (Şekil 1). *Kayıtlı, koşullu güven*, güvenmeye çalışma yönünde bir tek istek veya eğilimin olduğunu gösterir. Bu tür güvende şüphecilik ağır basmaktadır ve “Eğer bunu yaparsan ne olacağını görürüz” şeklinde bir ifade kullanılmaktadır. *Görerek güven*, yaşanan deneyimlere bağlı olarak oluşmaktadır. “Ne yaptığını kendi gözlerimle gördüğüm sürece ...” ifadesi bu düzeydeki bir güveni gösterir. *Deneyerek güven*, belirli durumlarda belirli şeyleri yaparak veya benzer durumlar karşısında benzer tutum ve davranışları gösterme sonucunda oluşan güvendir. *Kayıtsız koşulsuz güven*, herhangi bir koşula bağlı olmadan kişiye tümüyle güvendir. “Sana tümüyle güveniyorum. Eğer bunu sen söylüyorsan doğru olduğuna inanıyorum” ifadesini duymak bireyin geçmiş davranışlarının güvenilir olduğunu kanıtlamakta ve karşısındaki kişiye tam olarak bir güven sağlandığını göstermektedir.

| Kısıtlanma Derecesi           | Güven Düzeyi                                 | Sınırların Genişliği          |
|-------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------|
| <p>Az</p> <p>↓</p> <p>Çok</p> | Koşulsuz güven “kesinlikle eminim”           | <p>Çok</p> <p>↑</p> <p>Az</p> |
|                               | Deneyerek güven “zaman gösterecek”           |                               |
|                               | Görerek güven “gözümün önünde olduğun sürece |                               |
|                               | Koşullu güven “kanıtla”                      |                               |

**Şekil 1. Kısıtlanma Derecesi ve Sınırlarının Genişliğine Göre Güven Düzeyleri**

**Kaynak:** Eda Artuksi, “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya: 2009, s.18.

Şekil 1’de görüldüğü gibi geçen zamanla ve yaşanan deneyimlerle bağlantılı olarak güvenin artmasını ifade eden bu düzeylerde yukarı doğru çıkıldıkça kısıtlamalar azalır ve konular, sınırlar genişler.

Güven durumsaldır, dereceleri vardır ve zaman içinde oluşur. Güven, eğer istenirse ve çaba gösterilirse kazanılır. Bu nedenle ekipler ve organizasyonlarda ve insanlar arasındaki ilişkilerde güvenin nasıl oluştuğunu, güvenin derecelerini ve güven duygusunu artırmanın adımlarını anlamak gerekir.

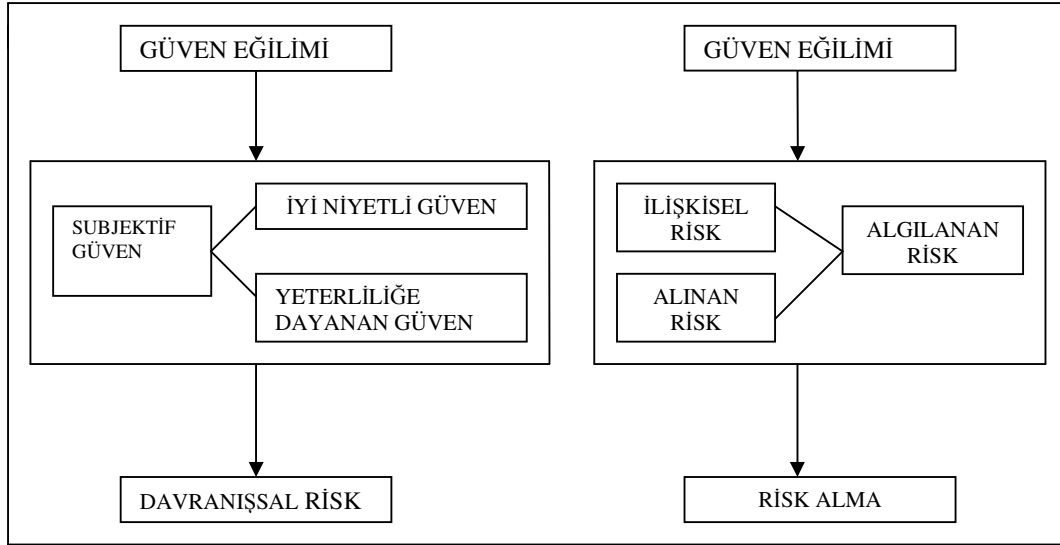
#### **1.4. Güven Kavramı ve Risk İlişkisi**

Güven, tahmin edilemeyen koşullar içerisinde diğer kişiye inanılabileceğine dair bir beklentidir. Güvenin önemi insan davranışlarının kestirilemez ve kesin bir belirsizlik içerisinde olmasından kaynaklanmaktadır. Eğer belirsizliği görmezden gelmenin bedeli yok sayılırsa güvene de gerek olmayabilir. Güven, insan davranışlarının sonuçlarının belirsizliği kabul edildiğinde anlaşılır hale gelir (Nooteboom, Berger, Noorderhaven, 1997, s.314; [http:// arno.uvt.nl/show.cgi?fid=61982](http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=61982)). Her ne kadar sosyal ilişkilerimizde güven çok önemli bir yer tutsa da ortamda daima bir risk ve şüphe vardır.

Bir insan başka birisine güvendiğinde iki tür risk ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi alınan risk sonucunda başarısızlığa uğrama ihtimalinin olmasıdır. İkincisi ise alınan risk ile gösterilen çabanın boşa gitmesidir.

Güven ihtiyacı yalnızca risk koşulları altında ortaya çıkar. Katılımcılar arasındaki risk, belirsizlik, bilgi ya da enformasyon kaybı eğer yüksek derecede olursa güven ihtiyacı da yüksek derecede olmaktadır.

Bazı sosyal psikologlara göre bireyler risk almayı sevmezler. Tam olarak bakıldığında risk; kontrol kaybı, bilgi kaybı ya da zaman kaybı olarak tanımlanmaktadır. Ancak yinede belirsizlikler ve risk insan yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır. İnsanlar arasındaki ilişkilerde güven bir defa ortamdan uzaklaşmaya başladığında geri dönme sürecinde her zaman bir sıkıntı yaşanacak ve risk almak kaçınılmaz olacaktır. Bu sıkıntıların tekrar inşa edilebilmesi ve alınan riskten en az zararla çıkabilmek için bireylerin çaba göstermesi gerekmektedir.



**Şekil 2. Güven ile Riskin Çerçevesi**

**Kaynak:** Mehmet Ferhat Özbek, “Güven, Belirsizlik ve Risk Alma Davranışı İlişkisi: Teorik Yaklaşım”, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi Türk Dünyası İşletme Fakültesi, Akademik Bakış, Sayı: 15, 2008, s.2; [www.akademikbakis.org](http://www.akademikbakis.org).

Şekil 2’ye bakıldığında güven ve risk arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre güven eğilimi olduğunda ister iyi niyetli güven isterse yeterliliğe dayalı güven olsun her iki şekilde de risk ile ilişki halinde olunacaktır. İyi niyetli güven, ilişkinin sürdürülebilmesi için gerekli olan ahlaki bağlılığa diğer kişinin sahip olmasına ilişkin inançtır. Açık bir bağlılığa dayanan güven “iyi niyetli güven” olarak isimlendirilmektedir. Yeterliliğe dayalı güven ise, ilişki içerisindeki diğer kişinin gerektiği ölçüde performans göstermesi ile ilgilidir (Özbek, 2006, s.53). Eğer birey karşısındaki diğer kişiye karşı iyi niyetli güven beslerse bireyin ilişkisel anlamda bir risk aldığı söylenebilir. Ya da birey karşısındaki kişinin başarılı olacağına inanıyor ve ona güveniyorsa aynı zamanda bir risk de alıyor demektir. Öyle ki bireyin güvendiği kişi için başarılı olma ya da olmama durumu söz konusudur. Dolayısıyla subjektif güven aslında riskin nasıl algılandığı ile ilgilidir.

Güven kavramı için yazarların en çok birleştikleri nokta güvenin durumsallık ile ortaya çıkmasıdır. Buna yönelik iki durumdan bahsedilmiştir. Bunlardan biri, “kaybetme” olasılığını içeren risk durumudur. Güven ve risk alma ilişkisi karşılıklı ilişkilerde bireyleri risk alma eğilimine sokarak güven oluşumu için bir olasılık yaratır. Belirsizlik kaynaklı riskin hiç olmadığı durumları düşünecek olursak güvene gerek kalmayacaktır. Güven için gerekli diğer bir durum ise taraflardan birinin çıkarının diğeri

ile bağlantılı olma yani birbirine bağımlılık durumudur. Hem risk hem de birbirine bağımlılık durumu güven için gerekli olmasına karşın birbirine bağımlılık durumu arttıkça risk ve güven ilişkisi değişiklik gösterecektir (Tüzün, 2006, s.98).

Genellikle risk alma eğilimine ve belirsizliğe hoşgörüsü düşük olan bireyler değişim karşısında direnç gösterirler. Çevrelerinde oluşan farklılıklar ve çeşitlilik bu kişileri rahatsız eder. Bu kişiler değişmeye yönelik oluşumları bir tehdit olarak algırlar. Tüm kavram ve varlıkların yerli yerinde durduğu, tanımlamaların değişmediği, çevresel belirleyicilerin durağan olduğu bir dünya bu kişiler için daha güvenilir bir dünyadır. Sağlıklı insan ilişkilerinin temeli iletişime, iletişimin temeli de güvene dayanmaktadır.

## 2. GÜVEN TÜRLERİ

Güven kavramına ilişkin yapılan araştırmalar incelendiğinde güvenin sınıflandırılmasında birtakım sıkıntıların yaşandığı görülmektedir. Literatürde güvenin türleri konusunda farklı yazarlar birbirlerinden farklı güven türleri ortaya koymuşlardır. Yapılan çalışmalara bakıldığında güven kavramının “kişisel güven” ve “kişisel olmayan güven” olarak iki temel ayrıma tabi tutulduğu görülmektedir. Günlük yaşantıda iki birey arasında gerçekleşen samimi ilişkiler sonucunda oluşan güven “kişisel güven” olarak nitelendirilirken; “şahsi (kişisel) olmayan güven”, özellikle örgütsel ilişkiler alanında ortaya çıkan güven türü olarak nitelendirilmektedir (Bachmann, 2003, s.58-73; aktaran Yaşar, 2005, s.35).

Güven, kişilerarası düzeyde ya da sistem çerçevesinde ele alınabileceği gibi mikro ve makro düzeyler arasında köprü kurabilen çok yönlü bir sosyal realite olarak da ele alınabilir. Güven kavramı farklı şekilde aşağıdaki gibi de incelenebilir (Lane, 1998, s.1-31; aktaran Halis, Gökgöz, Yaşar, 2007, s.190).

- Mikro Düzeyde Güven: Kişiler ve örgütler arasında oluşan güvendir. Bu güven türü aşinalığa, geçmişte yaşanan etkileşime ya da aynı sosyal gruba üyeliğe dayanmaktadır. Organizasyonlar arası güven, kurum aktörlerinin davranışlarına olan güveni ifade eder.
- Kuruma Dayalı Güven: Güven garantilenmeyen yasal düzenlemelere formal ve toplumsal yapılara dayanmaktadır. Sisteme dayalı güven soyut

bir sistemde var olan eminlik iken, kuruma dayalı güven, güven kaynağı olarak kurumları göstermektedir.

- Sisteme Dayalı Güven: Zaman içinde gelişen deneyimlere bir başka deyişle insanların birbirlerini tanımayı öğrenmesi için tekrarlanan etkilerine dayanmaktadır.
- Özelliklere Dayalı Güven: Kaynağı cinsiyet, yaş gibi kişisel özelliklere ya da belirli bir sosyal sisteme veya etnik topluluğa ait olmaktadır. Delhey ve Newton (2003; s.94), güvenin iki ana yaklaşım altında incelendiğini belirtmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki yaş, cinsiyet, eğitim, gelir gibi demografik özelliklerin yanı sıra bireysel sosyal karakteristiklerin de güven duygusunun oluşumunda etkili olduğunu savunan bir teoridir. Diğer bir yaklaşım ise, güvenin oluşumunda bireylerin değil sosyal sistemlerin rolü olduğunu ileri süren ve merkeze kurumları yerleştiren sosyal teoridir.

Yapılan çalışmanın bu kısmında alan yazınında yer alan güven türlerinden hesaba dayalı güven, bilgiye dayalı güven ve benimsemeye dayalı güven türlerine yer verilmiştir.

### **2.1. Hesaba Dayalı Güven (Calculus Based Trust)**

Ekonomide takas usulünün temel özelliği olan, akılcı seçimlere dayalı, bireylerin karşısındaki kişinin yararlı bir hareketi gerçekleştirme niyetinin olduğuna inanması durumunda ortaya çıkan güven türüdür (Yücel, 2006, s.46). Hesaba dayalı güven, güvenen kişinin, güvenilen kişinin davranışlarının faydalı olacağını algılaması üzerine ortaya çıkar (Doney ve Cannon, 1998, s.607).

Hesaba dayalı güven türü davranışların tutarlılığına dayanır. Bireyler yaptıklarının ve söylediklerinin sonuçlarından korktukları için güven duymak durumundadırlar. Bu güven türünde güven oluşumu tarafların birbirini takip etmeleri ile gerçekleşir. Bu, gelecekte iyi ilişkiler kurmanın bir gereği olarak görülmektedir (Tüzün, 2007, s.102).

Hesaba dayalı güvende, güvenen ve güvenilen kişi arasındaki risk alma istekliliği güven ilişkisine şekil verir. Güven ilişkisi akılcı ve maksimum karı içeren hesaplamalara dayanır. Hesaba dayalı güven türündeki önemli bir nokta, akılcı (rasyonel) olan kişinin sosyal bağlamda ekonomik hareketin sindirilmesinden

etkilenmesidir. Dolayısıyla güvenilen kişinin yanıtı sosyal normlardan etkilenebilir ve sosyal normlar kişinin bu yanıtının tahminini ve hesabını zorlaştırabilir (Uzbilek, 2006, s.12).

Bu güven türü, güvenin en zayıf şeklidir. Karşı tarafın ilişkiye zararı olacak bir davranış göstermesi durumunda kişinin elde edeceği faydaların ya da zararların analizinin yapılmaması sonucu bireye güvenme veya güvenmeme derecesinin hesaplandığı güven türüdür. Hesaplanmış güvende ki olumlu algılamalar karşı tarafın niyeti veya konusuyla ilgili yeterliliği hakkında edinilen güvenilir bilgiye dayanır (Kamer, 2001, s.39–40).

## **2.2. Bilgiye Dayalı Güven (Knowledge Based Trust)**

Bilgiye dayalı güven, güvenilen kişinin davranışlarının tahmin edilebilirliğine dayanır. Bu güven çeşidinde önemli olan kişinin davranışlarını önceden tahmin edebilmek için kişinin yeterliliğini iyi bilmek gerektiğidir. Kişinin sahip olduğu özellikleri bilmek kişi hakkında tahminde bulunabilme ve dolayısıyla kişiye güvenme ya da güvenmeme tercihini yapmaya dayanır.

Bilgiye dayalı güven eğer kişi hakkında bir şüphe varsa bu şüphe geri çekildiğinde ve bunun yerini güvenilir bilgiye dayalı pozitif beklentiler aldığı anda ortaya çıkan güven şeklidir. Gerçek güven burada başlar. Eğer beklentiler tecrübeyle doğrulanırsa güven daha güçlü şekilde ortaya çıkar (Dietz, 2004, s.6).

Bilgi temelli güvende düzenli iletişim, anahtar süreçtir. Düzenli iletişim diğer kişi ile doğru ilişkiler kurmayı, istenilen bilgilerin elde edilmesini ve değiştirilmesini, problemlerin ve çatışmaların çözülmesi için bazı yaklaşımlar geliştirilmesini sağlar (Uzbilek, 2006, s.13).

Bilgiye dayalı güvende bir diğer özellik de, olası bir taraf hakkında daha fazla bilgiye sahip olmak için karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi yönünde bir davranışın oluşturulmasıdır. Bu, mülakat yapmakla, diğer tarafın sosyal durumlarındaki rolünü seyretnmekle, çeşitli duygusal durumlarda karşı tarafı denemekle ve diğerlerinin bu davranışı nasıl yorumladığını öğrenmekle gerçekleştirilir. Bu yöntem tarafların birlikte iyi şekilde çalışıp çalışmayacağını saptamak için yeterli bilgi kazanmalarına imkan tanımaktadır (Balay, 2000, s.16).

### 2.3. Benimsemeye Dayalı Güven (Identification Based Trust)

Bu güven türünde, iki taraf da diğerrinin çıkarını tam bir güven içinde temsil edebilir (Dietz, 2006, s.6). Robbins ve Deconzo'nun da belirttiğı gibi bu düzeyde bir güven ilişkisi, tarafların birbirlerinin isteklerini anladıkları ve bu istekleri kendilerinin de benimseyip onayladığı; bu karşılıklı anlayışın, bireyleri ortak çıkarları adına hareket etmeye yönlendirdiğı üst düzeyde bir güven ilişkisidir. Bu tarz güvenin hakim olduğı karşılıklı ilişkilerde, karşı tarafı ve onun davranışlarını kontrol etme gereğı tamamen ortadan kalkar; taraflar arasında koşulsuz bir bağıllık söz konusudur. Benimsemeye dayalı güvene verilebilecek en iyi örneklerden birisi, uzun süreli ve mutlu bir evlilik ilişkisidir. Karşı tarafın benimsenmesi bireyi karşı taraf gibi düşünmeye, onun gibi hissetmeye ve onun gibi davranmaya götürür (Günaydın, 2001, s.20).

## 3. GÜVEN OLUŞUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Güven, karşılıklı konuşma ve eylemlerle beslenip geliştirilen bir insan eylemi olduğı için karşılıklı belirli bir çaba sonucunda oluşmaktadır. Güven, hem eylem hem de söz olarak verilen teminatlar ile verilen sözleri yerine getirmekle oluşur. En önemli olay, oluşmaya başlayan güvenin geliştirilmesi ve sürdürülmesidir. Bunun için de hem güvenen hem de güvenilen bireyin güveni sürdürme çabası içinde olması gereklidir. Güvene ihanet edildiğinde güven kaybı hemen gerçekleşir ve onun tekrar inşa edilmesi uzun bir süre alır. Güveni oluşturmak zor, kaybetmesi ise kolaydır.

Maslow' un ihtiyaçlar teorisinde, çalışanların çalışma ortamındaki ilişkilerinde sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme (saygı görme) ve kendini tamamlama, yeteneklerini ortaya koyma ihtiyaçları söz konusudur. Güven olgusu bu ihtiyaçlar teorisinde öncelik sırasına göre üçüncü sırada olup “sosyal ihtiyaçlar” başlığı altında ele alınmaktadır. Sosyal ihtiyaçların temeline bakıldığında zaman karşılıklı güven olgusunun varlığı dikkat çekmektedir. Ayrıca kendini gösterme veya saygı duyma ihtiyacı karşılanmadığında güvensizlik, güçsüzlük duygusu oluşmaktadır. Çalışanların yeteneklerine uygun bir iş yapmaması durumunda ise hoşnutsuzluk ve tedirginlik oluşmaktadır. Kurumlar bu ihtiyaçları doyuracak şekilde düzenlendiğı takdirde çalışanın uyumlu, güvenli ve huzurlu olması mümkün olmaktadır (Dinç, 2007, s.32). Sosyal ihtiyaçları; sevmeye,

sevilme, ait olma, kabul edilme şeklinde sıralamak mümkündür. Bu ihtiyaçların giderilmesinin temelinde “karşılıklı güven” vardır.

Güven kavramı sağlamlık, koruma, yapı, düzen, kanun, sınırlar, korku ve endişeden yoksunluğu kapsamaktadır. Toplumdaki bütün bireyler, güvenli, düzenli, tahmin edilebilir ve organize bir dünyayı tercih ederler (Gür, 2009, s.30).

Güven kavramının oluşumunda her iki tarafın yaşadıkları ve gösterdikleri çabanın boyutları düşünüldüğünde güvenin ön koşullarının, güvenen ve güvenilen bireylerin özelliklerinin, güven ve kültür ilişkisinin ne kadar önemli olduğu görülebilir.

### **3.1. Güvenin Ön Koşulları**

Güvenin ön koşulları olarak daha önceki başlıklarda da bahsedildiği gibi güven olgusunda risk, belirsizlik, beklenti ve zarar görme ihtimali vardır. Belirsizlik; karar verenlerin gelecekteki olaylara ilişkin muhtemel sonuçları bilmelerine rağmen gerçekleşme olasılıkları hakkında herhangi bir nedenle tahminde bulunamamaları durumunda ortaya çıkar. Risk ise, karar vericinin olayla ilgili muhtemel tüm sonuçları bilmesi ve bu sonuçların gerçekleşmesi konusundaki olasılıkları da tahmin edebilmesidir ([comuiibf.googlepages.com](http://comuiibf.googlepages.com)). Beklenti ise, herhangi bir konuda gerçekleşmesi istenilen veya umulan her türlü olguyu içeren duygudur ([www.msxlab.org](http://www.msxlab.org)). Bir diğer durum ise bireylerarası ilişkilerde ortaya çıkabilen zarar görme ihtimalidir. Kişi, zarar görme ihtimalini bilerek karşı tarafın kendisine zarar verecek bir davranışta bulunmayacağına güvenmektedir.

Sisteme güven duyan birey, karşısındaki kişiyi tanımasa da gerekli güveni gösterir. Ancak bireyler arası ilişkilerin oluşturduğu güvende durum farklıdır. Kişi alternatifi olmasına rağmen bireyler arası ilişki ile ilgili bir tercih yapar ve bir risk üstlenir (Yücel, 2006, s.13).

Güven kavramının oluşmasında yer alan risk, belirsizlik, beklenti ve zarar görme ihtimallerinin süreç içerisinde oluşumunu inceleyebilmek için insan ve insanın davranış özellikleri üzerinde araştırma yapmak gerekir. İnsanlar bazı yönlerden benzerlikler ve bazı yönlerden de çok önemli farklılıklar gösterirler. Her insanın kendisine göre düzenlenen bir biçimi vardır. Bu, o insanın fiziksel ve zihinsel nitelikleriyle içinde yaşadığı sosyo-kültürel ortamın etkileşimi sonucu ortaya çıkar. İnsanın yaşadığı süre boyunca geçirmiş olduğu deneyimler ve başkalarının davranışları ile ilgili olarak edindiği bilgi ve görgü de insanın davranış biçimini belirleyen önemli etkenlerdendir.

Bu bağlamda güven kavramı da bireylerarası ilişkilerde bireylerin davranış özelliklerine göre ortaya çıkmaktadır. Bireyin olgunlaşması, kendisi ile farkındalığının ve çevresine duyarlılığının artması, kendini ve çevresini daha iyi yönetecek tutumu ve becerileri kazanması ile zarar görme ihtimali zayıflayacak ve birey, ilişkisel bir şekilde güven duygusunu oluşturabilme çabası içine girebilecektir.

### 3.2. Güvenenin Özellikleri

Güvenen birey açısından güvenin oluşmasını ve sürdürülebilmesini etkileyebilecek faktörlerden biri karşıdaki bireyin güvenli davranışlar sergilemesidir. Güven, bireylerin güvenilirlikleri hakkında beklentilere öncülük yapan bir özellik olarak tanımlanmıştır. İnsanlar farklı içsel yapılaraya sahip oldukları için güven konusunda değişik eğilim seviyeleri göstermektedirler. Eğilim, başkalarına güvenmek için genel bir isteklilik olarak tanımlanabilir. Farklı deneyimler ve kişilik özellikleri, kültürel geçmişleri olan insanlar doğal olarak güven eğilimlerinde de farklılık göstermektedirler (Yücel, 2006, s.18).

Güvenen birey için güven kavramının, üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda ortaya çıkması beklenir. Örneğin güvenen birey, bir doktorun mesleğinin standartlarına bağlı kalacağını varsayarak kendisine bilinçli olarak zarar vermeyeceğine güvenmektedir. Bunun tersine güvenmeyen insanlar kendilerini, formel kurallar ve düzenlemeler sistemi altında bulacaklardır. Hatta bazı durumlarda, sistem onları baskıcı yöntemler kullanarak kendi kurallarına uygun davranmaya zorlayacaktır (Fukuyama, 2005, s.41).

Güvenenin özelliklerini etkileyen unsurlardan diğeri de bireylerin tutumudur. Tutum, bireylerin diğeri bireyler, gruplar veya örgütler ile ilgili sahip oldukları duygu ve düşünceleri içeren, bilgileri ve diğeri bireyler ile etkileşimlerini etkileyen ve bu etkileşimi yapılandıran davranış şekli olarak tanımlanmaktadır. Sosyal iletişim, geçmiş deneyimlerden etkilenen beklentilere dayalı olduğu için bireylerin diğeriğine karşı olan tutumlarının temelinde bu kişilerin güvenilirlikleri hakkındaki geçmiş deneyimleri, bilgileri ve etkileşimleri bulunmaktadır. Güvenen kişi için güvenin yaratılmasında karşıdaki bireyin geçmişini bilmek, güvenilir olma yolunda daha önceden sergilediği davranışları öğrenmek önemli olmaktadır ( Yücel, 2006, s.19).

Güveneni kendi kontrolünün dışındaki koşullardan yana olmaktan koruyan veya bu tehlikeyi ortadan kaldıran, adeta katalizör gibi işleyen süreç güvendir. Güvenen açısından düşünüldüğünde güven güveni doğurmaktadır. Güvenen birey için güven duygusunu hissetmek son derece doyurucu bir duygu olmaktadır.

### **3.3. Güvenilenin Özellikleri**

Güvenilirlik, güvenilen insanın bir karakteristiğidir. Öyle ki güvenilen bir kişi olmak demek karşıdaki bireyde bir güven duygusu yaratabilmek demektir. Güven, güvenen kişinin güvendiği kişiye yani güvenilen kişiye karşı risk alma istekliliğini gösterir. Güvenmek demek, akılcıca risk almak demektir. Güvenmek aynı zamanda yeni dünyalara kapılar açabilme yeteneğini içerisinde barındırır. Güven bir mecra değildir, sözle, karşılıklı konuşma ile taahhütlerle ve eylemlerle beslenip geliştirilen bir insan eylemidir. Güven, sahip olunan bir şeyden ziyade her zaman bir insan çabası meselesidir. Bu çabada hem karşıdakine güvenen birey hem de kendisine güvenilen birey sorumluluk sahibidir (Özbek, 2006, 31).

Başkalarına güvenmek, bireylerin geçmiş yaşantılarının karşılıklı etkileşiminin bir sonucudur. Başkalarına güven duymak, yani güvenilen kişinin güvenilirliğini sağlamak; yetenek, beklentiler, yardım severlik, tutarlılık, dünya görüşü, kişisel özellikler, kontrolün paylaşımı, çıktılar, iletişim ve ilgi gösterme gibi faktörlere bağlıdır. Bu bağlamda güvene neden olan koşullar literatür kapsamında incelendiğinde güvenilenin beş özelliği (yetenek ve yeterlilik, yardımseverlik, doğruluk-tutarlılık-bütünlük, iletişim ve açıklık) ön plana çıkmaktadır. Bu özelliklerden her biri güvenileni göz önüne almada anlaşılır bir durum sunmaktadır.

Güvenilene ilişkin bu beş özellik ile ilgili kapsamlı bilgiler aşağıda verilmiştir.

#### **3.3.1. Yetenek ya da Yeterlilik**

Yetenek ya da yeterlilik bir kişinin belli bir konuda etkili olmasını sağlayan bilgi ve becerilerin toplamı olarak adlandırılır. Bir konuda yeteneği ya da yeterliliği olduğu düşünülen kişiye o konu ile ilgili karar ve söylemlerinde güven duyulur.

Yeteneğin alanı belirlidir. Güvenilen bazı alanlarda oldukça yeterli olabilir. Örneğin güvenilen, kişiler arası iletişimde bir yeteneğe, eğitime ya da deneyime sahip olabilir. Her ne kadar bu bireye kendi alanıyla ilgili çözümsel görevleri yapmada

güvenilse de örneğin önemli bir müşteriyle bağlantı kurması için bu bireye güven sağlanamayabilir. Bu nedenle güven, alana göre belirlenmektedir.

Birçok teorisyen benzer yapıları çeşitli eş anlamlar kullanarak tartışmışlardır. Örneğin Cook, Wall, Deutsch, James, Bruni, Sitkin ve Roth gibi teorisyenlerin hepsi yeteneği güvenin önemli bir unsuru olarak göz önüne almışlardır. Butler, Knee&Knoz, Liberman, Mishra gibi diğer teorisyenler de benzer bir yapıyı açıklamak için yeterlilik kelimesini kullanmışlardır. Yale çalışmalarında uzmanlık, güvenilenin kritik özelliği olarak açıklanmıştır. Bütün bunlar hali hazırdaki kavramlar içerisinde yetenekle benzerlik göstermektedir (Toprak, 2006, s.26).

### **3.3.2. Yardımseverlik**

Yardımseverlik, menfaat dürtüsü olmaksızın güvenilenin güvenene iyi davranma ölçüsü ya da iyi davranma isteğine inanılan ölçüdür. Güvenilenin güvenene karşı belirli bir bağlılığa sahip olduğunun göstergesidir. Bu bağlılığın örneği, güvenenle güvenilen arasındaki ilişkidir. Güvenilenin yardımsever olması gerekmez de güvenilen, güvenen kişiye yardım etmek ister. Yardım, güvenilenin güvenene karşı olumlu bir şekilde yönelmesidir. Güvenilenin yardım etme zorunluluğu ve bir ödül beklentisi olmaksızın karşısındaki kişiye destek vermesi iki taraf arasındaki güven ilişkisini sağlamlaştırıcı etki yapmaktadır.

### **3.3.3. Doğruluk-Tutarlılık-Bütünlük**

Tutarlılık ve bütünlük kavramı bazı yazarlar tarafından doğruluk olarak literatürde yer almıştır. Tutarlılık, kişinin yapacaklarının itimat edilir ve tatmin edilebilir olmasıdır. Bütünlük ise söylenenler ile yapılanların birbirleri ile uyumlu olması durumudur. Birey, güven duygusu ile kişinin davranışlarını önceden kestirebiliyor ve daha önceki söylemleri ile uyumlandırılabiliriyorsa güven ilişkisi zarar görmeden devam edebilir.

Doğruluk ve güven arasındaki ilişki, güvenin kabul edilebilir olduğu bir dizi kuralı kapsamaktadır. Hem kurallara bağlı kalmanın ve hem de kuralların kabul edilirliliğinin önemli olmasının nedeni bir dizi kurala uymanın kişisel doğruluğu tanımlamasıdır. Bununla beraber eğer bu kurallar dizisi güvenen kişi tarafından kabul edilir sayılmıyorsa, güvenilenin güvenenin amaçları için doğruluğa sahip olduğu göz önüne alınmamalıdır. Tarafların geçmiş davranışlarının tutarlılığı, başka kişilerden

güvenilenle ilgili edinilen güvenilir bilgiler, güvenilenin güçlü bir adalet duygusuna sahip olduğuna dair inanç ve tarafların davranışlarının söyledikleriyle yaptıklarının benzer olma ölçüsü gibi durumlar tarafların doğruluğa sahip olduğuna ilişkin karar verme ölçüsünü etkilemektedir.

### **3.3.4. İletişim**

İletişim, bir kimseden diğerine bilgi ve anlayışın aktarılması, anlamın paylaşılması ve yöneticinin işlerini yönetmek için başkalarına ulaşma sürecidir. İletişim, insanların birbirleriyle ilişki kurma aracıdır. İletişim her zaman en az iki kişi arasında olmaktadır. Bu, iletişimin önemli bir özelliğidir. İletişimde bir gönderici bir de alıcı öğeleri vardır. Göndericinin mesajı alındığında iletişim tamamlanmış olmaktadır. Bireylerarası ilişkilerde bireylerin birbirlerine yardım edebilmesi için önce aralarında açık iletişimin kurulması gerekmektedir.

Güvenen ve güvenilen bireyler arasında güven duygusunun oluşması adına iletişim önemli bir rol oynamaktadır. Eğer bireyler aralarında doğru ve açık bir iletişim ağı oluşturabilirlerse birbirlerine güven duyabilir hale gelebilirler. Bireyler arasında iletişim kopukluğu olduğunda anlaşmazlık, belirsizlik vb. durumlar meydana gelir ve bu durumlar bireylerde güven oluşumunu yavaşlatır ya da ortadan kaldırır. İletişim kurulmadığında bireyler birbirlerinin davranışlarını, isteklerini, niyetlerini tam olarak anlayamadıkları için risk artar ve güvensizliğe doğru bir adım atılır ya da bireyler arasında güven duyma isteği körelir.

### **3.3.5. Açıklık**

Açıklık ve güven birbirlerine çok sıkı bağlı olan iki olgudur. Kişinin kim olduğu ve ne yaptığını bilmek güveni arttırmaktadır. Başlangıçta bir kişiyle samimi olmak ve o kişiye güvenmek için insanlar, kişinin kendisi ile ilgili bildiklerinin yanlış anlaşılmayacağından ve bunları kendisine karşı kullanmayacağından emin olmak istemektedir. Açıklık olmayınca güveni korumak da oldukça güçleşmektedir.

İnsanlara güven duymak onlara açık, dürüst ve gerçekçi olmak, bütünlük içinde davranmak anlamına gelmektedir fakat organizasyonlar bu konuda kapalı kutu olmaktadır.

Organizasyonlardaki insanlar gerçeği bilmediklerinde kendi istediklerini gerçekmiş gibi algılayacaklardır. Genellikle de bu durum gerçekten çok daha kötü

olmaktadır. Bu nedenle güvenin var olabilmesi için taraflar arasında açıklığın olması şarttır.

### 3.4. Güven ve Kültür İlişkisi

Albert Schweitzer'e göre kültür, "bireyin kendini gerçekleştirmesine ve bizzat gelişimine katkıda bulunduğu ölçüde tüm alanlarda ve her bakımdan, insan ve insanlığın ortaya koyduğu ilerlemenin bütünüdür (Moles, 1983, s.17; çeviren: Bilgin, 2004).

Örgütlerin içinde yer aldıkları kültürel ortamın yönetim uygulamaları üzerine olan etkilerinin yanı sıra, örgütlerde çalışan personelin, kullanılan hammadde ve teknolojinin de kültürün bir parçası olduğu unutulmamalıdır. Çok farklı kültürlerin ürünü olan ve bu kültürlerin etkisinde kalan bireyler, kullanılan diğer girdiler ve teknoloji ile organizasyona girerken birtakım kültürel değerleri de beraberinde taşımaktadırlar (Perçin, 2008, s.89). Bu taşınan değerlerden bir tanesi de güven kavramıdır.

Güvene dayalı bir kültürün güce dayalı kültür karşısında sahip olduğu en büyük avantaj diğer insanların koşullarını ve bakış açılarını takdir edebilmesi ve buna duyulan ihtiyaçtır. Kültürün içinde güven olmadığı durumlarda ise toplumda uygulanan politika, kazananın az, kaybedenin çok fazla olduğu bir savaşa kaçınılmaz olarak dönüşür. Birbirlerine sahici, güven duyan insanların bu güveni duymayanlardan daha hareketli ve daha serüvenli bir dünyada yaşadıkları varsayılabilir. Örgütlerde birbirlerine güvenen insanlar, güvenmeyenlere kıyasla daha zengin, esnek ve buluşçu bir ortamda çalışırlar ve buna bağlı olarak o örgüt diğerlerine göre daha fazla gelişir (Solomon ve Flores, 2001, s.43-113).

Bu bağlamda zaman içinde gelişen ve değişim gösteren bir kurum kültürüne bağlı olarak çalışanlar olumsuz deneyimlerle karşılaştıklarında veya karşı tarafın güvenilirliği ile ilgili yanlış tahminlerde bulunduklarında davranışlarını değiştirebilmektedirler. Bu şekilde etkin bir kurum kültürü içinde çalışanlar, bünyesinde yer aldıkları kurumu daha iyi tanırlarken, iş sürecinin devamlılığı mümkün olmakta, sorumluluk ve moral kazanma gibi örgütsel tutumlar olumlu yönde ivme kazanmaktadır.

Ülke bazında güvenin, ülke ekonomisi ve şirket yapıları üzerindeki etkilerine bakıldığında, ABD, Japonya ve Almanya'nın büyük, modern, rasyonel olarak organize

edilmiş, profesyonellerce yönetilen şirketleri geliştirmede başı çeken ülkeler olması tesadüf değildir. Bu ülke kültürlerinin her biri, işletmelerinin aile sınırlarının ötesine bir hayli hızlı kaymalarına ve akrabalık ilişkilerine dayanmayan, çeşitli, yeni, gönüllü, sosyal gruplar yaratmalarına izin veren belli karakteristiklere sahiptir. Yukarıda sayılan üç ülke de kurdukları dev şirketlerle tüm dünyada tanınan markalar yaratmışlardır ve dünya ekonomisinde söz sahibidirler. Bu güçlerini ise güven ve kültüre dayalı ilişkiler kurmaktan almaktadırlar ([www.isguc.org](http://www.isguc.org)).

Güveni kültürün bir temeli haline getirmek uzun dönemli getirilerin kazanılması için kaçınılmazdır. Bir süre sonra bu süreç kendiliğinden işler hale gelecek ve zincirin halkaları gibi işe ilk girenden son girene kadar kendini gösterecektir. Bu süreç uzun ve meşakkatli bir süreç olsa da getirisi her zaman fazla olmaktadır.

Türkiye’de sosyal erdemlerin zayıflığı ve güvensizlik duygusunun etken unsur olarak yaygın bir halde olduğunu ispatlayan Dünya Değerler Araştırması’nın sonuçları bu gerçeği vurgulayan verileri sunmaktadır. Dünya Değerler Araştırması’nın Türkiye ayağını sunan Yılmaz Esmer, Türkiye’deki güven unsuru konusunda Türkiye’nin 1990 Dünya Değerler Araştırması’na katılan 43 toplum arasından sondan ikinci durumda olduğu, 1997 araştırmasında ise, 1990’da zaten rekor düzeyde düşük olan güvenin bir miktar daha azalarak % 6,5 oranına indiği, diğer bir ifade ile her gruptan, her düşünceden insan için kişilerarası güven, daha doğrusu güvensizlik oranlarının aşağı yukarı aynı olduğu sonucuna varmıştır (<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/914.pdf>).

Dünya Değerler Araştırması’nın yanı sıra, Türkiye’de yapılan genel güven araştırmasında, “Genel olarak düşündüğümüzde, insanların çoğunluğuna güvenilebileceğinizi mi yoksa insanlar ile olan ilişkilerinizde daha dikkatli olmanız gerektiğini mi söylediniz?” sorusuna % 95,4’lük bir oran, “insanlar ile olan ilişkilerimizde çok dikkatli olmamız gerekir” ve % 4.6’lık bir oran da “insanların çoğuna güvenilebiliriz” yanıtını vermiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI, TÜRLERİ, BOYUTLARI VE FARKLI ÖRGÜTSEL KAVRAMLARLA OLAN İLİŞKİSİ

Günümüzde hem kamu sektöründe hem de özel sektörde faaliyet gösteren tüm örgütlerde hızlı ekonomik değişimler, yeni teknolojiler, değişen müşteri ve üretim anlayışı, yeniçağa ayak uydurma zorunluluğu ve artan rekabet önemli bir yer tutmaktadır. Örgütler birbirleri ile rekabet edebilmek ve bu rekabet edebilirliği koruyabilmek için yeni örgütsel yapılar oluşturmaya başlamışlardır. Bu yeni formlar örgütleri, geleneksel hiyerarşik yapıdan şebeke ve birleşme yapılarına doğru hareket etmeye zorlamıştır. Örgütleri değişime karşı daha duyarlı ve uyumlu hale getirmiştir. Bunların yanında yöneticiler, bir yandan yüksek kalite, etkinlik ve kar marjı sağlamaya çalışırken bir yandan da çalışanlarını memnun etme ve çalışanlarında güven duygusu yaratabilme çabası içerisindeyler.

Küreselleşen iş dünyasında güven, örgütler için bir zorunluluk haline gelmektedir. Örgütler için hem kuruma hem de birbirlerine güven duyan çalışanlar, uluslararası arenada rekabet edebilmek için temel şarttır. Örgüt içinde güven duygusunu oluşturabilmek için ise örgütsel güven kavramını bilmek gerekir. Çalışmanın bu kısmında örgütsel güven kavramı tanımlanacak, örgütsel güvenin boyutları, türleri hakkında bilgi verilecek ve farklı örgütsel kavramlarla olan ilişkisi değerlendirilecektir.

#### 1. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI VE TANIMI

Değişime uğrayan şartlar, farklı unsurlara mensup düşünür, bilim adamı, araştırmacı, uzman, danışman ve şirket yöneticisini yeni arayışlara yönelme durumunda bırakmış ve bu bireyler yönlerini “insan unsuru” nun ön plana çıktığı yeni arayışlara yöneltmişlerdir. Bu gelişimin sonucunda örgütlerler çalışanların sorunlarıyla ilgilenmeye ve bu sorunlara çözümler getirmenin yollarını aramaya başlamışlardır. Aynı zamanda hem kurumsal hem de pratik açıdan, çalışanları organizasyonlarda daha etkin kılacak bir takım önlemler üzerinde durulmaya başlanmıştır (Özkalp, 1991, s.6). İnsan

unsurunu baz alan ve örgütlerde ilgilenilmesi gereken önemli konulardan birisi de “Örgütsel Güven” kavramıdır.

Güven, önemli bir kültürel değer olarak örgütsel yapıların özellikleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt üyeleri arasındaki yüksek güven, merkezleşmenin azalmasına yol açmaktadır. Bunun sonucunda karar alma süreci hızlanmakta ve alınan kararların niteliği yükselmektedir. Güven azlığıysa merkezleşmeyi arttırmakta, katı dışsal denetimi devreye sokmaktadır (Sargut, 1994, s.102).

Çağdaş yaşamda insanlar, toplumsal yaşama ve özellikle de iş yaşamına katılmayı daha çok istemektedirler. Günümüzde giderek işin insan tarafı önem kazanmakta, iş yaşamında bireylerin insanlık özellikleri, duyguları, ilgileri, güdeleri dikkate alınmaktadır. Çağdaş insanı artık iş teknolojisini geliştirmek veya parasal ödülleri arttırmakla güdülemek mümkün olmamaktadır (Balcı, 2000, s.15). Bu bağlamda örgütsel gelişimin sağlanması, bireylerin daha verimli çalışabilmesi, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için örgütsel güven kavramının oluşturulması gerekmektedir.

Örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir. Bu ortamın yaratılmasında yönetim kademesinin yaklaşımı temel belirleyici faktör olarak görülebilir. İlişkilerin derinliği, rol ve sorumlulukların tam anlaşılması ve çalışanların işi yapabilme konusundaki yeterliliği örgütün güvenilir bir kültüre sahip olmasını sağlayan önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Bu bakımdan üst yönetim, tüm çalışanlar arasında iyi ilişkiler sağlama, görev ve sorumluluklarını tam olarak belirleme ve çalışanların iş yapabilme becerilerini geliştirme yönünde bir tercih ortaya koymalıdır.

Güven, hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır. Ancak kişiye güven ve örgüte güven kavramları birbirinden farklı kavramlardır. Luhmann (1979)’ın bireysel güven ve örgütsel güven ayrımına göre bireye güven, bireylerarası farklara dayanır ve bireye özeldir. Örgütsel güven ise bireylerden çok örgüte odaklıdır. Örgütsel güven, örgütün kimliğine olan güveni temsil eder (Aktuna, 2007, s.58). Mishra ve Morrissey, örgütsel güveni “Çalışanın, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algısı, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı” olarak tanımlamaktadırlar (Demircan, 2003, s.9).

