T.C.

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİSÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTE GÜVEN, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

LAVDRIM REÇICA

2501141310

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. ALTAN DOĞAN

İSTANBUL - 2017

T.C.

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİSÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTE GÜVEN, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

LAVDRIM REÇICA

2501141310

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. ALTAN DOĞAN

İSTANBUL - 2017

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı	: LAVDRIM REÇICA	**Numarası**	:	2501141310
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı	: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	**Danışmanı**	:	DOÇ.DR.ALTAN DOĞAN
Tez Savunma Tarihi	: 17.07.2017	**Saati**	:	13.00
Tez Başlığı	: ÖRGÜTE GÜVEN, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.			

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin **36. Maddesi** uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.ALTAN DOĞAN		KABUL
DOÇ.DR.SERDAR BOZKURT		KABUL
YRD.DOÇ.DR.RIZA DEMİR		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR		
YRD.DOÇ.DR.AYŞE DEMİRHAN		

ÖRGÜTE GÜVEN, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

LAVDRIM REÇICA

ÖZ

Araştırmada, Kosova'da ve Türkiye'de çalışanların iş tatminleri, işten ayrılma niyetleri ve örgütsel güvenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının ortaya konması amaçlanmaktadır. Ayrıca bu araştırma, Kosova'daki ve Türkiye'deki çalışanların iş tatmin düzeyleri, örgütsel güven düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasında bir fark olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetin, örgütsel güvenin ve işten ayrılma niyetinin, ülkelere göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmektedir.

Çalışmaya 38 adet dört yıldızlı otelden 291 çalışan dâhil edilmiştir. Verilerin analizinde Pearson korelasyon analizinden, bağımsız t-testinden ve tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır. Bunların yanında, bazı tanımlayıcı istatistiki analizlerden (frekans, standart sapma, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama) de faydalanılmıştır.

Araştırmada sonuç olarak, çalışanların iş tatminleri, işten ayrılma niyetleri ve örgütsel güvenleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca çalışanların bulunduğu ülkeye göre iş tatmini, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yine bazı demografik özelliklere göre de anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Örgütsel Güven, İşten Ayrılma Niyeti, Kosova, Türkiye.

A RESEARCH RELATED TO THE RELATİONSHİP BETWEEN JOB SATİSFACTİON, ORGANİZATİONAL TRUST AND INTENTİON TO LEAVE THE JOB

LAVDRIM REÇICA

ABSTRACT

This study is focused on comparing the job satisfaction, organizational trust and intention to leave the job variables among Kosovo and Turkish employees working in four star hotels. Another main purpose of this study is to investigate if there exist any relationship between these three variables. 38 hotels have been conducted to perform this study. In order to analyze the data, three main statistical methods have been utilized, the Pearson correlation analysis, independent t-tests, and the one-way ANOVA. In addition to that, descriptive analysis such as frequency, percentage distributions, standard deviation and arithmetic mean have been performed, too.

As a result of the analysis, it has been identified that there does exist a correlation among job satisfaction, organizational trust and intention to leave the job variables. Moreover, when the results of these three variables have been compared among employees in Kosovo and Turkey, a significant difference has been found. Besides these, according to some of the demographics, significant differences have been found, too.

Key Words: Job Satisfaction, Organizational Trust, Intention to Leave the Job, Kosovo, Turkey.

ÖNSÖZ

Çalışmanın amacı, iş tatmini, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki olup olmadığını incelemektir. Bununla birlikte çalışanların işten duydukları memnuniyetlerin, örgütsel güven, ve işten ayırlma niyetlerinin Kosova ve Türkiye ülkelere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de amaçlanmaktadır. Çalışmada ele alınan çalışanların işten duydukları memnuniyet, örgütsel güven ve işten ayrılma niyetlerinin arasındaki ilişki Kosova ve Türkiye'de arasında yok denecek kadar araştırılan hiç bir konunun olması, araştırmanın önemini göstermektedir.

Araştırmanın kapsamı, Kosova ve Türkiye'deki faaliyet gösteren 38 tane dört yıldızlı otelden oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, söz konusu dört yıldızlı otellerde çalışanlara yönelik olarak hazırlanan anket formları aracılığıyla toplanmıştır.

Araştırmanın bulguları öncelikle tanımlayıcı istatistiki analizlerle sunulmuş ve daha sonra elde edilen veriler, araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen hipotezlerin değerlendirilmesi için Pearson korelasyon analizi, t-testi, tek yönlü varyans analizi ANOVA ile değerlendirilmiştir.

