

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL GÜVENİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Anıl DEMİRKAYA
2200008522

Anabilim Dalı: Psikoloji
Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ayhan ERBAY

NİSAN 2025

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL GÜVENİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Anıl DEMİRKAYA
2200008522

Anabilim Dalı: Psikoloji
Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ayhan ERBAY
Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Dilek Işılay ÜÇÖK
Dr. Öğr. Üyesi Engin EKER

NİSAN 2025

ÖNSÖZ

Tez çalışma sürecimde bana bilgi ve birikimleriyle yol gösteren değerli danışman hocam Doç. Dr. Ayhan ERBAY' a teşekkür ederim.

Tüm hayatımda ve eğitim sürecimde başından beri yanımda olan aileme ve arkadaşlarıma teşekkür ederim. Tez yazma sürecimde yanımda desteğini hiç bırakmayan annem Tülay Demirkaya'ya, arkadaşlarım Ali Kirez, Cennet Bozca ve Merve Melek Söğütlü'ye ayrı teşekkürü borç bilirim.



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
KISALTMALAR	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
EKLER LİSTESİ.....	ix
ÖZET	x
ABSTRACT	xi
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Araştırmanın Önemi ve Amacı	3
1.2. Araştırmanın Varsayımları	3
1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	3
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
2.1. Örgütsel Güven.....	4
2.1.1. Güven Kavramı	4
2.1.2. Örgütsel Güven Kavramı.....	6
2.1.3. Örgütsel Güvenin Temelleri	7
2.1.4. Örgütsel Güven Teorik Yaklaşımları	8
2.1.4.1. Sosyal Değişim Teorisi	9
2.1.4.2. Kurumsal Güven Teorisi	9
2.1.4.3. Psikolojik Sözleşme Teorisi.....	9
2.1.4.4. Lider-Üye Etkileşimi (LMX) Teorisi.....	10
2.1.5. Örgütsel Güven Modelleri	10
2.1.5.1. McAllister’ın Bilişsel ve Duygusal Güven Modeli	10
2.1.5.2. Lewicki ve Bunker’ın Güven Gelişimi Modeli	10
2.1.5.3. Mayer, Davis ve Schoorman’ın Güven Modeli	11
2.1.5.4. Kramer’in Durumsal Güven Modeli	12
2.1.5.5. Dirks ve Ferrin’in Güvenin Liderlik Bağlamındaki Rolü Modeli	12
2.1.6. Örgütsel Güvenin Boyutları	12

2.1.6.1. Kuruma Güven.....	12
2.1.6.2.Yöneticilere Güven.....	13
2.1.6.3. Meslektaşlara Güven	13
2.1.7. Örgütsel Güven ve Sektörlere Göre Etkileri	14
2.1.7.1. Kamu ve Özel Sektörde Örgütsel Güven.....	14
2.1.7.2. Sağlık Sektöründe Örgütsel Güven	15
2.1.7.3. Eğitim Sektöründe Örgütsel Güven.....	15
2.1.7.4. Finans ve Bankacılık Sektöründe Örgütsel Güven.....	15
2.1.7.5. Üretim ve Sanayi Sektöründe Örgütsel Güven.....	16
2.1.8. Örgütsel Güvenin Etkileri.....	16
2.1.8.1. Çalışan Bağlılığı	16
2.1.8.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	17
2.1.8.3. İş Performansı ve Verimlilik	17
2.1.8.4. Stres ve Tükenmişlik Düzeyi.....	17
2.1.8.5. Örgütsel Yenilikçilik ile Etkisi.....	17
2.1.8.6. İş Doyumu	18
2.2. İş Doyumu	19
2.2.1. İş Doyumu Kavramı ve Önemi.....	19
2.2.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	21
2.2.2.1. Bireysel Faktörler	23
2.2.2.1.1. Cinsiyet.....	23
2.2.2.1.2. Yaş.....	24
2.2.2.1.3. Eğitim	24
2.2.2.1.4. Kişilik	25
2.2.2.1.5. Medeni Durum.....	25
2.2.2.2. Örgütsel ve Çevresel Faktörler	26
2.2.2.3. Örgüt Yönetimi	28
2.2.2.4. Yöneticilerin Çalışanlar ile İletişimleri ve Tutumları	28

2.2.3. İş Doyumuna İlişkin Teorik Yaklaşımlar	28
2.2.3.1. Kapsam Teorisi.....	29
2.2.3.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi	31
2.2.3.1.3. Herzberg'in Çift- Faktör Teorisi	32
2.2.3.1.4. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi	33
2.2.3.2. Süreç Teorisi.....	35
2.2.3.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	35
2.2.3.2.2. Porter-Lawler'in Beklenti Teorisi	36
2.2.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi	37
2.2.3.2.4. Sosyal Bilgi İşleme Teorisi (Social Information Processing Theory)	37
2.2.3.2.5. Beklenti Teorisi (Expectancy Theory)	38
2.2.3.2.6. İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model)	38
2.2.3.2.7. Locke'nin Amaç Teorisi.....	38
2.2.4 İş Doyumunun Faydaları	39
2.2.4.1 Çalışanın İşe Motivasyonunda Artış	40
2.2.4.2 Çalışanın İş Performansı ve Verimliliğindeki Artış	40
2.2.4.3. Çalışanda Örgütüne Bağlılık Oluşumu	40
2.2.5. İş Doyumunun Olmamasının Sonuçları	40
2.2.6. Örgütsel Güvenin İş Doyumuna Etkisine Yönelik Yapılan Çalışmalar	40
3. YÖNTEM	43
3.1 Araştırma Modeli	43
3.2. Evren ve Örneklem	43
3.3. Veri Toplama Yöntemi	43
3.3.1. Demografik Bilgi Formu	44
3.3.2. İş Doyum Ölçeği.....	44
3.3.3. Örgütsel Güven Ölçeği	44
3.4. Verilerin Analizi.....	45
4. BULGULAR.....	46
4.1 Katılımcılara İlişkin Demografik Dağılımlar	46

4.2 Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	47
4.3 Ölçeklere İlişkin Normallik Testi Sonuçları	47
4.4 İş Doyumu ile Örgütsel Güven Alt Boyutları Arasındaki İlişki	48
4.5 Örgütsel Güven Alt Boyutlarının İş Doyumunu Açıklama Sonuçları	48
4.6 İş Doyumu ile Cinsiyet Arasındaki İlişki Sonuçları	49
4.7 İş Doyumu ile Yaş Grubu Arasındaki İlişki Sonuçları.....	50
4.8 Örgütsel Güvenin İş Doyumu ile İlişkisinde Medeni Durumun Etkisi	51
4.9 Örgütsel Güvenin İş Doyumu ile İlişkisinde Eğitim Düzeyi Etkisi	51
5. SONUÇ ve TARTIŞMA	52
6. SINIRLILIKLAR	56
7. ÖNERİLER.....	57
7.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	57
7.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	57
KAYNAKÇA	58
EKLER	68
Ek A: Demografik Bilgi Formu	68
Ek B: JSS İş Doyum Ölçeği.....	69
Ek C: Örgütsel Güven Ölçeği	70

KISALTMALAR

Akt.	: Aktaran
P	: Anlamlılık değeri
Ss.	: Standart Sapma
Vd.	: Ve diğerleri



TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1. Güven Kavramı Hakkında Yazarlar ve Tanımları	5
Tablo 2.2. İş Doyumunun Mikro ve Makro Açılardan Faydaları	20
Tablo 2.3. İş Doyumunu Etkileyen Kişisel, İçsel ve Dışsal Unsurlar	21
Tablo 2.4: Motive Edici Faktörler ve Hijyen Faktörleri.....	33
Tablo 2.5: Başarı Kazanma ve Başarısızlıktan Kaçınma İhtiyacı Olan Kişilerle İlgili Tahminler	34
Tablo 2.6: Teoriler, Ağırlık Noktaları ve Katkıları	39
Tablo 4.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler	46
Tablo 4.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	47
Tablo 4.3. Ölçeklere İlişkin Normallik Testi Sonuçları.....	47
Tablo 4.4 İş Doyumu ile Örgütsel Güven Alt Boyutları Arasındaki İlişki	48
Tablo 4.5 Örgütsel Güven Alt Boyutlarının İş Doyumunu Açıklama Sonuçları.....	49
Tablo 4.6 İş Doyumu ile Cinsiyet Arasındaki İlişki Sonuçları.....	49
Tablo 4.7 İş Doyumu ile Yaş Grubu Arasındaki İlişki Sonuçları	50
Tablo 4.8 Örgütsel Güvenin İş Doyumu ile İlişkisinde Medeni Durumun Etkisi.....	51
Tablo 4.9 Örgütsel Güvenin İş Doyumu ile İlişkisinde Eğitim Düzeyi Etkisi	51

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1. Mayer'e Göre Algılanılan Güvenilirlik Faktörleri.....	11
Şekil 2.2. Örgütsel İklim ile İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	27
Şekil 2.3: Basit Motivasyon modeli	28
Şekil 2.4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	29
Şekil 2.5: ERG Teorisi.....	31
Şekil 2.6: Herzberg'in Çift- Faktör Teorisi	32
Şekil 2.7: Vroom'un Motivasyon Modeli	36
.....	36
Şekil 2.8: Lawler-Porter Beklenti Teorisi.....	36
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli	43



EKLER LİSTESİ

Ek A: Demografik Bilgi Formu

Ek B: JSS İş Doyum Ölçeği

Ek C: Örgütsel Güven Ölçeği



ÖZET

Bu çalışmada örgütsel güven ile iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu sebeple güven, örgütsel güven ve iş doyumu kavramları sırasıyla incelenmiştir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmış olup, ilgili anket “ Google Formlar” aracılığıyla oluşturulmuştur. Araştırma linki katılımcılara tamamen dijital ortamlardan çeşitli platformlar aracılığıyla gönderilmiştir. Gelen yanıtlar sonucunda 327 çalışanın verileri analize uygun bulunmuştur. Araştırma verilerinde toplanan demografik bilgiler tablo haline getirilmiş ve değişkenler üzerindeki farklılıkları analiz edilmemiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler SPSS 27 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma hipotezlerini sınamak amacıyla, Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, yöneticiye duyulan güven, çalışma arkadaşlarına güven ve kuruma duyulan güven ile iş doyumu arasında anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. Çalışmanın bulguları, örgüte güvenin iş doyumuna pozitif yönde etki ettiğini ve çalışanlarda oluşan örgüte güven ile birlikte daha fazla iş doyumuna katkı sağlayabileceği dikkat çekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Güven, İş Doyumu, Örgütsel Güven

ABSTRACT

This study aims to examine the relationship between organizational trust and job satisfaction. For this purpose, the concepts of trust, organizational trust, and job satisfaction are examined in sequence.

In the study, the data collection method used is the survey technique, and the relevant survey was created via "Google Forms." The research link was sent to participants entirely through digital platforms. As a result of the responses received, data from 327 employees were deemed suitable for analysis. The demographic information collected from the research data was tabulated, but differences between the variables were not analyzed. The data obtained from the participants were analyzed using SPSS 27 software.

To test the research hypotheses, Pearson correlation analysis was used. According to the results of the study, significant relationships were found between trust in the manager, trust in colleagues, trust in the organization, and job satisfaction. The findings of the study highlight that organizational trust positively affects job satisfaction and that increasing organizational trust among employees can contribute to higher job satisfaction.

Keywords: Trust, Job Satisfaction, Organizational Trust

1. GİRİŞ

Modern dünyada günümüz işletmeleri küreselleşme faktörü ile birlikte devamlı gelişme gösteren ve büyük bir yarışın hâkim olduğu piyasada hayatta kalma mücadelesi vermektedirler. Sürekli bir yarışın hâkim olduğu bu piyasada işletmeler, üstünlüğünü koruyabilmek ve geliştirebilmek için beşerî sermaye hareketlerine önem verip doğru yönlendirmelerle ilerlemelidir. Çalışan tutumlarının örgütün çıkarları doğrultusunda harekete geçmesi, örgütüne fayda sağlama düşüncesini benimsemesi ve bunları motivasyonu yüksek bir şekilde yapması çalışanın örgüt ile özdeşleşmesi ile sağlanabilmektedir (Tajfel ve Turner, 1986).

Güven, insan ilişkilerinin devamlılığı açısından oldukça kritik bir faktördür. Güven kavramı, günümüz dünyasında kurumların varlıklarını sürdürmeleri ve gelişim göstermeleri için de vazgeçilmez bir ögedir (Omarov, 2009). Küreselleşme sürecinin bir getirisi olarak işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde en değerli varlık olarak görülen "insan kaynağı"nın, kurumsal hedefler doğrultusunda yönetilebilmesi için, kuruluşların personelinin iş tatminini ve organizasyona bağlılığını yükseltici girişimlerde bulunmaları zorunlu hale gelmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Çalışanlar ürettikleri işler boyunca olayları takip edip tüm sürece dahil olduklarında iş tatminleri de artmakta, bu da onların işlerinden keyif almalarını sağlamakta ve dolayısıyla örgütlerinin performansını artırmaktadır.

Günümüz çalışma ortamlarında, kurumların etkinliği ve devamlılığı, personelin iş tatmini ve kurumlarına besledikleri itimat ile doğrudan bağlantılıdır. Örgütsel güven, personelin işyerindeki amirlerine, mesai arkadaşlarına ve kurumun kendisine yönelik itimat hissi olarak tanımlanmaktadır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Bu konsept, şahısların kurum içerisindeki uyumlu ilişkilerini ve kolektif çalışma ortamlarını destekleyen en temel unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000).

Örgütlerde güvenin oluşumu, paylaşılan ortak değerler, kültürel ahlak kuralları, örgüt içi iletişim ve sosyal ortamlarla ilişkilidir. Bu güven, örgüt içindeki bütünlük ve tutarlılığa dayalı çok yönlü ilişkiler ağına duyulan bir itimat düzeyi olarak görülmektedir.

Güvenin temel unsurları şunlardır:

- i. Çalışanların ortak çıkarları temel alarak hareket edeceğine dair beklenti
- ii. Tepe yönetimin ve çalışanların davranışsal tutarlılığı
- iii. Tarafların fırsatçılık yapmayacağına ilişkin olumlu tutumlar (Türesin Tetik, 2020).

Bu faktörler, örgütsel güvenin oluşumunda kritik rol oynamaktadır.

İş doyumunu ise personelin mesleki faaliyetlerinden elde ettikleri genel hoşnutluk seviyesini ifade eden mühim bir kavramdır. Locke (1976), şahısların mesleklerinden duydukları hoşnutluk ve iş tecrübelerine ilişkin genel yaklaşımlarını ifade eder şeklinde açıklamaktadır. İş tatmini, çalışanın mesleğine dair beklentileri ile işten kazandığı fiili deneyimler arasındaki uyumluluk derecesiyle doğrudan bağlantılıdır (Spector, 1997). Bu bağlamda iş tatmini, personelin şahsi nitelikleri, işin yapısı, çalışma muhiti ve kurumsal unsurlar gibi muhtelif faktörlerden etkilenmektedir (Örücü & Kılıç, 2017).

Bu kavram, personelin mesleğinin çeşitli boyutlarına dair duygusal ve bilişsel değerlendirmelerini içermekte olup örgüte adanmışlık, motivasyon ve produktivite gibi kritik faktörlerle doğrudan ilişkilidir (Judge, Thoresen, Bono ve Patton, 2001). Personelin iş tatminini etkileyen faktörler arasında işin mahiyeti, maaş seviyesi, yükselme imkanları, iş güvencesi ve yöneticilerle olan münasebetler öne çıkmaktadır (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). iştatmininin yüksek olması, personelin kurumsal bağlılıklarını kuvvetlendirirken işten ayrılma eğilimlerini azaltmaktadır (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). Bununla beraber düşük iş tatmini, verimlilik kaybına, motivasyon eksikliğine ve yüksek iş gücü devrine sebebiyet verebilmektedir (Çetin & Basım, 2011). Kurumsal güvenin düşük olduğu iş yerlerinde ise personel idareye karşı şüpheli bir tutum sergileyebilir, iş motivasyonları düşebilir ve dolayısıyla iş tatminleri azalabilir (Demirel & Seçkin, 2014).

İş tatmini konsepti, personelin sadece bireysel düzeydeki memnuniyetleri ile sınırlı kalmayıp kurumsal süreçler üzerinde de belirleyici bir rol üstlenmektedir. Yapılan araştırmalar, iş tatmininin yüksek olduğu kurumlarda çalışan performansının ve müşteri memnuniyetinin daha yüksek olduğunu göstermektedir (Hoppock, 1935; Wright & Cropanzano, 2000). Kurumsal yapı, liderlik tarzları, mesai arkadaşlarıyla ilişkiler ve çalışma muhiti gibi değişkenler iş tatminini doğrudan yahut dolaylı olarak etkilemektedir (Robbins & Judge, 2019).

Akademik çalışmalarda, kurumsal güven ve iş tatmini arasında belirgin bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Personel, amirlerine ve çalışma ortamlarına itimat duyduklarında mesleklerinden daha fazla memnuniyet duymakta ve bu durum kurum performansını pozitif yönde etkilemektedir (Dirks & Ferrin, 2001). Bu sebeple, kurumların devamlılığını ve rekabetçi üstünlüğünü muhafaza etmek için, personel arasında itimat duygusunun teşvik edilmesi ve iş tatminini yükseltecek stratejilerin tatbik edilmesi elzemdir.

Bu araştırma, kurumsal güvenin iş doyumu üzerindeki etkisini inceleyerek akademik literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir. Aynı zamanda, personelin demografik değişkenlerinin bu ilişki üzerindeki fonksiyonunu açığa çıkararak kurumların insan kaynakları yönetimi ve politika geliştirme süreçlerine rehberlik etmeyi amaçlamaktadır.

Bu sebeplerden dolayı araştırma soruları şu şekildedir:

- i. Örgütsel güven ile iş doyumu arasında bir ilişki var mıdır?
- ii. Örgütsel güven iş doyumu üzerinde yordayıcı bir etkiye sahip midir?

1.1 Araştırmanın Önemi ve Amacı

Örgüt içerisinde bulunan ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bir arada bulunan bireylerin, bu amaç uğruna ilerlediği yolda yaptığı işi sevmesi, çevresi ve üstleri ile iletişiminin iyi olması, iş karşılığı verilen içsel dışsal motivasyonlardan haz duyması, işten aldığı doyumu arttırması örgütsel güveni besleyen faktörlerdir. İş doyumu ve örgüte güven kavramları dünyada literatürde bazı araştırmalarda kendine yer bulsa da Türkiye literatüründe ve çalışma sahasında eksik olduğu, yeterli ilgiye henüz ulaşamadığı, bu konu özelinde daha çok araştırma ve çalışmaya ihtiyaç olduğu bilinmektedir. Bu amaçla iş doyumunun işgörenlerin çalıştıkları kuruma güvenleri üzerinde nasıl bir etki yarattığını araştırmaya ihtiyaç duyulmuştur. Sorulan araştırma soruları kapsamında bu çalışmanın amacı, iş doyumunun olup olmamasının örgütsel güveni ne yönde etkilediği ve hangi faktörlerin bu ilişkide farklı rollerinin olup olmadığının belirlenmesidir.

1.2. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaya katılan her katılımcının anket sorularını, herhangi bir olumsuz etkiden bağımsız olarak samimi ve doğru bir şekilde içtenlikle cevapladığı varsayılmıştır. Örneklem, evrenin temsil edildiği kabul edilmiştir.

1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, kolayda örneklem yöntemi kullanılarak sadece aktif olarak herhangi bir işte çalışanlarını kapsamaktadır.

Araştırma bulguları, sadece katılımcıların verdiği cevaplardan oluşmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, kullanılan ölçeklerle sınırlıdır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Güven

2.1.1. Güven Kavramı

Güven, sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinde çok boyutlu ve kapsamlı bir kavram olarak ele alınmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996). Her bir akademik alan, güvenin sosyal dinamiklerdeki rolünü kendine özgü perspektiflerle analiz etmiştir. Worchel (1979), bu farklı yaklaşımları üç temel kategoride sınıflandırmıştır:

Birinci yaklaşımda kişilik kuramcıları, güveni bireyin psiko-sosyal gelişim sürecinden ve kişilik yapısından kaynaklanan bir inanç ve beklenti olarak değerlendirir. İkinci yaklaşımda sosyologlar ve ekonomistler, güveni kurumsal bir fenomen olarak ele alır ve kurumlar içi veya kurumlar arası ilişkilerde bireyin güven algısını inceler. Üçüncü yaklaşımda ise sosyal psikoloji kuramcıları, güvenin kişilerarası ve gruplar arasındaki etkileşimler yoluyla inşa edildiği veya yıkıldığı görüşünü savunur.

Güven kavramının tanımlamalarında iki temel yaklaşım öne çıkmaktadır: beklenti temelli tanımlamalar ve karşı tarafa yönelik savunmasızlık durumu. Beklenti odaklı tanımlarda araştırmacılar güveni farklı boyutlarıyla ele almışlardır. Morgan ve Hunt (1994), güveni bir tarafın diğer değişim tarafına güvenme isteği olarak tanımlarken, Hosmer (1995) güveni etik davranış beklentisi temelinde daha derinlemesine analiz etmiştir. Hosmer'a göre güven, karşı tarafın ahlaki olarak doğru davranacağına dair bir beklentiyi içermektedir. Moorman ve arkadaşları (1993) güveni, bir tarafın diğer tarafa olan güven isteği olarak kavramsallaştırırken, Rousseau ve diğerleri (1998) güveni daha geniş bir perspektiften değerlendirerek, kişinin karşı taraftan kişisel yarar elde edeceğine veya en azından herhangi bir zarara uğramayacağına yönelik olumlu bir beklenti olarak tanımlamışlardır. Gambetta (1988), güven tanımını bireyin diğerlerinin eyleminden zarar yerine yarar beklentisi üzerine inşa ederken, Shaw (1997) güveni bağlı olduğumuz bireylerin bizden beklediğimiz şekilde davranacaklarına ve olumlu beklentilerimizi karşılayacaklarına duyduğumuz inanç olarak ele almıştır. Rotter'a göre güven, bir birey veya grubun karşı tarafın sözlü veya yazılı ifadelerinin güvenilir olduğuna dair genel bir beklentisidir. McAllister (1995) ise güvenin kişinin korkusundan ziyade, düşündüğünü bulacağı beklentisine dayandığını vurgulamıştır. Bu tanımlamaların ortak noktası, güvenin temelinde olumlu beklenti, karşılıklı yarar sağlama potansiyeli ve etik davranış beklentisinin yattığını göstermektedir.

Güvenle ilgili genel geçer tanımlar Tablo 2.1'de yer almaktadır.

Tablo 2.1. Güven Kavramı Hakkında Yazarlar ve Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Rotter	1967	Kişiler arası güven diğerinin sözlü ve yazılı vaadine kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisi
Zand	1972	Diğer tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan kararı
Conkie ve Golembiewski	1975	Bireysel algılama ve tecrübelerle dayanan, olayların istenen sonucu hakkında faydacı öznel inanç
Meeker	1983	Diğer taraftan işbirlikçi davranış beklentisi
Cantrell ve Butler	1984	Diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti
Weigert ve Lewis	1985	Güven, objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven) ya mantıklı sebepler (bilişsel güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramdır
Holmess ve Rempel	1986	Tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik aynı oranda önemlidir.
Gambetta	1988	Bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayan en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığı
Butler	1991	Diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına yönelik verilen kesin söz
Cummings ve Bromiley	1992	Kişinin (ya da bir grup kişinin), karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inancı
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteği
McAllister	1995	Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı
Rousseau, Burt, Skitin ve Camerer	1998	Kişinin, diğer tarafın niyet ya da davranışlarıyla ilgili olumlu beklentileri
Zaheer, Perrone ve McEvily	1998	Diğer tarafın, zorunluluklarını yerine getireceğine, söylediği şeklide davranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik beklenti
Shockley-Zabalak, Winograd ve Ellis	2000	Diğer tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olması

Kaynak: NEVEU, V. 2000, Organizational Trust: Definition and

Measurement”, www.agrh.org/english/neveu.uk

Güvenin çeşitli tanımlamaları, bireyler arası ilişkilerin yanı sıra örgütsel yapılardaki dinamiklerin anlaşılmasına da önemli katkı sağlamaktadır. Örgütsel güven, bir organizasyonun performansı, çalışanların motivasyonu ve kurumsal etkileşimler üzerinde kritik bir rol oynamaktadır. Örgütsel güven kavramı, bireysel güven ilişkilerinin ötesinde, organizasyonun yapısal özellikleri, kurumsal kültür ve liderlik yaklaşımları tarafından şekillenen kompleks bir

olgudur. Bu nedenle, örgütsel güvenin kapsamlı bir şekilde anlaşılması, organizasyonun iç dinamiklerinin derinlemesine incelenmesini gerektirmektedir (McAllister, 1995).