Güven, hem örgüt içi hem örgütler arası ilişkilerde yer alan bir unsur olarak görülmektedir. Örgüt içi güven örgüt üyelerinin paylaştığı güven düzeyini ifade

ederken, örgüt dışı güven örgütün müşterileri, tedarikçileri veya ortakları ile ilgili güveni yansıtmaktadır (Arslan, 2009, s.7). Örgütsel güven, hem kişiler arası ilişkilerin bir sonucu hem de kültürel ve ahlaki değerlerle, günlük yaşama ve iş deneyimlerine göre değişen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Güven duygusunun geliştiği bir toplumda, örgütsel etkinlikler daha sağlıklı olmakta ve bunun beraberinde örgütsel başarı daha yüksek olacağı gibi örgütsel performans ve verimlilik de artmaktadır.

Örgütsel güven genel olarak örgüt içindeki bireylerarası veya gruplar arası güven derecesini belirtir. Örgütsel güven fikrinin temeli örgüt içinde ve örgütler arasında işlem maliyetini azaltıcı bir faktör olmasından hareketle doğmuştur.

Cummings ve Bramiley'in (1996) modeline göre bir inanç olarak örgütsel güven, onu oluşturan üç elemana göre değerlendirilmektedir. Bunlar duygu, düşünme ve niyet edilmiş davranıştır. Dolayısıyla örgütsel güven bir inanç olarak, tanımından gelen üç öge ve bu üç ögenin birbiri üzerine yansımaları ile inşa edilmiştir (Uzbilek, 2006, s.21).

Örgütsel güven, bir kişinin veya bir grubu oluşturan kişilerin diğer kişi veya gruba;

- Açık veya açık olamayan taahhütlere uygun bir iyi niyetli davranma,
- Ne olursa olsun, görüşmelerde önceden verilmiş vaatlerde dürüst olma,
- Uygun fırsatlar olduğunda bile diğer tarafın durumundan çok fazla çıkar sağlamama inancıdır.

Luhmann's örgütsel güveni, çalışanların örgüte güçlü bir bağlılık arzusu ile bağlanmaları, örgütün amaç ve değerlerini benimsemeleri şeklinde tanımlamaktadır. Benzer bir şekilde Greenberg, örgütsel güveni, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlı olmaları ve örgütün amaç ve değerlerini paylaşmaları ve örgütte sürekli çalışmaya istekli olmaları şeklinde tanımlamıştır (Ronald ve Lawrence, 2007, s.165-179).

Örgütsel güven kavramı farklı bir tanımlamada, "çalışanların yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerinin söylediklerine olan inançlarının derecesi " olarak belirtilmektedir. Bu tanımlamaya göre örgütsel güvenin kaynağı, üst kademe yöneticileri ile ara kademe yöneticilerinin davranışlarıdır (Şimşek ve Taşcı, 2004, www.egm.gov.tr).

Örgütsel güven, dikey anlamda olduğu kadar yatay anlamda da tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturur (Demircan, 2003, s.142). Dikey anlamda yöneticinin

çalışanlara davranışlarıyla şekillenen güven; yatay anlamda ise çalışanlar arasındaki ilişkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda çalışma ve takım arkadaşlarına duyulan güven, çalışanların birbirlerinin çıkarlarına ilgi göstermeleri, birbirlerine gerekli durumlarda yardım etmeleri ve birbirlerine karşı açık ve dürüst olmalarını içeren karşılıklı pozitif beklenti içerisinde olmak şeklinde tanımlanabilir (Günaydın, 2001, s.8).

Organizasyonlar başarıyı sağlamak için güveni örgüt içine yerleştirmelidirler. Gerek yönetimde çalışanlar gerekse diğer çalışanlar kendi aralarında güven duygusunu hissederek ortak bir duyguyla hareket edeceklerdir ve bu da organizasyon yapısına olumlu bir şekilde yansıyacaktır.

## **2. ÖRGÜTSEL GÜVEN TÜRLERİ**

Örgütsel güven konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında örgütsel güvenin, dış güven ya da iç güven (örgütsel güven) olarak iki şekilde incelendiği görülmektedir. Yapılan çalışmanın ana konusu örgütsel güven olmakla beraber, konuyla ilişkisi nedeniyle dış güven konusunun da incelenmesi yararlı olacaktır.

### **2.1. İşletme İçi Güven**

Herhangi bir örgüt başarıyı yakalamak istiyorsa bu örgütün doğru olarak kurması gereken dört dizi ilişki vardır. Bunlar; yöneticiler ve personel arasındaki ilişkiler, takımlar ve departmanlar arasındaki yatay ilişkiler, tedarikçiler ve diğer iş ortaklarıyla ilişkiler ve müşteriyle olan ilişkilerdir. Bu ilişkilerden herhangi birinde bir sorun yaşanırsa organizasyonun adeta infilak edebileceğini söylemek mümkündür. Örgütsel güven, bu ilişkilerde önemli bir farklılık yaratmaktadır (Clark, 2002, s.93).

Güven, birçok sosyal bilim disiplinlerinde kişiler arası ve grup içi ilişkilerin birincil nitelikteki bir özelliği gibi kabul edilmektedir. Güven, işbirliği ile kişilerarası grup dayanışması üzerindeki etkiyi ve örgüt içi yapının oluşmasını kolaylaştırması nedeniyle organizasyonlarda iş görmeyi mümkün kılan bir unsurdur. Bilim adamları güven olgusunun örgütsel alandaki etkisini iki biçimde ele almışlardır. Bunlardan ilki, güvenin iş birliğine dayalı etkili ilişkilerin oluşmasında önemli bir faktör olduğu iken, ikincisi güven duygusunun örgütsel prosedür ve aktivitelerin onaylanmasında etkili olduğudur (Sitkin ve Stickel, 1996, s.196- 251).

Çalışanlar, idari grubun kararlarına ve eylemlerine dayanarak örgüt imajı taşırlar. Bundan dolayı organizasyonlarda güven, başarılı ilişkilerin kurulması için gereklidir. Güvenin oluşması için yöneticiler ve çalışanlar dürüst ve etik davranışlarda bulunmalıdırlar. Yöneticiler, çalışanların meşru eylemlerini desteklemeli ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek adına bilgi kısıtlayarak ya da kendi çıkarlarını koruyarak çalışandan yararlanmamalıdırlar (Yaşar, 2005, s.38).

Örgütlerde çalışanların moralini düşüren ya da artıran iş arkadaşlarının ya da yöneticilerinin çalışanlara karşı olan tutumudur. Güven seviyesi yüksek örgütlerde bu tutum olumlu yönde olacaktır. Çalışma ortamı uyumlu olacak ve karşılıklı ilişkileri geliştirmeye yardımcı bir hal alacaktır. Morali iyi olan çalışanlar birbirleri ve örgütleri hakkında olumlu düşüncelere sahip olacaklardır. Örgütsel güven, çalışanın moralini yükselttiği gibi iletişimi de arttırır. Paylaşımı güçlendirerek, takım ruhunu ve takım çalışmasını sağlar. İş ortamında stresi azaltarak çalışanı organizasyona bağlı hale getirir ve maliyeti azaltır çünkü çalışanlar yüksek morale sahip olduğunda daha az kaynak kullanarak görevlerini zamanında yerine getirirler.

Araştırmalar göstermektedir ki, örgüt ortamında ve örgütsel ilişkilerde güven eksikliği örgütsel bağlılığın, insan ilişkilerinin, örgütsel performansın düşmesine ve çalışan moralinin ve ürün kalitesinin düşük seviyelere inmesine ayrıca bunlara bağlı olarak çalışan devamsızlığının artmasına sebep olmaktadır. Bu bağlamda kendini ihanete uğramış gibi hisseden çalışan, hırsızlık ve iş yerinde şiddete başvurma gibi zarar verici davranışlara yönelecektir. Böyle bir ortamda, çok fazla stres ortaya çıkarken yenilik ve yaratıcılık ya çok az olacaktır ya da hiç olmayacaktır. Bu açıdan bakıldığında, çalışan güvenine sahip olmayan örgütler çalışan bulma, seçme, eğitme fonksiyonlarının yüksek maliyeti ve bu maliyetlerin tekrarlanması göz önüne almak durumundadırlar. Çalışan bulma ve işe yerleştirme zaman alacağından verimlilik düşmeye devam edecektir (Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007, s.195).

Cook ve Wall (1980) “bireyler ve gruplar arasındaki güven, örgütün uzun vadeli karlılığı ve örgüt üyelerinin refahı için oldukça önemli bir bileşendir” demişlerdir. Örgüte güven, çalışan tarafından algılanan yarar ile ilgili olup en azından zararına eylem göstermeyeceğine yönelik güvendir (Tüzün, 2006, s.27). Çalışanların hem kendi aralarında hem de üst yönetime karşı güven duygusu hissetmeleri organizasyon yapısına olumlu şekilde yansıyacaktır.

İşletme içi güven, örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentilerdir. Üst düzey örgütsel güven yaratan örgütlerin, örgüt yapılarının daha uyumlu, stratejik ittifakının daha güçlü, takımları oluşturmada daha etkin oldukları ve daha etkili kriz yönetimi gerçekleştirdikleri görülmektedir. Yüksek güvene sahip örgütlerin, düşük güvene sahip örgütlere göre daha başarılı, intibakı kolay ve yenilikçi örgütler olduğu gözlemlenmektedir. Örgütsel güven, örgütün tüm çalışanlarının duyduğu iş memnuniyetine ve çalışanların örgüt etkinliğini algılama düzeyine bağlı olarak değişmektedir (Huff ve Kelly, 2003; aktaran Sayın, 2009, s.49).

İşletme içi güven; fırsatçı davranışlara son vermek, karmaşayı azaltarak, eşgüdümü ve işbirliğini teşvik ederek örgüt içi ilişkileri daha etkili hale getirme fonksiyonuna sahiptir. Örgüt içi güven, belirsizliğin azaltılması, problemlerin çözülmesi ve yeni çözüm önerilerinin açığa çıkarılması için oldukça gereklidir.

Bilinçli bir örgüt içi güven oluşturulması için Zand, aşağıda açıklanan üç kavram üzerinde durmaktadır (Six, 2003, s.203). Birinci kavram bilgidir. Bilgi, uygun ve doğru veri sağlamayı ve doğru geribildirimde bulunmayı ifade eder. İkinci kavram etkidir. Etki ise, diğerlerinin fikirlerini araştırmayı, kararlarına ilişkin yapıları, önerileri kabul ederek değişimleri göstermeyi açıklar. Üçüncü kavram kontroldür. Kontrol ise, çalışanın kendini diğer bireylere bağlı kılarak çalışana yetki ve sorumluluk vermeyi ifade eder. Örgüt içinde güven duygusu oluşumunu sağlayan bu kavramlar benzer şekilde birçok akademisyen tarafından tartışılmıştır. Bu tartışmaların temelinde, yetkilendirme, olumlu geri bildirim ve çalışan katılımı vardır (Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007, s.193).

Güvenilir bir iş ortamının oluşturulmasında yöneticiye birçok görev düşmektedir. Güvenilir bir ortam için güvenilir bir yönetici profili olması, adil, kurallara uygun ve etik ilkelere dayanan davranışlar geliştirilmesi gerekmektedir. Örgütsel yaşamda güvenin hangi düzeyde algılandığını anlamının en iyi yolu, yöneticilerin güvenilirliğini sorgulamadan geçmektedir (Erdem, 2003, s.29). Güven, kurum içinde yapıcı insan ilişkilerini ve kurum başarısını sağlamada belki de en önemli değerdir.

Shaw (1997), örgütsel güvenin, kurumsal başarı için önemli bir gereksinim olmaya başladığını çünkü kurumların yaşadıkları değişim sürecinde çalışanların ancak ve ancak kurumlarına, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine güvendikleri müddetçe

bu değişimleri destekleyebileceklerini ve yaşıadıkları onca stres ve pozisyon değişimlerini kabullenip yeni bir kurum yapısı için uğraşabileceklerini savunmuştur.

Yapılan araştırmalar güvenin kurum içinde sürtüşmeleri azaltıp rahat ve uyumlu bir ortam yaratarak kurum başarısında önemli bir rol oynadığını ortaya çıkarmıştır (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007, s.22).

## 2.2. İşletme Dışı Güven

Örgütsel güven türlerinden birisi de örgüt dışı güvendir. Dış güven ve iç güven birbirleriyle ilişkili olgulardır. Dış güvenin etkin oluşu, örgüt içinde güven oluşumunu da etkileyecektir. Burada açıklanan güven türü örgütün müşterileriyle veya diğer örgütlerle olan güven ilişkisini ele almaktadır.

İşletme dışı güven örgüt üyelerinin diğer firmalara karşı toplu olarak sergiledikleri güven türüdür. Bu güven türü, örgüt, müşteri, pazarlama kanalları, ortak yatırımlar gibi çeşitli boyutlarda işletmelerin örgütsel ilişkilerini zenginleştirir. İşletme dışı güven oluşumu; toplu stratejilerin oluşumunu destekler, örgütler arası öğrenmeyi ve bilgi değişimini, ekonomik aktivitelerin eşgüdümünü sağlar, ortaklar arası pazarlık maliyetini ve çatışmayı azaltır, örgütsel değişimi destekler ve sistemin kararlı hale gelmesine yardımcı olur.

Örgüt içinde çalışanların fikirleri ve yargıları, dış çevrede bulunanlar ile etkileşim içindedir. Bir başka deyişle örgüt içi çalışanların dışında da bir yaşam vardır. Organizasyonların çalıştığı çevre kabaca ikiye ayrılır (Davis, 2006; çeviren Şendilek, 2006, s.95).

- Mikro ortam güçleri; organizasyonun başarılı bir şekilde işleme yeteneğine etki eden kurum dışındaki halk; özellikle yatırımcılar, müşteriler tedarikçiler, dağıtıcılar, düzenleyiciler, rakipler, zanaat oluşturanlar ve ilgili medyadır.
- Makro ortam güçleri; siyasal, legal, ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik ve çevresel faktörlerdir.

Görüldüğü gibi dış çevre, yöneticinin kontrol edemediği ve etkileyemediği tüm değişkenleri ifade eder. Bu değişkenlerin yakından izlenmesi, gerekli önlemlerin alınması ve bunlara uyum yeteneğinin geliştirilmesi örgüt için çok önemlidir çünkü örgüt dışı güven örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güveni temsil eder. Küçük ölçekli işletmelerde bu durum işletme sahibinin kişiliğinden, büyük ölçekli işletmelerde

ise örgüt kültürü ve yöneticilere olan güvenden kaynaklanır. Gerek küçük ölçekli işletmeler gerek büyük ölçekli işletmeler olsun her ikisinde de oluşturulacak örgütsel güven düzeyi, işletmelerin dış çevre ile olan örgütler arası güvenini de etkileyecektir.

Örgütler arası güvenin, strateji ve pazarlama literatüründe rekabetçi avantaj (Barney ve Hansen, 1994), firmanın performansı, fırsatçılığın azaltılması (Zaheer ve diğerleri, 1998), memnuniyet (Geyskens ve diğerleri, 1998) gibi sonuçlarla ilişkili olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra örgütsel araştırmalarda güven, şirketler arası uzun dönemli başarılı ilişkilerinin sürmesi için önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır (Uzbilek, 2006, s.19).

Örgütler arası değişen ilişkiler içerisinde fırsatçı davranışlar olağandır. Bu davranışlar, işveren ve çalışan arasında olabileceği gibi satıcı ve alıcı arasında da olabilir. Satıcı, tüketici için yararlı olacak şeyleri düşünmeksizin kendi özel amaçlarını karşılamaya çalışarak fırsatçı davranabilir. Fırsatçıların davranışlarına örnek olarak servis veya üretimin kalitesi için yalan beyan vermek veya yerine getirilemeyen sözleşmeler, aldatmalar vb. örnek gösterilebilir (Liang ve diğerleri, 2005, s.53). Bu nedenle hem örgüt içine hem de örgüt dışında sistemin eksiksiz olarak işleyebilmesi için uzun vadede stratejik düşünülerek güvenin örgüt içindeki yerini alması gerekir (Nam, 2008, s.20).

Peters, yaptığı çalışmada günümüzün değişen iş dünyasının en önemli altı unsurunun ilki olarak güveni ele almış ve değişim içeren toplam kalite yönetimi, yeniden yapılanma, bilgi yönetimi programları, sanal örgütler ve yenilikçi planlar gibi uygulamaların tamamının bu planları gerçekleştirecek bir insan olmadan anlamsız olacağını ifade etmiştir. Covey, kullanılan dil ya da amaçlar ne kadar iyi olursa olsun, güven olmadan kalıcı başarı için uygun temel olamayacağını belirtmiştir (Nam, 2008, s.40).

Müşteriler, tüketiciler vs. gibi dış çevre unsurları güven duymadıkları örgütü terk ederler. Güven deneyimle inşa edildiği için, tüketicinin örgüt ile olan olumlu deneyimleri ne kadar fazla ise, tüketici örgüte o derece fazla güvenecektir. Deneyim; tüketicinin doğrudan temasları (deneme, kullanma, tüketimden memnuniyet) ya da dolaylı temasları (reklam, kulaktan kulağa reklam, ün) sonucundaki değerlendirmelerinden etkilenir (Tüzün, 2006, s.26).

### 3. ÖRGÜTSEL GÜVENİN ALT BOYUTLARI

Örgütsel güven ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde “örgütsel güvenin alt boyutları” adı altında üç ayrı sınıflandırmanın yapıldığı görülmektedir. Bunlar; çalışanların örgüte olan güveni, çalışanların yöneticiye olan güveni ve çalışanlar arasındaki (çalışanların birbirlerine olan güveni) güvendir. Yöneticiye ve örgüte duyulan güven her ne kadar birbirlerinin yerine kullanılabilir gibi gözükse de bilimsel literatürde her ikisinin de ayrı bir başlık olarak incelendiği görülmektedir. Bu bağlamda yapılan çalışma, güvenin alt boyutları şeklinde ele alınarak örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışanların birbirlerine olan güveni şeklinde üç alt başlık halinde incelenmeye çalışılacaktır.

#### 3.1. Çalışanların Örgüte Olan Güveni

Örgüte güven, kişilerin kurumsal ilişkiler ve davranışlarıyla ilgili beklentilerini içermektedir. Başka bir deyişle, “örgüte duyulan itimat ve örgütten alınan destek, örgüt tarafından verilen sözlerin tutulacağına ve dürüst olunacağına olan inanç” örgüte güven olarak tanımlanabilir. Shea (1984), kurumsal hayatta güvenin “mucize bir malzeme” olduğunu ve sürtüşmeleri azalttığını, farklı parçaları bir arada tutmaya yardımcı olduğunu ve kişileri harekete geçiren bir katalizör görevi gördüğünü belirtmektedir (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007, s.25).

İnsan karmaşık bir kişiliğe sahip olduğundan insanı anlamak zordur. Buna karşılık örgüt, formel ve kurumsal bir yapıya sahip olduğu için doğası gereği yapısını vizyon, misyon ve politika gibi araçlarla ortaya koymuş olacaktır. 1980’lerden sonra karmaşık sorunlara “alışılmışın dışında” yeni çözümler üretilmesine ilişkin gereksinim; personele saygı duyan, değer veren, iç girişimcilik yeteneklerini sergilemesine, teknolojileri verimli kılmasına ortam sağlayan bir örgütsel tutum, yaklaşım, yapı, kültür ve uygulamalar gerektirmektedir (Özçer, 1995, s.889-913).

Organizasyonlarda, çalışanlar sürekli örgüt ortamını gözlemleyip örgütün çalışanları ve çalışanların rolleri hakkında görüşler edindikten sonra örgüte güvenip güvenmemeye karar verirler. Bu gözlem sırasında örgüt ortamını değerlendirmede örgütsel destek önemli bir belirleyicidir. En yüksek ahlak ülküsü, en iyi ve en doğru çözümü gösteren temel fikir ya da erdem olarak tanımlanan adalet kavramı, çalışan bağlılığının temel belirleyicilerinden bir tanesi olması itibariyle örgüt yönetiminde çok

ayrı bir yer tutmaktadır. Buna karşın bireylerin yeterince bilgi sahibi olmadıkları şeyleri değerlendirirken çoğu zaman ya önyargı ile hareket ettikleri ya da çevrelerinden edindikleri yetersiz bilgilerle o şeye karşı yanlış ya da olumsuz tutumlar geliştirebildikleri de bir gerçektir. Aynı zamanda bilinmeyene karşı duyulan şüphe ve korku da bireyin tutum ve performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Doğan, 2002, s.72). Örgüt içinde adaleti kurma ve örgütte güven birbiri ile paralel gelişen bir ilişkiye sahiptir. Yani örgüt içinde adalet algısı arttıkça örgüte olan güvenin de aynı yönde arttığı görülmektedir.

Diğer yandan, örgüt tarafından çalışanlara verilen “örgütsel destek” de örgüt ortamını değerlendirmede ayrı bir belirleyici özelliktir. Örgütsel destek, bir örgütün, personelinin örgüte katkılarının bilincinde olması ve personelinin refahına önem vermesidir.

Örgütsel destek, ancak insan kaynaklarının öneminin bilincinde olan örgütlerde bulunabilecek özel bir anlayış gerektirir. Bu anlayışa sahip olan örgütlerde insanların yaptıkları katkılar dikkate alındığından ve refah düzeyi artırıldığı için çalışan bu durumdan büyük gurur ve mutluluk duyar (Akın, 2004, s.142). Bu olay sonuçta çalışanların iş verimliliğine yansır. İşini sevmesi, işini bütün gücüyle yapması çalışan için yüksek gayretin bir göstergesidir. Çalışan birey, kendisine verilen desteği algılamış ve bunun karşılığını verebilme çabası içine girmiştir. Öyle ki çalışanlar, kendilerinden beklenen davranışları ve tutumları yerine getirdiklerinde kurumun onların farkına varacaklarına ve kendilerini ödüllendirileceklerine güvenmektedirler.

Çalışanların örgütü sevmelerinde ve örgütlerine güven duymalarında öğlen yemeği, çocuk bakım hizmeti, örgütün sağladığı olanaklarla yapılan tatil gibi uygulamaların çalışanları memnun ettiği tartışılmaz bir gerçektir. İnsanların çalıştıkları örgüte karşı güven duymalarının en önemli nedeni, örgütlerinde kendi katkılarının bir değer oluşturduğunu bilmeleri ve saygı görmeleridir. Çalışanına bu şekilde yaklaşan örgütler sık sık çalışanlarının önerilerine başvurmakta, buradan çıkan sonuçları gündeme almaktadırlar. Fortune Dergisinin yıllık olarak yaptığı en iyi 100 Amerikan Şirketi anketinde ilk sırayı alan Southwest Airlines’ın bir çalışanı örgütünün çalışanlarına saygıyla davrandığını, iyi ödeme yaptığını ve yetki verdiğini, sorun çözmede çalışanların fikirlerine ve düşüncelerine başvurulduğunu, çalışanların her

konuda cesaretlendirildiğini ve bu nedenle örgütün kendilerinde bir güven duygusu yaratıp işe gitmeyi çok sevdiklerini belirtmektedir. (Kütükçü, 2007, s.78).

Savage'a göre (1982) bir örgütte sessiz, sakin, enerjisiz ve sadakatin düşük olduğu bir ortam varsa, çalışanlar işlerini kaybetme veya cezalandırılma korkusuyla fikirlerini açıkça söyleyemiyorlarsa, hiçbir konuda çatışma çıkmıyorsa, yapılan herhangi bir değişiklik kuşku ve endişe ile karşılanıyorsa, yönetim şekli hiyerarşik ve alınan kararlar emir komuta zincirinden geçmek durumunda ise ve çalışanlar kendilerini yaptıkları işe hapsolmuş gibi hissediyorlarsa, o örgütte güven düşük demektir (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007, s.27).

Örgütlerin örgütsel güvenin yükselmesi sonucunda kendilerine özgü bir kimlik, işleyiş biçimi ve değerler oluşturma sürecine kısaca örgüt kültürü denir. Örgüt kültürü, örgütsel bütünlüğü kurmak, korumak ve geliştirmek, bununla birlikte hızla değişen iç ve dış çevre şartlarına uyum sağlayabilmek için önemlidir. Örgüt kültürünün çalışanların moral ve üretkenlikleri üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Aynı zamanda örgüt kültürü örgütün dış çevre karşısında kendi imajını da etkiler (Çırpan ve Koyuncu, 1998, s.226). Bu etki, örgütlerde çalışan bireylerin o örgütte kalmasındaki faktörler üzerinde ve bireyin kişisel amaçlara ulaşmasında önemli bir role sahiptir çünkü kültür, bazı uygulama ve süreçlerde standartlaşmayı veya rasyonelleşmeyi sağlar.

Örgüte güven duyulmasının diğer önemli bir diğer özelliği de, iç ve dış iletişim konusuna verdikleri büyük önemdir. Örgüt içinde hem dikey hem de yatay açıdan bir şeffaflık söz konusu olmalıdır. Bu örgütler “açık- kitap yönetimi” gibi teknikler kullanarak çalışanlarını, örgütün performansı ve bu performansa ulaşmak için kendilerinin oynadığı rol hakkında bilgilendirmelidirler. Çalışanlar bu sayede örgütteki genel tablo hakkında bilgi sahibi olmakta ve kendilerini örgütün başarısının ayrılmaz bir parçası olarak görmeye başlamaktadırlar.

Yukarıda yazılanlardan da anlaşılacağı gibi çalışanların örgüte güven duyabilmelerini sağlamada birçok önemli nokta göze çarpmaktadır. Örgütler bu noktalara dikkat ettikleri zaman örgütsel güvenin örgüt bazında oluşturulması ve sürdürülmesi sağlanacaktır.

### **3.2. Çalışanların Yöneticiye Olan Güveni**

Yönetici ve çalışan arasındaki güven ilişkisinin gelişmesinde yönetsel davranışın önemli bir etkisi olmakta ve çalışanlar tarafından örgütsel güvenin oluşmasında yöneticinin göstermesi gereken birtakım davranış özellikleri (taahhütleri ve sözleri tutmak, doğru ve açık iletişim, dinlemek, güveni korumak, erişebilir olmak) bulunmaktadır. “Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” (Koçel, 2003, s.11) olarak bilinen yönetim; değişen çevrede sınırlı kaynakları etkili bir şekilde kullanarak örgüt amaçlarına etken bir şekilde ulaşmak için başkaları ile birlikte çalışmak (Özalp, 2009, s.6) olduğuna göre yönetici, misyonunu ve düşüncelerini ortaya koyarak bu doğrultuda uygulamaya geçmek, çalışanlarına yönetim felsefesini anlatıp geliştirmek ve bunu örgütün tamamına yaymak için öncelikle örgütsel güvenin sağlanmasında çalışanlar ile ortak bir yol bulmalıdır. Yönetici, kaynaklarına özen gösterirken, çalışanlarına insanlığın gerektirdiği şekilde davranmak zorundadır.

Çalışanların yöneticilerine destek vermesi, yöneticilerin çalışanlarına destek vermesi kadar önemlidir. İlişkiler iyi olmadığı zaman, çalışanlar yöneticilerini bilerek ve isteyerek desteklemeyecekler, hatta örgütteki işlerin daha da kötüye gitmesi için uğraş verebileceklerdir.

Örgüte güven ve yöneticiye güven farklı kavramlardır. Literatürde güvenin, yöneticiler tarafından başlatılması gereken bir süreç olduğu tartışılmaktadır.

Whitener ve arkadaşları (1998), “yönetsel güvenilirlik modeli” olarak isimlendirdikleri modellerinde astların yöneticilerine güven duymalarını sağlayan ve yöneticilerde bulunması gerektiğini düşündükleri beş bireysel unsuru tanımlamaktadırlar. Burada iki kişi arasında genel olarak var olacak güven ilişkisi yerine, çalışanların yöneticilerine güven duymalarında etkili olabilecek güven unsurları üzerinde durulmaktadır. Bu unsurlar, davranışlarda tutarlılık, dürüstlük, kontrolün paylaşımı ve dağılımı, doğru ve açıklayıcı iletişim, çalışanlara ilgi ve özen gösterilmesi olarak sıralanmaktadır (İslamoğlu, Birsell ve Börü, 2007, s.31).

Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner (1998), yönetime duyulan güveni, yöneticilerin sergiledikleri davranışlarla ilişkilendirmişlerdir. Örgüt içinde güven oluşumunda yöneticilerin bireysel özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Buna göre Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner (1998), üç bireysel unsur tanımlamıştır (Tüzün, 2006, s.108):

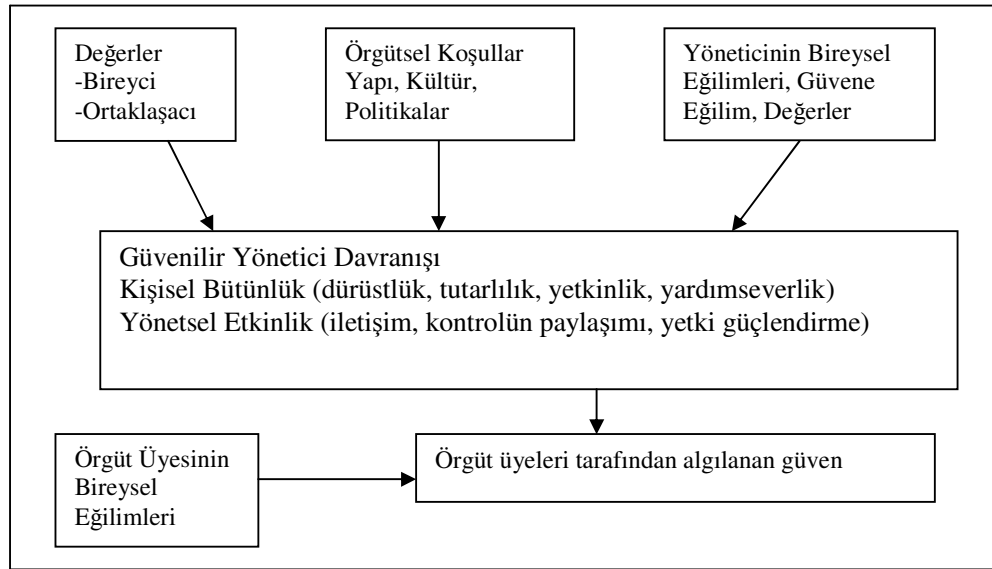
#### 1. Güvene eğilim

## 2. Benlik- verimlilik

## 3. Değerler

Yöneticilerin güvene yönelik eğilimleri, bilgi, beceri, kabiliyet düzeylerindeki öz verimlilikleri, takdir, anlayış ve diğer insanların refahını koruma gibi evrensel değerlere sahip olmaları örgüt içinde güven oluşumunu önemli derecede etkilemektedir.

Şekil 3'te örgütsel yaşamda güvenin algılanmasına ilişkin değişkenler gösterilmiştir. Bu doğrultuda güvenilir bir yöneticiden beklenen; adil, kurallara uygun ve etik ilkelere dayanan davranışlar geliştirmesidir. Dolayısıyla örgütsel yaşamda güvenin hangi düzeyde algılandığını anlamanın en iyi yolu, yöneticilerin güvenilirliğini sorgulamaktan geçmektedir (Erdem, 2003, s.169).



**Şekil 3. Örgütsel Yaşamda Güvenin Algılanması**

**Kaynak:** Ferda Erdem, Örgütsel Yaşamda Güven, Ferda Erdem (Ed), Sosyal Bilimlerde Güven, Ankara: Vadi Yayınları, 2003, s. 169.

Yöneticiler çalışanlarla örgüt arasında bir bağ görevi görürler. Yöneticiler örgütün politikaları ve hedefleriyle ilgili çalışanlara bilgi iletmekten sorumludurlar. Çalışan, yönetici ile etkileşimlerinde örgütün güvenilir olup olmadığı hakkında bir yargıya varır. Çalışan, yöneticiye güvendiğinde, bunu genelleştirip bütün örgüte de güvenir çünkü yönetici örgütün temsilcisi olarak algılanmaktadır (Çimen, 2007, s.93).

Bir yöneticinin en önemli görevlerinden birisi, örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirme çabasıdır. İnsanların sahip oldukları amaçlar

çeşitli sebeplerle farklılıklar gösterebildiğinden bunu gerçekleştirmek yöneticiler için kolay olmamaktadır. Farklı kültürlerle bir örgüte çalışmak üzere gelen bireyler için onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerler oluşturmak gerekir. Örgüt kültürünün önemi bu noktada kendisini hissettirir. Bir örgütte örgüt kültürün oluşması durumunda, çalışanlar kendilerini rahat hissedecekler ve huzurlu bir ortam içinde çalışacaklardır (Özdevecioğlu, 1994, s.121). Çalışanlarına arkadaş gibi davranan, onlara yol gösteren, destekleyen, cesaretlendiren, sorunlarının çözümünde yardımcı olan bir yönetici yardımsever olarak algılanır ve çalışanlar bu tip yöneticilere karşı daha kolay güven geliştirirler. Yardımseverliğin ilgi göstermeyle yakından ilişkili olması, yöneticilerin, çalışanlar açısından olaylara bakabilmelerini, diğer bir deyişle empatik bir yaklaşım benimsemelerini gerektirir (Erdem, 2003, s.174).

Buna karşın çalışanların, bulundukları örgütte, “sadece örgüt hedeflerine ulaşmada kullanılabilecek bir araç” olarak algılandıklarını hissetmeleri yönetime duyulan güveni sarsabilecek önemli bir faktördür. Örgütün başında yer alan kurumsal liderler, çalışanların güvenini kazanabilmek için her fırsatta onların istekleri, kişisel gelişimleri, örgütten beklentileri konusunda ilgili olmak ve çalışanlara karşı duyarlı olduklarını hissettirmek zorundadırlar (Günaydın, 2001, s.24).

Larson ve Lafasto (1989) yaptıkları araştırmalarda çalışma grubunda güven ortamının oluşması için dürüstlük, açıklık, tutarlık ve saygının var olması gerektiğini fark etmişlerdir (İslamoğlu, Birsell ve Börü, 2007, s.31). Bir insanı güvenilir bulmak için Baltaş (2007, s.59), çoğunlukla karşı taraftaki bireylerin sözünü tutması, bütünlük sergilemesi (özü sözü bir olmak), bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olması, dürüst olması ve sorumluluk sahibi olması gerektiğini belirtmiştir. Yukarıda belirtildiği gibi çalışanların güven duyabilmesi için yöneticilerde bulunması gereken ve örgütsel güven ile çok sıkı bir ilişki halinde olan özelliklerden en önemlisi dürüstlüktür çünkü dürüstlük belirtilen diğer tüm maddelerin özünü oluşturmaktadır. Yöneticinin dürüstlüğü; ortak normlara uygun davranmasını, kendi çıkarlarını ön planda tutmaktan çok örgütün çıkarlarını gözetmesini, doğruyu söylemesini ve sözünü tutmasını, kararlarla ve uygulamalarla ilgili açıklamaları doğru ve anlaşılır bir şekilde yapmasını içerir (Erdem, 2003, s.174).

Yöneticiye olan güvenin artırılmasını sağlayan bir diğer nitelik ise, yöneticinin diğer çalışanları ve bu çalışanların yaptıkları işleri anlama, çalışanlara kendilerini bulma şansını ve psikolojik özgürlüklerini vererek bağışlayıcı olma ve çalışanlarla arasında oluşan bir bilgi alış-veriş ortamı yaratmaktır.

Marin (1990) ve Sonnenberg (1994) yaptıkları çalışmalarla bu görüşü desteklemişler, çalışanların yöneticilerine gerçekten güvenebilmeleri için yöneticilerin onları gerçekten düşünebildiklerini hissetmeleri gerektiğini, çalışanların iş ile ilgili hedeflerine ulaşmada yönetime güvenebileceklerini ve yönetim ile değerlerinin uyuştuğunu hissetmelerini belirtmişlerdir (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007, s.31).

Yöneticiye güvenin az olduğu kurumlarda iş yapma maliyetleri artmakta, kişisel sağlık ve grup sağlığı bozulmaktadır. Güvenin azalması ve korkunun artması sonucu kurumda yabancılaşma, yalnızlık ve düşmanlık hisleri yerleşmeye başlamaktadır. Sonnenberg (1994) kurum içinde güvensizlik var olduğunda stresin ve yönetim tarafından alınan yanlış karar oranının arttığını, çalışanların ve yöneticilerin bencilce davranışlar sergilediğini belirtmiştir. Aynı zamanda yöneticisine güvenmeyen çalışanların sadece kendi işlerine odaklandıklarını, bu nedenle yaratıcılığın düştüğünü, yenilikçiliğin yok olduğunu ve yeni durumlarla karşılaşmaktan kaçınıldığını da savunmuştur (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007, s.35).

Deci, Connell ve Ryan (1989), otoriter yöneticilerin genelde güven yaratmamalarına ve çalışanların karar almalarını engelleyip kararlılıklarını kaybetmelerine yol açtıklarına dikkat çekmişlerdir. Cornevale (1988) de hiyerarşik ve baskıcı yöneticilerin ceza korkusuyla çalışanları yönettiklerini ve çok az ödül ve övgü kullandıklarını belirtmiştir. Bürokratik yapılarda belirli davranışların kabul edilebilir olduğu, çalışanların örgüte riayet etmesinin beklendiği ve yavaş yavaş çalışanlar arası duygusal bağların olumsuz etkilendiği düşüncesiyle bürokrasi ile güvenin uyumlu olmadığını savunmaktadır (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007, s.35).

Görüldüğü gibi güven ortamının yaratılmasında örgütsel faktörler oldukça büyük yer tutarken örgüt içi güvenin yaratılmasında “yöneticiye güven” önemli bir unsur olarak ele alınmaktadır. Özellikle düşük güven seviyeli kültürlerde örgütsel ve yönetsel faktörler amaca ulaşmada hayati öneme sahiptir ve bu faktörler kurumsal sonuçları etkilemektedir. Örgütsel güvenin sonuçlarını etkileyen bir diğer kişiler arası güven de çalışanların birbirlerine yani arkadaşlarına olan güvenidir.

### 3.3. Çalışanların Birbirlerine Olan Güveni

Çalışan insanlar etkinliklerini artırmak için örgütlere girerler. Çağımızda çalışmak için girilen örgütler çalışanlar için ikinci bir aile gibidir.

Örgütlerin var olma sebebi mal ve hizmet üretmektir. Mal ve hizmetlerde kaliteyi yakalamak için insan kaynağının etkili kullanılması gerekmektedir. İnsan kaynağını etkili kullanabilmek ve yapılan işte başarı yakalayabilmek için çalışanların kendilerini memnun eden çalışma ortamı ve saygı duyup sevecekleri çalışma arkadaşları gerekmektedir. Karşılıklı anlayış, ortak değerler ve çalışanların davranışlarından oluşan sosyal sermaye örgütler için çok önemlidir (Töremen, 2002, s.3).

Örgütlere bakıldığında örgütsel bağlılığın en çok etkilendiği kavramlardan biri çalışanların motivasyonudur. Örgütsel açıdan motivasyon; “örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmayı devam ettirmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin veya mekanizmaların tümü” (Özalp, 1991, s.440) anlamı taşımaktadır. Örgütlerde yönetimin en önemli hedeflerinden birisi, ileri düzeyde motive olmuş çalışanlarla etkili bir organizasyon oluşturmaktadır. Bunun sağlanabilmesi için de öncelikle çalışanın örgütüne, yöneticisine ve daha sonra ise birlikte ve aynı ortamda çalıştığı ve günün en fazla saatini beraber geçirdiği arkadaşlarına güven duyması gereklidir.

Çalışanların tutumlarını diğer bir çalışan veya yöneticinin, diğer gruplar ya da örgüt ile ilgili organize ve sürekli olan inanç ve duygularının toplamı olarak ifade edebiliriz. Bu inanç ve duygular çalışanların, örgüte, gruba, diğer çalışanlara ya da belirli bir duruma karşı belirli bir biçimde davranmasına yol açar.

Örgütün tümüne, amire ve üst yönetime güvenin yanı sıra Femmes, Connel ve Travagline (2004), çalışma arkadaşlarına güvenin önemine değinmişlerdir. Örgütteki güven düzeyi yönetsel felsefeye, örgütsel eyleme, örgütsel yapıya ve çalışanın beklentilerine göre değişmektedir. Femmes, Connel ve Travagline (2004), örgütsel güven çalışmalarında temelde yönetime güven ve amire güven konularında yoğunlaştığını; buna karşılık, çalışma arkadaşlarına güven düzeyinin ihmal edildiğini savunmuşlardır (Tüzün, 2007, s.95).

Örgütlerin insan hayatı açısından önemi iki aşamada belirginleşmektedir. Birincisi; bireyin örgütün içinde uyku dışında kalan zamanının yarısından çoğunu örgütteki veya örgüt dışındaki insanlarla etkileşerek geçirmesi yani “örgüt içinde

yaşanan süre”nin önemidir. İkincisi; örgütlerin, çalışan insanın gelişmesine yapmış olduğu katkının önem kazanmasıdır. İnsanın gelişiminde küçük yaşlarda aile ve eğitim örgütlerinin yapmış oldukları katkılardan sonraki süreç olan örgütün bireye yapmış olduğu katkı büyük önem arz etmektedir (Perçin, 2008, s.59).

Çalışanların arkadaşları arasındaki güven, bir kişinin örgütte çalışan diğer bireylerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir. İnsanlar bir takım çıkarlar sağlamak amacıyla ya da o kişiden hoşlandıkları için arkadaşlık kurabilirler.

Örgütleri dinamik hale getiren çalışanlar, yaşadıkları çevreden edindikleri bilgi, görgü, tecrübe, düşünce ve inançlarla ya da kısaca kültürleri ile örgütte bir araya gelmektedir. Bu buluşma sonucunda çalışanların birbirleriyle etkileştikleri ortam örgütün iç çevresini oluşturmakta ve ekip çalışmasını doğurmaktadır. Çalışanların birbirlerine ve yönetime güven duyması, örgüt içinde tüm bireyler için gereklilik olarak görülmektedir (Dinç, 2007, s.31).

Cook ve Wall, 1980 yılında yaptıkları araştırmada kişilerarası güveni iki alt boyutta incelemişlerdir: Bunlardan birincisi “başkalarının güvenilir oldukları konusundaki inanç” ikincisi ise, “başkalarının kabiliyetlerine olan inanç” şeklindedir. Bu iki alt boyut yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güveni yansıtmaktadır. Bu nedenle güven konusunda özellikle de kişilerarası güven konusunda yapılan araştırmalar daha çok yönetici-ast arasındaki güven üzerine odaklanmıştır (İslamoğlu, Birsnel ve Börü, 2007, s.37). Buna karşın çalışma arkadaşlarına güven konusunda çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Çalışanların çalışma arkadaşlarına güven duyabilmesi, aralarındaki etkileşim sonucu birbirlerini ahlaklı, dürüst, itimat edilebilir ve beceri düzeyi yüksek şekilde algılamalarına bağlıdır.

Çoğunlukla bireyler örgüt ortamında geçmiş yaşantılarının bir ürünü olarak olumsuz kalıp yargılar geliştirir ve genellemelerde bulunurlar. Bu kalıp yargılar karşılıklı güvenin oluşmasını engelleyebilir. Bu nedenle taraflar arasında güven sorunu yaşanıyorsa, güvensizliğin nedeninin tarafların kişisel özelliklerinden mi yoksa tarafların birbirlerine karşı olan ön yargı ve olumsuz yargıdan mı kaynaklandığının sorgulanması gerekir. Böylece güvensizliğin gerçek nedeni keşfedilebilir ve güvensizlik ortamdaki kaldırılabilir (Karip, 2003, s.105).

Janes’e göre çalışanların ruh hali ve duyguları güven üzerinde üç şekilde yansır. Birincisi çalışan, diğer çalışanlara veya yöneticisine güvenme kararı verirken ona karşı

olan duygularını gözden geçirir. İkinci olarak mevcut şartlar ve etkilenme durumu (işlemin özelliği, ortamın gerginliği, iletişim şekilleri vb.); güven deneyimini ve diğer tarafın güvenilirliği hakkında fikir edinme ve yargılamalarda bulunma biçimini etkiler. Üçüncüsü çalışanın güveni duygusal bazı beklentiler üzerine kurulu olduğundan çalışan, bu beklentilerin karşılanmadığına inanır ve güvenin ihlal edildiği duygusuna kapılabilir. Olumlu bir ruh hali bireyin karşısındakiler hakkında daha olumlu algılamalarda bulunmasına yol açarak güven düzeyini yükseltirken, olumsuz ruh hali ve olumsuz duygular etkileşimlere negatif bir nitelik yükleyerek bireyin diğerlerini olduklarından daha az güvenilir görmesine yol açabilir (Kamer, 2001, s.46). Çalışma arkadaşlarına güven, kurumun sosyal ortamı üzerinde, yapıcı insan ilişkileri oluşturulmasında ve çalışanlar arası bağlılıkta etkilidir.

