

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞ DOYUMU: ÖZEL BİR SEKTÖRDE UYGULAMA

Azad OMAROV

Danışman
Doç. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER

2009

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Örgütsel Güven ve İş Doyumu : Özel Bir Sektörde Uygulama**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../...

Azad OMAROV

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Azad Omarov
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Yönetim ve Organizasyon
Tez/Proje Konusu : Örgütsel Güven ve İş Doyumu : Özel Bir Sektörde Uygulama
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez/proje sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini/projesini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez/proje konusu gerekse tezin/projenin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI O
DÜZELTME O*
RED edilmesine O**

OY BİRLİĞİ ile O
OY ÇOKLUĞU O
ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır.
Öğrenci sınava gelmemiştir.

O***
O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez/Proje, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	Evet O
Tez/Proje, mevcut hali ile basılabilir.	O
Tez/Proje, gözden geçirildikten sonra basılabilir.	O
Tezin/Projenin, basımı gerekliliği yoktur.	O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	
.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	
.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	

ÖZET
Tezli Yüksek Lisans Tezi
Örgütsel Güven ve İş Doyumu : Özel Bir Sektörde Uygulama
Azad OMAROV

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı

Bu çalışmanın amacı, özel sektörde faaliyet gösteren bir firmada çalışanların örgütsel güven düzeyleri(yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, örgütün kendisine güven), iş doyumu düzeylerini ve örgütsel güven ve iş doyumu ilişkisini ortaya çıkarmaktır. Çalışmanın amaçlarını gerçekleştirmek üzere tasarlanan araştırma İzmir ilindeki bir firmada çalışan 137 eleman üzerinde uygulanmıştır. Örgütsel güven ve iş doyumu düzeylerini belirlemek üzere survey yöntemi ve anket tekniğinden yararlanılmıştır. Yöneticiye güven ve örgütün kendisine güven düzeyini ölçmek için Nyhan ve Marlowe(1997), çalışma arkadaşlarına güven düzeyini ölçmek için ise Cook ve Wall(1980) tarafından tasarlanan toplam 22 maddelik ölçek kullanıldı. Katılımcıların iş doyumlarını ölçmek için 20 soruluk Minnesota İş Doyumu kısa ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların örgütsel güven ve iş doyum düzeyleri ortanın bir az üstünde çıkmıştır. Ayrıca, yöneticiye güven ve örgütün kendisine güven düzeylerinin iş doyumunu etkilediği, çalışma arkadaşlarına güven düzeyinin ise iş doyumunu etkilemediği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: 1) Örgütsel Güven düzeyleri, 2)Yöneticiye Güven, 3)Çalışma Arkadaşlarına Güven, 4) Örgütün Kendisine Güven, 5) Örgütsel Güven ve İş Doyumu İlişkisi

ABSTRACT

The Thesis of Master's Thesis Program

Organizational Trust and Job Satisfaction: A Research in the Private Sector

Azad Omarov

**Dokuz Eylül University
Institute Of Social Sciences
Department of Management and Organization**

The purpose of this study is to uncover the employees organizational trust levels(managers trust, coworkers trust, organizational trust), job satisfaction levels and organizational trust and job satiisfaction relationship levels in a private firm. Designed study which realize the objectives of the research was applied between 137 subjects in Izmir. Survey method and survey technique was used to identify the organizational trust and job satisfaction levels. Total 22-item scale was used to measure the trust levels- Nyhan and Marlowe (1997) scale was used to measure the managers trust and organizational trust level, the Cook and Wall (1980) scale was used to measure the coworkers trust. 20-item Minnesota Job Satisfaction scale was used to measure the participants's job satisfaction levels.

According to research results, organizational trust and job satisfaction levels of participants was a little above from the middle level. Moreover, the emerged result - managers trust and the organizational trust levels may affect levels of job satisfaction, but coworkers trust level doesn't influence the job satisfaction level.

Key Words: 1) Organizational Trust Levels; 2)Managers Trust; 3)Coworkers Trust; 4) Organizational Trust; 5) Organizational Trust and Job Satisfaction Relationship

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
TUTUANK.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLOLAR LİSTESİ	ix
EKLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ

1.1.Örgütsel Güven kavramı	2
1.2.Örgütsel Güven düzeyleri	13
1.2.1.Yöneticiye Güven.....	16
1.2.2.Çalışma Arkadaşlarına Güven	23
1.2.3.Örgütün Kendisine Güven	28

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVENİN DİĞER DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİSİ VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ

2. 1. Örgütsel Güvenin Diğer Değişkenlerle İlişkisi	34
2. 1. 1. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	34
2. 1. 2. Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi.....	37
2. 1. 3. Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet İlişkisi	39
2. 1. 4. Örgütsel Güven ve Yetkilenmiş Bireyler İlişkisi	42
2. 1. 5. Örgütsel Güven ve Performans Artışı İlişkisi	45
2. 1. 6. Örgütsel Güven ve Yeni İş Süreçleri İlişkisi.....	47
2. 1. 7. Örgütsel Güven ve Özerk İş Birimleri İlişkisi	49
2. 1. 8. Örgütsel Güven ve Gruplar Arası İşbirliği İlişkisi.....	51
2. 1. 9. Örgütsel Güven ve Global Birlikler ve Ortak Yatırımlar İlişkisi.....	52

2. 1. 10. Örgütsel Güven ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi	55
2. 2. Örgütsel Güven ve İş Doyumu	56
2. 2. 1. İş Doyumu Kavramı	57
2. 2. 2. İş Doyumunun Önemi	62
2. 2. 3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	65
2. 2. 3. 1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler	66
2. 2. 3. 2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler	68
2. 2. 4. Örgütsel Güven ve İş Doyumu İlişkisi	73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ: BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	76
3.2. Araştırmanın Yöntemi	76
3.3. Araştırmanın Tekniği	77
3.4. Soru Formunun Hazırlanması	77
3.5. Araştırmanın Ana Kütle ve Örneklemi	78
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	78
3.7. Araştırmanın Teorik Modeli ve Hipotezler	79
3.8. Araştırma Verilerinin Analizi	79
3.8.1. Soru Formunun Geçerliliği ve Güvenilirliği	80
3.8.1.1. Faktör Analizi	80
3.8.1.2. Güvenilirlik Analizleri	82
3.8.2. Demografik Değişkenlerle İlgili Analizler	82
3.8.2.1. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Demografik Bilgiler	82
3.8.2.2. Örgütsel Güven Düzeyleri ve İş Doyumunun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	84
3.8.2.3. Örgütsel Güven Düzeyleri ve İş Doyumunun Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	85
3.8.2.4. Örgütsel Güven Düzeyleri ve İş Doyumunun Yaşa Göre Karşılaştırılması	88
3.8.2.5. Örgütsel Güven Düzeyleri ve İş Doyumunun Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması	89

3.8.2.6. Örgütsel Güven Düzeyleri ve İş Doyumunun Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması	91
3.8.2.7. Örgütsel Güven Düzeyleri ve İş Doyumunun Pozisyona Göre Karşılaştırılması	92
3.8.3. Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	94
3.8.4. Örgütsel Güven Düzeylerinin İş Doyumu Üzerindeki Etkileri.....	96
3.8.5. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	97
3.9. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	98
SONUÇ VE ÖNERİLER	106
KAYNAKÇA.....	110
EK	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) ve Barlett Küresellik Testi	80
Tablo 2: Maddelerin Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenlere Ait Faktör Yükleri.....	81
Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleri	83
Tablo 4: Örgütsel Güven Düzeyleri ve İş Doyumunun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması için t testi.....	85
Tablo 5: Örgütsel Güven Düzeyleri ve İş Doyumunun Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması ANOVA sonuçları	87
Tablo 6: Örgütsel Güven Düzeyleri ve İş Doyumunun Yaşa Göre Karşılaştırılması ANOVA sonuçları.....	88
Tablo 7: Örgütsel Güven Düzeyleri ve İş Doyumunun Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması ANOVA sonuçları	90
Tablo 8: Örgütsel Güven Düzeyleri ve İş Doyumunun Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması ANOVA sonuçları	91
Tablo 9: Örgütsel Güven Düzeyleri ve İş Doyumunun Pozisyona Göre Karşılaştırılması ANOVA sonuçları	93
Tablo 10: Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	96
Tablo 11: İş Doyumu İçin Regresyon Analizi Sonuçları	96
Tablo 12: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	98

EKLER LİSTESİ

Ek 1 : Araştırmada Kullanılan Soru Formu.....	119
--	-----

GİRİŞ

Güven insan ilişkilerinin sürdürülebilmesi için son derece önemli bir unsurdur. Güven modern zamanda örgütlerin yaşamlarını devam ettirerek gelişmesi için de gerekli bir kavramdır. İnsanların bize güvenmesi bizim hem insan hem de örgüt olarak onlarda bıraktığımız geçmiş intibahlarımızla birebir ilişkilidir. Ne kadar güvenildiğimizi anlamak istersek geçmişte insanlarla olan ilişkilerimize, onlara nasıl davrandığımıza bakmalıyız. İnsanların bize güven derecesi bizim geçmiş faaliyet ve tutumlarımızla birebir örtüşecektir. İnsan ve örgüt ilişkilerinde önemli yer tutan güven konusu yönetim ve organizasyon teorilerinde araştırma konusu olmuştur. McGregor, Likert, Argyris gibi teorisyenlerin ilkin çalışmaları ile son yıllarda konunun çeşitli boyutlarda araştırılması hızlanmıştır. Türkiye’de yeni-yeni araştırılmaya başlanan bu mevzunun farklı bir açıdan da araştırılmasına ihtiyaç olduğunu düşünüyoruz.

Örgütsel güven ve iş doyumu isimli bu çalışmanın ilk bölümünde örgütsel güven kavramı ve örgütsel güvenin düzeyleri(yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, örgütün kendisine güven) ve düzeyler arasındaki farklar detaylı incelenmiş ve bu amaçla gelecek araştırma modeli oluşturmak için geniş yazın taraması yapılmıştır.

İkinci bölümde örgütsel güveni bağımsız değişken olarak ele alınmış ve örgütsel güven kavramının diğer değişkenlerle olan ilişkileri, örgütsel güvenin etkilediği değişkenler, özellikle iş doyumu ile ilgili ilişkileri incelenmiştir. Bu amaçla bu bölümde ilk olarak örgütsel güvenin etkilediği diğer değişkenlerle(örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, yetkilenmiş bireyler, yüksek performans artışı, yeni iş süreçleri, özerk iş birimleri, gruplar arası işbirliği, global birlikler ve ortak yatırımlar, örgütsel öğrenme) arasındaki ilişkiler araştırılmış, daha sonra iş doyumu kavramı, iş doyumunun önemi, iş doyumunu etkileyen faktörler, örgütsel güven ve iş doyumu ilişkisi incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise özel sektörde faaliyet gösteren bir firmada çalışanların örgütsel güven düzeylerinin iş doyumları üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir

araştırma yapılmıştır. Araştırmanın amacı, metodu, örneklemi, sınırlılıkları, kullanılan soru formu ve özellikleri açıklanmış ve sonra araştırma ile ilgili istatistiksel veri analizleri yapılmış ve bulgular değerdendirilmiştir.

Bu alışmanın Türkiye’de yapılacak olan örgütsel güven ve iş doyumu araştırmaları için güvenli bir kaynak olacağını umuyoruz. Çalışmamızın bulguları yapılmak istenen gelecek araştırmalar için gerekli veriler barındırması ve İKY uygulamalarında yararlanılacak bilgi kaynağı olacağını ümit ediyoruz. Bu çalışmanın akademik bir katkı sağlamasını ve uygulamacılara yol göstermesini bekliyoruz.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ

21 yüzyıla girerken örgütsel gelişme elde etme örgütsel güven ilişkileri kurma ile mümkündür. Araştırmalar sonucunda örgüt içinde güven ilişkileri kurulduğu zaman bireylerin işbirlikçi süreçlere odaklanmaları ve yüksek performanslı takımların oluşturulması daha kolay olduğu biliniyor(Kouzes, Posner, 2002; Secretan,1997; Reina, Reina,1999 içinde Bevan, 2005: 8). Örgütsel güven düzeyinin düşük olduğu örgütlerde iletişimin de azaldığı, örgüt üyelerinin gelişmeden yoksun, düşüncelerin saklandığı, çalışanların birlikte az zaman geçirdiğini görüyoruz.

Güven insan ilişkilerinin sürdürülebilmesi için son derece önemli bir unsurdur. Güven modern zamanda örgütlerin yaşamlarını devam ettirerek gelişmesi için de gerekli bir kavramdır. İnsanların bize güvenmesi bizim hem insan hem de örgüt olarak onlarda bıraktığımız geçmiş deneyimlerimizle birebir ilişkilidir. Ne kadar güvenildiğimizi anlamak istersek geçmişte insanlarla olan ilişkilerimize, onlara nasıl davrandığımıza bakmalıyız. İnsanların bize duydukları güven derecesi bizim geçmiş faaliyet ve tutumlarımızla birebir örtüşecektir. İnsan ve örgüt ilişkilerinde önemli yer tutan güven konusu yönetim ve organizasyon teorilerinde araştırma konusu olmuştur. Solomon(2001)'un da dediği gibi bilim adamlarının güven konusu ile ilgilenmesinin en büyük nedeni olarak, insanların esenliği için,"yeni dünya düzeni" için esas olan şeyin güç ve korku değil güven olması gösterilebilir(Sönmez, 2005: 24). Kramer'e(1999) göre ise bu araştırmaların yoğunlaşmasının nedeni güven ile ilgili teorileri örgüt problemlerinin çözümünde kullanabilme ve güveni kullanarak örgüt içi kimi süreçleri açıklayabilme isteğidir(Kamer, 2001: 33).

Mishra(1996) örgütsel güveni, "örgütteki ilişkilerde ve etkileşimlerde bireylerin birbirlerine açık, dürüst, ilgili ve gerçekçi davranması ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma isteğidir" şeklinde, Nyhan ve Marlowe(1997) da, "örgüt çalışanlarının yöneticiye ve örgüte güveninden oluşan bir bütündür" biçiminde

tanımlamışlar(Ercan, 2005). Örgütsel güvenin düzeyleri yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgütün kendisine güven şeklinde sıralanabilir. Yöneticiye duyulan güven; astın üstün kendisiyle ilgili direkt olarak kontrol altında tutamadığı ve kendisini etkileyecek kararlarında(ör; bu bir terfi, maaş artışı veya işten çıkarılma gibi durumları kapsayabilir), üstünün kararları ve davranışlarının kendisine zarar vermeyeceği ve kendisini gözeteyeceği şeklindeki pozitif beklentisi ve üstüne karşı bu risk karşısında istemli olarak savunmasız hale gelmesidir(Tan ve Tan, 2000 içinde Callaway, 2006: 28). Çalışma arkadaşlarına güven kişinin meslektaşlarının yeterliliğini ve adil, itimat edilir ve etik ilkeleri benimseyen davranışları sergileyeceğine olan inancı olarak tanımlanabilir. Örgütün kendisine güven, çalışanların bir bütün olarak çalıştıkları işletmeyi nasıl algıladıkları ile ilgilidir. Çalışanların örgütlerine duydukları güvenin düzeyi çalışanların kendi aralarındaki güven düzeyine, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki güven düzeyine ve bir kurum olarak örgüte duydukları güven düzeyine bağlı olarak değişecektir.

McGregor, Likert, Argyris gibi teorisyenlerin ilkin çalışmaları ile son yıllarda konunun çeşitli boyutlarda araştırılması hızlanmıştır. Türkiye’de yeni-yeni araştırılmaya başlanan bu konunun farklı bir açıdan da araştırılmasına ihtiyaç olduğunu düşünüyoruz.

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel güven kavramı ve örgütsel güvenin düzeyleri(yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, örgütün kendisine güven) ve bu düzeyler arasındaki farklar incelenmiştir.

1.1.Örgütsel Güven kavramı

Bugün çevresel etkiler, pazarda rekabetçi kalabilmek için uygulanan etkin fiyat iş stratejileri, etkin teknoloji kullanımı, rekabet için yeni pazarlara açılım gibi etmenler yüksek seviyeli işsizliğe ve işgücü belirsizliğine sebep olan örgütsel değişimlerin yaşanmasına neden oluyor. Sonuç olarak çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güven zedeleniyor. Sorunun merkezinde işçi-işveren normları, beklentiler ve vaatler ve örgütsel

prosedürlerin algılanmasındaki farklılıklar yatmaktadır. Tüm bunlar işe alım sürecinde üzerinde anlaşılmış konulardır. Yukarıda saydığımız çevresel etmenler örgütü etkilemeye başlıyor. İşyerinde işçi ve işveren arasındaki sosyal anlaşma, iletişim gibi yönetimin vaat ve uygulamaları yukarıdaki çevresel etmenler dolayısıyla unutuluyor veya yerine getirilmiyor. “Doğruyu söylemek” ve “çalışanlara dürüstçe muamele etmek” gibi örgüt içi basit normlar ihlal ediliyor(Stewart, 2004: 19). Çalışanlar arası ilişkiler ve çalışanın yönetici ve kurumuyla kurduğu etkileşim yalnızca rasyonel hareketlerle değil, aynı zamanda duygusal bağla da ilgilidir(Reyhanoğlu, 2006: 43). Bu açıdan güven örgütsel ilişkilerde çok önemli kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel güven son zamanların yönetim-örgüt teorilerinde ve uygulamalarında önem arz eden konu haline gelmiştir. Ettore(1995) makalesinde ABD’nin Harvard ve Wisconsin Üniversitelerine ve London Ekonomi Okuluna çalışanlar arasında güven oluşturma bilmek ile ilgili yaptırttığı araştırmalara kayda değer harcamalar yaptığını belirtiyor(Stewart, 2004: 25). Küskü(1999)’ün belirttiği üzere örgütlerin başarısında giderek önem kazanan ve bu alandaki çalışmalarda sıkça ele alınan güven; doğrudan örgütler arası ilişkiler açısından, kişilerin örgütleri ile ilişkileri açısından, örgüt içi çalışanların bir birleriyle ilişkileri açısından incelenmiştir(Sönmez,2005: 28). Örgütsel davranış alanında güven, bireyler arası ilişkilerin ve işbirliğinin temeli olarak ele alınmaktadır(Samancı-Kalaycı, 2007: 20). Lewicki ve Bunker(1995) güven araştırmacılarını kategorilere ayırarak aşağıdaki şekilde sıralamışlar(Stewart, 2004: 30):

Ekonomi(Kurumsal) tabanlı yaklaşımlar- Bu kategorideki güven araştırmacıları ekonomist ve sosyologlardır. Güvenin olduğu varsayımı altında, iyi işleyen bir piyasa ekonomisinin mi güveni oluşturduğu yoksa toplumda olan güvenin mi iyi çalışan bir piyasa ekonomisini yarattığı üzerinde durulmuştur(Reyhanoğlu, 2006: 25).

Sosyoloji(Bireylerarası) tabanlı yaklaşımlar- Psikologlar ve sosyologlar grup üyeleri arasındaki güveni güçlendiren ve azaltan faktörleri anlamaya çalışmışlar. (Korezynski, 2000)’in dediği gibi ekonomistler, güven konusunda bireysel aktörlerin nitelikleri

üzerinde odaklanırken, sosyologlar bu aktörlerin faaliyette bulundukları toplumsal kurumlar ve ortamlar üzerinde odaklanma eğilimindedirler. Sosyologlar güveni, insanlar arasındaki ilişkilerin sosyal bağlılık özelliklerini dikkate alarak toplumsal kurumlar, ilişkiler ve diğer tarafın normları hakkındaki bilgiye dayandırma eğilimindedirler(Reyhanoğlu, 2006: 26). Barber(1983), Husted(1989), Lewis ve Weigert(1985), Mistzal(1996) sosyolojik yönden güveni araştırmışlardır(Ozag, 2001: 35).

Psikoloji(Bireysel) tabanlı yaklaşımlar- Psikologlar bireyin kişisel tetikleyicilerinin üstünde durmuşlar. Bu kategoride güven, güvenen ve güvenilenin özelliklerinden hareketle değerlendirilmektedir(Reyhanoğlu, 2006: 28). Daha çok kişilerarası güven araştırma konusudur. Frost, Stimpson ve Maughan(1978), Johnson-George ve Swap(1982), Zand(1972, 1997) bu yaklaşım üzere çalışmalar yapan başlıca araştırmacılarıdır(Ozag, 2001: 35).

Ekonomistler hesaplanan kararlara ve rasyonel seçimlere; psikologlar güvene katkı yapan çeşitli bireysel davranışlara; sosyologlar örgüt içi güvenin insanlar ve topluluklar arasındaki ilişkilerin oluşmasına etkisini araştıran çalışmalar yapmışlar.

Örgütlenme tabanlı teorilerde güven unsuru, fırsat-maliyet mantığı çerçevesinde ve hiyerarşi-piyasa zıtlığı içerisinde tartışılarak ele alınmış, piyasa mantığı ve maliyet etkinliğine dayanan ekonomilerde güvenin olamayacağını belirten Williamson'a (1985, 1993) Powell (1990) da destek vermiştir(Reyhanoğlu, 2006: 28). Yazar güvenle ilgili araştırmaların örgüt boyutunun 1970'lerden sonra gündeme geldiğini ve işletme disiplinde, güven kavramı üzerinde, örgütler arası düzlemden çok örgütsel düzlemde durulduğunu belirtiyor(29). Bradach ve Eccles(1989) iletişim teknolojileri başta olmakla teknolojik yenilikler ve yeni esnek örgütlenmelerle birlikte örgütsel güven araştırmalarının da arttığını söylüyorlar(Ralston, 2006: 17). McGregor, Likert ve Argyris gibi teorisyenler güvenin örgütsel başarı için en önemli gereklilik olduğunu ifade

ederken, Blau gibi teorisyenler de sosyal alışveriş teorisinden ve özdeşleşme teorisinden yararlanarak örgütsel güvenin oluşumunu açıklamaya çalışmışlardır(Kamer, 2001: 35).

McGregor'un Teorisinde Güven: McGregor'un geliştirdiği X ve Y teorileri yöneticilerin çalışanlar hakkındaki varsayımlarını ifade eden birbirine karşıt teorilerdir. McGregor'a göre, yöneticilerin varsayımları çalışanların davranışlarını etkiler. Yönetim çalışanlardan beklediğinden fazlasını alamaz. Genellikle rasyonelliğin ön planda olduğu X teorisi yönetimin çalışanlara güvenmediğini, çalışanların işlerinden hoşlanmadıklarını ve aralarındaki işbirliğinin sadece kontrol mekanizmaları devredeyken sağlanabileceğini savunur. Y teorisinde ise yönetim çalışanlara güvenilir, onlara kendilerini güdülemeleri ve kontrol etmeleri için güç verir ve çalışanların kendi kişisel değerleriyle örgütün hedeflerini bütünleştirebilecek kapasitede olduklarına inanır(Kamer, 2001: 35). Barber'in(1983) 'The Logic and Limits of Trust' kitabında dediği gibi Y teorisinde güven, yöneticiler ve çalışanlar arasında örgüt içi değerlerin oluşturulması ve geliştirilmesi bakımından sosyal kontrol mekanizması rolü alıyor(Showalter, 1997: 24).

Argyris Teorisinde Güven: Argyris'in(1964), McGregor'un 1960 yılındaki çalışmasından etkilenerek 1980'ler için geliştirdiği modelinde McGregor'un Y teorisindeki insana özgü nitelikler mevcuttur. Bu özellikleri araştırmacı paylaşılan hedefler, yüksek güven, saygı, işe doyum, samimi ve açık ilişkiler olarak sıralamıştır(Farrior, 2005: 50). Argyris örgütlerin bireylerin gelişimine olanak tanıyacak ve gelişimi kolaylaştıracak şekilde onları desteklemesi gerektiğini ve örgüt içinde işleri zenginleştirmesi, tek yanlı bağlılığı azaltması, açıklığı, güveni, risk almayı ve duyguları ifade etmeyi özendiren bir ortam yaratması gerektiğini ifade etmiştir(Kamer, 2001: 36).

Likert'in Teorisinde Güven: Likert de McGregor'un teorisini araştırmalarıyla desteklemiştir. Araştırma sonucunda güvenli örgütler için gereken özellikleri Rensis Likert(1976) kısaca paylaşılan karar verme, her yönlü iletişim, çalışanları katılımlarıyla ve ödüllerle motive etmek, arkadaşça ast-üst ilişkileri, yüksek derecede örgüt içi güven, denetim sürecinde geniş sorumluluk olarak sıralamıştır(Farrior, 2005: 51). Yazar

örgütlerin istismarcı, iyiliksever, otoriter, danışmacı ve katılımcı şeklinde beş sistemden oluştuğunu varsaydığı bir model geliştirmiştir(Kamer, 2001: 35). Örgütsel güven düzeyinin artırılması açısından bu beş sistem içerisinde katılımcı sistemin benimsenmesini daha uygun görüyor. Herkesçe kabul görmüş hedefler, çalışanların katılımı ile maksimum katkı, açık ve doğru iletişim, yüksek verimlilik ve daha az devamsızlık, personel devri, kaynak israfı ve iş kaybı özelliklerini taşıyan katılımcı sistem örgütsel güven oluşumu açısından daha uygundur.

Sosyal Alışveriş Teorisi: Blau'nun geliştirdiği sosyal alışveriş teorisinde bir birey diğerine gönüllü olarak bir yarar sağlar ve diğer birey de buna benzer şekilde karşılık vermesi gerektiğini düşünür ki, ancak bu davranışlar gönüllülük içerdiğinden karşılık verileceğine dair bir garanti söz konusu değildir, karşılık görmeme riski de bulunmaktadır(Farrior, 2005: 51). Esas olan karşılık geleceğine dair inanılan güvendir. Teorinin güvenle ilgili yaklaşımı, ilişkilerin yavaş ilerleyeceği, küçük çaplı sosyal alışverişlerle başlayan etkileşimin, giderek taraflar güvenilir olduklarını ispatlandıkça, daha büyük çaplı sosyal alışverişlere doğru değişeceği şeklindedir(Whitener, 1998 içinde Kamer, 2001: 36).

Özdeşleşme Teorisi: Bir birey karşısındaki kişinin görüşlerini onayladığında, güven süreci başlamış oluyor. Birey karşısındakinin davranışlarını önceden kestirilebilir ve itimat edilir olarak görmeye başlar ve diğerine yönelik güven ve bağlılık geliştirir, bu süreçte karşısındaki kişi iyi niyetli yanıt verirse, ilişki sağlamlaşır(Kamer, 2001: 37).

Araştırmacılar güveni oluşturan etmenler arasında açık ve dürüst iletişimi(Mishra ve Morrissey, 1990; McDowell ve Karriker, 2008), liderliği(Kouzes ve Posner, 1987), bilgi paylaşımı(Fukuyama) ve kararlara katılımı(Mishra ve Morrissey, 1990), arzulanan güven iklimine uygun örgütsel yapını(Hardin, 1996), insan kaynakları politika ve uygulamalarını(Oliver ve Montgomery, 2001; Whitener, 1998), kültürü(Cufaude, 1999), birey davranışlarını(Axelrod, 1984; Cufaude, 1999; Deutsch, 1960; Curral ve Epstein, 2003; Cock ve Wall, 1980) saymışlar.

Brownell(2000) çalışmasında güvenin örgüt içinde zaman içerisinde gelişecek bir olgu olduğunu belirtmiş, aşağıdaki tekniklerin örgüt içinde güven yaratmak için kullanılabileceğini söylemiştir: sorumlulukları ve sözleri yerine getirme, dürüstlüğü paylaşılarak açık iletişim, dinleme, saygı gösterme, adil ve tutarlı olma, işbirliği ve yardım için hevesli olma, mazeretlerden ve suçlamalardan kaçınma, yaptığı işten sorumlu olma(Tüzün, 2006: 32–33).

Lewicki ve Bunker(1996) konuyu toparlayarak, güven ilişkisinin ortaya çıkabilmesi için iki durumun var olması gerektiğini söylemişlerdir: a) Gelecekle ilgili belirsizlik ve risk, b) gelecekle ilgili karar ve sonuçların diğerlerinin tutum ve davranışlarına bağlı olması(Yeh, 2007: 55).

Sosyal bilimlerdeki birçok kavramda olduğu gibi güven kavramı konusunda da ortak bir tanıma ulaşılamamıştır. Ateş(2004)'in de belirttiği üzere güven ile ilgili yapılan çalışmalarda en sık vurgulanan düşünce, kavramın tanımlanmasındaki güçlülüdür. Tanımlanmadaki güçlülüğün yanı sıra güvene delil bulmak da zordur. Çünkü güven birden çok bireyle ilgili kavramdır. Tschannen-Moran ve Hoy(1998) da araştırmacıların yaptıkları güven tanımlamalarında bile güvenin içeriği ve boyutları arasında farklılığın olduğunu söyleyerek literatürde pek çok tanımın olduğunu belirtiyor ve bu tanımların çoğunun bireyin ya da grupların karşısındaki kişi ya da kişilere en iyi şekilde davranacağı görüşüne dayandığını söylemektedirler(Samancı-Kalaycı, 2007: 21).

Güven, her hangi bir tetikleyici durum olmadan bireyin, karşısındakinin(birey, grup, örgüt) kendi beklentilerine uygun davranacağına ve bu inanç doğrultusunda karşısındakinin eylemlerine savunma gereği duymamasıdır(Davis ve ark., 2000: 565).

Örgüt birey açısından Lewicki'nin(1998) tanımı 'risk içeren durumlarda bile, bireyin örgütün kendisini etkileyecek uygulama ve politikalarından emin olmaya eşdeğer, olumlu beklentiler taşıması'(Kamer, 2002: 34; Güneşer, 2002: 35) şeklindedir.

Axelrod(1984) güveni iki veya daha çok insan arasında yer alan işlem olarak(Callaway, 2006: 24) görüyor, Hosmer(1995) güveni bireyin, bir olayın beklediği şekilde sonuçlanacağına yönelik pozitif beklentisi, Mishra(1995) bireyin karşıdaki tarafın kendisini etkileyen davranışlarda ve kararlarında kendisine karşı dürüst, tahmin edilebilir ve açık şekilde davranması ve onun çıkarlarını gözetmesi, Robbins ve Decenzo(2001) ise bireyin, güvendiği tarafın bu bireye karşı sözlerinde, davranışlarında ve kararlarında, çıkarıcı ve sadece kendini düşünen bir tarzda davranmayacağı konusunda pozitif bir beklentide olması(Günaydın, 2001: 5) şeklinde, Gambetta(1988) işbirliği için çıkarıcı davranılmayacağına dair duyulan inanç, Meeker(1983) ise yardımcı davranılacağına dair beklenti(Güneşer, 2002: 35) şeklinde tanımlamışlardır.

Bu tanımların çoğu iş ilişkileri ile ilgilidir. Her insan diğer insanın negatif davranışları olmayacağı ile ilgili az da olsa güven hissetmektedir. Bu çalışma için güven, çalışanlar ve yöneticiler arasında karşılıklı belirlenen iletişim işaretleri, tetikleyici uygulamalarla örgütsel çevrede algılanmalardır(Stewart, 2004: 21).

Örgütsel güvenin tabiatı ile ilgili birkaç şey söylemek gerekirse Oliver ve Montgomery'e(2001) göre güven çok boyutlu bir kavramdır ve örgüt içindeki iletişimin miktarına göre örgütsel güven artıyor veya azalıyor, aynı şekilde Cufau(1999) de örgütsel güvenin birey veya çevreyle bağlantılı olarak çeşitli zamanlarda artıp azala bileceğini söyleyerek güvenin yakalanması zor ve kırılgan tabiatının olduğundan bahsediliyor ve ayrıca yardımseverlik, ince düşünmek ve empati gibi erdemlerin güven oluşturmada eşsiz olduğunu söylüyor(Stewart, 2004: 44). Çalışana güvenmek bir anlamda onu özgür bırakmak olduğu için bu özgürlükle birlikte önce mutluluk daha sonra yaratıcılık gelecektir. Bu nedenle güven gelişmeyi sağlıyor. Ancak, güven yanıltma ve aldatılma riskini de içerdiğinden kırılgandır(Argüden, 2002). Yazarın dediği şekilde, güveni kurumsallaştırabilen toplumlar karşılıklı bağımlılığı ve işbirliği olanaklarını artırarak girişimciliği ve gelişmeyi mümkün kılarlar. Aynı zamanda güven bireylerin ve örgütlerin eforlarını birlikte aynı hedefe doğru harcayabilmek için gerekli bir malzemedir.

Bennis ve Townsend(1995) güvenin karşılılık özelliğine dikkati çeken yazarlar, güvenin yönetici ve çalışanları birlikte tutma özelliğine değinerek güvenin duygusal bir yapışkan olduğunu söylemişler(Stewart, 2004: 45). Yapışkan olarak güven çalışanları birbirine, yöneticileri ise çalışanlara bağlarken, ilişkilerin kırılmazlığı ve etkin işbirliği açısından hayati öneme sahiptir(Yeh, 2007: 53). Drucker(1992) da liderlikle ilgili çalışmalarında güvenilirlik, doğruluk kavramlarının önemini vurgulamıştır. Liderin uygulamaları ve herkesçe bilinen inançları olmalı, en azından bağdaşmalıdır. Etkin liderlik akıllı olmakla olmuyor, söz ve davranışların tutarlılığıyla oluyor(Drucker, 1992 içinde Stewart, 2004: 36). Bu sözlerle Drucker güvenin tabiatı olan, günlük hayatta güvenle aynı anlamda kullandığımız, bize güveni çağrıştıran güven özelliklerinden(davranışta tutarlılık, doğruluk) bahsediyor. Nyhan ve Marlowe(1997) da güvenin güvenilirlik özelliğine dikkat çekmişler(Joseph ve Winston, 2005: 6).

Cock ve Wall(1980), Rousseau(1998) ve Shockley-Zalabak ve arkadaşları(2000: 37) güveni başkalarının davranış, söz, amaç ve uygulamalarından güzel beklentide olmak(Tanner, 2007: 30) şeklinde değerlendirerek güvenin risklilik özelliğine dikkat çekmişler. Güven ve güvensizlik insanların başka insanlar hakkında neye inandıkları ve insanlar başka insanların eylemlerini ve amaçlarını nasıl yorumladıkları ile ilgilidir. Güven başkasının kim olduğu, ne yaptığı ve ne yapabileceği ile ilgili yargısıdır. Coleman da güveni bireysel risk alma davranışı olarak görüyor(Callaway, 2006: 24). Güvenilir olabilmek, uzun bir zaman içinde elde edildiği, ancak çok kısa sürede yitirildiği için güvenilirlik, sözlerin ötesinde davranışların da tutarlılığı ile kazanılır(Argüden, 2002). Çünkü uzun dönemli ilişkilerde birini tanımak için davranışlar sözlerden daha çok önemlidir.

Çevre riskli ve belirsiz ise güvenin önemi vardır, ama çevre risksiz ve belirli ise güvenin hiçbir anlamı yoktur. Karşılılık ise her iki tarafın bir birine güvenini gösteriyor

Örgütsel güvenin yukarıda söylenen özelliklerine ek olarak, Güneşer'in(2002: 36) Gray'den aktardığı şekliyle, güven yararlandıkça artma eğiliminde olan derin bir

kaynak, yönetmeyi kolay hale getiren, işbirliğini sağlayan element, risklilik durumlarında sorumluluk üstlenmesine imkan veren bir tetikleyici, ilişkiler kurmak için girişimde bulunmanın ve sosyal sermayenin ve ayrıca kurallardan kurtulmak için dinamizmin bir unsurudur.