Çalışmanın bu bölümü, örgütsel güvenin kavramsal tanımına, kurumsal açıdan önemine ve organizasyonel başarılarla olan etkisine odaklanacaktır. Ayrıca, bu kavramın akademik literatürdeki konumu ve teorik çerçevesi ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır. Örgütsel güven, sadece bireysel ilişkilerde değil, aynı zamanda kurumsal performans, stratejik yönetim ve örgütsel davranış alanlarında da merkezi bir öneme sahiptir.

2.1.2. Örgütsel Güven Kavramı

Güven, sosyal ve örgütsel bağlamlarda karmaşık bir olgu olup birey ve örgüt düzeyinde farklı niteliklere sahiptir (Doney ve Cannon, 1997). Literatürde güvenin çok boyutlu bir yapı olduğu vurgulanmakta ve iki temel düzeyi bulunmaktadır: kişisel güven ve örgütsel güven.

Luman'ın (1989) teorik yaklaşımına göre kişiye güven, kişilerarası ilişkilerdeki bireysel farklılıklara dayalı özgül bir kavramdır. Bu tür güven, kişilerin kendi aralarındaki benzersiz etkileşimler, kişilik özellikleri ve karşılıklı algılamalardan beslenir. Dolayısıyla kişiye güven, oldukça subjektif ve bağlama özgü bir nitelik taşır. Öte yandan örgütsel güven, kişilerden ziyade kurumsal yapılara ve sistemlere odaklanır. Nyhan ve Marlowe (1997), örgütsel güvenin örgütün kolektif kimliğine veya kurum kişiliğine duyulan inancı temsil ettiğini belirtmiştir. Küçük örgütlerde bu güven, liderin kişilik özellikleri, örgütün merkezi yapısı veya hâkim örgüt kültüründen kaynaklanabilmektedir. Bu iki güven türü, her ne kadar farklı düzeylerde var olsa da birbirlerini tamamlayan ve örgütsel dinamikleri şekillendiren kritik unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

Literatür taraması yapıldığında örgütsel güven kavramında veya diğer ismiyle kuruma güven kavramında örgütlerin birbirinden farklı birçok yönü araştırılarak kurum içi örgütsel güven ortamları saptanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bu araştırmaların çalışılan kurumun tanınmasında ve kurum hakkında bilgi sahibi olunmasında etkili olduğu söylenebilir. Fakat sosyal bilimlerdeki diğer kavramlar gibi örgütsel güven kavramında da ortak bir tanımın olduğunu söyleyemeyiz. Örgütsel güven, bireyin hem çalışma arkadaşlarına hem de çalıştığı örgüte karşı duyduğu güvendir. Bu güven, çalışanlar arasındaki etkileşim, adalet ve örgütün tutarlı oluşuna dayanmaktadır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Aynı zamanda bireylerin çalıştıkları kurum içerisindeki diğer bireyler ve kurumla olan iletişimlerinde gelecekteki tutumlarıyla alakalı belirsizliği giderme ve güven hissini yaratma sürecidir (Yılmaz, 2019).

Bir başka araştırmaya göre güven kavramı, sosyal bilimciler tarafından çok yönlü bir şekilde ele alınmakta ve temelde karşı tarafın gelecekteki davranışlarına ilişkin olumlu beklentileri ifade etmektedir. Bu tanıma göre güven, muhtemel davranışların zararsız veya

faydalı olacağına dair temel bir inancı yansıtmaktadır. Araştırmacılar güveni genellikle belirli anahtar kavramlar etrafında tanımlamaktadırlar. Bu kavramlar arasında beklenti, inanç, risk alma potansiyeli, öngörülebilirlik, savunmasızlık ve karşılıklı bağımlılık gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. Her bir kavram, güvenin farklı bir boyutunu ya da bileşenini temsil etmektedir. Güven tanımındaki bu çok boyutlu yaklaşım, kavramın karmaşık ve dinamik doğasını ortaya koymaktadır. Birey veya gruplar arasındaki ilişkilerde güven, belirsizliği azaltan ve karşılıklı etkileşimi kolaylaştıran kritik bir mekanizma olarak işlev görmektedir (Farris vd., 1973).

2.1.3. Örgütsel Güvenin Temelleri

Örgütsel güvenin temelleri göz önüne alınarak farklı birçok araştırmacı örgütsel güven konusunu kategorilere ayırmışlardır. Örgütsel güven konusu çalışılırken literatürde ilk başlarda matematiksel konular üzerinde durulmuştur. Kişilerin akılcı çerçevede, yarar ve masraf analizleri neticesinde meydana geldiği öne sürülmüştür. Bazı bilim insanları ise veri temelli çıkarımlar doğrultusunda güvenin geliştiğini ileri sürmüştür (Oran, 2018). Sonrasında örgütsel güven iş ortamında işe yarar bir şekilde kullanılabilmesi için farklı teorik temellerden söz edilmiştir. Mayer, Davis ve Schoorman (1995) tarafından geliştirilen "Güven Modeli" (Model of Trust) örgütsel güven bağlamında en çok kaynak gösterilen modellerden biridir. Bu çalışmaya göre üç unsur güveni belirlemekte önemli rol oynamaktadır: yetkinlik, dürüstlük ve iyi niyet. Bu maddeler, örgütte çalışan işçilerin liderlerine yönelik veya çalıştıkları örgüte yönelik güven durumlarını belirler (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Sonrasında Peter Blau (1964) tarafından Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory), John Stacey Adams (1965) tarafından Adalet Teorisi (Justice Theory), Amy Edmondson (1999) tarafından Psikolojik Güvenlik (Psychological Safety) teorileri sıkça kullanılmaktadır.

a) Yetkinlik

Örgütsel güvenin önemli unsurlarından biri yetkinliktir. Mayer ve arkadaşlarına (1995) göre, bireysel veya kurumsal düzeyde görevlerde uzmanlık sahibi olmak, güvenin tesis edilmesinde temel bir gerekliliktir. Astlar, üstlerinin profesyonel yeterliliklerine ikna oldukları doğrultuda güven geliştirme eğilimi gösterir. Bu kavramsal çerçeve, üstlerin mesleki donanımı ve yetkinlik seviyesiyle ilişkilidir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995).

b) Dürüstlük

Dürüstlük, bireyin etik prensipler ve toplumsal normlara uygun davranması anlamını taşır. Mayer ve arkadaşlarının teorisine (1995) göre, bir üst düzey yönetici veya liderin güvenilir davranışlar sergilemesi, personelin ona itimat etmesi açısından belirleyici bir unsurdur. Güvenilir liderler, çalışanlarına karşı verdikleri vaatleri yerine getirirler ve açık etkileşimli bir

idare anlayışı sergilerler. Bu tutum da kurum içi güvenin oluşmasında önemli bir yapı taşı görevi görür (Dirks ve Ferrin, 2002).

c) İyi Niyet

İyi niyet, liderin astlarının memnuniyetini göz önünde bulunduran bir yönetim anlayışı benimsemesi demektir. Bir liderin bireysel faydalarının yanında, çalışanlarının talep ve tedirginliklerini de önemsemesi, güven duygusunu pekiştirir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Örgütsel güven, çalışanların yönetim kadrosunun kendilerinin menfaatini öncelediğini algıladıkları durumlarda artış gösterir (Kramer, 1999).

d) Sosyal Değişim Teorisi

Söz konusu kuramsal yaklaşıma göre, kurumsal güvenin toplumsal etkileşimin bir neticesi olduğunu savunur. Blau (1964), toplumsal etkileşimin özünde karşılıklı sadakat ve güven unsurlarının bulunduğunu öne sürer. Bir personel, bulunduğu örgüte duyduğu güveni, kendisine yönelik sergilenen olumlu davranışlar neticesinde güçlendirir. Örgüt çalışanına yönelik destekleyici bir tutum benimseyip güven ortamı oluşturduğunda, çalışan da örgütüne daha fazla bağlılık sergiler (Whitener vd., 1998).

e) Adalet Teorisi

Kurumsal güvenin önemli yapı taşlarından birini, kuruluş içerisindeki adalet algısı oluşturur. Adams (1965) tarafından literatüre kazandırılan 'Eşitlik Teorisi' ile ilişkili olarak, çalışanlar, kurumlarında adil bir karar alma mekanizması algıladığında, güven düzeyleri yükseliş gösterir. Özellikle dağıtımsal adalet, işlem adaleti ve etkileşim adaleti gibi boyutlar güven olgusunun gelişiminde kritik rol oynamaktadır (Colquitt vd., 2001).

f) Psikolojik Güvenlik

Amy Edmondson (1999) tarafından geliştirilen psikolojik güvenlik kavramı, kurumsal güvenin temellerinin anlaşılmasında kritik bir role sahiptir. Psikolojik güvenlik, personelin düşüncelerini serbestçe ifade edebildiği ve hatalarında kınanmayacaklarına dair inanç duydukları bir kurumsal ortamı betimler. Çalışanlar, böylesi bir ortamda yenilikçi adımlar atmaya daha istekli olur ve bu durum güven duygusunu güçlendirir (Edmondson, 1999).

2.1.4. Örgütsel Güven Teorik Yaklaşımları

Örgütsel yaşamın temel yapı taşlarından biri olan güven kavramı, organizasyon bünyesindeki çalışanların hem diğer bireylere hem de kurumsal yapılara yönelik algılarını şekillendiren önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Bu karmaşık olguyu anlamlandırmak için akademik literatürde çeşitli kuramsal

çerçeveler sunulmuş olup, bunlar güvenin nasıl ortaya çıktığını, geliştiğini ve sürdürüldüğünü açıklamaya çalışmaktadır.

2.1.4.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal etkileşim perspektifinden bakıldığında, örgütsel güvenin temeli karşılıklı ilişkilere dayanmaktadır (Blau, 1964). Bu dinamik süreçte, çalışanlar kurumlarının ve yöneticilerinin davranışlarını sürekli olarak değerlendirmektedir. Kurumsal yapının şeffaf, adaletli ve destekleyici uygulamaları, çalışanların güven düzeylerini artıran temel faktörler arasında yer almaktadır (Cropanzano & Mitchell, 2005). Güven seviyesinin yüksek olduğu organizasyonlarda, çalışanların kurumsal aidiyet duyguları güçlenmekte ve performansları artmaktadır. Buna karşın, güven eksikliği yaşanan durumlarda, çalışanların iş motivasyonlarında düşüş gözlemlenebilmekte ve kurumsal bağlılıkları zayıflayabilmektedir (Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998).

2.1.4.2. Kurumsal Güven Teorisi

Örgütsel yaşamda güvenin oluşum sürecini açıklayan önemli yaklaşımlardan biri olan Kurumsal Güven Teorisi, organizasyonlardaki güven dinamiklerini çok boyutlu bir perspektiften ele almaktadır. Bu teorik çerçeve, güven olgusunu birbiriyle etkileşim halinde olan üç farklı boyutta incelemektedir (Zucker, 1986).

Bireyler ve gruplar arasındaki tekrarlanan etkileşimlerden doğan süreç temelli güven, zamanla edinilen deneyimler ve karşılıklı ilişkilerin sağlam temeller üzerine inşa edilmesiyle şekillenmektedir. Öte yandan, kişilerin güvenilirlik özelliklerine dayanan karakter temelli güven, bireylerin tutum ve davranışlarına ilişkin algılamalara dayanmaktadır. Kurumsal yapının temelini oluşturan politikalar, düzenlemeler ve sistemli işleyiş kuralları ise yapısal güvenin oluşmasında belirleyici rol oynamaktadır. Bu üç unsurun uyumlu bir şekilde bir araya gelmesi, sağlıklı bir örgütsel güven ortamının yaratılmasına katkı sağlamaktadır (McKnight, Cummings, & Chervany, 1998).

2.1.4.3. Psikolojik Sözleşme Teorisi

Çalışan ve işveren arasındaki yazılı olmayan karşılıklı beklenti ve yükümlülükleri inceleyen Psikolojik Sözleşme Teorisi, örgütsel güvenin dinamik yapısını açıklamada önemli bir bakış açısı sunmaktadır. Bu teorik yaklaşım, tarafların birbirlerine karşı olan sorumluluklarının yerine getirilmesi durumunda güven duygusunun nasıl güçlendiğini ortaya koymaktadır (Rousseau, 1989).

Organizasyonun çalışanlarına sunduğu olanaklar ile çalışanların kurumdan beklentileri arasındaki dengenin korunması, sağlıklı bir güven ortamının oluşturulmasında kritik rol

oynamaktadır (Robinson, 1996). Kurum tarafından vaat edilen kariyer gelişimi imkanları, adil ücretlendirme politikaları ve iş güvencesi gibi temel beklentilerin karşılanmaması durumunda, çalışanların kuruma olan güveni sarsılmakta ve bu durum örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle, psikolojik sözleşmenin her iki tarafça da özenle korunması, sürdürülebilir bir güven ortamının temelini oluşturmaktadır (Morrison & Robinson, 1997).

2.1.4.4. Lider-Üye Etkileşimi (LMX) Teorisi

LMX teorisi, örgütsel güvenin oluşmasında yönetici ve çalışan arasındaki etkileşimin niteliğine odaklanan önemli bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu teorik perspektif, liderlerin astlarıyla kurduğu ilişkilerin kalitesinin, örgütsel güven atmosferinin şekillenmesinde belirleyici rol oynadığını vurgulamaktadır (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Yöneticileriyle güçlü ve olumlu ilişkiler geliştiren çalışanlar, kurumsal yapıya karşı daha yüksek düzeyde güven duygusu beslemektedir. Bu güven ortamının temelinde, yöneticilerin sergilediği adil tutum, sağladıkları destek ve gösterdikleri tutarlı davranışlar yer almaktadır (Dirks & Ferrin, 2002). Nitelikli lider-üye etkileşiminin sonucunda, çalışanların iş memnuniyeti artmakta ve gönüllü örgütsel davranışlar sergileme eğilimleri güçlenmektedir. Bu pozitif döngü, organizasyonun genel performansının yükselmesine katkı sağlamakta ve sürdürülebilir bir başarı ortamı yaratmaktadır (Brower, Schoorman, & Tan, 2000).

2.1.5. Örgütsel Güven Modelleri

Çalışanlar arası etkileşimlerin yanı sıra çalışan ile kurum arasındaki ilişkiyi kavramada örgütsel güven temel bir role sahiptir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995; Kramer, 1999). Bu doğrultuda, çeşitli teorik modeller, güven olgusunun nasıl geliştiğini ve devamlılık sürecini açıklamaya çalışmaktadır. Aşağıda bazı araştırmacıların bu çeşitli teorilerine yer verilmiştir.

2.1.5.1. McAllister'in Bilişsel ve Duygusal Güven Modeli

McAllister, güveni iki ana boyutta ele almıştır: bilişsel ve duygusal güven. Mantıksal değerlendirmeler ve tarafların uzmanlıklarına yönelik inanç bilişsel güveni oluştururken, duygusal güven kişiler arasındaki yakınlık ve karşılıklı etkileşimlerle şekillenir. McAllister'in savunduğuna göre, kurumsal bağlamdaki ilişkilerde bu iki boyut eşzamanlı olarak çalışarak iş birliğini destekler (McAllister, 1995).

2.1.5.2. Lewicki ve Bunker'in Güven Gelişimi Modeli

Lewicki ve Bunker güvenin oluşup gelişme sürecini üç aşamalı bir süreçte dayandırmaktadır. Başlangıç basamağı olarak tarafların karşılıklı çıkarlarına dayanan hesaplamalı güvendir (Calculus-Based Trust). Söz konusu güven türü tarafların birbirlerinden elde edebilecekleri kazanım ve kayıpların hesaplanmasına dayalı olarak gelişir. İkinci basamak

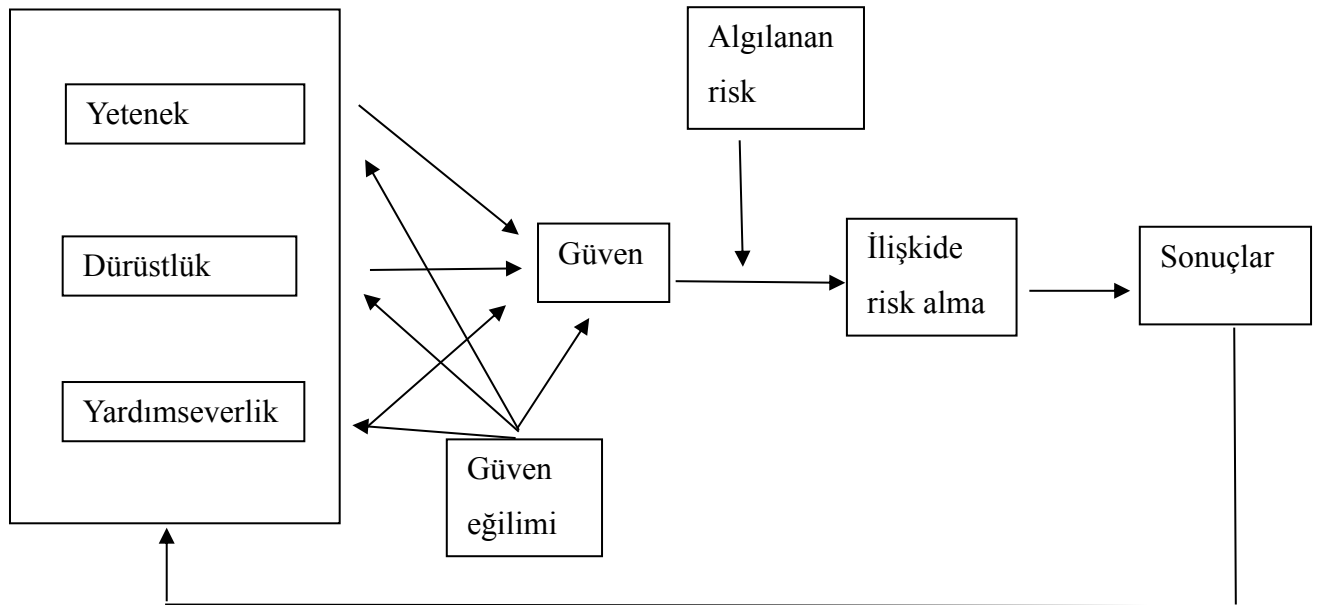
ise bilgiye dayalı olan güvendir (Knowledge-Based Trust). Bu evrede, taraflar karşılıklı olarak birbirlerinin eylemlerini tahmin edebilme kabiliyeti edinirler. Son basamak kimlik temelli güven (Identification-Based Trust) ise tarafların benzer amaçlar ve değer yargıları doğrultusunda birleşmeleri sonucunda ortaya çıkar. Söz konusu model, güven olgusunun zaman içinde nasıl gelişip güçlenebileceğine ilişkin kapsamlı bir rehber niteliğindedir (Lewicki ve Bunker, 1996).

2.1.5.3. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli

Mayer ve arkadaşları güven kavramını ilişkilerin ham maddesi olarak görmüşlerdir. Organizasyonlar arasındaki güven dinamiği, çift veya tek yönlü olarak analiz edilebilmektedir. Güven olgusunun hem organizasyon içinde hem de kurumlar arası etkileşimlerde makro ve mikro ölçekte incelenmesi gerekliliği, birçok akademisyen tarafından vurgulanmıştır (Oran, 2018). Kişiye atfedilen yardımseverlik ve dürüstlük gibi özellikler hem bireye olan güven seviyesini hem de kurum içindeki güven düzeyini şekillendirmektedir. Çalışanlara yönelik bu algılanan özellikler, kurumun güvenilirlik seviyesinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Güvenin oluşumuna katkı sağlayan unsurlar olarak yetenek, yardımseverlik ve bütünlük olmak üzere üç temel faktör belirlemiştir. Bu unsurların her birindeki olumlu gelişme, ilişkide daha çok risk alma yönünde bir eğilimin ortaya çıkacağını öngörmektedir (Schoorman, Mayer, ve Davis, 2007).

Mayer vd. (1995) önerdikleri güven modeli şöyledir:

Şekil 2.1. Mayer'e Göre Algılanılan Güvenilirlik Faktörleri



Kaynak: (Mayer, Davis, ve Schoorman, 1995)

Yetenek, bireyin iş sorumluluklarını yerine getirmesini sağlayan nitelikler ve beceriler bütünüdür. Mesleki bilgi ve deneyimin yarattığı güven unsuru olarak kendini göstermektedir. İş arkadaşlarına rehberlik etmeyi ve danışmanlık yaparak destek olmayı içeren yardımseverlik, önemli bir güven faktörü olarak öne çıkmaktadır. Bireysel rehberliği kapsayan bu faktör, güvenin vazgeçilmez bir bileşeni olarak kabul edilmiştir. Fedakârlık, güven düzeyinin artmasına pozitif yönde etki etmektedir. Dürüstlük unsuru, kişinin karakterindeki bütünselliği yansıtmaktadır. Burada bahsedilen unsur, birey ve kurumların zaman içerisinde sergiledikleri davranışlardaki tutarlılık ve uyumu ifade etmektedir. Geçmişte sergilenen davranışlardaki tutarlılık güven duygusunun pozitif yönde artmasına katkıda bulunmaktadır (Mayer, Davis, ve Schoorman, 1995).

2.1.5.4. Kramer'in Durumsal Güven Modeli

Kramer, güvenin bireylerin kişilik özelliklerinden ziyade çevresel faktörlerden etkilendiğini savunmaktadır. Bu kuramda güven seviyesi, kişinin içerisinde olduğu durumlara ve bağlamsal koşullara bağlıdır. Örneğin, bir organizasyondaki ast-üst yapılar, yönetmelikler ve kurumsal deneyimler, çalışanların karşılıklı güven düzeyini ve yönetime duydukları güveni doğrudan belirleyebilmektedir (Kramer, 1999).

2.1.5.5. Dirks ve Ferrin'in Güvenin Liderlik Bağlamındaki Rolü Modeli

Dirks ve Ferrin, güven ortamının oluşmasında lider davranışlarının kritik önemini öne çıkarmaktadır. Modele göre, liderler şeffaf, dürüst ve destekleyici bir tutum sergilediklerinde, çalışanların birbirlerine olan güveni güçlenir. Bunun yanı sıra, bu tür liderlik davranışları, çalışanların kurumsal aidiyetini ve iş doyumunu da pozitif yönde etkiler (Dirks ve Ferrin, 2002).

2.1.6. Örgütsel Güvenin Boyutları

Organizasyonel güvenilirlikle bağlantılı çalışmaların; örgüte duyulan güven, yöneticiye duyulan güven ve çalışanlar arasındaki (meslektaşlar) güven düzeylerinde odaklandığı izlenmektedir (Yılmaz, 2015).