Yukarıda yazılanlardan da anlaşılacağı gibi çalışma arkadaşlarına güven iş yaşamında çok önemlidir çünkü bazen çalışanlar yöneticilerden daha güncel ve uygulanabilir bilgilere sahip olabilmektedirler. Birbirlerine güvenen çalışanlar bilgilerini açık olarak paylaşırlarken ve birbirlerine yaptıkları iş konusunda geri bildirim verirlerken daha dürüst davranıp yeni ürün ve süreçler yaratabilme ortamı sağlayabilirler. Sonuç olarak, örgüt içinde işbirlikçi ve dingin bir sosyal ortam sağlayabilmek için çalışanların arkadaşlarına güvenmeleri önemli bir önceldir. Çalışanlar arasında güven olmadığı durumlarda bilgi paylaşımında isteksizlik artacak, karar alma konusunda yardımlaşma sağlanamayacaktır.

#### **4. ÖRGÜTSEL GÜVEN OLUŞUMU VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN YARARLARI**

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel güvenin oluşmasında örgütlerin dikkat etmeleri gereken noktalar ve örgütsel güvenin örgüte sağladığı faydalar üzerinde durulacaktır.

##### **4.1. Örgütsel Güven Oluşumu**

Örgütsel güvenin oluşturulmasında örgütler “güven”e gereksinim duyarlar. Güvensizlik, örgütlerde hoş karşılanan bir olgu olmadığı gibi maliyeti ve verimi düşüren bir kavram olarak görülmektedir. Buna rağmen örgütlerde güveni kurmak,

oluşturmak, güveni artırmak ya da güvensizliği güvenle alt etmeye çalışmak her şeyi bir anda zorlaştırmaktadır, çünkü bireylerde “güven” olgusunu yaratmak örgütler için oldukça çaba gerektiren bir durumdur.

Amerika’nın büyük şirketlerinden birinde yapılan bir çalışmada çalışanlara güven duyulmasının önemi anlatılırken güven ile kontrolün birbirine karıştırılmaması gerektiği üzerinde durulmuştur. Güven ve kontrol birbiriyle bağdaşmaz. İnsanlara güvenmek demek, insanların kendilerine duyulan güvene ihanet etme olasılıklarını da hesaba katmakla birlikte, bu güvene layık olacak biçimde davranmayı tercih edeceklerine inanarak, onların sorumluluk duygularına bel bağlamak demektir. Birisine güvenmek demek, o kişinin kendisinden ne beklediğini anlayarak, engelleri aşmanın bir yolunu bulacağını ondan beklemek demektir. Bir işletmede örgütsel güveni artırmakla kontrol artırılmaz. Tersine, kontrolün sıklığının azaltılması ile verimlilik, etkinlik, işbirliği, takım ruhu, çalışanların morali olumlu yönde etkilenecektir. Böylece daha da rekabetçi hale gelen bir dünyada başarı şansı artırılmış olacaktır (Solomon ve Flores, 2001, s.37).

Örgütsel güven, örgüt içinde çalışan tüm üyelerin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilir. Çalışanların birbirlerine, örgüte ve yönetime güven duyması, örgüt içindeki tüm bireyler için bir gereklilik olarak görülmelidir. Bununla birlikte Asunakutlu (2002, s.5)’ya göre güven oluşturulması için çalışanlara ve yöneticilere düşen görev ve sorumluluklar diğer bir ifade ile güven oluşumuna katkı sağlanması beklenen unsurlar; çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin oluşturulması, örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sisteminin olması, örgüt yönetimi açısından etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sisteminin oluşturulması, kişilerin üstün yeteneklerle donatılmasını sağlayacak bir sürekli eğitim sisteminin kurulması ve etik değerlere önem verilmesi şeklinde belirtilmektedir. Bu ifadelere göre örgütsel güvenin sağlanmasında örgütün kendi stratejileri ve oluşturacağı politikaların çok etkili olabileceği kolayca görülebilmektedir. Örgütü bu şekilde algılayan ve kullanabilen çalışanların örgüte olan bağlılık ve güven duygusu kendiliğinden oluşmaktadır.

Başka bir ifade ile örgütsel güvenin oluşturulabilmesi için öncelikle güvenli bir organizasyon yaratılması gereklidir. Güvenilir bir organizasyonda ise net bir şekilde

ifade edilmiş merkezi bir ideoloji, etkili iletişim, çalışanların işe gelmek isteyecekleri bir ortam, içeride işbirliği, dışarıda rekabet anlayışı hakimdir.

Güvene dayalı ilişkilerin egemen olduğu bir organizasyon yaratma düşüncesi başlangıçta bir ya da birkaç kişide ortaya çıksa da başarılı bir dönüşüm için organizasyonun çoğunluğunun bu amacı benimsemesi gerekir. Barutçugil (2002, s.110-111)'e göre güvene dayalı bir organizasyona dönüşüm sürecinin başarısı için, güvene dayalı organizasyon olma konusunda etkileyici bir önem ve aciliyet duygusu yaratmak, güvene dayalı organizasyona inanan çalışanlardan güçlü bir grup oluşturmak, güveni vurgulayan bir vizyon oluşturmak ve bunu tüm organizasyona anlatıp uygulamak, güvene dayalı organizasyonun önündeki engelleri kaldırmak, uzun dönemde yararlı sonuçlar alınabileceğini bilmek ve en önemlisi güvenin kurum kültürüne yerleşmesini sağlamak gereklidir. Bunların yanı sıra örgütsel güvenin oluşturulmasında güvene dayalı bir organizasyon yaratmak için çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanlara çeşitli imkanların sunulması da gerekmektedir. Çalışanın emeğinin karşılığını alması, yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesi, terfi ve kariyer fırsatlarının açık olması, örgüte karşı oluşan güveni olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlamda örgütsel yapılar içinde “örgütsel güven” kendiliğinden ortaya çıkmaz, yönetimin güven duygusunu tüm çalışanlar üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekir. Bu açıdan ele alındığında yöneticiler, tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle örgüt içinde çalışanların birbirileri arasında bir güven yaratabildikleri gibi aynı zamanda çalışanların örgüte veya yönetime karşı güvenini de oluşturabilir veya yok edebilirler.

Brownell (2000), örgüt içinde güveni yaratmanın bağlılıkla gerçekleşebileceğini söylemektedir. Örgüt içinde en üst düzeyden en alt düzeye kadar tüm çalışanlar güvenirliliği ve inanırlığı kurmak için uğraşmalıdırlar. Brownell (2000), bu çalışmada güvenin örgüt içerisinde zamanla gelişebilecek bir olgu olduğunu belirtmiş, aşağıdaki tekniklerin örgüt içinde güven yaratmak için kullanılabileceğini söylemiştir. Bu teknikler; sorumlulukları ve sözleri yerine getirme, dürüstlüğü paylaşılarak açık iletişim, dinleme, güveni muhafaza etme, açık olma, doğru söyleme, saygı gösterme, adil ve tutarlı olma, işbirliği ve yardım için hevesli olma, mazeretlerden ve suçlamalardan kaçınma, yapılan işten sorumlu olmadır (Tüzün, 2007, s.107).

#### **4.2. Örgütsel Güvenin İş Ortamına Sağlayacağı Yararlar**

Örgüt ortamında çalışanlar hangi pozisyonda çalışırlarsa çalışanlar saygı görecekları örgütlerle özdeşleşmeyi, anlayabilecekleri tarzda değer yaratan işleri yapmayı arzu ederler. İş ortamı içinde çalışanların bir arada yaşadıkları değerler, hem ahlaki cesareti hem de özgüveni teşvik eder. Örgüt ortamında örgütsel güvenin sağladığı yararlar konusunda yapılan araştırmalar, yüksek düzeylerde güvenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini (Blake ve Mouton, 1984; Cook ve Wall, 1980; Morgan ve Hunt, 1994), örgüt motivasyonunun etkin iletimi (Fairhunt ve diğerleri, 1977) ve iş birliğinin gelişmesi (La Porta ve diğerleri, 1977) ile yakından ilişkili olduğu da ortaya koymuştur. Aynı zamanda geliştirilen örgütsel güven, yeniliği cesaretlendirmek için çalışanları güçlendirmenin vurgulandığı ve çalışanlara işlerini tehlikeye atma riski olmadan hata yapma fırsatı veren toplam kalite yönetimi için de önemli bir unsurdur (Demircan ve Ceylan, 2003, s.145). Early (1986), çalışanların geri beslemede bulunma düzeylerinin üstlerine olan güvenlerinden etkilendiğini ortaya koymuş, Robinson ve Roussou (1994) da güveni oluşturan unsurların, insan kaynakları, eğitim ve geliştirme, ücret, ödül ve geri besleme gibi hemen hemen tüm alanlarda yer aldığını belirtmişlerdir (Demircan ve Ceylan, 2003, s.145).

Çalışma ortamında yüksek düzeyde güven oluşturmaının örgüt ortamına sağlayacağı bir diğer fayda da örgütsel değişimin kabulüdür (Van Den Boss, 1998). Değişim, bir diğer örgütsel varlığın zaman içinde yapı, kalite veya durumundaki farklılığının görgül incelemesidir. Örgütsel değişim ise, değer verilen, inanılan ya da amaçlanan ortak anlam üzerinde uzlaşma veya yeniden uzlaşma olarak tanımlanmaktadır. Farklı bir tanımda ise, örgütlerin mevcut durumlarından verimliliklerini artırmak amacıyla gelecekte istenen duruma geçiş süreci olarak tanımlanmaktadır (Çapraz, 2009, s.4). En genel anlamda örgütsel güven, dürüstlüğe ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanır. Örgütsel değişim süreci içinde çalışanlar tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve vizyon yaratmak ancak geniş tabanlı örgütsel güvenle başılır.

Örgütün bilgi yaratma ve yenilik kapasitesi ile güven arasında çok kuvvetli bir ilişki vardır. Bir örgütte güven olmadan takım çalışmasında başarı sağlanamayacağı gibi duygusal ve bilişsel çatışmaların çözümü de kolaylıkla gerçekleşmemektedir. Güvenin aynı zamanda insan kaynakları sisteminin ve ücret yapılarındaki değişimlerin başarılı

biçimde uygulanmasında ve çalışanların yönetsel kararlara uyum sağlamayı kabullenmesinde etkili olduğu da görülmektedir.

İş ortamında oluşturulan örgütsel güven aynı zamanda örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri ve olumlu örgütsel çıktılara ulaşabilmeleri için birbirlerine güven duyan, birbirlerinin desteğini arkasında hisseden çalışanlar yolu ile sağlanabileceğinden, zor ve zahmetli bir süreç olan örgütsel güven kavramının oluşturulması her örgüt için temel hedef olmalıdır.

Örgütsel güvenin oluşumu ile örgütler büyük nitelikler kazanmaktadırlar. Örneğin; Hewlett- Packard, yönetici ve personel arasında güvenin değerini fark eden bir şirkettir. HP, kurulduğundan beri gerek büyüme ve gerekse kar konusunda önemli adım atmış, şirketin başarısının anahtarı olarak “HP tarzı” adı verilen bir yönetim biçimi olmuştur. HP yönetim biçimi, güce göre değil aksine güvene dayalı ilişkilerle ilgili bir yönetim biçimidir. HP, diğer şirketlerin aksine bilgilendirilmiş çalışan uygulamaları üzerinde çok durmuştur. Bu uygulamalar, şirketin çalışanlarına güvendiği yönünde önemli bir mesaj yollamaya yardım etmektedir. Şirketin kurucularından Dave Packard, çalışanlarına çok fazla inanç ve güven duyduklarını, çalışanlarının başkalarıyla olan ilişkilerinde oldukça açık ve dürüst olmalarını beklediklerini ve sorumluluk kabul etmeye hazır olduklarına güvendiklerini belirtmiştir (Toprak, 2006, s.33).

Yukarıda verilen örnekte görüldüğü gibi eğer uzun dönemli bir başarı elde etmek isteniyorsa, örgütsel başarıyı yakalamak için örgütsel güvenin korunmasına ilişkin her türlü çaba sarf edilmelidir.

## **5. ÖRGÜTSEL GÜVENİN FARKLI ÖRGÜTSEL KAVRAMLARLA OLAN İLİŞKİSİ**

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel güvenin bazı kavramlarla olan ilişkisi üzerinde durulacaktır. Örgütsel güven, daha önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi örgütsel anlamda adalet, örgütsel destek, motivasyon, işe bağlılık, dürüstlük gibi bir çok kavramla ilişkilidir. Örgütsel güven, hem çalışanların hem de örgütlerin performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkiler, çalışanların örgüte olan bağlılığını sağlar, örgüt içinde çalışanlar arasında adalet duygusunun oluşmasına yardımcı olur, örgütlerin

kurumsal bir imaj oluşturmalarında etkin bir rol oynar. Aşağıda örgütsel güvenin bu kavramlarla ilişkisi üzerinde durulmaktadır.

### 5.1. Bireysel-Örgütsel Performans ve Örgütsel Güven

Örgütsel güven, gerek ekonomik hayatta gerekse çalışma hayatında tüm ilişkilerin optimal düzeyde sürdürülebilmesinde ve verimli sonuçlar elde edilmesinde en etkin “güven” faktörüdür. Güven unsuru ekonomik ve sosyal hayattan özellikle de çalışma hayatından çekilirse, ekonomik ve sosyal hayat işlevselliğini kaybetmiş olur. İşgücü performansını artırmada etkili olunabilmesi için “Maynard İşgücü Performansı Modeli” adı altında bir model geliştiren Maynard, modelini işgücüne önem verilmesi ve güven duyulması esasına dayandırmıştır (Ören, 2007, s.177).

Örgütsel güvenin çalışan performansında en etken unsur olduğu kolayca görülebilmektedir. Zira çalışan, kendisini bağlı bulunduğu örgütün tamamlayıcı bir parçası olarak görmek ve kendisine duyulan güven duygusunun sürekli olduğunu bilmek ister. Örgütler açısından önem arz eden faktörlerden biri olan güven unsuru, çalışanı işine bağlar ve çalışanda aidiyet duygusunu perçinler. Bu duygunun çalışan üzerinde hakim unsur olarak süreklilik göstermesi, beraberinde işgücü performansındaki etkinliğini de getirecektir. Performans değerlendirmelerinde ve ölçümlerinde güven unsurunun önemi daha rahat görülebilmektedir.

Yapılan bir araştırmada, performans eğimlerindeki düzeyler, işgücündeki güven unsurunun niteliğine göre değerlendirilmiş ve aşağıda verilen tabloda belirtildiği gibi bir eğilim göstergesi elde edilmiştir (Ören, 2007, s.81).

**Tablo 2. Güven Unsurunun Performans Eğilimleri**

| İşgücü Performans Eğilim Düzeyleri         | Performansa Oldukça Yüksek Eğilim | Performansta Düşük Eğilim | Performansta Yok Denecek Kadar Az Eğilim |
|--------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|------------------------------------------|
| Günlük-Sıradan Güven                       |                                   | <b>X</b>                  |                                          |
| Güvensizlik-Belirsizlik ve Panik           |                                   |                           | <b>X</b>                                 |
| Duygusal ve Rasyonel (Akılcı) Güven Unsuru | <b>X</b>                          |                           |                                          |

**Kaynak:** J. David Lewis, Weigert, Andrew, “Trust As A Social Reality”, Social Forces, 63 (4), 1985, s. 973; Ören, 2007, s.81.

Tablo 2 incelendiğinde, çalışanlardaki güven unsuru kendi haline bırakıldığında (günlük-sıradan-güven) işgücü performansındaki eğilim düşük düzeyde kalmış; güvensizlik ortamında (Güvensizlik-Belirsizlik-Panik) işgücü performansında yok

edecek kadar az düzeyde bir eğilim gerçekleşmiştir. Oysa üst yönetimin alt kademe çalışanlarına duyduğu ve hissettirdiği, duygusallığı ve akılcılığı içinde barındıran güven ortamında (Duygusal Güven ve Rasyonel Güven), işgücü performans eğilimleri oldukça yüksek bir düzeye ulaşmıştır.

Yukarıdaki tablonun doğruluk oranını artıran ve güven unsurunun işgücü performansı üzerindeki etkisini gösteren bir diğer araştırmada da düşük performansın sebepleri arasında en önemli neden olarak “güven unsuru” gösterilmiştir. Güven duygusunun karşılanmaması durumunda kişi yaptığı işe odaklanmada zorluk çekmekte; kendisini gergin, huzursuz ve diken üstünde hissetmektedir. İşsizlik ve işten çıkarmaların artması da, çalışanların güvensizliğini tetikleyerek, işgücü performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Ören, 2007, s.82).

Örgütsel güven, bireylerin performansı üzerinde etkili olduğu gibi aynı zamanda örgütlerin performansı üzerinde de oldukça etkilidir.

Tyler’a göre güven, örgütsel performans için anahtar bir role sahiptir. Örgütsel performansın bir belirleyicisidir. Güven, yönetimin iş ilişkileri içerisinde daha iyi performans göstermesine yardımcı olur. Örgütlerdeki güven tehlikesi güvenin azalması sonucunda finansal amaçları gerçekleştirmeye yönelme ve böylece uzun vadede azalan bir örgütsel performansın oluşması şeklinde kendini göstermektedir. Örgütsel güven, yerel ekonomik örgütlerin performansını ve yapısını belirleyen bir elementtir. Sobel, güven düzeyi ile ekonomik performans arasında doğrusal ilişki olduğunu iddia etmiştir (Özbek, 2006, s.187-189).

Örgütsel güvenin ve örgütlerin gösterdikleri performansın örgüt içinde oluşturmuş olduğu değerler incelendiğinde Japon toplumunun son derece başarılı sonuçlar elde ettiği görülmektedir. Japon şirketleri tüm dünyada rekabette diğer şirketleri geride bırakarak rakiplerini geçmeye başlamıştır. Günümüzde genel olarak şirketlerin rekabet ortamında başarılı olması için güven ön plana çıkmaktadır. Güven düzeyi yüksek olan toplumlar hızlı ekonomik gelişmeyi gerçekleştirebilirler. Güven ve güvenilirlik, yapılan işlemlerin maliyetlerini azaltır. Aşağıda yer alan olay anlatımında Fukuyama (2005, s.24) bunu çok güzel bir şekilde dile getirmiştir.

*“Toyota Motor Company’ nin Takaoka montaj fabrikasında çalışan binlerce işçiden herhangi biri, kendi iş istasyonlarındaki bir kordona asılarak fabrikanın bütün üretimini bir anda durdurabilir. Ama bunu çok nadir durumlarda yaparlar. Ford’un*

*River Rouge ya da Highland Park gibi bir anlamda üç kuşaktır modern endüstriyel üretimi tanımlayan fabrikalarında ise, işçilere hiçbir zaman böylesi bir gücü temsil edecek kadar güven duyulmadı. Ancak bugün, Japonların tekniklerini benimseyen Ford, işçilerine benzer güçler veriyor.”*

Yukarıda bahsedilen bilgilerin ışığında gerek bireylerin gerekse örgütlerin performanslarının örgütsel güven ile yakın ilişkisi olduğu anlaşılmaktadır.

## **5.2. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven**

Örgütsel bağlılık, bireylerin kendisini çalıştığı örgütle özdeşleştirmesi ve iç içe olma kuvveti olarak açıklanabilir. Örgütsel bağlılık, kişinin örgüt ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etme yolunda istekli olmasıdır.

Örgütsel bağlılık, işletmeler için olası sonuç ve etkileri açısından örgütsel davranış alanında oldukça tartışılan bir konudur. Örgütsel bağlılık genel olarak çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006, s.154).

Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar bireysel, kurumsal ve iş ile ilgili özellikler olarak genel bir çerçevede ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel özellikler bireylerin yaş, eğitim, cinsiyet gibi bazı demografik özelliklerinin yanı sıra denetim, başarı güdüsü gibi bir takım kişilik özelliklerini de kapsamaktadır. Kurumsal faktörler olarak; örgüt yapısı, büyüklüğü, ücret sistemleri, çalışma koşulları, kariyer olanakları, örgüt kültürü, yönetim tarzları, ast-üst ilişkileri gibi unsurlar sayılmaktadır. İşteki özerklik, işin önemi ve anlamlılığı, beklentilerin işte karşılanma düzeyi, geri bildirim, sosyal etkileşim olanakları ise işe ilişkin özellikler olarak belirtilmektedir (Arı, 2003, s.22).

Örgütlerde kişiler birbirleriyle etkileşim halindedirler. Sürekli olarak birbirlerinden bir şeyler öğrenirler. Bu sosyal sistem, bireylerin kendilerini keşfetmelerini ve var olan bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya koyarak başkalarının da keşfetmesini sağlar. Böylece bu sistem örgütün vazgeçilmez bir parçası haline gelir.

Örgütsel bağlılık, üyesi olunan örgütün sağladığı yarar ve avantajlara yönelik duygusal bir tepki olarak nitelendirilebilir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanlar, örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta ve örgüt üyeliğini devam ettirmeyi yine güçlü bir şekilde istemektedirler (Testa, 2001, s.229).

Örgütsel bağlılık, insanların içselleştirdikleri bir inanç olarak kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılığın gerekleri örgütün amaç ve değerlerine karşı güçlü bir inanç duyma, örgütün amaç ve hedefleri için beklenenden daha fazla çaba harcama, örgüt üyeliğinin devamını güçlü bir biçimde isteme şeklinde belirtilebilir.

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanın işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi çalışanların kişisel özellikleriyle ve son olarak bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakın ilişkilidir (Bayram, 2005, s.59).

Güven duygusunun yüksek olduğu bir örgütte çalışan bireyler bu olumlu havanın etkisiyle birbirleriyle ve üstleriyle başarılı ilişkiler kuracaklardır. Bu da onların örgüte bağlılığını, işten aldıkları doyumu olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanlar, kendilerini örgütün değerli ve önemli bir parçası gibi hissedeceklerdir. Japon iş dünyasının başarısını araştıran Ouchi, 1981’de yaptığı çalışmada örgütsel güven sayesinde Japonların örgütlerine yönelik bağlılık duyduklarını belirtmektedir. Japonların güvene dayalı iş ilişkileri sadece örgüte bağlılıkları yükseltmekle kalmamakta aynı zamanda çalışanların kişisel hayatlarına da olumlu şekilde yansımaktadır.

Buna karşın Savage’ın Baid ve St-Amad’ dan (1995) aktardığına göre güven düzeyi düşük olduğunda örgüt içerisindeki atmosferin enerji ve bağlılıktan yoksun olacağı, ilişkilerin doyumsuz algılanacağı ve bağlılıkların düşük olacağı görülmektedir (Omarov, 2009, s.35).

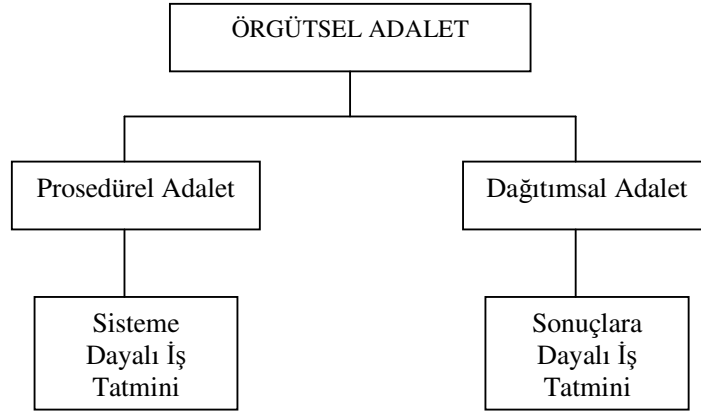
Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkileyen en önemli faktörlerden biri yönetici ile çalışan arasındaki güven unsurunun oluşmasıdır. Güvenin bağlılık yaratmadaki teşvik edici yönü uzun süreli ilişkilerin gelişiminde hayati bir öneme sahiptir. Başarılı ilişkilerin yaşamsal bir etkeni olarak kabul edilen örgütsel güven ve bunun sonucunda ortaya çıkan örgüte bağlılık çalışanlar ile sağlam ilişkiler kurarak uzun dönemli fayda elde etme beklentisi yaratmaktadır. Bu olay çalışanın örgüt içinde kalmasını ve örgütün politikaları, amaçları hakkında daha fazla bilgi sahibi

olmasını sağlar. Daha fazla bilgi sahibi oldukça çalışan, hem örgüte hem de yöneticisine güven duymaya başlar. Örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi kabul eder. Kendini geniş bir ailenin ferdi olarak görür ve daha fazla çaba gösterir. İş yapma konusunda daha azimli hale gelir. Sonuç olarak da örgüte duyduğu bağlılık artar. Çalışanın örgüte duyduğu güven ve bağlılık en zor zamanlarda bile kendini gösterir.

### **5.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven**

Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar, Adams'ın Eşitlik Kuramı ile başlamaktadır. Adams (1963) insanların, doğruluk, haklılık ve adalet kavramlarını ne şekilde arzuladıklarını açıklayan bir motivasyon teorisi geliştirmiştir. Ortaya koyduğu teori, kişilerin kendi ödül ve katkılarıyla benzer işi yapan diğer kişilerin ödül ve katkılarını karşılaştırdıklarını; eşitsizlik durumunda motivasyonlarının düştüğünü ileri sürmektedir (Keser, 2006, s.41). Burada bireyin örgütündeki adaletle ilgili algılaması söz konusudur. Örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılaması olarak tanımlanmaktadır (Yerlikaya, 2008, s.14). Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırırlar. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkanlardan kendilerinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmalarını beklerler. Buna karşın örgütsel adalet algılamasının odak noktası sadece çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır.

Örgütsel adalet örgüt ortamı ile ilişkili olan adaleti tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Çalışanların örgütte kendilerine adil davranılıp davranılmadığı ile ilgili algıları ve bu algıların diğer örgütsel sonuçları etkileme biçimine odaklanır. İlk olarak felsefe alanında gelişen ve daha sonraları sosyal psikoloji literatürüne kazandırılan adalet konusu son yıllarda örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarındaki araştırmacılar için oldukça ilgi çekici bir konu haline gelmiştir.



**Şekil 4. Örgütsel Adalet ve Sonuçları**

**Kaynak:** Jerald Greenberg, “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, Journal of Management, 16 (2), 1990, s.405.

Literatüre bakıldığı zaman örgütsel adaletin üç temel boyutta incelendiği görülmektedir (Doğan, 2002, s.72).

- Dağıtım Adaleti
- İşlem Adaleti
- Kişilerarası Etkileşim Adaleti

**Dağıtım Adaleti:** Kaynakların belirli standartlarda, belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere paylaştırılmasıdır. Dağıtımsal adalet ile oluşturulan karar verme süresi; yaş, cinsiyet, din ve ırk gibi olgulara dayanan subjektif kararlar nedeniyle insanlara karşı ayrıcalığın olmamasını temin etmektedir. Bu tip adalet boyutunda esas olan çalışanın dağıtılan kaynaklardan adil bir şekilde pay aldığını düşünmesidir.

Bireyler dağıtım adaletine ilişkin değerlendirmelerinde aldıkları kazanımların yanı sıra bu kazanımların kendi standartlarını karşılayıp karşılamadığını da dikkate alırlar. Bireylerin aldıkları ödüllerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını ne derece karşıladığına ilişkin yaptıkları değerlendirmeler, bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Altınbaş, 2006, s.23).

**İşlem Adaleti:** Folger ve Crapanzano, işlem adaletini kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlamışlardır. Bu adalet türü kararlara katılım, sonuçlar hakkında karar verme gibi örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit olarak uygulanması anlamına gelmektedir.

Bu tür adaletin uygulandığı kurumlar yönetsel kararlardan etkilenen çalışanların onaylarından ve sürecin tarafsız olarak uygulandığından emin olmaktadırlar.

**Kişilerarası Etkileşim Adaleti:** Bu adalet çalışanlar ile yöneticiler arasında olup etkileşimdeki adalet algılaması ile ilgilidir. Örgütlerde çalışan bireyler yöneticilerinden, kendileri ile diğer çalışanlarla olduğu gibi aynı şekilde iletişim kurulmasını beklemektedirler ve kurulan bu iletişimde de adalet aramaktadırlar. Kişilerarası etkileşim adaletsizliği çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermelerine neden olmaktadır.

Örgütlerde, çalışanlar arasında adalet algılamaları “sonuçlara yönelik tepkiler”, “bütün bir organizasyona tepkiler” ve “yöneticilerine karşı tepkilerdir” şeklinde görülmektedir.

Çalışanların örgütlerindeki uygulamaların adalet içinde olması onların örgütlerine duydukları bağlılığı ve yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir. Araştırmalarda yöneticiye ve örgüte güvenin örgütsel adalet türleri ile iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasında aracı rol oynadığı ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bir örgütte çalışanlara adil muamele yapılması insan kaynakları uygulamalarında sadece örgüte güven oluşumunu sağlamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların iş tatminlerini de doğrudan etkiler (Toprak, 2006, s.50).

#### 5.4. Kurumsal İmaj ve Örgütsel Güven

İmaj, basit anlamda, bir kişi ya da örgütün diğer kişilerin veya örgütlerin zihinlerinde bırakmış olduğu izlenimdir. İmaj denildiği zaman, örgüte ait hizmetler, örgütlerde çalışanlar, örgütün araç ve gereçleri ve örgüt çevresi hakkındaki fikirler ile anlayış ve değerler anlaşılmaktadır (Gümüş, 1997, s.124). Kurumsal imaj ise, örgütün kamuya sunduğu görüntüsünün toplum tarafından nasıl ve ne derece algılandığı ile ilgilidir ve örgütün toplum gözündeki değeri ya da tercih nedenidir (Peltekoğlu, 1993, s.204).

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının, her üyenin örgütü hakkında edindiği imajdan etkilendiği vurgulanmaktadır. Çalışanların örgüte bağlılıklarını etkileyen imaj iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki çalışanların örgüt hakkında inandıkları kalıcı ve farklı özelliklerle ilgilidir ve algılanan örgütsel kimlik olarak tanımlanmaktadır. İkincisi ise örgüt dışındakilerin örgütü nasıl gördüğüne dair çalışanların zihninde oluşan imajdır. Bu iki tür örgütsel imajın, çalışanların

bağlılıklarını ve sergileyecekleri davranışları etkilediği belirtilmektedir. Algılanan örgütsel kimliğin, çalışanların örgüte bağlılığını arttırmaya yönelik olarak gerçekleştirilmesi gerektiği düşünülmektedir (Zel, 1994, [www.ugurzel.com](http://www.ugurzel.com)).

Kurumsal imaj denince örgütler hakkında bireylerin zihninde oluşan düşünsel resimler akla gelmekte ve bu resimlerin oluşması için bazı deneyimlerin olması gerekmektedir. Bireylerin örgütler hakkında duydukları, gördükleri ya da doğrudan örgütle ilişki kurduklarında edindikleri izlenimin görüntüsü örgütün imajını oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 1995, s.7). Güçlü bir imaj yaratabilmek için çalışanların ihtiyaçlarının, örgütünden beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Çalışanların genel olarak vizyona ve çalıştıkları işlerden gurur duymaya ihtiyaçları vardır.

Örgütleri hakkında kamuoyunda oluşan imaj, ilgili çevrelerin örgüte yönelik tutumlarını etkilemektedir. Eğer, örgütün bireyler açısından imajı olumlu ise toplum açısından da güvenilirliği artacak; olumsuz ise, örgütün toplum açısından güvenirliliği azalacaktır. Zayıf ya da güçlü bir kurum imajı, örgütün satış hacminde ve hisse senedi fiyatlarında önemli farklılıklar yaratabilmekte ve örgütün üyelerinin, hizmetlerinin pazarlanması ve hedef kitleler tarafından kabul görmesini de etkilemektedir. Olumlu bir kurum imajı personeli örgüte bağlamakta, müşteri sadakati yaratmakta yani örgütün itibarını yükseltmektedir. Kurum imajı örgütün en üst düzey yöneticisinden en alt düzeyde bulunan çalışanına kadar çeşitli güçlerin bileşimiyle oluşmaktadır.

Kurumsal görünüm, kurumsal iletişim ve kurumsal davranış ile ilişkili olan kurumsal imaj; iç ve dış hedef kitle üzerinde inandırıcılık, güven yaratmak ve güveni sürdürmek gibi önemli işlevleri yerine getirmiş olacaktır.

Örgütler dış çevrede kurum imajını yaratabilmek için öncelikle örgütün çalışanları üzerinde bir iç imaj yaratma gayreti içinde olmalıdırlar. Çalışan çalıştığı işten yeteri kadar değer görmezse örgüte bakış açısı pozitif olmayacaktır. Örgüt içinde birey kendini değerli hissederse motivasyonu artacak ve çalıştığı örgütten her zaman övgüyle bahsedecektir. Dolayısıyla bu süreç çalışanın müşteri ile ilişkilerini olumlu yönde etkilediğinden örgüt açısından olumlu bir dış kurumsal imaj yaratılmış olacaktır. Tüm bu özelliklerin sağlanabilmesi ancak örgüt içinde tesis edilecek örgütsel güvenle sağlanabilecektir. O halde yöneticiler, kurum imajı yaratma gayreti içine girmeden öncelikle örgütsel güveni oluşturabilecek ilk adımları atmaya başlamalıdırlar.

### **5.5. İş Tatmini ve Örgütsel Güven**

Etkili bir örgütsel güven ortamının en önemli katkısı, çalışma ortamında karşılıklı bir iş birliğini kurmasıdır. Bu güven ve işbirliği ortamı çalışanlar ile yöneticiler arasında, çalışanlar ile çalışanlar arasında ve çalışanlarla örgüt arasında kurulur. Böylece örgüt, örgütsel amaçlarına etkili bir biçimde ulaşmanın yolunu açmış olur. Örgütlerde güven ortamı iş tatminini artırır.

Dolayısıyla örgütsel güven iş tatminini olumlu yönde etkilediği gibi örgütsel güvenin olumsuzluğu da çalışma ortamını karışıklığa sürükler ve çalışanlarda tatminsizliğin oluşmasına neden olur. Fakat olumlu bir örgütsel güven ortamının çalışanları motive etmedeki ve onların iş tatminleri üzerindeki olumlu etkileri dikkat çekicidir.

Yapılan çalışmanın temel amacı örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Ancak örgütsel güvenin iş tatmini üzerindeki etkisini anlayabilmek için öncelikle iş tatmini kavramının incelenmesi gerekmektedir. Bu amaçla çalışmanın bir sonraki bölümünde iş tatmini konusu detaylı bir şekilde ele alınarak anlatılmaya çalışılacak ve daha sonra bu konuya ilişkin bilgiler verilecektir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Günümüzde küreselleşmenin bir sonucu olarak örgütler rekabet üstünlüğü sağlamak, daha önce keşfedilmemiş olanı bulmak, daha fazla müşteri kitlesine ulaşmak vb. adına bir takım çabalar içine girmiş ve yeni yönetim teknikleri kullanmaya başlamışlardır. Bu doğrultuda örgütler için “insan kaynağı” önem kazanmış ve örgütler son derece önemli olan bu kaynağın örgütsel amaçlar doğrultusunda doğru bir şekilde yönlendirilebilmesi için çalışanların iş tatminlerini sağlamak gerektiğini anlamışlardır.

İnsanlar sosyal varlıklardır ve belirli bir yaştan itibaren çalışma hayatına atılan her birey, gününün çok büyük bir bölümünü işyerinde geçirmektedir. Dolayısıyla bireyin yalnızca ekonomik anlamda tatmin olmasının yanında psikolojik anlamda da yaptığı işten ya da çalıştığı örgütten memnun olması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında iş tatmini hem çalışanlar hem de işverenler için oldukça önemlidir.

Çalışmanın bu bölümünde iş tatmininin tanımı ve önemi anlatılacak, yönetim yaklaşımlarında iş tatminine genel bir bakış üzerinde durulacak, iş tatminini etkileyen faktörler ile iş tatminini artırma ve belirli düzeyde tutma yollarından bahsedilecek ve iş tatminsizliğinin sonuçlarına değinilecektir. Daha sonra örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenecektir.

#### 1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Yöneticiler ve şirket sahipleri örgütün amaçlarına ulaşabilmesi adına örgüt başarısı için çalışanların beklenti ve taleplerini karşılayan, ihtiyaçlarını temin eden, yaptıkları işten memnun olmalarını ve işlerini severek yapmalarını sağlayan bir örgütsel yapı oluşturma çabası içindedirler. Böyle bir çalışma ortamının yaratılmasında altın kural çalışanlarda iş tatmini olgusunun oluşturulması ve sürekliliğinin sağlanmasıdır.

Çalışmanın bu bölümünde iş tatmini kavramına ilişkin yapılan açıklamalar, verilen farklı tanımlar ve iş tatmininin önemi üzerinde durulacaktır.

### 1.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı

Tatmin, davranış bilimcilerinin her zaman ilgisini çeken konulardan birisi olmuştur. Tatmin kavramı, bir başkası tarafından doğrudan gözlenmeyen ve yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tasvir edilen ve ifade edilebilen zevki veya iç huzuru anlatmak için kullanılır (Karaca, 2001, s.8).

Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin bir reaksiyon olarak tanımlanan iş tatmini kavramı, ilk kez 1920’lerde ortaya atılmış olup önemi, 1930–40’lı yıllarda anlaşılmıştır. Önemli olmasının bir nedeni, yaşam tatmini ile ilişkili olmasıdır ki bu durum kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bir diğer nedeni ise üretkenlikle ilgili olmasıdır (Sevimli ve İşcan, 2005, s.55).

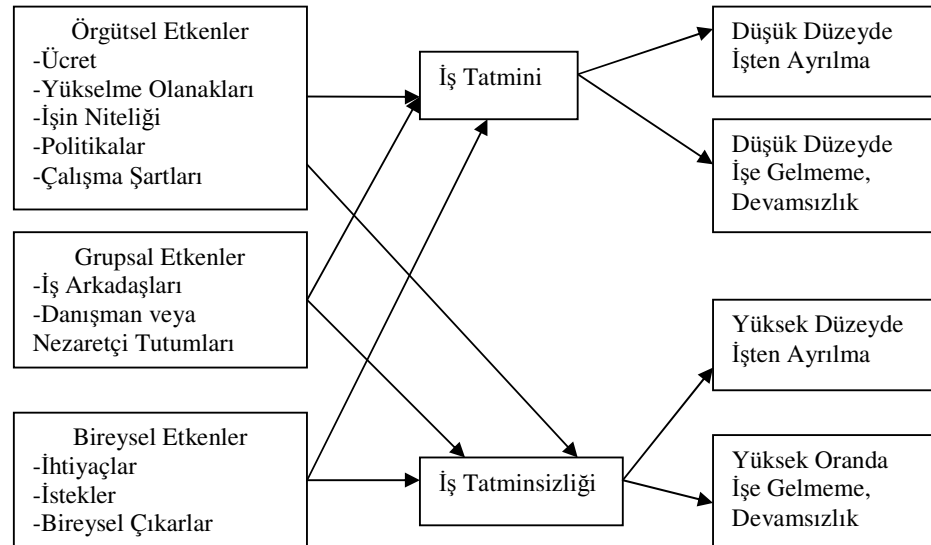
İş tatminine ilişkin yapılan ilk çalışma, Amerika’da Elton Mayo ile arkadaşları tarafından, 1920’li yıllarda Chicago-Western Elektrik İşletmesinde başlatılan Hawthorne çalışmalarıdır. Bu çalışmanın sonuçları ancak 1932 yılında alınabilmektedir. Hawthorne çalışmalarına tatmin olmuş çalışanın daha çok üretim yapacağı tezinden hareketle başlangıçta klasik teorinin bir nevi uygulaması olan fizik faktörlerinin incelenmesiyle başlanmıştır (Ulusoy, 1993, s.2). Daha sonra Mayo ve arkadaşları verimliliği artıran fiziki unsurlardan (ışıklandırma, ısıtma, çalışma süresi vb) ziyade sosyal unsurların verimliliği artıran esas faktörler olduğunu vurgulamışlardır.

Küresel rekabetin artmaya başladığı 80’li yıllardan sonra ise sektörel temelli iş tatmini çalışmalarına daha fazla önem verilmiştir. İş tatmini genel olarak, kişinin işine ve onun çeşitli boyutlarına karşı duyduğu his ve tavırlar olarak bilinmekle birlikte bu kavramı tanımlamak oldukça güçtür (Çarıkçı ve Oksay, 2004, s.158).

İş tatmini, örgütsel davranış üzerinde doğrudan etkili olduğundan endüstriyel ve örgütsel psikoloji literatüründe önemli bir yere sahiptir. Fakat konu ile ilgili araştırmaların pek çoğunun içerik açısından yetersiz olması, çelişkili sonuçlar vermesi nedeni ile genel geçer bir iş tatmini tanımı henüz oluşturulamamıştır. Bununla birlikte pek çok araştırmacı tarafından kabul gören tanım, “birinin işinin ya da iş tecrübesinin takdir edilmesi sonucu hoş ya da olumlu duygusal durum” şeklinde yapılmıştır (Serinkan ve Bardakçı, 2007, s.153). İş tatmini denilince akla işten elde edilen çıkarlar ile çalışanın eser meydana getirmesinden sağladığı mutluluk gelir. Eğer kişi çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan büyük tatmin duyacaktır (Eren, 2006, s.202).

İnsanların mutlu ve başarılı olabilmelerinin en önemli etkenlerinden biri olan iş tatmini, işin bireye sağladıklarının algılanmasıyla oluşan memnuniyet duygusudur. İş tatmini en genel anlamda “çalışanın işine karşı gösterdiği tutum” olarak tanımlanırken, Locke, iş tatmini kavramını “bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan zevkli veya olumlu hisler” olarak tanımlamış; Davis, “kişilerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk” şeklinde vurgulamıştır. Hackman ve Oldman, “çalışanların işinden duyduğu mutluluk”, Vroom ise “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden olumlu duygusal durum” demektedir. Kreitner ve Kinicki’ye göre iş tatmini, bireyin işinden beklentileri ve işinden aldıklarının birbirini karşılaması ile ilgilidir. Beklentilerin alınanlardan daha fazla olduğu durumlarda bireyde doyumsuzluk oluşacaktır. Benzer şekilde yapılan iş bireyde hoş gitme veya olumlu duygusal etki yaratmıyorsa iş tatminsizliği meydana gelir (Yeniboğan, 2008, s.127). Örneğin çalışanlar çalıştıkları halde çok az ödüllendirildiklerini hissediyorlarsa, işlerine, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı olumsuz tutum geliştireceklerdir.

Genelde tüm yöneticiler, yönettikleri çalışanların tatmin ve tatminsizliklerini bilmek isterler. Şekil 5, iş tatminine ve iş tatminsizliğine neden olan faktörleri genel olarak göstermektedir.



**Şekil 5. İş Tatminine veya Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları**

**Kaynak:** Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1468, 2007, s.75

İş tatmininin üç önemli ayırt edici özelliği bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, iş tatmini, iş ortamında oluşan durumlara karşı bir çeşit duygusal tepkidir. Dolayısıyla görülmez, yalnızca hissedilebilir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının kesin yargılar içermemesi ve net bir iş tatmini tanımı oluşturulamaması doğaldır. İkincisi, iş tatmininin derecesi, genellikle çıktılar, beklentilerin ne ölçüde karşılandığına bağlıdır. Diğer bir ifade ile iş tatmini çevresel şartlara son derece duyarlıdır. Belirli bir duruma göre tatmin kaynağı olan bir öge ya da uygulama, şartlara ve de bireylerin kişilik yapılarına, ihtiyaçlarına bağlı olarak beklentiler değiştiğinde bu özelliğini yitirebilir. Dolayısıyla, farklı kültür ve organizasyonlarda yapılan araştırmaların birbiri ile çelişkili sonuçlar vermesi şaşırtıcı değildir (Baş, 2002, s.20). Üçüncüsü, iş tatmini, birbiriyle ilgili birçok özelliği de beraberinde getirir. Bunlar genellikle iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ve benzeri özelliklerdir (Gedik, Akyüz, Batu, 2009, s.2).