Araştırmacılar güvenin çeşitli boyutlarını(Barber, 1983; Granovetter, 1985; McAllister, 1995; Mayer ve ark., 1995), güven ve güvensizlik arasındaki ilişkileri(Bigley ve Perrce, 1998; Lewicki, McAllister, Bies, 1998; Siktin, Roth, 1993), örgüt içi ilişkilerde güvenin ekonomik yararlarını(Coleman, 1990; Deutsch, 1962; Gambetta, 1988; Zucker, 1986), çok boyutlu bir kavram olduğunu(Cufaude, 1999; Maren ve ark.,1999; Sparks, 2000) ortaya çıkarmışlar ve bireylerarası güven(Davis, 1999; Gomez ve Rozen, 2001; Mikulincer, 1997; Omodei ve McLennan, 2000), örgütler arası güven(Bel ve ark., 2002; Davenport ve ark., 1999; Huff ve Kelley), politik güven(Hetherington, 1998; Parker, 1989; Parker ve Parker, 1993), toplumsal güven(Muler ve Mitchell, 1994; Oxendinea ve ark., 2003; Shah ve ark., 2001), işyerinde güven(Ammeter, 2000; Holton, 2001; McAllister, 1995), üst ve orta yöneticiler arasında güven(Barling ve ark., 2003; Cherry, 2000; Costigan ve ark.,1998; Dirks ve Ferrin, 2002; Korsgaard ve ark.,2002; Velez, 2000) ve örgütsel güven(Armstrong-Stassen ve ark., 2001; Courtney, 1998; Daley ve Vasu, 1998; Gilbert ve Tang, 1998; Shockley-Zalabak ve ark., 2000) olarak farklı yönlerden araştırmış(Joseph ve Winston, 2005: 7), bazıları güvene kısa(Reina, Reina, 1999; Mayer ve Schoorman, 1995; Beccera ve Gupta, 2003), bazıları uzun(McKnight ve Chervany, 1996; Coldwell ve Clapham, 2003; Dirks, 1997) tanım vermiş, bazıları ise güvene tanım vermenin yetersiz olacağını düşünmüşler(Maccoby, 2003; Stephenson, 2004; Glaeser, Laibson, Sheinkman, Soutter, 2000 içinde Bevan, 2005: 21).

Hosmer(1995) tüm güven tanımlarında ortak olan konuları ise aşağıdaki gibi sıralamıştır(Bevan, 2005: 26, İşbaşı, 2000: 61, Showalter, 1997: 25):

- 1- Güven bireysel, bireylerarası, gruplar arası ve örgütsel seviyede bir kavram olarak görünüyor;

- 2- Güven risk içeriyor, başka insanların davranışlarıyla ilişkilidir ve bu davranışların yararlı sonuç doğuracağı beklentisi vardır;
- 3- Güven geçmiş tecrübelerden kaynak alarak şekilleniyor. Geçmiş tecrübelerimiz birileri hakkında güvenle ilgili kararlarımızı ve düşündüklerimizi etkiliyor.

Covey(2004)'in düşük güvenin örgüt için yüksek fiyatı olduğunu söylemesi çok manidardır(Bevan, 2005: 25). Golin/Harris Kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı ve “Trust or Consequences: Build Trust Today or Lose Your Market Tomorrow (Güven ya da Akıbetler: Ya Bugün Güven Yaratın ya da Yarın Pazarınızı Kaybedin)” kitabının yazarı Golin'in “şirketler, bugün istemeseler de etik davranmak durumundalar. Çünkü bu şekilde davranmamanın maliyetini göze alamazlar(Golin, 2004)” sözleri de Covey'in düşüncelerini tasdik eder mahiyettedir. Örgütsel güven seviyesinin artımı ile oluşacak yararları(MacGillivaray, 2002) 1- müşteri sadakatinin artması; 2- çalışanların morallerinin artması; 3- örgüt içi yeni fikir ve düşüncelerin artması; 4- şirketin pazarda rekabet gücünün artması şeklinde sıralayabiliriz. Örgütsel güven geleceğe ilişkin belirsizliği ve örgüt elemanları arasındaki fırsatçı davranış olasılıklarına karşı önlem alma gerekliliğini ortadan kaldırır.

Japon iş dünyasının başarısının altında yatan sırrı öğrenmek için çalışmalar yapan Ouchi(1981), bu halkın başarısının üç şeye bağlı olduğunu belirtmiştir. Bunlar güven, yakın arkadaşlık ve duyarlı ve hassas ilişkilerdir(Yeh, 207: 58). Yazar güvenin iyi yönetim için esas olduğunu belirtiyor. Bundan başka Şimşek ve Taşçı(2008) örgütsel güvenin performansın artırılmasında, örgütlerde sinerjinin harekete geçirilip yapılan işlerin işlem sürelerinin kısaltılmasında, örgütlerde kendiliğinden oluşan bir sosyalleşmenin sağlanmasında, üst yönetim ile alt kademe personel arasındaki iletişim kopukluğunun giderilmesinde, personel arasındaki dayanışmanın artırılmasında, örgütün üyelerine sorumluluk yükleyerek adaletli-kurallara uygun davranılmasında, örgüt içerisinde, karşılıklı saygı ve sevgi gibi kendi paralelinde bulunan tüm duyguların gelişmesinde örgütsel güvenin önemini vurgulamışlar. Ancak güven kendiliğinden oluşmaz. Güvenin dikkatli bir şekilde oluşturulması ve yönetilmesi gerekir”(Özdil,

2004; Tüzün, 2006: 38). Baier(1986) örgütsel etkililik açısından güvenin, önemli bir unsur olarak görüldüğünü, bir örgütte uyumlu ve verimli ilişkilerin, etkili işbirliği ve iletişimin temelinde güvenin yattığını söylemektedir(Özer ve ark., 2006: 107).

Konfiçyus'un, "Bir ordunun (burada şirket olarak da düşünülebilir) üç şeye sahip olması gerekir: Yiyecek, silah ve güven. İlk olarak yiyecek ve silahlardan vazgeçer ve güveni korurdum. Çünkü güven olmadan ayakta kalamayız" sözü bana son derece ilginç gelmişti(Golin, 2004). Yazar Konfiçyus'un, bu kelimeleri o günlerde hükümet için söylediğini, ama bu sözün şirketlerle de ilişkilendirilebileceğini belirtiyor. Çünkü "güven" olmadığında iş hayatı son derece kötü olur, şirketin çalışanları ve müşterileri o şirkete inanmaz.

Örgütsel başarılarla ulaşmada örgüt içi güven esastır. "Beşinci Disiplin" kitabında Peter Senge(1990) sistemlerin başarısızlığa uğramaya başladığı zaman bazı özelliklerin ortaya çıktığını söylüyor. Bu özelliklerin sonucunda örgütte elemanlar birbirilerini tehditkar olarak görüyor ve herkese karşı defansif davranıyorlar. "Bir bireyin (A) söyledikleri, yaptıkları başka birey(B) tarafından tehdit veya atak olarak algılanıyorsa, bu süreç karşılıklı artan tehdit algılama durumu olarak devam ediyor. Yani B'nin defansif uygulama ve davranışları şimdi A tarafından tehdit ve atak olarak algılanıyor. Bu "yenil-yenil" veya "yen-yenil" kısır döngüsü bireylerden herhangi birinin ilişkilerden tamamen kopması ile sonuçlanıyor"(Senge, 1990).

Sonuç olarak, Cufau de'nin(1999: 3-4) ifadesiyle 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 çalışanlarda işi yapabilme konusundaki yeterlilik örgütün güvenilir bir kültüre sahip olmasını sağlayan önemli unsurlar arasında yer almaktadır(Asunakutlu, 2002: 5).

1.2.Örgütsel Güven düzeyleri

Örgütsel güven ile ilgili literatüre bakıldığında konunun çeşitli örgütsel seviyelerde ele alındığı görülmüştür. Tan ve Tan(2000) bu konudaki araştırmaları temel olarak üç alanda toplamayı uygun görüyor: kişilerarası güven(Cook ve Wall, 1980; Mayer ve diğerleri, 1995; McAllister, 1995), amire güven(Butrel ve Cantrell, 1984; Deluga, 1994) ve üst yönetime güven(McCauley ve Kuhnert;1992)(Callaway, 2006: 29). Özen(2003) güven boyutlarının ilişkinin tipine göre farklılaştığından örgütsel güvenin ilgili araştırmalarda üç ayrı düzeyde incelendiğini söylüyor. Yazar bu düzeylerin yöneticiye duyulan güven, çalışanlar arası güven ve kuruma duyulan güven olarak sıralıyor. Bu üç düzey birbirinden ayrılmış gözükse de, iç içe geçmiş durumdadırlar. Örneğin, çalışanların yöneticiye duydukları güven örgüte duydukları güven şeklinde genelleştirilebilir(Reyhanoğlu, 2006: 43). Çalışan amirine güvenebilir, ancak örgütüne güvenmeyebilir. Çalışan ve amiri arasındaki iyi çalışma ilişkileri, çalışanın amiri arkadaş, dost gibi görmesini sağlayabilir. Çalışanın örgüte güveni ise, örgütün çalışanın katılımlarının tanınmasına veya farkında olmasına göre değişkenlik gösterebilir. Tabi ki çalışanın hem örgüte hem de amirine güvenmesi de mümkündür. Çalışanın amirini örgütün temsilcisi olarak algılaması ve güveni örgüte yönelik genelleştirmesi de söz konusudur(Tan ve Tan, 2000 içinde Tüzün, 2006: 35). Tschannen-Moran ve Hoy(1999)'a göre güvenin örgütsel seviyeleri: yöneticiye duyulan güven, iş arkadaşlarına duyulan güven ve müşteriye karşı duyulan güvendir. Bu çalışmada yöneticiye duyulan güven, iş arkadaşlarına duyulan güven ve örgütün kendisine duyulan güven ele alınacaktır(Sönmez, 2005: 31; Uzbilek, 2006: 19).

Örgütlerde çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle karşılıklı güven ilişkisi içinde olması, başka bir deyişle şirket kültürünün güven üzerine oturması, şirketleri bir bütün olarak amaçlarına ve vizyonlarına ulaştırmada en önemli etkenlerden birisidir(Günaydın, 2001: 2).

Örgütsel güven örgütün işlevsel kültürünün bir parçası olarak önemli bir faktördür. Örgüt içi her departmanda yöneticiler ve çalışanlar arasında devamlı bağlantı olmalıdır. Birçok yönetim araştırmacısı her seviyedeki örgüt üyeleri arasındaki güven paylaşımının işyerinde güven gelişimi ile birebir ilişkili olduğunu bulmuştur(Kouzes, Posner, 1993; Lewicki, Bunker, 1996; Rotter, 1967, 1971 içinde Tanner, 2007: 11). Ast üste, yöneticiler çalışanlarına, çalışanlar da birbirilerine güvendiklerinde, örgütte herkes yalnızca sorumluluk ve vazifeleri ile ilgileniyor ve örgüt için canla başla çalışıyorlar. Bu da genel örgütsel başarıyı etkiliyor. Karşılıklı güven her örgüt için işbirlikçi ilişkilerin oluşturulması açısından çok önemlidir. Örgütler için, çalışanların birbirlerinin yeteneklerine güvenmeleri, çalışanların karşılıklı yardımlaşmaları önem arz ediyor. Bu örgütün çalışanları yönetimin de çalışanlar ve örgüt için en iyi kararları alma yeteneği ve bağlılığı olduğuna güveniyorlar. Bu açıdan da yönetim de yaratıcı, doyumlu ve verimli işgücüne sahip çalışanlarına güvenme ihtiyacı duyuyor. Çalışanlar örgütün karar alıcılarının davranışlarından korkmadıkları zaman örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yardım için kolay konsantre oluyorlar.

Shockley-Zalabak ve meslektaşlarına(2000)'a göre bireye güven, kişisel ilişkiler ve davranışlar hakkındaki beklentileri ifade eder, örgüte güven ise bireylerin örgüte ilişkin geliştirdikleri ilişkiler ve sergiledikleri davranışlar neticesindeki beklentilerini yansıtır(Ayan, 2004: 44). Örgütsel başarı için bu her iki güven düzeyinin yüksek olması gerekmektedir.

Örgüt içerisinde yöneticiler, alt kademe personel tarafından birer model olarak görülmektedir. Bir örgütte yöneticiler saygı duyulduğu kadar, güven duyulan kişiler olmak zorundadırlar. Güvenin örgüt geneline yayılmasında bu tür bir anlayışın model olarak görülen yöneticilerden gelmesi önem arz etmektedir. Yöneticilerin yaptıkları hatalar, alt kademedeki çalışan personelin kendilerine saygıları yanında güvenlerinin de kaybolmasında neden olmaktadır. Zira yöneticilerin tüm davranışları alt kademe ve örgütün diğer çevresi tarafından gözetim altındadır(Şimşek ve Taşçı, 2005: 8).

Örgüt içinde verilen görevlerin tam olarak yerine getirilip getirilmediğinin kontrolünü yapacak olan o örgütün yönetim kademesidir, fakat üretilen ürün veya verilen hizmetin usulüne uygun bir şekilde yerine getirilip getirilmediği gibi denetimsel bir takım endişelere kapılmamak için, aynı zamanda verilen hizmet veya üretilen ürünün kaliteli bir hal alabilmesi için yöneticiler, personeline güven duymak durumundadır(Şimşek ve Taşçı, 2005: 9).

Çalışanlar açısından ise güven öncelik gerektiren bir duygudur. Çalışanlar, işlerini en doğru ve en çabuk şekilde yapabilmek için öncelikle örgütlerine ve yöneticilerine güven duymak zorundadırlar. Örgütlerine güven duymak zorundadırlar zira, gelecekte iş kaybı gibi negatif bir gerçeğe karşılaşmak istememektedirler. Üstlerine, yöneticilerine güvenmek istemektedirler çünkü yaptıkları işlerinde kendilerinin kollanmasını, sahip çıkılmasını ve yaptıkları hataların doğrularının kendilerine gösterilmesi suretiyle bir daha yanlış yapmalarını engellenmesini istemektedirler(Şimşek ve Taşçı, 2005: 8).

İstenilen düzeydeki örgütsel güven örgütün arzulanan yere gelmesine katkı sağlıyor. Çünkü çalışanlar arasındaki yüksek güven her bireyin örgütün iyiliğine iş yaptığı imajını ve düşüncesini meydana getirmiştir(Stewart, 2004: 22). Yüksek güveni elde etmiş örgütler, güveni korumak için daha çok çalışmalı, güven düzeyinin azalmaması için insan kaynakları uygulamalarını iyi düşünülmüş şekilde tasarlamalılar. Çünkü Covey(2004)'in düşük güvenin örgüt için yüksek fiyatı olduğunu söylemesi çok manidardır(Bevan, 2005: 25). Azalan güven düzeyi örgüt için kötü sinyaldir. Çünkü öncelikle örgütsel havayı zedeleyecek olan düşük güven daha sonra örgüt içinde güvensizliğin virüs gibi yayılmasına sebep olacaktır. Bunun sonucunda da hem yöneticiye duyulan güven, hem çalışma arkadaşlarının birbirilerine güvenleri, hem de örgütün kendisine olan güven çok ciddi zarar görecektir.

1.2.1.Yöneticiye Güven

Örgüt elemanları arasında kişiler arası güven konusunu işleyen çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların bir kısmını kişiler arası güven bağlamında, yöneticiye güvenin çalışanın davranışlarını etkilemesi konusu oluşturuyor. Cufau(1999), Dirks(1999), Gomez ve Rosen(2001), Hart(1988), McAllister(1995), McKnight ve arkadaşları(1998) ve Whitener ve arkadaşları'nın(1999) çalışmaları bunlardan en önemlilerindedir(Paine, 2007: 33). Türkiye'de ise İşbaşı(2000), Doğan(2002) ve Uzbilek'in(2006) çalışmaları son yıllarda yapılmış çalışmalardandır.

Kişiler arası güven bireyler arasındaki ilişkilerin tabiatı ile ilgilidir. Örgütsel başarılarda kişiler arası ilişkilerin önemi bellidir. Bu ilişkilerin bir kısmını oluşturan güvenin de önemi örgütsel hedeflere ulaşma açısından hayati önem taşır ve bireylerin bir birleriyle etkileşiminin anahtar elementidir. Golembiewski ve McConkie(1975: 131) kişiler arası ilişkileri ve grup davranışlarını güven kadar etkileyen ikinci bir değişkenin olmadığını belirtiyorlar(Paine, 2007: 34).

Günümüz örgütlerinde yöneticilik yerini koçluğa veya liderliğe bırakmıştır. Örgütün imajı açısından yöneticiler artık lider olarak nitelendirilmektedirler. Liderlik, grup veya örgütün amaçlarına istekli ve arzulu bir şekilde ulaşabilmeleri için insanları etkileme sanatı veya sürecidir. Bu eylemi gerçekleştiren kişi ise lider olarak tanımlanmaktadır. Bir insanın bir diğerini etkileyebilmesi için o insanın güvenilir biri olması şartı ilk planda gelmektedir. Dolayısıyla yöneticiler alt kademe personelini etkileyebilmeleri için ilk olarak güven duygusunu karşı tarafa yansıtmalıdır(Şimşek ve Taşçı, 2005: 9). Burada MacDonald'ın(2003: 55) 'hayranlık ve karizma uçak gibidir, uçarlar, ama nereye uçtukları bilinmez. Türbülansla karşılaştıklarında ne yapacaklarını ise bilemezler. Lider zor olanı bulur ve neyin nasıl yapılacağını bilir, ama bu yeterli değil. Liderler bu kurtuluşu onlara güven olmadan gerçekleştiremezler'(Conn, 2004: 27) tespiti konunun önemini bir daha gösteriyor. Bununla birlikte yapılan görüşmelerde ABD'nin 25 büyük şirketinden CEO'lar "yönetime güven olmadan çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası

gibi görmezler ve işbirlikçi vizyon, misyon ve değerlere uymada isteksiz davranırlar” ortak kararına varmışlar(Stewart, 2004: 39).

Erdem(2003)’in söylediği üzere çalışan ve yönetici arasındaki etkileşim örgütlerin yaşamlarında oldukça önemli bir unsurdur. Çalışan ve yönetici arasında gelişen bu etkileşimi örgüt için kritik kılan durum, çalışanın, örgütü temsil eden olarak gördüğü yöneticiye güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir (Tüzün, 2006: 34). Bu yüzden, örgütsel güven ve yöneticiye güven arasında aynı yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Nitekim örgütsel bağlamda güven ilişkisini başlatan ilk adım, yöneticinin davranışdır; diğer bir deyişle bu süreci başlatmak yöneticilerin sorumluluğundadır(Whitener ve ark.,1998 içinde Tüzün, 2006: 34).

Simons(1999) yöneticilerin davranışlardaki güvenilirliğin ve örgüt içi kanunlarla yöneticilerin eylemlerinin uygunluğu sonucunda çalışanların yöneticilere olan güvenlerinin arttığını belirtmiştir. Yöneticilerin örgüt içi yasalara uymaması halleri ve söylenenlerle eylemler arasındaki tutarsızlıklar çalışanların yöneticiye olan güvenlerinin ve örgüte olan katkılarının azalmasına neden oluyor(Joseph ve Winston, 2005: 7). Yöneticinin uygulamaları, kendisine olan güveni etkilemekle birlikte çalışanın örgüte duyduğu memnuniyeti ve güveni de belirlemiş olur(Reyhanoğlu, 2006: 44). Bununla birlikte örgüt içi yaranmış istenmeyen olaylar(iş kazaları, makinelerin bozulması) karşısında yöneticilerin çalışanlara karşı suçlayıcı tavırları yöneticiye olan güveni zedeleyen faktörlerdendir(Korsgaard ve ark.,2002 içinde Joseph ve Winston, 2005: 7).

Kramer(1996)’ e göre, statü olarak alt kademedede veya pozisyonda çalışan kişiler açısından bakıldığında güvenin birçok sonuç açısından kritik olduğunu söyleyebiliriz ve örneğin çalışanlar yöneticilerine bazı kritik örgütsel kaynaklarla bağlıdırlar ki, Kramer(1996)’ göre, bu kaynaklardan bazıları promosyonlar, maaş zamları, atamalar ve çalışanların desteklenmesi olarak sayılabilir(Uzbilek, 2006: 19). Dolayısıyla bu pozisyonda çalışanlar açısından güven oldukça önemlidir. Çalışanlar bu tip beklentilerinin karşılanması için yöneticilerine güvenme ihtiyacı hissediyorlar.

Bireye güven ve örgüte güven ayırımına dayanarak yönetici – çalışan ilişkisi ele alındığında yöneticiye güven, çalışanın yöneticinin sözlerini tutacağı, tutarlı ve adil davranacağı, açık ve doğru cevaplar vereceği inancı olarak tanımlanır(Reinke ve Baldwin, 2001 içinde Demircan, 2003: 15). Çoğu çalışmada yöneticiye güven Mayer ve arkadaşları'na(1995) dayalı olarak, 'çalışanın yöneticisinin kontrol edemediği davranış ve eylemlerine maruz kalma gönüllülüğü' olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama literatürde kişiler arası güvene ilişkin olarak yapılan en yaygın tanımlamadır(Rousseau ve ark.,1998 içinde Demircan, 2003: 15). Tan ve Tan(2000) da Mayer ve arkadaşlarının tanımından yola çıkarak üste duyulan güveni, “astın üstün kendisiyle ilgili direkt olarak kontrol altında tutamadığı ve kendisini etkileyecek kararlarında(ör; bu bir terfi, maaş artışı veya işten çıkarılma gibi durumları kapsayabilir), üstünün kararları ve davranışlarının kendisine zarar vermeyeceği ve kendisini gözeteyeceği şeklindeki pozitif beklentisi ve üstüne karşı bu risk karşısında istemli olarak savunmasız hale gelmesidir” şeklinde tanımlamışlar(Günaydın, 2001: 28).

Mayer ve arkadaşlarının(1995) örgütsel güvenle ilgili olarak araştırmalarında lidere güvenin liderin davranışlarının bir ürünü olduğunu görüyoruz. Fulk, Brief ve Barr(1985) yöneticiye karşı duyulan güvene “iş ile ilgili problemlerin, herhangi bir olumsuz tavırla karşılaşma korkusu olmadan açıkça yöneticiyle konuşulabilir olması” olarak tanım vermişler(Kılıç, 2000 içinde Sönmez, 2005: 34). Ast üst ilişkileri açısından bu tanım örgütsel güven konusunda çok anlamlıdır.

Whitener ve arkadaşları(1998), yöneticilerin güven oluşturmak için sergileyebilecekleri davranış türlerini analiz etmek üzere bir model geliştirmişler ve bu davranış türlerine “yönetimsel güvenilir davranış ” adını vermişlerdir(İşbaşı, 2000: 71).

Shein(1992) ise örgütlerde lider konumunda olan yöneticilerin güven ortamı sağlayan örgütsel kültürü aşağıdaki davranışlarıyla şekillendirdiğini belirtiyor:

- Çalışanların ödüllendirilmesi şekilleri;
- Kaynakları paylaşırma şekilleri;
- Rol modelliği;

- Kritik durumlarda gösterdikleri davranışlar;
- İşe alma, terfi gibi uygulamalarda gözetilen ilkeler(içinde Joseph ve Winston, 2005: 8).

Golin'e(2004) göre güven oluşturmak için öncelikle şirketin CEO'sundan gelen bir kararlılık olması gerekiyor. Bu kişi gerçekten güvenin oluşacağına inandığını, zamanını, enerjisini güveni oluşturmaya adanacağını söylemeli. Şirkete, güven oluşturma konusunda gerçekten de ciddi olduklarını anlatmaları gerekir(Golin, 2008). Güven ortamı oluşturmak uzun dönemde yapılması gereken bir şeydir. Güveni bugün oluşturacağız, bu da hemen örgütsel gelişme ve büyümeyle sonuçlanacak gibi bir şey denilemez. Diğer taraftan, çevresinde güven ortamı yaratmak isteyen bir insan, başkalarına şüpheli, eleştirici, suçlayıcı ve şikayet edici bir tutumla bakma alışkanlığından (eğer varsa) vazgeçmeli, önyargılarından kurtulmalı ve diğer insanlarla iletişim ve ilişki kurarken en azından tarafsız bir noktadan başlamasını bilmelidir(Barutçugil,). Örgütte çalışanlar arasındaki ilişkilerde belirsizlik ve karmaşıklık kontrol altına alınarak güven kazanılabilir; çünkü güven istenmeyen davranışlardan bireyi uzaklaştırır, meslek ve örgüt bağlılığı yaratarak performansı artırır(Kirel, 2007: 103). 2003 yılının Ocak ayında ABD'nin New Jersey eyaletinde çeşitli örgütleri temsilen gelen 50 bin kişi ABD çalışma ortamında güveni yeniden oluşturma yollarını aramak için konferans düzenlediler. Konferans sonucunda tüm ABD CEO'larına uygulamaları için yol gösterici üç teklif ileri sürdüler(Paine, 2003: 2): 1-CEO çalışma ortamı ile ilgili yönetim tarafından desteklenen örgüt içi eğitim ve kurallarla çeşitli etik ilkeler seti oluşturmalı, 2-CEO şimdiki ve gelecek faaliyetlerle ilgili süreçleri açıkça çalışanlarına bilgilendirmeli, 3- CEO güveni işletmenin en önemli konularından birisi gibi görmeli, işletmelerinde güven ölçü sistemi kurulmalı.

Çalışanlar için yöneticinin güvenilir olup olmadığı algılamalarını etkileyen çeşitli unsurlar olduğu ileri sürülmüştür. Daniels(1994) güvenle ilgili "...yaptıklarınla vaatlerin örtüşüyorsa güvenilirsinizdir..." demiştir(Yeh, 2007: 55). Yöneticiden yansıyan negatif söz ve davranışlar çalışanlar açısından negatif değerlendirilir ve pozitif davranışlarla

desteklenmeyen pozitif sözler de çalışanlar tarafından negatif değerlendirilir(Stewart, 2004: 42). Davranışlarının tutarlı olması, söyledikleri ile yaptıklarının bir bütünlük arz etmesi, karar vermeye katılımcılığa olanak vermesi ve kontrolü paylaşması, doğru bilgi vererek, verilen kararlara açıklık getirerek ve açık olarak çalışanlar ile iletişim kurması, çalışanları iyiliğini düşünmesi, sadık olması gibi unsurların yöneticiye olan güveni etkilediği belirtilmiştir(Ayan, 2004: 44; Boe, 2002: 15).

Levin(1999)'e göre örgütlerde yöneticilere güven yöneticilerin söyledikleri sözleri uygulamaya koyduklarında, vaatlerini yerine getirdiklerinde ve beklediği şekilde davrandıklarında oluşuyor, aynı şekilde Offerman(1998) da örgütlerde yöneticiye güven derecesinin yöneticinin çalışanlar karşısındaki davranışlarıyla belirlendiğini iddia ediyor(Joseph ve Winston, 2005: 9). Hem örgütü hem örgüt üyelerini ilgilendiren kritik durumlarda yöneticinin davranış, söz ve uygulamaları çalışanlar tarafından özellikle izlenerek inceleniyor. Bu açıdan Huy(2001) orta kademe yöneticilerin radikal değişimler zamanı büyük görevler üstlendiklerini ortaya koyuyor(Günaydın, 2001: 27). Çünkü değişimler zamanı tüm örgüt üyelerini belirsizlik korkusu, geleceği ile ilgili şüpheler ve korkular çalışanları tedirgin etmeye başlıyor. Konuya bu gözle bakıldığında kritik bir zaman dilimi olan değişim zamanı yöneticilere düşen görev tartışılmazdır.

Yöneticiler çalışanlar ve örgüt arasında ilişkileri düzenleme görevini üstlenirler(Stewart, 2004: 63–65). İşletmenin başında yer alan kurumsal liderler ve daha spesifik bazda departman ve birimlerin yönetiminden sorumlu olan yöneticiler, çalışanların güvenini kazanabilmek için her fırsatta onların istekleri, kişisel gelişimler şirketten beklentileri konusunda ilgili ve çalışanlara karşı duyarlı olduklarını hissettirmek zorundadırlar(Günaydın, 2001: 24). Bu açıdan empati kavramının önemi yönetici tarafından anlaşılmalıdır. Kişinin başka insanların duygularını, ihtiyaçlarını ve kaygılarını anlayabilmesine empati denir. Yöneticiler çalışanların ne tür problemlerinin olduğunu onların yerine kendilerini koymak suretiyle tespit edip, çözümler bulmak durumundadırlar. Örgüt içerisinde kendi ihtiyaçları, yönetici tarafından hissedilerek

samimi bir şekilde giderilen bireylerin, kendi yöneticilerine ve amaçlarına yönelik güven duygusu geliştirmeleri de muhtemeldir(şimşek ve Taşçı, 2008).

Dönüşümcü liderlikle ilgili çalışmalar yapan, Northouse(2001) örgütlerde dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin örgütsel güveni tesis etmek için çalışanların yanında yer aldıklarını, çalışanları düşüncelerini açıkça ifade edebilecekleri ortam oluşturduklarını, güveni sürekli geliştirmeye yönelik uygulamalar yaptıklarını söylüyor(Yeh, 2007: 58). Kim(2002)'e göre çalışanlar tarafından yöneticilerin paylaşımcı yönetim stiline inanmaları çok önemlidir. Yönetimin paylaşımcı olduğu düşüncesi çalışanlar tarafından algılanırsa çalışanların örgütsel güven, yöneticiye güven ve iş doyumunu düzeyleri artıyor. Çalışanlar arasında örgütsel karar alma ve stratejik planlama süreçlerine katıldıklarına inananlar hem örgütüne hem de yöneticilerine daha çok güveniyor ve bu çalışanların iş doyum düzeyleri ve amirleri ile ilişkileri de üst düzeyde oluyor(Callaway, 2006: 27). Podsakoff ve arkadaşları(1990) dönüşümcü ve karizmatik liderlerin, hedeflerine ulaşacaklarına inandıklarını göstererek çalışanlarda güven oluşturabildiği ifade edilmişlerdir(Yeh, 2007: 54).

Başkalarının iyi taraflarını kendi çıkarlarından üstün tutma anlayışına dayalı liderlik olarak tanımlanan 'hizmetçi liderlik' tanımlamasında Laub(1999), hizmetçi liderliğe sahip yöneticilerin insanları geliştirmeyi ve değerlendirmeyi, samimiyete dayalı örgüt içi güven kurmayı esas felsefe olarak liderlik uygulamalarında uyguladıklarını söylüyor(Joseph ve Winston, 2005: 10). Ayrıca hizmetçi liderliğin özelliklerini vizyon oluşturma, dürüstlük, güvenilirlik, güven, hizmet etme, model olma, öncülük etme, başkalarına değer verme ve örgütsel güçlendirme olarak sınıflandıran Laub(1999) bu tip davranışlar sergilenen örgütlerde örgütsel güvenin ve yöneticiye güvenin arttığını vurguluyor(Joseph ve Winston, 2005: 9) ve bu liderlik felsefesinde güvenin her zaman merkezde yer aldığını söyleyebiliriz.

Davranışta tutarlılık kişinin yapacaklarının itimat edilir ve önceden tahmin edilebilir oluşudur. Önceden tahmin edilebilen olumlu davranışlar ilişkilerde güven düzeyini

artırır. Çalışanlar yöneticilerinin söyledikleri ile yaptıkları arasında bir tutarlılık ararlar ve onların doğrulukları, dürüstlükleri ve ahlaki özellikleri hakkında çıkarımlarda bulunurlar(Kamer, 2001: 43).

Whitener(1998), kontrolün paylaşımının ve delegasyonunun güvenilirlik davranışının temel özellikleri olduğu ve çalışanların, karar verme sürecine dahil edilmesi sonucunda oluşan güven oranı katılma derecesinden etkilendiğini söylemiştir ve kararlara katılım derecelerinden memnun olduklarında ve iş rollerini belirleyebildiklerinde çalışanların güvenlerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır(Kamer, 2001: 43). Korsgaard ve arkadaşları(1995)'in da dediği gibi karar verme sürecinde çalışanların katkılarının lider tarafından dikkate alınmasının ve kararda çalışanların etkili olmalarının, lidere olan güveni artırdığı bulgulanmıştır(Doğan, 2002: 45).

Butler(1991) iletişim açısından doğru bilginin, kararları açıklamanın ve açıklığın da güvenilirliği etkilediğini ve çalışanların iletişim doğru ve sürekli olduğunda yöneticilerini güvenli gördüklerini yazmaktadır(Kamer, 2001: 44). İşle ve örgütle ilgili yöneticilerden çalışanlara verilen bilgilerin miktarı üst yönetime ve yöneticilere olan güvenilirliği belirleyen unsulardandır(Shockley-Zalabak ve ark.,2000 içinde Joseph ve Winston, 2005: 16).

Yöneticiler, bir örgütün tüm işleyişi ve yönetimi ile ilgili stratejileri, hedefleri, kaynakların dağılımını düzenleyen, süreçleri, yani işletmenin tüm faaliyetlerini yürüten kişiler oldukları için yöneticilerin bütün bu faaliyetleri güveni oluşturabilir ya da tersine oluşumunu ve korunmasını engelleyebilir(Günaydın, 2001: 23). Özellikle bir örgütte güven üst düzeyde yöneticilerin uygulamaları ve aktivitelerinde başlar. Güven kuru kuruya verilen sözlerden çok kararlılıkla bu sözlerin tutulmasıyla oluştuğu için, verilen sözleri tutacak yeteneği, bilgisi ve iş bitirme becerisi olmayan, çelişkili ve etik olmayan davranışlarda bulunan, çalışanlarını ve onların ihtiyaçlarını umursamayan bir üst yönetim güvenin oluşumu için gerekli bütün bu koşulları yerine getirmede başarısız olur(Güneşer, 2002, 52).

Örgütsel güven örgütün üst yönetimi tarafından yerine getirilen iletişim kültürü yoludur ve güven kültürü çalışanlara, onlara güvenildiğini söyleyerek ve uygun çalışma ortamı oluşturarak kurulur(Callaway, 2006: 28). Örgütsel güven düzeyinin artmasına neden olacak uygun çalışma ortamının kurulması, yöneticilerin sorumluluğunda olan bir vazifedir. Biliyoruz ki, güven elde hazır olan bir şey değildir, güven insan eforunun bir sonucunda oluşuyor(Yeh, 2007: 53). Örgüt içi güvenin de oluşturulması gerekir. Bu sebeple üst yönetimde güven örgütü kurma için gereken özelliklerin bulunması gerekmektedir. Yöneticiden daha çok güven sağlama, motive etme, yaptığı işin önemli olduğunu, bağlı olduğu örgütün kültürel yapısını benimsetme gibi konulara önem vermesi beklenmektedir(Kirel, 2007: 104).Yüksek örgütsel güven için, örgüt içi tasarım düzenlemelerinden, eşya, oda, departman düzenlemelerinden başlayarak, insan kaynakları uygulamalarına kadar tüm yapılanlar aslında direkt veya dolaylı yolla örgütsel güven düzeyini ve diğer değişkenleri etkiliyor.