2.1.6.1. Kuruma Güven

Kuruma yönelik güvende çalışanlar, kurum işleyiş biçiminin adaletli olduğuna, şahıslarıyla alakalı verilen hükümlerde dürüstlük bulunduğu kanaat getirirler (Çalışkur, 2015). Bu perspektiften güvenilirlik atmosferinin yaratılmasında kuruma düşen yükümlülükler çalışanlar bakımından son derece mühim görülmektedir. Kadroya alım, terfi, kariyer gelişimi, nizam, verimlilik ve mükafatlandırma gibi uygulamaların tatminkâr, adaletli ve yansız biçimde gerçekleştirilmesi, örgütte güvenilir yaklaşımın yerleşmesinde belirleyici rol üstlenmektedir (Uzun, 2011). Bunun yanı sıra bu uygulamaları destekleyici nitelikte kurum bünyesinde bir

koordinasyonun temin edilmesi ve koordinasyon bağlantılarının net olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda problem çözümü, bilgi aktarımı ve benzer konular için resmi toplantıların yanında, resmi olmayan akşam organizasyonları, ziyafetler gibi çeşitli sosyal aktivitelerin organize edilmesi, güvenilirliğin kurum içinde kökleşmesini sağlayacaktır (Erdem, 2003).

2.1.6.2.Yöneticilere Güven

Kurumsal hiyerarşide yönetici konumunda bulunan kişinin nitelikleri arasında yer alan tutarlı yaklaşım, dürüst tavır, yardımsever tutum, adil yönetim anlayışı, ilgili davranış biçimi ve bilhassa problem çözme kapasitesi, çalışan nezdinde güvenilirlik algısını güçlendirmektedir (Akgündüz, Güzel, ve Harman, 2016). Yönetici kadronun sorun çözme becerisindeki yeterliliği ve karar alma süreçlerindeki dirayetli tutumu, çalışanların yöneticilerine yönelik güven algısını pozitif yönde etkilemekte ve güven temelli ilişkilerin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Yönetim kademesinde bulunan kişilerin sergiledikleri davranış örüntülerindeki tutarsızlık, astların yöneticilere atfettikleri inandırıcılık düzeyini düşürmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011).

Kurumsal yapı içerisinde yöneticilerin eylemlerindeki çelişkili tutumlar, iş görenin zihninde adil yönetim anlayışının ve objektif karar alma süreçlerinin yokluğuna işaret etmekte, bu da yöneticinin güvenilirlik algısını zedelemektedir (Whitener, Brodt, Korsgaard, ve Werner, 1998). İdari kadroda bulunan yöneticilerin demokratik yönetim prensipleri doğrultusunda yetki devri uygulamaları ve sorunlara yönelik zamanında müdahale yaklaşımları, iş görenlerin güven algısını olumlu yönde etkileme potansiyeline sahiptir. (Erdem, 2003)

2.1.6.3. Meslektaşlara Güven

Bireylerde güven duygusunun oluşma süreci, temelde kişinin kendine yönelik geliştirdiği özgüven ve sosyal çevresine karşı beslediği güven unsurlarının etkileşimiyle şekillenmektedir (Song, Kim, ve Kolb, 2009). Çevresel aktörler tarafından güvenilirlik atfedilen birey, güvenilirlik olgusunun gerektirdiği nitelikleri özümsemiş ve bu doğrultuda kendini konumlandırmış addedilmektedir (Yavuz, 2003). Söz konusu fenomen, örgütsel güven dinamiklerinin mikro boyutta şekillenmeye başladığını ortaya koyan bir parametre olarak değerlendirilmektedir (Jalava, 2003). Organizasyonel yapı içerisindeki bireylerin karakteristik özellikleri, sosyokültürel arka planları, tutumsal eğilimleri, davranışsal örüntüleri, değer sistemleri ve psikolojik durumları, örgütsel ortamın oluşmasında doğrusal bir etkiye sahiptir (Kamer, 2001).

Jones'un (1998) ortaya koyduğu teorik çerçevede, iş görenin psikolojik ve duygusal durumlarının güven unsuru üzerindeki etkileşimi üç ayrı düzlemde incelenmektedir. Birincil

olarak iş gören, diğer çalışanlar ya da idari kadroya yönelik güven değerlendirmesi yaparken, bu kişilere karşı geliştirdiği duygularını da değerlendirme sürecine entegre etmektedir. Güven olgusunun ikincil aşamasında; kurumsal ortamın mevcut şartları ve söz konusu şartların yarattığı etkiler, karşı tarafın güvenilirlik düzeyine dair elde edilen veriler, çıkarımsal süreçlerin şekillenmesinde etkili olmaktadır (Jones, 1998). Nihai aşamada, çalışanların duygusal beklentiler üzerine inşa ettikleri güven mekanizması, söz konusu beklentilerin karşılanmaması veya karşılanmadığına dair bir kanaatin oluşması durumunda, çalışanın güven algısında negatif yönlü bir değişim gözlemlenmektedir (Ferres, Connell, ve Travaglione, 2004). Sosyal etkileşimlerinde pozitif duygusal yönelimler sergileyen ve çevresel aktörlere yönelik olumlu algısal şemalar geliştiren bireylerin, kendi duygusal yaşantılarında ve ruhsal durumlarında da benzer yönde olumlu eğilimler gösterdiği gözlemlenmektedir. Söz konusu pozitif yönelimler, güven seviyesini artırırken, zıt yöndeki durumlar güven düzeyinde negatif yönlü bir değişime sebebiyet vermektedir (Kamer, 2001).

2.1.7. Örgütsel Güven ve Sektörlere Göre Etkileri

Örgütsel güvenin farklı sektörlerdeki etkileri, sektörün dinamiklerine ve çalışanların önceliklerine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Ancak tüm sektörlerde güvenin yüksek olması, çalışan bağlılığı, motivasyon ve performansı artıran kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Kramer, 1999).

2.1.7.1. Kamu ve Özel Sektörde Örgütsel Güven

Özel sektör ve kamu sektöründe örgütsel güvenin oluşum dinamikleri, sektörlerin kendine özgü yapısal özellikleri nedeniyle farklılık göstermektedir. Bu iki sektördeki güven unsurlarının karşılaştırmalı analizi, örgütsel güvenin çok boyutlu doğasını anlamamıza yardımcı olmaktadır. Özel sektör organizasyonlarında örgütsel güven, büyük ölçüde yönetim kademesinin şeffaflık düzeyi, karar alma süreçlerindeki adillik ve verilen taahhütlerin yerine getirilmesiyle şekillenmektedir (Tan & Lim, 2000). İş güvencesinin görece düşük olduğu bu ortamda, kurum tarafından sağlanan destek mekanizmaları ve liderlik yaklaşımları, güven oluşumunda belirleyici rol oynamaktadır. Kamu kurumlarında ise örgütsel güven, daha çok kurumsal politikaların tutarlılığı, liyakat sisteminin işleyişi ve adaletli uygulamalarla ilişkilidir (Vigoda-Gadot & Talmud, 2010). Bu sektörde çalışanlar genellikle uzun vadeli istihdam güvencesine sahip olduklarından, kurumun etik değerlere bağlılığı ve eşitlikçi yaklaşımı, güven ortamının oluşturulmasında kritik öneme sahiptir.

2.1.7.2. Sağlık Sektöründe Örgütsel Güven

Sağlık sektöründe örgütsel güven, hizmet kalitesinin ve hasta güvenliğinin temel belirleyicilerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Pate, Martin, & McGoldrick, 2003). Yoğun çalışma temposu ve stresli iş ortamında, sağlık çalışanları arasındaki güven ilişkileri kritik önem taşımaktadır. Özellikle doktor -hemşire iş birliğinde güven düzeyinin yüksek olması, sunulan sağlık hizmetlerinin kalitesini doğrudan etkilemekte ve hasta bakım süreçlerinin etkinliğini artırmaktadır. Bu sektörde ekip çalışması ve etik değerlere bağlılık, güven ortamının oluşturulmasında temel yapı taşları olarak değerlendirilmektedir (Laschinger & Finegan, 2005).

2.1.7.3. Eğitim Sektöründe Örgütsel Güven

Eğitim kurumlarında ise örgütsel güven, kurumsal başarının ve eğitim kalitesinin önemli göstergelerinden biridir. Yönetimin öğretmenlere sağladığı destek, akademik özgürlük alanının genişliği ve mesleki gelişim olanaklarının varlığı, güven ortamının oluşmasında belirleyici rol oynamaktadır (Bryk & Schneider, 2002). Eğitimcilerin kariyer gelişimlerinde liyakat esaslı terfi sistemlerinin uygulanması ve görüşlerinin karar alma süreçlerinde dikkate alınması, kuruma olan güveni güçlendirmektedir. Bu güven ortamının zayıf olduğu kurumlarda, eğitimcilerin motivasyon düşüklüğü yaşaması ve bunun eğitim kalitesine olumsuz yansımaları kaçınılmaz olmaktadır (Tschannen-Moran, 2001).

2.1.7.4. Finans ve Bankacılık Sektöründe Örgütsel Güven

Finans ve bankacılık sektöründe örgütsel güvenin yapısı, sektörün hassas doğası ve yüksek risk faktörleri nedeniyle kendine özgü bir karakter sergilemektedir. Kurumsal güvenin oluşturulması ve sürdürülmesi, bu sektörde faaliyet gösteren organizasyonların başarısı için hayati önem taşımaktadır (Pirson & Malhotra, 2011). Bu sektörde güven ortamının temelini, kurumsal etik değerlere bağlılık, etkili risk yönetimi stratejileri ve şeffaf yönetim uygulamaları oluşturmaktadır. Finansal piyasalarda yaşanan krizler ve etik dışı uygulamaların ortaya çıkması, çalışanların kurumlarına olan güvenini derinden sarsabilmektedir. Bu nedenle, finansal kuruluşların hem iç paydaşlarının hem de müşterilerinin güvenini kazanmak ve korumak için kurumsal şeffaflığı en üst düzeyde tutmaları ve etik ilkelere sıkı sıkıya bağlı kalmaları gerekmektedir. Özellikle finansal işlemlerin karmaşıklığı ve risk faktörlerinin yüksekliği göz önüne alındığında, güven unsurunun bu sektördeki önemi daha da belirgin hale gelmektedir (Pirson & Malhotra, 2011).

2.1.7.5. Üretim ve Sanayi Sektöründe Örgütsel Güven

Üretim ve sanayi sektöründe örgütsel güven, işçi sağlığından verimlilik artışına kadar uzanan geniş bir yelpazede etkisini göstermektedir. Bu sektörde güven olgusunun yapısı, çalışma koşullarının fiziksel yoğunluğu ve iş güvenliğinin kritik önemi nedeniyle kendine özgü özellikler taşımaktadır (Dietz & Fortin, 2007). Sanayi kuruluşlarında güven ortamının oluşturulması, çalışanların fiziksel ve psikolojik güvenliğinin sağlanmasıyla yakından ilişkilidir. İşverenin iş sağlığı ve güvenliği konusundaki hassasiyeti, çalışanların kuruma olan güvenini doğrudan etkilemektedir. Ayrıca, sendikalarla kurulan yapıcı ilişkiler ve işçi haklarına gösterilen saygı, güven ortamının güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Güven düzeyinin yüksek olduğu üretim tesislerinde, çalışanların iş tatmini ve motivasyonlarının artması, üretim verimliliğinin yükselmesine ve işletme performansının iyileşmesine yol açmaktadır (Kramer, 1999).

Kurumsal güven kavramının farklı iş kollarında değişik biçimlerde ortaya çıktığı gözlemlense de işyerinde çalışan tüm personel için hayati bir faktör olduğu bilinmektedir. Çalışma ortamındaki güven atmosferi, personelin kuruma olan sadakatini, iş başarısını ve gönüllü kurumsal davranışlarını doğrudan şekillendirmektedir. Bilimsel çalışmalarda, güven seviyesinin yetersiz olduğu kurumlarda çalışanların kaygı ve yorgunluk seviyelerinin yükseldiği, iş memnuniyetinin ise düştüğü sıklıkla belirtilmektedir. Bu bağlamda, örgütsel güvenin iş yerinde yarattığı temel etkiler detaylı bir şekilde ele alınmalıdır.

2.1.8. Örgütsel Güvenin Etkileri

Bir kurumda güven faktörü, personelin iş ortamındaki etkileşimlerini, davranışsal eğilimlerini ve iş çıktılarını biçimlendiren temel bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Personel hem yönetim kademesine hem çalışma arkadaşlarına hem de kurumun benimsediği genel prensiplere güven duyduğunda, işinden daha fazla memnuniyet duymakta, kuruma olan sadakati ve çalışma isteği artmaktadır (Dirks & Ferrin, 2002). Kurumsal güvenin oluşturduğu etkiler aşağıda ele alınmaktadır.

2.1.8.1. Çalışan Bağlılığı

Kurumsal güven ortamı, personelin çalıştıkları kuruma yönelik hem duygusal hem de ruhsal bağlarını pekiştirir (Colquitt, Scott, & LePine, 2007). Personel, idarecilerine ve kurumlarına karşı güven beslediğinde, kuruluşla kalıcı bir bağ oluşturma istekleri yükselir (Tan & Lim, 2009). Bilhassa yöneticilerin güvenilir tutum ve davranışları, çalışanların kuruma karşı aidiyet duygularının gelişmesine ve işten ayrılma düşüncelerinin azalmasına katkı sağlar (Schoorman, Mayer, & Davis, 2007).

2.1.8.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), personelin görev tanımlarında yer almayan, ancak kuruma fayda sağlayan gönüllü eylemlerini kapsamaktadır (Organ, 1997). Yapılan incelemeler, kurumsal güvenin yüksek olduğu durumlarda çalışanların dayanışma içinde çalışma, iş arkadaşlarına destek olma ve kurumun işleyiş süreçlerini geliştirme gibi davranışlarının arttığını ortaya koymaktadır (Konovsky & Pugh, 1994). Güven düzeyinin düşük seyrettiği kurumlarda ise personel, sadece kendilerine verilen temel görevleri tamamlamaya odaklanmakta ve ilave sorumluluk alma konusunda isteksiz davranmaktadır (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990).

2.1.8.3. İş Performansı ve Verimlilik

Kurumsal güven, personelin iş yapma isteklerini ve çalışma başarılarını doğrudan şekillendiren bir etmendir (Dirks & Ferrin, 2001). Personel, yönetim kademesinin kendilerine destek verdiğine ve hakkaniyetli yaklaştığına inandığında, daha üst düzey bir başarı göstermektedir (Burke, Sims, Lazzara, & Salas, 2007). Kurumsal güvenin yetersiz olduğu çalışma ortamlarında ise belirsizlikler çoğalmakta ve çalışanların iş başarısını bundan olumsuz etkilenmektedir (McEvily, Perrone, & Zaheer, 2003).

2.1.8.4. Stres ve Tükenmişlik Düzeyi

Kurumsal güven düzeyinin az olduğu iş yerlerinde, personel iş devamlılığı, yönetici kararları ve kurum içi uygulamalar konularında daha yoğun kaygı ve endişe duyabilmektedir (Kramer, 1999). Güven eksikliğinin hâkim olduğu ortamlarda çalışanlar, kurumun kendilerine gerekli desteği vermediğini düşündüklerinde ruhsal yorgunluk yaşama riskleri yükselmektedir (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Güven seviyesinin yeterli olduğu çalışma ortamlarında ise personel daha huzurlu çalışabilmekte ve tükenme seviyeleri daha az görülmektedir (Saks, 2006).

2.1.8.5. Örgütsel Yenilikçilik ile Etkisi

Örgütsel güven, personelin kurum dahilinde karşılıklı güven, şeffaflık, samimiyet ve istikrar esaslı münasebetlere sahip olduklarına dair kanılarını belirtir. Bu güven atmosferi, çalışanların sadece mevcut sorumluluklarını gerçekleştirme hususunda değil, aynı zamanda inovatif tutumlar gösterme bakımından da teşvik edilmesine destek olur (Dirks & Ferrin, 2001). Bilhassa belirsizliklerin ve tehlikelerin bulunduğu ortamlarda, kurumsal yenilikçiliğin gelişebilmesi için güvenin mevcudiyeti elzem bir faktör olarak belirir (Edmondson, 1999).

Örgütsel yenilikçilik, kurumun ürün, hizmet, prosedür ya da idari uygulamalarında bilinçli şekilde dönüşüm yaratma ve bu dönüşümü devam ettirebilme yeteneğidir (Damanpour,

1991). Bu yeteneğin gelişebilmesi için personelin fikir üretme, yeni metodları deneme ve yaratıcı çözümler sunma hususunda yüreklendirilmesi gerekir. Fakat inovatif davranışların doğal olarak belirli seviyede risk barındırdığı dikkate alındığında, çalışanların bu tür davranışları sergileyebilmeleri için kendilerini psikolojik olarak emniyette hissetmeleri zaruridir (Amabile, vd., 2004).

Bu aşamada kurumsal güven devreye girmektedir. Kurumda güven ikliminin mevcudiyeti, personelin düşüncelerinin değerlendirileceğine, hatalarının cezalandırılmayacağına ve yönetimle açık iletişim kurulabileceğine inanmalarını sağlar (Carmeli & Gittell, 2009). Bu da kurumsal yenilikçiliği destekleyen bir psikolojik emniyet ortamı oluşturur. Özellikle yöneticinin personeliyle kurduğu güven temelli münasebetler, onların inovatif tekliflerde bulunma ve bu teklifleri hayata geçirme yönündeki motivasyonlarını yükseltmektedir (Zhou & George, 2001).

Buna ilaveten, kurumsal yenilikçilik sadece bireysel yaratıcı katkılarla sınırlı kalmaz; organizasyonun tüm kademelerinde öğrenmeye açıklık, esneklik ve sürekli gelişim kültürünün benimsenmesiyle alakalıdır (Hurley & Hult, 1998). Kurumlarda güvene dayalı bir kültür tesis edildiğinde, bilgi paylaşımı, iş birliği ve ortak hedefler doğrultusunda hareket etme davranışları da kuvvetlenmekte; bu da uzun vadeli inovasyon stratejilerinin başarısını artırmaktadır (Chen & Huang, 2007).

Netice itibariyle, kurumsal güven, kurumsal yenilikçiliğin hem bireysel hem organizasyonel düzeyde gelişebilmesi için temel bir önkoşuldur. Güvenin tesis edildiği yapılarda personel, potansiyellerini daha rahat ortaya koymakta ve değişim süreçlerine gönüllü olarak katılım göstermektedir. Bu bağlamda, kurumsal güvenin güçlendirilmesi, sadece mevcut performansın değil, aynı zamanda geleceğe dönük inovatif kapasitenin de artırılmasına fayda sağlar.

2.1.8.6. İş Doyumu

Kurumsal güvenin en belirgin sonuçlarından biri iş memnuniyeti üzerinde görülmektedir. İş memnuniyeti, personelin işinden duyduğu genel hoşnutluğu yansıtır ve kurumsal güven düzeyinin yüksek olduğu kurumlarda çalışanlar işlerinden daha çok keyif alırlar (Locke, 1976).

- i. Adil Yönetim ve İş Memnuniyeti: Personel, idarecilerinin karar verme aşamalarında açık ve tarafsız davrandığına inandığında, iş memnuniyetleri de yükselmektedir (Aryee, Budhwar, & Chen, 2002). Sözelimi, yöneticilerin çalışanlara karşı güven aşılayan ve

teşvik edici bir yaklaşım benimsemesi, personelin işini daha değerli görmesine yardımcı olur (Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2001).

- ii. İş Güvenliği ve İş Memnuniyeti: İstihdam güvencesinin sağlandığı, personelin kendini kıymetli hissettiği ve işini kaybetme kaygısı taşımadığı kurumlarda iş memnuniyeti daha fazladır (Brockner, Siegel, Daly, Tyler, & Martin, 1997). Kurumsal güvenin yetersiz olduğu çalışma ortamlarında personel devamlı olarak işsiz kalma tedirginliği yaşar ve bu durum iş memnuniyetlerini azaltır (Chiaburu & Harrison, 2008).
- iii. Personelin Kuruma Sadakati ve İş Memnuniyeti: Kurumsal güvenin yeterli seviyede olduğu iş ortamlarında, personel kurumun hedeflerini kendi amaçlarıyla uyumlu hale getirerek çalışır ve bu durum işlerinden aldıkları doyumunu yükseltir (Rousseau, 1998). Özellikle psikolojik kontrat ihlallerinin yaşanmadığı kurumlarda iş memnuniyeti kayda değer şekilde daha yüksek seviyelerdedir (Robinson, 1996).

Özet olarak, kurumsal güvenin yüksek olduğu çalışma ortamlarında personel, işinden daha fazla memnuniyet duymakta, işten ayrılma eğilimleri düşmekte ve kuruma olan bağlılıkları güçlenmektedir (Colquitt, Scott, & LePine, 2007).

2.2. İş Doyumu

İş doyumunu, 1930'larda Elton Mayo'nun Hawthorne deneyleriyle araştırmalarda yer bulmuş (Tannenbaum, 1966) örgütlerin en kritik varlığının “insan kaynağı” olduğu fikri yaygınlaştıkça, bu kavram literatürde daha fazla önem kazanmıştır. 1930'lardan itibaren "organizasyonlardaki insan kaynağı" araştırmacıların odak noktalarından biri olarak öne çıkmış ve bu kapsamda çalışan memnuniyeti ile bunun iş verimliliğine yansımaları gibi alanlarda muhtelif bilimsel çalışmalar yürütülmeye başlanmıştır (Erdil, vd., 2004).

2.2.1. İş Doyumu Kavramı ve Önemi

İş doyumunu konusundaki araştırmalar hala devam etmekle birlikte, bu alandaki sistematik incelemeler, Hoppock'un 1935'te ortaya koyduğu ve evrensel kabul gören iş tatmini tanımlamasıyla başlangıç noktasını bulmuştur (Ejiogu, 1980). Bu bağlamda iş doyumunu, bireyin mesleki faaliyetlerine yönelik geliştirdiği öznel duygusal reaksiyonu ifade etmektedir (Mercer, 1997). Doyum kavramı genel perspektiften değerlendirildiğinde, belirli bir faaliyet, görev, durum veya uyarandan memnuniyet ve doyum elde etme durumunu tanımlamaktadır. İş doyumunu kavramı ise, bireyin icra ettiği mesleki faaliyetin, kişisel beklentileriyle, arzularıyla, değer yargılarıyla örtüşmesi ve gereksinimlerini karşılaması sonucunda oluşan memnuniyet

durumunu yansıtmaktadır. Profesyonel yaşamda gereksinimlerin karşılanma düzeyi, çalışanın iş doyumu seviyesini belirleyen temel faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Silah, 2001).

İş doyumu, çalışanların işlerine yönelik duyguları ve işlerinden memnuniyet dereceleriyle alakalıdır (Chang, 2017). İş doyumu, çalışanların işlerinden duydukları tatmin veya tatminsizlik olarak ifade edilen ve işin nitelikleri ile çalışanların talepleri uyum sağladığında gerçekleşir (Davis, 1981). Bu çerçevede, iş doyumu, çalışanların iş ve çalışma ortamından beklentileri ile algıladıkları arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Çalışanlar, planlanan sonuçlara ulaştıkça doyuma ulaşmakta, aksi halde doyumsuzlukla karşılaşmaktadır denilebilir (Tengilimoğlu, 2005). İş doyumuna dair literatürde yapılan tanımlara göz atıldığında;

- i. Locke'a göre iş doyumu, "Bir kişinin yaptığı işi veya iş yerindeki tecrübelerini değerlendirmesi sonucunda oluşan tatmin edici ya da olumlu bir duygu durumudur." (Locke, 1976).
- ii. Feldman ve Arnold (1983), iş doyumunu bireylerin işlerine yönelik sahip oldukları tüm olumlu duyguların miktarı olarak tanımlamışlardır.
- iii. İş doyumu Wicker tarafından belli bir işi yerine getirirken erişilen gurur ve içsel doyum (içsel tatminin getirdiği mutluluk) duygusu şeklinde ifade edilmiştir (Wicker, 2011).

Örgütte bulunan bireylerin işe karşı olumlu tutumlar sergilemesi, iş doyumunun önemini artırmaktadır. Yüksek iş doyumuna sahip bireylerin iş performansı ve verimlilikleri de yüksektir. İş doyumunun diğer önemli bir yönü, mesleki yaşantının bireyin yaşamının tümünü etkisi altına alması ve yaşam memnuniyetini veya memnuniyetsizliğini şekillendiren bir etmen olarak belirmesidir. Çalışanın ailesel ve sosyal yaşantısı, iş tatmini ile sıkı bir etkileşim içerisinde bulunmaktadır. İş doyumunun optimal seviyenin altında seyrettiği durumlarda, yaşam tatmini de paralellik göstererek düşüş sergileyecektir (Davis, 1988).