Çalışma hayatında duygusal tepkiler kaçılmazdır. Birisinin işine karşı duyguları, düşünceleri, hisleri, tutum ve eğilimleri iş tatmini olarak ele alınmaktadır. Locke iş tatmini konusunda detaylı bir tanım vermektedir. Buna göre iş tatmini, bireyin işini olumlu ve zevk veren bir duygu olarak değerlendirmesinin sonucudur (Özkalp ve Kirel, 2007, s.76). İş tatminsizliği ise bireyin, içinde bulunduğu iş çevresinin elverişsiz olması nedeniyle istediği imkanları bulamaması halinde ortaya çıkar ve bir kişinin işine ve işyerine karşı hissettiği olumsuz duygular şeklinde tanımlanabilir.

## 1.2. İş Tatmininin Önemi

Sanayi devrimiyle birlikte fabrikaların yaygınlaşmasından günümüze kadar geçen süre içerisinde makineler kademeli olarak emeğin yerine ikame edilmişlerdir. Makinelerin üretimdeki ağırlığının, emeğe göre gitgide daha fazla olmasının sonucunda çalışanlar işlerine yabancılaşmakta ve tatminsiz olmaktadır. İşlerinin kendileri için anlam taşımadığını ifade eden çalışanların sayısının az olmasını sağlamak gerekmektedir. Bu amaçla iş tatminini artırmak adına birtakım önlemlerin alınması şarttır (Özkalp ve Kirel, 2007, s.74).

İş tatmini, hem örgüt hem de çalışan açısından arzu edilen bir sonuçtur. İş tatminine bağlı olarak ortaya çıkan tatmin ya da tatminsizlik çalışanların davranışını farklı şekilde etkilemektedir. Tatmin yaratan ortamlarda olumlu davranışlar, tatminsizlik yaratan ortamlarda ise olumsuz davranışlar görülebilir.

Günümüzde çalışanların işlerinde tatmin olması, örgütlerin ürün üretmek gibi temel amaçlarından biri olmuştur. Artık örgütlerin misyonları “çalışanlarımız bizim en önemli kaynağımız değil, tek kaynağımızdır” şeklinde değişmeye başlamıştır çünkü bir örgütü yükseltecek, kara geçirecek, pazarda mihenk taşı olma seviyesine çıkaracak olanlar örgütün çalışanları olacaktır. Yani örgütleri zirvelere taşıyanlar da aşağılara çekenler de çalışanlardır. Bu nedenle çalışanlar örgütün hayatının devamı noktasında müşterilerden daha önemlidirler (Erdoğan, 1994, s.376).

İş tatminini sağlayan örgütler sadece örgüt verimliliğini artırmayı değil, aynı zamanda çalışanların hem fiziksel hem de ruhsal sağlığını koruma altına almayı başaracaklardır. Dolayısıyla iş tatmini sağlamada bireysel özelliklerin önemi unutulmamalıdır. İş tatmini kişiden kişiye değişen bir nitelik olmasından dolayı çalışanların iş tatmini algıları da birbirinden farklıdır. Bu nedenle örgütün iş sistemleri ve örgütsel politikalar konusunda çalışanların eğitilmesi ve sürekli bilgi akışının olması çalışanların birçoğunda iş tatmini sağlayacaktır.

İş tatmini hakkında kesin olan bir nokta, iş tatmininin dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. Bu nedenle iş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından önemi göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür. Özellikle turizm sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin öngörülen uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarında kalifiye işgücünün etkisi çok daha önemli bir rol oynamaktadır. Günümüzde insan kaynaklarını örgütlerinin en önemli sermayelerinden biri olarak gören kurumsallaşmış örgütler, çalışanların tatmininin sağlanması için öngörülen örgütsel olanakları sağlamak adına büyük çaba harcamaktadırlar (Akıncı, 2002, s.2).

İş tatmini kavramının önemi, tatmin ya da tatminsizliğin sadece çalışanı değil, tüm örgütü etkilemesinden kaynaklanmaktadır. İş tatmini ya da tatminsizliği devamsızlık, işten ayrılma, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iletişim, motivasyon gibi konular dikkate alındığında açıkça ortaya çıkar. Örgüt açısından iş tatmini, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisi ile işten elde edilen maddi çıkarlar, iş arkadaşları ile beraber çalışmalarından ve eser meydana getirmiş olmalarından duydukları mutluluk açısından önemlidir.

## 2. YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDA İŞ TATMİNİ OLGUSU

Yönetim yaklaşımları üç başlık altında incelenmektedir. Bu yaklaşımlar klasik yaklaşım, neo-klasik yaklaşım ve modern yaklaşımdır. Çalışmanın bu kısmında bu üç yaklaşımın iş tatmini üzerindeki etkilerine değinilmiştir.

**Klasik Yaklaşım** veya geleneksel organizasyon teorisi adı altında üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Bu üç yaklaşım; öncülüğünü Taylor'un yaptığı "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı"; öncülüğünü Fayol'un yaptığı "Yönetim Süreci Yaklaşımı" ve öncülüğünü Max Weber'in yaptığı "Bürokratik Yaklaşım"dır. Klasik teori iki ana fikir etrafında toplanmıştır. Birincisi rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, ikincisi de formal organizasyon yapısının oluşturulmasıdır (Koçel, 2005, s.141).

Klasik yönetim döneminde insana önem verilmediği gibi insan, modelin bir parçası olarak düşünülmüştür. İnsanlara güvenmeyen ve insanların sürekli kontrol edilmelerine yönelik bir sistem geliştirilmiştir. Kişisel sorunların örgüte yansımayacağı, örgüt içinde geçirilen zaman ile örgüt dışındaki yaşamın ayrı olduğu varsayılmıştır (Fişek, 1977, s.21). Kısaca belirtmek gerekirse, klasik yaklaşım, insanların sosyal yönlerini tamamen yok etmiş, sadece bilimsel yönetim ilkelerinin uygulanması ve ücretin arttırılması yoluyla iş tatmininin gerçekleştirilebileceğini ileri sürmüştür.

**Neo-Klasik yaklaşım (Davranışsal Yaklaşım)**, endüstri devrimi ve sonrasında ortaya çıkmıştır ve klasik yaklaşımın tersine insanı bir bütün olarak incelemenin önemini vurgulamaktadır. Neo-klasik organizasyon teorisi, organizasyonun etkinliğini arttırmak için insan davranışları ve ilişkileri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu açıdan klasik organizasyon teorisinin kavramlarına yeni kavramlar ekleyerek, onları açık hale getirmiştir. Neo-klasik organizasyon teorisindeki kavram ve ilkeler davranışsal yaklaşıma (insan ilişkileri yaklaşımı) uygun olarak geliştirilmiştir (Uygur ve Göral, 2005, s.43).

Neo-Klasik Yaklaşım, bireylerin birbirlerinden farklı olduğu, insanı bir bütünü oluşturduğu, insan davranışlarının bir nedene dayandığı, örgütün de insana bağlı olduğu temel düşüncesine dayanır. Klasik yaklaşım, insan unsurunu pasif saymasına karşılık neo-klasik yaklaşım, organizasyon yapısının etkinliğini belirleyen unsurun insan unsuru olduğunu göstermiştir (Koçel, 2005, s.171).

Sonuçta bu yaklaşım sonrasında erişilen en önemli sonuç; ücret, aydınlanma, sıcaklık, gürültü ve benzeri maddesel ve fiziksel çalışma koşullarının değil, örgütlerdeki moral ortamının, bireyler arası iyi ilişkilerin ve duygusal anlaşmaların örgütsel etkinlik ve verimliliği dolayısıyla iş tatminini etkileyen en temel faktörler olduğudur.

**Modern Yaklaşım,** klasik ve neo-klasik yaklaşımlardan sonra ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımların eksiklerini gidermek, olumlu yanlarından yararlanmak modern yaklaşımın temelidir. Modern yaklaşımda örgüt, tüm unsurları ve çeşitli yönleriyle ele alınır. Bu yaklaşım örgütü, uyum gösterebilen, yani yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişikliklere uymak zorunda olan bir sistem olarak ele almaktadır. Modern teorinin temelini iki yaklaşım etkiler. Bunlar sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır.

**Sistem Yaklaşımı,** tek neden tek sonuç ilişkisini reddetmektedir. Bu yaklaşıma göre, insanları davranışa sevk eden birden çok neden vardır. Motivasyon açısından önemli olan, bu nedenleri bulmak ve insan davranışlarına bir anlam vermektir. Örneğin insan aynı anda fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlara gereksinim duyabilir. İhtiyaçların arzulanma derecesi farklılık arz edebilir. Ama önemli olan bir üst amaca hizmet etmektir. Bu üst amaç ise insanın dinamik bir denge içerisinde motive olabilmesi için ekonomik, sosyal ve psikolojik bağlamda asgari yaşam standardının bireye sunulmasıdır (Şahin, 2004, s.535).

**Durumsallık Yaklaşımına** göre her insan ve her durum farklıdır. Durumsallık yaklaşımı, daha önceki diğer teoriler ve sistem yaklaşımı teorisinden farklı bir anlayış ortaya atmıştır. Bu yaklaşıma göre; organizasyonun içinde bulunduğu durum ve çevresel koşullar yönetim biçimi ve sistemi etkileyen etmenlerin sayısı, nitelik ve etkileri değişmektedir. Buna göre her örgütün durumu, faaliyet konusu ve çevresi diğer örgütlerden farklıdır. Dolayısıyla klasik ve neo-klasiklerin iddia ettiği gibi her zaman her yerde geçerli “en iyi yönetim tarzı” ya da “en iyi örgüt” yoktur. En iyi yönetim tarzı insana, teknolojiye ve çevreye göre değişiklik göstermektedir.

### 3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

### 3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

İş tatmini birtakım bireysel faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörler cinsiyet, yaş, tecrübe, kişilik, eğitim seviyesi şeklinde belirtilebilir.

#### 3.1.1. Cinsiyet

Yapılan araştırmalarda iş tatmini üzerinde cinsiyetin etkili olduğunun belirlenmesine rağmen, cinsiyet farklılıklarından hangisinin daha çok tatmin sağladığı konusunda kesin bir yargı yoktur. Bazı çalışmalarda kadınların erkeklerden, bazı çalışmalarda ise erkeklerin kadınlardan fazla iş tatmini sağladığı görülmektedir.

Yapılan araştırmalarda kadın çalışanların daha çok sosyal ilişkilere önem verdiği görülmüştür. Ancak araştırmalara konu olan kadınların birçoğu mesleğinde yükselme amacı gütmeyen, yalnızca aile bütçesine destekte bulunmak için çalışan kadınlardır. Bu nedenle erkeklere kıyasla daha kötü koşullarda çalışan kadınlarda bile iş tatmininin erkeklerden daha yüksek olduğu görülmüştür (Baysal, 1981, s.190).

Toplumsallaşma sürecinin kadınlara karşı ayrımcılığı azaltacak yönde yavaş da olsa değişmekte olduğunun birçok işareti vardır. Organizasyon içinde değişimi sağlamak için yönetimin ayrımcılığa karşı önlemler alması ve kadınları cinsiyet farkı gözetmeden sistemde bütünleştirecek yollar bulması gerekir. Örgüt içinde yükselmek için sorumluluk alma duygusu kadınlar için yenidir, ama değişimin gerçekleşebilmesi için bu duygunun yaygınlaşması gerekmektedir (Palmer ve Hyman, 1993, s.41).

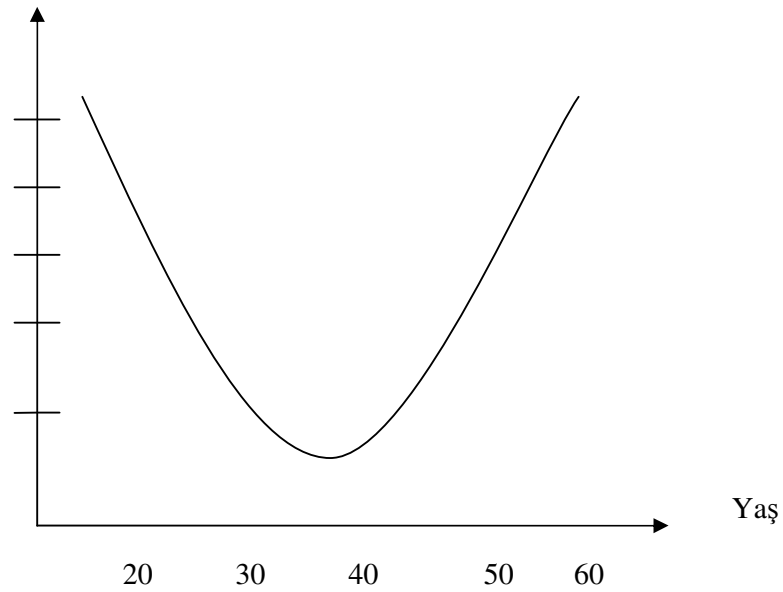
Yapılan karşılaştırmalı çalışmalar kadın ve erkeklerin içsel motivasyon unsurlarının birbirinden zaman zaman farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Kadın ve erkeklerin aynı iş özelliklerini eşit çekicilikte bulmalarına rağmen, kadınların örgütlerde düşük beklentilere sahip oldukları ve böylece benzer durumlarda erkeklerden daha çok tatmin oldukları gözlenmiştir. Sonuçta iş tatmininin, kadın ve erkek ayrımından çok beklenti düzeyiyle ilgili olduğunu söylemek daha doğru bir yaklaşım olabilir. Örneğin kadınlar örgütlerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirlerken, erkekler ise ücret, kariyer gelişmesi, ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla itibar ederler. Kadın ve erkeklerin örgütte farklı değer ve beklentiler içerisinde oldukları düşünülmektedir. Cinsiyet-rol toplumsallaşmasındaki farklılıklar nedeniyle kadınlar ilişkiye yönelik, erkekler başarıya yönelik olarak algılanırlar. Erkekler iş yaşamına ev yaşamından daha çok özen gösterip zaman harcarlarken, kadınların ise tam tersi bir davranış içinde

oldukları gözlenmiştir. Bu durumda da esnek çalışma saatlerinin daha çok kadın çalışanlar için uygun olduğu söylenebilir. Özellikle okul öncesi çocuğu olan kadınların, ev ile ilgili iş yüklerinin ve sorumluluklarının daha fazla olduğu bir gerçektir. Kirel'in yaptığı çalışmada, 12 yaşın altında çocukları olan kadınların zamanla aile sorumluluklarındaki artış nedeniyle dikkatsiz, yetersiz, işyerinde yeni sorumluluklar almaya isteksiz olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle Kirel (1999, s.117–136), kadın ve erkeklerin içsel motivasyonlarının ve işe bağlılıklarının farklı olduğunu söylemektedir.

### 3.1.2. Yaş

Yapılan araştırmalarda iş tatmini üzerinde yaş gruplarının etkisinin olduğu belirlenmiştir. Herzberg ve arkadaşları yaş ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle işe başlangıcın hemen ardından, genç çalışanların iş tatminlerinin yüksek olduğu, birkaç yıldan sonra hızla düştüğü ve daha sonra işe devam ettikleri sürece yükselmeye başladığı gözlemlenmiştir. Bu bulguların açıklanmasında araştırmacılar, ilk tatminin işin yeniliği nedeniyle olduğunu ancak kıdem, güven eksikliği ve belirsizlik nedeniyle hızla düştüğünü, zaman içerisinde işi kabullenme, güvence sağlanması gibi nedenlerle tatminin tekrar yükselme eğilimine girdiğini belirtmişlerdir (Ergüney, 2006, s.68).

Yapılan farklı bir araştırmaya göre yaş ile iş tatmini arasında anlamlı bir U-tipi model tespit edilmiştir. Bu model Şekil 6'da görülmektedir. Genç çalışanların piyasa konusunda az tecrübeli olması sonucunda kendi işleri ile diğer işleri kıyaslama yapamamalarından dolayı tatmin oldukları düşünülmektedir. Zamanla elde ettikleri tecrübeleri sonucunda piyasa hakkında daha fazla bilgiye sahip olmakta ve kendi çalışma koşulları ile ilgili kıyaslama yapabilmektedirler. Kazandıkları tecrübe sonucunda orta yaşlara geldiklerinde tatmin seviyeleri düşmektedir. Bu da yaşlanmayla birlikte insanın beklentilerinin azalmasıyla açıklanabilir. Yaşlı çalışanlar zamanla daha fazla alternatifle karşılaştırdıklarını gördükçe beklentilerini düşürmekte ve mevcut işlerinden elde ettikleri tatmin seviyesi artmaktadır (Tuta, 2008, s.49).



**Şekil 6. Yaş ile İş Tatmini İlişkisinde U- Şekli Modeli**

**Kaynak:** Aşkın Keser, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, İstanbul: Alfa Aktüel, 2006, s.106.

Yukarıda verilen örnekleri çoğaltmak mümkündür. Ancak yapılan çalışmaların birçoğunda yaş ile iş tatmini arasında bir ilişkinin olduğu ve yaş ilerledikçe iş tatmininin önce azaldığı sonra artmaya devam ettiği söylenebilir.

### 3.1.3. Tecrübe

Tecrübe tıpkı yaş faktörü gibi iş tatmini üzerinde benzer sonuçlar vermektedir. Birey çalıştığı örgüte ve iş ortamına dair pek çok deneyim kazanmaktadır. Çalışanların çalışma hayatı süresince gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları, mutlulukları ve üzüntüleri olmaktadır. Tüm bu bilgi ve duyguların sonucunda çalışanların yaptığı işe ya da çalıştığı örgüte karşı tutumları ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu tutumlar sayesinde bireyler, örgütlerine karşı iş tatmini oluşturmaktadırlar.

Bazı çalışmalar, çalışanın iş tecrübesi ile tatmin arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bir başka deyişle aynı alanda veya aynı örgütteki çalışma süresi fazla olan çalışanların iş tatminin de yüksek olduğu ifade edilmektedir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002, s.330).

Çalışma hayatına yeni atılan, iş tecrübesi olmayan kişilerin gerçekçi olmayan beklentileri de söz konusu olabilmektedir. Ancak bu kişiler zamanla iş hayatının gerçeklerini kavramaktadırlar. Bulundukları görev diliminde yükselme olanaklarının

olmadığını, iş arkadaşlarının geçimsiz olduğunu anlayabilmektedirler. Bunun nedeni çalışanın, iş hayatının gerçeklerinden uzak beklentileridir. Yeteri kadar iş tecrübesi olmayan, iş hayatına yeni atılan gençler, gerçekçi olmayan beklentileri nedeniyle kısa sürede iş tatminsizliği yaşayabilirler (Sevimli ve İşcan, 2005, s.57). Dolayısıyla yeni işe başlayan bireylerin iş hakkında beklentileri eski çalışanlara göre daha yüksektir. Yeni işe başlayanlar çok daha iyi şeyleri hayal etmektedirler. Ancak zamanla bu isteklerinin karşılanması olanağının olmadığını gördüklerinde iş tatminsizliği yaşayacaklardır.

Öte yandan çalışanın hizmet süresi arttıkça beklentilerinde bir azalma olmakta ve bu nedenle tatmin düzeyinde artış görülmektedir. İş tatmini ile aynı işte kalma süresi arasındaki ilişki oldukça karmaşıktır. Bireyler işe ilk girdiklerinde tatminleri yüksek olup işte geçirilen belli bir süreden sonra bu tatminin düştüğü görülür. Bunun nedeni büyük olasılıkla ilk kez işe giren bireylerin gerçekçi olmayan beklentileridir. Birey işte geçirdiği belli bir süreden sonra beklentilerinin gerçekleşmediğini gördüğünde iş tatmini düşmektedir.

#### **3.1.4. Kişilik**

İnsanları birbirinden ayıran veya onları diğerlerinden farklı kılan en önemli faktör kişiliktir. İnsandan insana, hatta toplumdan topluma bir takım düşünce, davranış ve yaklaşım farklarının doğması önlenememektedir. İnsan, “bireysel” bir varlıktır. Ona bu bireyselliğini kazandıran özellikler “kişilik” dediğimiz onun kendisi ve çevresiyle, başkalarına benzemeyen kendine özgün biçimde geliştirdiği ilişkilerin yapısıdır.

Bu bağlamda yapılan araştırmalarda iş tatmin düzeylerinde kişisel farklılıkların etkili olduğu görülmüştür. Genelde yetenekleri sınırlı ve çevreye uyum sağlayamamış kişiler iş tatminsizliği göstermiştir. Kendine güvenen, öz benlik duygusunu gerçekleştiren çalışanlar, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde gerçekleştirenlere göre daha çok tatmin sağlamaktadırlar.

Her ne kadar araştırmalarda tam bir sonuç alınamasa da kanıtlar, işlerinde daha fazla tatmin olan bireylerin aynı zamanda daha iyi uyum sağladıklarını, duygusal olarak daha dengeli olduklarını göstermektedir.

Çalışma hayatına atılan bir insan ilk olarak kendi kişilik yapısıyla örgüt içinde yer alır. Kişilik yapısıyla yapacağı iş ve içinde yer aldığı örgüt uyum içinde olduğu takdirde bireyin iş yaşamındaki başarısı yüksektir. Aksi halde işin sonucunda bireyin beklentisi yerine getirilmemiş olur. Kişi, iş yaşamında üstleneceği rolü benimseyerek

sosyalleşme sürecinde çalışma hayatına hazırlıklı olduğu takdirde, örgüt amaçları ile bireysel amaçları arasında bütünlük sağlamak kolay olacaktır (Aytaç, 2001, s.2).

Bireylerin kişilikleri ile iş yaşamları arasında uyum olduğu sürece örgütlerin devamlılığı sağlanacak ve örgüt amaçlarına ulaşımında emin adımlar atılmış olacaktır. Bireylerin kişilik özelliklerine göre göstermiş oldukları davranışları ile örgüt üyelerinin davranışları benzer amaçlı olduğunda bireyler örgüt üyeleri ile bütünleşmektedirler. Bu da bireyin örgüte bağlılığını artırmaktadır. Çalışanın kişiliğine bağlı olarak beklentileri ile örgütün amaçları arasında bir bağ kurulabilir. Bu bağ örgütün devamlılığı açısından son derece önemlidir. Bireyler bulundukları sosyal yapı içinde kişiliklerine uygun başka bireyler bulurlarsa ve bu bireylerle olan ilişkileri örgütün belirlediği kalıplar içerisinde yürürse, örgütsel etkinlik sağlanmış olur. Yöneticilerin kişilik özellikleri ise bazı durumlarda çalışanlarına da yansımaktadır. Özellikle hırs, yıkıcı veya kırıci tutumlar grup üyelerince benimsenirse, grupta olumsuz etkiler görülebilir (Erdoğan, 1994, s.266-276).

Kişilik özelliklerine göre içe dönük olanlar kendi davranışlarını daha iyi kontrol eder ve sosyal politik açıdan daha aktiftirler. Kendileri hakkında devamlı bilgi edinmeye çalışırlar. İçe dönük olanlar başkalarını ikna etmeye daha fazla çaba gösterirken, başkalarından daha az etkilenirler. Bu kimseler daha çok başarıya dönük olarak çalışırlar. Dışsal veya dışa-dönük kendilik kontrolü olanlar ise daha katı, yönlendirici bir yönetim modelini tercih ederler. Yapılan çalışmalarda içsel ve dışsal kendilik kontrollü kişiler karşılaştırıldığında dışsal kendilik kontrollü kişilerin işlerinde daha az tatminkar olan, yüksek oranda devamsızlık gösteren, işe daha fazla yabancılaşmış kişiler olduğu ortaya çıkar. Bu insanların daha az tatminkar olmalarının nedeni örgütün çıktılarıyla daha az ilgileniyor olmalarıdır (Özkalp ve Kirel, 2007, s.55)

Çalışma yaşamı ile kişilik arasında bir etkileşimin olduğuna ilişkin konular çeşitli araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır. Özellikle çalışma yaşamı, kişiliğin oluşması ve gelişmesi için önemli bir sosyalleşme alanıdır.

### **3.1.5. Eğitim Seviyesi**

Eğitimle iş yaşamı arasındaki ilişki hem olumlu hem de olumsuz özellik taşımaktadır. Eğitimin iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi, eğitim seviyesi yüksek kişilerin daha iyi koşullarda iş bulabilmeleri nedeni ile işlerinden daha fazla tatmin olmaları şeklinde açıklanabilir. Eğitimin iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisi ise,

çalışanların beklentilerinin eğitim düzeylerine bağlı olarak artması ve beklentilerinin karşılanmaması durumunda sahip oldukları yüksek eğitimin iş tatminsizliğine neden olmasıdır (Başaran, 2003, s.71). Bu olay bireyin beklentileriyle orantılı olarak bazen artar bazen de azalır. Yüksek beklentiler ve beklentilere karşılık oluşturulamayan sonuçlar işle ilgili tatminsizliği daha fazla arttıracaktır.

Eğitimin bir yandan işle ilgili hem dış hem de iç ödülleri arttırmak suretiyle iş tatminini yükseltmeye katkıda bulunduğu, diğer yandan da beklentilerin artmasına bağlı olarak tatmini azalttığı görüşü literatürde tartışılmaktadır. Ancak konu ile ilgili yapılan araştırma sayısı azdır. En kapsamlı araştırmayı yapan Quinn ve Mandilovich, eğitimin iş tatmini ile olan ilişkisini genelde “olumlu, doğrusal ve büyüklüğü fazla olmayan ilişki” olarak belirlemişlerdir (Glenn and Weaver, 1982, s.47).

Ayrıca eğitim, iş gücü devri üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir. Eğitim seviyesinin yüksek olması iş değiştirme açısından geniş bir fırsat alanı sağladığından iş gücü devri üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte Parasuraman, eğitimin işgücü devri üzerindeki etkisinin literatürde tutarlı olmadığını söylemiştir. Price ise çalışmaların genel olarak eğitimin, işgücü devri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu gösterdiğini, ancak karışık bulguları gösteren çalışmalarında olduğunu belirtmiştir (Öztekin, 2008, s.36–37).

### **3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler**

Çalışanların beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün çalışana sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadır. Bu açıdan çalışanın iş tatmininde bireysel faktörler kadar örgütsel faktörler de önemlidir. Bu faktörler işin niteliği, ödemeler (ücret), yükselme olanakları, övülmek, yönetim tarzı ve çalışma koşulları, çalışma arkadaşları şeklinde söylenebilir.

#### **3.2.1. İşin Niteliği**

İşe yönelik örgütsel düzenlemeler, çalışanların etkili ve verimli kullanımı için tasarlanacak programların geliştirilmesinde fayda sağlayabilir. Burada, ilgili işin gerektirdiği görevler, sorumluluklar ve bu işi en iyi şekilde yapacak çalışanlarda aranması gereken nitelikler ortaya konulur. İş analizi, iş tanımı, iş gerekleri ve iş değerlemesi gibi örgütsel düzenlemelerle şeffaf bir örgüt ortamı yaratılabilir. Rasyonel bir iş dağılımına bağlı olarak görev dağılımının yapılması ve yetkiye göre

sorumlulukların net bir şekilde saptanmasıyla örgüt yapısı içindeki belirsizlik ortadan kaldırılabılır. Şeffaf ve standart düzenlemelerin çalışan tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır (Akıncı, 2002, s.5).

İşin niteliği iş tatmininde önemli bir kaynaktır. Her şeyden önce işin niteliği çalışanların iş tatminin artırmak için, yöneticilerin üzerinde işlem yapabileceği bir değişkendir.

Bireyin çalışırken sahip olduğu serbestlik, yaptığı işin ilgi çekiciliği, işin tekrar eden sıkıcı bir yapıda olmaması ve statü sağlaması gibi faktörler çalışanın tatmin duygusunu arttırmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2007, s.76). Bireyler çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları isterler çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça iş yeknesaklaşacak, bulundukları mevkilerde yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanmış çalışanların çalışma gayretleri ve şevkleri azalacaktır (Eren, 2001, s.510). Böylece çalışan bu olumsuzluklar karşısında iş tatminini düşürerek, olumsuz duygular içine girecek ve bireyin motivasyonu düşecektir. Motivasyonu sağlanamamış bir çalışan her zaman iş yerinden ayrılmaya hazırdır. Herzberg' in "Çift Faktör Teorisi" nin "hijyen ve motivasyon faktörleri" kuramında işin kendisi çalışanı motive eden faktörler içinde yer almaktadır.

İşin çeşitliliği, işte kişiden beklenen yaratıcılık, sonuca odaklanma ve sonuca ulaşmanın zorluğu ve işi başarmak için gerekli yetenekler gibi faktörleri işin önemi başlığı altında toplamak mümkündür. Bir işin önemi bu faktörlerin varlığını arttırmaktadır. Bu faktörlerle işe karşı olan tutum arasında olumlu bir ilişki vardır. Çalışan yaratıcılığını, yeteneklerini kullanabileceği ve herkesin kolayca yapamayacağı türden olan işlere karşı olumlu tutum göstermekte ve bu işleri yapmaktan mutluluk duymakta, tatmin olmaktadır. Buna karşılık işin yukarıda açıklanan yönlerinin varlığı azaldıkça, iş tatminsizliğinin arttığı, işe karşı olumsuz tutumun gelişip, devamsızlık veya işi terk etme gibi davranışların ortaya çıktığı görülmektedir (Erdoğan, 1994, s.377).

### 3.2.2. Ödemeler (Ücret)

Çalışan yaşam düzeyini yükseltici ve güvence sağlayıcı rolü nedeniyle ücret konusuna karşı son derece duyarlıdır. Ücret artışının diğer özendirici araçlara göre etkinliğini saptamak üzere Fransa'da 1969 yılında yapılan bir araştırmada bir grup

çalışana yöneltilen soru şudur: “Şayet işveren, ücretin artışı, haftalık çalışma süresinin azaltılması ve senelik izin süresinin uzatılması şeklinde size üç öneri getirseydi hangisini tercih ederdiniz?” Bu anket sorusuna verilen yanıtlar değerlendirildiğinde çalışanların üçte ikisine yakın bölümünün ücret artışını seçtiği saptanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.66).

Ücret, çalışanlar için motive edici bir unsurdur. Her çalışan adil şekilde ücret almak istemektedir. Eğer bireyler emeklerinin karşılığını alamadıklarını düşünüyorlarsa, çalışmaktan mutsuzluk duymakta ve bireylerin iş tatminleri düşük olmaktadır. Gelir, önemli bir motivasyon aracı olsa da tek başına iş tatmini sağlamada yetersiz kalır. Bireylerin işlerinden tatmin duymaları için gelirin yanında başka faktörlerin de bireyi tatmin etmesi gerekir.

Herzberg, 1950’li yıllarda yaptığı araştırmalarında ücretin, tatmini belirleyen faktörler arasında üçüncü sırada yer aldığını ortaya koymuştur. Ücretin önemi işten işe önemli ölçüde farklılıklar göstermektedir. Gelirin iş tatmini ile olan ilişkisini değerlendirmede yaşanan temel zorluk yaş, meslek düzeyi ve eğitim gibi diğer faktörlerle karıştırılmasıdır. Yüksek ücretin çalışanın tatminini attırdığı ya da azalttığı yönünde herhangi bir işaret bulunmamaktadır. Hatta bazen alınan ücret çalışanların tatminsizliklerini arttırmaktadır. Eğer çalışan benzer bir iş için piyasadakinden daha yüksek bir ücret alıyorsa işinden tatmin olmasa bile daha az ücretle çalışmak istemeyecek ve işinden ayrılmayacaktır. Dolayısıyla bireyin aldığı yüksek ücret tatminsizliğini arttıracaktır. İş tatminine verilen önem bazen de işin nitelikleri açısından istenilen ancak ücreti nispeten düşük olan bir işi tercih etmek için güçlü bir sebep olabilmektedir (Arıboğan, 2005, s.144).

Çalışanların doyurucu bir ücret bekleyişi içinde olmaları her ülkede her örgütte evrensel boyutlar taşıyan doğal bir özlemdir. Ayrıca çalışma verimliliği ile ücret artışı arasında bir ilişki kurulması da doğrudur. Çalışanların yüksek ücret alma arzusu çoğu kez sosyal ve ekonomik amaçtır. Ücret, çalışanın toplum içerisindeki statüsünü belirleme özelliği de taşır (Atay, 1985, s.281).

Bireyin elde ettiği ücret iş tatmininde karmaşık ve çok boyutlu bir özellik taşır. Ücret, hem bireyin temel gereksinimlerini karşılar hem de bireyin üst düzey ihtiyaçlarını karşılamada bir araçtır. Çalışanlar aldıkları ücrete bakarak yönetimin kendileri hakkında ne düşündüğünü tahmin ederler. İyi bir ücret, işverenin kendisinden

memnuniyetini, düşük ücret ise memnuniyetsizliğini ifade eder. Bireyin ücret yanında elde ettiği ek gelirleri de önem taşır ancak bunlar ücret kadar önemli değildir (Özkalp ve Kirel, 2007, s.76).

Çalışan için maddi çıkarlar, ihtiyaçlar dizisinin başında gelmektedir. Örneğin, ailesine, çocuklarına bakmak zorunda olan, çeşitli alışverişlerden ötürü sağa sola borçlanmış bulunan bir işçinin çalıştığı işten ayrıldığı düşünülürse bu durum, o kimse için yaşam faciası getiren bir olay olacaktır. Yapılan araştırmalar, bir ülkede veya belirli bir iş kolunda, ortalama ücret seviyesinin altında ücret alan kimselerde devamsızlık oranının yüksek olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni düşük ücret seviyelerinin, çalışanları daha iyi parasal olanaklar arama peşinde koşturmasıdır. Birey, işe bağlılığını hissetmez ve işte geçici olarak çalışmak zorunda kaldığını düşünür (Eren, 2006, s.271).

Bireyin aldığı ücretin adil olduğuna yönelik algısı; sektörde aynı işi yapan kişilere ödenen ücreti alıp almadığına bakılarak ya da aynı örgütte kendisi ile benzer işi yapan çalışana göre aldığı ücret kıyaslanarak ölçülebilir. Eğer çalışan kendisine hak ettiği ücretin ödendiğine inanıyorsa, daha yüksek tatmine ulaşmakta, aksi halde çalışanın tatmin seviyesi azalmaktadır (Keser, 2006, s.80).

Öztürk ve Dünder (2003, s.66) tarafından kamu çalışanlarını motive eden faktörlerin belirlenmesine yönelik yapılan bir çalışmada kamu çalışanları tarafından bir örgütte huzursuzluk nedeni olarak ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliğinin olduğu belirlenmiştir.

Yukarıda bahsedilenlerden de anlaşılacağı gibi ücret bireyler için oldukça gerekli ve önemlidir. Hak ettiğini düşündüğü ücreti alan birey, eğer başka açılardan da işinden memnunsaydı bu bireyin iş tatmininin tam olarak sağlandığı söylenebilir. Böylece birey, daha huzurlu bir ortamda ve yaptığı işten mutluluk duyarak çalışmalarını sürdürebilir.

### **3.2.3. Yükselme Olanakları**

İnsanlar genellikle çalıştıkları işlerinde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek isterler. Terfi, elde edilen ücreti artırdığı gibi kişinin sosyal statüsünü ve toplumdaki konumunu da olumlu yönde etkileyebilmektedir. İşe alınan bir kimse iş yerinde, ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağına dair bir duyguya kapıldığında her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanıp işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004, s.19).

Terfi, insanı çalışmaya sevk etmede en önemli etmen olan ihtirası tatmin eden bir araçtır. Terfi olmazsa tatminsizlik ve şikayetler kaçınılmaz olacaktır (Eren, 2006, s.248). Bu bağlamda örgütsel yönetim, çalışanların örgütün çıkarları çerçevesinde, yapabilecekleri şeyleri başarmalarını ve gelişmelerini sağlayacak bir ortam sağlamalıdır. Başarı desteklenmeli, çalışanlar sadece boyun eğmek ve güvenlik aramak yerine başarıya da yönelmelidirler (Davis, 1982, s.131).

Yükselme olanakları iş tatmini açısından ne kadar önemli ise terfinin adil bir biçimde yapılması da o derece önemlidir. Örgütler, çalışanların yükselme olanaklarını dengeli ve adil biçimde karşılarsa çalışanlar bundan hoşnut kalırlar. Yükselmede, örgüt kendi personel politikasına uygun olarak çalışanların kıdem durumlarını ya da işteki başarılarını temel ilke olarak alabilir. Önemli olan hangi politikanın daha üstün olduğu değil, seçilen yükselme politikasının çalışanlar arasında bir ayırım ve kayırma yapılmaksızın objektif ölçütlere göre uygulanmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.87).

Terfi etmeye hak kazandığını düşünen bir çalışana kasıtlı olarak terfi şansı verilmezse bu çalışanın işinden tatmin olması da beklenemez. Kıdem sırasına göre terfinin geçerli olduğu bir sistemde çalışanlar olumlu yönde etkilenir ve bu kişilerde iş tatmini yüksektir. Bununla birlikte terfisini gösterdiği performans sonucunda alan bir kimsenin tatmin düzeyi, kıdeme göre terfi alan bireyden daha yüksektir (Özkalp ve Kırel, 2007, s.76).

Kamu çalışanlarını motive eden faktörlerin belirlenmesine yönelik yapılan bir araştırmada, kamu çalışanlarının yaptıkları iş oranında yükselme olanaklarının kendilerine açık tutulmasının, yüksek bir motivasyon sağlayacağı ve işlerinden elde edecekleri tatmini artıracığı belirlenmiştir (Öztürk ve Dünder, 2003, s.65).

### **3.2.4. Övülmek**

Yönetici, bir yandan çalışanları sosyal varlık olarak ele alıp onlara çeşitli gruplara katılma olanakları sağlarken ya da çeşitli gruplara katılmalarını hoşgörüyle karşılaştırken, diğer yandan onların kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidir.

Gösterilen başarılar, mutlaka öteki ilgililerin gözleri önünde takdir edilmelidir. Bu durum çalışanı arkadaşlarının gözünde yükseltecektir. Takdir adaletine dikkat edilmeli ve aynı başarıya ulaşmış kişilere farklı törenler düzenlenmemelidir. Takdir, bir gösteri niteliğinde değil içten ve haklı olmalıdır. Aksi halde asılsız gösteriler sonradan

hak olarak benimsendiği gibi, personel arasında huzursuzluğa yol açar, bu durum gereksiz takdir gösterilen kimseye karşı düşmanlığa kadar varabilir (Eren, 2006, s.521).

Çalışanların performanslarının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptıkları işlerden gurur duymaları, sahip oldukları kariyer ilerleme fırsatlarından tatmin olmaları iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Takdir edilme, manevi yönü ağır basan çalışanlar için önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan işin önem verilen kişiler tarafından beğenilmesi çalışanlara büyük tatmin sağlamaktadır (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004, s.19).

Yerinde ve zamanında methedilen, çalışmaktan dolayı takdir gören bir çalışanın iş tatmini bu durumdan etkilenecektir. Takdir edilme bir iş tatmini unsuru olarak kullanılmaktadır. Takdir edilmenin yolları ülkeden ülkeye değişebileceği gibi örgütler arasında ve örgütün içerisinde konumdan konuma da farklılık gösterebilir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s.5).

### **3.2.5. Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları**

Çalışan tatmininde, kişilerin sahip oldukları kendilerine özgü değerlerinin, önyargılarının ve fikirlerinin yönetim tarafından motivasyon aracı olarak kullanılmasının büyük önemi vardır. Yönetimin sahip olduğu motivasyonel tutumun tatminsizliği ortadan kaldırmaya yönelik olarak kullanılması gerekmektedir. Çalışanların sahip olduğu motivasyonel durum, çeşitli faktörlerin etkisiyle bloke edilebilir. Örneğin örgüt içinde tutulmayan sözler, iş arkadaşlarıyla yaşanan çatışmalar, kişinin pozitif enerjisini negatif tutumlara ve davranışlara çevirerek bireyde tatminsizlik yaratabilir (Demir, 2005, s.149).

Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu, oluşturulan kuralların uygulanma şekli ve çalışılan ortamın fiziki durumu çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir. Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır. Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. İşlerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek olan çalışanlar, bunları başka yerlerde ve ortamlarda arayacaklardır. Bu durum ise, çalışanın iş tatminini etkileyecektir. Örgütlerde çalışanların kararlara katılımının sağlanması, iş tatmininin artırılması yanında örgüt içinde nihai kararların iyileştirilmesine de hizmet edecektir. Kararlara katılan personel işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek

ve kişilerin iş tatminleri yükselecektir. Yönetim tarzının iş tatmini üzerindeki ikinci etkisi çalışan merkezli olmaktır. Yani çalışanlara yönelik olmak ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve bu ilişkilere katkıda bulunması çalışanların iş tatminini artırmaktadır (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004, s.19).

Çalışanların iş yaşamına ilişkin şikayetlerinin çoğu yöneticilerin çalışanlara karşı takındığı tutumlardan kaynaklanmaktadır. Çalışma yaşamının doğası gereği her örgütte çalışan ile yönetici arasında sürtüşmeler yaşanabilir. Birçok insan işini kaybetme korkusu ile yöneticilerine yaklaşmak ve onlara yakın olmak istemez. Oysaki yöneticiler ile olan ilişkilerdeki problemlerle yüzyüze gelmek problemlerin çözümünü denemektir, çünkü insan ilişkileri kendiliğinden düzelmez. Burada yöneticinin sakinliği, olaylara bakış açısı ve personel ilişkilerine verdiği değer büyük önem taşır.

Yapılan araştırmaların ortaya çıkardığı bir husus, insana yönelik yönetici tipinin göreve / işe yönelik yönetici tipinden daha yüksek şekilde iş tatminine yol açtığıdır. Buna göre göreve dönük yöneticilerin astları, yöneticilerini, çalışma amaçlarına ve yükselme, ücret artışı ve benzer performansa ilişkin ödüllere ulaşmaya yardımcı olan kişi olarak algılamaktadırlar. Öte yandan insana dönük yöneticilerin astları ise yöneticilerini samimi ilişkiler kuran, çalışanların kişisel sorunlarına eğilen, çalışanların kişisel ilgilerinin farkında olan kişi olarak algılamaktadırlar. Benzer şekilde çalışanların yöneticilerini kendilerine yol gösteren ve kararlara katılımını sağlayan kişi olarak algılamaları da tatmin düzeyinde artışa yol açmaktadır (Şenel, 2008, s.24).

Çalışanların mutluluğu ve huzurunu dikkate alan, çalışanlarını destekleyen bir örgütte veya yönetimde bulunması gereken özellikler beş alt başlıkta toplanabilir (Özdevecioğlu, 2003, s.117).

1. Çalışanların yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak ve bu önerileri aktarmak: Çalışanlar kendi fikirlerinin önemsendiğini, eleştirilerinin dikkate alındığını ve bu eleştiriler çerçevesinde örgütte değişiklikler yapıldığını bilirlerse bu, onlar açısından destek olarak algılanacaktır.
2. Çalışanlara nispeten bir iş güvencesi sağlamak ve başarılı oldukları takdirde işyerinde devamlı çalışacaklarına ilişkin güven vermek: Çalışanların beklentilerinden biri de iş güvencesidir. Hataların hoşgörüsü ile karşılanacağı,

başarılı olunduğu takdirde örgütte çalışmaya devam edileceği, her an örgüt dışı kalınmayacağı duygusu çalışanlarda destek olarak algılanacaktır.