Özetle, örgüt içinde bireyler arası güven ve güvensizliğe neden olan eğilimler yöneticilerin felsefelerinde gömülüdür ve farklı örgütsel yapılar ve işleyişlerde farklılık görülür. Zaman içinde örgütsel şekildeki değişim ile yönetim işleyişi değişmiş ve yönetim felsefesi insana yatırıma dönüşmüştür. Son yıllarda sık rastlanan ağ yapısı şeklindeki örgütlerde eşgüdüm, işbirliği, koordinasyon ve kişiler arası bilgi paylaşımı ile kişiler arası ilişkilerin sıklığı artmış ve yatay konumlanma zorunluluğu ortaya çıkmıştır(Uzbilek, 2006: 18). Dolayısıyla kontrol mekanizmasının insana dönüşmesi ve kişiler arası ilişkilerin artması ile ister yönetici, ast olsun, ister aynı kademedeki çalışanlar olsun ortak çalışma alanında buluşan insanlar arasında olan güvenin önemi vurgulanmaktadır.

1.2.2.Çalışma Arkadaşlarına Güven

Örgütün yöneticine ve örgütün kendisine güvenin yanı sıra, Ferres, Connel, Travagline(2004) araştırmalarında çalışma arkadaşlarına güvenin önemine değinmişler(Tüzün, 2006: 36). Bennis ve Nanus(1985: 153) güvenin tüm insanlar

arasındaki en önemli birleştirici unsur olduğunu belirtiyorlar(Rooney, 1997: 38). Ferres ve Connel ve Travagline(2004) örgütsel güven çalışmalarında temelde yönetime güven ve amire güven konularında yoğunlaştığı buna karşılık, çalışma arkadaşlarına güven düzeyinin ihmal edildiğini savunmuşlardır(Tüzün, 2006: 36). Çalışma arkadaşlarına güven kişinin meslektaşlarının yeterliliğini ve adil, itimat edilir ve etik ilkeleri benimseyen davranışları sergileyeceğine olan inancı olarak tanımlanabilir ve çalışma arkadaşlarına güven çalışanları söylemlerinde ve eylemlerinde adil davranmaya yönlendirir(Güneçer, 2002: 56).

Günümüz çalışma dünyası açısından bakıldığında, karşılıklı bağımlılık ilişkisinin ve grup çalışmasının olmadığı, bireylerin işlerini tek başlarına yürüttüğü örgütlerde başarıya ulaşmak bizce neredeyse mümkün değildir. Takım çalışması örgütlerin kendilerini değişen koşullara uyum sağlarken yeniden yapılanmalarında önemle üzerinde durdukları konulardan birisi haline gelmiştir. Takımı oluşturan bireyler arasında güven olmadan takımın başarıya ulaşması güçleşmektedir. Konuya takım çalışması açısından bakıldığında yöneticilerin örgütlerinde yetkilendirmeni de etkin bir şekilde uygulayabilmesi için güvene ihtiyaçları vardır. Paylaşımcı bir liderlik rolü oynayarak yöneticiler, örgütlerinde takım çalışmasını uygulaya bilmesi ve çalışanlar tarafından takım çalışmasının desteklenmesi için örgüt içinde güven ortamının olması ve çalışanlarla yönetim olduğu gibi çalışanların kendi aralarında da etkin bir iletişimin kurulması gerekmektedir. Bu şekilde başarıyı yakalamak daha da kolay olacaktır. Örgüt içinde herkes işini sonuçlandırabilmek için, birbirine bağımlıdır; çalışanlar diğer çalışanlarla, üstler astlarıyla ve astlar üstleriyle karşılıklı bağımlılık ilişkisi içerisindeyler. Görüldüğü gibi, güven tüm karşılıklı ilişkilerin temeli olduğu gibi, iş ilişkilerinin de temelini oluşturmaktadır(Günaydın, 2001: 2). Yılmaz ve Kabadayı'nın(2002: 101) dediği gibi yüksek dereceli güven duygusu, bununla doğru orantılı olarak daha fazla sadakati ve bağlılığı beraberinde getirmektedir ve karşılıklı güven duygusunun sağlanmış olması, üyeler arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve uzun süreli devamının sağlanması açısından önemlidir(Asunakutlu, 2002: 3).

Çalışma arkadaşlarına duyulan güven, kişiler arası güven tanımlamalarına adapte edilerek, çalışanların birbirlerinin çıkarlarına ilgi göstermeleri, birbirlerine gerekli durumlarda yardım etmelerini ve birbirlerine karşı açık ve dürüst olmalarını içeren pozitif beklenti içerisinde olmak şeklinde daha operasyonel olarak tanımlanabilir(Günaydın, 2001: 28).

Örgütlerdeki ilişkiler sürekli dir. Bireyler aynı ağ içerisindeki diğer bireylerle ilişki içindedirler ve güven artırıcı, güven kazanmayı hedefleyen davranışlar, güvenilir olma özelliği taşıma davranışları kışkırtılır. Güven azaldıkça, insanlar çıkarıcı bir tutumla iş arkadaşlarına karşı kendilerini koruyabilmek için savunmaya çekilirler. Örgütsel güvenin eksikliği ile birlikte insanlar şüphe içindedirler, riskleri göze alma konusunda gönüllü değildirler ve ihanete karşı çıkarlarını koruyabilmek için büyük savunmalar geliştirme eğilimindedirler(Tyler, Kramer, 1996 içinde Sönmez, 2005: 31). Greenleaf(1977) örgütlerde çalışma arkadaşlarının bir birilerine karşı empati kurabildikleri zaman, birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için düşüncesinin hakim olduğu örgütlerde güvenilir ortamın oluştuğunu demiştir(Joseph ve Winston, 2005: 9).

Örgüt bireylerinde karşılıklı bir güven söz konusu ise örgüt ortamının sağlıklı bir ortam olduğunu söyleyebiliriz. Örgütün temel direği karşılıklı güvendir. Yapının temel direği olan güven olmazsa, nasıl ki direksiz bir yapı ayakta duramaz ise o örgüt de ayakta kalamaz demektir. Çalışanlar arası karşılıklı güven ise kişilerin tecrübeye dayanan yaşantılarıyla oluşur. Hem önceki yaşamından getirdiği tecrübeler ve hem de örgütünde yaşamış olduğu tecrübeler birbirlerine güveni artırır veya zedeler.

Örneğin çalışma arkadaşına güvenmeyen bir kimse arkadaşından ayrı kaldığı sürece, o arkadaşının kendisi ile ilgili kurma ihtimali olan komploları düşünecek kafasında bir soru işareti olarak onun ne yaptığını düşünecek ve kuşku duyacaktır. Hatta zamanla bu kuşku artacak arkadaşının davranışlarından türlü-türlü manalar çıkartmak suretiyle huzursuz bir örgüt ortamı oluşacaktır. Bu örgütteki huzursuzluk ve birbirlerine güvensizlik, kişilerin iş hayatını da olumsuz etkileyecektir. Zira aklını işine

veremeyecek ve işinde de gergin, stresli hatta kavgacı olacak, dolayısıyla başarısız olacaktır.

Çalışanlar gerçekten de örgüt içi oluşturulması gereken güven stratejisinin etkili işlemesi konusunda anahtar rol oynuyorlar ve büyük öneme sahipler. Çalışanlar, bu stratejiye inanmadıkları ve ikna olmadıkları sürece güven stratejisi asla işe yaramayacaktır. Yeni bir çalışan şirkete katıldığında, o kişiye şirketin neleri temsil ettiğinin üst yönetim tarafından anlatılması gerekir.

Kişilerin birbirlerinin değerlerine ve güvenilir olduklarına kuvvetle inanmalarının, birbirlerine karşı tutumlarının, güvenme eğiliminin ve bağlı oldukları değerlerin güvenin ortaya çıkmasında büyük rol oynar. Ortak değerlere bağlı olarak karşılıklı güvenle birbirilerini destekleyen ortak misyon ve vizyon oluşturup başarılı olan örgüt örneğini biz, her alanda başarı elde etmiş toplum olan Japonlarla pekiştirerek verebiliriz. Japon toplumunun başarılı olmasının en büyük nedeni de ortak misyon ve hedeflere son derece üst düzey motivasyonla bağlı olmakla ilişkilendiriliyor.

Çalışanların kendilerine ve birbirlerine yönelik olarak yüksek derecede güven duymaları çalışma şartlarına olumlu etki eden bir örgütsel atmosferin oluşumuna katkı sağlamaktadır. İşletme yönetimi açısından oldukça olumlu değerlendirilebilecek olan bu ortam karar almayı ve uygulamayı kolaylaştırdığı gibi çalışan performansını da arttırıcı etki yapmaktadır. Güvenli bir ortamda faaliyet gösteren ve bu sayede psikolojik acıdan belirli ölçüde doyuma ulaşan çalışanların iş veriminin doğal olarak yükselmesi beklenmektedir(Asunakutlu, 2002: 10).

Birey bir başkasının hareket ve uygulamalarının kendisinin yararına olacağına inandığı zaman ona güvenir. Collins ve Porras(1994) güven oluşturmanın karşılıklı bağlılık ve efor gerektiren iki yönlü süreç olduğunu söylüyor(Paine, 2007: 28). Lewicki(1998)'ye göre güven ihtiyacı bizim başkalarıyla olan doğal bağlantılarımız ve ilişkilerimiz sonucunda meydana geliyor(Tanner, 2007: 34). Motorola ve Andersen Windows

şirketleri çalışanların birbirilerine güvenmelerinin önemini anlayarak, bunun geliştirilmesine yönelik ‘açık kapı’ şirket politikası geliştirdiler ve sonuçta da başarılı oldular. Bu politika ile çalışanlar birbirilerine yardımcı olmaları hedeflenmektedir(Boe, 2002: 28).

Butler ve Cantrell(1984), kişiler arası güven kavramını işbirliği koşuluna bağlamışlardır(Uzbilek, 2006: 15) ki buradan da ortak misyon ve hedeflerin çalışanların üst düzey motivasyonla işlerine ve hedeflerine bağladığını görebiliriz. Mayer ve arkadaşları(1995)’ne göre ise kişiler arası güvenin en önemli öncelikleri üç grupta toplanabilir. Bunlar; güvenilen kişinin algılanan yeteneği, iyilikseverlik ve dürüstlüktür. Burada yetenek, kişinin yetkinliğini ve özelliklerini kapsamaktadır. İyilikseverlik ise, güvenen kişinin güvenilen kişinin iyi şeyler yapmasını istemeye inanma boyutudur. Son olarak dürüstlük ise; güvenilen kişinin, güvenen kişinin kabul edilebilir bulduğu bir grup ilkeye bağlı olmasını içeren bir algılamadır. Bu ilkeler tutarlılık, adil olma ve açıklık gibi genel değer yargılarıdır(Uzbilek, 2006: 15). Açıklık, dürüstlük, adalet gibi erdemler belirsizlik zamanında çalışanlar arasında etkileşim ve doğru iletişimle güvenilir ortamı oluşturuyor(Yeh, 2007: 55).

Örgütlerde bireyler arasında kolay işbirliğine gidilmesi, yöneticileri ile eşgüdümün kolay sağlanması, değişime çabuk tepki verebilmek ve hatta performansın yüksek olmasının temel nedeni güvenin yüksek olmasıdır(Uzbilek, 2006: 16). Çünkü yüksek düzeyde güven değişim zamanı yapıcı çalışanlar arası ilişkiler geliştirerek değişime yanıt olarak örgütsel etkinliği artırıyor(Paine, 2007: 27). Her hangi örgütte çalışanlar arası güvenin yüksek olup olmadığını anlamak için çalışanların işyerlerinde nasıl davrandıklarına ve işlerine devamsızlıklarına bakmak lazım. Çalışma arkadaşlarına güvenin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar işlerine gelmekten hoşlanırlar, iş yerinde güler yüzlü, yaratıcı ve eğlenceli olurlar(Boe, 2002: 18). Çalışanlar bunun yanı sıra örgütlerinin geleceği adına düşünürler ve gelecek örgütsel hedefler doğrultusunda çalışırlar. Günümüzde bazı örgütlerin yaşadıkları krizlerin altında ekonomik, politik ve sosyal nedenlerin asıl altında yatan nedeninin güven sorunu olduğunun görüldüğü gibi,

başarılı örgütlerin öykülerinde çalışma arkadaşlarına güven vardır. Çalışanlarının kendine ve başkalarına güven duyduğu örgütlerin daha yüksek performans göstermeleri, geleceğe güvenle bakabilmeleri ve olumsuz şartlar altında da varlıklarını sürdürmeleri mümkün olabilecektir(Asunakutlu, 2002: 10).

1.2.3.Örgütün Kendisine Güven

Örgütün kendisine güven, çalışanların çalıştıkları örgütün güvenilirliği hakkında geliştirdikleri algıları içermektedir. Buna göre Gambetta'nın(1988) da tanımında altını çizdiği gibi, eğer çalışanlar, çalıştıkları şirketin kendi lehlerinde yada en azından kendilerinde zarar vermeyecek kararlar alacağı konusunda inanç duyuyorlarsa, o örgütün kendisine güvenmektedirler diye bilmekteyiz(Günaydın, 2001: 27). Wilmont(1986) çalışanlara işyerinde güven kavramının onlar için ne anlam ifade ettiğini sorduğunda genel olarak aldığı cevap; değerlerin ve hedeflerin örgüt ve elemanlar arasında paylaşılması şeklindeydi(Rooney,1997: 26).

Güven iklimine sahip örgütlerin tesis edilmesi uzun dönemli başarılar hedefleyen işletmeler açısından çok önemlidir. Güven olmazsa örgütteki istenilen plan çökecektir. Farklı sorumlulukları olan insanlar arasında farklı düşünceler, ilişkiler olsa da güven bu farklılıkları sorun etmeksizin örgüt faaliyetlerini destekliyor(Callaway, 2006: 27). Örgüt içi güven, bireylerin karşılıklı ilişki ve dayanışmalarla, örgüt üyelerinin niyet ve davranışları hakkında sahip oldukları beklentiler olduğu için örgüt içi güven iklimi takım çalışması, liderlik, beklenen performans, hedef oluşturma, çalışanların memnuniyeti ve işe katılımı hususları üzerinde olumlu etki yapmaktadır(Ayan, 2004: 44). Yüksek örgüt içi güven düzeyine sahip örgütler, düşük örgüt içi güven düzeyine sahip örgütlere göre daha uyumlu ve daha yenilikçi olmaktadır.

Düşük güvenli örgütler McGregor'un X teorisine uygun geleneksel, denetim odaklı yönetim uygulamalarına sahipler. Sonnenburg(1994) düşük güvenli örgütlerde bireylerarası açık ve dürüst iletişimin yıprandığını ve bunun sonucunda çalışanların

teklifleri şüphe ile karşılayabileceklerini savunuyor. Yazara göre düşük güven düzeyine sahip örgütler, yüksek güven düzeyine sahip örgütlere nispete daha verimsiz ve başarısızdır, çünkü düşük güven düzeyine sahip örgütlerde daima stres vardır(Callaway, 2006: 42). Bu örgütte çalışanlar her zaman bir şeyleri saklarlar, bir şeylerden emin değillerdir. Sonuçta bu korumacı davranışlar çalışanları yapmaları gereken işlere odaklanmaya müsaade etmez ve verimlilik azalır.

Savage(1982) düşük güvenli örgütte düşük enerjili ve hiçbir tartışmalarda bulunmayan çalışanların(çünkü şikâyet edilen çalışanlar cezalandırılır veya kovuluyorlar) ve sakin işyerinin olduğunu belirtiyor. Burada herhangi bir değişim şüphe ve kaygıyla karşılanır, yönetim yukarıdan aşağıyadır, statü önemlidir, kararlar doğrudan merkezin kontrolündedir, çalışanlar işlerine gömülüdür(Callaway, 2006: 42).

Whitney(1994: 17) bu şekilde düşük güven düzeyine sahip örgütlerin beş özelliğini şu şekilde sıralamaktadır(Rooney, 1997: 25):

- 1- Ölçüm ve ödül sisteminin yanlış ayarlanması;
- 2- Yetersizlik ve yetersizlik varsayımı;
- 3- Şahsi menfaatlerin örgütsel menfaatlardan üstün olması ve diğer departmanların örgüt içindeki öneminin görülmemesi;
- 4- Güvenilir olmayan bilgi paylaşımı;
- 5- Hırsızlık, yalan, intihal.

Bu tür örgütlerde çalışanlar tıpkı bir memur gibi sabah işlerine gelir ve sakince işini yapar giderler. Sanki “mecbur oldukları için o şirkettedirler” fikri insanlarda oluştururlar. Çalışanlar örgütlerine bağlı değildirler ve güven düzeyleri düşüktür. Çünkü çalışma hayatının bu şekilde olmadığını burada çalışanlar da biliyor. Ve bir gün bu şirketin de “dişli” rakipleri karşısında ya pes edeceğini ya da yeni yönetim ve yeni çalışanlarla yoluna devam edeceğini bildikleri için örgütlerine güvenmezler.

Örgütte insanların birbirlerine olan güvenleri sarsılmış ise, örgüt bütünüyle olduğu halde bırakılacak değildir. Ayrıca üst yönetim çeşitli denetim uygulamalarıyla çalışanlar arası

güvensizliği kısmen aradan kaldırması gerekir. Ancak iyi liderlik özelliklerine sahip üst yönetim çalışanının işe alınmasının ilk evrelerinden başlayarak güven, doğruluk ve adaleti örgütün esas yapıtaşlarından olduğunu çalışanlarına aşılır. Üst yönetim örgütte insanlar arası ilişkilerde köklü sağlam ve kolay-kolay bozulamayacak bir güven ortamını hedef alıyor. Örgütte karşılıklı bir güvenin sağlanmasının tohumları daha ilk çalışanların örgüte katılması zamanı atılır ve çalışan karşılaştığı ortama göre örgüte ayak uydurur. Güvenilir çalışan olma özelliği geliştikçe, örgütün fertleri etrafına güven veren birer bireyler olacak, yalan söyleme, haksızlık, adaletsizlik, devamsızlık ve örgüte duyulan şüpheler ortadan kalkacaktır. Böylece bir kaos, şüphe ve güvensizlik ortamı değil güven ve huzur ortamı sağlanmış olacaktır

Mishra ve Morrissey çalışanların örgütlerine güvenmeleri için yapılması gerekenleri açık iletişim oluşturulması; çalışanlara karar alma sürecinde geniş imkanların verilmesi; kritik bilgilerin paylaşılması(Callaway, 2006: 27) şeklinde sıralıyor. Buna ilaveten Korthuis-Smith(2002) paylaşımcı liderlik, yöneticilerin kararları, örgütsel yardımlar, fırsatların artırılması gibi örgütsel uygulamaların örgütün kendisine duyulan güveni etkilediğini söylüyor(Tanner, 2007: 6). Daley ve Vasu(1998) da üst yönetimin çalışanların performansını yüksek seviyede değerlendirmesi ile örgütlerde güven düzeyinin artacağını belirtiyor(Joseph ve Winston, 2005: 8). Bu sebeple üst yönetim örgütlerine karşı duyulan güven düzeylerini artırmak için çalışanların iş dışı sorun ve dertleriyle ilgilenmeli, onların sorunlarını anlamaya çalışmalıdır. Kanter(1993) güçlü yöneticilerin güçlerini çalışanlarla bölüştürdüğü zaman örgüt birimlerinde örgütsel güven ve verimliliğin arttığını söylüyor(Tanner, 2007: 5).

Asunakutlu(2002: 11) örgütlerde güven oluşturulması için çalışanlara ve yöneticilere düşen görev ve sorumlulukları, dolayısıyla güven oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurları genel olarak aşağıdaki şekilde sıralıyor:

1. Çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin oluşturulması.
2. Örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sisteminin olması.

3. Örgüt yönetimi açısından etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sisteminin oluşturulması.
4. Kişilerin üstün yeteneklerle donatılmasını sağlayacak bir sürekli eğitim sisteminin kurulması ve etik değerlere önem verilmesi.

Çalışanları güçlendirildiği, çalışanları örgütün bir parçası olarak görüldüğü, örgüt bireylerinin örgütsel bağlılıklarının onore edildiği, çalışanlara serbestlik, yetki ve sorumluluğun verildiği, risk almalarının teşvik edildiği, terfi sisteminde yetkinliklerin esas alındığı örgütlerde örgüte güven her zaman üst düzeyde olmuştur(Joseph ve Winston, 2005: 11). Tsahannen-Moran(2000) da güvenin yüksek olduğu kurumlarda çalışanların daha huzurlu olduğunu ve enerjilerini kendilerini korumak yerine kurum hedeflerinin gelişimine adadıklarını söylüyor(Sönmez, 2005: 32).

Çalışanlar daima çalıştıkları örgütlerde terfi etmek isterler ve bunun için çaba sarf ederler. Çaba sarf etmekle onlar yöneticilerin dikkatini çekeceklerini ve sorumluluk ve yetki alarak örgüte katkı sağlayacaklarını düşünürler. Örgütlerde terfi etmek genellikle çalışanların gelişimleri ile birebir ilişkilidir. Bu açıdan güvenli ortamlar çalışanların gelişimi açısından önem arz eder. Haskins(1996) bireysel gelişimin güvensiz ortamlarda olamayacağını söylüyor(Callaway, 2006: 26).

Yüksek güvenli örgütlerde örgüt yöneticileri çalışanlara değer veriyor, temiz vizyona sahipler, ekstra gelirlerin çalışanlarla paylaştırılmasının gerekliliğine inanıyor, entelektüel kaynağa değer veriyor, onun gerekliliğine inanıyor, örgüt içi sadakat ve bağlılığa önem vererek örgüt içinde ve çalışanlar arasında onu geliştirmeyi amaç ediniyor(Philips, 1997 içinde Callaway, 2006: 2). ABD’de her yıl yapılan "Harris Interactive Reputation Quotient" anketine göre, en itibarlı şirket Google oldu. Google şirketinin, çalışanlarına iş saatlerinin yüzde 20'sinde yeni düşünceler ortaya çıkarabilecek yan projeler üzerinde çalışmalarına izin vermesi, iş dünyasındaki itibarının artmasındaki en önemli etmen. Öte yandan, büyük ölçüde işten çıkarmaların olduğu ve müşterilere sağlanan kimi hizmetlerde kesintiye gidildiği havayolu şirketlerinin ise iş

dünyasında büyük ölçüde itibar yitirdikleri açıklandı(marketingturkiye.com, 2008). Sonnenburg(1994) de yüksek güvenli örgütlerde çalışanlar arasında sürtüşmenin azaldığını, çalışanların birlikte hareket ettiğini, iş verimliğinin arttığını, terfi sisteminin çalışanları güdülediğini, çalışanların morallerinin yüksek olduğunu, işçi devrinin ve işe devamsızlığının azaldığını, yenilikçiliğin artarak devam ettiğini söylüyor(Callaway, 2006: 43).

Sonuç olarak; Nyhan ve Marlowe'a(1997) göre örgütsel güveni yaratan ve güvenilirliği değerlendiren bireyler olduğu için, bireye ve örgüte güven birbirleriyle bağlantılı kavramlardır ve bir bütün olarak örgütsel güven kavramını oluştururlar(Demircan, 2003: 15). Butler'a(1991: 643) göre belirli bir kişiye duyulan güvenin, insanlara genel olarak güvenme eğiliminde olma durumuna bağlı olduğu, bunun da örgütsel sonuçlar üzerinde daha etkili olduğu ortaya konulmaktadır(Ergeneli ve Arı, 2005: 128).

Zaheer ve arkadaşları'nın(1998) de dediği gibi örgütün kendisine güven, çalışanların bir bütün olarak çalıştıkları işletmeyi nasıl algıladıkları ile ilgilidir(Ayan, 2004: 44). Örgüt katılımcılarının tümünün güvenin yüksek olduğu bir ortamda iş görmeleri, performansı ve iş doyumunu arttırmakta ve sonuçlar tüm örgüt taraflarına olumlu yansımaktadır(Asunakutlu, 2002: 10).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVENİN DİĞER DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİSİ VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ

Örgütsel güvenle ilgili literatürü taradığımızda örgütsel güvenin örgüt dışı ve örgüt içi kişiler arası ilişkileri etkilediğini görüyoruz(Matzler ve Renzl, 2006: 1262). Şu ana kadarki çalışmaların sonuçlarına göre yüksek örgütsel güvenin en önemli çıktılarını çalışan verimliliği(Clampitt ve Downs, 1993), bağlılık(Kaneshiro, 2008), işbirliği(Axelrod, 1984; Das ve Teng, 1996; Jones, 1998; Mayer ve ark. , 1995; McAllister, 1995; Pillai, 1999; Ring ve Van de Ven, 1994), öğrenme ve yenilikçilik(Welch ve ark. , 2005), iletişim ve bilgi paylaşımı(Kwon, 2001), çatışma çözümü(Beccera, 1999; Jones, 1999; Korsgaard, Brodt ve Whitener, 2002; Lewicki ve Wiethoff, 2000; Saheer, McEviliy ve Perrone, 1996), birey ve takım performansı(Dirks ve Ferrin, 2001; Laka-Mathebula, 2004), iş performansı(Dirks ve Ferrin, 2001; Pettit, Goris ve Vaught, 1997), örgütsel etkinlik, liderlik(Cameron ve Smart, 1998; Harvey, 1989; Mayer ve arkadaşları, 1995), hedef belirlemede kolaylık(Elangovan ve Shapiro, 1998), sağlıklı iklim oluşturma(Daley ve Vasu, 1998), iletişim(Roberts ve O'Reilly, 1974), örgütsel istikrar(Fox, 1974), iş doyumu Callaway, 2006; Tanner, 2007) gibi sıralayabiliriz.

Bu bölümde biz örgütsel güveni bağımsız değişken olarak ele aldık ve örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, yetkilenmiş bireyler, performans artışı, yeni iş süreçleri, özerk iş birimleri, gruplar arası işbirliği, global birlikler ve ortak yatırımlar, örgütsel öğrenme ile olan ilişkilerini inceledik. Daha sonra ayrıca iş doyumu kavramını, önemini, iş doyumunu etkileyen faktörleri ve örgütsel güven ve iş doyumu ilişkisini detaylı inceledik.

2. 1. Örgütsel Güvenin Diğer Değişkenlerle İlişkisi

2. 1. 1. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, Mowday ve arkadaşları(1979: 311) tarafından; “çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu” şeklinde, Grusky(1966) ise örgütsel bağlılığı, “bireyin örgüte olan bağının gücü” olarak tanımlamışlardır(Boylu, Pelit, Güçer, 2007: 56). Balay’ın(2000: 1) belirttiği üzere 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 yakından ilişkilidir(Bayram, 2005: 126).

Günümüze kadar örgütsel güven ve bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırma sayısı istenilen sayıda değil(Paine, 2007: 60). Türkiye’de ise Kamer(2001) ve Mortaş’ın(2005) çalışmaları mevcuttur. Vaidya(2000: 19) hem güvenin hem de bağlılığın örgütsel başarı için gerekli olduğunu savunuyor.

Laschinger ve arkadaşları’nın(2000: 414) fikrine, çalışanlar yönetimin güvenilebilir olduğunu hissettiklerinde yüksek kaliteli sonuçlara ulaşılması için gerekli tüm gayreti gösteriyorlar ve Kanter’e(1993) göre de güvenli çevrede bulunan çalışanlar örgütlerine daha çok bağlıdırlar ve pozitif örgütsel aktivitelerle daha çok uğraşıyorlar(Velez, 2006: 33). Holmes ve Rempel’in(1989), Macintosh’un(2002) bulguları da, Shamir ve Lapidot’un(2003: 3) aktardığına göre, Brockner ve arkadaşları’nın(1997) bulguları da, Yeh’in(2007: 58) aktardığına göre ise Cook ve Wall’un(1980) İngiliz mavi yakalı çalışanlar arasında yaptıkları iki araştırmanın bulguları da bunu desteklemektedir. Diğer

araştırmacıların(Rich, 1997; Cullen ve ark, 2000; Gilliland ve Bello, 2002 içinde Ralston, 2006: 20) çalışmaları da bu bulguları tasdik etmektedir.

Yüksek güven duygusunun var olduğu bir örgütte çalışan bireyler bu olumlu havanın etkisiyle birbirleriyle ve üstleriyle başarılı ilişkiler kuracaklardır ve bu da onların örgüte bağlılığını, işten aldıkları doyumunu olumlu yönde etkileyecektir. Kendilerini örgütün değerli ve önemli bir parçası hissedeceklerdir(Güneşer, 2002: 52). Japon iş dünyasının başarısını araştıran Ouchi(1981) de sırf güven sayesinde Japonların örgütlerine yüksek bağlılık duyduklarını belirtiyor(Yeh, 2007: 58). Japonların güvene dayalı iş ilişkileri sadece bağlılıkları yükseltmiyor aynı zamanda çalışanların kişisel hayatlarına da olumlu yansıyor. Buna karşı Savage'ın Baird ve St-Amand'dan(1995) aktardığına göre güven düzeyi düşük olduğunda örgüt içerisindeki atmosferin enerji ve bağlılıktan yoksun olacağı(Kamer, 2001: 48), ilişkilerin doyumsuz algılanacağı ve bağlılıklarının düşük olacağı(Yeh, 2007: 59) şeklindedir.

Schweiger ve DiNisi(1990) şirket birleşmeleri yapmış işletmelerin çalışanlarından oluşan deneyleri örneklem olarak yaptıkları yarı deneysel araştırmada örgütsel güven ve bağlılık ilişkilerini incelemişler. Yarı deneysel çalışma olduğu için bir işletmenin çalışanları birleşme ile ilgili tam bilgilendirildiği halde diğer işletme çalışanları bu bilgiden yoksun bırakılmış ve bu süreçte bilgiden yoksun çalışanların güven algılamalarının azalması sonucunda çalışanlarda stres, işe devamsızlık, iş doyumunun azalması ve bağlılıklarının düşmesi hadiseleri ile karşılaşmışlar(Ozag, 2001: 40). Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, çalışanların güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Randall'ın(1987) fikrinde örgütte yayılan informel zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir(Bayram, 2005: 136).

Çalışanlar çalışma arkadaşları ve yöneticilerinden güvenli olarak hissederlerse ve bu şekilde motive olurlarsa, işlerine karşı bireysel, kişisel memnuniyet hissederlerse,

yönetimden yardım alırlarsa büyük derecede iş doyumlu ve örgütsel bağlılıklı olurlar(Krant, 1975; Locke, 1969 içinde Tanner, 2007: 38). Albrecht ve Travaglione(2003) çalışanların yöneticilerine güvenlerinin onların bağlılıklarının artmasına, işyerinden ayrılma istekleri ve kinli davranışlarının ise azalmasına sebep olacağını bulmuşlar(Ralston, 2006: 21). Örgütsel bağlılığın oluşmasında ve sürdürülmesinde özellikle ara kademe yöneticilerinin çok önemli bir ağılığa sahip oldukları düşünülmektedir. Kişilikleri ve bu doğrultudaki icraatları ile çalışanları etkileme yeteneğine sahip liderler, çalışanların güvenlerini kazanan liderler çalışanları yaptıkları işe anlam vermelerini sağlarlar ve ayrıca çalışanın beklentileri ve yaşadıkları arasında oluşabilecek çelişkinin giderilerek, bağlılığın sürdürülmesinde bu tarz liderler etkin rol oynamaktadırlar(Kama, 2005: 99). Bu düşünceyi tasdik bağlamında Yukl'ın araştırmasını gösterebiliriz. Yukl(1989: 222) örgütlerine bağlı çalışanların ara kademe yöneticileriyle ilişkilerinden doyumlu olduğunu, yöneticiye olan güvenlerinin yüksek olduğunu, yöneticilerinin hedefleri doğrultusundaki uygulamalarında destekleyici olduklarını belirtiyor(Kwon, 2001: 67). Yazar ayrıca güvene dayalı bağlılığın etkin liderlik için esas olduğunu ekliyor.

Örgütte yayılan örgütsel güven çalışanın özellikle kurumuna olan duygusal bağlılığını artırır ve duygusal bağlılık çalışanlarda olması istenen en önemli bağlılık türüdür(Mortaş, 2005). Çünkü duygusal bağlılığı olan çalışan örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için daha isteklidir. Bu çalışanın performansı oldukça yüksektir ve yüksek düzeyde çalışanlar arası güvenin hakim olduğu bir ortamda çalışmaktan dolayı da oldukça mutlu ve motivasyonlu olarak çalışacaktır. Paine'nin(2007: 99) araştırmasının sonucu da bundan farklı olmayarak, örgütsel güven ile normatif ve duygusal bağlılık arasında yüksek devam bağlılığı arasında ise düşük ilişki vardır.

Çalışanların sosyal ve kültürel yanlarını dikkate alarak geliştirilmeleri gerekliliğine inanan ve bu doğrultuda bir sistem amaçlayan yönetim tarzı, çalışanların örgütsel güven düzeylerinin yüksek olduğu örgütlerde vardır(Kama, 2005: 100). Esnek ve katılımcı yönetim tarzına sahip örgüt çalışanların bağlılıkları olumlu yönde artmaktadır.

Yönetimin çalışanlara değer vermesi, örgütü sosyal ve kültürel yanları olan bir sistem olarak düşünmesi, yönetime esneklik ve uyum, örgüte ise istikrar kazandırmaktadır. Bunun aksine katı kontrol mekanizmalarını çoğaltmak, otonomiye azaltmak, çalışanların örgütsel güven düzeylerinin azalmasına, dolayısıyla bağlılık duygusunun azalmasına yol açmaktadır, ama bunun yanında, çalışanların düşünceleri ve beklentileri dikkate alınarak, onlara güvenilerek uygun kontrol mekanizmaları tesis edilerek de faaliyetler denetlenebilir(Kama, 2005: 100).

2. 1. 2. Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi

Organ(1988) örgütsel vatandaşlık davranışını örgütün formel örgüt sistemi tarafından açıkça ele alınmayan, ancak örgütün etkin işleyişini destekleyen, isteğe bağlı bireysel davranışlar olarak tanımlamıştır(Kamer, 2001: 4). Örgütlerde çalışanların saygıdeğer bir insan olarak görülmesi, çalışanlara değer verilmesi, saygı görmeleri, ihtiyaçlarının göz önüne alınması, çalışanlara güvenilmesi aynı şekilde yöneticinin çalışanına saygı göstermesi, ihtiyaç duyduğunda yardımcı ve destek olması, çalışanın işinden beklediklerini alıyor olması gibi faktörler örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını sağlamaktadır(Güneşer, 2002: 54).

Podsakoff ve arkadaşları(1990) çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güven ilişkisinin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini bulmuşlar(Shamir ve Lapidot, 2003: 4). Yöneticinin davranışları astların rol gereklerinin üstünde davranış göstermelerinde büyük etkisi vardır(Podsakoff ve ark. , 1996: 266). Organ(1988a, 1988b, 1990) ve Moorman da güvenilirlik algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışları doğuran esas değişken olduğunu belirtiyorlar(Deluga, 1995: 2). Çalışanlar yöneticilerinden güvenilirlik algıladıkları zaman karşılık olarak vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminde oluyorlar. Tschannen-Moran(2001) yöneticiye duyulan güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur ve çalışma sonucunda, güvenin beş bileşeninden biri olan uzmanlığın, tek başına örgütsel vatandaşlığı tetiklemediği, aslında çalışanların biçimsel iş tanımlarının ötesine gitmeleri

ve örgüt için yapabileceklerinin en iyisini ortaya koymalarının iyilikseverlik, güvenilirlik, dürüstlük ve açıklık ile de ilişkili olduğu gösterilmiştir(Sönmez, 2005).