İş tatmininin mikro ve makro açıdan sağladığı faydalar Tablo 2.2'deki gibi sıralanabilir:

Tablo 2.2. İş Doyumunun Mikro ve Makro Açılardan Faydaları

Mikro Açıdan Faydaları	Makro Açıdan Faydaları
- Verimlilikte artış - Çalışma ortamının iyileşmesi - Örgüt kaynaklarının düzgün kullanımı - Yapılan işin kalitesinde artış - İş gören ile iş veren arasındaki ilişkide güven artışı	- İş tatminiyle birlikte yaşam tatmini yüksek bireylerden oluşan bir topluluk meydana gelmesi - Toplulukta yaşam doyumuyla birlikte güven ortamı oluşması - İşletmelerin kar oranlarının artmasıyla birlikte devlet gelirlerinin artması

Kaynak: Gerekan B. ve Pehlivan A. (2010)

2.2.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Herhangi bir çalışanın iş doyumu seviyesi birçok farklı etken tarafından etkilenmektedir. Başarı, popülerlik veya takdir edilme, işin doğası, işin sorumlulukları, terfi ve ilerleme ile ilişkili görev değişiklikleri içsel doyum kaynakları; maaş düzeyi, yükselme fırsatı olup olmaması, terfi sisteminin adil oluşu, çalışma ortamının kalitesi, denetleniyor olmak, iş sonucu ödülleri, çalışma arkadaşları, iletişim ve liderlik gibi dışsal doyum kaynakları bulunmaktadır. Dışsal faktörler, bireylerin çevresindeki etkenlerle ilişkilidir, oysa içsel faktörler kişisel özelliklerle bağlantılıdır (Baştımur, 2022).

Tablo 2.3. İş Doyumunu Etkileyen Kişisel, İçsel ve Dışsal Unsurlar

İş Doyumunu Etkileyen Kişisel Unsurlar	İş Doyumunu Etkileyen İçsel Unsurlar	İş Doyumunu Etkileyen Dışsal Unsurlar
- Cinsiyet - Yaş - Eğitim - Karakter - Yetenek - Zekâ - Aynı işte çalışma zamanı	- İşin kendisi - Başarma ihtiyacı - Takdir edilme ihtiyacı - İşin sorumluluğu - Beklentiler - Yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği - Değerler	- Ücret düzeyi - Çalışma Koşulları - Yükselme imkânı - Terfi sisteminin adaleti - Kazanımlar - Olası ödül - Üst yönetim ile etkileşim - Denetim - Örgüt yönetimi - Liderlik - İş arkadaşlarıyla ilişkiler

Kaynak: (egitimyönetimi.org, 2019)

Örgüt için çalışan bir bireyin yaptığı işten tatmin duyması ve doğrudan anlam ifade etmesi, iş doyumunda önemli bir etkenlerdendir. Hackman ve Oldham'ın (1980) iş karakteristikleri modeline göre, işte çalışanın kendi kararlarını alabilmesi, ürettiği fikirler ve maddeler sonrası geri bildirim alabilmesi, çeşitlilik gibi faktörler içermesi örgütte çalışan bireylerin memnuniyetini arttırmaktadır. Ayrıca bireyin çalıştığı örgütte kariyer fırsatlarının bulunması ve yükselme imkanına sahip olması bireylerin işlerine daha çok bağlanıp önem vermelerini sağlar (Greenhaus ve Callanan, 2013). Çalışanlara kariyerleri boyunca ilerleme sağlanmaması durumunda ise işe karşı bir soğuma ve tatminsizlik yaşama olasılıkları yüksektir.

Bu faktörlerin yanında, çalışanlar aldıkları ücrete ve yan haklara da önem vermektedirler. Özellikle ekonomik faktörler iş doyumuna ve işe girmeden önceki işin değerlendirilmesi aşamasında büyük bir belirleyici faktördür. Herzberg'in iki faktör teorisine göre, yukarıda da bahsettiğimiz dışsal faktörler örgütteki bireylerin memnuniyetsizliğini engelleyebilir fakat iş doyumunu artırmada tek başına yeterli gelmeyebilir (Herzberg, 1966).

Kişinin örgüt içerisindeki bireylerle olan ilişkileri ve sosyal çevresi de iş doyumunu etkileyen faktörler arasındadır. Aynı örgüt içerisinde çalıştığı arkadaşlarıyla iyi bir iletişimi ve ilişkisi olan insanlar güçlü bir takım ruhu geliştirirler, böylece de iş yerinde daha fazla tatminkâr duygular hissedip daha motive olurlar (Gibson, Ivancevich, Donnelly, ve Konopaske, 2012). Araştırmalar, iş birliğinin ve çevreden gelen desteğin çalışanların streslerini azalttığını ve iş doyumunu artırdığını göstermektedir (Cohen ve Wills, 1985).

Örgütteki yapı ve yapılan işin niteliği de iş doyumunu üzerinde somut bir etkiye sahiptir. Çalışanların örgüt içerisindeki rollerinin ve sorumluluklarının net bir şekilde açıklanmış olması, belirsizliğin bulunmaması ve yapılacak işlerin eşit bir şekilde dağıtılması iş doyumunun artmasına yol açar (Schneider ve Bowen, 2010). Eğer örgütteki bireyler sürekli belirsizlik içerisinde çalışıp bir de eşit bir iş yükü dağılımı tecrübe etmezler ise bu durum iş tatminsizliğine götürebilir (Beehr ve Newman, 1978).

İş doyumunu üzerine yıllardır çalışılan ve çalışılmaya devam eden bir konudur. Literatürde de çalışanın iş doyumunu üzerine birçok araştırmacı tarafından çalışmalar bulunmaktadır:

Comm ve Mathaisel (2000)'in işteki doyumun belirleyicilerini bulmayı amaçladıkları ve bu sebeple özel yükseköğretim kurumunda çalışan 606 kişiye uyguladıkları anket çalışmalarının yürütülmesi için SERVQUAL kullanılmıştır. Sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- i. İş yoğunluğu
- ii. Örgüt atmosferi
- iii. Karar alma
- iv. Adalet
- v. Etik
- vi. Müşteri odaklı oluş
- vii. Denetim
- viii. Amaçlar ve hedefler
- ix. Eğitim ve geliştirme
- x. Maaş
- xi. Faydalar (Baştımur, 2022).

Küskü (2001) ise Türk Koleji'nde çalışanlar için memnuniyet anketi uygulanmasını önermiş ve kurumdaki çalışan bireylerin memnuniyetini ölçmek için aşağıdaki boyutları kullanmıştır:

- i. Genel doyum
- ii. Yönetim doyumunu
- iii. Meslektaşlar

- iv. Diğer çalışma grubu memnuniyeti
- v. İş doyumu
- vi. Çalışma çevresi
- vii. Maaş doyumu (Baştımur, 2022)

Çalışanların iş doyumu düzeylerinde etkili olan bazı faktörler; bireysel faktörler, örgütsel faktörler, örgüt yönetimi ve yöneticilerin çalışanlar ile iletişimleri ve tutumları olarak ele alınabilir.

2.2.2.1. Bireysel Faktörler

Çalışanın işini yaparken duyduğu tatmini belirleyen kişisel özellikleri ve durumları içerir. Kişilik, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni hal, özyeterlik gibi bireysel faktörler iş doyumunu etkilemektedir (Clark, Oswald ve Warr, 1996).

2.2.2.1.1. Cinsiyet

Gerçekleştirilen çok sayıda bilimsel araştırmanın bulguları, yaş değişkeni ile iş doyumu arasında pozitif korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır. Gleen ve meslektaşları, Carrel ve Elbert, Clarks, Smith ve çalışma arkadaşları ile Paknedal'ın araştırmalarında, personelin yaşı ilerledikçe iş tatmin düzeylerinin de yükselme eğilimi gösterdiği tespit edilmiştir (Çetinkanat, 2000). Hulin ve Smith (1964) gerçekleştirdikleri araştırmada, kadın çalışanların erkek meslektaşlarına kıyasla daha düşük iş doyumu seviyesine sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Sauser ve York (1978) kamu personeli üzerinde yürüttükleri çalışmayla bu bulguyu teyit etmişlerdir. Bununla birlikte Bilgiç (1998), araştırmasında cinsiyet parametresinin iş tatmini seviyesinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığını ileri sürmektedir. Nihayetinde, mesleki ve işe ilişkin değişkenler kontrol altında tutulduğunda, kadın ya da erkek çalışanlardan hangisinin daha yüksek iş doyumuna sahip olduğunu gösteren muteber bir bulgu mevcut değildir (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010).

Çalışanların yaşları ilerledikçe, genç meslektaşlarına nazaran mesleki faaliyetlerinden elde ettikleri tatmin düzeyi artış göstermektedir. Bu fenomen şu şekilde açıklanabilir: Yaş ilerledikçe bireyler mesleki deneyimlerini artırmakta, bu birikim neticesinde çalışan-iş uyumu güçlenmekte ve bu da tatmin düzeyini yükseltmektedir. Buna karşın, genç çalışanlar mesleki pozisyonlarına dair farklılaşan beklentiler taşımakta, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve kariyer gelişim imkanları gibi taleplere sahip olmaktadır. Bu sebeplerden ötürü, genç personelin tatmin seviyelerinin kıdemli çalışanlara göre farklılık göstermesi olağan karşılanabilmektedir (Davis, 1998).

2.2.2.1.2. Yaş

İş doyumu ve yaş değişkeni arasında kayda değer bir korelasyon bulunduğu akademik literatürde kabul görmektedir. Mesleki pozisyonlarından yüksek beklentiler taşıyan genç personelin iş tatminsizliği deneyimleme ihtimali daha belirgin görünürken, yaş etkiyle birlikte mesleki tatmin düzeyi artış eğilimi sergilemektedir. Yaş ilerlemesine paralel olarak kariyer gelişim imkanlarının genişlemesi ve ödül mekanizmalarının çeşitlilik kazanması, iş doyumunun teşekkülünde kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Kutlay, 2011). Ayrıca, kariyerlerinin başlangıç evresindeki çalışanların terfi ve alternatif kariyer olanaklarına ilişkin yüksek beklentileri, işe başlangıç dönemlerinde tatminsizlik yaşama olasılıklarını yükseltebilmektedir. Akademik araştırmalar, personelin hizmet süresi ve yaş faktörlerinin, tatmin seviyeleriyle anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır (Tanrıverdi, 2008). Türkiye özelinde gerçekleştirilen bir araştırmada, çalışanların yaş ve kıdem seviyesi yükseldikçe, mesleki birikimlerini kurumsal fayda için kullanma motivasyonlarında azalma gözlemlenmiştir. Aynı çalışmada, personelin eğitim seviyesindeki artışın, iş tatmininde düşüşe yol açtığı tespit edilmiştir (Başaran, 2000).

2.2.2.1.3. Eğitim

Eğitim seviyesi, iş tatminini şekillendiren temel belirleyicilerden biri olarak değerlendirilmektedir. İş tatmininin optimizasyonunda, bireyin eğitim düzeyi, mesleki yetkinlikleri ve bireysel karakteristikleri ile kurumsal faktörlerin uyumlu bir şekilde entegre edilmesi kritik önem taşımaktadır (Tetik v.d, 2008). Bu bağlamda, eğitimin iş tatmini üzerindeki rolü ve tesiri göz ardı edilemez bir gerçektir. Burada kritik olan nokta, bireyin sahip olduğu entelektüel birikim, değer sistemi ve kurumsal beklentileri ile mesleğin sunduğu olanaklar ve işin doğası arasında bir denge kurulabilmesidir. Bu dengenin bozulması durumunda, iş tatmini seviyesinde belirgin bir düşüş gözlemlenmesi kaçınılmazdır. Bu duruma örnek olarak, yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların, daha düşük eğitim seviyesindeki meslektaşlarına kıyasla daha düşük iş tatmini bildirdikleri görülmektedir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001).

Literatürdeki araştırmalar, personelin eğitim seviyesi ile iş tatmini arasında anlamlı bir korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır. Bu araştırmaların bulgularına göre, düşük eğitim seviyesine sahip çalışanların iş tatmini düzeyleri yüksek seyrederken, yüksek eğitim düzeyine sahip personelin iş tatmini seviyelerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Tanrıverdi, 2008). Bununla birlikte, literatürde yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların daha prestijli pozisyonlarda ve kurumlarda istihdam edilme potansiyellerinin yüksek olduğu ve bu durumun daha yüksek iş tatminine yol açabileceği de öne sürülmektedir (Aydın, 2021).

2.2.2.1.4. Kişilik

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında kişilik yapısı önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Akademik araştırmalarda bu değişkenin yeterince incelenmediği gözlemlense de literatür taramasında kişilik yapısının bireysel faktörler arasında önemli bir bileşen olarak kabul edildiği görülmektedir.

Eren'in tanımlamasına göre kişilik, "bireyin kendi fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özelliklerine dair öz algısı" olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bireylerin kişilik özellikleri, mesleki faaliyetleri sırasında ve sosyal etkileşimlerinde belirgin şekilde tezahür etmektedir (Eren, 2000). Eğitim düzeyi ve iş tatmini arasındaki korelasyon kompleks bir yapı sergilemektedir. Yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların, özellikle yüksek ücret beklentileri sebebiyle iş tatminsizliği yaşayabildikleri gözlemlenmektedir (Başaran, 2000). Çalışanların mesleki beklentileri, kişilik yapılarıyla doğrudan ilişkilidir. Bireyin kişiliğinden kaynaklanan değer yargıları ve inanç sistemleri, iş tatmini düzeyini önemli ölçüde etkilemektedir. Psikolojik olgunluğa erişmiş ve kişisel gelişimini sürdüren çalışanlar, mücadele gerektiren görevlere daha fazla ilgi göstermekte, başarı motivasyonları daha yüksek olmakta, sorumluluk almaya daha istekli davranmakta, liyakate dayalı terfi sistemini desteklemekte, yapıcı eleştirilere açık olmakta ve mesleki stres ile çatışma durumlarında daha dirençli bir tutum sergilemektedirler (Başaran, 2000).

2.2.2.1.5. Medeni Durum

İş tatminini etkileyen demografik değişkenler arasında yer alan medeni durum, literatürde kesin sınırlarla tanımlanamayan faktörlerden biri olarak dikkat çekmektedir. Bu konudaki akademik araştırmalar farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Medeni durum ve iş tatmini arasındaki ilişki konusunda kesin bir sonuç bulunmamakla birlikte, araştırmaların çoğunluğunda evli çalışanların iş tatmini düzeylerinin bekâr meslektaşlarına kıyasla daha yüksek seyrettiği tespit edilmiştir (Şanlı, 2006).

Literatürde, evliliğin bireylere sağladığı yapılandırılmış yaşam düzeninin iş tatminini pozitif yönde etkileyebileceği öne sürülmektedir. Baydur ve meslektaşlarının (2004) gerçekleştirdiği araştırmada, evli personelin iş tatmini skorlarının diğer çalışanlara nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Noriega ve Gutierrez'in (2004) yürüttüğü çalışmada ise, evli ve çocuk sahibi çalışan kadınların ev içi sorumlulukları üstlenmesi ve eşlerinden yeterli destek alamaması durumunun psikolojik rahatsızlıklarla korelasyon gösterdiği saptanmıştır. Bununla birlikte, iş tatmininin, yaratıcılık ve mesleki becerilerin gelişimi üzerindeki olumlu etkisinin yanı sıra, psikolojik rahatsızlıklar ve tükenmişliğe karşı koruyucu bir rol üstlendiği vurgulanmaktadır.

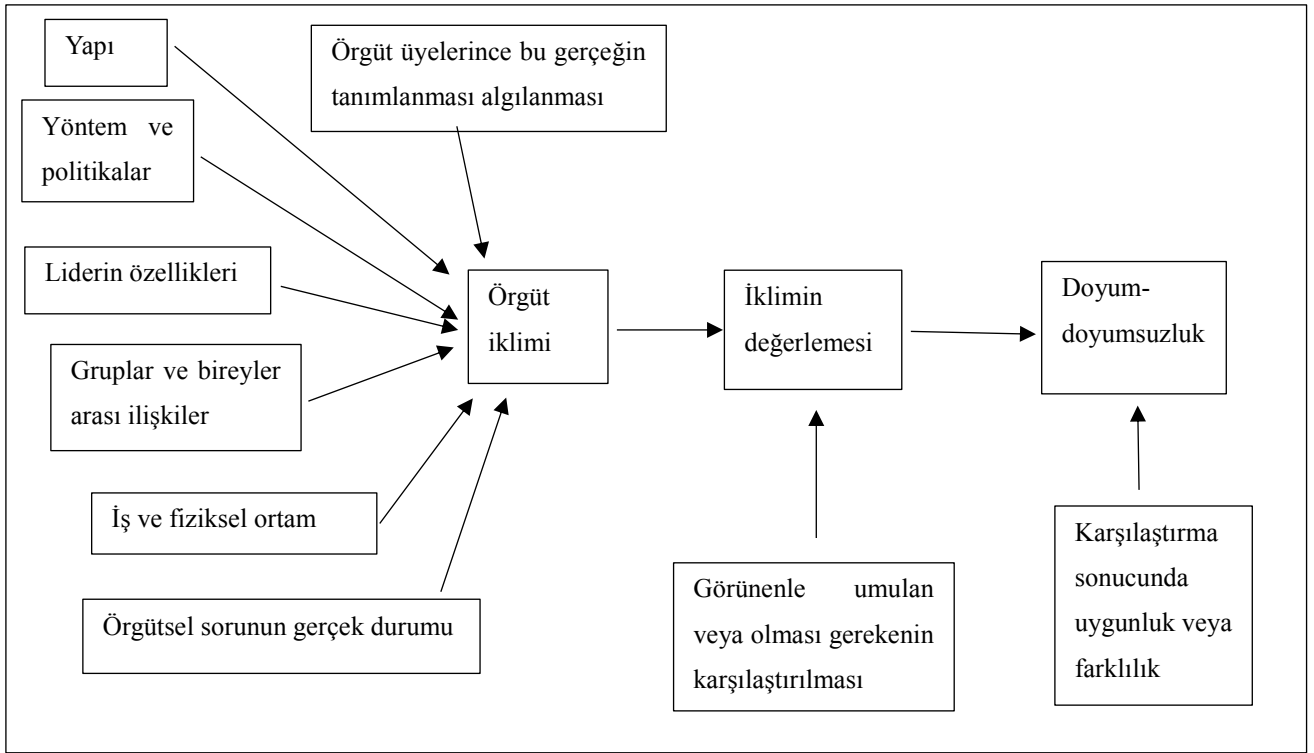
2.2.2.2. Örgütsel ve Çevresel Faktörler

Çalışanın iş ortamındaki koşulları, yöneticilerin liderlik davranışları, örgütsel adalet, işin yapısı, çalışma koşulları, ekonomik durum, örgüt iklimi vb. örgütsel ve çevresel faktörler iş doyumunu etkilemektedir (Baştımur, 2022).

- a) Yöneticilerin Liderlik Davranışları: Chang (2017)' ın yaptığı araştırmada iş doyumunu etkileyen en önemli faktörlerden biri liderlik davranışlarıdır. Yönetici ve liderlerin uyguladıkları liderlik tarzlarının iş doyumuna doğrudan etki etmektedir. Çalışanı destekleyen ve katılımcı bir tavır sergilenen liderlik tarzları iş doyumunu artırırken, liderlerin otoriter ve baskıcı bir tutum sergiledikleri liderlik tarzları iş doyumunu negatif yönde etkileyebilir (Robbins ve Judge, 2013).
- b) Örgütsel Adalet: Örgütsel adalet, çalışanların iş yerinde adil ve eşit muamele görüp görmediklerine dair hakkaniyetin gözetilmesiyle ilgilidir. Örgütte maaş, terfi ve yan haklar gibi alınan kararların, uygulamaların eşit ve adaletli bir şekilde dağıtılması çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir (Adams, 1965). Bu kararların nasıl alındığı ve ne kadar şeffaf bir biçimde örgütte çalışan bireylere aktarıldığı da çalışanların iş doyumuna etki etmektedir (Thibaut ve Walker, 1975). Yöneticilerinden adil bir şekilde tutum ve davranış gören çalışanların aynı zamanda saygılı ve dürüst iletişim kurduklarını gözlemlemesi iş doyumunu artırmaktadır (Bies ve Moag, 1986).
- c) İşin Yapısı: İşin yapısı, örgüt içerisindeki bireye verilen sorumluluklar, bunların çeşitliliği ve zorluk dereceleriyle ilişkilidir. Verilen görevleri anlamlı bulan bireyler, yaptıkları işlerden daha fazla tatmin duymaktadırlar (Hackman ve Oldham, 1976).
- d) Çalışma Koşulları: Örgütteki çalışma ortamı, iş güvenliği, çalışanların sahip oldukları molalar, iş yükü gibi kavramlar iş doyumunu etkilemektedir. Çalışanın haklarını göz eden ve onlara değer veren bir çalışma ortamı iş doyumunu artırırken, yetersiz ve çalışanı zorlayan bir çalışma ortamı iş doyumunu azaltabilir (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959).
- e) Ekonomik Koşullar ve Enflasyon: Personelin iş doyumunu seviyeleri sadece kişisel veya örgütsel unsurlarla sınırlı olmayıp, içinde yaşadıkları geniş çevresel koşullarla da doğrudan bağlantılıdır. Bilhassa ekonomik denge, fiyat artış hızı ve genel geçim koşulları gibi ekonomik parametreler, personelin mesleklerine yönelik bakış açılarını ve memnuniyetlerini kayda değer şekilde şekillendirebilmektedir. Türkiye benzeri gelişim sürecindeki ülkelerde görülen yüksek fiyat artış oranları, çalışanların alım gücünü düşürmekte, bu olgu ise maddi yetersizlik hissini güçlendirerek iş

tatminini negatif yönde etkileyebilmektedir (Aydın, 2021). Bunun yanı sıra, ekonomik belirsizlik periyotlarında iş devamlılığına ilişkin kaygılar yükselmekte, bu durum kişilerin yalnızca finansal değil ruhsal açıdan da tatmin düzeylerini azaltabilmektedir (Karakurum, 2016). Bu perspektiften bakıldığında, ekonomik dalgalanmaların ve yüksek enflasyonun sadece maaş düzeyleriyle kısıtlı kalmayan, daha kapsamlı bir iş tatmini etkisi oluşturduğu ifade edilebilir.

- f) **Örgüt İklimi:** Örgüt iklimi “*çalışanların çalışma çevresi içindeki politikaların oluşturulması ve pratik olayların algılanması olarak adlandırılarak, örgüte ait bir dizi özellikler bütünü şeklinde tanımlanmaktadır.*” (Arslan ve Halis, 2000).



Şekil 2.2. Örgütsel İklim ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Kaynak: (Özdemir, 2006)

Örgüt ikliminin oluşumuna etki eden faktörler şunlardır;

- i. İş çevresinin fiziksel koşulları
- ii. Örgütün hedeflediği amaçlara ulaşma
- iii. Çalışan bireylere verilen sorumluluklar
- iv. Liderlik
- v. Ortak kararlar alma
- vi. Denetlenme
- vii. Ve çatışma (Arslan ve Halis, 2000).

Aşağıda örgütsel faktörlerin de kapsamında olan örgüt yönetimi ve yönetici çalışan arasındaki etkileşim ele alınmaktadır.