3. Örgüt içindeki insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlamak, örgüt içi iletişimi ve örgüt içi halkla ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyede tutmak: Örgüt ikliminin yani örgüt içi ast-üst ilişkilerinin, ast-ast ilişkilerinin ve üst-üst ilişkilerinin yüksek düzeyde ve pozitif olması hem çalışanları motive edecektir hem de destek olarak algılanacaktır.
4. Örgüt içinde, adam kayırmacılık yapmamak, herkese adaletli davranmak, hak yememek: Çalışanlar açısından hak edildiği zaman bunun karşılığını almak önemlidir. Örgüt içinde yönetime yakın kişilerin kayırılması, yöneticilerin haksız taraf tutmaları, destek açısından olumsuz algılanacaktır.
5. Çalışanları önemsemek ve onlara rağmen bazı kararları almamak: Çalışanlar örgüt içinde birer sosyal varlıktır. Kendilerinin önemsenmesini, başarıları ile övünülmesini, takdir edilmeyi beklerler. Çalışanlarına karşı böyle davranan yöneticiler, çalışanların gözünde destekleyici yönetici olarak algılanacaklardır.

Günümüzde çağdaş yönetim anlayışının gelişmesi ve çalışma yaşamı kalitesinin artırılması çabaları ile işverenlerden, personelin sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte çalışma koşulları sağlamaları beklenmektedir. Bu beklenti, hem işverenlerin çalışanlara karşı yerine getirmesi gereken sosyal sorumluluğundan hem de verimliliği artırma gayesinden kaynaklanır. Personelin sağlık ve güvenliklerinin korunması eylemi, onları çevresel kirlilikler, yüksek gürültü düzeyi, korumasız makine, radyasyon gibi tehlikelerden koruyan bir çalışma çevresi yaratmayı içerir (Bingöl, 2003, s.454).

Çalışma koşulları ile ilgili olarak Dünya Sağlık Örgütü (WHO) bir kurumun şu özelliklere sahip olmasını öngörmektedir (<http://www.ikademi.com/guvenligi-isci-sagligi>).

- Çalışanların bedensel ve ruhsal ve sosyal refahını en üst düzeye yükseltmek,
- Çalışanların çalışma koşullarından kaynaklanabilecek sağlık sorunlarını önlemek,
- Sağlığı aykırı risk faktörlerinden korumak,
- Çalışanları bedensel ve psikolojik şartlarına uygun yerlere yerleştirmek ve iş uyumunu sağlamak.

### 3.2.6. Çalışma Arkadaşları

Çalışma arkadaşları, iş tatmini için temel kaynaklardan biridir. Çalışanların işlerini, kendilerini sosyal yalnızlığa ittiği için sevmemeleri doğaldır. Bu nedenle birbirleriyle iletişim içine girmeyen çalışanların iş tatminsizliği artmaktadır. Grup üyelerinin aynı değer ve tutumlara sahip olmaları ise daha büyük bir iş tatmin kaynağı olmaktadır. Çevrelerinde aynı tutumda insanların bulunması bireylerin günlük yaşamdaki sürtüşmelerini azaltır. Yani grup üyeleri tarafından kabul görmek, iş tatminini artırmaktadır (Türk, 2007, s.79).

Çalışan, sevdiği, birlikte çalışmaktan zevk aldığı arkadaşlarının bulunduğu ve dolayısıyla kendisini mutlu eden beşeri ilişkilerin söz konusu olduğu bir grupta çalışırsa tatmin duyacak, aksi taktirde ise hayal kırıklığına uğrayacaktır. Özellikle çalışanlar arasında işbirliğinin diğer işlere oranla daha önemli olduğu ve ekip çalışması gerektiren işlerde, çalışanın çalışma grubu ile ilişkilerinin iyi ve grup birliği duygusunun yüksek olması halinde iş tatmini de yükselmektedir (Ateş, 2005, s.106).

Bireyin birlikte olduğu grubun yapısı veya doğası da iş tatmininde önemli bir etkidir. Arkadaş canlısı, birbirlerini destekleyen bir iş grubunun çalışanların tatmini üzerinde orta düzeyde bir etkisi vardır. Bireyin içinde bulunduğu grup, çalışana bir destek, rahatlama, tavsiye ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa bu tür bir ortam iş tatminini olumlu yönde etkiler. Birey, işini sevmese bile, arkadaşları nedeniyle işinden mutluluk duyar. İyi bir iş grubu, çalışma yaşamını daha zevk alınır bir hale getirebilir. Eğer çalışanlar, böyle bir iş grubundan yoksun iseler bu durumda iş tatmini olumsuz yönde etkilenir (Özkalp ve Kirel, 2007, s.77).

## 4. İŞ TATMINSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

Yapılan çalışmalar kapsamında iş tatminsizliğinin sonuçlarını genel olarak bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür.

### 4.1. İş Tatminsizliğinin Bireysel Sonuçları

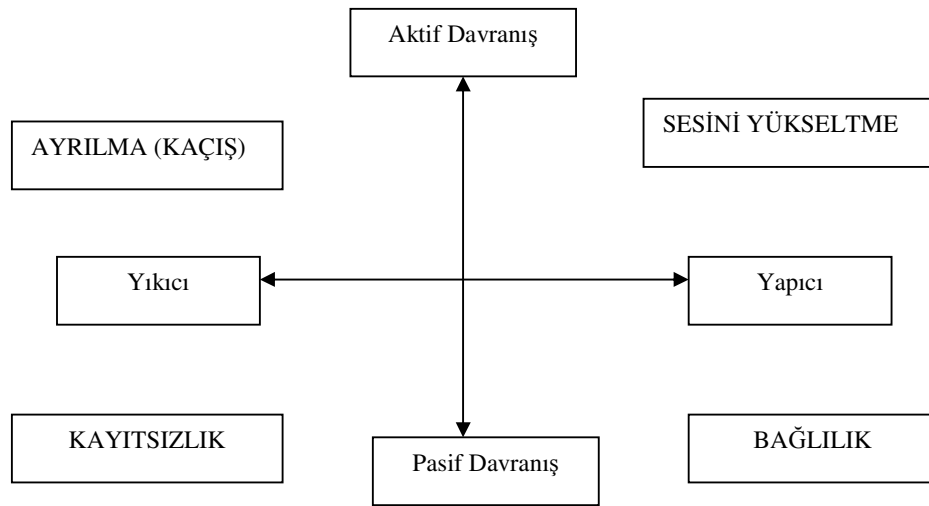
Günümüzde her örgütün çalışanına, kendisine, topluma karşı çeşitli yükümlülükleri yerine getirmek zorunda olduğu bilinmektedir. Örgütlerin çalışanlarına

karşı iki yükümlülüğü vardır. Birinci yükümlülük, ruhsal, toplumsal ve yasal sözleşmelere göre çalışanlarının ruhsal, geçimsel ve toplumsal gereksinimlerini karşılamaktır. İkinci yükümlülük ise, çalışanların kendilerini yetiştirme haklarını korumalarına olanak sağlamaktır. Bu iki yükümlülük çalışanların iş tatmini kaynağıdır. Buradan hareketle çalışanların tatminsizlik düzeylerinin yüksek olduğu örgütlerin yükümlülüklerini tam olarak yerine getirmediği söylenebilir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006, s.40).

Örgütsel yapılarda, koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt, iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi azaltır ve hatta yok eder. İş tatminsizliği, çalışanın işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, iş bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda, çalışanların sağlık durumunu da olumsuz etkilemektedir. İş tatmini düşük çalışanlarda, sinirsel ve duygusal çöküntülerin oluştuğu ve genel sağlık durumu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Akıncı, 2002, s.119).

İş tatmininin incelenmesinde önemli safhalardan biri de çalışanların tatminsizliklerini ifade etme şekilleridir (Şekil 7). Tatminsiz olan çalışanlar, örgütte kalmayı sürekli düşünmeyecekleri gibi bunun için çaba da göstermeyeceklerdir. Örgütün bu durumu iyi değerlendirip tatmin ve tatminsizlik durumunu davranışlar aracılığıyla gözlemleyerek bir fikir edinebilmesi mümkündür. Çalışanlar tatminsizliklerini çeşitli şekillerde ortaya koyarlar. Bunlar, işi bırakma, sesini yükseltme, kayıtsızlık ve örgüte bağlılığın az olması şeklinde ortaya çıkar.

Aşağıda görüldüğü gibi çalışanlar tatminsizliklerini yapıcı/yıkıcı ve aktif/pasif olarak ifade ederler (Özkalp ve Kirel, 2007, s.80).



**Şekil 7. İşgörenlerin Tatminsizliklerini İfade Biçimi**

**Kaynak:** Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1468, 2007, s.80

Örgütten ayrılma veya başka bir deyişle gönüllü olarak işten ayrılma en aktif ve yıkıcı bir tepkidir. Çalışanların şikayetçi olduklarını belli etmeleri ve koşulların iyileştirilmesi için çaba harcamaları ses çıkarma olarak nitelendirilen aktif ve yapıcı bir tepkidir. İyimser bir şekilde fakat ses çıkarmadan olumsuz koşulların düzeleceğinin beklenilmesi bağlılık; pasif kalarak koşulların kötüleşmesine izin verilmesi de kayıtsızlık tepkisi olarak nitelendirilmektedir.

Altan (1994)'ın banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, iş tatmini azaldıkça iş değiştirme ve işten ayrılma oranındaki artışın alt kademe yöneticiler için geçerli olduğu, üst kademe müdürler için bunun geçerli olmadığı belirtilmiştir (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002, s.277).

Örgütlerde iş tatminsizliğinin bireysel sonuçları psikolojik tatminsizlik, gerilim tepkileri ve stres olmak üzere üç başlık altında incelenebilir.

#### 4.1.1. Psikolojik Tatminsizlik

Bireylerin amaçlarına ulaşmalarına mani olan engel ve müdahaleler, psikolojik tatminsizliğin kaynağı ve anormal davranışlarda bulunmanın nedenidir. Ortaya çıkan engel ve müdahalelerin tatminsizlik denilen ruh halini doğurup doğurmaması bir taraftan bireyin sabır ve tahammülüne ve geçmişte bu gibi olayların cereyan edip etmemesine, diğer taraftan da söz konusu engel ve müdahalenin şiddetine ve

devamlılığına bağlıdır. Psikolojik tatminsizlik sonucu bireyde “saldırgan davranışlar”, “geriye yöneliş veya dönüş davranışlar”, “tekrar denenmek istenen sabit davranışlar” ve “iş olurlu bırakma” olarak dört davranışsal bozukluk görülmektedir (Eren, 2006, s.250).

**Saldırgan davranış**, engellenme duygusuna yapılan tipik bir davranıştır. (Cüceloğlu, 1996, s.320). Saldırganlığın en meşru görüldüğü durumlar, saldırgan davranışın tahrik sonucu oluşmuş olduğu durumlardır. Saldırganlık, sıklıkla fiziksel ya da sözel tahrik sonucu ortaya çıkmaktadır (Kırel, Kayaoğlu ve Gökdağ, 2007, s.123). Birey, işinde tatminsizlik yaşadığı sürece zamanla olumsuz duyguları biriktirecek ve büyük bir duygusal yıkım içinde saldırgan davranışlar gösterecektir. Bu gibi hallerde birey, önünü tıkayan engelleri normal yollardan halledilmesi gereken bir sorun olarak değil, zor kullanma ile ortadan kaldırılacak bir engel olarak görür. Bazı hallerde bu tür zor ve şiddetli hareketler, bireyin önünü tıkayan kişi ve nesnenin bizzat kendisine yapıldığı gibi, olaylarla hiç ilgisi bulunmayan kişi ve nesnelere de yöneltiler (Eren, 2006, s.250).

Saldırgan davranışlar, bireylerin iş arkadaşlarına veya içinde çalıştıkları örgüte zarar vermeye yönelik davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Baron, saldırgan davranışların üç seviyede görüldüğünü belirtmiştir. Birinci seviyede, daha ziyade örgüt içinde işbirliğini bozmaya yönelik çabalar (dedikodu, söylenti veya işbirliğine yanaşmamak gibi) bulunmaktadır. İkinci seviyede müşterilerle, iş arkadaşlarıyla veya yöneticilerle şiddetli sözlü çatışmalar yer almaktadır. Üçüncü seviyede ise fiziksel saldırı türü davranışlar söz konusudur (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005, s.96-97).

İşçilerde psikolojik tatminsizlik nedeniyle en çok rastlanan saldırganlık olayları; yönetimin tutumundan devamlı olarak şikayet edilmesi, alet, makine ve malzemelerin tahribi, iş arkadaşlarıyla geçimsizlik, işe devamsızlık gibi hallerdir (Eren, 2006, s.253). Örgütsel yaşamda örgüt içi şiddet, sözlü tehditler, cinsel taciz, dedikodu, söylentiler, soygun, sabotaj, tehditkar konuşmalar, yazılı tehditler ve küfür gibi davranışlar saldırgan davranışlar olarak ifade edilmektedir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005, s.96-97).

**Geriye dönüş davranış (Çekilme)**, günlük konuşma dilinde, “hüsran” ya da “hayal kırıklığı” olarak kullanılan bir kavramdır. İnsanların bir ihtiyaçtan, bir beklentiden veya bir istekten yoksun kalma ya da bu gereksinim ve isteklerin tatmininde bir takım engellerle karşılaşması şeklinde tanımlanmaktadır. Geriye dönüş davranış,

herhangi bir engellenme ve çatışma durumu karşısında, insanın ruhsal gelişim sürecinde yer alan daha önceki dönemlere doğru, daha kolay uyum gösterebildikleri ilkel davranışlara yönelerek gerileme göstermesidir. Arzu ve ihtiyaçları engellenen ve iş tatminsizliği yaşayan bireyler, çocukça tavırlar, ağlama, öfke ve kızgınlık, saldırganlık ve küsme gibi davranışlar gösterirler (Eroğlu, 2007, s.72). Bu gibi hallerde geriye dönüş, saldırganlık durumlarıyla bir arada kaynaşmış şekilde ortaya çıkar (Eren, 2006, s.251).

***Tekrar denenmek istenen sabit davranışlar***, saldırgan davranış ve geriye dönüş davranıştan daha olumlu bir davranış şeklidir. Çalışma hayatında bu tür davranışlara çaresizlik sonucunda ortaya çıkan davranışlar olarak yaygın şekilde rastlanır. Çalışma yöntemlerinde ve aletlerinde değişikliklere ve yeniliklere karşı direnen işçilerde bu durumlara çok sık rastlanmaktadır. Eski yöntem ve alışkanlıklarını bir türlü bırakmak istemeyen, yeni yöntemler karşısında panik ve şok gibi psikolojik hallere kapılan kimseler, kullanmakta bulundukları yöntemleri en iyi yöntemler kabul ettiklerinden eski alışkanlıklarını ve hareketlerini ısrarla devam ettirirler. Karşılaşılan bir sorunu çözümlemeye elverişli olmayan belirli bir hareket ya da davranış, devamlı bir şekilde tekrar edilir. Bu hareketi yapan kimse, bunun sonucunda olumlu hiçbir şey olmayacağını bile bile tekrara yönelir. Bu tür davranışların yerine, sorunları uysal yollardan halledecek hareketlerin benimsenmesi oldukça zordur (Eren, 2006, s.252). Bu duyguları yaşayan çalışan psikolojik tatminsizlik içindedir. Bunu önlemek adına örgüt yönetimleri psikolojik tatminsizliği giderdiğinde ve çalışan da bunu algıladığında birey daha olumlu davranışlar göstererek işine devam edebilir.

***İşi olurluna bırakma*** hali psikolojik tatminsizliğe veya “kendine güvensizlik” hallerine uğrayan kimselerde rastlanan başka bir belirtidir. Cesareti kırılan ve ümitsizlik içine düşen kimseler, mücadelecilik olmak yerine kendilerini hayatın akışına kaptırmışlardır (Eren, 2006, s.252). Bu tür kimseler düşük moral seviyesine sahip oldukları gibi başkalarının moralleri üzerinde de olumsuz etkiler bırakabilirler (Örnek, 2009, s.165).

#### 4.1.2. Gerilim Tepkileri

Örgüt içinde beklentilerine cevap bulamayan ve örgütlerde adaletsizlik yaşadığını algılayan çalışanlar stresle karşı karşıya kalıp bireyin çeşitli gerilim tepkileri göstermesine yol açmaktadır. Özellikle akut gerilimler kısa kriz dönemleridir ve

çoğunlukla çalışma ortamında olağan karşılanırlar. Hatta normal bir bireyin performansı ve motivasyonu açısından bir miktar gerilimin yaşanması istenen bir durumdur.

Kronik gerilimde organizma üç evrede tepki verir. Genel uyum sendromu adı verilen süreçte ilk evre alarm tepkisini oluşturur. Alarm tepkisinde organizma gerilime karşı gücünü harekete geçirir. Gerginliğin sürmesi durumunda fiziksel olarak bir takım rahatsızlıklar ortaya çıkar ki bu evreye direnme evresi denir. Organizmanın uyum sağlayamaması ve gerilimin aynı şiddette devam etmesi ise sistemin kritik devreye girdiği bitkinlik evresidir (Sayın, 2009, s.34).

#### 4.1.3. Stres

İş ilişkilerinde yaşanan olumsuzluklar çalışanların tavır ve davranışlarına yansır. Stres, çalışanlarda bir tür rahat olmama ve zorda kalma durumudur. Bu durum, yaşanan olaylar sonucunda kişinin konuşmasına, hareketlerine ve yüzüne yansır. Stres, bireyin fiziksel ve sosyal çevreden gelen uyumsuz koşullar nedeniyle bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrete denilmektedir. Çatışma, endişe ve engelleme kavramlarıyla stresin karıştırılmaması gerekir. Endişede kaynak belli değildir. Engellenme bir tür sonuçtur, bireyin hüsrana veya hayal kırıklığını ifade eder. Çatışmada ise tatmin sorunu yaşayan iki taraf vardır. Bunların hepsi strese yol açabilecek olaylar ve durumlardır. Stresle özdeş değildir. Stres birikimli bir olgudur, çift yönlüdür, uyaran veya tepki olarak belirebilir (Örnek, 2009, s.165).

Gerilim, baskı, zorlanma, sıkıntıya düşme karşılığında da kullanılan stres kavramı, “bütün fizyolojik ve patolojik etmenlerin organizma üzerinde yaptığı kaba ve sert etki” olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede stres olumsuz bir kavram olarak düşünülse de, bazen olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin, stres altında kişinin daha başarılı olduğu durumlar da söz konusu olmaktadır. Stresin ortaya çıkabilmesi için sonucun belirsiz olması ve kişi için önem arz etmesi gerekmektedir. Bireyler için yaşantılarının büyük bir bölümünü geçirdikleri çalışma hayatlarında işte tatmin büyük öneme sahiptir. Bununla birlikte iş yaşamındaki stres ile iş dışı stres ayrımını yapmak çok zor olmakta ve aynı zamanda yapay kalmaktadır (Can, 1994, s.312).

İş tatminsizliğinin ve stresin çalışan üzerindeki önemli bir etkisi de bireyin sağlığını olumsuz yönde etkilemesidir. Tatminsizlik zaten olumsuz bir kavram olduğundan bu durum çalışmada çatışma ve strese neden olmaktadır.

Endüstriyel gelişme ile birlikte iş çevresi içerisinde stresin olması olağandır. Örneğin yıpratıcı bir müdür, tek düze çalışmanın monotonluğu, iş kaybı, yeni bir üretim süreciyle birlikte gelen talepler gibi daha görülmeyen birçok neden strese yol açabilir.

Her işte çalışanların stres içinde bulunduğu koşullar ve durumlar olabilmektedir. Her işin gerektirdiği risk ve sorumluluk işi stresli hale getirmektedir. İş stresli hale getiren faktörler hem çalışandan hem de işin niteliğinden kaynaklanmaktadır. Bu faktörler; ücret düzeyi, kontrol alanı, çalışanların eğitim düzeyi, iş yükü, işin monoton veya çok yönlü olması, işin fiziksel yorgunluğa sebep olmasıdır (Tutar, 2000, s.242).

Bireyin iş çevresinin en önemli stres kaynaklarından biri çalışma koşullarına ve iş gücüne ilişkindir. Stres aynı zamanda iş organizasyonunun bozukluğu, iş bölümü ve iş akışı düzensizliklerinin doğurduğu sorunlarla da ilgilidir. İş çevresi stres kaynaklarından bir diğeri de, örgüt yapısında rol, görev ve sorumlulukların dağılımındaki bozukluklar, işi göreceklemanların bilgi, yetenek, tecrübe ve becerileri ile işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve tecrübe uyumsuzluklarıdır (Eren, 2006, s.296).

İşle ilgili stres kaynaklarının en önemlileri, aşırı veya yetersiz iş yükü ve zaman baskısıdır. Hart ve Wickens'a göre çalışanların iş yükünün artması onlarda dikkat azalmasına, tepki süresinin uzamasına, görevleri tam olarak yerine getirmemeye, strese, yorgunluk ve performans azalmasına neden olabilecektir. Aşırı iş yükü kadar çalışanlarda strese neden olan bir diğerk faktör ise yetersiz iş yüküdür. Özellikle kriz dönemlerinde zamanının çoğunu oturarak geçirmek durumunda bulunan, zeka ya da yeteneğinin altında rutin işleri yapmak zorunda kalan veya belli bir zamana yetişmek maksadıyla zaman baskısı altında çalışan personelin sıkıntı nedeniyle strese girdiği görülmektedir. Fazla mesai ve vardiyalı çalışma sisteminin de işle ilgili bir diğerk stres kaynağı olduğu ifade edilebilir. Örgütlerde çalışma süreleri ile dinlenme molalarının sıklığının ve süresinin, çalışanların ruhsal ve fiziki dengeleri üzerinde oldukça etkili olduğu söylenebilir.

Sonuçta örgütlerde stres ile ilgili olarak yapılan araştırmalar, çalışanların iş ortamında pek çok stres yaratan faktörle karşı karşıya kaldıklarını ve bunun sonucunda stres içinde olduklarını göstermektedir.

## 4.2. İş Tatminsizliğinin Örgüt Açısından Sonuçları

İş tatminsizliğinin örgütsel açıdan sonuçları devamsızlık-işe geç gelme, çalışanın performansına olumsuz etkileri, işe karşı ilgisizlik, iş kazaları ve meslek hastalıkları şeklinde sıralanabilir.

### 4.2.1. Devamsızlık- İşe Geç Gelme

Günümüz işletme ve yöneticilik sorunlarının başta gelen en önemli olgularından biri de devamsızlıktır. Devamsızlık, örgütün verimliliği bakımından önem taşıdığı kadar örgüt içi ilişkiler, personelin moral gücü ve sağlığı (kısaca mutluluğu) açısından da önem taşımaktadır. Sosyopsikolojik bir olgu olarak devamsızlık, ortak iş görme arzu ve ihtiyacının başladığı ilk günden beri hissedilmektedir. Devamsızlık sorununun derinlemesine, neden ve niçinleriyle birlikte incelenmesi yöneticilikte beşeri ilişkiler akımının doğuşundan sonra ve özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında olabilmıştır (Eren, 2006, s.267).

Çalışanın doyumsuzluk yaratan kişi, grup, durum veya ortamlarla yüz yüze gelme endişesi bireyi işe karşı olumsuz tutumlara yöneltmektedir. Bunun sonucu olarak işe gitme zorunluluğu bireyde önemli bir kaygı ve gerilim yaratmaktadır. İşte tatmin olmayınca işe karşı devam oranında da azalma olacaktır.

Devamsızlık, üretim akışını olumsuz yönde etkileyen en önemli etmenlerden biridir. Devamsızlık, işe gelmesi planlanmış olan çalışanın işe gelmeme durumudur. Bir başka yaklaşımla devamsızlık, bireyin kendisinin çeşitli seviyelerdeki meslektaşlarına göre, bulunduğu mevkiden daha az memnun olduğunu algılaması ve çalışma gruplarındaki standartlara ayak uyduramayan bireyin dışlanması sonucunda ortaya çıkan bir durum olarak da tanımlanmaktadır (Deniz, 2005, s.331).

İş tatmini düşük olan çalışanlarda sağlık sorunlarının arttığı görülmektedir. Özellikle baş ağrısı ve kalp rahatsızlıkları sıkça görülen rahatsızlıklardır. Bu kişilerin rahatsızlık bahanesiyle istirahat almaları, hastalık ya da kişisel nedenlerle sürekli izin almaları ya da işe geç gelmeleri sık sık görülen bir durumdur. İşe geç gelmeyle baş edebilmenin en iyi yollarından biri çalışanların beklentilerine uygun, tatmin edici bir ortam yaratmaktır (Özkalp ve Kirel, 1996, s.54).

Yapılan çalışmalarda iş tatmini ile devamsızlık arasında ters bir ilişki olduğu saptanmıştır. İş tatmini yüksek ise devamsızlık az, eğer tatmin düşük ise devamsızlık

yüksek olacaktır. Ancak diğer ilişkilerde olduğu gibi burada da bir takım ara faktörler etkili olmaktadır. Bu da çalışanların işlerini ne denli önemli buldukları ile ilgilidir.

Devamsızlığın örgüte maliyeti çok yüksek olabilmektedir. Örneğin ABD’de günde yaklaşık bir milyon çalışanın işinde devamsızlık yaptığı ve bunun örgütlere yıllık maliyetinin 40 milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir. Bu nedenle çok sayıda araştırmacı devamsızlığı azaltacak yolları bulmak amacıyla devamsızlık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Richard Stears ve Susan Rhodes, çalışanların düzenli olarak işe gitmelerinin sadece işe devam etme motivasyonlarının değil aynı zamanda işe devam etme yeterliliklerinin de fonksiyonu olduğu bir devamsızlık modeli geliştirmişlerdir.

Tablo 3’te görülen bu modelde devamsızlığı etkileyen çok sayıda faktör olduğu görülmektedir. Devamsızlığın örgütlerde ortadan kaldırılması zor olsa da kontrolü ve idare edilmesi mümkündür. Bir görüşe göre, örgütler devamsızlığı kontrol ve idare etmek, ortadan kaldırmak için çalışanları hasta olduklarında dahi işe gelmeye zorlayacak derecede çok sıkıcı ve bağlayıcı devamsızlık politikaları izlememelidir. Bunun yerine örgütler kontrollü bir biçimde devamsızlığa göz yummalıdırlar, çünkü iş stresi, iş yükü gibi nedenlerde devamsızlığın fonksiyonel olarak ortaya çıktığı kabul edilmektedir.

**Tablo 3. İşe Devam Etme Motivasyonunu ve Yeterliliğini Etkileyen Faktörler**

| İŞE DEVAM ETME MOTİVASYONUNU<br>ETKİLEYEN FAKTÖRLER                                                                                 | İŞE DEVAM ETME YETERLİLİĞİNİ<br>ETKİLEYEN FAKTÖRLER                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• İş tatmini</li> <li>• Örgütün devamsızlık politikası</li> <li>• Diğer faktörler</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hastalık ve kazalar</li> <li>• Ulaşım problemleri</li> <li>• Aile sorunları</li> </ul> |

**Kaynak:** Nevzat Demir, *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2007, s.180.

Bir araştırma sonucuna göre, terfi için aday olan ancak terfi edemeyen çalışanlar, terfi eden çalışanlara göre daha fazla devamsızlık göstermiştir. Bu araştırma sonucunda; bireyin, örgütte çalışanlara adil davranılmamasına tepki göstererek işinden soğuduğu ve işinden ayrılmak için önce devamsızlığa başvurduğu görülmektedir. Araştırma, bireyin kariyerinde ilerlemesinin engellenmesi sonucu iş tatmininin düştüğü ve devamsızlık davranışı yaptığını göstermektedir (Keser, 2006, s.140).

Uygulamada karşılaşılan başlıca devamsızlık nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

**Yaş:** Bütün düşünürler, orta yaş grubuna giren 25–45 arası kimselerde devamsızlığın genç gruplara ve yaşlılara nazaran daha az olduğunda birleşmişlerdir.

**Cinsiyet:** Cinsiyet ve devamsızlık arasında ilişki arayan araştırmacılar, ortalama olarak kadınların erkeklerden daha fazla devamsız oldukları sonucuna varmışlardır.

**Aile Durumu:** Çocuk sayısının az olduğu çekirdek ailelerde çocuk sayısı fazla olan ailelere nazaran devamsızlık daha az olmaktadır.

**İşyerinin Uzaklığı:** İşyerinin eve uzak olması da devamsızlık ve özellikle işe geç kalma olgusunu etkileyen faktörlerden birini oluşturmaktadır. Uzaklık arttıkça işe geç kalma ve devamsızlık da fazlalaşmaktadır.

**İşyerinde Uzun Süreden Beri Çalışma:** İşlerinde uzun süreden beri çalışan kıdemli işçilerde kıdemsizlere kıyasla devamsızlık oranı artmaktadır.

**Öğrenim Derecesi ve Monotonluk:** Öğrenim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve daha fazla bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Öğrenim derecesinin artması çalışanlarda doğal olarak beklentileri de arttırmaktadır. Beklentilerine belirli bir dönemde cevap alamayan çalışan, devamsızlık ve işten ayrılma duygularını yoğun olarak yaşamaktadır. Aynı duygu, iş yerindeki rutin olan işlerde de, yani iş hayatının monotonluğa dönüşmesinde de yaşanabilir.

**Dönemsel Faktörlerin Etkisi:** Kış mevsiminde hastalık oranları artmakta ve diğer mevsimlere oranla hastalanma ve rapor alma durumunda artış göze çarpmaktadır. Hasat zamanı kırsal alandan gelen işçiler temmuz ayı ortalarından ağustos ayı sonlarına kadar işyerinden ayrılmaktadırlar. Haftanın ilk ve son günleri devamsızlığın arttığı görülmektedir. Devamsızlık durumuna, vardiya usulüne göre çalışan işyerlerinde özellikle sabah vardiyalarında daha sık rastlanmaktadır.

**Günlük Çalışma Süresinin Etkisi:** Günlük çalışma saati süresi ile devamsızlık günleri arasında bir ilişki bulunmaktadır.

**Ücret Miktarının ve Ödeme Biçiminin Etkisi:** Yapılan araştırmalar, devamsızlık oranının bir ülkede veya belirli iş kolunda, ortalama ücret seviyesinin altında ücret alan kimselerde yüksek olduğunu göstermektedir. Düşük ücret seviyeleri, çalışanları daha iyi parasal olanaklar arama peşinde koşturur. Bu nedenle düşük ücretli işlerde personel devir hızı (işten ayrılma oranı) yüksek olmaktadır.

**İşgörenin İçinde Bulunduğu Çalışma Grubunun Yapısı:** Çalışanların içinde bulunduğu çalışma grupları ne kadar küçük olursa, büyük çalışma gruplarına nazaran devamsızlık daha az olacaktır.

#### 4.2.2. Çalışanın Performansına Olumsuz Etkileri

Organizasyonlarda gerek çalışanın bireysel performansının artırılması gerekse örgütsel performansın artırılması iş tatmini kavramıyla yakından ilgilidir.

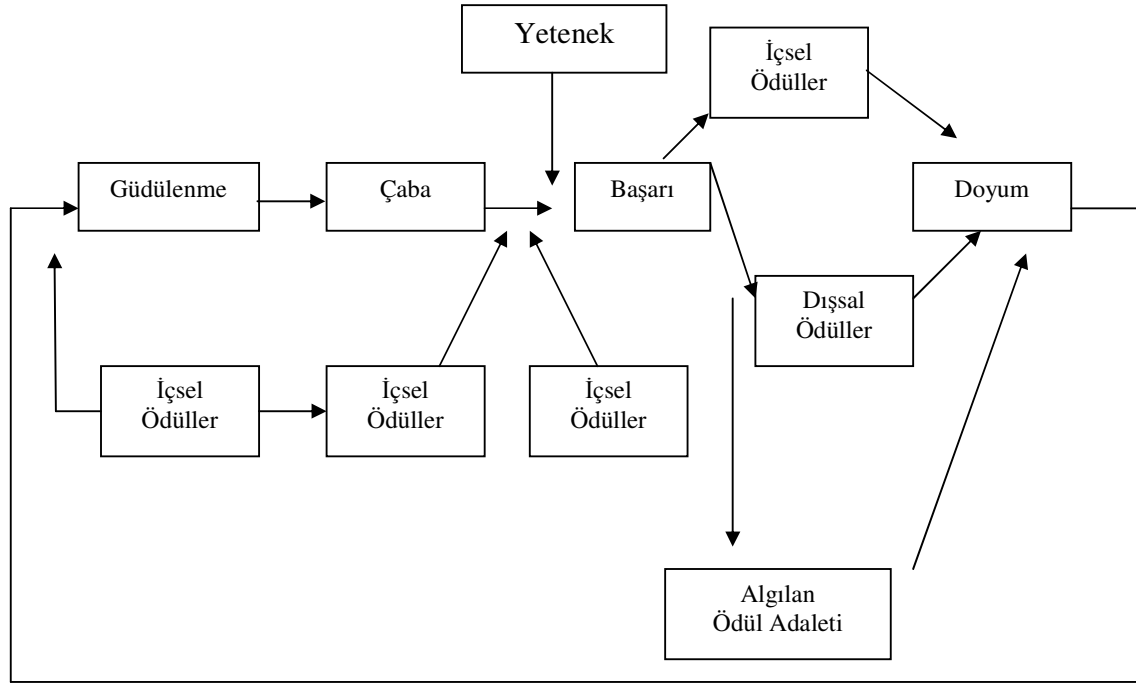
Birçok yöneticinin ortak şikayeti, yanında çalışan insanların yeteneklerinden tam anlamıyla yararlanamamaktır. Yöneticiler, insanların gerektiği gibi çalışmadıklarından şikayet ederler, çünkü bireylerin içlerinde bir heves ve heyecan yoktur ve çalışanlar başarılı olma arzusu duymazlar ve sürekli bir tatminsizlik duygusu yaşarlar. Bu yöneticiler bir dereceye kadar haklı olabilirler, çünkü birçok profesyonel insanın işinde yeterince gayret göstermediği görülebilir.

Çalışanların çoğu, yetenek ve becerilerinin ve özellikle zihinsel yeteneklerinin tümünü kullanamamaktadırlar. Bir insan, bir örgütte kendi ihtiyaçlarını tatmin etmek için görevler ve sorumluluklar üstlenir. İstediklerini elde edebilmek için herkes zaman ve çaba harcamak zorunda olduğunu bilmektedir. Bu çabanın sonucu bireyin iş performansıdır. Bu performans; kabul edilebilir, kabul edilemez, iyi, çok iyi veya mükemmel olabilir. Performans düzeyi büyük ölçüde bir insanın kişisel özelliklerine bağlı bulunmaktadır. Performans, kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Çalışmasının amaçlarına ulaşma derecesidir. Bir kişinin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır. Sağlanan performans daha sonra ödüllendirildiğinde iş tatminine dönüşür. İşinde mutlu, huzurlu, güvenli olmak anlamına gelen iş tatmini bir sonraki aşamada gösterilecek çabanın niteliğini ve düzeyini belirler (Barutçugil, 2006, s.190).

Çalışanlar öncelikle kendi yetenek ve becerilerini göz önüne alarak neleri başarıp başaramayacaklarının farkında olmalıdırlar. Yani kendi performansları hakkında bir ön bilgi oluşturmalıdırlar. Dolayısıyla çalışan önce iş ile ilgili kendi profilini ortaya koymalı ve sonra istek ve arzularını sıralamalıdır. Özellikle iş tatmininin sağlanmasında bireyin kendi performansı hakkında bilgi sahibi olması önemli bir süreç olarak ele alınmalıdır (Thorne ve Pellant, 2007, s.91).

Geçmişte yüksek iş tatmininin yüksek performansa yol açtığı varsayılmaktaydı ancak sonraları araştırmalar bu varsayımın doğru olmadığını göstermiştir. İş tatmini ile

performans arasında bazı bağlantılar bulunmuştur. Özellikle iş tatmini mi performansa, yoksa performans mı iş tatminine yol açıyor? sorusu birçok tartışmaya neden olmuştur. Buna göre tatmin-performans ilişkisi, çalışanın aldığı ödüller ve diğer birçok değişkenden etkilenen oldukça karmaşık bir ilişkidir. Lawyer ve Porter, performansın iş tatminine yol açtığına ilişkin bir model geliştirmişlerdir (Bkz. Şekil 8). Geliştirilen modele göre başarı, ödüllere yol açar; bunlar eşitlik kuramında açıklandığı gibi eğer adaletli olarak algılanırsa sonuçta çalışan iş tatminini sağlamış olacaktır (Davis, çeviren Tosun, 1982, s.98).



**Şekil 8. Lawler-Porter'a Göre İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişki**

**Kaynak:** Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım, 2006, s.542.

Bu modelde yüksek başarının yüksek tatmin verebilmesi için çalışanların beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Model, bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat beklentilerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş çalışanların olabileceğini de vurgulamaktadır (Eren, 2006, s.542).

Tatmin olan çalışan, tatmin olmayan çalışandan daha üretken midir? sorusuna verilen cevaplara göre her ne kadar bazı kişiler bu soruyu evet şeklinde yorumlasalar da, yapılan yoğun araştırmalarda bu konuda yüksek bir pozitif ilişki bulunamamıştır. İş tatmini yüksek olan çalışan mutlaka en üretken olan çalışan demek değildir. Bu iki ilişki arasında birçok ara değişken veya faktör yer alır. Bunlardan en önemlisi de örgütün ödül sistemidir. Eğer bireyler iyi bir biçimde ödüllendirilirse ve ödüllerde bir eşitlik söz konusu ise, bireyler kendilerini daha tatminkar hissedecek, bu da sonuç olarak bireylerin performansını etkileyecektir.

#### **4.2.3. İşe Karşı İlgisizlik**

İş tatminsizliğinin örgütsel açıdan sonuçlarına yansıyan bir diğer etken bireyin çalışma süresi boyunca işine karşı olan ilgisizliğidir. Bireyin işine karşı gösterdiği ilgisiz tutum onda dikkat eksikliği ve konsantrasyon kaybına yol açmaktadır. Çalışanın işine yeterince dikkat etmemesi ve sürekli olarak konsantrasyon kaybı yaşaması, yaptığı işte sürekli hata yapmasına neden olur. Bu sonuç, çalışanın motivasyonunu etkilediği gibi, beraber çalıştığı arkadaşlarının da motivasyonlarının olumsuz yönde etkilenmesine ve performanslarının düşmesine neden olacaktır. Aynı zamanda örgüt açısından çalışana karşı güven sarsılabileceği gibi bu durum hem zaman kaybı hem de para israfına yol açacaktır.

İşe karşı ilgisizlik çoğu zaman çalışanlarca örgüte karşı sıklıkla geliştirilen bir tutumdur. İşe karşı ilgisiz olan çalışan, iş tatminine önem vermez yani işine karşı umursamazdır.

İşe karşı ilgisizlik yalnız çalışanın kişiliğinden gelen nedenlerle ortaya çıkmaz. Bu süreçte örgütten gelen nedenler daha güçlüdür. Çalışanın yaptığı işin niteliği, yöneticilerin davranışı, anlamsızlık ve belirsizliklerle dolu bir örgüt ortamı gibi pek çok neden çalışanı işine karşı soğutabilir. Çalışana karşı örgütü çekici kılmak, güven vermek, baş edemediği engelleri kaldırmasına, sorunlarını çözmesine yardım etmek, çalışana ilgi göstermek gibi etkinlikler işine karşı ilgisiz olan çalışanı daha gayretli hale getirebilir. İşe karşı ilgisizlik kimi kez tepkisizlikle birleşebilir. Bu durumu gören çalışan, vurdumduymaz olur, etkilere karşı tepkisiz kalır (Başaran, 1998, s.223).

#### 4.2.4. İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları

İş tatminine ulaşan çalışanlar severek çalışmalarını sürdürmektedirler. İşinden tatmin sağlayamayan çalışan ise büyük olasılıkla ilgisini örgütte yapmakta olduğu işinden çok örgüt dışındaki dünyasına yöneltecektir. İşine yeterince ilgi duymayan çalışanlarda iş kazalarına uğrama olasılığı çok fazla görülmektedir, çünkü kazaların, çalışanların psikolojik ve fiziksel durumlarıyla doğrudan ilişkisi bulunduğu saptanmıştır. Tatminsizlik tek başına iş kazasına yol açmasa da diğer faktörlerle (uykusuzluk ve monotonluk, verilen işi beğenmeme, ücretin yetersizliği, iş arkadaşları ile iyi geçinememe vb) bir araya geldiğinde iş kazalarına yol açabilmektedir (Adal, 1995, s.337).

İş tatminsizliği sonucu işte uyum sağlayamayan, işe ilgisiz kalmış ve işten soğumuş çalışanların yapmış olduğu iş kazaları, toplam iş kazaları arasında önemli bir yer tutmaktadır. İş tatmini ve iş kazaları arasındaki ilişkiye bir başka yaklaşım ise iş kazalarının da iş tatminsizliğine neden olduğudur. Çalışma ortamında bir kaza yapmak veya kazaların sıklıkla olduğu bir ortamda çalışmak, bireylerde stres yaratmakta ve işin çekiciliğini azaltmaktadır.

İş kazaları konusunda Amerika Birleşik Devletlerinde çalışmalar yürüten önemli kuruluşlardan olan “National Safety Council Committee’nin (Ulusal Güvenlik Konseyi) verilerine göre iş kazalarının % 18’i mekanik etkenlerle, % 19’u personel etkenleri ile ve % 63’ü bunların birlikte etkisiyle meydana gelmektedir. Yine aynı ülkede bu alanda çalışma yapan kamu kuruluşlarından biri olan “Department of Labor and Industry of the State of Pennsylvania” (Çalışma ve Sanayi Pennsylvania Bölümü) ise iş kazalarının % 3’nün mekanik faktörlerden, % 2’sinin personele bağlı faktörlerden ve %95’inin de bunların birlikte etkisinden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Ülkemizdeki iş kazalarının nedenlerini tespit etmek için değişik tarihlerde farklı kişiler tarafından bazı incelemeler yapılmıştır. Örneğin Hakgöz (1985), MKE’de yaptığı bir çalışmada kazaların % 95’nin güvensiz davranış ve kişisel koruyucu kullanmaktan, % 5’nin ise teknik nedenlerden kaynaklandığını bulmuştur. Kepir (1981), iş kazalarının % 2’sinin insan kontrolü dışında, % 10’unun mekanik yetersizlikten ve % 88’inin ise, insan faktörüne bağlı olduğunu; Çelikkol (1977) ise iş kazalarının % 20’sinin üretim aygıtlarından ve çevresel koşulların uygunsuzluğundan kaynaklandığını, % 80’inin ise insan etmenlerine bağlı olduğunu ortaya çıkarmıştır (Camkurt, 2007, s.81).

Özellikle 2007 yılı ve 2008 yılının ilk ayları ülkemizde iş kazalarının yoğun olarak konuşulduğu bir dönem olmuştur. İş kazaları ve meslek hastalıkları tüm dünyada önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Makine Mühendisleri Odası, İş Sağlığı ve Güvenliği 2007 raporuna göre, her yıl azımsanmayacak sayıda insan, hukuken engellenmesi zorunlu olan iş kazaları ve meslek hastalıklarından dolayı engelli hale gelmekte hatta yaşamını yitirmektedir (<http://www.mmo.org.tr/genel/bizden-detay.php?kod=2732>).

Uluslar arası Çalışma Örgütü ( ILO) rakamlarına göre dünyada;

- Her yıl 270 milyon iş kazası gerçekleşmektedir.
- Her yıl yaklaşık 2 milyon 200 bin insan iş kazası ve meslek hastalıkları nedeniyle yaşamını yitirmektedir.
- Her gün yaklaşık 6 bin kişi iş kazası veya meslek hastalıkları nedeniyle yaşamını kaybetmektedir. Yıllık toplam 350 bin kişi iş kazasından, 1 milyon 700 bin kişi ise meslek hastalıklarından dolayı yaşamını yitirmektedir.
- Her yıl 160 milyon insanda çalışmadan kaynaklı meslek hastalığı meydana gelmektedir.
- Her yıl zehirli maddelerden dolayı 438 bin işçi yaşamını yitirmekte ve dünyada meydana gelen cilt kanseri hastalıklarının % 10'unun işyerinde zehirli maddelerle temas yüzünden oluştuğu belirtilmektedir.
- Her yıl asbest yüzünden 100 bin kişinin yaşamını yitirdiği tahmin edilmektedir.
- Tüm dünyada istihdam açısından önemli bir yer tutan inşaat sektöründe oldukça yüksek sayılarda iş kazası yaşanmaktadır. Dünyada inşaat sektöründe her yıl 60 bin ölümcül kaza yaşanmakta ve buna göre her 10 dakikada 1 kişi bu şekilde iş kazası sonucu yaşamını yitirmektedir.