Deluga(1995) liderin güvene neden olan davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla da ilişkili olduğunu belirtiyor(13). Çalışanların liderlerine güvenlerinin yüksek olduğunda örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme olasılıkları artıyor ve sonuçta çalışan ve üstü arasındaki ilişki bireyin davranışlarını belirliyor. Çalışan, yöneticisinden üstünden gördüğü davranışların olumlu olduğunu düşünürse rol sınırlarını genişletiyor, olumsuz olduğunu düşünürse sadece rol sınırları içerisinde davranarak yanıt veriyor. Organ ve Konovsky(1989) çalışanlar psikolojik sözleşmelerinin suiistimal edildiğine inandıklarında güvenleri eksileceğinden, örgütsel erdem gibi vatandaşlık davranışlarının azalacağını saptamışlardır (Deluga, 1995: 11). Showalter'ın(1997: 28) aktardığına göre Robinson ve Morrison'un(1995) çalışmasının bulguları da yukarıdaki bulgularla benzer şekildedir.

Konovsky ve Pugh(1994) örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi bulmak için sosyal alışveriş modelini kullanmışlar(Lau ve Lam, 2008: 142). Birinci bölümde anlatıldığı üzere bu modele göre, birey diğerine gönüllü olarak bir yarar sağlar ve diğer birey de buna benzer şekilde karşılık vermesi gerektiğini düşünür ki, ancak bu davranışlar gönüllülük içerdiğinden karşılık verileceğine dair bir garanti söz konusu değildir. Yazarlar burada çalışanların yöneticileriyle olan karşılıklı etkileşimleri sonucu, örgütsel güvenin örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını doğurduğunu bulmuş, Pillai ve arkadaşları(1999) da örgütsel güvenin dağıtım adaleti ve prosedürel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarına etki ettiğini belirtmişlerdir(Conn, 2004: 102). Cropanzano ve Byrne(2000) işverenlerin çalışanlara adaletli davrandıklarında daha rekabetçi ve örgüte yardımcı olduklarını ve bununla da yöneticiye karşı güvenleri artarak örgütsel bağlılıkları arttığını belirtmişlerdir(Kwon, 2001: 67). Yazarlar güvenin bağlılık, yönetici-çalışan ilişkileri ve onlar arasındaki psikolojik sözleşmeleri etkileyerek örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemesine sebep olduğunu belirtiyorlar. Huang(2007: 1) ayrıca örgütsel adalet ortamı

oluşturmaya yönelik uygulamaların aynı zamanda örgütsel güven ve vatandaşlık davranışlarının elde edilmesine neden olduğunu söylüyor.

Williams'a(1999: 897–935) göre güven, bazı vicdani yükümlülükler doğuran bir yapı(İşbaşı, 2000: 87) olduğu için bu yükümlülükler vatandaşlık davranışları sergileme ile ilişkilidir(Showlater, 1997: 29).

Tschannen (2001), dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık ile güven ve işgören doyum arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmayı eğitim örgütlerinde yapmıştır. Sonuç olarak; yöneticiye duyulan güven ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bundan başka Kamer (2001)'in sigortacılık alanında çalışan 126 kişi üzerinde, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkili konulu araştırmasında; örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında ve örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık arasında olumlu ilişki olduğu bulunmuştur.

2. 1. 3. Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Güven ve adalet kavramlarını birlikte araştıran çalışmalar son yıllarda davranış bilimeiler tarafından yapılmaktadır. Bu araştırmacılardan biri olan Baier(1986) önemli bir sorunun altını çizerek; 'adaletsiz, istismarlarla çevrili güven toplumunun mevcut olamayacağını ve adaletin iş ilişkilerinde güvenin önemli bileşeni olduğunu belirtiyor(Conn, 2004: 96). Saunders ve Tornhill(2003: 360) adaletin çalışanların güven ve güvensizlik hislerinin anlaşılması ve açıklanması ile ilgili bir kavram olduğunu belirtmiş, Greenberg(1987) ise bu iki kavram arasındaki ilişkinin 1970'lerde ilgi görmeye başladığını söylemiştir(Kaneshiro, 2008: 14).

Bu iki kavramın karşılıklı etkileşimi ve sebep-sonuç ilişkisi açısından bakacak olursak, McFarlin ve Sweeney(2001) adaletin örgütsel güven için önemli kaynak olduğunu belirtmişlerdir(Kwon, 2001: 60). Prosedürel adaletin örgütsel güveni oluşturduğu yönünde görüşler vardır(Doğan, 2002). Yazarlar örgütsel adalet algılamaları etkin

örgütsel koordinasyon sağlayan güveni oluşturduğunu(Bies ve Tripp, 1995) ve dağıtım adaleti ile etkileşim kuran prosedürel adalet algılamalarının da güven yarattığını(Brockner ve Siegel, 1996) belirtmişleridir(Conn, 2004: 97). Örgütsel güven konusuna adalet algılamaları oluşturan sebep açısından bakacak olursak, çalışanlar yöneticilerine güvendikleri zaman yöneticilerini adaletli kişiler olarak algılayacaklardır. Tyler ve Lind(1992) güvenin adalet algılamaları oluşturan faktörler arasında görmüşlerdir, Tyler ve DeGoey(1996) da güven ve prosedürel adaletin pozitif ilişkide olduğunu belirterek, örgütsel güvenin prosedürel adalet algılamalarına sebep olan değişken olduğuna dikkat çekmişleridir(Kwon, 2001: 62).

Prosedürel adalet ve lidere güven arasındaki ilişki ile ilgili iddia Eisenhardt(1989)'a aittir. Yönetim kurulu başkanının karar verme tarzını, ekip üyelerine kendi görüşlerinin dikkate alındığının güvencesini verebileceği ve bunun sonucu olarak da ekip üyelerin nihai kararı CEO'ya bırakmada kendilerini rahat hissedecekleri iddia edilmiştir. Prosedürel adaletin, astları liderin verdiği karar olan olumlu tutumunu etkilemekle kalmayıp, kişinin liderle olan ilişkisini güçlendirmeye yardımcı olan bir işleve de sahip olduğu bildirilmiştir(Korsgaard ve ark. , 1995 içinde Doğan, 2002). Korsgaard ve arkadaşları(1995) çalışanların güven algılamalarını tetikleyen şeylerin sadece kararların sonuçları değil aynı zamanda karar sürecinde yapılanların da çalışanların algılamalarını etkilediğini bulmuşlar(Kaneshiro, 2008: 15). Çalışanların algılamaları karar almada izlenen prosedürlerin güvenilir olması ile de ilgilidir. Gerek çalışan gerekse yönetici olarak dürüst ve tutarlı davranışlar sergilemek güven ve adalet hissinin oluşumunu, bu da dolaylı olarak işbirliği ve paylaşım kültürünün yerleşmesini etkileyebilmektedir(Doğan, 2003: 62). Oluşan bu güven ortamı örgüt içerisindeki uygulamaların adaletli olduğu hissini doğurur.

Konovsky ve Pugh'un(1994: 664) çalışmaları, çalışanların prosedür adaleti ile ilgili olumlu algılamaları ile yöneticilerine duydukları güven arasında yüksek korelasyon olduğunu ortaya koymuştur(İşbaşı, 2000: 82). Örgüt içerisinde kararların nasıl alındığını anlamak bireyi sadece karar alım prosedürlerinin tarafsızlığına inanmaya sevk

etmemekte, aynı zamanda karar vericilere de güven duymasını sağlamaktadır. Bunun tam tersi ise çalışanlarda örgüt prosedürlerinin karar vericilerin çıkarlarına hizmet ettiği ya da karar vericilerin yönlendirildiği yönünde şüpheler doğmasına neden olabilmektedir(Doğan, 2002: 73). Birey örgüte, o örgütün kurallarını kabul ederek dahil oluyor. Birey kabul ettiği kuralların yanı sıra, bir takım hakları da elde etmektedir. Örgüt yönetimi bu haklarını en adaletli bir şekilde çalışanına sağlayarak da çalışanın güvenini kazanabilecektir(Şimşek ve Taşçı, 2008). Zaman içerisinde çalışanlar da edindikleri güven sayesinde daha sonraki karar alma prosedürlerinde yapılanların adaletli olduğuna inanacaklardır.

Whitener(1997) insan kaynakları uygulamaları zamanı örgütsel güvenin prosedürel ve dağıtım adaletini etkilediğini söylüyor. Yazara göre örgüt politika ve uygulamalarının başarısı ve etkinliği çalışanların yönetime ve örgüte güvenleri ile ilişkilidir(Yeh, 2007: 52). Homans(1961) örgüt içi ödüllerin, cezaların ve sorumlulukların dağıtımının adaletli algılanmasını örgütte yüksek düzeyde güvenin olması şartına bağlamıştır(Kaneshiro, 2008, 15). Niehoff ve Moorman(1993) çalışanların yöneticilerini, çalışma arkadaşlarını ve genel örgütlerini güvenilir hesap ettiklerinde örgütün politika, prosedür ve uygulamalarının adaletli oldukları fikrini taşıdıklarına dikkat çekmişler(Conn, 2004: 96).

Çalışmalar yöneticiye güven, örgütün kendisine güven ve örgütsel adalet algılamaları arasındaki ilişkiye dikkat çekmişlerdir. Alexander ve Ruderman(1987) çalışmalarında yöneticiye güven ve dağıtımsal ve prosedürel adalet algılamaları arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya çıkarmışlardır(Kwon, 2001: 65). Sujak(1977) yönetime güven ve iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve etkileşimsel adalet algılamaları arasında, Staley(1998) ise federal bütçe sisteminde karar alma ve sonuçları ile ilgili araştırmasında yöneticiye güven ile hem dağıtım adaleti hem de prosedürel adalet algılamaları arasında ilişkinin olduğunu bulmuşlardır(Conn, 2004: 98). Gopinath ve Becker(2000) etkin iletişim uygulamasının yardımıyla prosedürel adalet algılamaları ve artan örgütsel güven ve bağlılık arasındaki ilişki olduğunu bulmuş, Aryee, Budhwar ve Chen(2002) ise Hindistan kamu kuruluşlarında yaptıkları çalışmalarında örgütün kendisine güven

değişkeni ile dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet algılamaları arasında ilişki olduğunu, yöneticiye güven değişkeni ile ise yalnız etkileşimsel adalet algılamaları arasında bir ilişkinin bulunduğunu belirtmişlerdir(Rigotti ve ark. , 2007: 8). Cohen-Charash ve Spector'un(2001) hem yönetime güven, hem de örgüte güven ile dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet algılamaları arasında ilişkinin olduğunu bulmuşlardır(Kaneshiro, 2008: 15).

2. 1. 4. Örgütsel Güven ve Yetkilenmiş Bireyler İlişkisi

Günümüz dünyasının ihtiyaç duyduğu örgüt yapılarında daha fazla yetki ve işbirliği vardır. Geleneksel uygulamalarda bulunan denetim mekanizmalarının yerini çalışanlarına güvenerek daha fazla yetki sunan yenilikçi yaklaşımlar almaktadır. Covey(1998) güven ve yetkilendirmenin önemine değinirken, işletmelerin günümüz ekonomisinde kısa zamanda daha çok ve daha kaliteli üretim yapması için çalışanlarına güvenerek yetkilendirme yapması gerektiğini söylüyor. (Korthuis-Smith, 2002: 32). Gönülden bağlı ve yetkilenmiş çalışanlar iş çevrelerinde eşsiz birer potansiyel kaynağıdır. Ve miktarca daha çok, daha kaliteli üretimi daha kısa zamanda yapmak için çalışanların yetkilendirilmesi gerekiyor. Günümüz örgüt teorilerinde ve örgütsel uygulamalarda güven geleneksel otoriter formel düzenlemelere alternatif olarak yer almaktadır. Bu nedenle, yüksek bir güven kültürü oluşturan örgütler, yetkilendirmeyi kendileri için önemli bir avantaj olarak kullanmak ve bireyleri örgüte çekmek açısından daha şanslı olmaktadır(Güneşer, 2002: 55). Yetki devri, bilginin paylaşılması, herkesin yapılan işi anlaması, güven sağlanması, hataların görünmesi; kişilere kendilerine ait yetkiler vererek, kurallar, yöntemler hazırlaması ve değişime uyum sağlayabilmesi aracılığıyla gerçekleşmektedir(Rodoplu, 2004: 251). Zaten yetkilendirme, çalışanların yeteneklerine güven duymakla başlatılan bir süreçtir. Çalışanlara güveniliyor, çünkü yetkilenmiş bireyler örgütü seven ve örgütün etkinlik ve başarısı için canla başla çalışanlar olarak algılanıyor. Dolayısıyla yetkilendirme süreci, birlikte çalışma, paylaşma ve yardımlaşma yoluyla çalışanın geliştirilmesini ve etkinliğinin artırılmasını içerir. Bu tür bir ilişkinin temel taşı güvendir. Güven olmadığı

sürece yetkilendirme söz konusu olamaz(Çınar, 2003). Aslında örgütler yüksek düzeydeki örgütsel güveni yetkilendirme için bir destek ve fırsat olarak görmeliler. Çünkü çalışma hayatında sorumluluk ve yetkilendirme için yetkilendiren ve yetki verilen kişi arasında güven olması şarttır. Esasen yetkilendiren çalışanın hem yeteneğine hem de kişiliğine güvenerek yetkilendirme işini yapmalıdır.

Günümüz dünyasının kaçınılmaz niteliklerinden biri olan değişime ayak uydurabilmek ancak esnek olarak örgütlenmeden geçer ki, böyle bir yapı içinde de katı denetim ve kontrol mekanizmaları yaratıcılığı ve esnekliği engellediği için değişimi zorlaştırır. Geleneksel katı kurallara dayalı örgütlerde denetimi gerçekleştiren kural ve uygulamalar günümüz dünyasının ihtiyaçlarına ters geldiği için günümüz örgütlerinde esneklik ön plandadır. Geleneksel denetim mekanizmaları esneklik anlayışı ile çelişkili olduğundan şimdiki örgütlerde esnekliğe uygun denetim mekanizması olan güven önemli hale gelmiştir. Günümüzde örgütler çalışanları üzerindeki kontrolü oldukça masraflı olabilen denetim ve bürokratik mekanizmalarla değil, örgüt kültürü içerisinde gelişen veya yönetim tarafından geliştirilen sosyal kontrol mekanizmalarıyla sağlamaktadır(Günaydın, 2001: 10). Bu açıdan Wetlaufer(1999: 111) yetkilendirmeyi uygulamış örgütleri güvenin ve özerkliğin olduğu, örgütün tüm kademelerindeki üyelerin işleriyle ve örgütsel performansı ile ilgili olarak tam sorumluluk alan yerler olarak tarif ediyor(Korthuis-Smith, 2002: 33).

Quinn ve Spreitzer'in(1997: 41) fikrinde yetkilenmiş insanlar özerklik hissine sahiptirler yani işlerini nasıl yapacakları konusunda kendilerini özgür hissederler(Mortaş, 2005: 142). Çalışanları yetkilendirmenin özünde, çalışanların kendi işlerinin sahibi yada kendi işlerinin patronu olması düşüncesi yatmaktadır. Böyle bir ortamın yaratılabilmesinde, yani işin gerçek sahibi olan çalışana sürekli olarak devredilmesinde, yönetim ve çalışanlar arasında tam bir güven ortamının bulunması, yönetim ve çalışanların bu durumu kabullenebilmesi ve çalışanların örgüte karşı bağlılıklarının tam olması gerekmektedir(Doğan ve Kılıç, 2007: 59). Blanchard(1998: 68) kişilere görev vermenin bir başka yolunun da bilgi paylaşımı olduğunu söyleyerek

güncel durumu açık ve net şekilde anlayan çalışanın daha sorumlu davrandığını ve sorumlu kişilerin organizasyona güven duymalarına ve şirket sahibiymiş gibi bağlı davranmalarına neden olduğunu vurguluyor(Rodoplu, 2004: 258). Andrews (1994), üstler ile astları arasındaki ilişkilerde karşılıklı güven duygusunun varlığının personelin güçlendirilmesi kavramının önemli bir unsuru olduğunu öne süredursun, benzer biçimde Mishra ve Spreitzer(1998) de özellikle işten çıkarmaların olduğu işletmelerde, işyerinde alanların üstlerine duydukları güvenin ve güçlendirilmiş olma algısının yüksek olması durumunda, işten çıkarmaların daha az endişe veren bir durum olarak değerlendirildiğini öne sürmüşlerdir(Ergeneli ve Sağlam, 2005: 128).

Campy'nin(1994) de belirttiği gibi bu süreç bazı firmalar açısından başarılı bir şekilde uygulanamamaktadır. Araştırmacı bunun nedenini şirket kültürü içinde güvenin zayıf olmasıyla bağdaştırmıştır(Günaydın, 2001: 11). Ayrıca Blanchard'ın(1998: 49) fikrine yetki devri verilen kişiler özgürce bilgi paylaşımına gittiğinden dolayı sınırları aşarlar ve belirsizliğe giderler. Vizyonu, hedefleri belirlenen işletmelerde bilgi paylaşımı ve güven sayesinde ortak kararlara varılır. Bilgi paylaşımı ve katılım sayesinde vizyon netleşir. Bu sınırlar vizyonun küçük hedeflere ve rollere dönüştürülmesine yardım eder(Rodoplu, 2004: 259). İstenen eylemleri belirleyecek değerler ve kurallar tanımlanır, değerler netleşince karar verme daha kolaylaşır. Bu açıdan güvene dayalı bilgi paylaşımı yetki verme yönünden önemlidir. Yetkilendirme hem örgüt, hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından güven ve dürüstlük, şeffaflık ve açıklığı ifade eder. Böylece yetki devri hem profesyonel dürüstlüğün ortaya çıkmasına hem de yeni bir girişimcilik kültürünün şekillenmesine katkıda bulunabilir(Rodoplu, 2004: 261). Yetkilendirme süreci; birlikte çalışma, yardımlaşma ve paylaşma yoluyla ortak gücün inşasını, geliştirilmesini ve artırılmasını içerir. Bu tür bir ilişkinin temelinde güven bulunmak zorundadır. Yetkilendirme, her şeyden önce özgüveni olan liderleri ve güvenilir astları gerekli kılar(Kocabaş ve Karaköse, 2006: 199).

2. 1. 5. Örgütsel Güven ve Performans Artışı İlişkisi

Likert(1961) yüksek performanslı örgütlerin özelliklerinden bahsederken güveni de bu özellikler arasında saymıştır(Jones, 2001: 72). Fukuyama(1995) çalışmasında güvenin toplumun bütün kurumlarında performans artışı sağladığını söylüyor(Chami ve Fullenkamp, 2002: 2). Nyhan(2000) ise gelecek zaman dilimlerinde örgütlerin istenilen performansı sağlamaları için kendi aralarında ve içlerinde güveni tesis etmeleri gerektiğini vurguluyor(Kaneshiro, 2008: 30). Örgütsel güven araştırmacılarının güven ve performans ilişkisinde buluştukları ortak nokta örgütsel güven algılamasının örgütsel performansı etkilediği şeklindedir.

Örgütlerde yönetici çalışan ilişkilerinde güven düzeyi çalışanların değişimi, örgütsel hedefleri yorumlamalarını ve örgütsel performanslarını etkilemektedir(Kling, 2004: 51). Brehm ve Gates'in(2004) belirttikleri üzere güvenilir ilişkiler geliştirmiş çalışan ve yöneticiler işlerinde daha çok kalmakta ve örgütleri için daha fazla gayret sarf etmekte(Ralston, 2006: 43). Bu şekilde çalışırken oluşturdukları sinerji sayesinde performanslarında artış gözleniyor(Ring ve Van de Ven, 1994) ve bunun sonucunda güven ilişkisi kurularak birbirlerinden endişe duymadan faaliyetlerini ve performanslarını karşılıklı olarak artırıyorlar(McDowell ve Karriker, 2008: 3).

Moore, Shaffer, Polak ve Taylor-Lemcke örgütsel güvenin çalışanların bireysel performansını ve örgütsel performansı etkilediğini söylüyor(Callaway, 2006: 29). Aynı şekilde Peters ve Austin'in(1985) bulguları da şekildedir(Paine, 2007: 60).

Lipnack ve Stamps'ın(1997: 22) aktarmalarından da görüldüğü üzere IBM, Motorola gibi şirketlerde yapılan araştırmalar başarı ve başarısızlığı güvene bağlamışlardır(Kırel, 2007: 102). Yüksek düzeyde güvene sahip örgütlerde her elemanının yüksek motivasyonlu çalışması örgüt genelinde büyük bir performans artışına sebep oluyor, düşük düzeyde güvene sahip örgütlerdeki ise bireysel eforlar vardır ve genel performans artışı olarak ele aldığımızda etkisiz kalmaktadır(Velez, 2006: 38). Dirks ve Ferrin(2001)

alışmalarının sonucunda güvenin artan işbirliğine ve sonra da performans artışına sebep olduğunu bulmuşlardır(Kling, 2004: 50; Velez, 2006: 28; Wood, 2006: 38; Yeh, 2007: 60). Aynı şekilde Jones ve George(1998) ve Tyler ve Kramer(1996) rgtlerde güven olmadıkça yetkilendirmeyle işbirliğinin ortaya çıkmayacağını ve örgütsel performansta artış olmayacağını belirtmişlerdir(Jones, 2001: 78). McAllister(1995) de kendisinden önceki araştırmacıların yaptıkları araştırmalarda örgütsel güven ve performans artışı arasında ilişkinin bulunduğunu söylüyor(McDowell ve Karriker, 2008: 3). Elsass(2001) 355 basketbolcunun katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmasında koa güvenin takım performansını artırdığını bulmuştur(Goris, Vaught ve Pettit, 2003: 330). Lafferty(2003) de güneydoğu ABD eyaletlerinden 10 hastanede yaptığı araştırmalarda örgütsel güven düzeyi ile performans artışı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu bulmuştur(Velez, 2006: 30).

Güven iletişim(Mellinger, 1956), sorun özme(Zand, 1972) ve uyum(Kegan, 1971) gibi bir sıra değişkenleri etkiliyor ve bu değişkenler de örgütsel performansı doğuran etkenlerdir(Davis ve ark. , 2000: 564). Zand(1972) da örgütsel güvenin etkin sorun çözmenin anahtarı olduğunu belirtiyor(Rooney, 1997: 23). Yüksek güven sayesinde gelişmiş iletişimle birlikte sorunlar hemen anlaşılıyor ve etkin çözüm önerileriyle sorunların üstesinden kısa zamanda geliniyor. Güvenin rgtsel etkinlik aracı olduğunu(Kouzes ve Posner, 1987 içinde Deluga, 1995: 1) hesaba katarsak, güven düzeyi düşük örgütlerde ise kişiler arası ilişkilerden dolayı sorunlar olduğu gibi gün yüzüne çıkıyor ve bunun sonucunda, nedeni bilinmediği için sorun çözülemiyor veya çözümü uzun zaman alıyor. Bunun olumsuz sonuçları tüm rgt etkiliyor. Sonuçta örgütte performans düşüklüğü yaşanıyor.

Kendi içinde arzulanan derecede güveni tesis edebilmiş örgütün bireylerinin davranışları örgütsel etkinlik ve performans artışını tetiklemektedir(McDowell ve Karriker, 2008: 3). nceki araştırmacılar(Brann ve Foddy, 1988; La Porta ve ark. , 1997; Costigan ve ark. , 1998; Dirks, 1999; Whitener ve ark. , 1998) da çalışmalarında bu sonucu bulmuşlar(Ralston, 2006: 19). Kets de Vries(1999) alışmasında yüksek performanslı

takımların üyelerinin birbirilerine karşı güvenilir ve yardımcı oldukları, takımlarda ise açık iletişimli ve paylaşılan hedeflerin bulunduğu bir ortamın olduğunu belirtmiştir(Conn, 2004: 109). Porter ve Lilly(1996) örgüt performansının elemanlar arasında güvenin yüksek olduğu zaman ve ilişkilerin her yönlü geliştiği anda artış gösterdiğini belirtiyorlar(Kaneshiro, 2008: 17).

Friedlander(1970) eğitim öncesi iki grubu kıyaslayarak yaptığı araştırmasında, güvenin örgüt içi eğitimde başarı elde etmede etkin rolü olduğunu bulmuştur ve yazar bu olayı ‘daha çok güven, daha çok performans artışı’ olarak not etmiştir. (Rooney, 1997: 25). Yazarların araştırması güven ve bilgi kalitesinin örgüt performansı arasında ilişkinin olduğunu gösteriyor. Bu aynı zamanda bilgi kalitesinin güven ve performans ilişkisini etkilediğini de belgeliyor.

Shea(1984) 247 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada çalışanların zamanlarının 37%’sini hep kendilerini savunmacı davranışlarla korumaya çalıştıklarını görmüştür. Eğer çalışan sürekli tedirgin ve ‘arkasını kollamaya’ yönelik davranışlarda bulunuyorsa çalıştığı yerde ve işinde performansı da düşük olacaktır(Shea, 1984 içinde Rooney, 1997: 25).

2. 1. 6. Örgütsel Güven ve Yeni İş Süreçleri İlişkisi

Örgütler gittikçe yatay iş yöntemleri etrafında yapılanmaktadır. Gruplar içerisinde işbirliği ya da temel iş yöntemleri etrafında örgütün yeniden tasarımı oldukça yüksek seviyede güven gerektirmektedir. O güven olmadan da örgütlerde iş süreçlerinin yeniden tasarımı oldukça başarısız olmaktadır(Güneşer, 2002: 56). Değişim mühendisliği olarak da nitelendirilen bu süreç bazı örgütlerde yüksek seviyede dirençle karşılanmakta ve değişime karşı bir tavır sergilenmektedir. Genel olarak değişim mühendisliği çarpıcı değişikliklere sebep olduğundan tüm örgütlerde az-çok dirençle karşılanmaktadır. Bu direnç örgüt yöneticileri tarafından normal olarak karşılanmalıdır. Ama direncin seviyesi ve süresi örgütten örgüte değişmektedir. Bu açıdan güven kavramı önemini bir daha göstermektedir. Üst düzey örgütsel güveni elde etmiş örgütlerde bu çarpıcı değişimler,

az güvenli örgütlere oranla daha az sancılı gerçekleşmektedir. Yeni iş süreçleri projesinin başarısı büyük ölçüde üst yönetimin ilgisi, isteği ve tüm çalışanların güven ve desteğiyle sağlanır.

Yeni iş süreçlerinin yapıla bilmesi için elemanların destek ve güveninin kazanılabilmesi hayati önem taşımaktadır. Yönetimle olan karşılıklı güven örgütsel yeniden yapılanma stratejileri ile pozitif ilişkidir(Kothuis-Smith, 2002: 39). Yönetimle çalışanlar arasında güven olmadan örgütlerin yeniden yapılanma süreçleri gizlilik içerisinde ve yöneticilerin çalışanları eksik ve şüpheli, biraz da korumacı söz ve davranışlarıyla yanlış bilgilendirmesine sebep olacaktır. Güven ortamında ise yeni iş süreçlerine geçiş daha etkin yapılacaktır. Fink'e(1992) göre kararları etkileyen iç ve dış faktörleri anlayan çalışanlar, kriz zamanlarında örgütsel hedefleri bireysel menfaatlerden daha üstün görme erdemini gösteriyorlar(Das ve Teng, 1998: 495).

Yeni iş süreçlerinin başarılı olması için değişimin başında olan değişim mühendisi liderine çalışanların inanması, güvenmesi gerekmektedir. Değişim mühendisi lideri, tüm değişim mühendisliği çalışmasını onaylayan ve çalışanları değişim mühendisliği projesinin başarılı bir şekilde tamamlanması için motive eden kişidir. Lider, çalışanlara örgütsel değişim ihtiyacını çok iyi tanımlamalı ve organizasyonun değişime hazır olup olmadığını iyi analiz etmelidir. Örgüt içinden veya dışından olan bu lider, aynı zamanda çalışanları değişim mühendisliğinin getireceği radikal değişiklikleri kabul etmeye ikna etmesi gerekmektedir. Çalışanlarla olan iletişimi ve çalışanların düşüncesinde liderin ne kadar yetenekli olması, çalışanları değişime yalnız o kadar ikna edebilecektir. Liderin çalışanlar nazarında yeteneğine güvenilebilir olması, çalışanların, liderin değişimi başarılı şekilde gerçekleştireceğine inanmasını sağlayacaktır. Şimdiki dönemde tüm faaliyetlerin insanı merkezde tutarak yapıldığını düşünürsek, değişim mühendisliği uygulayan şirkette insanların çalışma tarzlarıyla birlikte düşünme tarzları da değişiyor. Eski olan uygulamalar yenileriyle değiştiriliyor. Bu açıdan, tüm bu yeni iş süreçlerinin çalışanlar tarafından kabul edilmesi ve süreç sonunda başarı için, örgüt elemanlarının hep birlikte bu amaca hizmet etmesi gerekmektedir. Bu kadar çarpıcı

değişimlerin örgütün her çalışanı tarafından kabul edilmesi olası görünmüyor. Ancak daha çok sayıda çalışanın bu kararı desteklemesi arzulanmaktadır. Bu arzunun gerçekleşmesi için de karşılıklı örgüt içi yüksek düzeyde güven gerekiyor.

2. 1. 7. Örgütsel Güven ve Özerk İş Birimleri İlişkisi

Günümüzde çok büyük işletmelerde olduğu kadar mevcut küçük işletmelerde de yeni iş geliştirmeye yönelik girişimcilik, oldukça biçimsel özerk veya yarı özerk birimler veya firmalar şeklinde oluşturulmaktadır(Ağca ve Kurt, 2007: 99). Bir örgütte oluşturulan bu girişimler literatürde, özerk iş birimleri veya federal örgütler olarak da adlandırılmaktadır. İç işlerinde bağımsız hareket eden federal örgütler hızla değişen pazar koşullarında rekabet edebilmek için daha çok güçlendirilmek durumundadır(Günaydın, 2001: 11). Bunun için özerk birimi oluşturan üyeler üst düzey verimli çalışmak durumdadır. Örgütlerde birbirine güvenen, açık, dürüst iletişimi ve karşılıklı yardımlaşması olan çalışanlardan oluşan özerk birimler başarılı olabilir. Zaten örgütler bu şekilde özerk birimler kurmadan önce, bu birimlerin elemanlarını oluşturacak çalışanların karşılıklı ilişkilerini değerlendirmek durumundadır. Eğer bu elemanlar arasında güvene dayalı ilişkiler gerekli düzeyde değilse bu özerk birimlerin oluşturulması bir şey ifade etmeyecektir. Zand (1972), Golembiewski ve McConkie (1975), ve Boss (1978) örgüt içerisinde var olan özerk iş birimlerinin, kendi içlerinde yüksek güvenli olanlarının düşük güvenli olanlara nispete daha başarılı olduklarını ve örgütle daha etkin işbirliği içinde olduklarını belirtmişlerdir(Korthuis-Smith, 2002: 33).

Örgütlerde üretimi artırmak, çalışanların verimli ve moralli çalışmalarını sağlamak, örgüt içerisindeki farklılıkları iyi yöneterek çatışmaları en aza indirmek önemli bir sorun olduğu için örgütler bu sorunlarla baş edebilmek amacıyla çeşitli alternatifler denemektedirler. İş dizaynı teknikleri olarak karşımıza çıkan bu alternatifler, işlerin yeniden yapılandırılması ile ilgili faaliyetlerdir. Bağımsız çalışma grubu olarak, çalışanlar teknik anlamda, işlerini en iyi kendileri bildiği için bir arada çalışması gereken işçilere bu şansın verilmesi ile birim oluşturuluyor. Bu birimlerin oluşturulması için

takım üyelerinin karşılıklı sağlam güvenlerinin olması gerekmektedir. Çalışmamızın önceki kısımlarında da ifade edildiği üzere, birbirine güvenen insanlar ortak proje ve birimlerde daha istekli çalışmakta ve daha fazla verimli olmaktadırlar.

Bu, birimler ile çalışmak hem örgütün yeniden yapılanmasını hem de değişim inisiyatifi desteklenmesini kapsayan stratejik riski de kabul etmek demektir(İnce ve ark. , tarih bul). Buradaki risk tehlikesini aradan kaldırmak için ise yöneticisinden çalışanına tüm örgüt elemanları etkin işbirliği içinde, genel örgütsel hedefler doğrultusunda birbirilerine güvenle ‘sarılmak’ zorunda. Ancak bu şekilde zorunlu olan değişim başarılı bir biçimde gerçekleştirilebilir.

Özerk birimler oluşturan örgütlerde her bir özerk iş biriminin de, kısa dönemli hedefleri vardır. Her birimin farklı-farklı hedefleri olsa da, örgütün genel bir stratejik hedefi de vardır. Örgüt merkezinin tüm örgüt içerisindeki birimleri stratejik genel bir vizyon etrafında toplayacak gücü elinde bulundurması gerekmektedir. Her bir özerk birim de bu stratejik hedef doğrultusunda diğer özerk birime güvenebilmelidir. Çünkü özerk iş birimlerinden oluşan bir örgütün güven olmadan başarılı bir şekilde çalışabilmesi mümkün değildir(Güneşer, 2002: 56). ‘Birlikten güç doğar prensibince’ küçük farklı hedefler güven sayesinde ortak büyük hedefin gerçekleşmesini sağlamalıdır. Sadece güven uzun dönemde çeşitli birimleri bir arada tutabilen ve örgüt içi farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesine imkan veren faktördür.

Örgütlerde mevcut olan özerk iş birimleri yetkilendirilmiş kendi çalışanlarına bel bağlayarak faaliyet gösteriyorlar. Güvenin özerk iş birimlerine etkisini meydana çıkaran araştırmacılar, yönetimin sıkı denetim mekanizmalarının ters etki verdiği günümüz iş dünyasında özerk iş birimlerinde güven hayati önem taşımaktadır(Conn, 2004: 116). Butler, Cantrell ve Flick(1999) yöneticiye güvenin dönüşümcü liderlik davranışları ile özerk iş birimleri üyelerinin iş doyumları arasındaki ilişkiyi etkilediğini belirtiyorlar(Kwon, 2001: 70).

2. 1. 8. Örgütsel Güven ve Gruplar Arası İşbirliği İlişkisi

Örgütlerde istenilen düzeyde örgütsel güven çeşitli departmanlar ve kademeler arasındaki işbirliğinin artmasına neden olacaktır. Çünkü örgütün ayrılmaz parçaları konumundaki bu departmanların ortak hedefi etkin bir faaliyetlerle genel örgütün kalkınmasına ve pazarda rekabet kabiliyetinin gelişmesine katkı sağlamaktır. Güven burada ortaya girerek tüm departmanlar arasında ‘farkların değil ortak yanların’(örgütün parçası olarak onun gelişmesine katkı sağlamak) olduğunu görmeyi sağlıyor. Bu nedenle her departman kendi görevini en etkin bir şekilde yaparsa örgüte o ölçüde katkı yapmış olacak. Bu anlayışa sahip örgütlerde başarı kendiliğinden geliyor.

Aynı şekilde örgütlerdeki formel ve informal gruplar arasındaki güven ilişkisinin önemi büyüktür. Genel örgütsel performans artışı ve verimlilik açısından bu grupların etkileşimi önemlidir. Çeşitli işbirliği ve mecburi ortak projelerle birbirilerini zamanla daha iyi anlayacak gruplar arasındaki karşılıklı itimat daha ileri boyut kazanacaktır. En sonunda ise ortaklık, gruplar arasında dostluğa dayanan bir durum haline gelecektir(Reyhanoglu, 2006: 53). Bu durum için ise en başta gruplar arasında karşılıklı güvenin olması şarttır. Birbirlerine güvenmeyen çalışanlar, sadece resmi kurallar ve düzenlemeler altında yani zorlayıcı yollarla işbirliği yapacaklardır. Bu koşullar altında yapılan işbirliğinin de ne kadar verimli olduğu şüphelidir. Bu nedenle, güven olmadan gruplar arasında işbirliği sağlanması oldukça güçtür(Güneşer, 2002: 57). Zand(1972) birbirilerine karşılıklı güven duyan kişilerden oluşan grupların sorun çözme kabiliyetinin diğer mecburi ortak projeleri mevcut olan fakat güvensiz ilişkileri bulunan gruplara oranla daha etkin olduğunu bulmuştur(Showalter, 1997: 22). Sorun çözme kabiliyeti bakımından Zand(1972) burada gruplar arası önemli bir farkın da altını çizmektedir.