2.2.2.3. Örgüt Yönetimi

Örgüt yönetimi, örgütsel faktörler içerisinde iş doyumunu etkileyen önemli faktörlerden biridir. Güzel ve Uysal (2015)'in örgüt yönetiminin iş doyumuna etkisini, iletişimdeki kalite, liderlerin sergiledikleri davranış modelleri ve örgüt içi bireylerin karar alma süreçlerine katılmaları gibi faktörlerle ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu faktörler, örgüt içindeki bireylerin algı düzeylerini ve tatmin oluşlarını önemli ölçüde etkilemektedir.

2.2.2.4. Yöneticilerin Çalışanlar ile İletişimleri ve Tutumları

Yöneticilerin çalışanları ile olan iletişimleri, tutumları ve davranışları iş doyumuna önemli düzeyde etki etmektedir. Yukl (2002), etkili iletişimin, yöneticilerin çalışanları ile açık ve net bir şekilde bilgi paylaşımında bulunmalarını gerektirdiğini; bunun da örgüt içerisinde çalışan bireylerin kendilerini değerli hissetmelerine ve güven duygularının oluşmasına sebep olabileceğini belirtmiştir. Yöneticilerin astlarını destekleyen bir tutum sergilemeleri, sıkıntılarıyla birebir ilgilenmeleri ve onlara değer verdiklerini göstermeleri çalışanları işlerine karşı motive etmektedir. Rhoades ve Eisenberger (2002), astların liderlerinden psikolojik olarak yardım aldıklarında iş doyumlarının pozitif yönlü arttığını bulmuşlardır.

2.2.3. İş Doyumuna İlişkin Teorik Yaklaşımlar

Literatürde, iş doyumunun kapsamlı bir şekilde incelenmesi motivasyon teorileri bağlamında ele alınmıştır. Bireylerin belirli bir davranış veya eyleme yönelmesini sağlayan motivasyon, güç, güdü gibi sebeplerle bağlantılı bir psikolojik süreçtir.

Şekil 2.3: Basit Motivasyon modeli



Kaynak: Mirze, S.K. (2010). İşletme. Literatür Yayıncılık. İstanbul. 149

Motivasyon teorileri, iş yerinde çalışanları harekete geçiren unsurları tespit etmeye odaklanır ve motivasyon sağlayan etkenlerin araştırılmasını kapsar. Süreç teorileri, iş yerindeki motivasyonun kaynağından çok, çalışanların davranışlarını nasıl şekillendirdiğini ele alır ve bireylerin kendi gereksinimlerini karşılamak için hangi davranışları tercih ettiğini analiz eder (Mirze, 2010).

2.2.3.1. Kapsam Teorisi

Kapsam teorisi, kişiyi belirli yönlerde harekete geçiren içsel dinamikleri analiz etmeye ve bu motivasyon kaynaklarını açıklamaya odaklanmaktadır. Böylelikle çalışanlar, örgütün hedefleriyle uyumlu davranışlar sergilemeye teşvik edilebilir (Koçel, 1999).

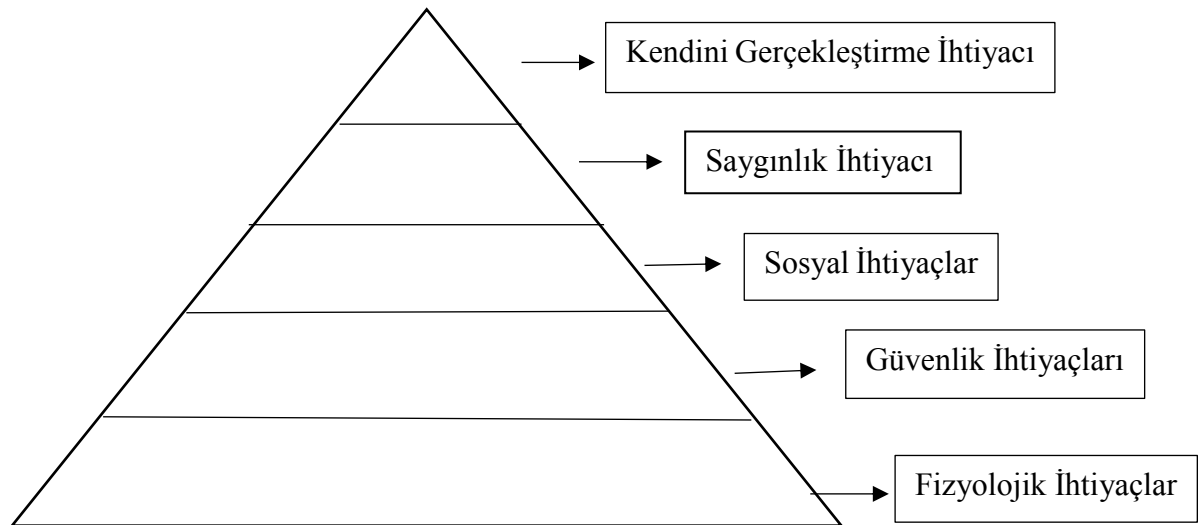
Kapsam teorisi, bireylerin ihtiyaçlarını merkeze alarak motivasyon sürecini açıklamaya odaklanır. Çalışma yaşamında olumsuz iş davranışlarının, düşük verimliliğin ve iş tatminsizliğinin temel nedeni, bu yaklaşıma göre, çalışanların gereksinimlerinin karşılanmamasıdır (Tınaz, 2013). Söz konusu gereksinimler, birçok araştırmacı tarafından analiz edilmiştir. Bu bağlamda, Maslow, Alderfer, Herzberg ve McClelland'ın teorileri doğrultusunda incelenmesi amaçlanmaktadır.

2.2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, motivasyon kuramları içinde en tanınan ve yaygın olarak kabul görenlerden biridir. Araştırmalar, bireylerin doğuştan gelen bir motivasyonla gelişime, bütünlüğe ve kendi potansiyellerinin en yüksek seviyesine ulaşmaya yöneldiğini göstermektedir. Söz konusu dürtüler bireyi belirli davranışlara yönlendirirken, birey ise sergilediği davranışlar aracılığıyla belirli bir sonuca ulaşmayı amaçlamaktadır (Önen ve Tüzün, 2005).

Maslow, motivasyonun temel kaynağının insan ihtiyaçları olduğunu savunmuş ve bu ihtiyaçları beş basamaktan oluşan hiyerarşik bir yapı içerisinde sınıflandırmıştır. Hiyerarşinin en alt basamağında yer alan birinci grup, en temel ve en ilkel ihtiyaçlardan oluşmaktadır. (Koçel, 1993). Bu ihtiyaçların düzenlenişi Şekil 2.4'te sunulmaktadır.

Şekil 2.4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği. İstanbul. Beta Yayın Dağıtım. 13. Basım. 439

Maslow'un kuramına göre, ihtiyaçlar belirli bir aşamalı düzen içinde ilerlemekte ve alt seviyedeki ihtiyaçlar karşılanmadan daha st düzeydeki gereksinimler ortaya çıkamamaktadır. Bu hiyerarşik yapıdaki ihtiyaçlar zinciri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2001).

- i. Fizyolojik İhtiyaçlar: Piramidin en alt basamağında yer alan bu ihtiyaç grubu, bireyin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan beslenme, su tüketimi, solunum, uyku ve üreme gibi temel biyolojik işlevleri kapsamaktadır. Maslow, fizyolojik ihtiyaçların ihtiyaçlar hiyerarşisinin en temel basamağını oluşturduğunu ve en önemli unsur olduğunu öne sürmektedir. Bunun nedeni, bireyin hayati gereksinimleri karşılanmadan st düzeydeki motivasyon kaynaklarına yönelmesinin mümkün olmamasıdır. Örneğın; temel fizyolojik ihtiyaçları karşılanmamış bir birey, öncelikli olarak bu gereksinimlerini gidermeye odaklanacak ve sevgi ihtiyaını karşılamayı ikinci plana atacaktır.
- ii. Güvenlik İhtiyaçları: Bireyin fizyolojik gereksinimleri belirli bir düzeyde karşılandıktan sonra, ihtiyaçlar hiyerarşisinde bir sonraki basamak olarak güvenlik gereksinimleri ön plana çıkmaktadır. Güvenlik ihtiyaçları, bireyin dış tehditlerden korunmasını ve emniyet içinde olmasını ifade eder. Bu bağlamda, bireyin korku ve endişe duymadığı durumlar ön plana çıkmaktadır. Böyle bir ortamda bulunan kişi, sorunlara yönelik çözüm yöntemleri geliştirmeye ve mevcut koşullarla başa çıkmaya odaklanır.
- iii. Sosyal İhtiyaçlar: Bireyin fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri yeterli düzeyde tatmin edildikten sonra, ait olma ve sevgi ihtiyaı devreye girmektedir. Bu aşamada, birey sosyal bağlar kurmaya ve bir gruba dhil olmaya yönelir. Özellikle arkadaş, sevgili, eş veya çocuklarla kurulan ilişkiler, kişinin bu gereksinimini karşılamasında önemli bir rol oynar.
- iv. Saygınlık İhtiyaı: Saygı ihtiyaı, bireyin temel ve sosyal gereksinimlerini karşılamasının ardından belirginleşen bir düzeydir. Bu aşama, kişinin hem başkaları tarafından değer görme hem de öz güven kazanma eğilimiyle karakterizedir.
- v. Kendini Gerçekleştirme: İhtiyaçlar hiyerarşisinin en st aşamasında yer alan bu gereksinim, bireyin kendi kapasitesini keşfetmesi ve bunu somut eylemlerle ortaya koyması sürecidir. Tüm alt düzey gereksinimler karşılanmış olsa bile, bireyin bu aşamada bir tür eksiklik veya huzursuzluk hissedebileceği gözlemlenmektedir (Sabuncuoğlu, 2001).

2.2.3.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi

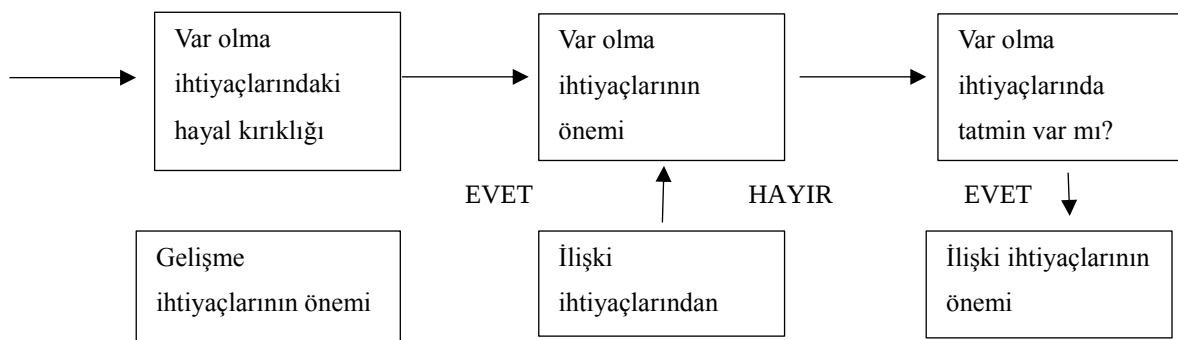
Maslow'un ardından kapsamlı yaklaşımlara katkıda bulunan bir diğer düşünür Clayton Alderfer'dir. Alderfer, Maslow'un modelini yenileyerek daha sade ve anlaşılır bir hale getirmiştir. Alderfer, kuramında üç temel gereksinimi tanımlamaktadır. Bu gereksinimler, teorinin temel kavramlarını oluşturan "var olma" (Existence), "beraber olma" (Relatedness) ve "gelişme" (Growth) şeklinde sıralanmaktadır (Eren, 2003). Var olma ihtiyaçları, bireyin fiziksel hayatta kalma ve neslinin devamını sağlama çabalarıyla ilişkilidir. Bu ihtiyaç, kişinin her türlü tehlikeden korunarak güven içinde olmasını gerektirir. İlişkisel ihtiyaçlar ise, bireyin hem iş ortamında hem de sosyal yaşamda sağlıklı ilişkiler kurma ve sürdürme gereksinimini ifade eder. Gelişme veya büyüme ihtiyaçları ise, insanın potansiyelini geliştirme ve kişisel gelişimle ilgili ihtiyaçları desteklemeye yönelik bir arzudur.

Maslow ve Alderfer'in teorilerini kıyaslayacak olursak var olma gereksinimleri, bireyin fiziksel hayatta kalmasını ve neslinin devamını sağlamayı, aynı zamanda her türlü tehditte korunarak güvence altında olmayı ifade eder (Eren, 2003). Maslow'un kuramındaki fizyolojik ve güvenlik gereksinimleriyle paralellik taşımaktadır. Çalışma ortamında ise bu gereksinimler ücret, ikramiye, prim, iş güvenliği ve fiziksel koşullar gibi faktörlerle karşılanmaktadır (Aşan, 2001).

Beraber olma gereksinimleri, bireyin hem çalışma ortamında hem de sosyal yaşamda sağlıklı ve sürdürülebilir ilişkiler kurma ve bu ilişkileri devam ettirme gereksinimini ifade eder (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008). Bu gereksinim, kişiler arası ilişkilerin doyurulması, duygu ve düşüncelerin paylaşılması ile sosyal onay ihtiyacını kapsamaktadır.

ERG teorisinde, birey üst düzeydeki ihtiyacını tatmin edemediğinde, yaşadığı hayal kırıklığı ve mutsuzluk, onu alt düzeydeki ihtiyacını karşılamaya zorlar ve bu süreç, bireyi motive eder. Bu teoriye göre, birden fazla ihtiyaç kategorisi aynı anda bireyi etkileyebilir. Örneğin, bir kişi hem ilişki hem de gelişme ihtiyaçlarını aynı anda hissedebilir.

Şekil 2.5: ERG Teorisi





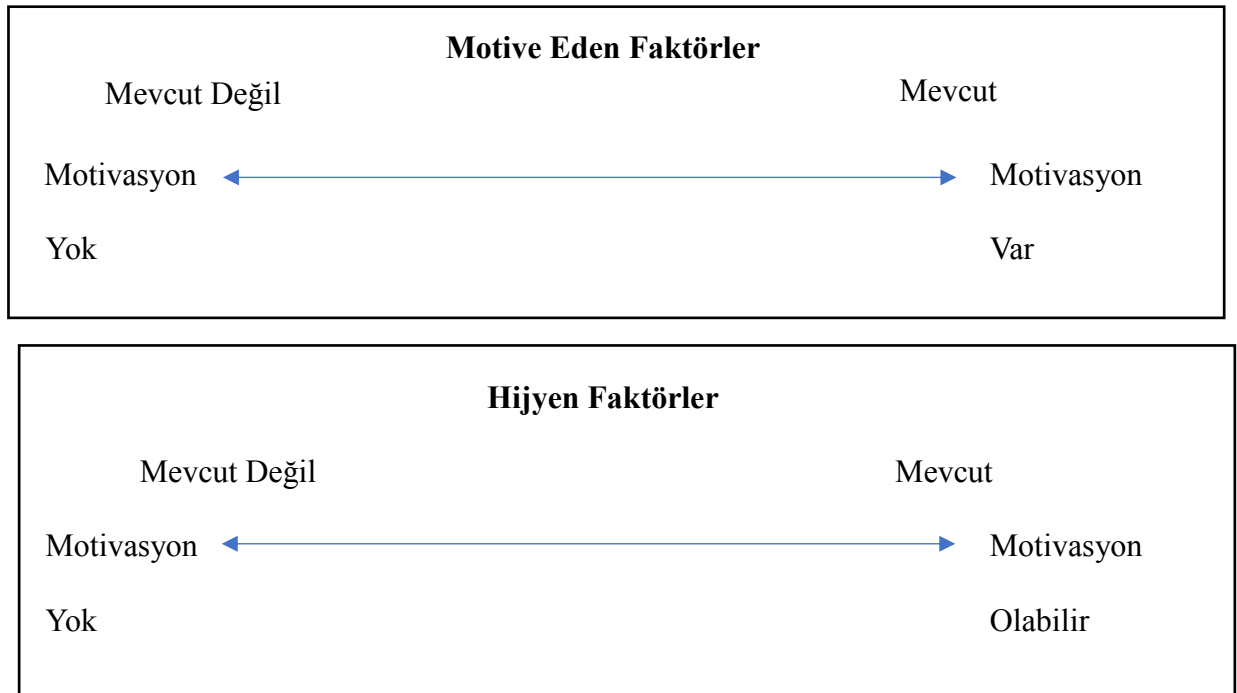
Kaynak: Aşan, Ö. (2001). Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.

2.2.3.1.3. Herzberg'in Çift- Faktör Teorisi

Çift Faktör Teorisi, çalışma ortamında ihtiyaçların tespit edilmesi ve karşılanması üzerine geliştirilmiş bir teoridir (Toker, 2007). Bu teoriye göre, tatmin durumu, tatminsizlikle zıt bir kavram değildir. Herzberg, gerçekleştirdiği araştırmalarda, bireyleri işlerinde tatmin eden unsurlar ile tatminsizlik yaratan unsurların birbirinden farklı olduğunu tespit etmiştir. Başka bir deyişle, geleneksel perspektif tatmin ve tatminsizliği tek bir boyutun iki zıt ucu olarak değerlendirirken, Herzberg bu kavramların ayrı iki boyut oluşturduğunu ve birbirine zıt olmadığını savunmuştur.

Herzberg, çalışma ortamında bireyleri tatmin eden unsurları "motive edici faktörler" olarak adlandırırken, tatminsizlik yaratan unsurları "hijyen faktörleri" şeklinde sınıflandırmıştır (Şekil 2.6).

Şekil 2.6: Herzberg'in Çift- Faktör Teorisi



Kaynak: Koçel, T. (1993). İşletme Yöneticiliği. Yönetici Geliştirme. İstanbul. Organizasyon ve Davranış Yayın Matbaacılık.

Motive edici faktörler, doğrudan işle ilgili unsurlar olup; başarı, tanınırlık, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve gelişme gibi öğeleri içermektedir. Herzberg'e göre, birey işini sevdiğçe, başarılı oldukça ve tanındıkça, sorumluluk alıp terfi ettikçe ve kendini geliştirdikçe tatmin duygusu yaşayacaktır. Ancak, bu durumun tersinde, tatminsizlik yaşanmayacak fakat tatmin olma durumu sona erecektir (Özkalp ve Kirel, 1996).

Herzberg, bu yöntemin örgütlerde uygulanabilmesi için iki aşamalı bir süreç geliştirmiştir. Öncelikle, örgüt içindeki tatminsizlik yaratan etkenler ortadan kaldırılmalı; tatminsizlik durumu sona erdikten sonra motivasyon faktörleri devreye girmelidir. Yöneticiler, iş görenlere başarı, sorumluluk, terfi ve gelişim olanakları sağlayarak tatmin ve motivasyonlarını artırabilir ve örgütün verimliliğini artırabilir (Vural ve Coşkun, 2007).

Oshagbemi'nin 1997 yılında üniversite öğretim elemanları arasında yaptığı bir araştırmada, öğretim elemanları üç ana grupta toplanmıştır. Birinci grup: mutlu çalışanlar, ikinci grup: tatmin olmuş çalışanlar ve üçüncü grup ise mutsuz çalışanlardır. Bu çalışmada, "mutlu çalışanlar" ifadesinin iş tatmini ile eşdeğer olmadığı belirlenmiştir. Birey, işinde çeşitli nedenlerden dolayı mutlu olabilmekte; ancak iş tatmini sağlayan bazı unsurların eksikliği, tatmin olmasını engelleyebilmektedir. Herzberg, araştırmasında çalışanların tatmin olmasına ve tatminsizlik yaşamalarına neden olan faktörleri sorgulamış ve bazı yanıtlar almıştır. Bu yanıtlar, aşağıda Tablo x 'te yer almaktadır.

Tablo 2.4: Motive Edici Faktörler ve Hijyen Faktörleri

Motive Eden Faktörler	Hijyen Faktörleri
i. Başarı Durumu	vii. Kurumsal Strateji ve Yönetim
ii. Saygınlık	viii. Emniyet
iii. Görev	ix. Pozisyon
iv. Görev Bilinci	x. Astlarla İlişki
v. Gelişim	xi. Denetim Biçimi
vi. İlerleme	xii. Denetleyici ile Etkileşim

Kaynak: Çıtak, Z. (2010). Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Etkisi Üzerine Bir Araştırma.

2.2.3.1.4. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi

1940'ların sonlarında David McClelland ve ekibi, Tematik Algı Testi (TAT) adı verilen projektif bir testi kullanarak bireylere belirli resimler göstermiş ve bu resimlerle ilgili hikayeler oluşturmalarını talep etmiştir (Vecchio, 1995). Tematik Algılama Testi ile toplanan verilerin

değerlendirilmesi sonucunda McClelland, üç ayrı tema oluşturmuştur. Bu temalar, kişinin davranışlarını anlamak için yatan ihtiyaçları simgelemektedir. Elde edilen ihtiyaçlar, başarı arzusu, sosyal ilişkiler içinde yer alma arzusu ve güç ihtiyacı olarak sınıflandırılmaktadır. Her insanda bu üç ihtiyaç belirli bir miktarda bulunmasına rağmen, genellikle belirli zaman dilimlerinde sadece bir tanesi baskın hale gelir ve motive edici bir etki yaratır (Schermerhorn vd., 1997).

McClelland, diğer teorilerden ayrılarak ihtiyaçların öğrenme yoluyla da sonradan kazanılabileceğini öne sürmektedir. Bunlar (Efil, 2002);

- i. Başarma İhtiyacı: Zorlayıcı, yüksek başarı kriterlerine sahip bir şeyi başarmak, karmaşık bir görevde ustalaşmak ve başkalarını geçme isteğidir.
- ii. Sosyal İlişkiler İçinde Olma İhtiyacı: Yakın bağlar kurma, çatışmalardan kaçınma ve samimi arkadaşlıklar geliştirme isteğidir.
- iii. Güç İhtiyacı: Diğer bireyleri kontrol etme veya etkileme, onlara karşı sorumluluk taşıma ve başkaları üzerinde otorite sahibi olma arzusudur.

Teoriye göre, başarı ihtiyacı yüksek olan bireyler, belirli görevleri yerine getirebilmek için yüksek yeteneklere sahip olmayı arzulamaktadırlar. McClelland ve asistanları tarafından daha sonra yapılan araştırmalar, başarı ihtiyacının kendisiyle ilişkili iki ihtiyaçla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Bu iki ihtiyaç, "başarı elde etme ihtiyacı" ve "başarısızlıktan kaçınma ihtiyacı" olarak tanımlanmaktadır. Tablo 2.4'teki verilere göre, bu ihtiyaçların miktarı kişiden kişiye değişmekte ve bu iki ihtiyaçtan sadece biri, bireyler için belirleyici olmaktadır.

Tablo 2.5: Başarı Kazanma ve Başarısızlıktan Kaçınma İhtiyacı Olan Kişilerle İlgili Tahminler

Başarı Ölçütlerinin Doğası			Kişisel Başarı Değeri	
İşin Zorluğu	Başarma Olasılığı	Sonuca Verilen Değer	Başarı kazanma ihtiyacı olan kişiler için	Başarısızlıktan kaçınma ihtiyacı olan kişiler için
Zor	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
Orta	Orta	Orta	Yüksek	Düşük
Kolay	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek

Kaynak: Berry, M. L. (1998). Psychology at Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. New York.

Tabloda da görüldüğü üzere, farklı işler zorluk derecesi ve sonuçta elde edilecek ödülün değeri açısından birbirinden ayrılmaktadır.

İşin çok kolay olduğu durumlarda başarı şansı yüksektir, fakat bu tür bir başarı, büyük bir ödül sağlamadığı için kişilere başarılı oldukları hissini vermez. Zor işlerde başarı sağlamak motive edici bir etkiye sahip olsa da başarı ihtimalinin düşük olması bireyleri bu tür işlerden kaçınmaya yönlendirmektedir. Tüm bu nedenlerle, başarı ihtiyacı belirleyici olan bireyler için en uygun işler orta düzeyde zorluk içeren görevlerdir. Ancak, orta zorluktaki işlerde başarısızlık doğrudan bireysel sorumlulukla ilişkilendirildiğinden, başarısızlıktan kaçınma eğilimi yüksek olan kişiler bu tür işleri tercih etmemektedir (Berry, 1998).