Tez çalışmalarımın başladığı ilk zamanlardan itibaren görüşleriyle, yönlendirmeleriyle, desteğiyle her zaman bana yardım eden değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Altan DOĞAN'a başta olmak üzere;

İtayla'daki La Sapienza Universita di Romada bir dönem bitirip orada tez üzerine her türlü görüş ve önerileriyle bana destekte bulunan Sayın Prof. Dr. Mauro GATTI'e

Manevi desteklerini benden esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Oya Özçelik'e, Prof. Dr. Cavide Uyargil'a, Prof. Dr. Gönen Dündar'a, Doç. Dr. Lale Tüzüner'e, Doç. Dr. Fulya Aydınlı Kulak'a ve Arş. Grv. Erman Türkmen'e teşekkürlerimi sunarım.

Türkiye Bursları ve Erasmus+ programlara, bununla birlikte araştırmaya katılan tüm firmalara da katkılarından ötürü teşekkür ederim.

Son olarak, vermiş oldukları sevgi ve yapmış oldukları fedakarlıklarla tezin ortaya çıkmasında büyük rolleri olan anneme, babama, ağabeyime, yengeme, yeğenime, kardeşime ve bütün değerli akrabalarım ve arkadaşlarıma çok teşekkür eder ve sevgilerimi sunarımm.

İÇİNDEKİLER

ÖZ iii

ABSTRACT iv

ÖNSÖZ v

İÇİNDEKİLER vii

TABLOLAR LİSTESİ xi

ŞEKİLLER LİSTESİ xiii

KISALTMALAR LİSTESİ xiv

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞ TATMİNİ

1.1. GÜVEN 3

1.1.1. Güven Duygusunun Tanımı ve Esası 4

1.1.2. Güvenin Faydaları 8

1.1.3. Güven Biçimleri 11

1.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN 12

1.2.1. Örgütsel Güvenin Tanımı 13

1.2.2. Örgütsel Güvenin Önemi 15

1.2.3. Örgütsel Güvenin Boyutları 16

1.2.4. Örgütsel Güven Düzeyleri 20

1.2.4.1. Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güven 20

1.2.4.2. Çalışanların Çalışma Arkadaşlarına Duydukları Güven 24

1.2.4.3. Çalışanların Örgüte Duydukları Güven 26

1.2.5. Örgütsel Güvenin Çıktıları 27

1.3. İŞ TATMİNİ 28

1.3.1. İş Tatminin Önemi ve Tanımı 28

1.3.2. İş Tatminin Özellikleri 32

1.3.3. İş Tatminini Etkileyen Unsurlar 33

1.3.3.1. İçsel ve Dışsal İş Tatmini Etmenleri 34

1.3.3.1.1. İş Tatminini Etkileyen Dışsal Etmenler 35

1.3.3.1.2. İş Tatminini Etkileyen İçsel Etmenler 39

1.3.3.2. İş Tatminini Etkileyen Demografik Etmenler 42

İKİNCİ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ – ÖRGÜTSEL GÜVEN, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE DAİR ARAŞTIRMALAR

2.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ 47

2.1.1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Etmenler 48

2.1.1.1. Psikolojik Sermaye 49

2.1.1.2. Genel Ekonomik Etmenler 50

2.1.1.3. Örgüt Kaynaklı Etmenler 51

2.1.1.4. Bireysel Etmenler 52

2.1.2. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları 53

2.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE DAİR ARAŞTIRMALAR.....54

2.2.1. Örgütsel Güven İle İşten Ayrılma Niyet Arasındaki İlişki.....54

2.2.2. İş Tatmini İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki.....55

2.2.3. Örgütsel Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki.....56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTE GÜVEN, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: KOSOVA VE TÜRKİYE'DE GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ VE AMACI 58

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI 59

3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLARI 59

3.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ 59

3.4.1. Araştırmanın Modeli 59

3.4.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı 60

3.4.3. Araştırmanın Değişkenleri 62

3.4.4. Araştırmanın Hipotezleri 63

3.4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikler 65

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI 65

3.5.1. Demografik Bulgular 65

3.5.1.1. Ülkelere Göre Katılımcıların Demografik Bulguları 69

3.5.2. Araştırma Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği 72

3.5.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 76

3.5.4. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar ve Değerlendirmeler 80