Deutsch(1962) güven ve işbirliği ilişkilerini araştırmış ve işbirliğinin güvene bağlı olarak değiştiğini belirtmiştir ve işbirliğinin bir tarafın güvenilirliğinin artması sonucu oluştuğunu söylemiştir(Conn, 2004: 28). Güvenilirliğin artması işbirliği zamanı her iki tarafın da diğeri hakkında pozitif beklentide olması ile mümkündür. Artan güvenle birlikte pozitif beklentilerin her geçen gün giderek geliştirilmesi sonucunda işbirliği bir

üst seviyeye çıkarak farklı alanlara ve boyutlara kadar gidebiliyor. Çizakça'nın(1999: 103) dediği şekilde, işbirliklerinin, bulunulan ortama göre şekillendiği ve bu ortamlardan birinin de güven boyutu olduğu söylenebilir. Güven arttıkça riski daha yüksek olan ortaklıklara geçilmekte, çünkü deneyim ve ilişki artmaktadır(Reyhanoğlu, 2006: 56).

Fukuyama(1995) Güven: “Sosyal Erdemler ve Başarının Yaranması” eseriyle işbirliği ve stratejik ortaklıkların güven oluşmasında nasıl rol oynadığını göstermiştir(Stewart, 2004). Friedlander(1966) örgütsel güven ve gruplar arası ilişkilerle ilgili çalışmalar yapmış ve gruplar arası işbirliğinin başarısı için önemli dokuz faktör arasında güveni de saymış ve gruplar arasında işbirliği başladığı zaman güvenin başlangıç seviyesi o grupların gelecek başarısını da etkileyeceğini belirtmiştir(Conn, 2004: 109). Golembiewski ve McConkie(1975) ve Kramer(1993) güvenin gruplar arası işbirliğini etkilediğini bulmuşlardır(Kwon, 2001: 69). Marshall(2000) örgüt içinde gruplar arası işbirliğini örgütsel güvenin olması şartına bağlıyor(Korthuis-Smith, 2002: 34). Örgütsel güven örgüt içindeki gereksiz çatışmaları azaltıyor(Beccera, 1999; Jones, 1999; Saheer, McEviliy ve Perrone, 1996) ve örgüt içi işbirliğini sağlıyor(Axelrod, 1984; Mayer ve ark. , 1995; McAllister, 1995; Ring ve Van de Ven, 1994)(Korthuis-Smith, 2002: 34). Gibb(1965) güven düzeyi yüksek olan örgütlerde çalışanlar sorun ve tekliflerle karşılıklı ilişkilerde ve fikir alışverişinde bulunuyor, daha fazla çaba sarf ederler(Das ve Teng, 1996: 508). Kersten'in(1991) sağlık çalışanlarını örneklem alarak yaptığı çalışmada etkin işbirliği için gerekli olan en önemli değişkenlerin işbirlikçi grup kültürü ve karşılıklı güven olduğu bulunmuştur(Davis ve ark. , 2000: 568).

2. 1. 9. Örgütsel Güven ve Global Birlikler ve Ortak Yatırımlar İlişkisi

Birçok şirket, sert rekabet koşullarında avantaj üstünlüğü sağlamak için diğer örgütlerle birlikler ve ortak yatırımlar yapmaları gerektiğinin farkına varmışlardır. Bazıları yeni teknolojiye ya da pazarlara hızlı bir şekilde geçmek için bu birliklere ihtiyaç duymaktadır. Şirketler arasında yapılan bu düzenlemeler, farklı bağlılık seviyelerine göre değişmektedir. İlişkiler, belirli ürünlerin ya da hizmetlerin pazarlanmasında tam birleşmelerden çok fazla sıkı olmayan birliklere kadar sıralanabilmektedir. İlişkilerin

yapısı birliğin amacına göre değişmektedir. Ancak yine de yeterli ölçüde güven seviyesi yaratılmalıdır. Bu güveni oluşturmamayan örgütler, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için sunumlarını başarılı ve esnek bir şekilde birleştirebilen örgütler karşısında bir dezavantaja sahip olacaktır. Yapılan araştırmalar, stratejik bir birliğin etkinliğini etkileyen kritik faktörlerden birinin güven olduğunu ortaya çıkarmıştır(Güneşer, 2002: 57).

Stratejik global birliklerin başarılı olabilmesi için en önemli ve zorlu yollardan birisinin de birbirlerinin güvenini kazanmalarıdır. Özellikle fiziksel olarak ayrı yer, ülke veya şehirde olan, birbirleriyle iletişim için teknolojiyi kullanan, birbirlerini nadiren veya hiç görmeyen çalışanlar için çok daha önemlidir(Conn, 2004: 114). Çünkü Kanawatanachai ve Yoo(2002: 187-213) takım üyeleri arasında fiziksel ve psikolojik uzaklığın, yüz yüze iletişimin yokluğunun, ortak bir is geçmişin paylaşılmamasının güveni azalttığını vurguluyorlar(Kırel, 2007: 102). Shaw'ın(1997) da deyimiyle, yöneticiler partner oldukları firmalardaki ortaklarıyla doğru kimyayı yakalayabildiklerinde ortaklığın başarılı olabilmesi mümkündür. Ortaklar arasındaki bu kimyasal bağ ise, hem bir örgütün kendi içinde mevcut olan hem de partnerleriyle arasında olan güvendir(Günaydın, 2001: 12). Lipnack ve Stamps(1995: 225) aralarında güven olan birliklerin kolayca bir bütün olacaklarını, işlerini daha kısa zamanda örgütleme bileceklerini ve yönetimi daha iyi yapabileceklerini, global iş dünyasında güvenin yapışkan gibi gerekli olduğunu ve en gelişmiş teknolojilerin dahi birlikler arasında ilişkileri oluşturmayaçağını(O'Hara-Devereaux ve Johansen, 1994: 243-244) de belirtiyorlar(Conn, 2004: 114).

Global birlikler arasında stratejik ilişkiler işbirliği şeklinde kendini gösteriyor (Arino, 1997; Buckley ve Casson, 1988; Doz, 1996; Teece, 1992) ve ilişkisel risk (Das ve Teng, 1996) olarak isimlendirilen belirsizlik bu birlikler arasındaki işbirliğini azaltabilecek tehditlerdendir(Das ve Teng, 1998: 492). Bu tehditlere karşın global birlikler işbirliklerini uyum içerisinde karşılıklı menfaatler temelindeki güvene dayanan ilişkileri sürdürmektedirler. Bu birliği sağlayan her üyenin kendi çıkarları vardır, ama

bu çıkar karşı taraftan habersiz veya karşı tarafı zarara götüren bir çıkar değildir. Bu karşılıklı memnuniyetle karşılanan işbirliklerinde menfaatler tamamen işbirliği öncesindeki anlaşmalara uygun şeffaf bir düzlemde yapılmaktadır. Günümüz iş dünyasının vazgeçilmezleri arasında bulunan bu tür işbirliklerinin her geçen gün rağbet görerek artmasının sebebi her şeyden önce yüksek menfaattir. Ama şeffaf yönetim ve karşılıklı, açık iletişim bu işbirliklerinin devam ederek gelişmesi yolunda en gerekli malzemedir. İşbirliğinde bulunan taraflardan herhangi birinin gizli fırsatçı davranışlar sergileme riski burada güvenin önemini bir daha hatırlatıyor(Das ve Teng, 1996: 503).

Global birlikler arasında güven oluşturma risk alma, eşitlik sunmak, iletişim ve birlik içi uyum teknikleri kullanmakla gerçekleştirilebilir ki, bu teknikler sayesinde işbirliğindeki ortakların güvenilirliği değerlendiriliyor(Korthuis-Smith, 2002: 31). Johnson ve arkadaşları(1997), Larson(1992) gibi araştırmacılar ortakların güvenin karşılıklılık ilkesine uygun risk aldıklarını belirtiyorlar(Das ve Teng, 1996: 503). Güvenilen ortak güvenen ortağın ona güvenmekle ne kadar riskli durumda olduğunu anlıyor ve buna karşılıklı yanıt olarak güvenilirlik davranışları sergilemeye başlıyor. Ring ve Van de Ven(1994) global işbirliklerinde dürüstlüğün güven oluşturmak açısından büyük önemi olduğunu vurguluyor ve dürüstlüğün ihlali sonucunda karşılıklı güvensizliğin ortaklığı bitirebileceğini belirtiyorlar(Das ve Teng, 1996: 503). Macneil(1980), Thomas ve Trevino(1993) gibi yazarlar global işbirlikçi birlikler arasında iletişim ve proaktif bilgi alışverişinin yüksek güvene neden olduğunu söylüyorlar. Ayrıca günümüz dünyasında firmaların başarısı, faaliyet gösterdiği alanda yeni değişimlere karşı uyumlu olmasını gerektirir. Ortakları önünde yeni değişimlere kolay uyum sağlıyorsa ortağın bu firmaya güvenmesi de rahat olacaktır. ‘Yaşayan şirket’ açıklamasını literatüre taşıyan DeGeus(1997: 53) güveni, örgütlerin değişime acil uyumunu sağlayan ve yaşaması gerekenden 20 yıl daha fazla yaşamasını temin eden bir faktör olarak görüyor ve yaşayan şirketleri tarif ederken bu firmaların temel taşının örgüt içi güven kültürü olduğundan bahsediyor(Korthuis-Smith, 2002: 31). Handy’e(1997) göre şirketler insanlar gibi her hangi birinin altında çalışmayı sevmemekte ve istismar edilmemeyi istemektedirler, nitekim bunun için de diğer işletmelerle işbirliği konusunda titiz

davranmaktalar(Das ve Teng, 1996: 505). Bu zaman şirketler ilk önce tanıdıkları, güvene bildikleri şirketlerle ilişkiye girerek işbirliğine gitmeyi üstün tutmaktadırlar. Şirket yöneticileri kendilerinin bildikleri güvenecekleri kişilerin örgütleriyle işbirliğine girerek global çapta anlaşmalar yapmaktalar.

2. 1. 10. Örgütsel Güven ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi

Argryis(1977: 116) örgütsel öğrenmeye, ‘örgüt üyelerinin yanlış ve anomalileri tespit etme ve örgütsel faaliyetlerle bunları düzeltme faaliyeti süreci’ olarak tanımlamıştır(Vaidya, 2000: 24). Barker ve Camarata’ya(1998) göre öğrenen örgütlerin en önemli yapı taşlarının sistematik sorun çözme, deney, geçmiş tecrübelerden öğrenme ve başkalarından bilgi edinme olarak sıralayabiliriz(Kourthuis-Smith, 2002: 35). Güven örgütsel öğrenme için bir önkoşuldur. Yüksek bir güven seviyesi, insanların kafalarındaki açıkça söylemelerini ve söylediklerinin kendisine zarar vermeyeceğini bilmelerini sağlamaktadır. Yeterli bir güven seviyesi, iletişim kanallarının açık olduğunu ve kimsenin kişisel çıkarı için bilgi saklamadığını temin etmektedir. Bilginin oluşturulduğu, paylaşıldığı ve test edildiği ortam öğrenilen ortam olarak nitelendirilmektedir ve böyle ortamlarda elemanlar arasında açık ve dürüst ilişkiler güven ortamının oluşarak güçlenmesini sağlıyor(Jones, 2001: 77). Bu şekilde işbirliği ve birlikte hareket etme örgütsel öğrenmeye fırsat veren unsurlardandır.

Hem Deutsch(1973), hem Johnson ve Johnson(1989), hem de Lewicki ve arkadaşları(1998) yüksek düzeyli güven örgütlerinde örgüt üyelerinin düşünce ve tasarılarını serbestçe paylaşmaya uyumlu olduklarını belirtiyorlar(Wong ve Tjosvold, 2006: 301), çünkü burada herkes birbirine yardımcı olarak genel başarının geldiğine inanır. Örgüt içinde içsel ve dışsal sorunlardan doğan belirsizlikler elemanlar tarafından işbirliği sayesinde daha kolay çözülüyor. Burada elemanlar değerli olduklarına ve yönetim tarafından kabul gördüklerine inanmaktadırlar. Karşılıklı öğrenme anlayışına sahip örgüt elemanları yine karşılıklı verimlilikle birlikte örgüt seviyesinde performans artışını elde ediyorlar. Bu örgütlerde güven ortamı sayesinde yönetici-çalışan ilişkileri

Çalışanların rgte uyumunu kolaylaştırmaya yönelik olduğundan(Wong ve Tjosvold, 2006: 301), alışanlar daha işe alındıkları ilk günden öğrenmeye açık bir hale geliyorlar.

Ryan ve Oestreich'in(1998) fikrinde güven birlikte öğrenmeyi ve bilgilenmeyi tetikleyerek, bu öğrenme ile örgütleri rekabet avantajlı duruma getiriyor(Korthuis-Smith, 2002: 35). Güven düzeyi yüksek örgütlerde, örgüt ve örgütteki olay ve prosedürlerle ilgili iten, dürüst ve açık bilgi alışverişi sayesinde çalışanlar işlerini kaybetme korkusu olmaksızın yanlış yapa bilme hakkına sahipler. Çalışanları destekleyici bu uygulamalar sonucunda öğrenen örgütler başarılı oluyorlar.

Sonuç olarak, örgütsel sert rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmek, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek, kaliteli ürün ve hizmetler üretebilmek, çalışanlar arasında işbirliği, iletişim, verimlilik yaratabilmek ve çalışanların örgüte bağlılığını sağlayabilmek için bünyelerinde güvene dayalı bir ortam oluşturmalıdırlar. Zira örgütlerin yüksek güven seviyesine sahip örgütler olmaları gruplar arasında işbirliğinin sağlanması, örgütün öğrenen örgüt olmasını, iş süreçlerinin yeniden başarıyla tasarlanabilmesi, başarılı ve sağlam birlikler ve yatırımlar yapılabilmesini, bireylerin ve takımların yetkilendirilmesini sağlamaktadır. Bütün bunlar da şirkete önemli avantajlar sunmaktadır(Güneşer, 2002, 58).

2. 2. Örgütsel Güven ve İş Doyumu

İş doymu çalışanların işlerinden ve işlerinin çeşitli yönlerinden doymumluluğu ile ilgili kavramdır(Agho ve ark. , 1993; Cranny ve ark. , 1992 içinde Tanner, 2007: 8). İş doymu örgütsel güvenin ilişkide olduğu önemli değişkendir. Araştırmacılar istenilen düzeyde örgütsel güvenin iş doymunu artıracadıını belirtiyorlar(Goris, Vaught ve Pettit, 2003: 330).

2. 2. 1. İş Doyumu Kavramı

İş doyumu çalışanın işi ile ilgili genel tutumudur. İş doyumu çalışanın kendi işini nasıl gördüğünü ölçmeyi sağlayan ve mesleki psikoloji alanında esas yapıtaşıdır ve iş doyumu duygusal durumun yönü ve seviyesi olarak veya çalışanın işini ve iş tecrübesini değerlendirmesinin sonucu olarak tanımlanmıştır(Kallenberg, 1977; Locke 1969 içinde Tanner, 2007: 25). Nauman(1993)'a göre doyumun sağlandığı kaynaklar açısından iç ve dış boyutlar üzerine kuruludur ki, iç doyum çalışanın işte tecrübesine göre(kendini gerçekleştirme, kimlik hisleri ile ilgili) edindiği doyum derecesi, dış doyum ise çalışanın amirleri, rakipleri, örgütü, çalışma arkadaşları, örgütte onaylanması, terfi ve ilerlemesi ile ilgili rahat hissetmesidir(Callaway, 2006: 32).

Campbel ve arkadaşları(1970) tarafından iş doyumu çalışmaları için ikili sınıflandırma yapılmıştır(Egbule, 2003: 158). Bunlar içerik kuramları ve süreç kuramları şeklindedir. İçerik kuramları tatmin olunması gereken esas ihtiyaçların neler olduğunu, diğer deyimle hangi faktörlerin daha güdüleyici olduğunu araştırıyor(Cross ve Wyman, 2006: 198). Herzberg ve arkadaşları'nın(1959) iki faktör teorisi, Maslow'un(1940) ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ve Wolf'un(1970) mutluluk ihtiyacı teorisi bu kapsamda ele alınan teorilerdendir(Graham ve Messner, 1998: 198). Süreç kuramları ise çeşitli alternatifler arasından bireylerin yöneldiği seçimler ile ilgili süreçlerin açıklanmasını esas alıyor(Cross ve Wyman, 2006: 198). Atkinson'un(1983) yönlendirme teorisi ve Adams'ın(1963) eşitlik teorisi bu kategoriye aittir(Graham ve Messner, 1998: 198). Araştırmacılar çalışanların işinde kalmasını ve işinden doyumlu olmasını sağlamak için, onlarla aynı kademedeki çalışanlarla eşit ücret alması gerektiğini savunmuşlar(Egbule, 2003: 162). İş doyumu işle ilgili genel görüşünün kavramsallaştırılmasıdır(Oshagbemi, 2000: 331). İş doyumu, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir(Tütüncü, 2000: 108).

İş doyumu, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir. Schneider ve Snyder'a (1975: 31) göre iş doyumu, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek

işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır(Çekmecelioğlu, 2005: 28).

Ejiogu'ya(1980) göre Hoppock'la(1935) başlayan iş doyumu araştırmalarına rağmen, kavrama bu güne kadar genel kabul görmüş tek bir tanım verilememiştir(Egbule, 2003: 159).

İnsan yaşamının büyük bir kısmını kapsayan iş yerindeki zamanın ne kadar doyumlu olması onun genel yaşamından da o düzeyde doyumlu olmasını etkiliyor. Günümüzün büyük bölümünü işyerinde geçirdiğimiz için buradaki doyum seviyemiz günlük yaşantımızdaki doyum seviyemizi de bir yere kadar olsa bile belirliyor veya etkiliyor. Bu bilgiyi göz önünde bulundurarak insanın yaşam karşısındaki doyum oranının da büyük ölçüde iş doyumu kavramı ile doğru orantılı olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Bireyin yaşamından hoşlanma ya da haz alma derecesi(Price ve Mueller, 1981: 25) olarak ifade edilebilen yaşam doyumu ile aynı ifadenin iş yaşamına uyarlanmış olan iş doyumunun arasındaki ilişki, insanlığın ortak amaçlarından olan mutluluğa erişme çabasında yaptığı işin önemini ortaya koymak açısından dikkat çekicidir(Acar, 2006).

Diener(1994) yaşam doyumunu bireyin hayatı ile ilgili genel olarak memnun olması şeklinde tanımlamıştır(Suldo ve Huebner, 2004: 166). Yaşam doyumu ile ilgili yapılan öncü çalışmalar kişilik, çevresel ve demografik faktörlerle yaşam doyumu ilişkisini araştırmıştır(Fraser ve Hodge, 2000: 174). Gilman ve Huebner(1997), Sam(1998), Wilson, Henry ve Peterson(1997) çalışmalarında yaşam doyumu ile demografik faktörlerin zayıf ilişkide olduğu bulunmuş, özsaygı, denetim odağı, dışadönüklük gibi kişilik özelliklerinin yaşam doyumu ile güçlü bağlarının olduğu Heaven(1989), Huebner(1991a), McCullough, Huebner ve Laughlin(2000), Wong ve Csikszentmihalyi'in(1991) araştırmaları sonucu belirlenmiş, komşuluk(Homel ve Burns, 1989), kültür(Sam, 1998), özel eğitim statüsü(Adelman ve ark. , 1989; Huebner ve Alderman, 1993) ve bir sıra benzer faktörlerle yaşam doyumu arasındaki ilişkiler incelenmiştir(Suldo ve Huebner, 2004).

Hoppock(1935: 47) iş doyumuna ‘insanı ben işimden memnunum! demeye sevk eden psikolojik, fizyolojik ve çevresel faktörlerin kombinasyonu’ olarak tanım vermiştir(Tanner, 2007: 25). Brief(1998: 86), 1990’lara kadar gelişen iş doyumunu kuramlarında, Locke’nin iş doyumunu tanımının esas alındığını iddia eder. Buna göre, iş doyumunu, “bireylerin işlerinin ve iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan haz verici veya olumlu bir duygu durumudur”(Sun, 2002: 30). Bu anlamda, Luthans’a(1994: 114) göre iş doyumunu, çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal cevaptır(Çekmecelioğlu, 2005: 28). Gudanowski’nin(1995) aktardığı şekliyle ise örgüt araştırmacıları tarafından farklı tanımları yapılan iş doyumunu kavramı çalışanın, işine veya işteki deneyimlerine dayanan mutlu ve olumlu ruh hali; sahip olduğu değerlere göre değişen işten duyduğu haz; işinden beklentisi ve işinden sağladığı ödüller arasındaki uyum; işine karşı tutumu; işine karşı tutumunun bir sonucu; işine karşı duygusal tepkileri olarak farklı şekillerde tanımlanmaktadır(Efeoğlu, 2006: 27). Kavramı Hackman ve Oldham(1975) “çalışanların işinden duyduğu mutluluk”, Vroom(1964) “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durum” şeklinde tanımlamaktadır(Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 2).

Yukarıda belirtildiği gibi Hoppock’la başlayan öncü iş doyumunu çalışmaları daha sonra farklı birçok kuramlarla irdelenmiştir. İş doyumunu bir tutum olarak, davranış içeren motivasyondan farklı olmasına karşın (Howell ve Dipboye, 1986: 43), literatürde ilk kez iş doyumunun sistematik biçimde incelenmesi motivasyon kuramlarıyla ele alınmıştır ve iş doyumunu açıklamak için çok sayıda teorik ve görgül çalışmalar yapılmıştır(Yüksel, 2004: 294).

Bu kapsamda, Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg’in Çift Faktör Kuramı ile Adams’ın Eşitlik Kuramı birer motivasyon kuramı olmakla birlikte iş doyumunu da inceleyen başlıca çalışmalardır. İş doyumunu açıklayan bu kuramlar yanında, Hackman ve Oldham’ın İş Özellikleri Modeli ile Smith, Kendall ve Hulin

tarafından ortaya koyulan Cornell Modeli de iş doyumunu açıklamaya çalışan önemli kuramlardandır(Toker, 2007: 94).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı: Maslow'a göre bireyin motivasyonunun temelinde ihtiyaçlar yatar ve birey bu ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçer ve dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir unsurdur. Maslow'un kuramının özünde, ihtiyaçların beş grupta toplanan bir sıra izlediği ve doyurulan bir ihtiyacın motive edici etkisini yitireceği yaklaşımı bulunmaktadır(Toker, 2007: 95). Maslow'a (1943) göre, ihtiyaçların belirli bir sıra içerisinde giderilmesi doyumunu oluşturmakta ve performansı sağlayacak motivasyonu sağlamaktadır(Yüksel, 2005: 294).

Çift Faktör Kuramı: Herzberg(1957) tarafından ileri sürülen bu kuram, en çok bilinen motivasyon kuramlarındandır ve aynı zamanda, iş doyumunu ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardan da biri olarak kabul edilmektedir. Kuramda, doyumsuzluğa neden olan durum koruma etkenleri ve doyum sağlayan motivasyon etkenleri adı altında, çalışanın, işletme ortamındaki ihtiyaçları sıralanmıştır(Toker, 2007: 95). Bu teoriye göre, içsel faktörler olarak nitelendirilen başarı, sorumluluk ve işin kendisi gibi iş içeriği ile ilgili yönler bireyi motive etmekte iken; dışsal faktörler olarak nitelendirilen ücret, iş güvencesi, çalışma koşulları, şirket politikası, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, yönetim gibi faktörlerin motive edici özellikleri bulunmamaktadır(Yüksel, 2005: 294; Tanner, 2007: 26). Kurama göre; doyum, doyumsuzluğun karşıtı değildir ve çalışan, işinden doyum sağlamadan ama aynı zamanda doyumsuz da çalışabilir(Toker, 2007: 96).

Eşitlik Kuramı: Adams tarafından geliştirilen bu kuram, öncelikle bir motivasyon kuramıdır, ancak iş doyumunu ve doyumsuzluğu ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmektedir. Bu kurama göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. McCormick ve İlgen'in(1980: 307) Adams'tan aktardığına göre, iş doyumunu kişinin algıladığı girdi-çıktı dengesine göre belirlenmektedir ve birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşısında elde

ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmaktadır(Toker, 2007: 96).

İş Özellikleri Modeli: Çift faktör teorisinde olduğu gibi, iş ve örgütsel ortam ile ilgili değişkenlerle iş doyumu açıklanmaya çalışılmıştır(Yüksel, 2005: 295). Hackman ve Oldham(1975) tarafından geliştirilen bu kuram, araştırmacıların işin beş temel özelliği olarak nitelendirdikleri beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları üzerine kurulmuştur ve buna göre, söz konusu özellikler bireylerin iş doyumu ve motivasyonunda önemli sonuçlar yaratmaktadır(Toker, 2007: 96). Yöneticiler iş çalışanın doyumu ve örgütsel güven düzeyinin yükselmesi için bu beş özelliği örgüt kültürünün bir parçası olarak kabul etmelidir(Tanner, 2007: 27). Örgüt kültürü oluştururken bu beş özelliği göz önde bulundurmak gerekir.

Cornell Modeli: Smith, Kendall ve Hulin(1969) tarafından geliştirilen bu modele göre, iş doyumu, bireyin işi ile ilgili duyguları ya da iş durumunun farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duyuşsal tepkileridir ve söz konusu bu duygular, bireyin mevcut durumdaki alternatiflerle bağlantılı olarak makul ve adil bir karşılık bulma beklentisi ile deneyimleri arasında farklılık algılamasından kaynaklanmaktadır(Toker, 2007: 96).

Price-Mueller Modeli: Price-Mueller'in(1986) modeli dokuz dışsal değişken içeren ve iş doyumunu bu değişkenlerle açıklamaya yaklaşan bir çalışmadır. Modelde iş doyumunu belirlediği varsayılan değişkenler; işin rutinliği, merkezileşme, iletişim, bütünleşme, adalet, ilerleme fırsatları ve uzmanlaşmadır(Yüksel, 2005: 295).

Öz-Belirleme Kuramı(Self-Determination Theory): Deci ve Ryan, 1985 çalışanların iş ortamında yüksek performans ve motivasyonlu çalışmaları için giderilmesi gereken üç psikolojik ihtiyacın olduğunu belirtiyorlar. Bu psikolojik ihtiyaçlar arzulanan hedeflerin gerçekleşeceğine dair güven ihtiyacı, inisiyatif kullanma bilme ihtiyacı, saygı görme ihtiyacıdır. Deci ve Ryan(2000) çalışma ortamında bu ihtiyaçların giderilmesi

sonucunda iş doyumunu düzeyinin artacağını vurguluyor(Cross ve Wyman, 2006: 198). Bu kurama göre belirtilen bu üç ihtiyaçta doyum elde edilmesiyle birlikte, çalışma ortamında karşılıklı saygı ve özgüven, huzur ve pozitif davranış sergilenmeleri gerçekleşecektir.

Algılanan Ödüllendirme Modeli: Mottaz ve Potts(1986) tarafından geliştirilen bu modelde genel iş doyumunu beş dışsal faktör tarafından etkilenmektedir. Bu faktörler(Tanner, 2007: 27):

- 1- Yöneticiler: yöneticilerin çalışanlar tarafından ne kadar destekleyici olduğu ile ilgilidir ve yetkinlik, güvenilirlik, dürüstlük, destekleyicilik kavramları esas kişilik özellikleri olarak önem taşır;
- 2- Çalışma arkadaşları: çalışma arkadaşlarının ne kadar destekleyici ve yardımcı algılanmalarını esas alır ve yetkinlik, destekleyicilik ve dostluk kavramları esas kişilik özellikleri olarak önem taşır;
- 3- Çalışma koşulları: çevre ve kaynaklar olarak işin kalitesini artıran veya azaltan faktörlerle ilgilidir;
- 4- Ücret: düzenli ödemelerle ilgilidir;
- 5- Terfi fırsatları: örgüt içinde gelişme ve ilerlemeyi olanaklı kılan faktörlerle ilgilidir.

Bu dışsal ödüllendirme faktörlerinden yalnız ikisi-yöneticiler ve çalışma arkadaşları güven ve iş doyumunu ilişkisi sorusuna yanıt vermek için uygundur. Hem yöneticiler hem de çalışma arkadaşları çalışma ortamında sergiledikleri davranış ve tutumlarla bireylerin algılamalarını da şekillendiriyorlar.

2. 2. 2. İş Doyumunun Önemi

Hümanist açıdan olaya dikkat ettiğimizde çalışanın doyumlu olması gerektiğini görürüz. Kapitalist gözle baktığımızda ise doyumlu çalışanlar sayesinde verimsizlik ve gereksiz harcamalara sebep olan işçi devri, fazla mesai ödemeleri, işe alım masrafları, yeni alınan çalışanlara eğitim masrafları azalmakta, buna karşın çalışanlar işinde uzun zaman

kalmak istemekte, rakip firmaların iş tekliflerine aldırmamakta ve yeri geldiğinde örgütün reklamını yapmaktadır(Tanner, 2007: 28). Rowden(2002)'e göre iş doyumu örgüt üyesinin duygusal ve psikolojik sağlığı ile ilişkili olduğundan çok önemlidir(Callaway, 2006). İş doyumu çalışanların fiziksel ve ruhsal durumunu ilgilendiren bir olaydır ki iş doyumu yüksekse çalışanın sağlığı iyi psikolojik sorunu hemen-hemen yok ve çalışma arkadaşlarıyla uyum içinde güvene dayalı işbirliği ve yardımlaşma davranışları sergiliyor demektir. İş doyumu kavramının önemli olmasının diğer nedeni, her bir bireyin kendine özel çeşitli ihtiyaç ve değerlerinin olması ve çalışma yerindeki aktivitelerinin ve davranışlarının da bu değer ve inançlara göre şekillenmesine göredir(Egbule, 2003: 158). İş doyumu araştırmacıları(Brief, 1998; Kristof, 1996; Mottaz, 1985), iş doyumu konusunun kişi-çalışma ortamı uyumu ile ilişkilendirmişler(Tanner, 2007: 9). Kişinin çalışma ortamı çalışanın ihtiyaçları, değerleri, bireysel özellikleri, büyük ölçüde de iş doyumu ile tatmin edilir. Burada değinilen uyum çalışanın doyumunu doğuran tüm örgüt içi davranış ve olaylardır. Çalışanın işinden elde ettiği olumlu-olumsuz tüm etkiler onun sosyal ve psikolojik hayatını etkilemektedir.

İş doyumunu önemi araştırmacılar tarafından bilindiğinden Hoppock'la(1935) başlayan iş doyumu araştırmaları her geçen gün biraz daha ilgi görmektedir. Locke(1976) 1969-1979 arasındaki dönemde 3350 tezin yazıldığını, Cranny ve arkadaşları(1992) ise 1979-1992 arasında bu rakamın 5000'den daha fazla olduğunu, Oshagbemi(1996) ise bu rakamların Locke'nı belirttiğinden bu yana iki kat arttığını belirtiyor(Oshagbemi, 2000: 331). İş dünyasında bu konuda ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda hem beklentileri karşılayıcı, hem de konuya ilişkin beklenti yaratıcı özellik gösteren akademik çalışmaların da olması, bilimin de bu yönde belirli bir misyon üstlendiği anlamına gelmektedir(Acar, 2006).

Kama'nın(2005: 42) Özdevecioğlu'ndan(2003: 707) aktardığı şekliyle, araştırmalar yaşam doyumunun %65, 9'unun iş doyumu ile açıklandığı, bu sonuç yaşam doyumunu sağlayan faktörlerin önemli bir kısmının işle ilgili değişkenler olmasından kaynaklandığını gösteriyor. Düşünceyi daha da açarsak, iş doyumu bireyin sadece işindeki hayatını değil iş dışındaki tüm hayatını da pozitif yada negatif olsun bir şekilde etkilemektedir. Çalışma yerindeki doyumun pozitif yada negatif olmasındaki ince bir nüans aslında toplumun bir ferдинin yaşamını ya 'alt' yada 'üst' etmektedir.

Örgüt etkinliği ve uzun dönem başarısı için doyumlu çalışanların olması çok önemlidir. Doyumsuz çalışanlar örgüte daha az katkı sağlarlar(Callaway, 2006: 33). Çalışanda yüksek güven düzeyi olduğu zaman, çalışan süreç içerisinde örgütünden ve işinden ayrılmamak için işini istekle, görevini sorumlulukla yapmakta, örgüt hedef, plan ve uygulamalarını benimseyerek etkinliğini daha da artırmaya çalışmakta ve örgütüne bağlanarak vatandaşlık davranışı sergilemeye başlamaktadır. Böyle bir süreç örgütlerin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi yolunda elde edilmiş en büyük kazanım olacaktır ki bu nedenle de yüksek iş doyumu düzeyinin sağlanmasına örgütlerin önem vermesi gerekmektedir.

İş doyumu çalışanın verimliliğini artırırken iş doyumsuzluğu çalışanın verimliliği ve performansını düşürmektedir ve Ardıç ve Türker'in(2001) deyişiyle, bu psikoloji içindeki çalışan işini sabote edebilmekte ve hatta işten ayrılabilir(Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3).

'İşlerinden doyum sağlayamayan bireyler, işyerinde geçirdikleri zamanı katlanılır kılmak için devamsızlığın yanı sıra başka tepkiler de geliştirirler. Bunlar arasında, işyerinde geçirilen zamanı özel işler için kullanmak, uzun molalar vermek, iş yapmaksızın meşgul görünmek, iş arkadaşları ile önemsiz konularda sohbet etmek, işi geciktirmek, kuralları kasıtlı olarak görmezden gelerek otoriteye karşı çıkmak, iş arkadaşlarına ve üstlerine karşı saldırgan davranışlar sergilemek, öç almak, misilleme yapmak sayılabilir. Bireylerin bu tepkilerin birini ya da birkaçını seçmelerinde kişisel geçmişleri, grup normları, bireysel özellikleri, işyeri

politikaları ve bu politikaların doğuracağı olumlu ve olumsuz sonuçlar etkilidir'(Sun, 2002: 5).

2. 2. 3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Örgütlerde iş doyumunun etkilenmesiyle birlikte genel örgütsel verimliliğin, performansın ve ilişkilerin etkileneceğini söyleyebiliriz. Bir çok araştırmacı(Acker, 2004; DeLoach ve Monroe, 2004; Egan ve Kadushin, 1999; Gregorian, 2005; Kadushin ve Egan, 2001; Kadushin ve Kulys, 1995) çalışanların iş doyumunun bireysel, mesleki ve örgütsel faktörler olan saygı görme, destekleyici iş ortamı, bireysel gelişim ve işbirlikçi karar alma uygulamalarından etkilendiğini söylemektedir(Ulrich ve ark. , 2007: 1710). İş doyumuna pozitif etki eden değişkenler iş seviyesi, işinde sahipliği yani yetkisi olması duygusunu hissetmesi ve ücret(Chef ve ark. , 1998), çalışanların güçlendirilmesi(Kirkman ve Rosen, 1997), iş farklılığı ihtiyacı(Hackman ve Oldham, 1975), kişilik tipi, doğruluk, güven(Wesolowski ve Mossholder, 1997) ve Voyandoff(1980)'un söylediği gibi cinsiyettir ki, bununla birlikte, cinsiyetin iş doyumuna etkisi bireyin çalıştığı iş yeri seviyesi ile ilişkilidir ve her seviyedeki çalışanlar arasındaki cinsiyet farklılığı iş doyumunu etkilemez(Tanner, 2007). Robbins(2002)'e göre ise en önemli iş doyumu oluşturan faktörler eşit ödüller, uygun çalışma koşulları ve çalışma arkadaşlarının davranışlarıdır(Callaway, 2006: 31).