2.2.3.2. Süreç Teorisi

İnsan ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak kapsam teorileri içsel faktörleri ön plana çıkarırken, süreç teorileri ise bu süreci etkileyen dışsal faktörlere odaklanmaktadır (Şimşek vd., 2011). İnsan davranışlarının başlangıcı, yönetimi, devamlılığı ve sonlanma süreçlerini açıklamayı hedefleyen süreç teorileri, motivasyon mekanizmalarını anlamada önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda, aşağıda Vroom'un Beklenti Teorisi, Porter-Lawler'in Kuramı, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Locke'nin Amaç Teorisi incelenmiştir.

2.2.3.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Kökenleri 1930 ve 1940'lı yıllara, Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın araştırmalarına dayanan Beklenti Teorisi (Şimşek vd., 2008), sistematik olarak ilk kez Victor Vroom tarafından "Work and Motivation" adlı eserinde ortaya konulmuştur. Vroom'a göre, bireylerin davranışlarını şekillendiren temel unsurlar, onların kişisel özellikleri ile çevresel faktörlerin birleşiminden oluşmaktadır. Çalışanlar farklı ihtiyaç, istek ve hedeflere sahip oldukları için, her biri kendi motivasyon kaynaklarına göre farklı davranışlar geliştirmektedir (Eren, 2001).

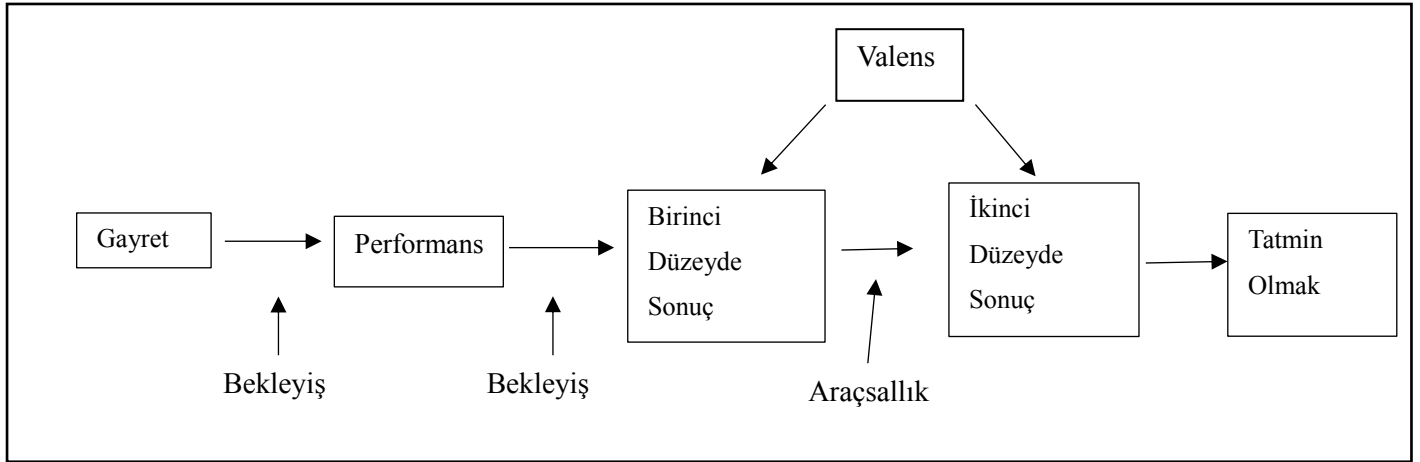
Vroom'un Beklenti Teorisi, iki temel kavrama dayanmaktadır; valens (kişinin ödüle yönelik arzusunun derecesi) ve bekleyiş (ödülün elde edilme olasılığı). Bu bağlamda, motivasyonun matematiksel ifadesi şu şekilde formüle edilmektedir (Koçel, 2011). Motivasyon, valens ve bekleyişin kesişimiyle oluşmaktadır.

Beklenti Teorisi'nde üç temel bileşen bulunmaktadır: "Valence", "Bekleyiş" ve "Araçsallık" olarak adlandırılan bu kavramlar, bireyin motivasyonunu belirleyen unsurlar arasında yer almaktadır (Kaynak, 1990). Valence, bireyin belirli bir sonuca ulaşmanın arzu edilir olup olmadığı konusunda yaptığı değerlendirme olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, kişinin ulaşmayı hedeflediği sonucun beklentilerini ne ölçüde karşılayacağını ifade etmektedir (Akyar, 2012). Bekleyiş, "bireyin algıladığı olasılık" olarak ifade edilmektedir. Eğer kişi, belirli bir çabanın kendisini ödüle ulaştıracağına inanıyorsa, daha fazla çaba göstermeye eğilimli

olacaktır. Hem valensi hem de bekleyişi yüksek olan bireylerin motivasyon düzeyi artacaktır (Koçel, 2011).

Araçsallık, “bir bireyin sergilediği davranış ile bu davranışın sonucunda ulaşılabacak hedefler arasındaki bağlantının gücü” olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, belirli bir davranışın istenen sonuca ulaşmadaki etkisini ifade etmektedir (Kaynak, 1990).

Şekil 2.7: Vroom'un Motivasyon Modeli



Kaynak: Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

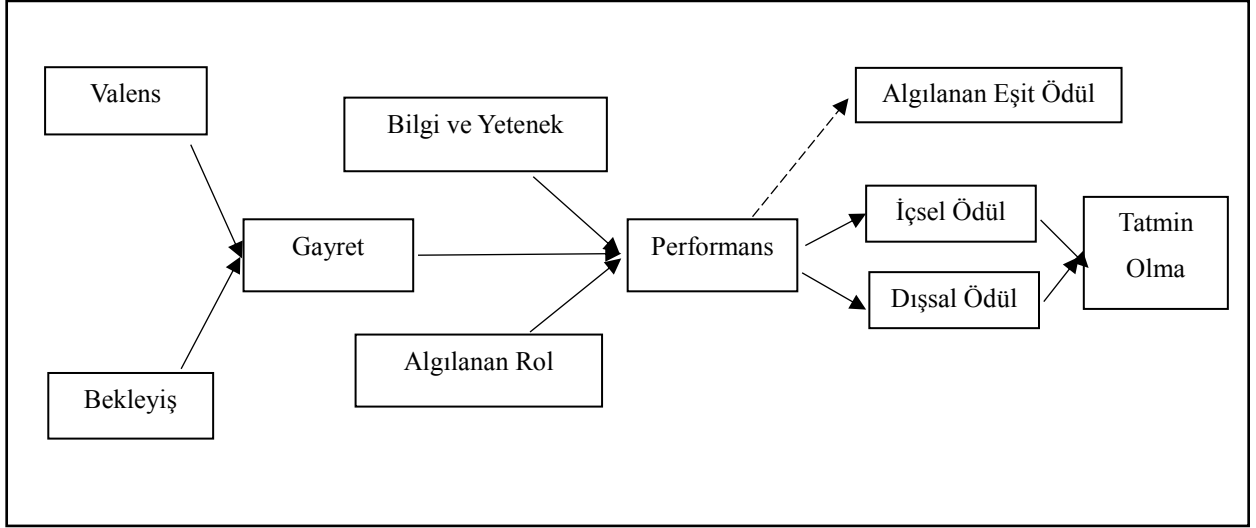
2.2.3.2.2. Porter-Lawler'in Beklenti Teorisi

Bu modele göre, bireyin gösterdiği ek çaba her zaman performansı artırmamaktadır. Efor ile motivasyon arasındaki bağlantının ve birey için değerli olan unsurların belirlenmesi, Vroom'un kuramında öngördüğü kadar basit bir süreç değildir. Bu bağlamda, iki temel düşünce geliştirilmiştir.

- Kişiler, yürüttükleri işler için gereken belirli özellikler veya yeteneklerden yoksun olabilirler.
- Bireyler, yaptıkları işler için gerekli olan bilgiye sahip olmayabilirler. Porter ve Lawler, Vroom'un beklenti teorisini geliştirerek, bilgi ve yeteneklerin bireyde bulunmasının önemini vurgulamışlardır. Vroom'un teorisinde bu iki faktöre yer verilmediği için, çabanın performansa dönüşmesi mümkün olmayacaktır, çünkü bu iki özellik eksikse yapılan çabalar sonuç vermez (Onaran, 1981).

Lawler-Porter Beklenti Teorisi Şekil 2.8'deki gibidir:

Şekil 2.8: Lawler-Porter Beklenti Teorisi



Kaynak: Ozan Büyükyılmaz, 2017

2.2.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın geliştirdiği bu kuram, karşılaştırma temelli bir düşünce sistemine dayanmaktadır. Bu bağlamda birey, gösterdiği çabaların sonuçlarını, aynı çevrede bulunan diğer bireylerin çabalarıyla elde ettiği sonuçlarla kıyaslamaktadır. Çaba ve sonuç temelinde gerçekleştirilen bu kıyaslama süreci, bireylerin eşitsizlik algılaması durumunda motivasyonlarının azalmasına neden olmaktadır. Bu durum, iş hayatındaki dinamiklerle paralellik göstermektedir. Tanımdan hareketle, kuramın dört temel unsura dikkat çektiği görülmektedir (Tortop vd., 2006).

- i. Birey: Eşitlik veya eşitsizlik algısını deneyimleyen kişi,
- ii. Diğer birey: Ödül ve çaba temelinde kıyaslamaya tabi tutulan kişi,
- iii. Ödüller: İş performansı ve başarının bir sonucu olarak elde edilen kazanımlar,
- iv. Katkılar: Çalışanın bilgi, deneyim, yetenek ve benzeri niteliklerini içeren unsurlar.

Burada vurgulanmak istenen temel nokta, bireyin aldığı ödülün diğer çalışanların ödülünden yüksek olması durumunda herhangi bir sorun yaşanmayacağıdır. Ancak, bireyin ödülünün daha düşük olması halinde, çalışan eşitsizlik algısına kapılacak ve buna bağlı olarak tutum geliştirecektir. Bu durum, çalışanın motivasyonunu ve performansını olumsuz yönde etkileyecektir (Tınaz, 2013).

2.2.3.2.4. Sosyal Bilgi İşleme Teorisi (Social Information Processing Theory)

Sosyal Bilgi İşleme Teorisi, personelin çalışma ortamlarındaki sosyal göstergeler ve kişiler arası iletişim yoluyla mesleklerini nasıl algıladıklarını öne sürmektedir. Bu yaklaşıma göre, iş tatmini yalnızca şahsi değerlendirmelere değil, etraftaki diğer personelin davranışlarına ve organizasyon iklimine de bağlıdır (Salancik & Pfeffer, 1978; Yalçın & Ergün, 2018).

Dolayısıyla, olumlu bir sosyal çevreye sahip çalışanlar işlerinden daha yüksek tatmin elde edebilirken, olumsuz eleştiriler ve zararlı ilişkiler iş tatminini azaltabilir.

2.2.3.2.5. Beklenti Teorisi (Expectancy Theory)

Vroom'un geliştirdiği Beklenti Teorisi'ne göre kişilerin bir görevi gerçekleştirme motivasyonları, emek-başarı ve başarı-mükâfat bağlantısına duydukları güvenle doğrudan ilişkilidir (Vroom, 1964). Şayet çalışan, harcadığı emeğin yüksek başarıya ve bu başarının da değerli bir mükâfata dönüşeceğine inanıyorsa, mesleğine karşı duyduğu tatmin de yükselecektir. Ancak beklenti ile elde edilen mükâfat arasında uyumsuzluk olduğu takdirde, iş tatmini düşebilmektedir (Özkalp & Kırel, 2016).

2.2.3.2.6. İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model)

Hackman ve Oldham tarafından ortaya konan İş Özellikleri Modeli, iş tatmininin işle alakalı temel beş niteliğe dayandığını ileri sürer: yetenek çeşitliliği, vazife bütünlüğü, vazife ehemmiyeti, bağımsızlık ve dönüt (Hackman & Oldham, 1976). Bu niteliklerin yüksek seviyede bulunduğu pozisyonlarda çalışanlar daha anlamlı bir mesleki tecrübe yaşamakta, bu da içsel güdülenmelerini ve iş tatminlerini yükseltmektedir (Gürbüz & Bekmezci, 2012). Bu çerçevede, özellikle iş tasarımı aşamasında bu özelliklerin göz önünde bulundurulması, personel memnuniyetini ve üretkenliği artırmada etkili olacaktır.

2.2.3.2.7. Locke'nin Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından 1968 yılında ortaya konan bu teori, bireylerin belirledikleri amaçları ve bu amaçlara ulaşma sürecinde oluşan motivasyon seviyelerini ele almaktadır. Locke'a göre, daha zorlayıcı hedefler daha fazla çaba gerektirdiğinden, bu hedefleri benimseyen bireylerin motivasyonu, daha kolay hedefleri olan bireylere kıyasla daha yüksek olacaktır. Teorinin esas vurguladığı nokta, bireylerin hedeflerine ulaşabilme kapasitesidir (Koçel, 2011). Teoriye göre:

- i. Hedef belirleme, bireylerin görevlerine daha fazla yoğunlaşmasına yardımcı olur.
- ii. Çalışanların çabalarının düzenlenmesini ve verimliliklerinin artırılmasını sağlar.
- iii. Amaçlar, çalışanların hedeflerine ulaşma isteğini güçlendirir ve motivasyonlarını artırır.
- iv. Örgütsel hedeflerin belirlenme sürecine çalışanların dahil edilmesi, onların verilen görevlere daha stratejik ve sonuç odaklı yaklaşmasını sağlar (Şimşek vd., 2003).

Gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde, amaçların en temel işlevi sonuca ulaşmayı sağlamaktır. Bireysel amaçlar, bireyin ulaşmayı hedeflediği unsurları kapsarken, örgütsel

amaçların belirgin, anlaşılır ve çalışanlar tarafından doğru bir şekilde içselleştirilmiş olması büyük önem taşımaktadır.

İş tatmini ile ilgili kapsam ve süreç teorilerinin ele alındığı başlıklar altında, bu teorilerin sunduğu yaklaşımlar bir tablo aracılığıyla özetlenebilir:

Tablo 2.6: Teoriler, Ağırlık Noktaları ve Katkıları

Teori	Ağırlık Noktası ve Katkısı
İhtiyaçlar Hiyerarşisi	İnsan davranışları, hiyerarşik bir düzen içerisinde organize edilmiş ihtiyaçların tatminine yönelik olarak şekillenmektedir.
ERG Teorisi	Bireyler, ihtiyaçlarının karşılanması sürecinde aşamalı bir gelişim göstererek sistematik bir çaba sarf etmektedir.
Çift Faktör Teorisi	İhtiyaçlar, motivasyonel süreçlerin ana belirleyicisi konumundadır; bununla birlikte bazı kaynaklar doğrudan motivasyon sağlamamakla beraber motivasyonel süreçler için kritik öneme sahiptir.
Başarı Güdüsü	Performans göstergeleri, bireyin başarı ihtiyacı ile pozitif korelasyon sergilemektedir.
Vroom'un Beklenti Teorisi	Çalışanlar, iş odaklı ödüllere yönelik değer atfetme eğilimi gösterirken, sarf edilen çaba ile elde edilecek başarı arasındaki ilişkiye dair spesifik beklentiler geliştirmektedir.
Lawrer-Porter Beklenti Teorisi	Ödül ve ceza mekanizmalarının operasyonel kullanımı, arzu edilen davranışların pekiştirilmesine ve istenmeyen davranışların söndürülmesine olanak tanımaktadır.
Eşitlik Teorisi	Çalışanlar, performans çıktılarını eşdeğer pozisyonlardaki meslektaşlarının sonuçlarıyla mukayese etme eğilimi göstermektedir.
Amaç Teorisi	Hedeflerin erişilebilirlik düzeyi, bireysel performans ve motivasyon parametreleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Kaynak: Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

2.2.4 İş Doyumunun Faydaları

İş doyumu hem yöneticiler hem de astlar için birçok fayda sağlar ve bu faydalar çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Faragher, Cass ve Cooper (2005), iş doyumunun astların ruhsal ve fiziksel iyi oluşlarında doğrudan etkisi olduğunu, iş doyumu düşük olan kişilerin daha fazla stres yaşadıklarını göstermişlerdir. Bunun yanında astların işe karşı motivasyonunda, performansında, verimliliğinde ve örgüte bağlılığında etkili olmaktadır.

2.2.4.1 Çalışanın İş Motivasyonunda Artış

İş doyumunu pozitif yönlü artış gösteren bireyler yaptıkları işe karşı üst düzey enerji gösterip daha sorumluluklarının bilincinde hareket etmektedirler (Özpehlivan, 2018). İş doyumunun pozitif yönlü olması aynı zamanda örgüt içindeki iş birliğini ve astlar arasındaki ilişkileri de güçlendirir, bu da verimliliğe etki eder (Robbins ve Judge, 2013).

2.2.4.2 Çalışanın İş Performansı ve Verimliliğindeki Artış

Yüksek iş doyumuna sahip olan çalışanların iş yerinde sergiledikleri performans daha fazladır (Özpehlivan, 2018). Smith ve Cranny (1968), literatürdeki önceki bulguları inceledikten sonra, iş doyumunu ile çalışan performansı ve çabası arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirlemiştir. 1966'da Chicago'daki Hawthorne fabrikasında yapılan Western Electric Şirketi araştırmaları, Röle Montaj test odasındaki bulguların iş doyumunu ile çalışan verimliliği arasında sağlam bir bağlantı olduğunu ortaya koydu ve çalışan doyumunu arttırdığında verimliliğin de yükseleceğini öne sürdü (Ali, 2016).

2.2.4.3. Çalışanda Örgüte Bağlılık Oluşumu

Çalışanda iş doyumunu, kurumuna karşı bir bağlılık oluşumuyla da ilgilidir. Birçok çalışma, iş doyumunu kurumsal bağlılığın en önemli etkeni olarak kabul etmektedir (Özpehlivan, 2018). Örgütsel bağlılık, çalışanın kurumuna yönelik beslediği olumlu bir duygudur.

2.2.5. İş Doyumunun Olmamasının Sonuçları

İş doyumsuzluğunun sonuçları olarak; mutsuz çalışanlar, işe ilgisizlik, motivasyon kaybı, üretkenlikte azalış, üst ilişkilerinin kötüye gitmesi, işe gelmeme, örgütten kopma söylenebilir (Özpehlivan, 2018).

2.2.6. Örgütsel Güvenin İş Doyumuna Etkisine Yönelik Yapılan Çalışmalar

İş doyumunu ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ele alan akademik çalışmalar, ulusal ve uluslararası düzeyde geniş bir araştırma alanı oluşturmaktadır. Yapılan araştırmaların bulguları, örgütsel güven düzeyinin iş doyumunu üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğuna işaret etmektedir.

İstanbul'un Şişli ilçesinde gerçekleştirilen bir araştırmada Yılmaz (2019), ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarındaki eğitimcilerin örgütsel güven seviyelerinin iş doyumları üzerindeki etkisini ele almıştır. Araştırmanın bulguları, örgütsel güven ve iş doyumunu değişkenleri arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada ayrıca, katılımcıların demografik özelliklerinin örgütsel güven düzeyleri üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Taş (2012) ise Ankara'da faaliyet gösteren özel sektöre ait bir sağlık kuruluşunda yürüttüğü çalışmada, sağlık personelinin örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumu değişkenleri arasındaki ilişkileri analiz etmiştir. Elde edilen veriler, örgütsel güven ile iş doyumu arasında kuvvetli ve olumlu bir ilişkinin varlığını göstermiştir. Bilhassa, örgütsel bağlılık seviyesindeki artışın hem örgütsel güven hem de iş doyumu üzerinde artırıcı bir etki yarattığı tespit edilmiştir.

Kütahya ilindeki özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler üzerine yapılan bir araştırmada Yalçın (2014), örgütsel güven ve iş doyumu arasındaki etkileşimi incelemiştir. Araştırma sonuçları, örgütsel güven seviyelerinin iş doyumu üzerinde kayda değer bir etkiye sahip olduğunu ve bu iki değişken arasında pozitif bir korelasyon bulunduğunu göstermiştir. Çalışmada özellikle, yöneticilere karşı beslenen güven duygusunun iş doyumunu yükselttiği sonucuna ulaşılmıştır.

Aynı şekilde iş doyumu ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceleyen uluslararası literatürdeki araştırmalar, bu değişkenler arasındaki güçlü pozitif korelasyonu teyit etmektedir. Podsakoff ve diğerleri (1990) tarafından yürütülen araştırmada, dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların örgütsel güven, iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkileri incelenmiştir. Bulgular, liderlerin destekleyici ve motive edici yaklaşımlarının personelin iş doyumunu ve güven düzeyini yükselttiğini ortaya koymuştur. Dirks ve Ferrin (2002) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz çalışmasında ise, örgütsel güvenin iş doyumu, örgütsel bağlılık ve performans gibi pozitif iş çıktılarıyla anlamlı ilişkisinin bulunduğu saptanmıştır. Bu analiz, örgütsel güvenin kültürel ve sektörel farklılıklardan bağımsız olarak iş doyumunu geliştirmede kilit rol oynadığını göstermektedir.

Sağlık sektöründe yürütülen araştırmalar da örgütsel güvenin önemini desteklemektedir. Laschinger ve diğerleri (2001) tarafından hemşireler üzerinde yapılan araştırmada, örgütsel güvenin iş doyumu ve hasta bakım kalitesine etkisi analiz edilmiş, yüksek örgütsel güven seviyesinin her iki değişken üzerinde de olumlu etki yarattığı tespit edilmiştir. Yuwono (2021) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz çalışmasında, örgütsel destek ile iş doyumu arasındaki güçlü ilişki ortaya konulmuştur. Araştırma sonuçları, örgütsel desteğin çalışanların iş doyumunu belirgin şekilde artırdığını ve bu etkinin farklı çalışma gruplarında istikrarlı olduğunu göstermektedir. Zanabazar ve diğerleri (2024) tarafından Moğolistan bankacılık sektöründe yürütülen araştırmada, üst yönetime duyulan güvenin iş doyumunu önemli ölçüde etkilediği ve örgütsel güven ile iş doyumu arasında pozitif bir korelasyon bulunduğu belirlenmiştir.

Meta-analiz çalışmaları da örgütsel güven ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi doğrulamaktadır. Tosun (2022) tarafından Türkiye'de gerçekleştirilen meta-analiz çalışması, örgütsel güvenin iş doyumu üzerindeki güçlü etkisini ortaya koymuş ve bu etkinin COVID-19 pandemi sürecinde de devam ettiğini göstermiştir. Mahadevan (2022) tarafından yürütülen araştırmada, örgütsel yapıların çalışanların örgütsel güven ve iş doyumu üzerindeki etkileri incelenmiş, yüksek performanslı örgüt yapılarında çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel güven ve iş doyumuna sahip oldukları saptanmıştır. Fard ve Karimi (2015) tarafından akademik ortamda gerçekleştirilen çalışmada ise, örgütsel güvenin çalışanların iş doyumunu doğrudan ve olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Literatürdeki bulgular ışığında, örgütsel güvenin çalışanların iş doyumunu artıran temel bir faktör olduğu ve bu ilişkinin sektörel ve kültürel farklılıklardan bağımsız olarak tutarlılık gösterdiği söylenebilir. Yöneticilerin çalışan güvenini tesis etme ve sürdürme konusundaki girişimlerinin, iş doyumunu yükselterek örgütsel performansa katkı sağladığı görülmektedir.

İlgili literatür kapsamında oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H1: Örgütsel güven ile iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2: Örgütsel güven iş doyumu üzerinde yordayıcı bir etkiye sahiptir.

H3: Yöneticiye duyulan güven, iş doyumunu pozitif yönde etkiler.

H4: Çalışma arkadaşlarına duyulan güven, iş doyumunu pozitif yönde etkiler.

H5: Kuruma duyulan güven, iş doyumunu pozitif yönde etkiler.