3.5.5. Hipotez Test Sonuçları 98

SONUÇ VE ÖNERİLER 100

KAYNAKÇA 104

EKLER 126

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Yöneticilere Duyulan Güveni Etkileyen Etmenler 23

Tablo 2. Örgütlenme Bünyesinde Güveni Etkileyen Etmenler 27

Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Ülkelerine Göre Dağılımı 65

Tablo 4. Örgütlerin Sayısı 66

Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 66

Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımı 67

Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı 67

Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....68

Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı 68

Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Bireysel Olarak Deneyim Sürelerine Göre Dağılımı 69

Tablo 11. Ülkelere Göre Katılımcıların Demografik Özellikleri 71

Tablo 12. Örgütsel Güven İle İlgili KMO ve Barlett Testi 72

Tablo 13. Örgütsel Güven İle İlgili Faktör Analizinde Açıklanan Toplam Varyans 73

Tablo 14. Örgütsel Güven Ölçeğin İle İlgili Döndürülmüş Faktör Analizi 74

Tablo 15. Ölçeklere ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Değerleri 76

Tablo 16. Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları 77

Tablo 17. Ülkelere Göre Tanımlayıcı İstatistikler 78

Tablo 18. Çalışanların İşten Duydukları Memnuniyetin Ülkelerine Göre Farklılığı.....80

Tablo 19. Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Ülkelerine Göre Farklılığı.....81

Tablo 20. Çalışanların Örgütsel Güven Düzeylerinin Ülkelerine Göre Farklılığı.....82

Tablo 21. Araştırmaya Katılanların İş Tatminleri, Örgütsel Güvenleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki.....84

Tablo 22. Türkiye'de Araştırmaya Katılanların İş Tatminleri, Örgütsel Güvenleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki.....85

Tablo 23. Kosova'da Araştırmaya Katılanların İş Tatminleri, Örgütsel Güvenleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki.....87

Tablo 24. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre İş Tatmini, Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler 88

Tablo 25. Çalışanların İş Tatminlerinin, İşten Ayrılma Niyetlerinin ve Örgütsel Güvenlerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılığı 90

Tablo 26. Homojenlik Testi Sonuçları (Yaşlarına Göre FARKLILIĞI) 91

Tablo 27. ANOVA Tablosu - Çalışanların İş Tatminlerinin, İşten Ayrılma Niyetlerinin ve Örgütsel Güvenlerinin Yaşlarına Göre Farklılığı.....92

Tablo 28. Homojenlik Testi Sonuçları (Eğitim Düzeylerine Göre Farklılığı).....93

Tablo 29. ANOVA Tablosu - Çalışanların İş Tatminlerinin, İşten Ayrılma Niyetlerinin ve Örgütsel Güvenlerinin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılığı 93

Tablo 30. Homojenlik Testi Sonuçları (Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Farklılığı).....94

Tablo 31. ANOVA Tablosu - Çalışanların İş Tatminlerinin, İşten Ayrılma Niyetlerinin ve Örgütsel Güvenlerinin Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Farklılığı ……..…...95

Tablo 32. Çoklu Karşılatırmalar (Tukey Testi) Tablosu ……..…96

Tablo 33. Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine İlişkin İş Tatmini ve Örgütsel Güven ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler ……..……97

Tablo 34. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar ……98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli 60

Şekil 2. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti Ortalamaları 79

Şekil 3. Kosova'da Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti Ortalamaları 79

Şekil 4. Türkiye'de Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti Ortalamaları 79

Şekil 5. Korelasyon Katsayısının Değerleri 83

KISALTMALAR LİSTESİ

İK :İnsan Kaynakları

GİRİŞ

Piyasalar her geçen gün yeni girişimler, fikirler ve güncel bilgi birikim kaynaklarına haiz yeni insan sermayesiyle birlikte büyümeye devam etmekte ve tüm iyi hizmet fikirleri ve ürünler de buradan ortaya çıkmaktadır. Günümüzün son derece dinamik, zorlayıcı ve değişken ortamında kurumlar için ayakta kalmak ve kalmaya devam etmek kolay değildir. Ancak bilgi birikiminin yaratıcı kullanımıyla birlikte insan faktörü, mücadelelerin hazırlayıcısı bir unsurdur. Kurumlar için ayakta kalmanın en iyi yolu, eldeki kaynakların doğru bir biçimde kullanılmasıdır. Çok hızlı ilerleyen ve gelişen bu ortamda, insan kaynaklarının önemi, kurumların başarısı açısından her geçen gün daha da merkezi bir etken haline gelmektedir. Bu yüzden de, özellikle küreselleşmenin bir sonucu olarak daha rekabetçi bir hale gelmiş bulunan insan kaynağı piyasasında, çalışanlar bir kurumun en önemli varlıklarından biridir.