İş doyumunu oluşturan faktörleri iki ana başlık altında toplamak mümkündür ki, bunlardan birincisi, iş ortamı ve işle bağlantılı faktörler diğeri ise bireylerin kişilik özellikleri ve önceki yaşantılarıdır(Sun, 2002: 31). Spector(1997) iki grupta toplanılan bu değişkenlerin birbirleri ile etkileşerek iş doyumunu etkilediğini belirtiyor(Sun, 2002: 31). Spector'un (1997), iki grup altında topladığı bu değişkenleri örgütsel ve bireysel faktörler olarak adlandırabiliriz. Biz çalışmamızda bireysel faktörleri genel başlık altında topladık ve irdledik. Örgütsel faktörleri ise ast-üst ilişkileri, kararlara katılım, iletişim, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, işin kendisi, çalışma koşulları, ödüllendirme sistemleri, ücret-terfi sistemleri şeklinde irdledik.

2. 2. 3. 1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler

Bu bakış açısı çalışanın örgütsel çevreye uyumu için çalışanın davranış ve yeteneklerine odaklanıyor(Fraser ve Hodge, 2000: 173). Bireysel modele göre çalışanlar iş doyumlu ve doyumsuz olmaları onların bireysel tecrübe, değer ve özellikleri ile ilişkilidir.

Ospina(1996), Morris ve Villemez(1992) ve Holland (1985) gibi araştırmacılar çalışanların iş doyumunu neyin etkilediğini bulmak için yapılacak araştırmaların çalışanların bireysel özellikleri ve çalışma ortamı özellikleri etkileşimine odaklanmaları gerektiğini belirtiyorlar(Tokar ve Subich: 1997: 482). Yani gelecek araştırmalar çalışma yeri özellikleri ve çalışan özellikleri üzerine odaklanmalıdır.

Erdoğan'a(1991: 376) göre iş doyumunu genellikle çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. Kişi işinden gerekli doyumunu buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

Çalışanların yaşı ve çalışma ortamındaki bulunma sürelerinin hedef alınarak yapılan araştırmalarda iş doyumunun ne şekilde etkilendiğine bakılmıştır. Cross ve Wyman'ın(2006: 199) çalışmasında yeni işe başlayanların örgütsel hedeflerin elde edileceğine dair inanmaları onların iş doyumlarında önemli tetikleyici olduğunu belirtiyorlar. Clark ve arkadaşları'nın(1996) çalışmasının sonucuna göre genç ve yaşlı çalışanların orta yaşlılara nispette daha doyumlu oldukları bulunmuştur(Artz, 2008: 317).

Mersin ilinde yapılan bir çalışmada eğitim düzeylerinin iş doyumuyla ilişkisi incelendiğinde ters orantılı bir şekilde eğitim düzeyleri arttıkça iş doyumunu oranını azaldığı saptanmıştır. Bunun sebebi ise çalışanların görev tanımlarının olmaması dolayısıyla görevlerini yaparken eğitim düzeylerinin dikkate alınmaması ve benzer işleri yürütmeleri olarak gösterilmiştir. Zira çalışanlar mesleki eğitimleri sırasında öğrendikleri bilgi ve becerileri kullanamamakta ve bunun sonucu olarak da

doyumsuzluk yaşamaktadır(Acar, 2006). ‘Long’un(2005) çalışmasında da aynı sonuç görülmektedir. Bu durum iş doyumunun büyük ölçüde çalışanların işleriyle ilgili beklentileri ve gerçekte ne elde ettikleri arasındaki farkın sonucu olarak ortaya çıkmasına bağlanabilir. Çalışanların eğitim düzeyleri ne kadar yüksekse işleriyle ilgili beklentileri de o kadar yüksek olmaktadır’(Efeoğlu, 2006: 28). Bender ve Heywood(2006) ve Clark ve Oswald’ın(1996) araştırmalarında da benzer sonuçlar görülmüştür(Artz, 2008: 317). Brown ve McIntosh (1998)’un, geliştirdiği yaklaşıma göre herhangi bir pozisyonu işgal eden çalışanın sahip olduğu eğitim, söz konusu pozisyon için gerekli asgari eğitim düzeyinden fazla değilse çalışanın eğitim düzeyi ve iş doyumunu düzeyi arasındaki ilişkinin pozitif yönde olması beklenir. Ancak, çalışanın eğitim düzeyi söz konusu pozisyon için gerekli olan asgari eğitim düzeyinden yüksek ise çalışanın eğitim durumu ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin negatif yönde olması beklenir. (Efeoğlu, 2006: 29).

Birçok çalışmada kişilik özellikleri iş doyumunu etkileyen faktör olarak ele alınmıştır. Greenberg ve Baron(1993: 170) da kişilik değişkenlerinin iş doyumuyla ilişkili olduğunu yazmışlar(Tokar ve Subich: 1997: 482). Duygusal olmayan, hayatı gerçek gören çalışanlar, azimli ve istekli oldukları için hedefleri doğrultusunda bıkmadan koşarlar ve sorunları hayatın gerçeği olarak görürler. Bu çalışanlar çalıştığı yerden, işinden bıkmazlar ve umutla çalışırlar ve doyumludurlar

İstanbul üniversitesinde yapılan araştırmada elde edilen bulguların iş doyumunu ile başarı ve bilgi ve beceri düzeyleri arasında yüksek düzeyde ilişki olduğunun saptanmasıdır(Acar, 2006).

Adams’ın(1965) eşitlik teorisi, Greenberg(1988) ve Walster ve arkadaşları’nın(1973) çalışmaları cinsiyet farklılığı ve iş doyumunu ilişkisinin ortaya çıkarılması açısından yapılan en önemli çalışmalardandır(Okpara ve ark. , 2005: 178). Yapılan çalışmalarda(Smith ve Plant, 1982; Mason, 1995; Jones ve Nowotny, 1990; Tack ve Patitu, 1992; Fiorentino, 1999; Hagedorn, 1996; Tang ve Talpade, 1999; Off Our Backs

Survey, 2003; AAUP, 2004; AUT, 2004) kadın çalışanların ücret, terfi, yönetici ve genel, iş doyumu seviyelerinde düşük, çalışma arkadaşları ve yaptıkları iş konusunda erkek çalışanlardan daha yüksek doyumlu oldukları bulunmuştur(Oshagbemi, 2000: 333). Clark(1997) düşük eğitilmiş çalışanlar arasında kadınların erkeklerden daha yüksek düzeyde iş doyumu olduğunu belirtiyor. Bunun sebebini erkek çalışanların sosyal rollerinin gereği olarak bir işte çalışmaya kadınlara kıyasla daha fazla ihtiyaç duymaları ile açıklıyor(Efeoğlu, 2006: 30). Bu güne kadar yapılan cinsiyet-iş doyumu ilişkisini inceleyen çalışmalarda iş ortamında kadınların daha yeteneksiz ve erkeklerle eşit olmadığı düşüncesinin yaygın olduğu bulunmuştur. Bu yanlış kanaat sonucunda, iş ortamında kadınların negatif imajı onların terfi yollarının kapanmasına neden olmuştur(Fraser ve Hodge, 2000: 175). Sonraki dönemlerde yapılan çalışmalar ise kadınların ‘cam tavan’ sorununun kırılmaya başladığını(CPA Journal, 1996) bunun sonucunda ise kadınların iş doyumunu etkileyen faktörlerin de değiştiğini gösteriyor(Graham ve Messner, 1998: 197).

2. 2. 3. 2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler

İş doyumunu etkileyen bu tip faktörleri araştıran çalışmalar, çalışma ortamının çalışanın doyumunu üzerindeki etkisini araştırıyor(Fraser ve Hodge, 2000: 173). Bu bakış açısına göre çalışanın davranış ve tutumları çalışma yerindeki ortam, uygulama ve kararlardan kaynaklanıyor. Bu tip faktörlerin etkilerini ortaya koyan araştırmalardan bazılarını Hackman ve Oldham(1975), Herzberg ve arkadaşları(1957), Kallenberg(1977), Locke(1969), Mottaz ve Potts(1986) şeklinde sıralayabiliriz(Tanner, 2007: 26).

Ast-Üst İlişkileri: Mitchell ve Larson(1987: 140) yönetim tarzının, yönetimin çalışanlara karşı tutumunun ve oluşturulan kuralların uygulama şeklinin çalışanların iş doyumunu etkilediğini belirtiyorlar(Sun, 2002: 18; Erdil ve ark. , 2004: 19). Yöneticiler çalışanlar nazarında güvenilir, adaletli ve yetenekli olarak algılanmaları sonucu ast-üst ilişkileri istenilen düzeyde oluşmuş oluyor. Bu güvenilir ve adaletli ilişkiler sonucunda

Çalışanların iş doyumları yükseliyor(Syptak ve ark. , 1999). Güçlü iş doyumunun kaynağı yöneticilerin çalışanlara desteğidir(Nobile ve McCormick, 2008: 105).

Ayrıca yöneticilerin uygulamaları çalışanları destekleyici ve kuşatıcı olmalıdır. Örgüt içindeki tutumlar tüm çalışanları yönetici etrafında toplayabilmelidir. İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler personelde doyumсуuzluk duygularına yol açmaktadırlar(Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4). Örgütsel politikalar eğer yeterince açık değilse çalışanlar için büyük doyumсуuzluk kaynağı olacak. Bunun için örgütün politika ve uygulamaları dürüst ve eşit şekilde herkes için geçerli olmalıdır(Syptak ve ark. , 1999).

Kararlara Katılım: Yöneticiler karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlayarak, çalışanların kendilerine saygı duymalarını ve tanınma ihtiyacını karşılayabilir. Diğer yönden çalışanlara yönelik olmak, onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmekle doyumunu etkileyebilir(C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, 2007 67). Koorsgaard ve arkadaşları(1985) yöneticilerin, çalışanların kararlara katılımlarını sağlayarak iş doyumlarını yükselte bileceklerini belirtiyorlar. Feldman ve Hugh(1986: 196) kararlara katılan personelin, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştireceğini ve iş doyumlarının yükseleceğini belirtiyorlar(Erdil ve ark. , 2004: 20).

İletişim: İletişimin iş doyumunu üzerinde etkisinin olduğu birçok çalışmada bulunmuştur. Bunlardan Brunetto ve Farr-Wharton(2004), Kim(2002), Shadur ve arkadaşları(1999), Miles ve arkadaşları(1996), Orpen(1997), Khaleque ve Rahman'ın(1987) alışmalarını belirtebiliriz(Yüksel, 2005: 296). İletişimin örgüt teorilerinde ve uygulamalarında örgütler ve örgüt elemanları için ne kadar önemli bir kavram olduğu çalışmalarla kanıtlanmıştır. Örgütlerde yaşanan iyi-kötü tüm olaylar, özellikle kişilerarası ilişkiler açısından hemen-hemen hepsi iletişimle ilişkilidir. İletişim elemanlarının birbirilerini ve örgütsel olayları doğru şekilde anlamalarını sağlayan gerekli bir kavramdır. İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe, belirsizlik ise stres, iş

doyumsuzluğu, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır(Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3). Yöneticilerden çalışanlara karşı destekleyici iletişim olduğu zaman çalışanların iş doyumu düzeylerinin yükseldiği araştırmalarla(Eisenberger ve ark. , 1997; Gaertner, 2000; Iverson, 2000) kanıtlanmıştır(Nobile ve McCormick, 2008: 104).

Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler: Örgütte çalışanların birebir ilişkileri birçok örgütsel değişkenleri etkilediği gibi iş doyumunu da etkilemektedir. Herkes zevk aldığı ve güzelce vakit geçirebileceği arkadaşlarla çalışmak ister. Çalışma arkadaşlarının birbirilerine karşı tutum ve davranışları psikolojik ve sosyal varlık olan insan üzerinde etki yapmaktadır. Çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş doyumu arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır(Oshagbemi, 2000: 336). Bu yüzden örgütlerde çalışanların birbirilerini her anlamda desteklemesini sağlayan, birbirilerine yardımlaşmayı teşvik eden çalışma ortamının oluşturulması örgütler için hayati önem taşımaktadır. Luthans'a(1973: 114) göre çalışma grubu çalışana sosyal dayanışma ortamı sağlıyor ve çalışma grubunda uyum varsa, dünya görüşleri birbirine uyuyorsa, işten duyulan doyum artmaktadır(Erdil ve ark. , 2004: 19). Hurlbert(1991) çalışanların sosyal ilişkilere dahil olmalarının birbirilerine yardımcı olmalarına sebep olduğunu, Leiter(1988) çalışanlar arası informal etkileşimlerin yüksek iş doyumu oluşturduğunu, Ducharme ve Martin(2000) de çalışanlar arası sosyal yardımlaşmanın iş doyumunu artırdığını ortaya çıkarmışlar(Nobile ve McCormick, 2008: 104).

Feldman ve Hugh'a(1986: 197) göre çalışma grupları çalışanların iş doyumu için önemli bir kaynaktır ve grup üyelerinin birbirleriyle olan iletişimleri ve ilişkileri iş doyumunu yönlendirmektedir. Birbirleriyle iletişim kuramayan çalışanların iş doyumu azalmakta ve sosyal yalnızlığa itilmekte ve sonuçta işi terk etmelerine yol açmaktadır(Erdil ve ark. , 2004: 21).

İşin Kendisi: Çalışan yaptığı işten ne kadar doyumlu olursa, yaptığı işi ne kadar severek yaparsa hem kendisine hem de örgütüne o düzeyde yarar sağlar. Severek yaptığı işten

doyumlu olmakla birlikte örgütüne de verimli olarak yarar sağlar. Çalışanlar işlerini severek yapmaları için işlerinin ilginç olması, kişilik özelliklerine uygun olması, işinde öğrenme ve yükselme fırsatı vermesi gereklidir.

Diğer bir önemli husus çalışanın yaptığı işin önemli olduğunu düşünmesine ilişkindir. Bu şekilde düşünen çalışan güven düzeyi yüksek ortamda kendisini örgütün bir parçası kabul edeceğinden, yaptığı işin önemini yapması gereken sorumluluk şeklinde algılayacak. Kendinden motivasyonlu bir şekilde işini yapacak ve doyumunu artacak. Eğer tersine bir durum söz konusu ise, yani güvensiz bir ortamda çalışıyorsa ya kendine değer verilmediğini düşünerek işini yarım yaparak örgütünden intikam almaya çalışacak yada değer verileceği bir ortam arayışında olacak. Her iki durumda da işinden doyumсуuz olacak.

Çalışma Koşulları: Çalışan, çalıştığı yerin durumuna göre işten zevk de alabilir ve ya tersine yaptığı bu işi mecburen, gönülsüz de yapa bilir. İkinci durum söz konusu olduğu zaman çalışan işten bir an önce kaçmak ve yeni alternatif işyeri bulmak isteyecektir. Mitchell ve Larson(1987: 140) çalışılan ortamın fiziki durumunun, çalışanların iş doyumunu etkilediğini vurguluyorlar(Sun, 2002: 18). Bazı araştırmacılar(Porter, Lawler ve Hackman, 1975; Clayton, 1981; Brousseau, 1983) çalışanın işine karşı tepkisi sadece ihtiyacından ve işin kendisinden değil, aynı zamanda işi çevreleyen çalıştığı ortamdan da kaynaklandığını söylüyorlar(Goris, Vaught ve Pettit, 2003: 330).

İş çevresi, yaratıcılık ve iş doyumunu ilişkilerini inceleyen Shalley, Gilson ve Blum (2000), 2200 kişi üzerinde yapmış oldukları araştırmada, yaratıcılık gerektiren işleri tamamlayacak bir iş çevresinin özelliklerini inceleyerek, iş çevresinin işin yaratıcılık gereklerini tamamlayacak şekilde düzenlenmesi durumunda, iş doyumunun pozitif yönde, çalışanların işten ayrılma niyetinin ise negatif yönde etkilendiği saptanmıştır(Çekmecelioğlu, 2005: 26). Bozkurt ve Turgut(1999: 60) işyerinin ısısının, neminin, havalandırmasının, ışık ve gürültü düzeyinin, çalışma saatleri ve dinlenme molaları, işyerinin konumu, iş yerinin temizliği ve kalitesi, iş teçhizatı gibi çalışma

ortamıyla ilgili unsurların iş doyumuna etki ettiğini vurguluyorlar(Erdil ve ark. , 2004: 21). Mesela, sağlıksız ve kalitesiz çalışma ortamının şikayetleri, stresi ve devamsızlığı artırarak iş doyumunu azalttığı biliniyor(Rossberg, Eiring ve Friis, 2004: 576).

Örgüt içindeki uygulamalar, iş dizaynı teknikleri, çalışma saatleri gibi etmenler de iş doyumunu etkilemektedir. Çalışma koşullarının işin, kalite standartlarının ve zamanın gerekliliğine göre iyileştirilmesi sayesinde, hem çalışana değer verilerek onların verimliliğinin artması sağlanabilir ve hem de çalışanın iş doyumunu düzeyi artırılabilir.

Aiken ve arkadaşları'nın(2001) bulgularına göre çalışma yerindeki çalışanlara yönelik hizmet seviyesi düştükçe iş doyumunda azalmaktadır(Ulrich ve ark. , 2007: 1710). Bu nedenle Burnard ve arkadaşları(1999), çalışma ortamında gözlemlerle sık-sık hizmet kalitesinin artırılması gerektiğini belirtiyor(Rossberg, Eiring ve Friis, 2004: 576).

Ödüllendirme Sistemleri: Örgüt içi ödüllendirme sistemleri ve şekilleri çalışanların verimliliğini ve performansını artırarak iş doyumunu sağlanacak şekilde düzenlenmelidir. Çalışanların gelecek dönemlerde yüksek motivasyonlu biçimde çalışması ve işinden doyumlu olması, örgütün bu dönemde ödüllendirme uygulamalarıyla ilişkili olacak. Zaten bu dönemdeki çalışma temposunu da etkileyen örgütsel faktörlerden biri de geçen dönemin ödüllendirme uygulamaları veya uygulamalarla ilgili çalışanın algılamalarıdır.

Ücret-Terfi Sistemleri: Örgütte ücret sistemi çalışanlar tarafından kabul görmesi için çalışanların örgütlerine verdikleri ölçüde örgütten aldıklarını düşünmeleri gerekir. Bunun için de adilane ücret sisteminin örgütte kurulması önem arz etmektedir. Ücret dağıtımı ile ilgili uygulamalar adilane algılanması sonucu çalışanların iş doyumları yükselmektedir. Bu zamana kadarki ücret-iş doyumunu ilişkisini irdeleyen çalışmalar farklı sonuçlar doğurmuştur. Bunun sebebi araştırmaların farklı gelişmişlik düzeyindeki ülke ve kültürlerde, hem de farklı zaman dilimlerinde yapılmış olmasıdır. Farklı kültürlerde ihtiyaçların ve güdüleyicilerin değişiklik göstermesi sonucunda ücret kimi zaman iş doyumunun güçlü tetikleyicisi kimi zaman da dolaylı güdüleyicisi olmuştur. Mesela,

Spector (1997: 47) farklı iş gruplarından seçtiği üç örnekleme yaptığı çalışma sonucunda ücret ve iş doyumu arasında düşük ilişki olduğunu bulmuştur, ki bu bulguyu destekleyen diğer bir çalışmanın sonucunu Jacques(1956) açıklamıştır. İşyerindeki adalet kavramını ilk araştıranlardan olan Jacques(1956), ücret düzeyinin adil olandan sapmasının, farklılığın nedeni önemli olmaksızın bireyde bir çeşit dengesizlik durumu yaratacağı sonucuna varmıştır(Sun, 2002: 31).

İşletme içinde kariyer yollarının belli olması ve adil bir terfi sisteminin varlığı olumlu bir çalışma ortamı meydana getirecektir(Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4). Terfi fırsatı çalışanları motive eden ve örgüt için çalışmasını tetikleyen bir değişkendir. Bu nedenle örgütlerde etkin bir terfi sisteminin kurulması ile çalışanların iş doyumunun elde edileceğini söyleyebiliriz.

2. 2. 4. Örgütsel Güven ve İş Doyumu İlişkisi

Örgütsel güven ve iş doyumu ilişkilerini inceleyen araştırmacıların ortak vardıkları sonuç doyumlu çalışanların verimli oldukları şeklindedir(Egbule, 2003: 159). Bireyin örgüte üstüne, yönetimine ve hatta iş arkadaşlarına güven duyması onun bir amaca doğru çaba harcamasını, işine ilgi duymasını, işine kopamayacak kadar bağlı olmasını ve yüksek morale sahip olmasını sağlamaktadır(Güneşer, 2002: 52). Deutsch(1962) de örgütsel güvenin genel iş doyumuyla ilişkili olduğunu söylüyor, özellikle paylaşılan karar alma sürecinde çalışanlar doyumlu oluyorlar(Tanner, 2007). Çalışanın örgüt içindeki ilişkileri güvenli olup olmadığı şeklinde algılaması, onun işten aldığı doyumu etkilediği gibi, güvenilir ortam çalışanın işten beklentilerine, işini yapmaktan aldığı keyfe ve yeteneklerine olumlu yönde etki etmektedir. Flaherty ve Pappas'ın(2000) çalışmasında güvenin iş doyumu üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu ortaya koymuşlar(Goris, Vaught ve Pettit, 2003: 330). Quin(1984) eğitim kurumunda yaptığı araştırma sonucunda örgütsel güvenin iş doyumunu etkilediği ortaya çıkarmıştır(Sheehan, 1995: 36).

Güven duygusunu varlığının çalışanların iş davranışlarını ve işe yönelik tutumlarını etkilediği araştırmalarla saptanmıştır. Driscoll(1978) karar alıcı konumundaki kişiye duyulan güven sayesinde iş doyumunda artış olacağını, Lagace(1991) ise karar alıcı ve çalışanlar arasındaki karşılıklı güvenin çalışanların güven düzeylerinin artımında büyük rolü olduğunu söylüyorlar(Matztler ve Renzl, 2006: 1262). Brashear ve arkadaşları(2003) kişiler arası güven çalışmasında paylaşılan değerler ve saygı arasında güçlü ilişkinin ortaya çıkarmışlar ve aynı zamanda çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güven düzeyinin çalışanların iş doyumunu direkt etkilediğini, bağlılığı ise dolaylı etkilediğini bulmuşlar(Ralston, 2006: 21). Çalışan ve amiri arasındaki güven ilişkisinin çalışanın iş doyumunu etkilemesi de beklenilmektedir. Yöneticilerle çalışanlar arasında olan sıkı ilişkiler çalışanların iş doyumunu özsaygı, gelişme fırsatları, başarı, beklenti, saygı, dürüst davranış yollarıyla etkilemektedir(Graham ve Messner, 1998: 196). Tan ve Tan(2000: 249) 220 katılımcıyla yaptıkları çalışmada yöneticiye güvenin çalışanların doyumunu ve yenilikçilik davranışlarını etkilediğini, O'Reilly ve Roberts(1978) yüksek havacılık teknolojisindeki 579 çalışanın iştirakiyle gerçekleştirdikleri çalışmada ise yöneticileriyle çalışanların güven ilişkilerinin çalışanların performans ve doyumunu artırdığını ortaya çıkarmıştır(Goris, Vaught ve Pettit, 2003: 333).

Çalışanlar çalışma arkadaşları ve yönetimden güvenli olarak hissederlerse ve bu şekilde motive olurlarsa, işlerine karşı bireysel, kişisel memnuniyet hissederlerse, yönetimden yardım alırlarsa büyük derecede iş doyumlu ve örgütsel bağlılıklı olurlar(Kraut, 1975; Locke, 1969 içinde Tanner, 2007: 38). Rich(1997) araştırmasında eğer çalışan yöneticisine güven duyarsa, işine karşı doyumlu olacak diyor(Matztler ve Renzl, 2006: 1262). Yöneticisini, arkadaşlarını ve örgütünü güvenilir kabul eden çalışan, kendisinin ihtiyaç ve beklentileri konusunda bu tarafların duyarlı oldukları inancını taşımaktadır. Zaman içerisinde bu ihtiyaç ve beklentisinin karşılanacağı ümidini taşıyan çalışan doyumlu olarak işini yapacaktır.

Çalışanın yönetime güvensiz olması durumunda, çalışma şartları ne olursa olsun, iş doyumunu gerçekleştiremeyebilir. Feldman ve Hugh(1986: 196) yönetime karşı güven

oluşması durumunda, fiziksel şartlar konusundaki şikayetler azalmaktadır. Ani ve büyük değişimlerin yaşandığı durumlarda, fiziksel şartlar önem kazanmaktadır (Erdil ve ark. , 2004: 21). Pillai ve arkadaşları(1999) dönüşümcü ve transactional liderlik, prosedürel ve dağıtım adaleti, güven, iş doyumu, bağlılık ve vatandaşlık davranışlarını inceleyen görgül araştırmasında lidere güvenin lider davranışları ve iş doyumunu etkilediğini belirtiyorlar(Matzler ve Renzl, 2006: 1262).

Sonnerburg ise düşük düzeydeki güvenin bireyde stres düzeyinin yükselmesine yol açacağını ifade etmiştir. Birey zamanının büyük kısmını kendini korumak gibi aktivitelere harcayacağından verimliliği azalacak, yenilikçiliği bastırılacak ve karar verme süreci engellenecektir(Kamer, 2001: 48). Bunun sonucunda ise doğal olarak iş doyumu düzeyinde ise azalma görülecektir.

Çalışanlarına karşı isteklerini kabul ettirebilmek ayrıca güvenilir olmaktır. Trempe, Rigny, ve Haccoun(1985) Montreal’de 197 çalışanı örneklem alarak yaptıkları çalışmada yöneticilerin çalışanlarını etkileyebilmeleri ile çalışanların iş doyumu arasında pozitif ilişki olduğunu bulmuşlar(Goris, Vaught ve Pettit, 2003: 334). Smith ve Barclay(1997) güven ilişkilerinin karşılıklı iş doyumu üzerinde etkisini ortaya çıkarmışlar(Matzler ve Renzl, 2006: 1262).

Yukarıda saydıklarımızdan sonra, çalışanın iş doyumlu olması için yöneticilerini, çalışma arkadaşlarını ve örgütünü kabul etmesi gerekmektedir, diyebiliriz. Hem yöneticilerin, hem çalışma arkadaşlarının, hem de örgütün çalışan tarafından kabul edilmesi için her üç taraf da kendi içinde aşağıdakileri yapması gerekir. Yöneticiler güvenilir, dürüst, destekleyici davranışları, çalışanların da dahil olduğu adil karar ve uygulamaları, çalışanlar karşılıklı destekleyici ve yardımcı tutumları, örgüt ise her yönlü açık ve paylaşılan iletişim ve çalışma koşullarının sağlanması sonucunda çalışanlar tarafından güvenilir kabul edilebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ: BİR UYGULAMA

Çalışmanın ilk iki bölümünde örgütsel güven kavramı, örgütsel güven düzeyleri, örgütsel güvenin sonuçları olarak çeşitli değişkenlerle ilişkileri, iş doyumu, önemi, iş doyumunu etkileyen faktörler ve örgütsel güvenin iş doyumu üzerindeki etkileri açıklanmıştır. Bu bölümde ise örgütsel güvenin iş doyumu üzerinde etkilerini ölçmeye yönelik bir araştırma ve sonuçları üzerinde durulmaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmamızın amacı özel sektörde faaliyet gösteren bir firmada çalışanların örgütsel güven düzeyleri(yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, örgütün kendisine güven), iş doyumu düzeylerini ve örgütsel güven ve iş doyumu ilişkisini ortaya çıkarmaktır.

Örgütler çalışanlarından maksimum düzeyde yararlanmak isterler. Bu zamanda maksimum yararlanmanın yolu çalışanların yaptıkları işlerden keyif almalarını ve kendi işleriymiş gibi yapmalarını sağlamaktır. Bunun sağlanmasının yolu ise örgütlerde güven ortamının oluşturulmasından geçiyor. İnsan yaşamının büyük bir kısmını iş yerinde geçiriyor. Geçirilen sürenin verimli sonuçlanması çalışanın işinden sağladığı doyum düzeyiyle ilgilidir. Örgütsel güven ve iş doyumu konusunu seçtik, çünkü bu çalışmamız örgüt üyeleri, çalışanlar ve yöneticiler arasında karşılıklı güven ortamı kurabilmek ve dolayısıyla da istenilen performanslı örgütler oluşturmak için kılavuz olacağı ümidini taşıyoruz.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada kısa zamanda bilgi elde etmek ve bulguları genelledebilmek imkanı sağladığı için ve çalışmamıza uygun olduğu için survey yöntem kullanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Tekniği

Araştırmada, veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verileri bu anket formu aracılığı ile elde edilmiştir. Anketler basılı formlar halinde çalışanlara dağıtılmıştır.

3.4. Soru Formunun Hazırlanması

Değişkenlerin ölçülmesi işlemi dört farklı ölçekten yararlanılarak yapılmıştır. Yöneticiye güvenin ölçülmesi için kullanılan 10 soru Nyhan ve Marlowe(1992) tarafından geliştirilen Örgütsel Güven Envanteri ve Daboval, Comish, Swindle ve Gaster'in(1994) Küçük İşletmeler ve Sorunları ile ilgili Güven Envanteri yardımıyla yapılmıştır. Çalışma arkadaşlarına güvenin ölçülmesi amacıyla 5 soru Cook ve Wall(1980) tarafından geliştirilen İş Ortamında Kişiler arası Güven ölçeğinden yararlanılarak yapılmıştır. Örgütün kendisine güvenin ölçülmesi için ise 7 soru yine Nyhan ve Marlowe'un(1992) ölçeğinden yararlanılarak yapılmıştır. İş doyumu için ise Minnesota İş Doyumu kısa ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların demografik özellikleri olarak ise cinsiyet, medeni durum, yaş, en son mezun oldukları eğitim düzeyi, bu işletmedeki çalışma süreleri ve işletmedeki pozisyonları sorulmuştur.

Anketin güven kısmında yer alan 22 ifade 1-Hiç Katılmıyorum, 2-Çok Az Katılıyorum, 3-Biraz Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum şeklinde 5'li Likert ölçek içerisinde verilmiştir. İş doyumunda yer alan 20 ifade ise 1-Hiç Memnun Değilim, 2-Memnun Değilim, 3-Kararsızım, 4-Memnunum, 5-Çok Memnunum şeklinde yine 5'li Likert ölçek içerisinde verilmiştir.

3.5. Araştırmanın Ana Kütle ve Örneklemi

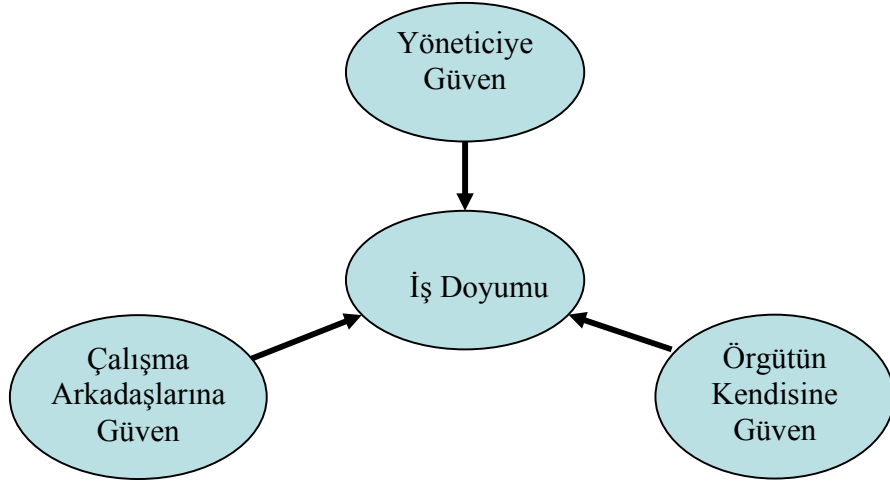
Araştırmanın ana kütlesini firma çalışanları oluşturmaktadır. Bu çalışanlar firmanın çeşitli bölümlerinden farklı kademedeki tüm çalışanları kapsamaktadır.

3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmanın uygulama kısmı İzmir’de özel sektörde faaliyet gösteren 280 kişinin çalıştığı Küçükbay Yağ Sanayi A.Ş.’de farklı departmanlardan 156 çalışanın katılımıyla anket uygulanarak yapılmıştır. Anketin rahat ve stressiz bir ortamda cevaplanması amacıyla soru formları çalışanlara iş çıkışı dağıtılmış ve ertesi sabah işe dönüşlerinde geri toplanmıştır. Cevaplanan anketlerden 137 tanesi değerlendirme kapsamına alınmıştır. Bu katılımcı sayısı ile çalışmamızın Türkiye çapında genelleştirilmesi için çalışma bulgularına yine departman farkı gözetmeksizin bakılmalıdır.

Ürünlerini yurt içinde 'Orkide' markasıyla yurt dışında da 'Orkide' ve 'Vera' markalarıyla tüketicilerin beğenisine sunan Küçükbay Sanayi A.Ş. 76 ülkeye ihracat yapmaktadır. Yaklaşık 30 bin metrekaarelik bir alanda faaliyet gösteren Küçükbay A.Ş. 250 çalışanı ile birlikte, iç piyasada 'Orkide', dış piyasada ise 'Orkide' ve 'Vera' markalarıyla faaliyet göstermektedir.

3.7. Araştırmanın Teorik Modeli ve Hipotezler



Bu çalışmanın teorik modelinde de görüleceği üzere aşağıdaki hipotezler test edilmektedir. Birinci hipotez; yöneticiye güvenle iş doyumu kavramı arasındaki ilişkilerle ilgilidir. İkinci hipotez çalışma arkadaşlarına güvenle iş doyumu kavramı arasındaki ilişkilerle alakalıdır. Üçüncü hipotez ise örgütün kendisine güvenle iş doyumu arasındaki ilişkilerle ilgilidir.

Hipotezler:

Hipotez 1: Yöneticiye güven iş doyumunu etkiler.

Hipotez 2: Çalışma arkadaşlarına güven iş doyumunu etkiler.

Hipotez 3: Örgütün kendisine güven iş doyumunu etkiler.

3.8. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada toplanan verilerin analizi için SPSS programından yararlanılmıştır. Verilerin analizi sırasında demografik özellikler kısmında bulunan veriler frekans dağılımına tabi tutulmuştur. Anketin diğer bölümleri çeşitli güvenilirlik analizlerine tabi

tutulmuş, korelasyon, regresyon analizleri, karşılaştırmalar, tanımlayıcı istatistikler yapılmış, ortalamalar, standart sapmalar incelenmiştir.