H6: Örgütsel güvenin iş doyumu üzerindeki etkisi, kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.

H7: Örgütsel güvenin iş doyumunu üzerindeki etkisi, yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

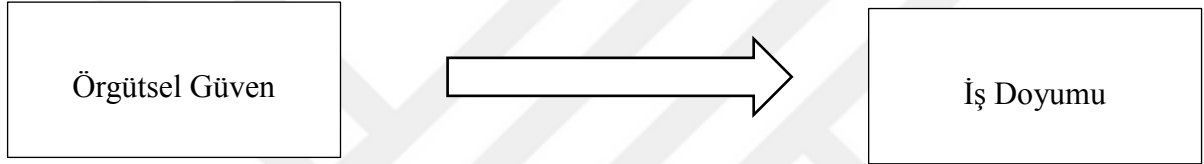
H8: Çalışanların eğitim durumu, iş doyumunu ve örgütsel güven düzeylerini anlamlı şekilde etkilemektedir.

H9: Çalışanların medeni durumu, iş doyumunu ve örgütsel güven düzeylerini anlamlı şekilde etkilemektedir.

3. YÖNTEM

3.1 Araştırma Modeli

Araştırma, örgütsel güven ile iş doyumunun ilişkisini ve örgütsel güvenin iş doyumunu nasıl etkilediğini öğrenmek amacıyla nicel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkisel tarama yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modeli, farklı değişkenler arasındaki bağlantıları araştırmak amacıyla tercih edilen sayısal bir araştırma metodudur. Bu model, değişkenlerin birbiriyle olan etkileşimini, bu etkileşimin ne yönde ve ne kadar güçlü olduğunu belirlemeye çalışır (Karasar, 2005). Örgütsel güven ile iş doyumunu ilişkisi Şekil 3.1.'te gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Türkiye’de aktif olarak bir iş yerinde sektör fark etmeksizin çalışan insanlardan oluşmaktadır. Araştırmanın evreninden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 374 kişi, araştırmayı kabul edip örnekleme dahil olmuştur.

Anket yollanan bireylere dolduracakları formun başında çalışmaya katılmayı kabul edip etmedikleri sorulmuş ve çalışmaya katılmayı kabul etmeyen kişiler testin sonuna yönlendirilmiştir. Aynı zamanda ankete katılmayı kabul eden ancak aktif olarak bir işte çalışmayan 47 kişi araştırma kriterlerine uymadığı gerekçesiyle silinerek kalan 327 kişinin verileriyle çalışmaya devam edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma verilerinin toplanmasına İKÜ Etik Kurul Başkanlığı kararı olan 02.05.2024 tarihinden itibaren başlanmıştır. Araştırma tamamen dijital ortamda gerçekleştirilmiş olup katılımcılara içinde ölçeklerin yer aldığı anket formu linki iletilmiştir. Bireyler çalışmaya kendilerine gönderilen bu anket formu linki üzerinden katılmışlardır. Dijital ortamda çalışmaya katılanlara öncelikle çalışmanın amacı ve anket doldurma kurallarının bulunduğu sayfa sunulmuştur. Sonrasında bireylere çalışmaya katılmak isteyip istemediklerini içeren bir madde

yönetilmiştir ve çalışmaya katılmak isteyen bireylerin onamları alınarak ankete devam edilmiştir. Çalışmaya katılmak istemeyen bireyler ise anket içerisinde yer alan maddeleri görmeden direkt son sayfaya yönlendirilmiştir. Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar eş zamanlı şekilde araştırmacının veri ekranına işlenmiş ve bu veri ekranından elde edilen cevaplar istatistiksel analiz için kullanılmıştır. Anket formunun içerisinde bulunan ölçüm araçları şu şekildedir:

3.3.1. Demografik Bilgi Formu

Demografik bilgiler kapsamında katılımcılara; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni hali, hangi sektörde çalıştıkları, kurumlarındaki çalışma süreleri ve çalışma şekilleri sorulmuştur.

3.3.2. İş Doyum Ölçeği

Araştırmada iş doyumunu ölçmek için, Spector (1985) tarafından geliştirilen ve Yelboğa (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan İş Doyumu Ölçeği-Job Satisfaction Survey (JSS) ile ölçülmüştür. Ölçek; “Ücret”, “Yükselme olanakları”, “Denetim” (ilk amirle olan ilişkilerden sağlanan doyum), “Sosyal haklar”, “Performansa Dayalı Ödüllendirme”, “İşin yapılma şekli” (kural ve prosedürlerle ilgili doyum), “Çalışma arkadaşları”, “İşin yapısı” ve “İletişim” olmak üzere dokuz alt boyuttan oluşmakta ve her boyut dört madde içermekte, toplamda 36 maddeden oluşmaktadır. “Yaptığım iş karşılığı adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.” ve “İşimde yükselme şansım çok düşüktür.” gibi maddelerden oluşan JSS ölçeğinde her madde “1-Hiç katılmıyorum”dan “6-Tamamen katılıyorum” arasında derecelendirilmiştir. Maddeler çift yönlü yazıldığı için yarısı ters puanlanmaktadır. JSS-İş Doyum Ölçeği'nin Cronbach alfa katsayısıyla belirlenen iç tutarlılık güvenirliği 0,78'dir. Ücret, Yükselme olanakları, Denetim (ilk amirle olan ilişkilerden sağlanan doyum), Sosyal haklar, Performansa Dayalı Ödüllendirme, İşin yapılma şekli (kural ve prosedürlerle ilgili doyum), Çalışma arkadaşları, İşin yapısı ve İletişim boyutlarının iç tutarlılık katsayıları sırasıyla 0,63; 0,69; 0,74; 0,65; 0,71; 0,76; 0,77; 0,82 ve 0,88'dir (Yelboğa, 2012).

3.3.3. Örgütsel Güven Ölçeği

Örgütsel Güven Ölçeği Çalışkan (2021) tarafından geliştirilmiştir. 17 maddeden oluşan ölçek 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir. Üç alt boyuttan oluşan ölçeğin ilk 7 ifadesi “Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven” alt boyutundan, sonraki 5 ifadesi “Yöneticiye Duyulan Güven” alt boyutundan ve son 5 ifadesi ise “Kuruma Duyulan Güven” alt boyutundan oluşmaktadır. Çalışma için hazırlanan ankette, bu ölçeğin “Kuruma Duyulan Güven” alt boyutu kullanılmıştır. Anketin 5'li Likert derecelenmesi (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum,

(3) orta derecede katılıyorum, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Ankette ayrıca katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular da bulunmaktadır. “Çalışma arkadaşlarımla, işle ilgili her türlü düşüncemi rahatlıkla paylaşıyorum.” ifadesi ölçekte kullanılan maddelerden biridir. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,92 olarak tespit edilmiştir (Çalışkan, 2021).

3.4. Verilerin Analizi

Anketler aracılığıyla elde edilen araştırma verileri, IBM SPSS 27.0 yazılımıyla analiz edilmiştir. Analizlerde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, korelasyon gibi tanımlayıcı istatistikî yöntemler kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek için iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha) hesaplanmıştır. Ayrıca, ölçeklerin veri dağılımlarının normal olup olmadığını belirlemek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Verilerin normal dağıldığı Kolmogorov yöntemiyle tespit edildikten sonra analizlere devam edilmiştir.

Araştırma konusuyla ilgili değişkenler arasında korelasyon analizi yapılarak, araştırmanın belirlenen hipotezleri test edilmiştir.

4. BULGULAR

4.1 Katılımcılara İlişkin Demografik Dağılımlar

Aşağıda verilen Tablo 4.1’de araştırmaya katılan örneklem grubuna ait demografik bilgileri gösterilmektedir. Cinsiyet dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %40,4’ünün erkek (n = 132) ve %59,6’sının kadın (n = 195) olduğu görülmektedir. Yaş gruplarına bakıldığında, katılımcıların 18-24 yaş aralığında n = 47, 25-34 yaş aralığında n = 70, 35-44 yaş aralığında n = 61, 45 yaş ve üstü grupta ise n = 59 kişi yer almaktadır.

Eğitim durumu açısından katılımcıların %9,2’si ilköğretim (n = 30), %21,4’ü lise (n = 70), %9,5’i ön lisans (n = 31), %46,2’si lisans mezunu (n = 151) ve %13,8’i lisansüstü eğitim düzeyine (n = 45) sahiptir.

Medeni durum değişkeni incelendiğinde, katılımcıların %61,8’inin bekar (n = 202) ve %38,2’sinin evli (n = 125) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların çalıştıkları kurumda geçirdikleri süreye ilişkin dağılımda, %22,6’sının 1 yıldan az (n = 74), %42,8’inin 1-5 yıl arası (n = 140), %16,5’inin 5-10 yıl arası (n = 54) ve %18,0’inin 11 yıl ve üzeri (n = 59) olduğu görülmektedir.

Son olarak, çalışma şekli incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun (%90,5) yüz yüze çalıştığı (n = 296), %3,1’inin uzaktan (n = 10) ve %6,4’ünün hibrit çalışma modeli (n = 21) ile çalıştığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Değişkenler		N	f
Cinsiyet	Erkek	132	40,4
	Kadın	195	59,6
Yaş	18-24	18-24	47
	25-34	25-34	160
	35-44	35-44	61
	45 ve üstü	45-54	59
	İlköğretim	30	9,2
Eğitim durumu	Lise	70	21,4
	Önlisans	31	9,5
	Lisans	151	46,2
	Lisans üstü	45	13,8
Medeni Durum	Bekar	202	61,8
	Evli	125	38,2
Çalıştığınız Kurumda Kaç Yıldır Çalışmaktasınız?	1 yıldan az	74	22,6
	1-5 yıl	140	42,8
	5-10 yıl	54	16,5
	11 yıl ve üzeri	59	18,0
Çalışma Şekli	Yüzyüze	296	90,5
	Uzaktan	10	3,1
	Hibrit	21	6,4

4.2 Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Aşağıda verilen Tablo 4.2’de, ölçeklere ait merkezi eğilim ve dağılım ölçüleri yer almaktadır. İş doyumu ölçeği puanlarının ortalaması ve standart sapması sırasıyla 130,33±12,00 olarak hesaplanmıştır. Minimum ve maksimum değerler ise 98,00 ve 164,00’tür. Çarpıklık ve basıklık değerleri sırasıyla .100 ve -.023 olarak bulunmuştur. Örgütsel güven ölçeği puanlarının ortalaması ve standart sapması sırasıyla 54,76±15,90 olarak hesaplanmıştır. Minimum ve maksimum değerler ise 17,00 ve 85,00’tir. Çarpıklık ve basıklık değerleri sırasıyla -.071 ve -.469 olarak bulunmuştur. Tüm ölçekler için çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal dağılım için kabul edilebilir aralıkta bulunmuştur (Bulmer, 1979; Groeneveld ve Meeden, 1984; Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 4.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekler	<i>X</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Çarpıklık (Skew)</i>	<i>Basıklık (Kurtosis)</i>
İş Doyumu	130,33	12	98	164	.100	-.023
Örgütsel Güven	54,76	15,9	17	85	-.071	-.469

4.3 Ölçeklere İlişkin Normallik Testi Sonuçları

Aşağıda verilen Tablo 4.3’te ölçekler için yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine ilişkin bulgular görülmektedir. İş doyumu ölçeği için yapılan Kolmogorov-Smirnov testi için test istatistiği .036 ve p-değeri 200; Shapiro-Wilk testi için ise test istatistiği .996 ve p-değeri .620 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel güven ölçeği için yapılan Kolmogorov-Smirnov testi için test istatistiği .043 ve p-değeri 200; Shapiro-Wilk testi için ise test istatistiği .986 ve p-değeri .003 olarak hesaplanmıştır.

Bu değerler, çarpıklık ve basıklık sonuçları ile Kolmogorov-Smirnov sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, iş doyumu ölçeği ve örgütsel güven ölçeğinin normal dağılım gösterdiği söylenebilir (George ve Mallory, 2010).

Tablo 4.3. Ölçeklere İlişkin Normallik Testi Sonuçları

	<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	<i>Statistic</i>	<i>df</i>	<i>Sig.</i>	<i>Statistic</i>	<i>df</i>	<i>Sig.</i>
İş Doyumu	.036	327	.200*	.996	327	.620

Örgütsel Güven	.043	327	.200*	.986	327	.003
----------------	------	-----	-------	------	-----	------

4.4 İş Doyumu ile Örgütsel Güven Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Pearson korelasyon analizi sonuçları, örgütsel güvenin çeşitli bileşenleri ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Örgütsel Güven ile iş doyumu arasında ($p=0.000$, $r=0,567$); orta düzeyde bir pozitif anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven ile iş doyumu arasında ($p=0.000$, $r=0,422$); orta düzeyde anlamlı bir ilişki göstermektedir. Yöneticiye Duyulan Güven ile iş doyumu arasında ($p=0.000$, $r=0,486$); orta düzeyde anlamlı bir ilişki göstermektedir. Kuruma Duyulan Güven ile iş doyumu arasında ($p=0.000$, $r=0,593$); orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre örgütsel güvenin artırılmasının iş doyumunu olumlu yönde etkileyebileceği öngörülmektedir.

Bu doğrultuda H1, H3, H4, H5 hipotezleri doğrulanmıştır.

Tablo 4.4 İş Doyumu ile Örgütsel Güven Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Correlations (Pearson Correlation)					
		Örgütsel Güven	Çalışma Arkadaşlarına Güven	Yöneticiye Güven	Kuruma Güven
İş Doyumu	Correlation Coefficient	.567**	.422**	.486**	.593**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	327	327	327	327

4.5 Örgütsel Güven Alt Boyutlarının İş Doyumunu Açıklama Sonuçları

R square değerleri değişkenlerin iş doyumunu açıklama oranını vermektedir. Örgütsel Güven için $R^2 = 0.322 \rightarrow$ Örgütsel güvenin iş doyumunu %32,2 oranında açıkladığını gösterir. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven için $R^2 = 0.178 \rightarrow$ İş doyumunun %17,8'i çalışma arkadaşlarına duyulan güven ile açıklanabilir. Yöneticiye Duyulan Güven için $R^2 = 0.237 \rightarrow$ İş doyumunun %23,7'si yöneticilere duyulan güven ile açıklanabilir. Kuruma Duyulan Güven için $R^2 = 0.351 \rightarrow$ Kuruma duyulan güven, iş doyumunun %35,1'ini açıklıyor. En yüksek R^2 değeri Kuruma Duyulan Güven için çıkmış, bu da iş doyumunu açıklamada en etkili boyut olduğunu gösterir.

F ve sig. değeri modelin anlamlılığını açıklamaktadır. F Değerleri hepsi oldukça yüksek ve Sig. (p) değerleri 0.000 olduğundan, tüm regresyon modelleri istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu, örgütsel güvenin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu gösterir. Beta katsayısı ve p değerleri etkilerin büyüklüğünü ve anlamlılığını göstermekte. Genel Örgütsel Güven $\rightarrow \beta =$

0.567, $p = 0.000$ Örgütsel güven arttıkça iş doyumu anlamlı ve orta güçte bir artış gösterir. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven $\rightarrow \beta = 0.422$, $p = 0.000$. Çalışma arkadaşlarına duyulan güven, iş doyumunu olumlu etkiler ancak etkisi diğer boyutlara göre daha düşüktür. Yöneticiye Duyulan Güven $\rightarrow \beta = 0.486$, $p = 0.000$. Yöneticilere duyulan güven, iş doyumu üzerinde orta güçte bir etkiye sahiptir. Kuruma Duyulan Güven $\rightarrow \beta = 0.592$, $p = 0.000$. Kuruma duyulan güven, iş doyumu üzerinde en yüksek etkiye sahip olan faktördür.

Bu doğrultuda H1, H2, H3, H4, H5 hipotezleri doğrulanmıştır.

Tablo 4.5 Örgütsel Güven Alt Boyutlarının İş Doyumunu Açıklama Sonuçları

	ANOVA			Coefficients		
	R Square	F	Sig.	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
Örgütsel Güven	.322	154,087	.000 ^b	.567	12,413	.000 ^b
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	.178	70,492	.000 ^b	.422	8,396	.000 ^b
Yöneticiye Duyulan Güven	.237	100,703	.000 ^b	.486	10,035	.000 ^b
Kuruma Duyulan Güven	.351	176,113	.000 ^b	.592	13,271	.000 ^b

Dependent Variable: İşDoyumu

4.6 İş Doyumu ile Cinsiyet Arasındaki İlişki Sonuçları

Tabloda $F = 1.873$, $p=0.172$ bu durumda varyanslar eşit kabul edilebilir üst satır bakılır. $P=0.630$ değeri 0,05 anlamlılık düzeyinde cinsiyete göre iş doyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. $t = 0.482$ ve $df = 325$; bu t-değeri, gruplar arasında çok küçük bir fark olduğunu gösteriyor ama istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H6 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.6 İş Doyumu ile Cinsiyet Arasındaki İlişki Sonuçları

		F	Sig	t	df	Sig (2tailed)
İş Doyumu	Equal variances assumed	1.873	.172	.482	325	.630
	Equal variances not assumed			.471	257.14	.638

4.7 İş Doyumu ile Yaş Grubu Arasındaki İlişki Sonuçları

Tabloda $p = 0.040$ olduğundan, 0,05 anlamlılık düzeyinde yaş gruplarına göre iş doyumu arasında istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuç, yaş gruplarının iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu gösterir.

H7 hipotezi doğrulanmıştır.

ANOVA analizinde anlamlı fark tespit edilmesinin ardından, farkın hangi yaş grupları arasında olduğu belirlenmek üzere post-hoc testi uygulanmıştır. Analize göre, 25-34 yaş grubu ile 55-64 yaş grubu arasında iş doyumu düzeyleri anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ($p = 0.044$). Bu farklılık negatif yöndedir, 55-64 yaş grubundaki bireylerin iş doyumu, 25-34 yaş grubundakilere kıyasla daha düşüktür.

Tablo 4.7 İş Doyumu ile Yaş Grubu Arasındaki İlişki Sonuçları

	Sum Of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	1432,302954	4	358,075739	2,531736	.40
Within Groups	45542,027321	322	141,434867		
Total	46974,330275	326			

Dependent Variable: İş Doyumu

Yaş	Yaş Grup	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
18-24	25-34	2,02141	1,97312	.844
	35-44	1,73422	2,30822	.944
	45-54	-1,43048	2,50967	.979
	55-64	-6,68484	3,44223	.297
25-34	18-24	-2,02141	1,97312	.844
	35-44	-,28719	1,78957	1,000
	45-54	-3,45189	2,04283	.442
	55-64	-8,70625*	3,11828	.044
35-44	18-24	-1,73422	2,30822	.944
	25-34	,28719	1,78957	1,000
	45-54	-3,16470	2,36808	.669
	55-64	-8,41906	3,34040	.089
45-54	18-24	1,43048	2,50967	.979
	25-34	3,45189	2,04283	.442
	35-44	3,16470	2,36808	.669
	55-64	-5,25436	3,48265	.558

	18-24	6,68484	3,44223	.297
55-64	25-34	8,70625*	3,11828	.044
	35-44	8,41906	3,34040	.089
	45-54	5,25436	3,48265	.558

Dependent Variable: İş Doyumu

4.8 Örgütsel Güvenin İş Doyumu ile İlişkisinde Medeni Durumun Etkisi

Tabloda Corrected Model'e göre analizin $p=0,000$ olduğundan, 0,05 anlamlılık düzeyinde genel olarak anlamlı olduğu görülmekte. Ancak medeni durum ölçeğinin iş doyumu üzerinde $p=0.506$ anlamlılık değerince anlamlı bir etkisi yoktur. Aynı zamanda medeni durum ve örgütsel güven etkileşiminin $p=0.975$ iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

H8 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.8 Örgütsel Güvenin İş Doyumu ile İlişkisinde Medeni Durumun Etkisi

	df	Mean Square	F	Sig
Corrected Model	109	215,13	1,98	.000
Intercept	1	3138086,29	28946,98	.000
MedeniDurum	1	48,02	.44	.506
Örgütsel Güven	65	282,23	2,60	.000
ÖrgütselGüven*MedeniDurum	43	65,55	.60	.975

Dependent Variable: İş Doyumu

4.9 Örgütsel Güvenin İş Doyumu ile İlişkisinde Eğitim Düzeyi Etkisi

Tabloda Corrected Model'e göre analizin $p=0,000$ olduğundan, 0,05 anlamlılık düzeyinde genel olarak anlamlı olduğu görülmekte. Eğitim ölçeğinin anlamlılık değerine bakıldığında $p=0.318$ eğitim düzeyinin iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Ancak örgütsel güven ile eğitim etkileşiminin anlamlılık değerine bakıldığında $p=0.75$ iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir.

H9 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.9 Örgütsel Güvenin İş Doyumu ile İlişkisinde Eğitim Düzeyi Etkisi

	df	Mean Square	F	Sig
Corrected Model	165	182,12	1,73	.000
Intercept	1	1713055,51	16296,64	.000
Eğitim	5	48,02	.44	.318
Örgütsel Güven	65	263,71	2,50	.000
ÖrgütselGüven*Eğitim	95	92,18	.87	.75

Dependent Variable: İş Doyumu

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu araştırmada örgütsel güven kavramının iş doyumu üzerindeki etkisi kamu ve özel sektör çalışanlar özelinde incelenmiştir. Bu bölümde ise araştırma sonucunda çıkan bulgular ile literatürde yer alan bulgular birlikte değerlendirilecektir.

Günümüz toplumunda, çift taraflı fikir alışverişinin hâkim olduğu, yöneticinin çalışanını değerlendirmesinin yanı sıra artık astların da üstlerini ve çalıştıkları kurumları değerlendirip seçim yapması yaygınlaştı. Örgütler, çalışanı tarafından övgü ile bahsedilip motivasyon artırıcı ve çalışanı destekleyen pozisyona gelebilmek kritik bir öncelik haline gelmiştir ve bu güveni sağlamak için çaba gösterilmektedir. İş yerinde personelin potansiyelinden maksimum düzeyde faydalanmak, şüphesiz ki çalışanların kuruma duydukları sadakatle gerçekleşecektir. Meydana gelen dönüşümler karşısında kurumlar, personelinin örgüte güven duymalarını temin etmenin metotlarını araştırmakta ve onların kuruma olan sadakatlerini güçlendirmeye gayret etmektedir. (Taşkın ve Dilek, 2010).

Çalışma hayatı, bireyin profesyonel ortamda edindiği çeşitli deneyimlerin ve liderlerinin bütünsel bir yansımasıdır. Çalışan, iş sürecinde mesleki bilgi ve becerilerini geliştirirken aynı zamanda duygusal açıdan da bir olgunlaşma yaşamaktadır. Çalışma yaşamında karşılaşılan deneyimler, kişinin işine yönelik olumlu veya olumsuz tutumlar geliştirmesine zemin hazırlamaktadır. Bu noktada, çalışanın liderine, işine ve çalışma ortamına ilişkin olumlu algıları, iş doyumunun artmasına katkı sağlamakta, artan iş doyumunu ise doğrudan performans ve verimliliğe yansıtmaktadır. Özetle, bireyin mevcut işinden duyduğu doyum, iş performansını ve kalitesini doğrudan etkileyen kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Eğinli, 2009). Bu çalışmada da bu iki kavramın ilişkisi üzerinde durulmuştur.