Yukarıda yer alan maddelerde de görüldüğü gibi, iş kazaları, üretim sürecini ve toplumun önemli bir unsuru olan çalışan nüfusun yaşamını ve sağlığını doğrudan etkilemekte, bu yönüyle de başta çalışanlar ve çalışanların aile fertleri olmak üzere işverenler, sosyal güvenlik kuruluşları ve devlet yapısı üzerinde ciddi etkiler yaratmaktadır. İş kazalarının çalışan, işveren, toplum ve ülke açısından ciddi sosyal ve ekonomik maliyetleri bulunmaktadır. İşyerindeki çalışma düzeni ve işyerinin büyüklüğüne bağlı olan üretim organizasyonu, işyerindeki çalışma sistemi ve

ergonomik yapısıyla ilgili işgören-makine uyumu, çalışma süreleri, dinlenme süreleri, vardiyalı çalışma durumu, çalışma hızı ve kapasitesi üzerinde üretim artışının hedeflenmesi ile işyerindeki gürültü, ısı, nem, havalandırma, toz ve vibrasyon durumunun iş kazalarının meydana gelmesi üzerinde büyük etkisi vardır. İş kazalarının önlenmesi ve maliyetlerinin azaltılması için, işyerinin üretim organizasyonunun iş kazalarını önleyecek şekilde düzenlenmesi, işyeri çalışma sistemi ve ergonomik yapısı ile işyerinin fiziksel çevre koşullarının da kazalara meydan vermeyecek şekilde düzenlenmiş olması gerekmektedir.

## **5. İŞ TATMİNİNİ ARTIRMA VE BELİRLİ DÜZEYDE TUTMA YOLLARI**

Yapılan araştırma konusuna ilişkin literatür bilgisi tarandığında örgütsel organizasyonlarda iş tatmininin örgütlerin ve çalışanların verimli çalışmasında çok önemli bir kavram olduğu görülmektedir. Ancak burada daha önemli olan, iş tatmininin çalışanlar düzeyinde arttırılması ve belirli bir yerde tutulması becerilerinin yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesidir. İş tatmini durağan bir süreç olmadığından sürekli yeni olanaklarla geliştirilmeli ve hareketliliği sağlanmalıdır.

İş tatminini artırma ve belirli bir düzeyde tutma yolları için aşağıda hem örgütsel boyutta hem de bireysel boyutta belirtilen bazı öneriler bulunmaktadır.

### **5.1. Güçlendirme**

Çalışanların güçlendirilmesi, onların işleri ve kendileriyle ilgili kararları vermek adına ihtiyaç duydukları gücü elde etmek istemeleri ve kullanmaları için yöneticilerin kendilerine yardımcı olma sürecidir. Karar verme, sorumluluk ve etkileme güçlerinin gelişmesine yönelik inisiyatifin kullanılmasıdır. Güçlendirme, katılımcı yönetime ulaşma yoludur. Sorumluluğun takımlara ve fertlere verilmesini sağlayan bir mekanizmadır. Böylece güçlendirme, yönetimin “temel taşı” haline gelmiştir. Güçlendirme, statik olaydan ziyade yönetici, çalışan ve takımı içeren dinamik bir süreçtir (Eren, 2003, s.57).

Güçlendirme kavramını açıklarken, personeli güçlendirmek için üst yönetimce yapılan yönetsel faaliyetlerin çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığının önemini vurgulayan yazarlardan Conger ve Kanungo (1988), özyeterlilikle ilgili motivasyonel bir kavram olarak nitelendirdikleri güçlendirmeyi, örgüt üyelerinin özyeterlilik

duygularının arttırılması şeklinde tanımlamışlardır. Bu yazarlara göre özyeterlilik duygusunun artırılması ise ancak güçsüzlüğü besleyen şartların belirlenerek ortadan kaldırılmasıyla mümkündür (Çöl, 2008, s.37).

Yöneticinin öğüt verici, tanımlayıcı, ilham verici ve destekleyici davranışlarının kontrol ve güçlendirme üzerinde pozitif bir etki yaratarak güçlendirmenin başarısız olmasına neden olacak olumsuz koşulların etkilerini azalttığı, güçlendirmenin doğru uygulanmasıyla motivasyonun, iş tatmininin, katılımın ve örgütsel bağlılığın artacağı, iş stresinin ise azalacağı şekilde bulgulara ulaşılmıştır. Güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Aynı zamanda çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin tutumları ve algılarıyla, örgütsel vatandaşlık davranışları arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur (Arslantaş, 2008, s.104-105). Güçlendirme konusu ve iş tatmini ile ilgili olarak 1996 yılında Eylon ve Au ve yine aynı yıl Speitzer tarafından yapılan araştırmalar sonucunda personeli güçlendirmenin, kişinin yaşı, cinsiyeti, özgüveni, güdülenme ihtiyaçları ve kültürel geçmişi ile yakın ilişki içinde olduğu ve dolayısıyla iş tatminine doğrudan bir etkisi olduğu saptanmıştır. Ayrıca güçlendirilmiş bireylerin iş tatminlerinin arttığı, bu bireylerin örgütün üretimine ve başarısına da katkıda bulundukları saptanmıştır (Işıkhan, 1996, s.118).

Bu açılardan bakıldığında güçlendirme sonucu bazı kararların alınmasında fikirlerini beyan eden ve bu fikirleri dinlenen bireyler çalıştıkları örgütte kendilerini önemli hissedebilirler, böylece bireylerin işteki performansları, işe ilgileri ve iş motivasyonları artabilir ve bu durum çalışanların iş tatminlerinin artmasına neden olabilir.

## **5.2. İçsel (Öz) Değerler Geliştirme**

Örgüt, ortak ve açık beklentilerin bir ortak kimlik ve duygu oluşturduğu değerler bütünüdür. Değerler, örgüt kültürünün ardında yatan inanç ve moral ilkeleridir. Değerler, örgüt içindeki kurallar ve davranış standartlarına anlam kazandırır. Deal ve Kennedy (1982)'ye göre bir örgütün değerleri, çalışanların işlerini yaparken nelere dikkat etmeleri gerektiğine vurgu yapar. Collins ve Porras (1991) vizyon sahibi olan örgütleri analiz etmişler, bunların sadece iyi ve başarılı değil aynı zamanda sıkıntılara karşı sabırlı olduklarını da belirlemişlerdir (Eren, 2003, s.58).

Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, kurum kültürünün önemli bir ögesidir. Bu değerlerin tümü örgütteki temel anlayış sistemini

oluşturmaktadır ve Schein'in (1985) da belirttiği gibi örgüt, bu temel anlayışı hem iç hem de dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde kullanmaktadır (Güçlü, 2003 s.151; <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd6/sbd-6-11.pdf>).

Guinn'e (1977) göre değerlerin paylaşılması çalışanların birliktelik ve bütünlüğünü sağlayarak spesifik amaçlara odaklanmayı sağlayacağı gibi örgütün kültürünü de besler. Kotter ve Fleskett (1992) on bir yıl boyunca çeşitli sektörlerde 200'ün üzerinde örgütte yaptıkları çalışmada, paylaşılan değerleri ve yazılı olmayan kuralları güçlü olan örgütlerin finansal ve finansal olmayan performanslarında büyük farklılıklar olduğunu ortaya koymuş ve bu güçlü örgütlerin performanslarının yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Burke (1995), yürütmüş olduğu araştırmada örgütsel değerlerin çalışan tatmini ve örgütün ekonomik performansını etkilediğini belirtmiştir (Eren, 2003, s.58).

Değerlerin çalışanların örgütteki davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğu düşünülmektedir. Bireyler arasında paylaşılan değerler, bireysel ilişkilere de yansımaktadır. Benzer değerlere sahip kişilerin birbirleri arasında kurduğu ilişkiler sayesinde iş ilişkilerindeki olumsuz faktörler ortadan kalkmaktadır. Bu sebeple de çalışanlar daha az rol belirsizliği ve çatışma yaşadığı için doğal olarak iş tatmini ve bağımlılık artmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005, s.56).

### **5.3. Dışsal Odaklanma**

Toplumu oluşturan bireylerin yer aldığı örgütler aslında örgüt dışındaki toplumsal yapı ile birlikte yaşayan olgulardır. Örgütlerin en üst düzeydeki çalışanından en alt çalışanına kadar hemen herkes toplumun tüm kesimini kapsayacak şekilde dış çevre ile yakın ilişki içindedir.

Her örgüt mutlaka bir çevre içinde oluşur ve faaliyetlerini yine aynı çevre içinde sürdürür. Örgütün dış çevre unsurları ya da genel çevresi örgütü dışarıdan etkileyen tüm unsurların içinde yer aldığı çevredir. Ekonomik faktörler, politik, siyasal, yasal yapılar, ekolojik ve kültürel koşullar örgütün dış çevresi içindedir. Özellikle örgütün devamlılığının sağlanmasında yöneticiler bu dış çevreye uyum sağlamak zorundadırlar. Dolayısıyla dış çevre faktörlerinin dikkate alınması ile örgütün devamlılığının sağlanması, belirsizliğin azaltılması ve organizasyonel yaratıcılığın artırılması önem kazanmaktadır.

Örgüt kültürünün örgütte çalışanları dış çevreye uyumlaştırıcı bir rol oynaması durumunda dışsal odaklı bir örgütten söz edilmektedir. Eğer örgüt kültürü dış çevreye uyumlu olursa yönetici ve çalışanlar, rakipleri ile daha iyi rekabet edebilecekleri düşüncesine sahip olurlar. Dışsal odaklanma düzeyi ile örgütün gerçek dünyayla uyumluluk derecesini anlamak mümkündür. Yapılan birçok araştırma göstermiştir ki örgütün başarısını belirlemede belki de en önemli kriter dış çevreyle uyum derecesidir. Schein (1992), Kotter ve Hoskett (1992) yapmış oldukları çalışmada dışsal odaklı kültürel yapının örgüt performansı üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtmektedirler (Eren, 2003, s.59).

Örgütlerin rekabet edebilmesi, verimliliğini artırabilmesi, dış çevre değişimlerine karşı hızla yönlenebilmesi, yeni pazarlara açılabilmesi ve yeni ürünleri hızla ortaya çıkarabilmesi için örgütün geçmişten bugüne kadar edindiği bilgi ve tecrübeyi koruması ve bunu amaçları doğrultusunda kullanması çok önemlidir. Gerçekte verimlilik artışı, yani performans ortaya koyan temeldeki itici güç, iş tatmininin bileşenlerini özünde barındıran örgütün kültürünün kendisidir (Kutanis ve Mesci, 2010, s. 285).

#### **5.4. Değişimi Oluşturma**

1980'lerden başlayarak değişimi oluşturma örgüt performansı üzerinde önemli bir faktör haline gelmiştir. Literatürde değişimle ilgili birçok tanım bulunmakla beraber örgütün performansına yönelik etkisi açısından en önemli tanım; “gelecekteki çevreye daha iyi ayak uydurmak (adapte olmak) ya da onu oluşturmak için örgüte yardımcı olan unsur” şeklinde belirtilebilir. 1993'lerde 400 üst düzey yöneticiyle yapılan araştırmada yöneticilerin %79'u kendi şirketlerinde değişimin oldukça hızlı bir şekilde devam ettiğini, % 61'i bu değişimin hızlanarak devam edeceğini, %25'i değişmeyen bir tek örgüt bile kalmayacağını söylemektedir. Örgüt, değişim ihtiyacını karşılayacak yaratıcı uyum yollarını sağlayabilmeli, çevresindeki değişimleri okuyabilmeli, ani değişimlere karşı hızlı reaksiyon gösterebilmeli ve gelecekteki değişimleri görebilmelidir.

Örgütler ve kişiler değişen dünyada yaşamlarını devam ettirebilmek için değişime uymak zorundadırlar. Bu amaçla gerek kişisel gerekse örgüt olarak gelişime çok büyük katkısı olan geribildirimler kabul edilmeli, planlar yapılmalı ve çalışanlardan, iş arkadaşlarından alınan yapıcı yorumlar sonucunda değişime açık olunmalıdır. Çalışanlar her zaman kendilerinde ve örgütlerinde gelişimi başlatabilecek

güçte olduklarına inanmalıdırlar. Çalışanlar hakkındaki düşüncelerini onlarla paylaşan kişiler de çalışanlarında bir değişim ve bir ilerlemenin olduğunu görmek isterler. Sonuçta hem düşüncelerini paylaşan kişinin hem de çalışanın kendisinin işten sağladığı iş tatmini artmış olur.

## 6. ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çalışanların organizasyon içerisinde hem yöneticileri hem de çalışma arkadaşlarıyla kurduğu ilişkilerin güvene dayalı olup olmaması iş tatminiyle yakın ilişki içindedir. Çalışanlar, güven kavramının oluşturulduğu ve korunması için çaba harcadığı örgütsel ortam içinde çalıştıklarında hem performansları artacak hem de işi yapmaktan dolayı büyük bir mutluluk içinde olacaklardır. Bu mutluluk çalışanların morallerini yükseltecek ve bir amaca yönelik çaba harcanmasına neden olacaktır.

Çalışanların organizasyon içerisinde kurduğu ilişkilerin güvene dayalı olup olmaması bireyin iş tatminini etkilemektedir. Çalışanların güvene sahip olması işten beklentilerine, işini yapmaktan dolayı duyduğu tatmine, yeteneklerine ve becerilerine olumlu yönde etki etmektedir. Bireyin organizasyona, üstüne, yönetime ve hatta iş arkadaşlarına güven duyması onun, bir amaca doğal çaba harcamasını, işine ilgi duymasını, işine kopamayacak kadar bağlı olmasını ve yüksek morale sahip olmasını sağlamaktadır. İş tatmini de çalışanların yaptıkları hakkındaki duyguların, işleri hakkındaki olumlu ya da olumsuz hislerin derecesi olan duygudur. Güven duygusu ile birlikte çalışan olumlu duygulara daha yüksek düzeyde sahip olacaktır.

Bu bağlamda güven, kişiler arası, örgütler arası ve örgüt içi ilişkilerin sağlamlaştırılması için bir fenomen olarak algılanmaktadır. Ekonomik yaşam içerisinde güven sorunsalı, risk unsurundan türemiştir. Kusursuz bir ekonomik yaşamda risk unsurunun yeri yoktur. Ancak bugün iş yaşamı eskisinden çok daha fazla önceden kestirilemeyen risklerle dolu hale gelmiş ve güven unsuru daha da ön plana çıkmıştır.

Çalışanların örgüt içindeki ilişkileri güvenli olup olmadığı şeklinde algılaması, bireyin işten aldığı tatmini etkilediği gibi güvenilir ortam da, çalışanın işten beklentilerine, işini yapmaktan aldığı keyfe ve yeteneklerine olumlu yönde etki etmektedir. Flaherty ve Pappas (2000), yaptıkları çalışmalarında güvenin iş tatmini üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Quin (1984), eğitim

kurumlarında yaptığı araştırma sonucunda örgütsel güvenin iş tatminini etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Çalışanın yönetime güvensiz olması durumunda, çalışma şartları ne olursa olsun, iş tatmini gerçekleşmeyecektir. Feldman ve Hugh (1986), yönetime karşı güven oluşması durumunda, fiziksel şartlar konusundaki şikayetler azalmaktadır demektir. Ani ve büyük değişimlerin yaşandığı durumlarda, fiziksel şartlar önem kazanmaktadır. Pillai ve arkadaşları (1999), dönüşümcü ve transaksiyonel liderlik, prosedürel ve dağıtım adaleti, güven, iş tatmini, bağlılık ve vatandaşlık davranışlarını inceleyen görgül araştırmasında lidere güvenin lider davranışlarını ve iş tatminini etkilediğini belirtmektedirler (Çimen, 2007, s.73).

Yücel (2006), “Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tezinde demografik özelliklerin örgütsel güven üzerindeki etkisini incelemeye ve örgütte güven ortamının oluşumuna nelerin etki ettiğini belirleyip, bu etkenlerin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etki derecelerini ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışmanın sonucunda, çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel güven algılarını etkilemediği ancak iş tatminini yüksek düzeyde etkilediği saptanmıştır. Yöneticiye güven algısının, iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirtilmiştir. Sonuç olarak araştırmada iş tatmininin örgütsel güven algılarından yüksek düzeyde etkilendiği bulunmuştur.

Wagner (1999), yaptığı çalışmada elde ettiği sonuçlara göre çalışanların kendilerini güvensiz hissetmeleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş tatmini arasında negatif yönden; örgütsel değişim, rol belirsizliği ve güce dayalı kontrol ile pozitif yönden ilişki olduğunu belirlemiştir (Wagner, 1999, s.2).

Thompson (2000), çalışanlar arasında güven ile ilgili yapmış olduğu araştırmayı altı ay süre ile iki kez tekrarlamıştır. İlk araştırmaya 120 çalışan katılırken, ikincisine 85 çalışan katılmıştır. Araştırmada iş tatmini, gruba uyum, örgütsel güven, değişimin kabulü, değişime istekli olmak ve sinizim (bir kişinin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren negatif duygu) arasındaki ilişkiye yönelik bulgulara ulaşmaya çalışmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre birlikte çalışanlar arasında güven ile iş tatmini, örgütsel güven, grup uyumu, değişim isteği ve değişimi kabul etmek arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilere rastlanmıştır (Özbek, 2006, s.231).

Çalışanın örgüt içinde kurduğu ilişkilerin güvene dayalı olup olmadığı onun işinden duyduğu tatmini etkilemektedir. Çalışanın güvene sahip olması işten beklentilerini, işini yaparken aldığı keyfi, yeteneklerini ve becerilerini sergileme düzeyini etkilemektedir. Bireyin örgüte, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine güven duyması örgüt hedeflerine göre çaba harcamasını, işine bağlı olmasını, işini geliştirmek için çalışmasını, motivasyonunun yüksek olmasını sağlamaktadır. Tüm bunlara sahip çalışan son derece yaratıcı ve verimli bir çalışma sergileyecektir. İş tatmini çalışanın sahip olduğu yetenek ve becerileri iş ortamında kullanmasıyla aldığı keyif olarak tanımlanabilir. Güven ortamında çalışanın aldığı keyif iyiden iyiye artacaktır. İş tatmini ve güvenin ortak noktası beklentilerin gerçekleşmesi ya da gerçekleştirilmesidir. Çalışanın örgüte, iş arkadaşlarına, yöneticilerine güvenmesi ve ihtiyaçlarının ve beklentilerinin dikkate alınarak hareket edildiğine inanması moralini yükseltecek ve tatmin, verimlilik ve bağlılık artacaktır (Sayın, 2009, s.63).

Driscoll (1978) karar alıcı konumundaki kişiye duyulan güven sayesinde iş tatmininde artış olacağını, Lagace (1991) ise karar alıcı ve çalışanlar arasındaki karşılıklı güvenin çalışanların güven düzeylerinin artmasında büyük rolü olduğunu söylemektedir (Omarov, 2009, s.74).

Örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisine yönelik yukarıda verilen bilgiler ışığında, çalışanların işlerinden tatminin olabilmesi için yöneticilerini, çalışma arkadaşlarını ve örgütsel yapıyı iyi algılaması ve kabul etmesi gerektiği söylenebilir. Bu nedenle yöneticilerin güvenilen, dürüst, iyi bir rol model, sürekli destekleyici ve çalışanlarını düşünen, adil karar veren, çalışanların düşüncelerine değer veren, çalışanların işlerine büyük özen gösteren, öğrenmeye açık, paylaşımcı ve yaratıcı davranışları; örgütün ise, hem yöneticilerini hem de çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını düşünen davranışları gösterdikleri sürece güvenilir olarak kabul edilebileceklerini unutmamaları gerekmektedir.

Bu kısımda iş tatmini ile örgütsel güven yaratan faktörlerin birçoğunun aynı olduğundan bahsedilebilir. Bu faktörlere yapılan yatırım, hem tatmin hem de güven yaratacaktır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL GÜVENİN ALT BOYUTLARI İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yapılan çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemine, veri toplama araçlarına, evren ve örnekleme, araştırmanın sınırlılıklarına, hipotezlerine, veri analiz yöntemine ve araştırmaya ilişkin bulgulara yer verilecektir.

#### **1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Bu araştırmanın temel amacı, tekstil sektöründe çalışanlarda örgütsel güven ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Araştırmanın tekstil sektöründe yapılmasının nedeni işgücüne dayalı tekstil sanayi gibi sektörlerde insan kaynağının her geçen gün büyük önem kazanmasıdır.

Örgütler, bireylerarası ilişkileri ve grup dinamiklerini içeren, diğer taraftan da kendine özgü değerler üretebilen bir topluluk yumağı olarak, yönetici ve çalışan ilişkilerinin yaşandığı sosyal yaşam alanlarıdır. Güven, hem kişiler arası ilişkilerin bir sonucu hem de kültürel ve ahlaki değerlere, deneyimlere göre değişen bir kavramdır. Örgütlerde yönetimler iki temel sorumluluğa sahiptir. Bunlar, güveni oluşturmak ve güveni destekleyecek bir örgütsel ortam geliştirmektir. Yöneticilerin örgütsel güveni anlaması, çalışanların birbirleri arasında ve yönetici ile çalışan arasında güven kavramının gelişmesine katkı sağlayabileceği gibi çatışmaların ve problemlerin kaynağını belirlemede ve sorunların çözümünde de yol gösterici olacaktır.

İşletme ortamında güvene dayalı çözüm yollarının bulunması birçok farklı değişkeni etkileyebildiği gibi bu değişkenlerden biri olan iş tatmininin yükselmesi konusunda da etkili olacaktır. Yüksek iş tatmini yöneticileri rahatlatır; çünkü iş tatmini çalışanların istedikleri olumlu koşullarla ilişkilidir. İş tatmini, bir örgütte sağlam bir örgütsel yapı oluşturulmasının bir ölçüsüdür. Bu nedenle işletmelerde örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi, işletmelere, mevcut durumları ile ilgili olarak almaları gereken önlemlere ilişkin bilgi verir ve bu tür araştırmaların bundan sonra yapılacak olan araştırmalara ışık tutması açısından önemlidir.

Bu amaç doğrultusunda; daha önceki bölümlerde açıklanan kuramsal çerçevede yer alan demografik değişkenler (cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yaş grupları ve çalışma yılı) ile hem örgütsel güven hem de iş tatmini arasındaki farklılıklar ortaya konacaktır.

## 2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu (Bkz. Ek 1) tercih edilmiştir. Çalışanların örgütsel güven algılarına ilişkin “Örgütsel Güven Ölçeği” ve iş tatmin düzeylerini belirlemek için de “Minnesota İş Tatmin Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin formlar Ek-1’de yer almaktadır.

Araştırmada birinci olarak kullanılan “Örgütsel Güven Ölçeği” Omarov (2009) tarafından düzenlenmiştir. Omarov, yaptığı çalışmada ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin değerini 0,848; ölçeğin Cronbach’s Alpha değerini 0,96 ve değişkenlerin açıklandığı toplam varyans değerini ise % 69,485 olarak tespit etmiştir. Elde edilen bu bilgiler doğrultusunda ölçekle ilgili uzmanların görüşleri alınarak (Prof.Dr.Ahmet AYPAY, Yard.Doç.Dr.Adnan BOYACI, Yard.Doç.Dr.Kemal POYRAZ, Yard.Doç.Dr.Ali ÖZDEMİR) pilot bir çalışma yapılması uygun görülmüştür.

Ölçek maddelerinin arasındaki iç tutarlılık çözümlemesi için Örgütsel Güven Ölçeği pilot uygulama amacıyla 35 kişiye uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Cronbach’s Alpha katsayısının 0,92 bulunması ölçeğin güvenilir olduğu kanısını geliştirmiştir. Söz konusu değer 1,00’e yakın bir değer olduğundan ölçeğin araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir. Ayrıca yapılan pilot uygulama ile ifadelerin anlaşılabilirliği de test edilmiştir.

“Örgütsel Güven Ölçeği” 22 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin 5’li Likert tipi ölçek ile düzenlenmiş ifadeleri ise, “tamamen katılıyorum” (5 puan), “katılıyorum” (4 puan), “kararsızım” (3 puan), “çok az katılıyorum” (2 puan) ve “hiç katılmıyorum” (1 puan) şeklindedir. Ayrıca “Örgütsel Güven Ölçeği”nin başına katılımcılardan elde edilmek üzere cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yaş grupları ve çalışma yılları gibi demografik bilgiler kısmı eklenmiştir.

Araştırmada çalışanların iş tatmini ölçümü amacıyla literatürde çok sık kullanılan ve tanınan “Minnesota İş Tatmin Ölçeği”nden yararlanılmıştır. “Minnesota İş

Tatmin Ölçeği”(Minnesota Satisfaction Questionnaire MSQ) ilk olarak 1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiş; ülkemizde ilk olarak Baycan (1985) tarafından Türkçe’ye çevrilerek geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları yapılmış ve Cronbach’s Alpha değeri 0,77 olarak bulunmuştur. Ayrıca araştırmalarında Serinkan ve Bardakçı (2007) Cronbach’s Alpha değerini 0,88; Soyer ve Can (2007) Cronbach’s Alpha değerini 0,89; Gül, Oktay ve Gökçe (2008) Cronbach’s Alpha değerini 0,90; Yılmaz ve Murat (2008) Cronbach’s Alpha değerini 0,90 bulmuşlar ve araştırmalarında bu ölçeği kullanmışlardır.

“Minnesota İş Tatmin Ölçeği” 1-5 arasında puanlanan beşli Likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, “Hiç memnun değilim” ifadesi 1 puan, “Memnun değilim” ifadesi 2 puan, “Kararsızım” ifadesi 3 puan, “Memnunum” ifadesi 4 puan ve “Çok memnunum” ifadesi 5 puan olarak değerlendirilmektedir. “Minenesota İş Tatmin Ölçeği” içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin düzeylerini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmaktadır.

1. Alt Boyut (İçsel Tatmin): 1.2.3.4.7.8.9.10.11.15.16.20. maddelerden oluşmuştur. Başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatminkarlıkla ilgili öğelerden oluşmaktadır.

2. Alt Boyut (Dışsal Tatmin): 5.6.12.13.14.17.18.19. maddelerden oluşmaktadır. İşletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma arkadaşları ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır.

Genel tatmin ise iş tatmin ölçeğinde yer alan tüm maddeleri içermektedir.

### 3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma yapılan işletme Eskişehir il merkezinde bulunan, birbirlerinden farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerden biri olan, büyüklük ve performans açısından Türkiye’nin tanınmış büyük tekstil kuruluşları arasında yer alan bir tekstil işletmesinde yapılmıştır.

İşletme, üretim ve ilgili destek bölümünde çalışan “mavi yakalı” olarak adlandırılan 646 bayan ve 96 erkek olmak üzere toplam 742 çalışandan oluşmaktadır.

Araştırma kapsamına idari birimde ve satış biriminde çalışan “beyaz yakalı” olarak adlandırılan işletme çalışanları dahil edilmemiştir.

Araştırma kapsamına alınan “mavi yakalı” çalışanların iş akışını engellemek ve kendilerine verilen işin standart bir sürede bitirilmesi zorunluluğu olması açısından zaman sorununun ortaya çıkması, ayrıca evrenin incelenen özellikleri bakımından homojen olması ve örneklem oranının %20 ile % 80 arasında yer almasından (Özmen, 1999, s.15) dolayı seçilen örneklem grubu, basit rassal yöntem kullanılarak oluşturulmuştur. Aynı zamanda araştırmanın evren/örneklem seçiminde, araştırma kapsamına alınan işletmenin tekstil sektöründe üretim, satış ve istihdam hacmine ve örgütsel yapısına bakılarak veri toplama bakımından elverişli durumda olması da göz önünde bulundurulmuştur.

Araştırmacılara bir kolaylık olması bakımından hazırlanan evren içerisinde seçilecek örneklem grubunu belirlemek için örneklem büyüklükleri tablosundan (Farklı Hedef Kitle Büyüklükleri İçin İhtiyaç Duyulan Tablo) yararlanılmış ve araştırmanın örneklem sayısı 245 olarak bulunmuştur (Yazıcıoğlu, Erdoğan, 2004, s.49–50). Buna göre en az 245 katılımcı üzerinde çalışıldığı takdirde örneklem evreni temsil edecektir. Bu amaçla 02 Ocak 2010 tarihinde 270 katılımcıya ulaşılmış, anketin doldurulması aşamasında dikkat edilmesi gereken bilgiler izah edilmiş ve 15 katılımcıdan geri dönüş sağlanamadığı için araştırmada 216 kadın ve 39 erkek olmak üzere toplam 255 katılımcıya ulaşılmıştır.

Belirlenen örneklem grubu ile buna benzer bir araştırma yapılmamış olduğundan topluluk oranı ve tahminini ifade eden p değeri 0,05 olarak alınmıştır.

#### **4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırma firmanın sadece tekstil işletmesi ile sınırlıdır. Araştırmanın yapıldığı işletme, gizlilik esası konusuna önem verdiği için araştırmanın sürdürülmesi sürecinde ve sonrasında işletmenin ismi kullanılmayacaktır.

Yapılan çalışmada araştırma grubunu oluşturan tekstil sektöründe çalışan olarak faaliyet gösteren farklı statüdeki çalışanlardan sadece “mavi yakalı” olarak adlandırılan ve işçi statüsünde yer alanlar çalışmaya dahil edilmişlerdir. Araştırma, işletme çalışanlarının anket formlarına verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Araştırmanın değerlendirme kısmı verilen cevaplara göre yapılmıştır.

## 5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmada bağımsız değişken örgütsel güven; bağımlı değişken ise iş tatminidir.

Araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Araştırmanın Temel Hipotezi:

H<sub>1</sub>: Örgütsel güven ve iş tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.

Araştırmanın diğer hipotezleri şöyledir;

H<sub>2</sub>: Çalışanların örgütsel güveni demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>2a</sub>: Çalışanların örgütsel güveni cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>2b</sub>: Çalışanların örgütsel güveni medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>2c</sub>: Çalışanların örgütsel güveni eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>2d</sub>: Çalışanların örgütsel güveni yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>2e</sub>: Çalışanların örgütsel güveni çalışma yılına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>3</sub>: Çalışanların iş tatmini demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>3a</sub>: Çalışanların iş tatmini cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>3b</sub>: Çalışanların iş tatmini medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>3c</sub>: Çalışanların iş tatmini eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>3d</sub>: Çalışanların iş tatmini yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>3e</sub>: Çalışanların iş tatmini çalışma yılına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

## 6. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Çalışmada öncelikle güven, örgütsel güven ve iş tatmini ile ilgili literatür incelemesi yapılmış ve daha sonra çalışma alan araştırması ile desteklenmiştir. Alan olarak Türkiye’de özel sektörde faaliyet gösteren bir tekstil işletmesi seçilmiştir. Buradan hareketle verilerin analizi gerçekleştirilmiştir.

Literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ışığında oluşturulan anket formu araştırmanın veri aracı olarak kullanılmıştır. Çalışmada örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartmak amacıyla anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen verilerle belirlenen değişkenler arasındaki ilişkinin ölçülmesi amacıyla Niceliksel Araştırma Modelleri’nden Bağıntısız Model uygulanmıştır.

Bağıntısız modelle gerçekleştirilen bir araştırmada, araştırma probleminde yer alan iki ya da daha fazla değişkene ilişkin olarak örneklemdaki katılımcılardan veri toplanır. Değişkenler bir araştırmada incelenen özelliklerin her biridir. Toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle incelenmesi sonucunda, değişkenler arasında bir bağlantı olup olmadığı belirlenir (İftar, 1999, s.8).

Araştırmacı tarafından toplanan anket formlarındaki verilere ulaşmak için uygulama öncesinde anket formlarının her birine ayrı bir kod verilmiş ve analizlerde SPSS 12.0 paket programı kullanılmıştır. Tüm analizler geçerli olan anket sayısı üzerinden yapılmıştır.

## 7. VERİ ANALİZLERİ VE SONUÇLARI

Çalışmanın bu kısmında uygulanan örgütsel güven anketinin güvenilirliği ile faktör analizi ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği Güvenilirlik Analizi incelenecektir.

### 7.1. Örgütsel Güven Ölçeğinin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Araştırma anketlerinin tümü toplandıktan sonra güvenilirlik analizi yapılmıştır. 22 ifadeden oluşan örgütsel güven ölçeğinin yapı geçerliliği için faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı/Betimleyici Faktör Analizi Varimax Döndürmesi kullanılarak uygulanmıştır. Varimax yönteminde basit yapıya ve anlamlı faktörlere ulaşmada faktör yükleri matrisinin sütunlarına öncelik verilir. Varimax yönteminde daha az değişkenle

faktör varyanslarının maksimum olması sağlanacak şekilde döndürme yapılır (Tavşancıl, 2006, [www.egitim.aku.edu.tr](http://www.egitim.aku.edu.tr)).

Çalışma sonucunda Kaiser-Meyer-Okin (KMO) değeri 0,87 olarak bulunmuştur. Bu katsayı örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Ayrıca faktör analizinin uygunluğunu gösteren Bartlett testi yapılmış ve sonuç istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Açıklanan toplam varyans değeri % 62'dir. Faktör analizi sonuçlarına göre özdeğeri 1'den büyük 5 faktör ortaya çıkmıştır (Tablo 4). Faktör yükleri 0,51 ile 0,86 arasında değişmektedir. Bu faktörler örgüte güven, yöneticiye güven, yönetici becerilerine güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgütsel destek olarak adlandırılmıştır. Elde edilen verilere göre örgütsel güven ölçeğinin geçerli olduğu ifade edilebilir.

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumu, nedeni açıkladıkları varsayılan değişkenleri gruplayarak ortak faktörleri ortaya koymak, bir oluşumu etkileyen değişkenleri gruplamak, majör ve minör faktörleri tanımlamak amacıyla kullanılan istatistiksel bir yöntemdir (Özdamar, 2004, s.235).

**Tablo 4. Faktör Grupları ve Faktörlerin İsimlendirilmesi**

| Soru No    | Örgütsel Güvenin Alt Boyutları                                                                              | F1    | F2    | F3    | F4    | F5    |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>F1</b>  | <b>ÖRGÜTE GÜVEN</b>                                                                                         |       |       |       |       |       |
| 16         | Çalıştığım şirket her zaman adil davranır.                                                                  | 0,790 |       |       |       |       |
| 20         | İşini iyi yaparsan çalıştığın şirket ödüllendirir ve destek olur.                                           | 0,745 |       |       |       |       |
| 17         | Çalıştığım şirket verdiği vaatleri yerine getiriyor.                                                        | 0,741 |       |       |       |       |
| 19         | Çalıştığım şirketin dürüst olduğuna inanıyorum.                                                             | 0,739 |       |       |       |       |
| 22         | Çalıştığım şirketin çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.                                           | 0,715 |       |       |       |       |
| 10         | Yöneticim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde fikrimizi alıyor.                                      | 0,504 |       |       |       |       |
| <b>F 2</b> | <b>YÖNETİCİYE GÜVEN</b>                                                                                     |       |       |       |       |       |
| 5          | Yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbirleriyle tutarlıdır.                                            |       | 0,771 |       |       |       |
| 6          | Yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir.                                     |       | 0,721 |       |       |       |
| 4          | Yöneticimin verdiği sözleri tutacağına güvenirim.                                                           |       | 0,716 |       |       |       |
| 7          | Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum.                                    |       | 0,715 |       |       |       |
| <b>F 3</b> | <b>YÖNETİCİ BECERİLERİ</b>                                                                                  |       |       |       |       |       |
| 2          | Yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına güveniyorum.                                             |       |       | 0,841 |       |       |
| 1          | Yöneticimin işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güvenirim.                |       |       | 0,781 |       |       |
| 3          | Yöneticimin işiyle ilgili görevlerini tam yapacağına güveniyorum.                                           |       |       | 0,695 |       |       |
| 9          | Yöneticime işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine güveniyorum.                                    |       |       | 0,529 |       |       |
| 8          | Yöneticime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.                                        |       |       | 0,483 |       |       |
| <b>F 4</b> | <b>ÇALIŞMA ARKADAŞLARINA GÜVEN</b>                                                                          |       |       |       |       |       |
| 13         | Birlikte çalıştığım arkadaşlarım yöneticiler ortalıkta olmasalar bile işlerini iyi yaparlar.                |       |       |       | 0,828 |       |
| 12         | Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerini iyi derecede yapacaklarına güvenirim.                      |       |       |       | 0,778 |       |
| 14         | Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımdan işimi zorlaştırmayacağına güvenirim.                                 |       |       |       | 0,750 |       |
| 15         | Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerinde uzman oldukları için güvenirim.                           |       |       |       | 0,607 |       |
| 11         | Çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşırsam çalışma arkadaşlarımdan yardım edeceklerine güvenirim. |       |       |       | 0,553 |       |
| <b>F5</b>  | <b>ÖRGÜTSEL DESTEK</b>                                                                                      |       |       |       |       |       |
| 21         | Çalıştığım şirket sorularıyla ilgilenmiyor.                                                                 |       |       |       |       | 0,815 |
| 18         | Çalıştığım şirket ihtiyacım olduğunda destek olmuyor.                                                       |       |       |       |       | 0,783 |

Örgütsel güven ölçeğinin güvenilir olup olmadığını belirlemek için Cronbach Alpha değeri iç tutarlılık katsayısı hesaplanmış ve ölçeğin tümünün güvenilirliği 0,86 olarak bulunmuştur. Yapılan analiz sonucunda “Örgüte Güven” olarak adlandırılan 1. faktörün Alpha katsayısı 0,86; “Yöneticiye Güven” olarak adlandırılan 2. faktörün Alpha katsayısı 0,85; “Yönetici Becerileri” olarak adlandırılan 3. faktörün Alpha katsayısı 0,82; “Çalışma Arkadaşlarına Güven” olarak adlandırılan 4. faktörün Alpha katsayısı 0,79 olarak bulunmuştur.

Faktör analizinde en son ortaya çıkan örgütsel destek olarak adlandırılan faktörün güvenilirlik katsayısı (Alpha katsayısı) 0,51 olarak bulunmuştur. Ayrıca bu faktörlere yükleme yapan iki maddenin (18 ve 21. sorular) madde-toplam korelasyonları 0,20’nin altında olduğu için 5. faktör kabul edilebilir bulunmamıştır. Alan yazınında madde-toplam korelasyon katsayıları ile ilgili olarak belirtilen önemli bir nokta, bu katsayıların negatif olmaması ve en az 0,20 olması gerektiğidir. Burada güvenilirlik düzeyi çok düşük olduğu için beşinci alt boyuta ilişkin analizler yapılmamıştır.

Sonuç olarak faktör analizi sonuçlarına bakıldığında 5 faktörlü bir yapı ile ortaya çıkan “Örgütsel Güven Ölçeği” nin tümü ve dört alt boyutu güvenilir bulunmuştur.

## **7.2. Minnesota İş Tatmin Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

“Minnesota İş Tatmin Ölçeği” ile ilgili maddelerin aritmetik ortalamaları alınarak alt boyutlar (içsel tatmin, dışsal tatmin, genel tatmin) oluşturulmuştur. Daha sonra bu alt boyutlara ilişkin iç tutarlılık katsayısı hesaplanmış içsel tatmin Alpha katsayısı 0,88, dışsal tatmin Alpha katsayısı 0,86 ve ölçeğin tümünün Alpha katsayısı 0,92 olarak bulunmuştur.

## **8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Araştırmanın bu bölümünde ölçekler yardımıyla toplanan verilerin yapılan analizleri sonucunda elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

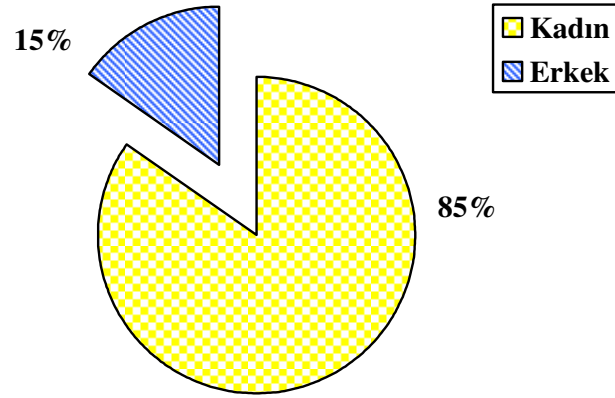
### 8.1. Araştırma Örneklemi İle İlgili Demografik Bulgular

Araştırma örneklemini oluşturan çalışanların cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim düzeyleri, yaş grupları ve iş yerinde çalışma yılları ile ilgili veriler Tablo 5’de gösterilmiştir.

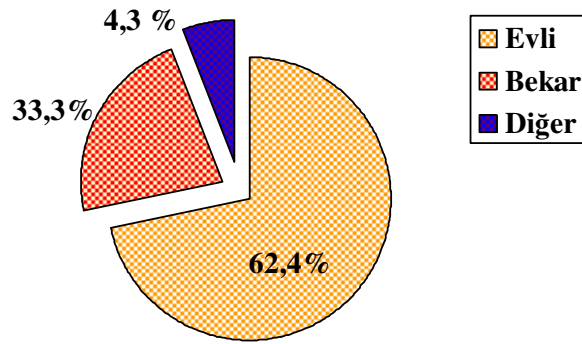
**Tablo 5. Araştırma Örnekleminin Demografik Özellikleri**

| Özellikler                    | Değişkenler | N   | %    |
|-------------------------------|-------------|-----|------|
| <b>Cinsiyet</b>               | Kadın       | 216 | 84,7 |
|                               | Erkek       | 39  | 15,3 |
| <b>Medeni Durum</b>           | Evli        | 159 | 62,4 |
|                               | Bekar       | 85  | 33,3 |
|                               | Diğer       | 11  | 4,3  |
| <b>Yaş Grupları</b>           | 18–25       | 69  | 27,1 |
|                               | 26–30       | 70  | 27,5 |
|                               | 31–35       | 59  | 23,1 |
|                               | 36–40       | 40  | 15,7 |
|                               | 41 ve üzeri | 17  | 6,7  |
| <b>Eğitim Düzeyi</b>          | İlköğretim  | 130 | 51,0 |
|                               | Lise        | 114 | 44,7 |
|                               | Üniversite  | 11  | 4,3  |
| <b>İşletmede Çalışma Yılı</b> | 1–5         | 123 | 48,2 |
|                               | 6–10        | 57  | 22,4 |
|                               | 11–15       | 45  | 17,6 |
|                               | 16–20       | 21  | 8,2  |
|                               | 21 ve üzeri | 9   | 3,5  |

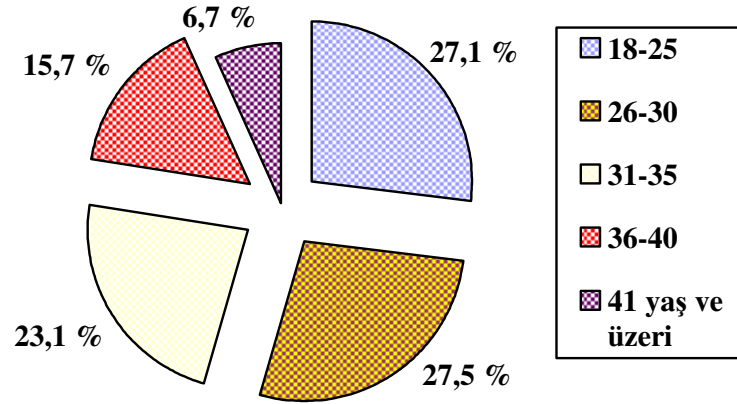
Tablo 5 incelendiğinde ankete katılan 255 çalışanın 216 kadın, 39’u erkektir. Yüzde olarak bakıldığında, ankete katılanların % 84,7’sinin kadın çalışanlardan oluşmakta iken, % 15,3’ü erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Bu sonucun ortaya çıkmasında araştırmanın tekstil işletmesinde yapıldığı ve kadın çalışan tercih edilmesinin etkili olduğu söylenebilir.