3.8.1. Soru Formunun Geçerliliği ve Güvenilirliği

3.8.1.1. Faktör Analizi

Faktör analizi; değişkenler arasındaki ilişkileri daha yakından inceleyerek sistemin işleyiş özelliklerini açıklığa kavuşturmayı amaçlayan çok değişkenli istatistik yöntemlerinden biridir. Faktör analizinin en önemli amaçlarından biri değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılığın temelini araştırmaktır. Ve faktör ağırlıkları faktörün değişkeni ölçmedeki önemini gösteren ölçüdür(Toprak, 2006: 57). Sosyal bilimlerde, her maddenin hangi diğer maddelerle gruplaşma yaptıklarını(benzer amaca yöneldiklerini), bu maddelerin bu gruplara ne kuvvetle bağlandıklarını görmek amacıyla açıklayıcı(exploratory) faktör analizi kullanılmaktadır(Eker, 2006: 81 içinde Akyıldız, www.istatistik.gen.tr, 25.11.2005). Bu çalışmada da ölçeğin yapı geçerliğini incelemek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) örneklem uygunluğu değerinin 0,848 olması ve Barlett Testinin anlamlı sonuç vermesi (Ki-Kare = 1822,512; $p = 0,000 < 0,05$), verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ve faktör analizi sonucunun geçerli olduğunu göstermektedir. KMO ve Barlett Testi bulguları Tablo 3.11’de yer almaktadır.

Tablo 1: Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) ve Barlett Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) Değeri		0,848
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1822,512
	Serbestlik Derecesi	231
	Anlamlılık	0,000

Yapılan faktör analizi ile birlikte maddelerin ortalamaları, standart sapmalarını da bulabiliriz. Tablo 3.12'ye baktığımızda ortalamaların genellikle 3 ve 4 arasında değiştiğini görmekteyiz. Madde 11(cag11) en düşük standart sapmaya(0,809) ve Madde 17(okg17) en büyük standart sapmaya(1,261) sahiptir. Bununla birlikte Tablo 3.12'te değişkenlere ait faktör yükleri gösterilmektedir. Oldukça tatminkâr seviyede çıkan faktör yükleri ve üç değişkenin açıkladığı toplam varyans ise % 69,485 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 2: Maddelerin Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenlere Ait Faktör Yükleri

	Madde	Ortalama	Standart Sapma	F1	F2	F3
Yöneticiye Güven	yg1	3,17	,967	,798		
	yg2	3,15	,915	,804		
	yg3	3,30	,995	,799		
	yg4	3,18	,979	,638		
	yg5	3,22	,855	,593		
	yg6	3,57	1,083	,788		
	yg7	3,38	,925	,721		
	yg8	3,27	1,108	,725		
	yg9	3,34	,980	,753		
	yg10	2,99	1,025	,496		
Çalışma arkadaşları	cag11	3,15	,809		,678	
	cag12	3,23	,849		,757	
	cag13	3,23	,972		,832	
	cag14	3,12	,958		,757	
	cag15	3,15	,871		,559	
Örgütün Kendisine Güven	okg16	2,58	1,241			,733
	okg17	2,71	1,261			,731
	okg18	3,20	1,159			,596
	okg19	2,87	1,104			,599
	okg20	2,84	1,214			,717
	okg21	3,96	1,108			,638
	okg22	2,76	1,257			,574

Açıklanan Varyans: 69,485

Çıkarım Yöntemi: Principal Component Analysis

Rotasyon Yöntemi: Varimax with Kaiser Normalization

3.8.1.2. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik; toplanan verilerin ne ölçüde tesadüfi hatadan (veya örnekleme hatasından) arındığını gösterir. Bunun için, ölçeğin farklı zaman veya gruplarda aynı sonuçları ne ölçüde verdiği önemlidir. Böylece ölçeğin birden fazla uygulaması ile sonuçların ne ölçüde tutarlı olduğu saptanır. İç tutarlılık güvenilirliği birden çok ifadenin, toplam değeri oluşturacak biçimde toplandığı ölçeklerin güvenilirliğinde kullanılır. Bu ölçek tipinde her ifade, kavramın bir bölümünü ölçer. Alfa katsayısı (Cronbach α), ölçek ifadelerinin farklı yollardan bölünmesi sonucu oluşur. Bu katsayı 0–1 arasında değişir ve 0,80 ve üstündeki değerler tatmin edici iç tutarlılık güvenilirliğidir.

Tüm ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach α) α : **%96,2**'dir. Yöneticiye güven için güvenilirlik katsayısı (Cronbach α) α : **%94,9**, çalışma arkadaşlarına güven için güvenilirlik katsayısı (Cronbach α) α : **%90,6**, örgütün kendisine güven için güvenilirlik α : **%87,6**, iş doyumu için güvenilirlik katsayısı (Cronbach α) α : **%93,1** olarak bulunmuştur.

3.8.2. Demografik Değişkenlerle İlgili Analizler

3.8.2.1. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Demografik Bilgiler

Çalışanları tanımaya yönelik olarak sorulan sorular frekans tabloları halinde düzenlenmiştir.

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleri

KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ		Adet(N)	Yüzde(%)
CİNSİYET	Kadın	49	35,8
	Erkek	88	64,2
MEDENİ DURUM	Evli	82	59,9
	Bekar	46	33,6
	Diğer	9	6,6
YAŞ	18–25	35	25,5
	26–30	44	32,1
	31–35	28	20,4
	36–40	18	13,1
	41 ve üstü	12	8,8
EĞİTİM DÜZEYİ	İlk ve orta öğretim	66	48,2
	Lise	47	34,3
	Üniversite	24	17,5
ÇALIŞMA SÜRESİ	5 yıldan az	67	48,9
	6–10	50	36,5
	11–15	11	8,0
	16–20	7	5,1
	21 yıldan fazla	2	1,5
POZİSYON	İşçi	94	68,6
	Şef	26	19,0
	Orta düzey yönetici	12	8,8
	Üst düzey yönetici	5	3,6

Ankete cevap verenlerin 49'u kadın, 88'i erkektir. Yapılan analizlerden çalışanların medeni durum açısından % 59,9'unun evli, % 33,6'sının bekar, % 6,6'sının ise diğer kategorisinde olduğu görülmüştür. Yaş açısından incelendiğinde her yaştan çalışanın bu işletmede hemen-hemen eşit sayıda bulunduğunu göstermektedir.

Ankete katılanların eğitim düzeyleri incelendiğinde katılımcıların % 48,2'sinin ilk ve orta öğretim mezunu, % 34,3'ünün lise mezunu, % 17,5' inin üniversite mezunu olduğu anlaşılmıştır.

İşletmedeki çalışma süreleri bakımından incelenen katılımcıların büyük ekseriyetinin 10 yıldan daha az süredir bu işletmede çalıştıkları bulunmuştur.

Katılımcıların işletme içerisindeki pozisyonları incelendiğinde % 68,6' sının çoğunlukla işçi olduğu, şeflerin yüzdesinin % 19,0 olduğu, orta düzey yöneticinin yüzdesinin % 8,8 olduğu görülmektedir. Geri kalan % 3,6'ını ise üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır.

3.8.2.2. Örgütsel Güven Düzeyleri ve İş Doyumunun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Kadın ve erkeklerin örgütsel güven ve iş doyumlarının karşılaştırılması ve aralarındaki anlamlı farklılıklar olup olmadığını test etmek için t testi yapılmıştır. Bağımsız gruplar için t testi iki gruba ait ortalamaların birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel yöntemidir. Yapılan analizin bulguları Tablo 3.5' da yer almaktadır.

Tablo 3.5'da p değeri gruplar arasında fark olup olmadığını gösteren değerdir. Bu değer 0,05'ten küçükse gruplar arasında fark olduğuna karar verilir. Eğer bu değer 0,05'ten büyükse gruplar arasında farkın olmadığı anlaşılar. Eğer fark varsa, hangi grubun ortalaması büyükse o grubun diğer gruba kıyasla daha yüksek ortalamaya sahip olduğu söylenir. Eğer fark yoksa grupların ortalamaları farklı olsa bile onların aslında aynı

olduğu söylenir. Analiz sonucunda kadın ve erkeklerin sadece iş doyumu düzeylerinin birbirinden farklı oldu bulunmuştur($t_{0,05} = -1,052$). Buna göre, erkek çalışanların iş doyum düzeyleri($X_{ort} = 3,08$) kadın çalışanların iş doyum düzeylerinden($X_{ort} = 2,93$) daha yüksektir. Erkek ve kadın çalışanların yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgütün kendisine güven düzeylerinde fark yoktur.

Tablo 4: Örgütsel Güven Düzeyleri ve İş Doyumunun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması için t testi

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Standard Sapma	p
Yöneticiye Güven	Kadın	49	3,1510	,75419	,770
	Erkek	88	3,3159	,70725	
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Kadın	49	2,9184	,72792	,990
	Erkek	88	3,3182	,69655	
Örgütün Kendisine Güven	Kadın	49	2,4985	,79546	,187
	Erkek	88	2,6153	,66244	
İş Doyumu	Kadın	49	2,9398	,82025	,004
	Erkek	88	3,0841	,66762	

3.8.2.3. Örgütsel Güven Düzeyleri ve İş Doyumunun Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Katılımcıların örgütsel güven düzeyleri ve iş doyumlarının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla varyans analizi(ANOVA) yapılmıştır. t testi ikiden fazla grubun karşılaştırılması gerektiğinde yetersiz kaldığı için, bu sorunu

varyans analizi ile çözmek mümkündür. İki'den fazla grubun karşılaştırılması için varyans analizi kullanılmaktadır. Medeni durumlarına göre katılımcılar üç grupta toplandığı için karşılaştırmalar varyans analizi ile yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizi yapılması sonucu, ortalamalar arasında bir farklılık varsa, bu farklılığın hangi grup ortalamasının/ortalamalarının, diğerinden/diğerlerinden farklı olduklarının belirlenmesi de önemlidir. Bunun için, Post-Hoc(Çoklu Karşılaştırma Testleri) olarak adlandırılan ikinci aşama testlerinden yararlanılır. Bu çalışmada ikinci aşama testi olarak LSD(Least Signifificant Differance) testinden yararlanılmış ve farklılığın hangi grup/gruplardan kaynaklandığı analiz edilmiştir(Eker, 2006: 95 içinde Özkan, 2005: 203).

ANOVA testi sonucuna göre, $p < 0,05$ için katılımcıların yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, örgütün kendisine güven ve iş doyumları düzeylerinde farklılık yoktur. $p < 0,10$ için ise yalnız çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri($F_{2-134} = 2,879$) medeni duruma göre farklılık göstermektedir. Analiz bulguları Tablo 3.6'da yer almaktadır.

Tablo 5: Örgütsel Güven Düzeyleri ve İş Doyumunun Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması ANOVA sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Yöneticiye Güven	Gruplarasası	1,111	2	,555	1,055	,351	
	Gruplariçi	70,565	134	,527			
	Toplam	71,676	136				
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Gruplarasası	2,994	2	1,497	2,879	,060	2-3; 1-3.
	Gruplariçi	69,682	134	,520			
	Toplam	72,676	136				
Örgütün Kendisine Güven	Gruplarasası	1,037	2	,519	1,023	,362	
	Gruplariçi	67,942	134	,507			
	Toplam	68,979	136				
İş Doyumu	Gruplarasası	,344	2	,172	,323	,724	
	Gruplariçi	71,384	134	,533			
	Toplam	71,728	136				

Yapılan LSD testi sonucuna göre medeni duruma göre evli ve bekarların çalışma arkadaşlarına güven ortalamaları diğer grubunda yer alanlara oranla daha yüksektir. Özellikle bekar çalışanlar çalışma arkadaşlarına yüksek düzeyde güvenmektedirler. Boşanmış veya dul diyebileceğimiz diğer grubunda yer alanlar ise çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri daha düşüktür. Ortalama farklılığı sırasıyla 2-3 = 0,58357 ve 1-3= 0,37371 şeklindedir.

3.8.2.4. Örgütsel Güven Düzeyleri ve İş Doyumunun Yaşa Göre Karşılaştırılması

ANOVA testi sonucuna göre, $p < 0,05$ için katılımcıların örgütün kendisine güven ($F_{4-132} = 2,950$) ve iş doyumunu düzeyleri ($F_{4-132} = 3,302$) yaşa göre farklılaşmaktadır. Bulgular Tablo 3.7’de yer almaktadır.

Tablo 6: Örgütsel Güven Düzeyleri ve İş Doyumunun Yaşa Göre Karşılaştırılması ANOVA sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Yöneticiye Güven	Gruplarasası	,983	4	,246	,459	,766	
	Gruplariçi	70,693	132	,536			
	Toplam	71,676	136				
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Gruplarasası	,593	4	,148	,271	,896	
	Gruplariçi	72,083	132	,546			
	Toplam	72,676	136				
Örgütün Kendisine Güven	Gruplarasası	5,661	4	1,415	2,950	,023	2-4; 2-1; 5-4; 2-3
	Gruplariçi	63,318	132	,480			
	Toplam	68,979	136				
İş Doyumu	Gruplarasası	6,524	4	1,631	3,302	,013	5-1; 5-4; 2-1; 2-4
	Gruplariçi	65,204	132	,494			
	Toplam	71,728	136				

LSD sonuçları çalışanların yaşlarına göre karşılaştırma yaptığımızda önemli farklılıkların ortaya çıktığını göstermektedir. Örgütün kendisine güven düzeyinde karşılaştırmalara baktığımızda 36-40 yaş grubunda çalışanların ortalamalarının düşük olduğunu görmekteyiz. Hem 26-30, hem de 41 ve üstü yaş grubuyla kıyasladığımızda bu grubun örgütün kendisine güven ortalamasının düşük olduğunu söyleyebiliriz.

Bunun yanında 26–30 yaş grubu çalışanlarının örgütün kendisine güven düzeyleri diğer gruplara kıyasla daha yüksektir. Ortalama farklılığı sırasıyla $2-4 = 0,62590$, $2-1 = 0,32273$, $2-3 = 0,28803$ ve $5-4 = 0,49603$ şeklindedir.

İş doyumunda yaşa göre farklılıklara dikkat ettiğimizde 41 ve üstü ve 26–30 yaş grubundaki çalışanların 18–25 ve 36–40 yaş grubundaki çalışanlara oranla daha doyumlu olduklarını görmekteyiz. Bu şirkette en yaşlı çalışanlarla en genç çalışanlar arasındaki iş doyumları farkları göze çarpmaktadır. En yaşlı gruptaki çalışanların iş doyumları ortalamaları en genç çalışanlardan çok daha yüksektir. Bu şirkette 41 ve üstü yaş grubundaki çalışanların iş doyumları ortalaması 3,3625 iken, 18- 25 yaş grubundaki çalışanların ortalaması ise 2, 2798’dir. Ortalama farklılığı sırasıyla $5-1 = 0, 56393$, $5-4 = 0, 51250$, $2-1 = 0, 46847$ ve $2-4 = 0, 41705$ şeklindedir.

Yaş ilerledikçe çalışanların işteki gerginlikleri azalır, deneyim kazandıkları için işlerinde daha rahat çalışırlar, ödüller karşısında gençlere göre daha doyumlu olurlar. Bu nedenlerle, yaş ilerledikçe iş doyumunun artması olası bir sonuçtur. Bu çalışmada da diğer araştırmalarla tutarlı olarak yaş arttıkça iş doyumunun arttığı saptanmıştır(örneğin; Lee ve Wilbur, 1985; Wringt, Hamilton, 1978; Kallerberg ve Loscocco, 1983)(Eker, 2006: 107).

3.8.2.5. Örgütsel Güven Düzeyleri ve İş Doyumunun Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

ANOVA testi sonucuna göre, $p < 0,05$ için katılımcıların örgütün yöneticiye güven($F_{2-134} = 4,902$) ve iş doyumları düzeyleri($F_{2-134} = 7,669$) eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır. Bulgular Tablo 3.8’da yer almaktadır

Tablo 7: Örgütsel Güven Düzeyleri ve İş Doyumunun Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması ANOVA sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Yöneticiye Güven	Grupllararası	4,886	2	2,443	4,902	,009	3-2; 3-1
	Gruplarıçi	66,790	134	,498			
	Toplam	71,676	136				
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Grupllararası	,199	2	,099	,184	,832	
	Gruplarıçi	72,477	134	,541			
	Toplam	72,676	136				
Örgütün Kendisine Güven	Grupllararası	,529	2	,264	,518	,597	
	Gruplarıçi	68,450	134	,511			
	Toplam	68,979	136				
İş Doyumu	Grupllararası	7,367	2	3,684	7,669	,001	3-1; 3-2
	Gruplarıçi	64,361	134	,480			
	Toplam	71,728	136				

Yapılan LSD sonuçlarına göre çalışanların eğitim durumlarına göre karşılaştırma yaptığımızda üniversite mezunu çalışanların yöneticiye güven ve iş doyumu ortalamalarını ilköğretim ve lise mezunu çalışanlarla karşılaştırdığımızda, üniversite mezunu olanların ortalamasının daha yüksek olduğuna şahit oluyoruz. Ortalama farklılığı yöneticiye güven düzeyinde sırasıyla 3-2 = 0, 50071, 3-1 = 0, 49394, iş doyumunda ise sırasıyla 3-2 = 0, 64299 ve 3-1 = 0, 41733 şeklindedir.

3.8.2.6. Örgütsel Güven Düzeyleri ve İş Doyumunun Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

ANOVA testi sonucuna göre, $p < 0,05$ için katılımcıların örgütün yöneticiye güven ($F_{4-132} = 2,700$) ve iş doyumu düzeyleri ($F_{4-132} = 3,833$) çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır. Bulgular Tablo 3.9’da yer almaktadır.

Tablo 8: Örgütsel Güven Düzeyleri ve İş Doyumunun Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması ANOVA sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	ρ	Anlamlı Fark
Yöneticiye Güven	Gruplararası	5,421	4	1,355	2,700	,033	4-2; 4-1.
	Gruplariçi	66,255	132	,502			
	Toplam	71,676	136				
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Gruplararası	,755	4	,189	,347	,846	
	Gruplariçi	71,920	132	,545			
	Toplam	72,676	136				
Örgütün Kendisine Güven	Gruplararası	3,263	4	,816	1,639	,168	
	Gruplariçi	65,716	132	,498			
	Toplam	68,979	136				
İş Doyumu	Gruplararası	7,465	4	1,866	3,833	,006	5-2; 5-1; 5-3; 4-2.
	Gruplariçi	64,263	132	,487			
	Toplam	71,728	136				

LSD sonuçları çalışanların çalışma sürelerine göre karşılaştırma yaptığımızda önemli farklılıkların ortaya çıktığını göstermektedir. Yöneticiye güven düzeyinde karşılaştırmalara baktığımızda 16–20 yıl süredir bu işletmede çalışanların

ortalamlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğunu görmekteyiz. Bu gruptaki çalışanların yöneticiye güven ortalamaları 10 yıldan daha az bu işletmede çalışanların ortalamalarından önemli ölçüde farklılaşmaktadır. Ortalama farklılığı sırasıyla $4-2 = 0,79971$ ve $4-1 = 0,61557$ şeklindedir.

İş doyumuna göre karşılaştırma yaptığımızda 21 yıldan daha fazla süre bu işletmenin elemanı olan çalışanların iş doyum düzeyleri diğer çalışanlara kıyasla daha yüksektir(4,2000). En düşük iş doyum ortalaması ise 6–10 yıldır bu işletme elemanı olarak çalışan işçilerde görülmektedir(2,8880). Bu çalışanlarda iş doyum düzeyi genel olarak ‘Memnun Değilim’ seviyesindedir. LSD sonuçları 21 yıldan fazla bu işletmenin elemanlarının iş doyum ortalamasının hem 6–10 yıl, hem 5-yıldan az, hem de 11–15 yıl burada işçi olan elemanların iş doyum ortalamalarından daha yüksek olduğunu göstermektedir. 16–20 yıl burada çalışanların iş doyum düzeylerinin ortalaması da 6–10 yıl grubu çalışanlarına göre önemli farklılık göstermektedir. Ortalama farklılıkları sırasıyla $5-2 = 1,31200$ ve $5-1 = 1,17612$, $5-3 = 1,13182$ ve $4-2 = 0,86914$ şeklindedir.

Bu işletmede iş doyumuna göre karşılaştırma yaptığımızda daha çok çalışma sürelerine sahip çalışanların yeni çalışanlara göre daha doyumlu olduklarını görmekteyiz. Çalışmamızın bulguları önceki araştırmaların(Kalleberg, Loscocco, 1983; Tosun, 1998; Kasapoğlu, 1992) bulguları ile örtüşmektedir(Eker; 2006: 108).

3.8.2.7. Örgütsel Güven Düzeyleri ve İş Doyumunun Pozisyona Göre Karşılaştırılması

ANOVA testi sonucuna göre, $p < 0,05$ için katılımcıların örgütün yöneticiye güven($F_{3-133} = 8,947$), örgütün kendisine güven($F_{3-133} = 2,991$) ve iş doyum düzeyleri($F_{3-133} = 10,515$) eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır. Bulgular Tablo 3.10’da yer almaktadır.

Tablo 9: Örgütsel Güven Düzeyleri ve İş Doyumunun Pozisyona Göre Karşılaştırılması ANOVA sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Yöneticiye Güven	Grupllararası	12,036	3	4,012	8,947	,000	4-1; 3-1; 2-1.
	Gruplariçi	59,640	133	,448			
	Toplam	71,676	136				
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Grupllararası	1,906	3	,635	1,194	,315	
	Gruplariçi	70,769	133	,532			
	Toplam	72,676	136				
Örgütün Kendisine Güven	Grupllararası	4,359	3	1,453	2,991	,033	2-1
	Gruplariçi	64,620	133	,486			
	Toplam	68,979	136				
İş Doyumu	Grupllararası	13,751	3	4,584	10,515	,000	4-1; 3-1; 2-1.
	Gruplariçi	57,977	133	,436			
	Toplam	71,728	136				

LSD sonuçları çalışanların pozisyonlarına göre karşılaştırma yaptığımızda hem yöneticiye güven düzeyinde, hem örgütün kendisine güven düzeyinde hem de iş doyumunda önemli farklılıkların ortaya çıktığını göstermektedir. Pozisyona göre karşılaştırmalara dikkat ettiğimizde çalışma arkadaşlarına güven düzeyi hariç diğer üç karşılaştırmalarda da işçi seviyesindeki çalışanların ortalamalarının diğer çalışanların(şef, orta ve üst düzey yönetici) ortalamalarına oranla daha düşük olduğunu görebiliriz. Analiz sonuçları işçi ortalamalarıyla diğer çalışanların ortalamaları arasında önemli farklılıkları ortaya çıkarmıştır.

Yöneticiye güven düzeyinde karşılaştırmalara baktığımızda işçi olarak burada

Çalışanların yöneticilerine en az düzeyde güvindiklerini görmekteyiz. İşçi seviyesindeki çalışanların yöneticiye güven düzeyleri 3,0606 seviyesindedir. İşçilerin ortalamaları ile yöneticilerinin ortalamaları arasındaki fark yöneticilerinin pozisyonu yükseldikçe daha da belirginleşmektedir/artmaktadır. Yöneticiye güven düzeyinde ortalama farklılığı sırasıyla $4-1 = 0,85936$, $3-1 = 0,69770$ ve $2-1 = 0,54705$ şeklindedir.

Örgütün kendisine güven düzeyinde karşılaştırmalara baktığımızda şef olarak çalışanlarla işçi olarak çalışanların örgütlerine güven düzeylerinde farklılıklar görölmektedir. Şeflerin örgütün kendisine güven düzeyi ortalaması işçilerin ortalamasından daha yüksektir. Ortalama farklılığı ise $2-1 = 0,41922$ şeklindedir.

İş doyumuna göre karşılaştırma yaptığımızda yine işçilerin iş doyumunu düzeyleri diğer çalışanların ortalamalarından daha düşüktür. Her üç grup pozisyonda çalışan işletme elemanlarının iş doyumunu düzeyi ortalamaları ile işçilerin ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. LSD sonuçları ortalama farklılıklarını sırasıyla $4-1 = 0,95394$ ve $3-1 = 0,78644$ ve $2-1 = 0,54124$ göstermektedir.

Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerin ve demografik değişkenlerle ilgili karşılaştırmaların sonuçlarının yalnız bu işletmeye özgü olduğunu belirtelim.

3.8.3. Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Korelasyon analizi iki ya da daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa yönünü ve gücünü gösterir. Değişkenler arasındaki ilişki pozitif ise artı, negatif ise eksi olur. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında herhangi bir değer alabilir. Eğer değer -1,00 ise mükemmel bir negatif ilişkinin, 1,00 ise mükemmel bir pozitif ilişkinin olduğunu, değer 0,00 ise ilişkinin olmadığını gösterir.

Yapılan analizler sonucunda çalışma arkadaşlarına güven tüm değişkenlerle düşük düzeyde ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Çalışma arkadaşlarına güvenin ilişki

düzeyleri yöneticiye güvende($r= 0,315$), örgütün kendisine güvende($r=0,191$), iş doyumunda($r=0,228$) şeklindedir. Yöneticiye güven özellikle örgütün kendisine güven($r=0,509$) ve iş doyumuna($r=0,646$) ile orta düzeyde ve çift yönlü ilişkiye sahiptir. Tüm değişkenler arasında en yüksek ilişki ise örgütün kendisine güven ve iş doyumuna arasındadır($r=0,703$).

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların yöneticiye güven düzeylerinin ortalaması 3,25; çalışma arkadaşlarına güven düzeylerinin ortalaması 3,17; örgütün kendisine güven düzeylerinin ortalaması 2,57; iş doyumuna düzeylerinin ortalaması ise 3,03 olarak çıkmıştır. Buna göre katılımcıların yöneticiye güven düzeylerinin ortalaması en yüksek, örgütün kendisine güven düzeylerinin ortalaması ise en düşüktür. Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmaya katılanların örgütsel güven ve iş doyum düzeyleri ortanın bir az üstünde çıkmıştır.

Standart sapmalara dikkat ettiğimizde ise tüm boyutların standart sapmaları hemen-hemen aynı düzeydedir. Yöneticiye güven 0,72597; çalışma arkadaşlarına güven 0,73101; örgütün kendisine güven 0,71218; iş doyumuna ise 0,72623 şeklindedir. Ankete katılanlar en çok çalışma arkadaşlarına güven düzeyinde birbirinden farklı yanıtlar verdikleri halde, birbirine benzer yanıtları ise en çok örgütün kendisine güven düzeyinde vermişlerdir. Değişkenlere ait korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri tablo 3.2’de yer almaktadır.

Tablo 10: Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Std.Sapma	Yön.Gvn	Çlş.Ark. Gvn	Örg.Ken. Gvn	İş Doyumu
Yön.Gvn	3,2569	0,72597	1,000			
Çlş.Ark. Gvn	3,1752	0,73101	,315**	1,000		
Örg.Ken. Gvn	2,5735	0,71218	,509**	,191*	1,000	
İş Doyumu	3,0325	0,72623	,646**	,228**	,703**	1,000

** 0,01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

* 0,05 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

3.8.4. Örgütsel Güven Düzeylerinin İş Doyumu Üzerindeki Etkileri

Örgütsel güven düzeylerinin iş doyumu üzerindeki etkilerini belirleyebilmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir ve amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır.

Tablo 11: İş Doyumu İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (p)
Yöneticiye Güven	0,385	0
Çalışma Arkadaşlarına Güven	0,01	0,861
Örgütün Kendisine Güven	0,505	0

R^2 0,606

F: 68,171

p : 0,000

Tablo 3.3’de iş doyumunu için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve R^2 değeri 0,606 olarak bulunmuştur. Buna göre iş doyumunu, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 60,6 tanımlayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden yöneticiye güven ve örgütün kendisine güven iş doyumunu 0,00 seviyesinde ($p=0,000$) açıklamaktadır. Bulgular yöneticiye güven ve örgütün kendisine güven düzeylerinin iş doyumunu üzerindeki etkilerini doğrulamaktadır. Ancak, örgütün kendisine güven düzeyinin iş doyumunu üzerindeki etkisi yöneticiye güven düzeyine göre daha yüksektir. Çalışma arkadaşlarına güven iş doyumunu açıklayamamaktadır.

Bu analize göre; araştırma kapsamındaki hipotezlerimizden; “yöneticiye güven iş doyumunu, örgütün kendisine güven iş doyumunu etkiler” hipotezleri kabul edilmiş, “çalışma arkadaşlarına güven iş doyumunu etkiler” hipotezi reddedilmiştir.

3.8.5. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotezlere ilişkin sonuçlar, Tablo 3.4’de toplu olarak verilmiştir. Buna göre; araştırma kapsamındaki 3 hipotezin 2 tanesi kabul edilmiş, 1 tanesi ise anlamsız olduğu için reddedilmiştir.

Tablo 12: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

	HİPOTEZLER	B	p	Sonuç
1	Yöneticiye güven iş doyumunu etkiler	,385	,000	Kabul
2	Çalışma arkadaşlarına güven iş doyumunu etkiler	,010	,861	Red
3	Örgütün kendisine güven iş doyumunu etkiler	,505	,000	Kabul

3.9. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Faktör analizi sonucunda ölçeğin üç örgütsel güven düzeyi boyutunu açıkladığı görülmüştür. Yapılan analizler sonucunda ölçülen boyutlara ilişkin güvenilirliklerin de yüksek olduğu saptanmıştır.

Çalışmamızda demografik değişkenlerle ilgili bulgulara dikkat ettiğimizde önceki çalışmalarla benzer nitelikte sonuçların elde edildiğini görüyoruz. İlk önce sırasıyla demografik değişkenlerin örgütsel güven düzeyleri ile ilgili karşılaştırmalarına bakalım.

Cinsiyet değişkenine göre çalışanların örgütsel güven düzeylerine göre karşılaştırmalarına baktığımızda, kadın ve erkeklerin güven düzeylerinde her hangi bir farklılık görülmemektedir.

Medeni duruma göre evli ve bekarların çalışma arkadaşlarına güven ortalamaları diğer grubunda yer alanlara oranla daha yüksektir. Özellikle bekar çalışanlar çalışma arkadaşlarına yüksek düzeyde güvenmektedirler. Diğer grubunda yer alanlar ise çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri daha düşüktür. Bu sonuç Aktuna'nın(2007) elde ettiği sonuçla benzer niteliktedir. Özetle, çalışanların medeni durumları, genel anlamda örgütsel güven düzeylerinden yalnız çalışma arkadaşlarına güven düzeyinde farklılık

göstermekte olup, bu fark evli ve bekâr çalışanların diğer grubunda yer alanlara nazaran daha yüksektir şeklindedir. Bu sonuç diğer grubunda yer alan çalışanların kimseye güvenmeme eğiliminden meydana gelmiş olabilir.

İşletmede katılımcıların örgütün kendisine güven düzeyleri yaşa göre farklılaşmaktadır. Örgütün kendisine güven düzeyinde 26–30 ve 41 ve üstü yaş grubu çalışanların örgütün kendisine güvenleri daha çoktur. Bu sonuç Çimen'in(2007) çalışmasının sonucu ile örtüşmektedir. 41 ve üstü yaş grubu çalışanlar için bunun nedenini Çimen(2007: 126), bu çalışanların genellikle daha üst pozisyonlarda yer almaları, işçi düzeyinde çalışanların da emekliliklerinin yaklaşması nedeniyle örgütten beklentilerinin azalması olabilir şeklinde açıklamaktadır.

Çalışanların eğitim durumlarına göre karşılaştırma yaptığımızda üniversite mezunu çalışanların yöneticiye güven ortalamalarını ilköğretim ve lise mezunu çalışanlarla karşılaştırdığımızda, üniversite mezunu olanların ortalamasının daha yüksek olduğuna şahit oluyoruz. Bunun nedeni olarak, bu işletmede üniversite mezunu çalışanların büyük kısmının yönetim kadrolarında yer almaları ve işçi sınıfındaki çalışanların ise büyük kısmının ilköğretim mezunu olmaları bunun bir sonucu olarak karşımıza çıkmış olabilir. Bu sonuç da Çimen'in(2007) sonucu ile aynıdır.

Çalışma sürelerine göre bulgulara baktığımızda önemli farklılıkların ortaya çıktığını görüyoruz. Yöneticiye güven düzeyinde karşılaştırmalara baktığımızda 16–20 yıl süredir bu işletmede çalışanların ortalamalarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğunu görmekteyiz. Bu gruptaki çalışanların yöneticiye güven ortalamaları 10 yıldan daha az bu işletmede çalışanların ortalamalarından önemli ölçüde farklılaşmaktadır. Bu işletmede daha çok çalışma sürelerine sahip çalışanların yöneticiye güven düzeylerinin yeni çalışanlara göre daha çok olduğunu görmekteyiz. İşletmenin yöneticiye güven düzeyi ortalamasına baktığımızda çalışanların yöneticilerine güvendiklerini görmekteyiz. Bu işletmenin güvenli algılandığını göstermektedir. Bilindiği gibi, güvenilir örgütlerde uzun süreli çalışanlar yöneticilerine zaman içinde daha da

bağlanarak güven düzeyleri artmaktadır. Bu işletmede de böyle bir durumun ortaya çıkmış olabilir.

Yeni ve farklı bir çalışma ortamına girmiş kişiler örgüt kültürünü henüz öğrenme aşamasındadırlar. Ayrıca kendilerini ispatlamak ve ortama uyum sağlamak amacıyla yöneticileriyle iletişimlerinde dikkatli ve şüpheli davrandıklarını göz önünde tutarsak yöneticilerine güven düzeyleri diğer çalışanlara oranla az olması muhtemeldir. Çalışmamızın bulguları önceki araştırmaların(Güneşer, 2002) bulguları ile örtüşmektedir.

Pozisyona göre karşılaştırmalara dikkat ettiğimizde çalışma arkadaşlarına güven düzeyi hariç diğer üç karşılaştırmalarda da işçi seviyesindeki çalışanların ortalamalarının diğer çalışanların(şef, orta ve üst düzey yönetici) ortalamalarına oranla daha düşük olduğunu görebiliriz. Analiz sonuçları işçi ortalamalarıyla diğer çalışanların ortalamaları arasında önemli farklılıkları ortaya çıkarmıştır. Yöneticiye güven düzeyinde karşılaştırmalara baktığımızda işçi olarak burada çalışanların yöneticilerine en az düzeyde güvendiklerini görmekteyiz. Bu sonuç önceki çalışmaların sonuçlarına(Çimen, 2007) benzemektedir. İşçilerin ortalamaları ile yöneticilerinin ortalamaları arasındaki fark yöneticilerinin pozisyonu yükseldikçe daha da belirginleşmektedir/artmaktadır. Düşünüldüğünde, orta ve üst düzey yöneticilerin işçilere göre örgütsel güvenlerinin daha yüksek olması beklenen bir sonuçtur. Bilindiği gibi, pozisyon yükseldikçe üst kademelerde bulunanlarla daha yakın ilişkiler kurabilmektedir. Ve ilaveten pozisyon yükseldikçe şirketin karar mekanizması içinde yer almak kolaylaşmakta ve örgütün kararlarıyla çalışanın kendi kararları örtüşmektedir. Bu konudaki avantajlar, üst kademedeki çalışanların güven düzeylerinin işçilere oranla daha yüksek olmasını sağlamaktadır.

Bununla birlikte, işçilerin üstlerine güvenlerinin diğer tüm çalışanların güvenlerinden düşük olması, işçilerin üstleriyle sağlıklı bir iletişim içinde bulunmadığını göstermektedir. Bu nedenle, örgüt yönetimlerinin yapması gereken, işçilere, üstlerin destek ve yardımcı olduğu, görüşlerinin açık bir şekilde dinlendiği, şikâyet ve

taleplerinin göz ardı edilmediği bir çalışma ortamı yaratmaktır. Üstleriyle ve diğer yöneticilerle sağlıklı iletişim kuran işçilerin üstlerine ve sonuçta örgüt yönetimlerine güvenmeleri beklenebilir(Çimen, 2007: 127).