Araştırma sonuçları, örgütsel güvenin çalışan memnuniyetine anlamlı bir etki ettiğini ortaya koymuştur. Mevcut akademik çalışmalar da örgütsel güvenin iş doyumuna pozitif yönde etkisini destekleyen sonuçlar sunmaktadır. Son dönemdeki araştırmacılardan Yavuz Tanğ ve Özlem Çakır'ın (2021) yürüttükleri meta-analiz incelemesinde, kurumsal güven ve iş tatmini arasında kuvvetli, olumlu ve istatistiki açıdan manidar bir korelasyon saptanmıştır. Söz konusu inceleme, kurumsal güvenin alt bileşenleri olan kuruma güven, yöneticiye güven ve iş arkadaşlarına duyulan güvenin de iş tatmini ile olumlu yönde bağlantılı olduğunu göstermektedir. Özel sektör çalışanları üzerinde Türkiye'de yapılan bir araştırma, kurumsal güvenin iş tatminiyle direkt bağlantılı olduğunu tespit etmiştir. Yapılan çalışma, kurumsal güvenin iş tatminini yükseltmede kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Uluslararası araştırmalar da benzer verileri desteklemektedir. Nitekim, ABD’deki federal kuruluşlarda gerçekleştirilen bir çalışma, kurumsal güvenin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Türkiye’de ortaokul öğretmenleri üzerinde yapılan başka bir çalışma da kurumsal güvenin iş tatmini ile pozitif ve anlamlı bir bağa sahip olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin rgtsel güven seviyesi yükseldikçe, iş doyumlarının da arttığı belirlenmiştir.

Demografik bilgilerin de dahil edildiği araştırma sonuçları, örgütsel güvenin iş doyumuna etkisinde eğitim düzeyinin de anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermiştir. Bu sonuç, literatürde farklı bulguların yer aldığını göstermektedir. Bazı araştırmalara göre, eğitim seviyesi arttııka iş memnuniyeti azalmaktadır. Mersin’de yapılan bir araştırmada, eğitim düzeyi yükselen bireylerin iş doyumunun düştüğü belirlenmiştir. Bu ifadenin, çalışanların görev sınırlarının belirsizliği ve beklentilerinin karşılanmamasıyla bağlantılı olduğu belirtilmiştir (Yalçınkaya ve Kaya, 2020).

Bunun yanı sıra, bazı çalışmalar eğitim seviyesinin yükselmesiyle iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmalara göre, mesleki pozisyon sabit kaldığında, eğitim seviyesinin yükselmesinin iş doyumunda azalmaya neden olabileceği belirtilmektedir. Bireylerin eğitim seviyelerinin artmasıyla birlikte daha yüksek statülü işler talep etmeleri ve mevcut pozisyonlarının bu beklentilere cevap vermemesi, bu ilişkiyi açıklayabilir (Sun, 2015). Özetle, eğitim seviyesi arttığında kurumsal güven ile iş tatmini arasındaki ilişki net bir doğrultuda ilerlememekte, çeşitli faktörlere bağlı olarak farklılık göstermektedir. Dolayısıyla, bu alandaki bağlantıları netleştirmek adına daha fazla bilimsel çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Araştırmalar, şeffaflığın örgütsel güven üzerindeki etkilerini ortaya koymakta çalışanların güven algılarını önemli ölçüde şekillendirdiğini göstermektedir (Berson ve Tishler, 2007). Özellikle yönetsel yapıların gizlilik içermeyen ilkelere dayandığı kurumlarda süreçlerinin belirgin olması, çalışanların hem liderlerine hem de kurumlarına olan güven düzeylerini yükseltmektedir. Bu bağlamda Zhu ve May (2013) tarafından yürütülen araştırma, şeffaf ve açık iletişimin örgütsel güveni güçlendirdiğini ve bunun sonucunda çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının arttığını ortaya koymuştur.

Bu sonuçlar, örgütsel güvenin yüksek olduğu kurumlarda çalışanların iş doyumunun artış gösterdiğini ortaya koymaktadır. Örgütsel güvenin etkisinin anlamlı olması, çalışanların iş doyumları üzerinde dolaylı bir artış sağladığını göstermektedir. Bu bulgu, Mayer, Davis ve

Schoorman'ın (1995) örgütsel güven modeli ile tutarlıdır. Güven, liderin tutarlı ve adil davranışları sayesinde oluştuğundan, çalışanların iş doyumunu artırmak için örgütün şeffaf, adil ve destekleyici olmaları kritik bir rol oynamaktadır. Türkiye'de benzer bulguları destekleyen bir diğer çalışma, Polat ve Gökçe (2020) tarafından yapılmış olup, örgütsel güvenin çalışan memnuniyetini artırdığı belirlenmiştir.

Sonuç olarak, bu çalışma, örgütsel güven ile iş doyumunu arasındaki ilişkide anlamlı bir etki ortaya koymuştur. Türkiye bağlamında, Türk toplumunun kültürel yapılanması, Hofstede'nin kültür boyutları çerçevesinde incelendiğinde, belirgin bir güç mesafesi ve toplulukçu eğilimler sergilediği gözlemlenmektedir (Hofstede, 1984). Bu kültürel örüntü, çalışanların otorite figürlerine karşı sorgulayıcı yaklaşımlar yerine uyumlu davranışlar benimsemelerine ve bireysel güvenden ziyade kolektif güven mekanizmalarına öncelik vermelerine yol açmaktadır (Triandis, 1995). Bu bağlamda, örgütlerin sahip oldukları niteliklerin iş doyumuna olan katkısı güçlükle tespit edilmektedir. Toplulukçu kültür yapısının hâkim olduğu ortamlarda, çalışanlar arası güven ilişkileri, yöneticilerin etkisini ikincil konuma iterken, grup uyumu ve örgütsel bağlılığı güçlendiren bir katalizör işlevi görmektedir (Wasti, 1998).

Türkiye'nin ekonomik ve siyasi konjonktürü, kuruma güven ve iş doyumunu arasındaki doğrusal ilişkinin etkinliğini azaltan bir diğer faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İstihdam güvencesizliği, ekonomik volatilité ve ekonomik belirsizlikler, çalışanların iş doyumunu algısını şekillendiren önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Sverke, Hellgren, & Näswall, 2002). Bu perspektiften değerlendirildiğinde, çalışanların kurumsal güven düzeyleri, ekonomik belirsizliklere karşı koruyucu bir mekanizma olarak iş doyumunu pozitif yönde etkilemektedir. Türk iş dünyasında örgütlerin yapılanmasının genellikle güçlü hiyerarşik seviyelerle özdeşleştirildiği göz önüne alındığında, örgütsel güven, bu dikey yapılanmanın potansiyel olumsuz etkilerini dengeleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Aycan, 2001).

Türkiye özelinde önem arz eden bir diğer husus, kurumsal pratiklerin yönetici ve güven ilişkisi üzerindeki modölatör etkisidir. Enformel ilişki ağlarının yoğun olduğu çalışma ortamlarında, çalışanların örgüt yöneticilerinden ziyade meslektaş dayanışmasına ve ekip içi güven dinamiklerine öncelik verdikleri gözlemlenmektedir (Wasti, 1998). Bu eğilim yöneticiye duyulan güvenden ziyade çalışma arkadaşlarına güvenin nitelik kazanmasına yol açarken, yine de örgütsel güvenin iş doyumunu artıran aracı bir mekanizma olarak işlev görmesini sağlamaktadır (Dirks & Ferrin, 2002).

Bu çerçevede, Türkiye'de örgütsel güvenin iş doyumu üzerindeki etkisinin orta düzeyde bir karaktere sahip olması, ağırlıklı olarak kültürel bağlam, makroekonomik belirsizlikler ve örgütsel güvenin merkezi rolünden kaynaklanmaktadır. Gelecek araştırmaların, iş doyumu ve örgütsel güven arasındaki bu spesifik etkileşimi daha kapsamlı bir şekilde incelemesi ve bu ilişkinin farklı bağlamsal faktörler çerçevesinde nasıl değişkenlik gösterebileceğini araştırması önerilmektedir.



6. SINIRLILIKLAR

Araştırmanın kısıtı bazı katılımcıların liderlerini, kurumunu ve çalışma arkadaşlarını değerlendirirken cevapların paylaşılabilceğı korkusu ile verdikleri yanıtlarda gerçekçi olmamasıdır. Araştırma, öncelikle spesifik bir ulusal bağlam olan Türk çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sonuçları değerlendirirken, farklı kültürel yapılarıdaki çalışanların ve işletmelerin farklı sonuçlara yol açabileceğı göz ardı edilmemelidir.



7. ÖNERİLER

7.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

Araştırma sonuçları, örgütsel güvenin çalışanların iş doyumları üzerindeki etkisinin anlamlı bir şekilde gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, uygulayıcıların örgütsel güven unsurunu önceliklendiren stratejiler geliştirmeleri önem taşımaktadır. Kurumsal yöneticiler ve işverenlerin, örgütsel güven iklimini güçlendirmek amacıyla şeffaflık ilkesine dayalı iletişim stratejileri, objektif performans değerlendirme sistemleri ve katılımcı karar alma mekanizmaları tesis etmeleri önerilmektedir (Aycan, 2001; Wasti, 1998).

Aynı zamanda, örgütlerin, güven inşa etme yetkinliklerini merkeze alan bir müfredat çerçevesinde yapılandırılması gerekmektedir. Özellikle çalışanların duygusal gereksinimlerine karşı duyarlılık gösteren ve empatik iletişimi benimseyen yönetici yaklaşımlarının teşvik edilmesi, örgütsel güven düzeyinin artırılmasında etkili olabilir. Periyodik olarak uygulanan çalışan memnuniyeti ve örgütsel güven değerlendirmeleri çalışanların iyi hissetmesi ve örgütü benimsemesi için gerekli müdahalelerin planlanması açısından stratejik bir araç işlevi görebilir (Dirks & Ferrin, 2002).

7.2 Araştırmacılar İçin Öneriler

Araştırma sonuçları, örgütsel güvenin çalışanların iş doyumları üzerindeki etkisinin anlamlı bir şekilde gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Gelecekteki araştırmalar, bu ilişkinin farklı sektörlerde ve bağlamlarda nasıl değiştiğini inceleyebilir. Bilhassa Türkiye gibi yüksek güç mesafesi ve toplulukçu kültürel değerlere sahip toplumlarda, iş doyumunu ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin farklı sektörlerdeki yansımalarının analiz edilmesi, literatüre önemli katkılar sağlayabilir (Hofstede, 1984; Triandis, 1995).

Bununla birlikte, örgütsel güvenin diğer değişkenlerle olan etkileşim dinamiklerinin daha kapsamlı bir şekilde araştırılması gerekmektedir. Çalışanların demografik profilleri, bireysel psikolojik dayanıklılık düzeyleri ve örgütsel ekip dinamikleri gibi faktörlerin bu etkileşim sürecindeki rolü, araştırma ekosistemini zenginleştirebilecek potansiyel değişkenler olarak değerlendirilmektedir (Dirks & Ferrin, 2002). Özellikle çalışma şekilleri açısından yüz yüze çalışma ve online çalışmanın, çalışanların iş doyumunun ve örgütsel güven düzeylerinin farklılaşma olasılığının yüksek olduğu düşünülmektedir. Gelecek dönem araştırmalarında, nitel yöntemlerin yanı sıra uzun dönemli araştırma tasarımlarının benimsenmesi, örgütsel güvenin kronik etkilerinin daha derinlemesine kavranmasına imkân tanıyacaktır.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Akgündüz, Y., Güzel, T., & Harman, S. (2016). Yöneticiye güven ve dağıtımsal adalet çalışanların işe gömülmüşlüğüne nasıl etkiler? *Ege Akademik Bakış*, 16(2), 351–362. <https://doi.org/10.21121/eab.2016219984>
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5–32. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>
- Arslan, N. T., & Halis, M. (2000). Örgüt iklimi ve Türkiye’de örnek olarak seçilen iki örgütte uygulamalı bir araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 0(43–44), 63–93.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267–285. <https://doi.org/10.1002/job.138>
- Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey: Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3), 252–260. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005562>
- Aydın, E. (2021). *Makroekonomik Göstergelerin Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Türkiye Örneği*. Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, 10(2), 45-61.
- Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology*, 31(4), 665–699. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1978.tb02118.x>
- Berson, Y., & Tishler, A. (2007). Organizational climate and organizational learning: The relationship between positive work environments and learning-related outcomes. *Applied Psychology*, 56(4), 625–654.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 43–55). JAI Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., & Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 558–583. <https://doi.org/10.2307/2393738>

- Bromiley, P., & Cummings, L. L. (1992). *Transactions cost in organizations with trust* (Discussion Paper No. 128). University of Minnesota, Strategic Management Research Center.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 227–250. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00040-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00040-0)
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. Russell Sage Foundation.
- Butler, J., & Cantrell, R. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55(1), 19–28.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709–729. <https://doi.org/10.1002/job.565>
- Chang, H. (2017). Does leadership matter? Study of leadership style, job performance and job satisfaction. *Poslovna Ekonomija Business Economics*, 11(2), 1–28.
- Chen, C.-J., & Huang, J.-W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management: The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), 104–118. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.11.001>
- Clark, A. E., Oswald, A. J., & Warr, P. B. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 57–81. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x>
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310–357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

- Çalışkan, A. (2021). Örgütsel güven: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 42–59.
- Çalışkur, A. (2015). Yöneticinin güç kaynağı ile çalışanların örgüte duyduğu güven arasındaki ilişki. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 45, 160–174.
- Çetin, C., & Basım, H. N. (2011). Örgütsel Adalet ve İş Doyumu İlişkisi: Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 93–110.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdüleme ve iş doyumu*. Anı Yayıncılık.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. <https://doi.org/10.5465/256406>
- Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2014). Örgütsel Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. *Çalışma ve Toplum*, 1(40), 299–322.
- Dietz, G., & Fortin, M. (2007). Trust and justice in the workplace: A comprehensive integration. *International Journal of Management Reviews*, 9(2), 125–143. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00208.x>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35–51.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35–52.
- Ejiogu, A. M. (1980). *Theories of job satisfaction and performance: An overview and critique*. University of Hull, Department of Adult Education.
- Erdem, M. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 36(1-2), 63–76.

- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 1–12.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105–112. <https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734>
- Fard, H. D., & Karimi, F. (2015). The impact of organizational trust on job satisfaction: A case study in higher education. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 3(1), 5–20.
- Farris, G. F., Senner, E. E., & Butterfield, D. A. (1973). Trust, culture, and organizational behavior. *Industrial Relations*, 12, 144–157.
- Ferres, N., Connell, J., & Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 608–622. <https://doi.org/10.3233/WOR-172504>
- Gambetta, D. (1988). Can we trust? In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations* (pp. 131–185). Basil Blackwell.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Golembiewski, T., & McConkie, M. (1975). The centrality of interpersonal trust in group process. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of group process* (pp. 131–185). Wiley.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (2013). *Career management* (4th ed.). SAGE Publications.
- Gürbüz, S., & Bekmezci, M. (2012). İşin yapısal özelliklerinin çalışanların iş tatminine etkisi: Kamu sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(3), 1–25.
- Güzel, E., & Uysal, M. (2015). Örgüt yönetimi, iletişim ve iş doyumunu. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 115–130.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.

- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper and Brothers.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54. <https://doi.org/10.1177/002224299806200303>
- Jalava, J. (2003). From norms to trust: The Luhmannian connections between trust and system. *European Journal of Social Theory*, 6(2), 173–190. <https://doi.org/10.1177/13684310030060020>
- Jones, D. (1998). Does servant leadership lead to greater customer focus and employee satisfaction? *Business Studies Journal*, 4(2), 21–35.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Karakurum, M. (2016). *İş Doyumu ve Örgütsel Faktörler Arasındaki İlişki: Teorik Bir İnceleme*. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 14(1), 33–49.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Koç, H., & Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 46–57.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569–598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
- Laschinger, H. K. S., & Finegan, J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing Economics*, 23(1), 6–13.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., & Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260–270.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 114–139.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967–985.

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1349.
- Mahadevan, M. (2022). The role of organizational structures in shaping employee trust and job satisfaction. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 27(12), 48–53. <https://www.iosrjournals.org>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59. <https://doi.org/10.5465/256727>
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473–490. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926622>
- Mercer, D. (1997). Job satisfaction and the secondary headteacher: The creation of a model of job satisfaction. *School Leadership & Management*, 17(1), 57–68.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265>
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614–635.
- Omarov, A. (2009). *Örgütsel güven ve iş doyumu: Özel bir sektörde uygulama* (Master's thesis, Dokuz Eylül Üniversitesi).
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Örücü, E., & Kılıç, R. (2017). Çalışanların İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Algıları. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2), 101-112.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel iklimin iş tatmin düzeyine etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel davranış*. Ekin Basım Yayın.
- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43–70.

- Pate, J., Martin, G., & McGoldrick, J. (2003). The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behaviour. *Employee Relations*, 25(6), 557–573. <https://doi.org/10.1108/01425450310489548>
- Pirson, M., & Malhotra, D. (2011). Foundations of organizational trust: What matters to different stakeholders? *Organization Science*, 22(4), 1087–1104. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0581>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Polat, T., & Gökçe, O. (2020). Liderlik davranışlarının iş doyumu üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin arabuluculuk rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18(3), 45–58.
- Rempel, J., & Holmes, J. (1986). How do I trust thee? *Psychology Today*, 20(2), 28–34.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://10.1037//0021-9010.87.4.698>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599. <https://doi.org/10.2307/2393868>
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651–665.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. M., Skitin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (2010). *Winning the service game*. Harvard Business Review Press.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>

- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35–48.
- Silah, M. (2001). *Çalışma psikolojisi*. Selim Kitabevi.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. SAGE Publications.
- Sun, H. Ö. (2015). Eğitim düzeyinin iş doyumuna etkisi: Türkiye’de kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Yayınları*.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242–264. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.242>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Nelson-Hall.
- Tan, H. H., & Lim, A. K. H. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *Journal of Psychology*, 143(1), 45–66. <https://doi.org/10.3200/JRLP.143.1.45-66>
- Tanğ, Y., & Çakır, Ö. (2021). Örgütsel Güven ve İş Doyumu İlişkisinin Meta-Analiz Yöntemiyle İncelenmesi. *Yönetim ve Çalışma Dergisi*, 5(2), 155-180.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36(2), 95–101.
- Taşkın, F., & Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Lawrence Erlbaum.
- Tosun, N. (2022). Organizational trust and job satisfaction: A meta-analysis study. *Zenodo*. <https://zenodo.org/records/7584715>
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Westview Press.
- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Educational Administration Quarterly*, 37(1), 5–31. <https://doi.org/10.1177/0013161X01037001001>
- Türesin Tetik, H. (2020). Lidere duyulan güvenin ardılları üzerine ulusal yazın kapsamında bir meta-analiz çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 1234–1250.

- Vigoda-Gadot, E., & Talmud, I. (2010). Organizational politics and job outcomes: The moderating effect of trust and social support. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(11), 2829–2861. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00683.x>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.
- Wasti, S. A. (1998). Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: The Turkish case. *International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 608–631. <https://doi.org/10.1080/095851998340927>
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513–530. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926624>
- Worchel, P. (1979). Trust and distrust. In G. W. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 190–210). Wadsworth.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94.
- Yalçın, S. (2014). *Örgütsel güvenin iş doyumuna üzerine etkisi: Kütahya'daki özel dershane öğretmenleri üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi. <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/612748>
- Yalçınkaya, M. & Kaya, A. (2020). Çalışanların yalnızlık düzeyi ile iş doyumuna arasındaki ilişki: Mersin Üniversitesi idari çalışanları üzerine bir araştırma. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(4), 789-810.
- Yelboğa, A. (2012). The relationship between organizational justice and job satisfaction: An empirical study. *Ege Academic Review*, 12(2), 171–182.
- Yılmaz, H. (2015). Dönüştürücü liderlik algısı ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel güvene etkileri. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 20(2), 112–128.
- Yılmaz, M. (2019). *İlk ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven düzeylerinin iş doyumuna etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi. <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/631117>
- Yukl, G. A. (2002). Leadership in organizations: A behavioral view. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 45–60.

- Yuwono, S. (2021). Organizational support and job satisfaction: A meta-analysis study. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/364456312>
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 123–142.
- Zanabazar, B., Lkhagvadorj, T., & Sodov, D. (2024). A study on the relationship between organizational trust and job satisfaction. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/378259294>
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229–239.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696. <https://doi.org/10.5465/3069410>
- Zhu, W., & May, D. R. (2013). The role of empowerment in leader–member exchange and work outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 322–336.
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53–111.

EKLER

Ek A: Demografik Bilgi Formu

- 1- Cinsiyet
Erkek () Kadın ()
- 2- Yaş
18-24 () 25-34 () 35-44 () 45-54 () 55-64 () 65 yaş ve üzeri ()
- 3- Eğitim Durumu
İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
- 4- Medeni Durum
Bekar () Evli ()
- 5- Hangi sektörde çalışmaktasınız
-
- 6- Kaç yıldır aynı kurumda çalışmaktasınız
1 yıldan az () 1-5 yıl () 5-10 yıl () 11 yıl ve üzeri ()
- 7- Çalışma şekliniz
Yüzyüze () Uzaktan () Hibrit ()

Ek B: JSS İş Doyum Ölçeği

Sayın Katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre; (1) hiç katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılmıyorum, (4) kısmen katılıyorum, (5) katılıyorum, (6) tamamen katılıyorum seçenekleri arasından seçerek işaretleyiniz.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
2	İşimde yükselme şansım çok düşüktür.	1	2	3	4	5	6
3	Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.	1	2	3	4	5	6
4	İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.	1	2	3	4	5	6
5	İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.	1	2	3	4	5	6
6	İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.	1	2	3	4	5	6
7	Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.	1	2	3	4	5	6
8	Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
9	İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
10	İşyerimde ücret artışları az oluyor.	1	2	3	4	5	6
11	İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.	1	2	3	4	5	6
12	Yöneticim bana karşı adil değildir.	1	2	3	4	5	6
13	İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir.	1	2	3	4	5	6
14	Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
15	İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir.	1	2	3	4	5	6
16	Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım.	1	2	3	4	5	6
17	İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5	6
18	Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.	1	2	3	4	5	6
19	Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
20	Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı yükselmektedirler.	1	2	3	4	5	6
21	Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir.	1	2	3	4	5	6
22	İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir.	1	2	3	4	5	6
23	Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar.	1	2	3	4	5	6
24	İşyerinde yapmam gereken çok iş var.	1	2	3	4	5	6
25	İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5	6
26	Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
27	Yaptığım işten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5	6
28	Ücretimdeki artışlardan memnunum.	1	2	3	4	5	6
29	İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var.	1	2	3	4	5	6
30	Yöneticimi seviyorum.	1	2	3	4	5	6
31	Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.	1	2	3	4	5	6
32	Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.	1	2	3	4	5	6
33	Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
34	İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var.	1	2	3	4	5	6
35	İşimden hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5	6
36	Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.	1	2	3	4	5	6

The JSS is copyright Paul E. Spector, 1994, All rights reserved.

* Yelboğa, A. (2009). Validity and reliability of the Turkish version of the job satisfaction survey (JSS). World Applied Sciences Journal. 6(8), 1066-1072.

Ek C: Örgütsel Güven Ölçeği

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ		KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARASIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
MADDELER						
1. Boyut: Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven						
1	Çalışma arkadaşlarımla iş becerilerine güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Çalışma arkadaşlarımla iş becerilerine güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Çalışma arkadaşlarımla iş becerilerine güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Çalışma arkadaşlarımla iş becerilerine güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Çalışma arkadaşlarımla iş becerilerine güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Çalışma arkadaşlarımla iş becerilerine güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Çalışma arkadaşlarımla iş becerilerine güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Boyut: Yöneticiye Duyulan Güven						
8	Yöneticimin benim yaptığım işi kontrol edebilecek ve geliştirebilecek bilgisi vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Yöneticim, ihtiyaç duyduğumda yardıma hazırdır.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Yöneticime, kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için her türlü düşüncemi yöneticim ile tartışabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Yöneticimin bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenim tamdır.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Boyut: Kuruma Duyulan Güven						
13	Kurumumuzun geleceğini ilgilendiren doğru kararlar alınması hususunda güvenim tamdır.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Bu kurumda her şey yasalara uygun bir şekilde açıklıkla yürür, gizli saklı uygulamalar yoktur.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Kurum, özlük haklarımızı adil olarak karşılar.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Kurum çalışanlarına her konuda destek olur.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Kurum politikaları ile ilgili öneri geliştirmekten ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmem.	☐	☐	☐	☐	☐