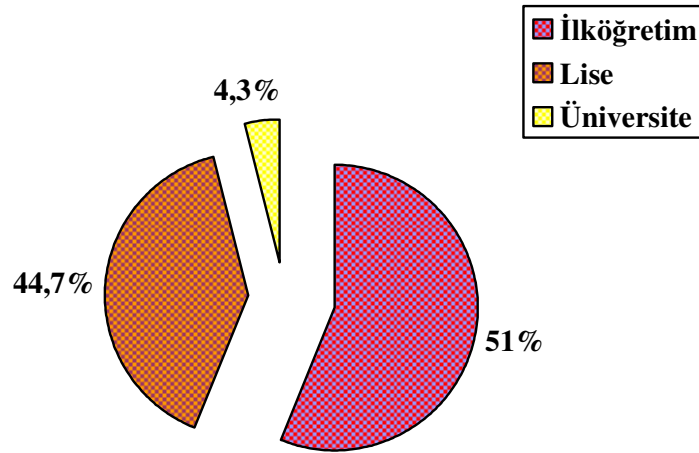
Ankete katılan çalışanların % 62,4'ü evli, % 33,3'ü bekar % 4,3'ü ise diğer seçeneğinde yer almışlardır.



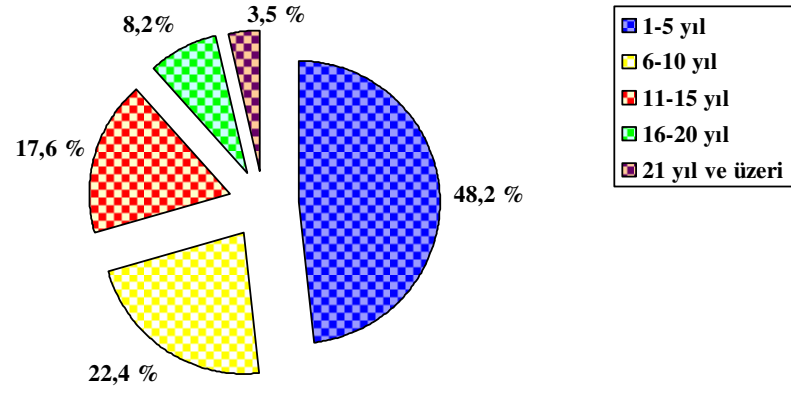
Ankete katılan çalışanların yaş gruplarına ilişkin dağılımları incelendiğinde % 27,1'i 18-25 yaş, % 27,5'i 26-30 yaş, % 23,1'i 31-35 yaş, % 15,7'si 36-40 yaş ve % 6,7'si ise 41 yaş ve üzeri aralığında oldukları görülmektedir.



Ankete katılan çalışanların eğitim düzeyine bakıldığında ise, % 51'i ilköğretim, % 44,7'si lise ve % 4,3'ü üniversite mezunudur.



İşletmedeki çalışma yıllarına bakıldığında ise, 1-5 yıl çalışanın % 48,2; 6-10 yıl çalışanın % 22,4; 11-15 yıl çalışanın 17,6; 16-20 yıl çalışanın % 8,2 ve 21 yıl ve üzeri çalışanın ise % 3,5 oranında olduğu görülmektedir.



### 8.2. Örgütsel Güven Ölçeğine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değeri

Örgütsel güven hakkındaki düşünceleri irdeleyen toplam 22 ifade bulunmaktadır. Sorulara verilen cevapların dağılımları ise Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6. Örgütsel Güven Ölçeğinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değeri**

| Madde No | Örgütsel Güvenin Alt Boyutları                                                                            | N   | Ortalama | Standart Sapma |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----------|----------------|
|          | <b>ÖRGÜTE GÜVEN</b>                                                                                       |     |          |                |
| 19       | Çalıştığım şirketin dürüst olduğuna inanıyorum.                                                           | 255 | 2,6353   | 1,27218        |
| 22       | Çalıştığım şirketin çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.                                         | 255 | 2,4941   | 1,30978        |
| 16       | Çalıştığım şirket her zaman adil davranır.                                                                | 255 | 2,1627   | 1,27266        |
| 17       | Çalıştığım şirket verdiği vaatleri yerine getiriyor.                                                      | 255 | 2,1000   | 1,37067        |
| 20       | İşini iyi yaparsan çalıştığın şirket ödüllendirir ve destek olur.                                         | 255 | 2,1000   | 1,37067        |
| 10       | Yöneticim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde fikrimizi alıyor.                                    | 255 | 2,0157   | 1,25481        |
|          | <b>YÖNETİCİYE GÜVEN</b>                                                                                   |     |          |                |
| 6        | Yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir.                                   | 255 | 3,1373   | 1,28620        |
| 7        | Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum.                                  | 255 | 3,1333   | 1,14580        |
| 4        | Yöneticimin verdiği sözleri tutacağına güvenirim.                                                         | 255 | 2,9373   | 1,33251        |
| 5        | Yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbirleriyle tutarlıdır.                                          | 255 | 2,9333   | 1,24209        |
| 5        | Yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbirleriyle tutarlıdır.                                          | 255 | 2,9333   | 1,24209        |
|          | <b>YÖNETİCİ BECERİLERİ</b>                                                                                |     |          |                |
| 1        | Yöneticimin işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güvenirim.              | 255 | 3,9784   | 1,26878        |
| 3        | Yöneticimin işiyle ilgili görevlerini tam yapacağına güveniyorum.                                         | 255 | 3,8843   | 1,14606        |
| 2        | Yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına güveniyorum.                                           | 255 | 3,5765   | 1,06900        |
| 9        | Yöneticime işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine güveniyorum.                                  | 255 | 3,2314   | 1,20587        |
| 8        | Yöneticime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.                                      | 255 | 3,1725   | 1,39517        |
|          | <b>ÇALIŞMA ARKADAŞLARINA GÜVEN</b>                                                                        |     |          |                |
| 13       | Birlikte çalıştığım arkadaşlarım yöneticiler ortalıkta olmasalar bile işlerini iyi yaparlar.              | 255 | 3,8627   | 1,19216        |
| 12       | Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerini iyi derecede yapacaklarına güvenirim.                    | 255 | 3,4353   | 1,19164        |
| 14       | Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımdan işimi zorlaştırmayacağına güvenirim.                               | 255 | 3,5294   | 1,20290        |
| 15       | Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerinde uzman oldukları için güvenirim.                         | 255 | 3,2118   | 1,17816        |
| 11       | Çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşsam çalışma arkadaşlarımdan yardım edeceklerine güvenirim. | 255 | 3,0784   | 1,37816        |

Tablo 6 incelendiğinde çalışanların örgütsel güven ölçeğine ilişkin yer alan her bir maddeye verdikleri cevapların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir.

Örgütsel güvenin alt boyutlarına ilişkin güveni sorgulayan sorularda çalışanlar, yönetici becerisi ve çalışma arkadaşlarına güven boyutlarını en yüksek düzeyde algılamışlardır.

Yöneticimin işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güvenirim ( $X=3,9784$ ), birlikte çalıştığım arkadaşlarım yöneticiler ortalıkta olmasalar bile işlerini iyi yaparlar ( $X=3,8627$ ), yöneticimin görevlerini tam olarak yapacağına güvenirim ( $X=3,8843$ ), yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına güvenirim ( $X=3,5765$ ), dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımdan işimi zorlaştırmayacağına güvenirim ( $X=3,5294$ ) şeklindeki görüşler benimsenme oranı en yüksek boyutlar olarak belirlenmiştir.

Örgütsel güvenin alt boyutlarına ilişkin güveni sorgulayan diğer ifadelerde çalışanlar, örgüte güven boyutunu en az düzeyde algılamaktadırlar.

Yöneticim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizimde fikrimizi alıyor ( $X=2,0157$ ), işimi iyi yaptığımda şirket beni ödüllendirir ve bana destek olur ( $X=2,100$ ), çalıştığım şirket vaatlerini yerine getiriyor ( $X=2,1314$ ), çalıştığım şirket bana her zaman adil davranıyor ( $X=2,1627$ ), çalıştığım şirketin çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim ( $X=2,4941$ ) şeklindeki görüşler benimsenme oranı en düşük boyutlar olarak ortaya çıkmaktadır.

### **8.3. Minnesota İş Tatmin Ölçeğine Yönelik Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değeri**

Çalışanların iş tatmine ilişkin yer alan her bir maddeye verdikleri cevapların aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri Tablo 7’de görülmektedir.

Araştırmada elde edilen verilerin sonuçlarına göre çalışanların, çalıştıkları işi güvence olarak gördükleri ( $4,1549$ ), başkaları için bir şeyler üretebildikleri ve dolayısıyla yararlı oldukları ( $3,9196$ ), işin kendilerine bir meşguliyet sağladığı ( $3,8765$ ) ve yaptıkları iş karşılığında başarı hissi duydukları ( $3,6529$ ) şeklindeki görüşleri, benimsenme oranı en yüksek boyutlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu verilerde yer alan ifadeler incelendiğinde “Minnesota İş Tatmin Ölçeği”nin alt boyutlarından “İçsel Tatmin” boyutuna ilişkin başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin

sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi, işin içsel niteliğine ilişkin tatminkarlıkla ilgili öğelerden oluştuğu görülmektedir.

Yine elde edilen bulgulara göre, alınan işteki ücret (2,0941), çalışma şartları (2,0863), iş içinde terfi olanağı (2,0986), yapılan iş karşılığında yöneticiler tarafından takdir edilme (2,1255) şeklindeki verilerin, ankete katılan çalışanlar tarafından benimsenme oranı en düşük boyutlar olduğu belirlenmiştir. Bu sorular incelendiğinde “Minnesota İş Tatmin Ölçeği”nin alt boyutlarından “Dışsal Tatmin” işletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma arkadaşları ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluştuğu görülmektedir.

Elde edilen bu sonuçlara göre araştırmaya katılan çalışanların dışsal tatminlerinin düşük, içsel tatminlerinin ise yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 7. Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değeri**

| Madde No | İFADELER                                                                      | N   | Ortalama | Standart Sapma |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------|-----|----------|----------------|
| 8        | İş güvencesi sağlaması bakımından                                             | 255 | 4,1549   | 1,27659        |
| 9        | Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olması açısından          | 255 | 3,9196   | 1,05760        |
| 1        | Şimdiki işimi meşguliyet sağlaması bakımından seviyorum                       | 255 | 3,8765   | 1,17698        |
| 20       | Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden                            | 255 | 3,6529   | 1,38927        |
| 3        | Ara sıra değişik bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından              | 255 | 3,2431   | 1,19863        |
| 11       | Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından | 255 | 3,2275   | 1,22765        |
| 4        | Toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesi bakımından                      | 255 | 3,1451   | 1,21609        |
| 2        | Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından                               | 255 | 3,1216   | 1,21544        |
| 16       | İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını vermesi bakımından     | 255 | 3,0706   | 1,26542        |
| 18       | Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşması bakımından                     | 255 | 2,9765   | 1,35138        |
| 12       | İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya alınması bakımından               | 255 | 2,9294   | 1,17843        |
| 7        | Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından          | 255 | 2,9176   | 1,09629        |
| 10       | Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından               | 255 | 2,8275   | 1,14742        |
| 6        | Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından                                  | 255 | 2,8275   | 1,23659        |
| 5        | Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından                             | 255 | 2,7765   | 1,33142        |
| 15       | Kendi kararlarımı uygulama serbestliği vermesi bakımından                     | 255 | 2,5333   | 1,21582        |
| 19       | Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından                     | 255 | 2,1255   | 1,34220        |
| 14       | İş içinde terfi olanağımın olması açısından                                   | 255 | 2,0986   | 1,23172        |
| 17       | Çalışma şartları açısından                                                    | 255 | 2,0863   | 1,20710        |
| 13       | Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından                             | 255 | 2,0941   | 1,22594        |

#### 8.4. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları İle Demografik Değişkenlerin Analizi

Örgütsel güvenin alt boyutları ile demografik değişkenler olan cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yaş grupları ve çalışma yılları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla ikili gruplarda Bağımsız t-testi, ikiden fazla gruplarda ise One-Way ANOVA yapılmıştır. Bazı boyutların varyanslarının homojen olmadığı belirlenmiştir.

Bu durumda t-testinin parametrik olmayan alternatifi Mann-Whitney U ve One-Way ANOVA için ise Kruskal Wallis H Testi uygulanmıştır.

#### 8.4.1. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları ve Cinsiyet Analizi

Örgütsel güven ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin olarak erkek ve kadın çalışanların görüşleri arasında fark olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

Analiz sonucunda yapılan Levene Testi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla varyansların homojen olduğu görülmektedir. Tablo 8’de yer alan verilere göre erkek ve kadın çalışanlar arasında örgüte güven [ $t_{(253)} = 2.96$ ,  $p < 0.05$ ] ve yöneticiye güven boyutunda [ $t_{(253)} = 2.31$ ,  $p < 0.05$ ] anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda, örgüte güven açısından erkeklerin ortalamaları ( $X=2.94$ ), kadınların ortalamalarına göre ( $X = 2.31$ ) daha yüksektir. Aynı sonuçlara yöneticiye güven açısından da ulaşılmıştır. Yöneticiye güven alt boyutunda da, erkeklerin ortalamalarının ( $X = 3.42$ ), kadınların ortalamalarına göre ( $X = 2.96$ ) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel güvenin alt boyutlarından sadece örgüte güven ve yöneticiye güven boyutlarında anlamlı bir fark olduğundan hipotez  $H_{2a}$  kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 8. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin t-Testi Tablosu**

| Alt Boyutlar            | Cinsiyet | N   | X    | S    | Sd  | t    | p   |
|-------------------------|----------|-----|------|------|-----|------|-----|
| <b>Örgüte Güven</b>     | Erkek    | 39  | 2.94 | 1.27 | 253 | 2.96 | .05 |
|                         | Kadın    | 216 | 2.31 | .90  |     |      |     |
| <b>Yöneticiye Güven</b> | Erkek    | 39  | 3.42 | 1.02 | 253 | 2.31 | .05 |
|                         | Kadın    | 216 | 2.96 | 1.15 |     |      |     |

Bu bulgulara göre erkek çalışanların kadın çalışanlara göre örgüte ve yöneticiye daha fazla güvendikleri söylenebilir.

Erkek ve kadın çalışanlar arasında yönetici becerileri ve çalışma arkadaşlarına güvene ilişkin yapılan t-testlerindeki değerler % 95 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır.

#### 8.4.2. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları ve Medeni Durum Analizi

Çalışanların medeni durumuna göre yapılan One-Way ANOVA analizi sonucunda örgütsel güvenin alt boyutlarından sadece yönetici becerilerine güven boyutunda anlamlı bir fark bulunmuştur [ $F_{(2-253)} = 4.76$ ,  $p < 0.05$ ]. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Sheffee testi yapılmıştır (Tablo 9). Sheffee testi sonuçlarında evli ve bekar çalışanlar arasında bir fark olduğu belirlenmiştir. Evlilerin bekarlara göre yönetici becerilerini daha yüksek algıladıkları görülmektedir (Tablo 10).

Çalışanların medeni durumlarına göre, örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

**Tablo 9. Yönetici Becerilerine Güven İçin Yapılan Scheffe Test Sonuçları**

| Medeni Durum                      | Evli | Bekar                   | Diğer |
|-----------------------------------|------|-------------------------|-------|
| <b>Evli</b><br>(n=159) (X=3.7421) |      | <b>Fark<br/>Önemli*</b> |       |
| <b>Bekar</b><br>(n=85) (X=3.1014) |      |                         |       |
| <b>Diğer</b><br>(n=11) (X=3.0014) |      |                         |       |

**Tablo 10. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları İle Medeni Durum Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu**

|                            | Kareler<br>Toplamı | sd  | Kareler<br>Ortalaması | F     | P    | Anlamlı<br>Fark |
|----------------------------|--------------------|-----|-----------------------|-------|------|-----------------|
| <b>Örgüte Güven</b>        |                    |     |                       |       |      |                 |
| Gruplar arası              | ,018               | 2   | ,009                  | ,009  | ,991 |                 |
| Gruplar içi                | 247,615            | 252 | ,983                  |       |      |                 |
| Toplam                     | 247,634            | 254 |                       |       |      |                 |
| <b>Yöneticiye Güven</b>    |                    |     |                       |       |      |                 |
| Gruplar arası              | 1,814              | 252 | ,907                  | ,816  | ,443 |                 |
| Gruplar içi                | 280,243            | 254 | 1,112                 |       |      |                 |
| Toplam                     | 282,057            |     |                       |       |      |                 |
| <b>Yönetici Becerileri</b> |                    |     |                       |       |      |                 |
| Gruplar arası              |                    | 2   | 3,439                 | 4,760 | ,009 | Evli-<br>Bekar  |
| Gruplar içi                |                    | 252 | ,722                  |       |      |                 |
| Toplam                     |                    | 254 |                       |       |      |                 |
| <b>Çalışma Arkadaşları</b> |                    |     |                       |       |      |                 |
| Gruplar arası              |                    | 2   | 2,108                 | 2,698 | ,069 |                 |
| Gruplar içi                |                    | 252 | ,782                  |       |      |                 |
| Toplam                     |                    | 254 |                       |       |      |                 |

Bu sonuç  $H_{2b}$  hipotezinin sadece yönetici becerilerine güven boyutunda desteklendiğini gösterdiğinden  $H_{2b}$  hipotezi kısmen kabul edilir.

#### 8.4.3. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları ve Eğitim Düzeyi Analizi

Çalışanların örgütsel güveni ile eğitim düzeyi arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesi için yapılan analiz sonuçları Tablo 11’de verildiği gibidir. Bu sonuçlara göre örgütsel güven ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

**Tablo 11. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları İle Eğitim Düzeyi Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu**

|                            | <b>Kareler<br/>Toplamı</b> | <b>sd</b> | <b>Kareler<br/>Ortalaması</b> | <b>F</b> | <b>p</b> |
|----------------------------|----------------------------|-----------|-------------------------------|----------|----------|
| <b>Örgüte Güven</b>        | 4,587                      | 2         | 2,293                         | 2,378    | ,095     |
| <b>Gruplar arası</b>       | 243,047                    | 252       | ,964                          |          |          |
| <b>Gruplar içi</b>         | 247,634                    | 254       |                               |          |          |
| <b>Toplam</b>              |                            |           |                               |          |          |
| <b>Yöneticiye Güven</b>    | 1,004                      | 2         | ,502                          | ,450     | ,638     |
| <b>Gruplar arası</b>       | 281,053                    | 252       | 1,115                         |          |          |
| <b>Gruplar içi</b>         | 282,057                    | 254       |                               |          |          |
| <b>Toplam</b>              |                            |           |                               |          |          |
| <b>Yönetici Becerileri</b> | 1,402                      | 2         | ,701                          | ,942     | ,391     |
| <b>Gruplar arası</b>       | 187,515                    | 252       | ,744                          |          |          |
| <b>Gruplar içi</b>         | 188,917                    | 254       |                               |          |          |
| <b>Toplam</b>              |                            |           |                               |          |          |
| <b>Çalışma Arkadaşları</b> | 2,548                      | 2         | 1,274                         | 1,617    | ,201,    |
| <b>Gruplar arası</b>       | 198,622                    | 252       | ,788                          |          |          |
| <b>Gruplar içi</b>         | 201,171                    | 254       |                               |          |          |
| <b>Toplam</b>              |                            |           |                               |          |          |

Tabloda yer alan sonuçlara göre anlamlı bir farklılık görülmediğinden  $H_{2c}$  hipotezi reddedilmiştir.

#### 8.4.4. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları ve Yaş Grupları Analizi

Çalışanların yaş gruplarına göre yapılan One Way ANOVA sonuçlarına göre, örgütsel güvenin alt boyutları ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu istatistiksel sonuç  $H_{2d}$  hipotezinin reddedildiğini göstermektedir.

**Tablo 12. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları İle Yaş Grupları Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu**

|                            | Kareler<br>Toplamı | sd  | Kareler<br>Ortalaması | F    | p    |
|----------------------------|--------------------|-----|-----------------------|------|------|
| <b>Örgüte Güven</b>        | 3,026              | 4   | ,756                  | ,773 | ,544 |
| Gruplar arası              | 244,608            | 250 | ,978                  |      |      |
| Gruplar içi                | 247,634            | 254 |                       |      |      |
| <b>Toplam</b>              |                    |     |                       |      |      |
| <b>Yöneticiye Güven</b>    | 2,424              | 4   | ,606                  | ,542 | ,705 |
| Gruplar arası              | 279,633            | 250 | 1,119                 |      |      |
| Gruplar içi                | 282,057            | 254 |                       |      |      |
| <b>Toplam</b>              |                    |     |                       |      |      |
| <b>Yönetici Becerileri</b> | ,555               | 4   | ,139                  | ,184 | ,946 |
| Gruplar arası              | 188,362            | 250 | ,753                  |      |      |
| Gruplar içi                | 188,917            | 254 |                       |      |      |
| <b>Toplam</b>              |                    |     |                       |      |      |
| <b>Çalışma Arkadaşları</b> | 1,145              | 4   | ,286                  | ,358 | ,838 |
| Gruplar arası              | 200,026            | 250 | ,800                  |      |      |
| Gruplar içi                | 201,171            | 254 |                       |      |      |
| <b>Toplam</b>              |                    |     |                       |      |      |

#### 8.4.5. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları ve Çalışma Yılları Analizi

Çalışma yıllarına göre yapılan ANOVA test sonuçlarında örgütsel güvenin alt boyutları ile çalışma yılları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla  $H_{2d}$  hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 13. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları İle Çalışma Yılları Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu**

|                            | Kareler<br>Toplamı | sd  | Kareler<br>Ortalaması | F     | p    |
|----------------------------|--------------------|-----|-----------------------|-------|------|
| <b>Örgüte Güven</b>        | 2,408              | 4   | ,602                  | ,614  | ,653 |
| <b>Gruplar arası</b>       | 245,225            | 250 | ,981                  |       |      |
| <b>Gruplar içi</b>         | 247,634            | 254 |                       |       |      |
| <b>Toplam</b>              |                    |     |                       |       |      |
| <b>Yöneticiye Güven</b>    | 3,004              | 4   | ,751                  | ,673  | ,611 |
| <b>Gruplar arası</b>       | 279,053            | 250 | 1,116                 |       |      |
| <b>Gruplar içi</b>         | 282,057            | 254 |                       |       |      |
| <b>Toplam</b>              |                    |     |                       |       |      |
| <b>Yönetici Becerileri</b> | 6,409              | 4   | 1,602                 | 2,195 | ,070 |
| <b>Gruplar arası</b>       | 182,508            | 250 | ,730                  |       |      |
| <b>Gruplar içi</b>         | 188,917            | 254 |                       |       |      |
| <b>Toplam</b>              |                    |     |                       |       |      |
| <b>Çalışma Arkadaşları</b> | 2,677              | 4   | ,669                  | ,843  | ,499 |
| <b>Gruplar arası</b>       | 198,493            | 250 | ,794                  |       |      |
| <b>Gruplar içi</b>         | 201,171            | 254 |                       |       |      |
| <b>Toplam</b>              |                    |     |                       |       |      |

Yukarıda yer alan araştırma sonuçları incelendiğinde  $H_2$  hipotezi;  $H_{2a}$   $H_{2b}$  hipotezlerinde kısmen kabul edilmiş;  $H_{2c}$ ,  $H_{2d}$ ,  $H_{2e}$  hipotezlerinde red edilmiştir.

### 8.5. İş Tatmininin Alt Boyutları İle Demografik Değişkenlerin Analizleri

İş tatminine ilişkin hipotezlerin test edilmesi amacıyla iş tatmini ile demografik değişkenler olan cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yaş grupları ve çalışma yılları arasındaki farklılıklar belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu amaçla alt boyutlarda kişisel değişkenlere göre bir fark olup olmadığını belirlemek için ikili gruplarda t-testi, ikiden fazla gruplarda ANOVA yapılmıştır. Bazı alt boyutların homojen olmadığı belirlenmiştir. Bu durumda da t-testinin parametrik olmayan alternatifi Mann-Whitney U ve One-Way ANOVA için ise Kruskal Wallis H Testi uygulanmıştır.

#### 8.5.1. İş Tatmininin Alt Boyutları İle Cinsiyet Analizi

Çalışanların cinsiyetlerine göre iş tatmininin alt boyutları açısından bir fark olup olmadığını belirlemek için t-testi yapılmıştır. Ancak Levene testi anlamlı olduğu için Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre

“İş Tatmini Ölçeği”nin tüm alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre sıra ortalamaları dikkate alındığında, genel olarak erkeklerin kadınlara göre her üç boyut açısından daha yüksek düzeyde tatmine ulaştıkları ifade edilebilir.

**Tablo 14. İş Tatmininin Alt Boyutları İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi t-Test Tablosu**

| <b>Cinsiyet</b> | <b>N</b> | <b>Sıra Ortalaması</b> | <b>Sıra Toplamı</b> | <b>U</b> | <b>p</b> |
|-----------------|----------|------------------------|---------------------|----------|----------|
| Kadın           | 216      | 122,89                 | 26543               | 3107     | .01      |
| Erkek           | 39       | 156,32                 | 6096                |          |          |
| Kadın           | 216      | 123,54                 | 26685               | 3249     | .05      |
| Erkek           | 39       | 152,69                 | 5955                |          |          |
| Kadın           | 216      | 123,18                 | 26606               | 3170     | .05      |
| Erkek           | 39       | 154,72                 | 6034                |          |          |

Yapılan analiz sonucunda iş tatmininin tüm alt boyutlarında  $H_{3a}$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### **8.5.2. İş Tatmininin Alt Boyutları İle Medeni Durum Analizi**

Araştırma kapsamında yer alan çalışanların medeni durumları ile iş tatmininin alt boyutları tek yönlü ANOVA kullanılarak karşılaştırılmıştır. Yapılan analizlerde medeni duruma göre iş tatmininin alt boyutlarının hiç birinde anlamlı bir fark bulunamamıştır.

**Tablo 15. İş Tatmininin Alt Boyutları İle Medeni Durum Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu**

|                      | <b>Kareler Toplamı</b> | <b>sd</b> | <b>Kareler Ortalaması</b> | <b>F</b> | <b>p</b> |
|----------------------|------------------------|-----------|---------------------------|----------|----------|
| <b>İç Tatmin</b>     | ,245                   | 2         | ,122                      | ,200     | ,819     |
| <b>Gruplar arası</b> | 154,220                | 252       | ,612                      |          |          |
| <b>Gruplar içi</b>   | 154,465                | 254       |                           |          |          |
| <b>Toplam</b>        |                        |           |                           |          |          |
| <b>Dış Tatmin</b>    | ,113                   | 2         | ,056                      | ,071     | ,932     |
| <b>Gruplar arası</b> | 200,592                | 252       | ,796                      |          |          |
| <b>Gruplar içi</b>   | 200,705                | 254       |                           |          |          |
| <b>Toplam</b>        |                        |           |                           |          |          |
| <b>Genel Tatmin</b>  | ,056                   | 2         | ,028                      | ,047     | ,954     |
| <b>Gruplar arası</b> | 152,199                | 252       | ,604                      |          |          |
| <b>Gruplar içi</b>   | 155,255                | 254       |                           |          |          |
| <b>Toplam</b>        |                        |           |                           |          |          |

Çalışanların medeni durumlarına göre yapılan ANOVA sonuçlarına göre, iş tatmininin alt boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir fark bulunamadığı için,  $H_{3b}$  hipotezi reddedilmiştir.

### 8.5.3. İş Tatmininin Alt Boyutları İle Eğitim Düzeyi Analizi

Araştırma kapsamında eğitim düzeyi ile iş tatmini tek yönlü ANOVA kullanılarak karşılaştırılmıştır. Ancak yapılan analizlerde eğitim düzeyine göre iş tatmininin alt boyutlarının hiç birinde anlamlı bir fark bulunamamıştır.

**Tablo 16. İş Tatmininin Alt Boyutları İle Eğitim Düzeyi Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu**

|                     |                      | <b>Kareler<br/>Toplamı</b> | <b>sd</b> | <b>Kareler<br/>Ortalaması</b> | <b>F</b> | <b>p</b> |
|---------------------|----------------------|----------------------------|-----------|-------------------------------|----------|----------|
| <b>İç Tatmin</b>    |                      | 1,117                      | 2         | ,559                          | ,918     | ,401     |
|                     | <b>Gruplar arası</b> | 153,347                    | 252       | ,609                          |          |          |
|                     | <b>Gruplar içi</b>   |                            |           |                               |          |          |
|                     | <b>Toplam</b>        | 154,465                    | 254       |                               |          |          |
| <b>Dış Tatmin</b>   |                      | 2,190                      | 2         | 1,095                         | 1,390    | ,251     |
|                     | <b>Gruplar arası</b> | 198,515                    | 252       | ,788                          |          |          |
|                     | <b>Gruplar içi</b>   |                            |           |                               |          |          |
|                     | <b>Toplam</b>        | 200,705                    | 254       |                               |          |          |
| <b>Genel Tatmin</b> |                      | 1,497                      | 2         | ,749                          | 1,251    | ,288     |
|                     | <b>Gruplar arası</b> | 150,758                    | 252       | ,598                          |          |          |
|                     | <b>Gruplar içi</b>   |                            |           |                               |          |          |
|                     | <b>Toplam</b>        | 152,255                    | 254       |                               |          |          |

Çalışanların eğitim düzeylerine göre yapılan ANOVA sonuçlarına göre, iş tatmininin alt boyutları ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamadığı için,  $H_{3c}$  hipotezi reddedilmiştir.

### 8.5.4. İş Tatmininin Alt Boyutları İle Yaş Grupları Analizi

Araştırmada yer alan örneklem grubunun yaş grupları ile iş tatmini tek yönlü ANOVA kullanılarak karşılaştırılmıştır. Ancak yapılan analizlerde yaş durumuna göre iş tatmininin alt boyutlarının hiç birinde anlamlı bir fark bulunamamıştır.

**Tablo 17. İş Tatmininin Alt Boyutları İle Yaş Grupları Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu**

|                     |                      | <b>Kareler<br/>Toplamı</b> | <b>sd</b> | <b>Kareler<br/>Ortalaması</b> | <b>F</b> | <b>P</b> |
|---------------------|----------------------|----------------------------|-----------|-------------------------------|----------|----------|
| <b>İç Tatmin</b>    |                      | 1,165                      | 4         | ,291                          | ,475     | ,754     |
|                     | <b>Gruplar arası</b> | 153,300                    | 252       | ,613                          |          |          |
|                     | <b>Gruplar içi</b>   | 154,465                    | 254       |                               |          |          |
|                     | <b>Toplam</b>        |                            |           |                               |          |          |
| <b>Dış Tatmin</b>   |                      | 3,184                      | 4         | ,796                          | 1,009    | ,404     |
|                     | <b>Gruplar arası</b> | 197,512                    | 252       | ,790                          |          |          |
|                     | <b>Gruplar içi</b>   | 200,705                    | 254       |                               |          |          |
|                     | <b>Toplam</b>        |                            |           |                               |          |          |
| <b>Genel Tatmin</b> |                      | 1,023                      | 4         | ,256                          | ,423     | ,792     |
|                     | <b>Gruplar arası</b> | 151,231                    | 252       | ,605                          |          |          |
|                     | <b>Gruplar içi</b>   | 152,255                    | 254       |                               |          |          |
|                     | <b>Toplam</b>        |                            |           |                               |          |          |

Çalışanların yaş gruplarına göre yapılan ANOVA sonuçlarına göre, iş tatmininin alt boyutları ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı için  $H_{3d}$  hipotezi reddedilmiştir.

#### **8.5.5. İş Tatmininin Alt Boyutları İle Çalışma Yılları Analizi**

Araştırmada yer alan örneklem grubunun çalışma yılları ile iş tatmini tek yönlü ANOVA kullanılarak karşılaştırılmıştır. Ancak yapılan analizlerde çalışma yıllarına göre iş tatmininin alt boyutlarının hiç birinde anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Tablo 18. İş Tatmininin Alt Boyutları İle Çalışma Yılları Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu**

|                     |                      | <b>Kareler<br/>Toplamı</b> | <b>sd</b> | <b>Kareler<br/>Ortalaması</b> | <b>F</b> | <b>P</b> |
|---------------------|----------------------|----------------------------|-----------|-------------------------------|----------|----------|
| <b>İç Tatmin</b>    |                      | 2,199                      | 4         | ,550                          | ,903     | ,463     |
|                     | <b>Gruplar arası</b> | 152,266                    | 252       | ,609                          |          |          |
|                     | <b>Gruplar içi</b>   | 154,465                    | 254       |                               |          |          |
|                     | <b>Toplam</b>        |                            |           |                               |          |          |
| <b>Dış Tatmin</b>   |                      | 1,461                      | 4         | ,365                          | ,458     | ,766     |
|                     | <b>Gruplar arası</b> | 199,266                    | 252       | ,797                          |          |          |
|                     | <b>Gruplar içi</b>   | 200,705                    | 254       |                               |          |          |
|                     | <b>Toplam</b>        |                            |           |                               |          |          |
| <b>Genel Tatmin</b> |                      | 1,657                      | 4         | ,414                          | ,688     | ,601     |
|                     | <b>Gruplar arası</b> | 150,598                    | 252       | ,602                          |          |          |
|                     | <b>Gruplar içi</b>   | 152,255                    | 254       |                               |          |          |
|                     | <b>Toplam</b>        |                            |           |                               |          |          |

Çalışanların çalışma yıllarına göre yapılan ANOVA sonuçlarına göre, iş tatmininin alt boyutları ile çalışma yılları arasında anlamlı bir fark bulunamadığı için  $H_{3e}$  hipotezi reddedilmiştir.

Yukarıda yer alan araştırma sonuçları incelendiğinde  $H_3$  hipotezi;  $H_{3a}$  alt hipotezlerinde kabul edilmiş;  $H_{3a}$ ,  $H_{3b}$ ,  $H_{3c}$ ,  $H_{3d}$ ,  $H_{3e}$  alt hipotezleri red edilmiştir.

### 8.6. Temel Hipotezin Test Edilmesi ve Korelasyon Analizi

Araştırmada temel alınan hipotez şöyleydi:

$H_1$ : Örgütsel güven ve iş tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.

Araştırmının temel hipotezini test etmek için örgütsel güvenin alt boyutları ve iş tatmininin alt boyutları arasında bir ilişki olup olmadığı Pearson korelasyon katsayısı kullanılarak incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan iki ölçek (Örgütsel Güven Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği) arasında olumlu yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Tablo 18).

Örgütsel güvenin alt boyutlarından olan örgüte güven ile içsel tatmin arasında ( $r = 0.59$   $p < 0.05$ ) ve örgüte güven ile genel tatmin arasında ( $r = 0.69$   $p < 0.05$ ) olumlu yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgüte güven ile dışsal tatmin arasında ise ( $r = 0.72$   $p < 0.05$ ) olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Yapılan analizler sonucu ikinci faktör olan yöneticiye güven ile içsel tatmin arasında ( $r = 0.46$   $p < 0.05$ ), yöneticiye güven ile dışsal tatmin arasında ( $r = 0.51$   $p < 0.05$ ) ve yöneticiye güven ile genel tatmin arasında ( $r = 0.51$   $p < 0.05$ ) olumlu yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Üçüncü faktör olarak araştırmada yer alan yönetici becerileri ile içsel tatmin ( $r = 0.37$   $p < 0.05$ ) arasında, yönetici becerileri ile dışsal tatmin arasında ( $r = 0.42$   $p < 0.05$ ) ve yönetici becerileri ile genel tatmin ( $r = 0.42$   $p < 0.05$ ) arasında olumlu yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

Dördüncü faktör olan çalışma arkadaşlarına güven ile iş tatmininin alt boyutları incelendiğinde içsel tatmin ( $r = 0.38$   $p < 0.05$ ), dışsal tatmin ( $r = 0.34$   $p < 0.05$ ) ve genel tatmin ( $r = 0.38$   $p < 0.05$ ) arasında olumlu yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir (Tablo 18).

Yapılan tüm bu değerlendirmeler dışında Tablo 18'e ilişkin verilere bakıldığında ve örgütsel güven ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde örgüte güven

ile yöneticiye güven ( $r= 0.59$   $p<0.05$ ), örgüte güven ile yönetici becerilerine güven ( $r= 0.49$   $p<0.05$ ), örgüte güven ile çalışma arkadaşlarına güven ( $r= 0.36$   $p<0.05$ ) arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Diğer yandan yöneticiye güven ile yönetici becerileri ( $r= 0.64$   $p<0.05$ ) arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışma arkadaşlarına güven ile örgüte güven ( $r= 0.36$   $p<0.05$ ) ve çalışma arkadaşlarına güven ile yöneticiye güven ( $r= 0.34$   $p<0.05$ ) arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki varken çalışma arkadaşlarına güven ile yönetici becerileri ( $r= 0.26$   $p<0.05$ ) arasında olumlu yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

İş tatmini ölçeğinin alt boyutları kendi içinde incelendiğinde ise içsel tatmin ile dışsal tatmin ( $r= 0.76$   $p<0.05$ ), dışsal tatmin ile genel tatmin ( $r= 0.92$   $p<0.05$ ) ve içsel tatmin ile genel tatmin ( $r= 0.96$   $p<0.05$ ) arasında olumlu yönde yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Bu ilişki katsayıları istatistiksel olarak anlamlıdır ve araştırmanın temel hipotezini desteklediği için kabul edilmiştir. Buna göre, % 95 güven aralığında, örgütsel güvenin alt boyutları ile iş tatmininin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde çalışanın örgüte güveninin artmasına/azalmasına paralel olarak iş tatmini artmakta ya da azalmaktadır.

**Tablo 19. Değişkenler Arası Korelasyonlar**

| Alt Boyutlar                          | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6     | 7    |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|------|
| <b>1. Örgüte Güven</b>                | 1,00   |        |        |        |        |       |      |
| <b>2. Yöneticiye Güven</b>            | ,589** | 1,00   |        |        |        |       |      |
| <b>3. Yönetici Becerileri</b>         | ,489** | ,636** | 1,00   |        |        |       |      |
| <b>4. Çalışma Arkadaşlarına Güven</b> | ,361** | ,339** | ,261** | 1,00   |        |       |      |
| <b>5. İçsel Tatmin</b>                | ,592** | ,460** | ,369** | ,379** | 1,00   |       |      |
| <b>6. Dışsal Tatmin</b>               | ,716** | ,514** | ,420** | ,337** | ,764** | 1,00  |      |
| <b>7. Genel Tatmin</b>                | ,686** | ,514** | ,416** | ,384** | ,955** | 0,921 | 1,00 |

\* $p< 0,05$  ; \*\* $p < 0,01$  (N=255)

Yukarıda yer alan araştırma sonuçları incelendiğinde  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

## 9. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmanın uygulama aşamasında çalışanlardan elde edilen cevaplar üç bölümde incelenmiştir. Bunlar; örgütsel güven ile iş tatmini arasındaki ilişki; örgütsel güven ve iş tatmininin alt boyutları ile demografik değişkenler arasındaki farklılıkların belirlenmesidir. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ile Örgütsel Güven ve Minnesota İş Tatmin ölçeğine verilen cevapların analizleri yapılmış ve aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

Öncelikle çalışanların örgütsel güven düzeylerini ölçmek için kullanılan Örgütsel Güven Ölçeği'ne faktör analizi uygulanmış ve uygulama sonucunda KMO değeri 0,87 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Alpha değeri ise 0,86 olarak bulunmuştur. Faktör analizi sonucunda 5 faktör ortaya çıkmış ve faktörler örgüte güven, yöneticiye güven, yönetici becerilerine güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgütün bireye verdiği destek (örgütsel destek) olarak adlandırılmıştır. Beşinci faktör olan örgütün bireye verdiği destek (örgütsel destek) olarak adlandırılan faktörün toplam korelasyonu 0,20'nin altında olduğu için bu faktör araştırma kapsamı dışında tutulmuş ve bu faktörle ilgili hiçbir istatistiksel analiz yapılmamıştır.

Araştırmada kullanılan diğer bir ölçek birçok araştırmada yaygın olarak kullanılmış olan Minnesota İş Tatmin Ölçeği'dir. Ölçeğin Alpha değeri 0,92 olarak bulunmuştur. Ölçek içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin olarak üç alt boyuttan oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik analizleri yapılmış ve aşağıda yer alan sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet özellikleri incelendiğinde; % 84,7'sinin kadın ve %15,3'ünün erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılanların çoğunluğu kadınlardan oluşturmaktadır. Bu durum; tekstil fabrikalarında kadınların işe daha yatkın oldukları bu nedenle de yöneticilerin işe alımlarında kadın çalışanları öncelikli olarak tercih ettikleri şeklinde değerlendirilebilir. Zaten bu durum araştırmanın uygulamasının yapıldığı işletmedeki "mavi yakalı" olarak adlandırılan kadın çalışanların sayısal değerlerine bakıldığında (kadın çalışan sayısı 646, erkek çalışan sayısı 96) kolayca görülebilmektedir.

Diğer bir demografik değişken olan medeni durum incelendiğinde çalışanların % 62,4'ü evli, %33,3 'ü bekarıdır. Evli olanların sayısal fazlalığının işletmedeki kadın sayısının fazlalığı ile ülkemizde kadınların evlenme yaşının erkeklere oranla daha küçük yaşlarda olmasının bir yansıması olarak düşünülebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerinin düşük olduğu, % 51'inin ilköğretim, % 44,7'sinin lise ve % 4,3'ünün üniversite eğitimi aldıkları tespit edilmiştir. Çalışanların çoğunluğunun (% 95,7) ilköğretim ve lise düzeyinde yer alması, “mavi yakalı” olarak nitelendirilen çalışanların işletme içinde işçi statüsünde olmaları ve bu statü için öncelikle ilköğretim ve lise mezunlarının alınması gerektiği ile açıklanabilir.

Yaş grubu dağılımları incelendiğinde ise büyük bir çoğunluğun 18 ve 35 yaş gurubunda yer aldıkları (% 77,7) görülmektedir. Bu sonuç ile diğer bir demografik özellik olan çalışma yıllarına ilişkin dağılım incelendiğinde iki özellik büyük oranda paralellik göstermektedir. Çünkü işletmede çalışan bireyler 1–10 yıl arasında (% 70,6) çalışmakta ve daha sonra işten ayrılmaktadırlar. Aynı işletmede 16–20 yıl çalışma oranı % 8,2 ve 21 yıl ve üzeri ise çalışma oranı % 3,5 olarak belirlenmiştir. Bu da araştırmanın uygulandığı işletmede işe girenlerin kısa bir süre aynı işletmede kaldıklarını daha sonra başka bir işe geçiş yaptıklarını göstermektedir.

Çalışmada çalışanların örgütsel güven ölçeğine verdikleri cevaplara yönelik aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiş ve elde edilen sonuçlar şu şekilde belirlenmiştir.

Örgütsel güven sorgulayan sorularda çalışanlar, yönetici becerisi ve çalışma arkadaşlarına güven boyutlarını en yüksek düzeyde desteklemişlerdir.

Yine aynı ölçekte yer alan örgüte güveni sorgulayan sorularında ise, çalışanlar örgüte güveni en alt düzeyde destekleri görülmektedir.

Burada çalışanlar değerlendirmelerini sadece yaptıkları işe ve işin niteliğine göre düşünmüş olabilirler çünkü araştırmanın yapıldığı işletme sadece kendi adına yaptığı ürünlerin yanında tüm dünyada tanınmış birkaç farklı markada değeri olan ürünleri de üretmektedir. Bu şirketlerle yapılan iş anlaşmaları ve sürekli bir üretim akışının sağlanması konusunda yöneticilerini sadece bunları bulan ve gerçekleştiren kişiler olarak gördükleri için güven algılarını bu şekilde değerlendirerek yaptıkları söylenebilir. Yani örgüte güveni yönetici becerilerine güven şeklinde algılamış ve değerlendirmiş olabilirler.