Demografik değişkenlerin iş doyumu ile ilgili karşılaştırmalarına baktığımızda aşağıdaki sonuçları görmekteyiz.

Literatürde cinsiyet değişkeninin iş doyumunda bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok doyum sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar bulunmaktadır(Baş ve Ardiç, 2005). Hulin ve Smith (1964: 88–92), yaptıkları araştırmada, kadınların erkeklere oranla daha az tatmin elde ettiklerini saptamışlardır. Sauser ve York(1978: 537) da devlet memurları üzerinde yaptıkları çalışma ile bunu doğrulamışlardır. Voydanoff(1980: 177–185) yaptığı araştırmada, kadın ve erkek çalışanların aynı iş koşullarından tatmin sağladıklarını saptamıştır. Bilgiç (1998: 549–557), ise yaptığı araştırmada, cinsiyet değişkeninin iş tatmin düzeyinde farklılığa yol açmadığını belirtmektedir. Sonuçta, iş ve meslek faktörlerini sabit tutmak koşuluyla, henüz kadın çalışanların mı yoksa erkek çalışanların mı işlerinden daha fazla tatmin sağladıklarını gösteren tutarlı bir kanıt bulunmamaktadır (Korman, 1978: 179)(Toker, 2007: 104).

Bu çalışmamızda ise erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla daha yüksek doyumlu oldukları ortaya çıkmıştır. Kadın ve erkeklerin karşılaştırıldığı iş doyumu ile ilgili önceki çalışmalarda(Smith ve Plant, 1982; Mason, 1995; Jones ve Nowotny, 1990; Tack ve Patitu, 1992; Fiorentino, 1999; Hagedorn, 1996; Tang ve Talpade, 1999; Off Our Backs Survey, 2003; AAUP, 2004; AUT, 2004) kadın çalışanların ücret, terfi, yönetici ve genel, iş doyumu seviyelerinde düşük, çalışma arkadaşları ve yaptıkları iş konusunda erkek çalışanlardan daha yüksek doyumlu oldukları bulunmuştur(Oshagbemi, 2000: 333).

Kamu ve özel şirketlerin karşılaştırılarak yapılan çalışmalarda Brush, Moch ve Pooyan (1987), cinsiyetin örgüt yapısı ile etkileşerek iş doyumunun artmasına ya da azalmasına neden olduğunu söylerler. Erkeklerin kadınlara göre, özel sektörde kamusal sektörde

sağladıklarından daha fazla doyum sağladıklarını belirtirler(Sun, 2002: 40). Bu sonuç bizim çalışmamızdaki sonuçla aynı sonucu vermektedir.

Bu işletmede katılımcıların doyumları düzeylerinde medeni duruma göre bir farklılık yoktur. Evli, bekar ve diğer grubundaki çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuç Toker'in(2007) elde ettiği sonuçla aynıdır.

Bu şirkette en yaşlı çalışanlarla en genç çalışanlar arasındaki iş doyumunu farkları göze çarpmaktadır. En yaşlı gruptaki çalışanların iş doyumunu ortalamaları en genç çalışanlardan çok daha yüksektir. Çalışanların yaşları ilerledikçe işlerinde daha çok tatmin oldukları görülmektedir. Bunun nedeni ise, ilerleyen yaşla birlikte, deneyim nedeniyle uyumun artması olabilir. Diğer yandan, daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına yönelik aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle, işe yeni başladıklarında tatminsiz olma olasılıkları oldukça yüksektir(Toker, 2007: 103). Bunun yanında, iş tatmininin yaş ile ilişkisi uluslararası geçerliliğe sahip bulunmaktadır. Bu konuda, Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü tarafından (1974), beş ayrı ülkede gerçekleştirilen çalışmalar, daha ileri yaşlardaki çalışanların daha doyumlu olduğunu göstermiştir(Toker, 2007: 103 içinde Davis, 1984: 99). Bu çalışmada da diğer araştırmalarla tutarlı olarak yaş arttıkça iş doyumunun arttığı saptanmıştır(örneğin; Lee ve Wilbur, 1985; Wringt, Hamilton, 1978; Kallerberg ve Loscocco, 1983)(Eker, 2006: 107).

Bilgiç'in(1998) araştırma sonucuna göre öğrenim düzeyinin Türk çalışanlarının iş doyumuna önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak, öğrenim düzeyi görece yüksek olan çalışanlar verimlilik ile daha yakından ilgilidirler ve işlerine karşı daha az olumsuz duygu geliştirmişlerdir; başka bir deyişle bu çalışanlar işle ilgili unsurlar konusunda fazla şikayetçi olmazken, iş performanslarının kalitesi ile daha çok ilgilidirler(Sun, 2002: 41). Çalışmamızın sonuçlarını bu açıklamalara dayanarak incelemek gerekmektedir. Çalışanların eğitim durumlarına göre karşılaştırma yaptığımızda üniversite mezunu çalışanların iş doyumunu ortalamalarının daha yüksek olduğuna şahit

oluyoruz. Bunun nedeni olarak, yöneticiye güven düzeyindeki gibi, bu işletmede üniversite mezunu çalışanların büyük kısmının yönetim kadrolarında yer almaları ve işçi sınıfındaki çalışanların ise büyük kısmının ilköğretim mezunu olmaları bunun bir sonucu olarak karşımıza çıkmış olabilir. Çünkü işletmenin karar mekanizmalarında birebir bulunan, yüksek yönetim kademelerinde çalışan üniversite mezunlarının işlerinden doyumlu olmaları beklenen bir sonuçtur.

Çalışma sürelerine göre karşılaştırmalara baktığımızda, 21 yıldan daha fazla süre bu işletmenin elemanı olan çalışanların iş doyum düzeyleri diğer çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Bu işletmede eski çalışanların doyum oranlarının 6–10 yıldır bu işletme elemanı olarak çalışan işçilere nispete daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç Ronen'in(1978) sonucuyla örtüşmektedir. Ronen (1978), araştırmasında, bireyler işe ilk başladıklarında işin yeniliğinden ve ilk beklentilerden kaynaklanan görece doyumun aynı işi 5 yıl süreyle yaptıktan sonra azalmaya başladığı; aynı meslekte daha uzun sürede ise doyumun yeniden artmaya başlayacağı da bulunmuştur(Sun, 2002: 41). Ronen'in bulgularına göre içsel faktörler (işin kendisi) en önemli faktörlerdir ve bu durum mesleki kıdemi yüksek olan bireylerin iş doyum düzeyinin artmasını açıklamaktadır(Sun, 2002: 41). Araştırmamızın sonucu Ronen'in çalışmasını destekler niteliktedir.

Ayrıca uzun süreli bu işletmede çalışanların yeni işçilere göre daha doyumlu olmasını, uzun zaman bu işletmede çalışanların artık yönetim kademesinde bulunmaları, yaşlı çalışanların işlerinden beklentisinin azalması, yeni çalışanların beklentilerinin karşılanmamasına bağlayabiliriz.

Pozisyona göre karşılaştırmalara dikkat ettiğimizde işçi seviyesindeki çalışanların ortalamalarının diğer çalışanların(şef, orta ve üst düzey yönetici) ortalamalarına oranla daha düşük olduğunu görebiliriz. Analiz sonuçları işçi ortalamalarıyla diğer çalışanların ortalamaları arasında önemli farklılıkları ortaya çıkarmıştır. Bu sonuç Oshagbemi'nin(1997) araştırmasıyla benzer niteliktedir. Oshagbemi(1997), pozisyonun işletme çalışanlarının iş doyumunu üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasının sonucunda,

pozisyonun iş doyumu ile pozitif ilişkili olduğunu belirtir. Oshagbemi'ye göre genel iş doyum düzeyi pozisyonla birlikte artmaktadır.

Bilgiç(1998), Türk çalışanlarla yaptığı araştırmasında maaş ve iş doyumunun pozitif ilişkili olduğunu bulmuş, ancak maaşın doğrudan bir belirleyici olmadığını söylemiştir. Bilgiç'e göre yüksek maaş, üst düzey unvanlara eşlik ettiği için daha iyi çalışma koşullarının habercisi olmaktadır. Başka bir deyişle, yüksek pozisyonda bulunan ve iyi maaş alan çalışanlar pozisyonu düşük olan gruba göre işlerinden daha fazla doyum sağlamaktadırlar(Sun, 2002: 38).

Araştırmada, çalışanların genel örgütsel güven ve iş doyumu düzeyleri ortanın üstünde çıkmıştır ve olumlu değerlendirilebilecek bir değer olarak saptanmıştır. Bu sonuç bu işletmede elemanların yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve çalıştıkları örgüte güven duydukları ve işlerinden memnun oldukları gözlemlenmiştir.

Örgütsel güven düzeylerinin kendi aralarında ilişkileri incelendiğinde, yöneticiye güven ve örgütün kendisine güven düzeylerinde orta düzeyde ve çift yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Çalışma arkadaşları ile hem yöneticiye güven hem de örgütün kendisine güven düzeyi arasında düşük düzeyde ilişki saptanmıştır. Yöneticiye güven ve örgütün kendisine güven düzeyleri arasında bu ilişkinin çıkması muhtemeldir. Çünkü önceki çalışmalarda(Ergeneli ve Arı, 2005: 128 içinde Butler; 1991) da değinildiği gibi bazen çalışanlar çalıştıkları örgütü yöneticilerine göre değerlendirmekte, örgüte güveni aslında yöneticiye güven şeklinde değerlendirebilmektedirler.

Bu işletmede elemanların yöneticiye güven ve örgütün kendisine güven düzeyleri arttıkça iş doyumu da artmaktadır. Bu bulgular bundan önceki çalışmaların sonuçları ile tutarlıdır(Matzler ve Renzl, 2006 içinde Driscoll, 1978 ve Lagace, 1991; Graham ve Messner, 1998; Goris, Vaught ve Pettit, 2003 içinde Tan ve Tan, 2000; O'Reilly ve Roberts, 1978).

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa, analizler neticesinde ortaya konan bulguların, kuramsal varsayımları destekler nitelikte olduğu ve öngörülen hipotezlerden yöneticiye güven iş doyumunu etkiler ve örgütün kendisine güven iş doyumunu etkiler hipotezleri kabul, çalışma arkadaşlarına güven iş doyumunu etkiler hipotezi ise ret edilmiştir yorumu yapılabilir. Buna göre işletmelerde çalışanların yöneticiye güven ve örgütün kendisine güven düzeyleri iş doyumun etkilediğini ve demografik özelliklerinde bu etkide rolü bulunduğu söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Pazar ekonomisinde ekonomik ilişkilerin her gün biraz daha karmaşık boyut kazandığı zamanda yaşıyoruz. Hayatın her alanında yaşanan değişimlerden uzak kalmayarak hedeflerine ulaşmak insanoğlunun en büyük isteklerindedir. Ekonomik birim olan örgütlerin penceresinden olaya baktığımızda aslında bu istekten daha ziyade bir zorunluluk halini almıştır. Çünkü modern zamanın örgütleri değişmemek lüksüne sahip değiller. Değişmek kavramını sürekli yenilenmek, örgütlerin ulaşmak istedikleri pazarda nelerin yaşandığını, nelere ihtiyaç duyulduğunu en hızlı şekilde bulmak olarak algılanmalıdır. Modern ekonomik dünyada değişim sürecinde örgütlerin başarısı insanın başarısı ile paralel yaşanmaktadır. Söyleye biliriz ki; örgüt başarısı için insan en çok bu zamanda anahtar unsurdur. İnsanın önemi her gün daha çok anlaşılmakta ve buna paralel olarak da artmaktadır. Örgütler için en büyük kazanç zamanın şartlarına cevap veren nitelikli işgücüdür. Bu işgücünden maksimum yararlanmak yöneticilerin büyük hedeflerinden biridir. Maksimum yararlanmak dönemin şartlarına uygun, önem verildiğini hisseden işçilerle mümkündür. Çalışanlar için kendilerini önemli hissetmeleri bireysel performansın ve başarının başlangıcını oluşturuyor. Karşılıklı güven örgüt üyeleri, yönetim ve çalışanlar arasında sıra dışı performans artışına, açık iletişime, sağlıklı bilgi yönetimine olanak sağlıyor(Callaway, 2006: 18). Callaway'ın(2006: 25) de dediği gibi, çalışanlar kendi düşüncelerine ve yeteneklerine katkı sağlayan ve iş doyumunu oluşturan, çalışanların bilgi, başarı ve yeteneklerinin değerli olduğu güvenli örgüt ortamından daha çok motive oluyorlar.

Möllering, Bachmann ve Lee(2004: 556) 2004 yılında yayınlanan makalede örgütsel güvenin son 15 yıldan bu yana sosyal bilimlerde araştırılması giderek artan konulardan biri olduğunu dediklerini görüyoruz. Türkiye’de yapılan örgütsel güven araştırmaları genellikle kamu sektöründe, özellikle okullarda(Yılmaz, 2006; Sönmez, 2005; Özdil, 2004; Samancı, 2007; Ayan, 2004) hastanelerde(Mortaş, 2005), bankacılık sektöründe(Tüzün, 2006, Halis ve ark., 2007; Toprak, 2006) eğitim sektöründe(Demircan, 2003) ve iletişim sektöründe(Dinç, 2007) araştırılmıştır. Bu

konudaki Türkçe kitaplar ise Ertan'ın(2004: 11) de belirttiği üzere sınırlı sayıda ve çevirme kitaplardır. Bunlardan Fukuyama'nın "Güven, Sosyal, Erdemler ve Refahın Yaratılması", Roberts C. Solomon ve Fernando Flores'in "İş Dünyasında, Politikada İlişkilerde ve Yaşamda Güven Yaratmak" çevirme kitapları(Ertan, 2004: 12) ve editörlüğünü Ferda Erdem'in yaptığı "Sosyal Bilimlerde Güven" isimli kitabı gösterebiliriz.

2007 yılı Mayıs ayında Sakarya Üniversitesinde düzenlenen Yönetim ve Organizasyon kongresinde ise Örgütsel Güven oturumu gerçekleşmiştir. Bu oturumda güvenle ilgili araştırılan konular 'Farklı Örgütsel ilişki Düzeylerinde Güvenin Bize Özgü Anlamları (Ferda Erdem, Janset Özen Aytemur, Taha Karaman),Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Özellikleri ve Örgütsel Özdeşleşmesi İlişkisi, Görgül Bir Araştırma(İpek Kalemci Tüzün, İrfan Çağlar), Örgütler Arası İlişkilerde Güven: Küçük İşletmeler Üzerine Görgül Bir Çalışma(Gönül Ö.Ö, Aslan Z), Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma(Aykan E.)'dır. Erdem F., Aytemur .J.Ö., Karaman T. araştırmalarında güvenin Türkiye için yapısının anlaşılması ve Türk insanının güvene yüklediği anlamı araştırmışlar. Araştırma sonucunda güvenin anlamının ilişkilerin niteliğine göre değişebileceği ve kullanılan güven ölçeklerinin gerek her örgütsel ilişki düzeyi, gerekse her toplumsal bağlam için aynı anlamlar içermediği ve dolayısıyla standardize edilemeyeceği yönünde önemli ipuçları vermiştir.

Bizim çalışmamızda elde edilen sonuçlara değinmeden önce çalışmamızın sınırlılıklarını belirtmek isterdik. Çalışmamız İzmir'de faaliyet gösteren bir şirkette yapıldığı için sadece bu şirketle sınırlı kalmaktadır. Örgütsel güven ve iş doyumu ilişkisinin belirlenmesinde ve genellenmesinde bu araştırmanın sonuçları yetersiz kalmaktadır. Sonraki birçok sektör ve şirkette benzer çalışmaların yapılmasıyla genellenebilir sonuçlar elde edilebilir. Bu çalışmamızın sonraki çalışmalar için başvurulacak kaynak olmasını umuyoruz.

Şimdiye kadar olan literatür taramamızda(esasen batı dünyasında) örgütsel güven ve iş doyumunu ilişkisi yönetim ve organizasyon, liderlik, psikoloji ve davranış bilimlerinde olmak üzere farklı yönlerden araştırıldığını gördük. Bu çalışma örgütsel güven ve iş doyumunu ilişkisi konusunu örgütsel güven düzeyleri(yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, örgütün kendisine güven) bağlamında ele almaktaadır. Bu çalışma ayrı-ayrılıkta örgütsel güven düzeylerinin iş doyumunu etkileyip etkilemediği ve hangi düzeyde etkilediğini öğrenmeye odaklanmıştır. Burada genel olarak iş doyumunu araştırılmıştır. İş doyumunu boyutları(yönetim, kararlara katılım, iletişim, çalışma arkadaşları, işin kendisi, çalışma koşulları, ödüllendirme sistemleri, ücret terfi sistemleri, süreçler) bağlamında da konu detaylı incelenebilir. Gelecek çalışmalarda örgütsel güven düzeylerinin ayrı- ayrılıkta iş doyumunun hangi boyutları ile ilişkili olduğunun araştırılması sonucunda bu konu daha da irdelenebilir.

Bu araştırma yalnız güven ve onun sonucu olarak doyum üzerine odaklanmıştır. Bununla birlikte, güvensizlik ve doyumsuzluğa neden olan kişiler arası ilişkiler de gelecek çalışmalarda incelenebilir.

Çalışmada, örgütsel güven düzeylerinden iş doyumunu yöneticiye güven ve örgütün kendisine güven düzeyi etkilemekte, çalışma arkadaşlarına güven düzeyi ise etkilememektedir. Bu düzeyler içerisinde iş doyumunu en çok örgütün kendisine güven düzeyi etkilemektedir. Buradan da çalışanların doyumlarını en çok çalıştıkları ortamın etkilediğini söyleyebiliriz. Bu sonuç yalnız bu işletmeye özgü olabilir. Buna benzer araştırmalar Türkiye’de yapılarak, değişkenler arası ilişki farklı yönlerden ele alınabilir.

Özetlenen bulgulara dayanılarak bazı önerilerde bulunmak mümkündür. Günümüzün hızla değişen şartlarında iş doyumunu yüksek elemanlardan oluşan yüksek performanslı örgütlerin elde edilmesi esas amaçtır. Bu doğrultuda örgüt elemanlarının doyumlarının artırılması güvenilir örgüt ortamının oluşturulması ile birebir ilişkilidir. Yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve örgütlerine güvenen çalışanlardan kurulu örgütlerde elemanların iş doyumlarının yüksek olacağı da beklenmektedir. Bunun için;

İşletmelerde etkin ve yüksek performanslı çıktıların elde edilmesi için yüksek düzeyde örgütsel güvenin oluşturulması gerektiğini kabul etmeli;

Tüm örgüt içi faaliyetler ve İKY uygulamaları tüm pozisyonlardaki işletme elemanlarının karşılıklı güven düzeylerinin artırılmasına hizmet etmelidir;

Yüksek düzeyde örgütsel güven oluşturmak isteyen örgüt yönetimi bu işi tüm örgüt üyelerinin katılımını sağlayarak yapmalıdır;

Yöneticiler çalışma ortamı ile ilgili, örgüt içi eğitim ve kurallarla desteklenen çeşitli etik ilkeler seti oluşturmalı, davranış ve faaliyetlerini bu ilkelere göre tanzim etmelidir;

Yöneticiler şimdiki ve gelecek örgütsel faaliyetlerle ilgili süreçleri açıkça çalışanlarına bilgilendirmeli;

Arzulanan yüksek güven düzeyi için yöneticiler çalışanları geliştirmeyi ve değerlendirmeyi, samimiyete dayalı örgüt içi güven kurmayı esas felsefe olarak algılamalı ve liderlik uygulamalarında bunu esas almalılar.

KAYNAKÇA

TEZLER:

Aktuna, M. (2007). İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri: Ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bewan, M. C. (2005). *Intra Organizational Trust*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Canada: Royal Road University Master of Arts in Leadership and Training.

Boe, T. A. (2002). *Gaining and/or Maintaining Employee Within Service Organizations*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Menomonie: University of Wisconsin Stout Master of Science Degree in Training and Development.

Callaway, P. L. (2006). *Relationship Between Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in the U.S. Federal Work Force*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Capella University.

Conn, S. J. (2004). *Across The Miles: Exploring The Relationship Between Perceptions of Trust And Perceptions of Organizational Justice In A Geographically Dispersed Organization*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gonzaga University School of Professional Studies.

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

Demircan, N. (2003). *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Doğan, E. (2002). *Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Efeoğlu, İ. E. (2006). *İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Farrior, O. F. (2005). *An Assessment of Trust Among Levels and Networks of Employees of the Alabama Cooperative Extension System*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Alabama: Alabama State University Educational Leadership, Policy, and Law Department.

Günaydın, S. C. (2001) *İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güneşer, A. B. (2002). *Organizasyonda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalte İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Jones, C. T. (2001). *Organizational Trust, Learning and Performance: Investigation of Construct Relationship Using Mixed-Method Design*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Washington DC: George Washington University Human and Organizational Studies.

Kama, B. (2005). *Çalışanların İş Güvencesine İlişkin Algılamalarının İş Tatminleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kamer, M. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaneshiro, P. (2008). *Analyzing The Organizational Justice, Trust, and Commitment Relationship in a Public Organization*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Arizona: North Central University Department of Business and Technology Management.

Kling, A. S. (2004). *Commitment to Organizational Change: Assessing the Effects of Identifying Benefits to Change and Its Relationship with Organizational Trust*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Los Angeles: Alliant International University.

Korthuis- Smith, W. (2002). *Organizational Trust: The Influence of Contextual Variables*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Seattle: Seattle University.

Kwon, Y. S. (2001). *The Relationship of HRM Practices, Trust, and Justice with Organizational Commitment During Organizational Changes in the Korean Sector: An Application of the Psychological Contract Model*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. New York: State University of New York Department of Public Administration and Policy.

Mortaş, K. (2005). *Örgütsel Güven ve İşyeri Güçlendirmesinin Hemşirelerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Nyhan, R. C. (1994). *The Interrelationships of Organizational Commitment, Trust and Participatory Decision-Making Practices in Public Organizations*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Florida: Florida Atlantic University Urban and Public Affairs Faculty.

Ozag, D. (2001). *A Mixed Methodology Study of the Relationship Between Merger Survivors' Trust, Hope, and Organizational Commitment*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Washington DC: George Washington University.

Paine, S. C. (2007). *The Relationship Among Interpersonel and Organizational Trust and Organizational Commitment*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. San Diego: San Diego Alliant International University.

Ralston, E. S. (2006). *Structure of Organizational Trust in Military-Type and Civilian Organizations: Validation of the Organizational Trust Questionnaire*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Iowa: Iowa State University.

Reyhanoğlu, M. (2006). *Ar-Ge İşbirliklerinde Güven: Ankara'daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Rooney, J. (1997). *A Case study of Organizational Trust Among Housing Professionals at a Public University*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Illionis: Northern Illionis University Educational Psychology Department.

Sheehan, J. (1995). *Trust As Related to School Reform, Specifically Site-Based Management*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Milwaukee: Marquette University.

Showalter, E. D. (1997). *The Corporate Character Ethical Value Structure: Construct Definition, Measurement, Validation and Relationship to Organizational Commitment*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Virginia: Virginia Commonwealth University.

Stewart, R. B. (2004). *Employee Perceptions of Trust: Rebuilding the Employee-Employer Relationships*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Regent University School of Communication and Arts.

Tanner, B. M. (2007). *An Analysis of the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Trust, and Organizational Commitment in an Acute Care Hospital*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. San Francisco: Saybrook Graduate School and Research Center.

Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Velez, P. (2006). *Effects of Organizational Trust*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. San. Diego: University of San Diego Faculty of the Hahn School of Nursing and Health Science.

Vaidya, S. P. (2000). *Factors Affecting Learning Effectiveness in International Joint Ventures(IJV): An Empirical Analysis of Indian IJVS*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Texas: University of Texas Pan American Business Administration.

Wood, J. M. (2006). *Organizational Trust as an Antecedent of an Accurate Project Management Estimating Methodology*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Phoenix: University of Phoenix Business Administration.

Yeh, T. J. (2007). *Leadership Behavior, Organizational Trust and Organizational Commitment Among Volunteers in Taiwanese Non-Profit Foundations*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Taiwan: University of Incarnate Word.

MAKALELER:

Asunakutlu, T. (2002). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59: 125 – 139.

Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511): 55–74.

Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1): 1–18.

Chami, R. ve Fullenkamp, C. (2002). Trust and Efficiency. *Journal of Banking & Finance*, 26: 1785–1809.

Cook, J. and Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53: 39-52.

Cross, W. ve Wyman, P. A. (2006). Training and Motivational Factors as Predictors of Job Satisfaction and Anticipated Job Retention among Implementers of a School-Based Prevention Program. *The Journal of Primary Prevention*, 27(2): 195–215.

Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2): 23–39.

Das, T. K. ve Teng, B. S. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *The Academy of Management Review*, 23(3): 491–512.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C. ve Tan, H. H. (2000). The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 21(5): 563–576.

Deluga, R. J. (1995). The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior. *Military Psychology*, 7(1): 1 – 16.

Doğan, H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Akademik Bakış Dergisi*, 2(2): 69–76.

Doğan, H. (2003). Hümanistik Bir Yaklaşımla Örtülü Bilgi Analizi: Örtülü Bilgi Gelişimi ve Paylaşımında Duygusal Zeka İle Beden Dilinin Rolü ve Stratejik Kullanım Yolları. *Akademik Bakış Dergisi*, 3(3): 59–66.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29: 37–61.

Egbule, P. E. (2003). Factors Related to Job Satisfaction of Academic Staff in Nigerian Universities. *Journal of Further and Higher Education*, 27(2): 157–166.

Emanet, H. (2007). EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(1): 67–95.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, Z. S. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1): 17–26.

Ergeneli, A. A. ve Güler S. (2005). Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(1): 121–148.

Fraser, J. ve Hodge, M. (2000). Job Satisfaction in Higher Education: Examining Gender in Professional Work Settings. *Sociological Inquiry*, 70(2): 172–186.

Goris, J. R., Vaught, B. C. ve Pettit, J. D. (2003). Effects of Trust in Superiors and Influence of Superiors on the Association between Individual-Job Congruence and Job Performance/Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 17(3): 327–348.

Graham, M.W. ve Messner, P.E. (1998). Principals and Job Satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 12(5): 196–202.

Hsiu-Hua H. (2007). A Comparative Study of the Effects of Taiwan-United States Employee Categorization on Supervisor Trust. *Social Behavior And Personality*, 35(2), 229–242.

Joseph, E. E. ve Winston B. E. (2005). A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1): 6–22.

Kırel, Ç. (2007). Sanal Örgütlerde Örgütsel Davranışın Geleceği. *Sosyal Bilimler Dergisi* 1: 93–110.

- Kocabaş, İ. ve Karaköse, T. (2006). Yetkilendirmenin Önemi ve Çalışanların Yetkilendirilmesi. 171: 196–202.
- Lau, D C. ve Lam, L. W. (2008). Effects of Trusting and Being Trusted on Team Citizenship Behaviours in Chain Stores. *Asian Journal of Social Psychology*, 11: 141–149.
- Macintosh, G. (2002). Building Trust and Satisfaction in Travel Counselor/Client Relationships. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 12(4): 59–74.
- Matzler, K. ve Renzl, B. (2006). The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty. *Total Quality Management*, 17(10): 1261–1271.
- Möllering, G., Bachmann, R. ve Lee, S. H. (2004). Introduction Understanding Organizational Trust – Foundations, Constellations, and Issues of Operationalisation. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6): 556–570.
- Nobile, J. J. ve McCormick, J. (2008). Organizational Communication and Job Satisfaction in Australian Catholic Primary Schools. *Educational Management Administration Leadership*, 36(1): 101–122.
- Nyhan, R.C. (2000). Changing the Paradigm: Trust and its Role in Public Sector Organizations. *The American Review of Public Administration*, 30: 87–109.
- Nyhan, R.C. (1999). Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations: The Key Role of Interpersonal Trust. *Review of Public Personnel Administration*, 19: 58–70.

Okpara, J.O., Squillace, M. ve Erundu, E. A. (2005). Gender Differences and Job Satisfaction: A Study of University Teachers in the United States. *Women in Management Review*, 20(3): 177–190.

Oshagbemi, T. (2000). Gender Differences in the Job Satisfaction of University Teachers. *Women in Management Review* Volume, 15(7): 331–343.

Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1): 103–124.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2): 259–298.

Rigotti, T., Otto, K. ve Mohr, G. (2007). East—West Differences in Employment Relations, Organizational Justice and Trust: Possible Reasons and Consequences. *Economic and Industrial Democracy*, 28(2): 212–238.

Rodoplu, D. (2004). Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri. *Review of Social, Economic & Business Studies*, 3(4): 251–273.

Rosberg, J. I., Eiring, O. ve Friis, S. (2004). Work Environment and Job Satisfaction A Psychometric Evaluation of the Working Environment Scale-10. *Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol*, 39: 576–580.

Shamir, B. ve Lapidot, Y. (2003). Trust in Organizational Superiors: Systemic and Collective Considerations. *Organization Studies*, 24(3): 463–491.

Suldo, S. M. ve Huebner, S. E. (2004). The Role of Life Satisfaction in the Relationship

Between Authoritative Parenting Dimensions and Adolescent Problem Behavior. *Social Indicators Research*, 66: 165–195.

Tokar, D. V. ve Subich, L. M. (1997). Relative Contributions of Congruence and Personality Dimensions to Job Satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 50: 482–491.

Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1): 92–107.

Tütüncü, Ö. (2000). Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(4): 106–120.

Ulrich, C., O’Donnel, P., Taylor, C., Farrar, A., Danis, M. ve Grady, C. (2007). Ethical Climate, Ethics Stress, and the Job Satisfaction of Nurses and Social Workers in the United States. *Social Science & Medicine*, 65: 1708–1719.

Wong, A. ve Tjosvold, D. (2006). Collectivist Values For Learning In Organizational Relationships in China: The Role of Trust and Vertical Coordination. *Asia Pacific J Manage*, 23: 299–317.

Wong, Y. T., Ngo, H. Y. ve Wong, C. S. (2006). Perceived Organizational Justice, Trust, and OCB: A Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State-Owned Enterprises. *Journal of World Business*, 41: 344–355.

Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2): 291–306.

BİLDİRİLER:

Celep, Cevat, Polat, Soner, Elbir, Nilgün, Yapıcı, Elif. (2004). Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin, Örgütsel Vatandaşlık Tutumları. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6–9 Temmuz İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, 1–16.*

Paine, Katie Delahaye. (2003). Guidelines for Measuring Trust in Organizations. *The Institute for Public Relations, 1–13.*

İNTERNET:

Çınar, F. (2003). Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme(Empowerment).www.uludag.edu.tr. (05.07.2008).

Argüden, Y. (2000). *Kurumsal Güven*. Sabah Gazetesi İşte İnsan Eki, Erişim: 05: 07: 2008.

Şimşek, S. ve Taşçı, A. (2008). Örgütlerde "Güven" Konsepti Ve Emniyet Örgütü'nde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi. www.ikademi.com. (04.07.08)

McDowell, W. C. ve Karriker, J. H. (2008). Mediating Effects of Information Quality On Trust and Performance in Interorganizational Relationships. www.sedsi.org. http://www.sedsi.org/2008_Proceedings/proc/p070924002.pdf. (10.08.08).

Acar, E. (2006). Uzmanlık Alanında Çalışmanın İş Doyumuna Etkisi. www.paradoks.org. (01.08.08).

Syptak, J. M., Marsland, D. W. ve Ulmer, D. (1999). Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice. www.aafp.org. <http://www.aafp.org/fpm/991000fm>. (01.08.08).

Golin. (2008). Capital.com.tr, (26.06.08).

DİĞER

Sun, Ö. H. (2002). İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü. *Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü* Ankara: 1–122.

Huang, X. (2007). When Fairness Becomes the Enemy of Trust: The Moderating Role of Insecurity During Organizational Interventions. *Departmental Research Seminar, The Hong Kong Polytechnic University Department Of Management & Marketing*.

EK

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Soru Formu.

Sayın katılımcılar,

Aşağıda cevaplamanız istenen sorular Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında yapılmakta olan bir tez çalışmasının anketidir. Bu sorular bilimsel bir araştırma için düzenlendiğinden elde edilen bilgiler tamamen gizlidir ve bilimsel bir araştırmanın dışında herhangi bir amaç için kullanılmayacaktır. Araştırma sonucunda çalışanların örgütsel güven ve iş doyumları hakkında genel bir değerlendirme yapılacaktır. Bu nedenle adınızı ve şirket adını yazmanıza gerek yoktur. Araştırmada doğru bilgilerin elde edilmesi açısından lütfen bütün cümleleri okuyunuz ve her cümleyi cevaplayınız. Her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı, işaretleyerek belirtiniz. Sizce en doğru seçeneği mutlaka doğru yere işaretlemeye dikkat ediniz.

Katıldığınız için şimdiden teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dileriz.

Azad Omarov
Yüksek Lisans Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. Pınar Süral Özer
Danışman Öğretim Üyesi

1. Cinsiyetiniz: 1.Kadın() 2.Erkek()
2. Medeni Durumunuz: 1.Evli() 2.Bekâr() 3.Diğer()
3. Yaşınız: 1. 18–25() 2. 26–30() 3. 31–35() 4. 36–40() 5. 41 ve üstü()
3. En son mezun olduğunuz eğitim düzeyi
1.İlk ve orta öğretim() 2. Lise() 3.Üniversite() 4.Yüksek Lisans() 5.Doktora()
4. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz
1. 5 yıldan az() 2. 6–10() 3. 11–15() 4. 16–20() 5. 21 yıldan fazla()
6. İşletmedeki pozisyonunuz
1.İşçi() 2.Şef() 3.Orta düzey yönetici() 4.Üst düzey yönetici()

Açıklama:

Aşağıda yöneticileriniz, çalışma arkadaşlarınız ve şirketinizle ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatle okuyarak, ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı ifadelerin yanında yer alan kutucuklara işaretleyiniz.

1-Hiç Katılmıyorum, 2-Çok Az Katılıyorum, 3-Biraz Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum

	1	2	3	4	5
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. Yöneticimin verdiği sözleri tutacağına güveniyorum					
5. Yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır					
6. Yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir					
7. Yöneticimin herhangi bir konuda bana 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 bizim de fikrimizi alıyor					
11. Çalıştığım yerde her hangi bir zorlukla karşılaşsam çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine güvenirim					
12. Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerini en iyi derecede yapacaklarına güvenirim					
13. Birlikte çalıştığım arkadaşlar yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar					
14. Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımdan işimi zorlaştırmayacağına güvenirim					
15. Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerinde uzman olduklarına güveniyorum					
16. Çalıştığım şirket bana her zaman adil davranıyor					
17. Çalıştığım şirket verdiği vaatleri yerine getiriyor					
18. Çalıştığım şirket ihtiyacım olduğunda bana destek olmuyor					
19. Çalıştığım şirketin bana karşı dürüst olduğuna güveniyorum					
20. İşini iyi yaparsan çalıştığım şirket seni ödüllendirir ve sana destek olur					
21. Çalıştığım şirket benim sorunlarımla ilgilenmiyor					
22. Çalıştığım şirketin çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim					

LÜTFEN SAYFAYI ÇEVİRİNİZ

Açıklama:

Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatle okuyarak, işinizden o cümlede belirtilen yönde ne derecede memnun olduğunuzu uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtiniz.

1-Hiç Memnun Değilim, 2-Memnun Değilim, 3-Kararsızım, 4-Memnunum, 5-Çok Memnunum

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

KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