Yine de örgüte güven boyutunda çalışanların en düşük düzeyde görüşler ortaya koymaları dikkat çekicidir. Örgütlerde güven ilişkilerinin oluşturulması, çalışanlar ve yöneticiler arasında güvene dayalı ilişkilerin var olması örgütsel davranış açısından büyük önem taşımaktadır. Örgüte güven ne kadar yüksekse, işten ayrılma niyeti ve isteği de o kadar az olmaktadır. Çalışanların işletmedeki çalışma yıllarına bakıldığında deneyimli çalışan sayısının az olduğu, çalışanların uzun vadede bu iş yerinde çalışmak niyetinde olmadıkları ve örgüt güvenine yönelik sorulan sorulara en düşük düzeyde görüşler ortaya koymaları arasında anlamlı bir bağ olduğu düşünülebilir. Güven, Bakan ve Yeşil (2005), yaptıkları araştırmada güven unsurunun olmadığı bir çalışma ortamında verimliliğin ve iş gücü kazanımının mümkün olamayacağını ortaya koymuştur.

Yöneticiye güven alt boyutunda ise çalışanlar yöneticilerine duydukları güven konusunda kararsız oldukları yönünde görüş bildirmişlerdir. Yöneticiye duyulan güven örgütün astlarca bütününe kapsadığı için literatürde, güvenin yöneticiler tarafından başlatılması gereken bir süreç olduğu tartışılmaktadır. Bugüne kadar var olan paradigma, yönetsel bakış açısı ile yöneticinin astına güveni üzerinde durmaktadır. Şüphesiz astlara duyulan güven de önemli bir konu olmakla birlikte, literatürde ast konumundaki bireylerin yöneticiye duyduğu güven üzerinde yeterince durulmadığı gözlenmektedir. Ancak yöneticiler arasındaki güvenin, örgütün bütününe ve kültüre yansyarak çalışanlar arasındaki güven ilişkilerini beslemede önemli bir faktör olduğu unutulmamalıdır (Arı, 2003, s.19).

Omarov (2009), yapmış olduğu araştırmada, bu çalışmada elde edilen sonuçlara benzer sonuçlar bulmuştur. Yöneticiye güven düzeyinde karşılaştırmalara baktığımızda işçi olarak çalışanların yöneticilerine az düzeyde güvendiklerini görmekteyiz. Yani yöneticilerin pozisyonları arttıkça işçilerin ortalamaları ile fark daha da belirginleşmektedir. Yine aynı konuda Asunakutlu (2004) yaptığı araştırmada örgütsel etkinliklerin gerçekleştiği ortam ile yöneticiye duyulan güven arasında önemli ölçüde bir ilişki olduğunu bulmuştur. Sonuçta üstleriyle ve diğer yöneticilerle sağlıklı iletişim kuran işçilerin üstlerine ve sonuçta örgüt yönetimlerine güvenmeleri beklenebilir.

Bu tür güvensizlik ilişkileri örgütün bütününe büyük zarar vereceği gibi çalışan ile yönetici arasındaki ilişkilere de yansyacaktır. Bu tür güvensizlik durumları çatışmalara yol açabilecek ve bu araştırmada elde edilen sonuçlarda görüldüğü gibi örgütsel güvenin oluşmasına zarar verecektir.

Bu bağlamda, özellikle Türkiye’de örgütsel güven alanında yapılan ampirik çalışmaların yetersizliği, kavramın teorik olarak alt yapısının tam olarak oluşmamasından kaynaklanmaktadır. Türkiye gibi ortaklaşa davranış kültürünün ağır bastığı bir toplumda gerçekleştirilecek çalışmaların farklılıklar yaratacağı düşünülmektedir (Tüzün, 2006, s.113).

Bu çalışmada iş tatmin ölçeğine yönelik aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri de incelenmiş ve aşağıda yer alan elde edilen sonuçlar elde edilmiştir

Çalışanların, başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatminkarlıkla ilgili öğeleri içinde barındıran içsel tatmin düzeyinin dışsal tatmin (işletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma arkadaşları ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelere) düzeyine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yani çalışanlar işlerinden ve özellikle işin yapısından memnun olduklarını belirtmekte ancak aldıkları ücreti yeterli bulmamaktadırlar. Bu çerçevede, ücretin iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı sonucuna da varılabilir. Elde edilen bu sonuç, Herzberg’in iki etken kuramını desteklemektedir çünkü Herzberg’e göre, ücrette yapılan artış doğrudan iş tatminine neden olmamakla birlikte, durumu koruyucu bir faktör olarak yalnızca iş tatminsizliğini önlemektedir. Bir diğer ifade ile elde edilen bu sonuç Maslow’un kuramını da destekler niteliktedir. Çünkü ihtiyaçlar hiyerarşisinin alt düzeyindeki ihtiyaçlar olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları iş alanlarının dar, iş bulma olanaklarının sınırlı olduğu ülkemizde, çalışanların öncelikli olarak işin kendilerine bir güvence oluşturması nedeniyle güvenlik ihtiyaçları basamadığında yer almalarını destekler niteliktedir.

Ülkemizde yapılan bir araştırmada iş tatminini etkileyen değişkenin en düşük ortalama (2.28) ile ücrette ortaya çıktığı yönündedir (Toker, 2007, s.102).

Elde edilen bu sonuçlara göre araştırmaya katılan çalışanların dışsal tatminlerinin düşük, içsel tatminlerinin ise yüksek olduğu söylenebilir.

Yapılan çalışmanın birinci bölümünde örgütsel güvenin alt boyutları ile demografik değişkenlerden olan cinsiyet, medeni durumu, eğitim düzeyi, yaş grupları ve iş yerindeki çalışma süresinin arasında bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Öncelikle cinsiyet değişkeni incelendiğinde, erkek ve kadın çalışanlar arasında örgüte güven [ $t_{(253)} = 2.96$ ,  $p < 0.05$ ] ve yöneticiye güven boyutunda [ $t_{(253)} = 2.31$ ,  $p < 0.05$ ] anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Bu fark örgüte güven boyutunda erkeklerde  $X=2,94$  değerinde, kadınlarda ise  $X=2,31$  değerinde olduğu; yöneticiye güven boyutunda ise, yine erkeklerin ( $X = 3,24$ ) kadınlardan ( $X=2,96$ ) daha yüksek oranda güven duyduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre erkekler kadınlara göre örgütlerine ve yöneticilerine daha fazla güvenmektedirler.

Diğer bir demografik değişken olan medeni durum ile örgütsel güvenin alt boyutlarından olan yönetici becerilerine güven boyutunda anlamlı bir farklılık [ $F_{(2-253)} = 4.76$ ,  $p < 0.05$ ] bulunmuştur. Bu farklılığın evli ve bekar çalışanlar arasında bir fark olmasından kaynaklandığı belirlenmiştir. Yani evlilerin bekarlara göre yönetici becerilerine daha fazla güvendikleri görülmüştür.

Demografik değişkenlerden olan eğitim düzeyi incelendiğinde eğitim düzeylerinin düşük olduğu gözlenirken, eğitim düzeyleri farklı olan çalışanların örgütsel güvenin alt boyutları ile anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Burris (1983), eğitim düzeyinin işin gerektirdiğinden çok yüksek olması durumunda bireyin işinden tatmin sağlayamayacağını ifade etmiştir (Yelboğa, 2008, s.139).

Örgütsel güvenin alt boyutları, yaş grubuna göre incelenmiştir. Yaş grubu ile örgütsel güvenin alt boyutları arasındaki ilişkiyi bulmak için yapılan analiz sonuçlarında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde çalışma yılları değişkeni ile örgütsel güvenin alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için yapılan analiz sonuçlarında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan çalışmanın ikinci bölümünde iş tatmini ölçeğinin alt boyutları olan içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin ile demografik değişkenlerden olan cinsiyet, medeni durumu, eğitim düzeyi, yaş grubu ve iş yerindeki çalışma süresinin arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Öncelikle cinsiyet değişkeni incelendiğinde, cinsiyet ile iş tatmininin alt boyutları olan içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin boyutlarında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre, genel olarak erkeklerin kadınlara göre içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin boyutlarında daha yüksek düzeyde iş tatmini sağladıkları

sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yer alan araştırmalar da bu sonucu destekler niteliktedir. Fakat cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar bulunmaktadır. Ülkemizde geręekleřtirilen bir araştırmada ise, bayanların iş tatmini seviyelerinin erkeklere oranla daha yüksek düzeyde olduğu görölmektedir (Özdevecioğlu, 2003, s.701). Göröldüğü gibi iş tatmininin iş ortamından kaynaklanan örgütün uyguladığı politikalar ve yöneticilerin çalışanlarına gösterdiği yaklaşımlarla farklılık gösterdiği söylenebilir.

Diğer bir demografik değişken olan medeni durum ile iş tatmininin alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan analiz sonuçlarında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Toker (2007) ve Bilgiç (1998) yaptıkları çalışmalarda evli çalışanlarla bekar çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında bir farklılık bulunmadığını saptamışlardır. Benzer şekilde yapılan analiz sonucunda iş tatmininin alt boyutları ile eğitim düzeyi incelenmiş ve iş tatminin alt boyutları ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yapılan bir araştırmada eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, eğitim düzeyi düşük olan gruba oranla daha düşük oranda iş tatminine sahip oldukları belirlenmiştir (Keser, 2005, s.87). Bununla birlikte, Bilgiç'in (1998) yaptığı araştırmaya göre eğitim düzeyi, çalışanlarda iş tatminine önemli etkide bulunmamaktadır (Toker, 2007, s104).

iş tatmininin alt boyutları, yaş grubuna göre de incelenmiştir. Yaş grubu ile iş tatmininin alt boyutları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Oysa Gleen ile Carell ve Elbert ile Clerks tarafından geręekleřtirilen araştırmalarda yaş attıkça iş tatmininin de yükseldiği sonucu elde edilmiştir (Davis, 1982, s.100). Literatürdeki araştırmalarda da yaş ile tatmin arasında genellikle olumlu bir ilişki görölmektedir. Benzer şekilde çalışanların çalışma yılları değişkeni ile iş tatmininin alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan analiz sonuçlarında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Oysa ülkemizde geręekleřtirilen bir başka çalışmada çalışma süresi 5 yıl ve daha az olan çalışanların iş tatmin düzeyleri daha fazla süre çalışanlara göre daha düşük bulunmuştur (Karlıdağ, Ünal, Yoloğlu, 2000, s.54).

Yapılan çalışmada araştırmanın üçüncü bölümünde temel hipotez olan örgütsel güven ve iş tatmini arasında bir ilişkisi incelenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, araştırmanın temel hipotezi test edilmiş ve istatistiksel analiz sonucunda örgütsel güvenin alt boyutları ile iş tatmininin alt boyutları arasında  $p<0.05$  anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = 0.69$   $p<0.05$ ). Bu sonuçlara göre, çalışanların örgüte güveni yükseldikçe genel olarak daha fazla tatmin düzeyine ulaştıkları söylenebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Her organizasyon birbirleriyle rekabet edebilmek, daha üretken olabilmek ve verimli olabilmek için yeni örgütsel yapılar oluşturmak zorundadır. Tüm bu değişimlerin olabilmesi için işletmenin temel unsuru olarak yönetici ve çalışanın uyumlu bir ortam içinde çalışması gerekmektedir. Bu uyumun sağlanabilmesi, öncelikle yönetici ve çalışan arasında ve çalışanların birbirleri arasında örgütsel güven kavramının oluşturulmasına bağlıdır.

İşletmecilik alanında son dönemde gerçekleşen değişimler ve uygulamalar, çalışanların güven ilişkileri ile ilgili tartışma ve çalışmaları artırmıştır. Güven kavramı, sağlıklı bir kişiliğin, bireyler arası ilişkilerin, işbirliğinin ve sosyal ilişkilerin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesindeki en önemli unsur olduğu için, son yıllarda yönetim bilimciler örgütsel güvenin yüksekliği ya da düşüklüğünün getirdiği sonuçlar üzerine yoğunlaşmışlardır.

Çalışanın örgüte, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine güven duyması örgüt hedeflerine göre çaba harcamasını, işine bağlı olmasını, işini geliştirmek için çalışmasını, motivasyonunun yüksek olmasını sağlamaktadır. Tüm bunlara sahip çalışan son derece yaratıcı ve verimli bir çalışma sergileyeceklerdir. Çalışanın örgütüne, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine güvenmesi ve ihtiyaçlarının ve beklentilerinin dikkate alındığına inanması iş tatmin derecesini arttıracaktır.

Möllering, Bachmann ve Lee (2004) yayınladıkları makalede örgütsel güvenin son 15 yıldan bu yana sosyal bilimlerde araştırılması giderek artan konulardan biri olduğunu ileri sürmüşlerdir (Omarov, 2009, s.106). Ülkemizde de örgütsel güven araştırmaları okullarda ve üniversitelerde Asunakutlu (2002), Demircan ve Ceylan (2003), Doğan (2006), Yücel ve Samancı (2009); bankacık sektöründe Halis ve arkadaşları (2007), Arı (2003); sağlık sektöründe Gider ve Top (2010); özel sektörde Demirel (2009); turizm sektöründe Asunakutlu (2006), Özarallı ve arkadaşları (2009) tarafından yapılmıştır.

Bu tez çalışmasında elde edilen bulgular, işletmelerin yöneticiler ve çalışanlar arasında etkili bir örgütsel yapının sağlanabilmesi için örgütsel güveni oluşturma ve koruma gayreti içinde olmaları gerektiğini ortaya koymuştur. Örgütsel güven, günümüz işletmelerinde genellikle dikkat edilmeyen ve gereken önemin henüz verilmediği bir alandır. Oysa yaptığımız araştırmada örgütsel güven ile iş tatmini arasında çift yönlü

anlamalı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel güvenin yüksekliği iş tatminini de artığı için örgütsel güvenin, çalışan verimi üzerinde etkisi olduğu unutulmamalıdır. Araştırmada uygulamanın yapıldığı işletmede çalışanların, bir süre sonra işten ayrıldığı dikkat çekicidir. Bu nedenle yöneticiler öncelikli olarak onların temel ihtiyaçlarını karşılayacak yöntemler üretmeli ve işletme içinde daha uzun yıllar çalışmaları konusunda tedbirler almalıdırlar. Bu tedbirler alınmadığı zaman bu işletmede örgütsel güveni oluşturmak hem çok zor olacaktır hem de çalışanların iş tatmini sağlanamayacaktır. Özellikle tekstil işletmelerinde ince iş gerektiren dikişler yoğun olduğundan genelde çalışan olarak kadınların sayısal fazlalığı bu araştırmada da ortaya çıkmıştır. Bu nedenle işletmeler kadın çalışanların isteklerine duyarlı olmalı, bayan çalışanların işletmenin başarısında oynadıkları kilit rol unutulmamalıdır. Örgütler için en büyük kazanç zamanın şartlarına cevap veren nitelikli işgücüdür. Bu işgücünden maksimum düzeyde yararlanmak yöneticilerin hedeflerinden biridir. Bu hedefe ulaşabilmenin ancak güven kavramına önem verilen ve güvenin korunması için çaba sarf edilen işletmelerde ve kendilerine değer verildiğini hisseden işçilerle mümkün olacağı unutulmamalıdır.

Bu bağlamda, araştırmada örgütsel güvenin alt boyutları olarak ortaya çıkan boyutlardan başka, örgütsel güven ortamının oluşumunu sağlayabilecek faktörler üzerinde araştırmalar yapılabilir ve örgütteki güven eksikliğinin kaynaklarını bulmak, yıkılan örgütsel güvenin nedenlerini araştırmak ve güvenin nasıl onarılacağı konusunda çalışmalar yapmak işletmeler ve yöneticiler için önemli birer kaynak haline gelebilir.

**EK 1. Çalışmada Uygulanan Anket Formu**

Sayın Katılımcı,

Aşağıda ilgilerine sunulmuş bu anket formu “Örgütsel Güven Ve İş Tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Tez çalışması, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı öğrencilerinden Gözde TEREKLİ tarafından hazırlanmaktadır. Çalışmanın danışmanlığı ise Doç. Dr. Senem BESLER tarafından yapılmaktadır.

Araştırmada kullanılan sorular bilimsel bir araştırma için düzenlendiğinden elde edilen bilgiler tamamen gizlidir ve yapılan bilimsel çalışmanın dışında hiçbir yerde kullanılmayacaktır. Araştırma sonucunda çalışanların örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişki hakkında genel bir değerlendirme yapılacaktır. Bu nedenle anket soruların yanıtlarken adınızı ve şirket adını yazmanıza gerek yoktur. Araştırmada sağlıklı veriler elde edilebilmesi için lütfen bütün soruları okuyunuz ve her bir soruyu cevaplayınız. Sizce doğru olan seçeneği mutlaka doğru yere işaretlemeye dikkat ediniz.

Katıldığınız için teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dilerim.

Gözde TEREKLİ  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Doç. Dr. Senem BESLER  
Danışman Öğretim Üyesi

**Demografik Bilgi Formu**

1. Cinsiyetiniz:

Kadın ( )

Erkek ( )

2. Medeni Durumunuz:

Evli ( )

Bekar ( )

Diğer ( )

3. Yaşınız:

18–25 ( ) 26–30 ( ) 31–35 ( ) 36–40 ( ) 41 ve üstü ( )

4. Öğrenim Durumunuz:

İlköğretim ( )

Lise ( )

Üniversite ( )

5. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz:

1–5 yıl ( )

6–10 yıl ( )

11–15 yıl ( )

16–20 yıl ( )

21. yıldan fazla ( )

### Örgütsel Güven Anket Formu

| İFADELER                                                                                                         | Hiç Katılmıyorum | Çok Az Katılıyorum | Biraz Katılıyorum | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------|-------------------|-------------|---------------------|
| 1. Yöneticimin işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güveniyorum.                |                  |                    |                   |             |                     |
| 2. Yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına güveniyorum.                                               |                  |                    |                   |             |                     |
| 3.Yöneticimin işiyle ilgili görevlerini tam yapacağına güveniyorum.                                              |                  |                    |                   |             |                     |
| 4.Yönetimin verdiği sözleri tutacağına güveniyorum.                                                              |                  |                    |                   |             |                     |
| 5.Yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.                                                  |                  |                    |                   |             |                     |
| 6.Yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir.                                        |                  |                    |                   |             |                     |
| 7.Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum.                                       |                  |                    |                   |             |                     |
| 8.Yöneticime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.                                           |                  |                    |                   |             |                     |
| 9. Yöneticime işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine güveniyorum.                                      |                  |                    |                   |             |                     |
| 10. Yöneticim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde fikrimizi alıyor.                                       |                  |                    |                   |             |                     |
| 11. Çalıştığım yerde her hangi bir zorlukla karşılaşırsam çalışma arkadaşlarımdan yardım edeceklerine güvenirim. |                  |                    |                   |             |                     |
| 12.Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerini en iyi derecede yapacaklarına güvenirim.                     |                  |                    |                   |             |                     |
| 13.Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.                    |                  |                    |                   |             |                     |
| 14. Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımdan işimi zorlaştırmayacağına güvenirim.                                  |                  |                    |                   |             |                     |
| 15. Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerinde uzman oldukları için güveniyorum .                         |                  |                    |                   |             |                     |
| 16. Çalıştığım şirket her zaman adil davranıyor.                                                                 |                  |                    |                   |             |                     |
| 17.Çalıştığım şirket verdiği vaatleri yerine getiriyor.                                                          |                  |                    |                   |             |                     |
| 18.Çalıştığım şirket ihtiyacım olduğunda destek olmuyor.                                                         |                  |                    |                   |             |                     |
| 19. Çalıştığım şirketin karşı dürüst olduğuna inanıyorum.                                                        |                  |                    |                   |             |                     |
| 20. İşini iyi yaparsan çalıştığım şirket ödüllendirir ve destek olur.                                            |                  |                    |                   |             |                     |
| 21.Çalıştığım şirket sorunlarımla ilgilenmiyor.                                                                  |                  |                    |                   |             |                     |
| 22. Çalıştığım şirketin çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.                                            |                  |                    |                   |             |                     |

### Minnesota İş Tatmini Anket Formu

| İFADELER                                                                                    | Hiç Memnun Değilim | Memnun Değilim | Kararsızım | Memnunum | Çok Memnunum |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|------------|----------|--------------|
| 1. Şimdiki işimden meşguliyet sağlaması bakımından memnunum.                                |                    |                |            |          |              |
| 2. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından seviyorum.                               |                    |                |            |          |              |
| 3.Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum.                    |                    |                |            |          |              |
| 4.Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını vermesi bakımından memnunum.                      |                    |                |            |          |              |
| 5.Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından memnunum.                               |                    |                |            |          |              |
| 6.Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından memnunum.                                    |                    |                |            |          |              |
| 7.Vicdanıma aykırı olmaya şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum.             |                    |                |            |          |              |
| 8. İş güvencesi sağlaması bakımından memnunum.                                              |                    |                |            |          |              |
| 9.Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından memnunum.             |                    |                |            |          |              |
| 10.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından memnunum.                |                    |                |            |          |              |
| 11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından memnunum. |                    |                |            |          |              |
| 12.İş ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından memnunum.                      |                    |                |            |          |              |
| 13.Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum.                              |                    |                |            |          |              |
| 14. İş içinde terfi olanağının olması açısından memnunum.                                   |                    |                |            |          |              |
| 15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesi bakımından memnunum.                   |                    |                |            |          |              |
| 16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını sağlaması açısından memnunum.    |                    |                |            |          |              |
| 17.Çalışma şartları açısından memnunum.                                                     |                    |                |            |          |              |
| 18.Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşması bakımından memnunum.                      |                    |                |            |          |              |
| 19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından memnunum.                     |                    |                |            |          |              |
| 20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden memnunum.                            |                    |                |            |          |              |

## KAYNAKÇA

- Adal, Zeki. “İş Kazalarına Yol Açan Etkenler”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 4(1), 1995.
- Akıncı, Zeki. “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, (4), 2002.
- Aksu, Günay, Ahmet Münir Acuner ve Ruhi Selçuk Tabak. “Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)”, **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, 55(4), 2002.
- Aktuna, Metin. “İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri Bir Uygulama”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2007.
- Altınbaş, Çınar Füsun. “Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz”, **Uludağ Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 7 (2), 2006.
- Arı, Sağlam Güler. “İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara: 2005.
- \_\_\_\_\_ “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır mı?”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2003.
- Arıboğan, Şebnem. “Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Arslan, Yahya. “Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze: 2009.

Arslantaş, C. Cüneyt. “Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, **TİSK Akademi Dergisi**, 3(5), Ankara: 2008.

Artuksı, Eda. “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Malatya: 2009.

Asunakutlu, Tuncer. “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 9, 2002.

Atay, İsmail. “İş Değerlendirme ve Başarı Yöntemleri”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Yayını**, İstanbul: 1985.

Ateş, Gökhan. “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya: 2005.

Aytaç, Serpil. “Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 3(1), No: 96, 2001.

“Bachmann, R. Trust and Power as Means of Co-Ordinating the Internal Relations of the Organizations –a Conceptual Framework In B. Nooteboom,&F.Six (Eds.), Trust Process in Organizations: Emprical Studies Of Determinants And The Process Of Trust Development.E.Elgar Publishhing, U.S.A: 2003” (Yaşar, 2005, s.35’deki alıntı).

- Balay, Refik. **Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Balcı, Ali. **Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2000.
- Baltaş, Acar. **Ekip Çalışması ve Liderlik**. İstanbul: Remzi Kitapevi, 2007.
- Barutçugil, İsmet. **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., 2002.
- Barutçugil, İsmet. **Yöneticinin Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., 2006.
- Baş, Türker. “Öğretim Üyelerinin İş Tatmini Profillerinin Belirlenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 17(2), 2002.
- Başaran, Ethem İbrahim. **Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış**. Ankara: Aydın Web Tesisleri, 1998.
- Başaran, Hüseyin. “Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler ve İş Tatmini Sonuçlarına İlişkin Olarak K.K.K Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Çalışma”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- Bayram, Levent. “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:126, 2005.
- Baysal, A. Can. “Sosyal Örgütler Psikolojide Tutumlar”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını**, İstanbul: 1981.
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003.

Bozkurt, Öznur ve İlhan Bozkurt. “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9(1), 2008.

Börü, Deniz. “Örgütlerde, Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım... Güvenilir İnsan Kim?”, 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. İstanbul: 24–26 Mayıs 2001.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitapevi, 1994.

Clark, Moira. “The Relationship Between Employees Perceptions of Organizational Climate and Customer Retention Rates in a Major U.K. Retail Bank”, **Journal of Strategic Marketing**, 2002.

Cüceloğlu, Doğan. **İnsan ve Davranış**. İstanbul: Remzi Kitapevi, 1996.

Çapraz, Burak. “Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi”, **Ege Akademik Bakış**, 2009.

Çarıkçı, H.İlker ve Ayden Oksay. “Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 9(2), 2004.

Çekmecelioğlu, Hülya. “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 8(2), 2006.

Çırpan, Hüseyin ve Mustafa Koyuncu. “İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi, Bir Örnek Olay Çalışması”, **Eflatun Eğitim Danışmanlık Öneri Dergisi**, 2(9), 1998.

Çimen, Martı. “İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya: 2007.

Çöl, Güner. “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9(1), 2008.

“David, J. Lewis ve Andrew Weigert. “Trust as a Social Reality”, **Social Forces**, 63(4), 1985, s.973” (Ören, 2007, s.81).

Davis, Anthony. **Halkla İlişkilerin ABC’si**. Çeviren: Ümit Şendilek. İstanbul: MediaCat Kitapları, 2006.

Davis, Keith. **İşletmelerde İnsan Davranışı**. Çeviren: Kemal Tosun. İstanbul Üniversitesi Yayını, No: 3028, 1982.

Demir, Nevzat. “Örgüt Kültürü–İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: 2005.

\_\_\_\_\_ **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2007.

Demircan, Nigar. “Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

Demircan, Nigar ve Adnan Ceylan. “Örgütsel Güven Kavramı, Nedenleri ve Sonuçları”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 10(2), 2003.

Deniz, Mehmet. **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**. Editör: Mehmet Tikici. Ankara: Nobel Yayınları, 2005.

Dietz, Graham. “Partnership and the Development Of Trust in British Workplaces”, **Human Resource Management Journal**, 14 (1), 2004.

Dinç, Sedef. “Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul: 2007.

Doğan, Hulusi. “İş Görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişimin ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, **Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi**, 2(2), İzmir: 2002.

Doney, M. Patricia ve Cannon, P. Joseph. “Understanding The Influence of National Culture On The Development of Trust”, **Academy of Management Review**, 23(3), 601–620, 1998

Erdem, Ferda. **Örgütsel Yaşamda Güven** Sosyal Bilimlerde Güven. Editör: Ferda Erdem. Ankara: Vadi Yayınları, 2003.

Erdil, Oya, Halit Keskin, Salih Zeki İmamoğlu ve Serhat Erat. “Yönetim Tarzının ve Çalışma Koşullarının Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5(1), 2004.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: Beta Yayınevi, 1994.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Dokuzuncu Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2006.

\_\_\_\_\_. **Yönetim ve Organizasyon**. Dördüncü Basım. İstanbul: Beta Yayınevi, 1998.

Ergüney, Özlem. “Ücret Tatmininin İşgören Tatmini İle İlişkisi ve Bir Uygulama”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: 2006.

Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. Sekizinci Baskı. İstanbul: Beta Basım Dağıtım, 2007.

Fişek, Kurthan. **Yönetime Katılma**. Ankara: TODAİE Yayını, 1977.

Fukuyama, Francis. **Güven, Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**. Çeviren: Ahmet Buğdaycı. Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 2005.

Gedik, Tarık. C. Kadir Akyüz ve Canberk Batu. “Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İl Örneği)”, **Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi**, 2009.

Glenn, D. Norval. ve Charles N.Weaver. “Further Evidence on Education And Job Satisfaction” **Social Forces**, 61(1), 1982.

Genç, Nurullah ve Muhsin Halis. **Kalite Liderliği**. İstanbul: Timaş Yayınları, 2006.

Greenberg, Jerald. “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, **Journal of Management**, 16(2), 1990.

Gümüş, Mustafa. **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1997.

Günaydın, S.Cihan. “İşletmelerde Örgütsel Adalet Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Araştırma”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul: 2001.

Güneşer, A. Begüm. “Organizasyonlarda Güvenin İş tatminindeki Rolü ve Önemi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul: 2002.

Gür, Murat. “Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okullardaki Güven Düzeylerinin İşe Karşı Tutumları ile İlişkisinin Araştırılması”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: 2009.

Hosmer, Larue. “Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics”, **Academy of Management Review**, 20(2), 1995.

“Huff, L. ve Kelley, L. Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study. Organization Science, 14(1), 2003” **Ufuk Sayın. Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı-Bir Uygulama**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum: 2009.

İftar, Kırcaali Gönül. “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri”. Editör: Ali Atıf Bir. **Anadolu Üniversitesi Yayınları**. No: 1081. Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, No: 601. Eskişehir: 1999.

İslamoğlu, Güler, Melek Birselle ve Deniz Börü. “**Kurum İçinde Güven, Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü**”, İstanbul, İnkılap Kitapevi, 2007.

Joseph, Erol E. ve E. Bruce Winston. “A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust”, **Leadership and Organization Development Journal**, 2005.

Kamer, Meltem. “Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul: 2001.

Karaca, Samuray. “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli: 2001.

Karip, Emin. **Çatışma Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2003.

Keser, Aşkın. **Çalışma Yaşamında Motivasyon**. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, 2006.

Kirel, Çiğdem, Ayşe Kayaoğlu ve Rüçhan Gökdağ. “Sosyal Psikoloji”, **Anadolu Üniversitesi**, Yayın No: 1570, Eskişehir: 2007.

Kirel, Çiğdem. “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamasında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 28(2), İstanbul: 1999.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Genişletilmiş Dokuzuncu Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım, 2003.

---

**İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, İstanbul: Arıkan Yayınevi, 2005.

Kutanis, R.Özen ve Muammer Mesci. “Örgüt Kültürünün İşgörenlerin İş Tatminine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, 9.Ulusal İşletmecilik Kongresi, Mayıs 2010.

Küskü, Fatma. “Yöneten-Yönetilen İlişkisinde Güven: Ampirik Bir İnceleme”, **Amme İdaresi Dergisi**, 32(1), Mart 1999.

Kütükçü, Murat. “Çalışan İlişkileri Yönetimin Şirket Performansına Etkileri”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kırıkkale: 2007.

Lane, Christopher. “Theories and Issues in the Study of Trust. In C.Lane,&Bachmann(Eds.),*Trust Within And Between Organizations: Conceptual Issues And Emprical Applications*. Oxford University Press, 1998 (Halis, Gökgez, Yaşar, 2007, s.190’daki alıntı).

Levis, J. Davis ve Andrew Wesgert. “Trust as Social Reality”, **Social Forces**, 63(4), s.967-985, 1985.

Moles, Abraham. **Kültürün Toplumsal Dinamiği**. Çeviren: Nuri Bilgin. Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İzmir: 1983.

Nam, Dilek. “Güven ve Örgütsel Adaletin Beklenti Ötesi Öz Yeterlilik Davranışına Etkisi (Arma Filtre San. ve Tic. A.Ş. Örneği”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Sakarya: 2008.

Omarov, Azad. “Örgütsel Güven İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Ören, Kenan. “Sosyal Sermayede “Güven” Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi”, **Kamu- İş Dergisi**, 9(1), 2007.

Şahin, Örnek. **“Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış.”**, Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu, Marmara Kitapevi, Bursa: 2009.

Örücü, Edip, Sedat Yumuşak ve Yasin Bozkır. “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 13(1), 2006.

Özalp, İnan. “Yönetim Kavramı Yönetim ve Organizasyon”, **Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları**, No: 774, 2009.

\_\_\_\_\_**İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon.** Bayteş Yayıncılık, Ankara: 1994.

Özbek, Mehmet Ferhat. “Çalışma İlişkilerinde Güven: Yönetim Politikaları, Güven ve Bağlılık İlişkisi Konusunda Bir Türkiye ve Kırgızistan Uygulaması. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa: 2006.

Özçer, Sema. “An Evaluation of Turkish Management Styles in the Frame of Creativity Management”, **People, Technogy and Roductivity: New Visions and Strategies fot the Next Century, Proceeding**, Volume II, Nineth World Productivity Congress İstanbul, Ankara: MPM Yayını, 1995.

Özdamar, Kazım. **Paket Programları İle İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)**. Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2004.

Özdevecioğlu, Mahmut. **Organizasyon Kültürü Stratejik Yönetim ve Liderlik**, İstanbul: İz Yayınları, 1994.

\_\_\_\_\_ “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, 18(2), 2003.

Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana: Nobel Kitapevi, 2002.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, No: 783, Eskişehir: 2007.

Özkalp, Enver, **Davranış Bilimleri, Örgütsel Davranış ve Örgütsel Davranış Modeli Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim. Fakültesi Yayını Yayını, No: 116, Eskişehir: 1991.

Özmen, Ahmet. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. No: 1081, 1999.

Öztekin, Z. Savaş. “Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Öztürk, Zekai ve Hakan Dünder. “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 4(2), 2003.

Palmer, Margaret ve Bevely Hyman. **Yönetimde Kadınlar**, Çeviren: Vedat Üner. İstanbul: Rota Yayıncılık, 1993.

Peltekoğlu, Balta Filiz. “Kurum İçi İletişim ve Kurumsal İmaja Katkısı”, **Marmara İletişim Dergisi**, İstanbul: 1993.

Perçin, Mehmet. “İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta: 2008.

Ronald, W. Perry ve D. Mankin Lawrence. “Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Work Satisfaction”, **Public Personnel Management**, 36(2), 2007.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İşletmelerde Halkla İlişkiler**. Ezgi Kitapevi, Bursa: 1995.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitapevi, Bursa: 2001.

Sargut, A. Selami. **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**. Ankara: V.Yayınları, 1994.

Sayın, Ufuk. “Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Uygulama”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum: 2009.

Serinkan, Celalettin ve Ahmet Bardakçı. “Pamukkale Üniversitesi’ndeki Akademik Personelin İş Tatminleri ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2007.

Sevimli, Figen ve Ö.Faruk İşcan. “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 5(1), İzmir: 2005.

Shaw, B.Robert. “Trust in the Balance: Successful Organizations on Results, Integrity and Concern”, **Jossy-Bass Publication**, USA, 1997

Sitkin, B. Sim ve Stickel Darryl. “The Dynamics of Distrust in an Era of Quality” In R. M. Kramer and T.R. Tyler (eds) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. **Thousand Oaks CA**, 1996.

Six, Frederique. “The Dynamics of Trust and Troublu” In B.Nooteboom & F.Six (eds) Trust Process in Organizations : Emprial Studies of determinants and the process of trust development, **Edward Elgar Publishing**, USA, 2003.

Solomon, C. Robert ve Fernando Flores. **İş Dünyasında, Politikada, İlişkilerde ve Yaşamda Güven Yaratmak**. Çeviren: Ahmet Kardam. İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, Yayın No: 369, 2001.

Şenel, Hüban. “Perakende Sektöründe Çalışanların İş Tatmininin İncelenmesi Ve Bir Uygulama”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: 2008.

Toprak, Osman.“Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep: 2006.

Töremen, Fatih. “Okullarda Sosyal Sermaye: Kavramsal Bir Çözümleme, Kuram ve Uygulama”, **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı: 32, 2002.

Tuta, Yüksel. “Yönetime Katılmada Öneri Sistemleriyle İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Örgütteki Uygulaması”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya: 2008.

Tutar, Hasan. **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2000.

Türk, Sezai. **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**. Ankara: Gazi Kitapevi, 2007.

Tüzün, Kalemci İpek. “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, **Karamanoğlu Mehmetbey İİBF Dergisi**, Sayı:13, 2007.

---

“Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi, Uygulamalı Bir Çalışma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: 2006.

Uygur, Akyay ve Ramazan Göral. **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005.

Uz, Orhan. “T.C. Kamu Sektöründe Yönetici-Yönetilen İlişkilerinde İletişim ve Güven”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara: 2006.

Uzbilek, Ayşe. “Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkileri Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara: 2006.

Yaşar, Özlem. “Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi Gaziantep Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep: 2005.

Yazıcıoğlu, Yahşi ve Samiye. Erdoğan. **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2004.

Yeniboğan, Atilla. “İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışanların İş Doyumlarındaki Farklılıkların İncelenmesi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, 19(61), 2008.

Yerlikaya, Aslı. “İş yerlerindeki Örgütsel Adalet Algısının Duygular Üzerindeki Etkileri”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul: 2008.

Yılmaz, Ercan. “Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2005.

Yücel, Zorlu Pınar. “Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma”.  
(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul: 2006.

## İNTERNET KAYNAKLARI

Akın, Mahmut. “**Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş Aile Çatışmalarının Yaşam Tahmini Üzerindeki Etkileri**”. 2004, [http:// sbe. Erciyes. Edu.tr/ dergi/ sayı-25/10- /%20](http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayı-25/10-%20). (Erişim Tarihi:20 Ocak 2010)

Akıncı, Zeki. “Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, (4), 2002, [www1. Akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/ Sayyi04/05/Akinci.pdf](http://www1.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/Sayyi04/05/Akinci.pdf) (Erişim Tarihi:18 Nisan 2010).

Asunakutlu, Tuncer. “Çalışanlar ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004, [akbis.mu.edu.tr/index/jps](http://akbis.mu.edu.tr/index/jps). (Erişim Tarihi:27 Ocak 2010).

Camkurt, M. Zülfü. “İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi”, **İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, 20(6), 2007, [http:// www. tuhis.org.tr/ dergi/cilt20- 21sayi6/ cilt1- bölüm.pdf](http://www.tuhis.org.tr/dergi/cilt20-21sayi6/cilt1-bolum.pdf)) (Erişim Tarihi:07 Ocak 2010).

Delhey, Jan ve Kenneth Newton. “Who Trusts? The Origins of Social Trust in Seven Nations, Research Unit “Social Structure and Social Repoting”, Social Science Research Center, Berlin: 2002, <http://skylla.wzberlin.de/pdf/2002/iii02-402.pdf>. (Erişim Tarihi:23 Nisan 2010).

Eren, Erol. “Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi** 4(1), 2003,[http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt\\_4\\_sayi\\_1/M00085.pdf](http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt_4_sayi_1/M00085.pdf) (Erişim Tarihi:21 Ocak 2010).

Güçlü, Nezahat. “Örgüt Kültürü”, **Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2003,

<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd6/sbd-6-11pdf>. (Erişim Tarihi:17 Ocak 2010).

Güven, Mehmet. Bakan, İsmail. Yeşil, Salih. “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, Celal Bayar Üniversitesi, **İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 12(19), 2005. (Erişim Tarihi:20 Mart 2010).

Halis, Muhsin, Gülsüm Savcı Gökgez ve Özlem Yaşar. “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 17, 2007, <http://yordam.Manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergisi/sbd/sbd17/sbd-17-14pdf> (Erişim Tarihi:20 Ocak 2010).

Işıkhan, Vedat. “Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu”, **Verimlilik Dergisi**, 25(1), 1996, [www.erpakademi.com](http://www.erpakademi.com). (Erişim Tarihi: 11 Aralık 2009).

Karlıdağ, Rıfat, Süheyla Ünal ve Saim Yoloğlu. “Hekimlerde İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi”, **Türk Psikiyatri Dergisi**, 11(1), 2000, [www.calismatoplum.org](http://www.calismatoplum.org)(Erişim Tarihi: 11 Şubat 2010).

Keser, Aşkın. “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama” Çalışma ve Toplum, (4), 2005. [www.calismatoplum.org](http://www.calismatoplum.org) (Erişim Tarihi: 11 Şubat 2010).

Nooteboom, B., Berger H. ve Noorderhaven G.Neils, “Effects of Trust and Governance on Relational Risk”, *The Academy of Management Journal*, 40(2), Special Research Forum On Alliances and Networks, Nisan 1997, s.308-338. <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=61982> (Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2010).

Özbek, M. Ferhat. “Güven Belirsizlik ve Risk Alma Davranışı İlişkisi: Teorik Yaklaşım”, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi Türk Dünyası Kırgız Türk Sosyal

Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi, **Akademik Bakış**, Sayı:15, Ekim 2008, <http://www.akademikbakis.org> (Erişim Tarihi:07 Ocak 2010).

Özdevecioğlu, Mahmut ve M.Suat Aksoy. “Organizasyonlarda Sabotaj Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi”, **Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi**, 6(1), 2005, [http:// eskiweb. Cumhuriyet.edu.tr/dergi.php?name=1](http://eskiweb.cumhuriyet.edu.tr/dergi.php?name=1). (Erişim Tarihi:27 Mayıs 2010).

Şahin, Ahmet. “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:11, 2004, [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos-mak/ makaleler](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos-mak/makaleler) (Erişim Tarihi:07 Ocak 2010).

Şimşek, Savaş ve Alptekin Taşçı. “Örgütlerde Güven Konsepti ve Emniyet Örgütünde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi”, **Polis Dergisi**, 2004, [www.akademikbakis.org/15/guvcen/pdf](http://www.akademikbakis.org/15/guvcen/pdf) (Erişim Tarihi:07 Ocak 2010).

Tavşancıl, Ezel. Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006, [www.egitim.aku.edu.tr/faktoralizasyonu](http://www.egitim.aku.edu.tr/faktoralizasyonu).ppt. (Erişim Tarihi: 08 Mart 2010)

Testa, R. Mark. “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Effort in the Service Environment”, **The Journal of Psychology**, 135(2), 2001, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11403344>. (Erişim Tarihi: 24 Mart 2010)

Thorne, Kaye ve Andy Pellant. “**The Essential Guide to Managing Talent: How Top Companies Recruit, Train and Retain the Best Employees**”, London: Kogan Page, 2007, [http://www.amazon.co.uk./reader\\_o749444630](http://www.amazon.co.uk./reader_o749444630). (Erişim Tarihi:07 Ocak 2010).

Toker, Boran. “Demografik Değişkenlerim İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8(1), 2007, <http://www.journal.dogus.edu>. (Erişim Tarihi:07 Ocak 2010).

Wagner, Jerry. “Downsizing Effect On Organizational Development Capabilities At an Electric Utulity”, **Journal of Industrial Technology**, 15(1), 1999, <http://atmae.org/jit/Articles/wagn1198.pdf>. (Erişim Tarihi:27 Ocak 2010).

Yelboğa, Atilla. “İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışanların İş Doyumlarındaki Farklılıkların İncelenmesi”, **Yönetim Dergisi**, 19(61), 2008, <http://www.iie.istanbul.edu.tr./yds/421>(Erişim Tarihi: 29 Aralık 2009).

TDK (Türk Dil Kurumu). “Güncel Türkçe Sözlük”, <http://www.tdk.gov.tr> (Erişim Tarihi: 19 Aralık 2009).

TMMO (Makine Mühendisleri Odası). İş Sağlığı ve Güvenliği Raporu, [http://www.mmo.org.tr/genel/bizden\\_detay.php?kod=2732](http://www.mmo.org.tr/genel/bizden_detay.php?kod=2732). (Erişim Tarihi: 19 Şubat 2010).

[comuiibf.googlepages.com/RiskYonetimi.doc](http://comuiibf.googlepages.com/RiskYonetimi.doc) (Erişim Tarihi: 19 Aralık 2009).

<http://www.ikademi.com/guvenligi-isci-sagligi> (Erişim Tarihi: 17 Aralık 2009).

<http://isguc.org/index.php?p=article&id=201&cilt=6&sayi=1&yil=2004>(Erişim Tarihi: 02 Ocak 2010). (Erişim Tarihi: 26 Aralık 2009).

<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/914.pdf> (Erişim Tarihi: 13 Şubat 2010).

[http://www.mmo.org.tr/genel/bizden\\_detay.php?kod=2732](http://www.mmo.org.tr/genel/bizden_detay.php?kod=2732). (Erişim Tarihi: 19 Ocak 2010).

<http://www.msxlab.org/forum/x-sozluk/198370-beklenti-beklenti-nedir-beklenti-hakkinda.html>. (Erişim Tarihi: 21 Aralık 2009).

[www.ugurzel.com](http://www.ugurzel.com) (Erişim Tarihi: 3 Mart 2010).