İnsan kaynağı piyasasında, kurumların yeni çalışanlar için cazip kılınması ve mevcut insan sermayelerinin uzun vadede kendilerine bağlı kalmasını ve çalışmaya devam etmesini sağlamak kolay değildir. Bu durum, çalışanların farklı iş pozisyonlarına ve firmalara erişimini kolaylaştıran sosyal medyanın ve diğer kaynakların etkisinin bir sonucudur. Firmalar da, çalışanlarını memnun etmek ve onların güvenini kazanmak adına, iş tatminine ve örgütsel güvene etki eden farklı etmenlere yatırım yapmaya devam etmektedir. Çalışanların kendilerini özgür ve şirketleri için değerli hissetmelerini sağlamak için, çalışma ortamını ve çalışma koşullarını geliştirmektedir. Ayrıca, teknolojinin insan sermayesiyle birlikte büyük etkiye sahip olduğu ortamın dönüşme sürecinde, hane ihtiyaçlarını ve işin gerekliliklerini karşılamak için evden çalışmak gibi yeni çalışma biçimleri de çalışanların memnuniyetinde önemli birer etken haline gelmektedir. Çalışanlar ve kurumların başarısı üzerindeki önemi nedeniyle, iş tatmini ve örgütsel güven üzerine yapılmış pek çok araştırma bulunmaktadır. Özellikle de iş tatmini, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti üzerine, Türkiye'de farklı disiplinlerde yapılmış bazı araştırmalar bulunmaktadır. Ancak Kosova yeni kurulmuş bir ülke olduğundan, iş tatmini, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti değişkenlerini ayrı

ayrı veya hep birlikte içerecek biçimde yürütülmüş herhangi bir çalışma bulunmamaktadır.

Bu tez çalışması, iş tatmini, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişkinin bulunup bulunmadığını irdelemektedir. Ayrıca bu çalışmada, söz konusu değişkenler üzerinden Kosova ve Türkiye olmak üzere iki ülkenin kıyaslaması yapılmaktadır.

Eurostat İstatistiklerine göre, Avro Bölgesi'ndeki mevsimsellikten arındırılmış işsizlik oranı 2016 Eylül ayında yüzde 10'dur. 2016 Eylül ayında ABD'de ölçülen işsizlik oranı ise yüzde 5'tir. Türkiye İstatistik Enstitüsü tarafından açıklanan işsizlik oranlarına göre, Türkiye'deki işsizlik oranı Temmuz 2016 itibariyle yüzde 10'dur. Diğer taraftan, Kosova İstatistik Ajansı (ASK) tarafından açıklanan rakamlara göre, 2015 yılında Kosova'daki işsizlik oranı yüzde 32,9 olarak ölçülmüştür.

Kosova, Türkiye ve diğer ülkelerdeki işsizlik oranlarını dikkate alarak Kosova ile Türkiye'nin kıyaslanması, araştırmayı daha değerli kılmaktadır. Herhangi bir kurumda çalışanların memnuniyet düzeylerinin ve güvenlerinin yüksek veya düşük olması halinde, işten ayrılma niyeti konusundaki tepkilerini işsizlik oranları ışığında yorumlamak konuya daha geniş açıdan bakma imkanı sunmaktadır. Söz konusu koşullar altında çalışanların, iş tatmini ve örgütsel güven gibi unsurların etkisiyle kurumdan ayrılma eğiliminde olup olmadığı veya memnuniyet ve güven oranı düşük olsa dahi iş bulma sıkıntısından dolayı çalışmaya devam etme eğiliminde olup olmadıkları incelenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞ TATMİNİ

1.1. GÜVEN

Güven kavramı, özellikle yönetim ve örgütsel davranış alanında ele alınmaya başlandığı 1980'lerden bu yana yıllardır vurgulanmaktadır (Lewicki v.d. 1998: 438-459). Örgütlere dair çalışmalarda güven konusuna ilgi gün geçtikçe artmaktadır. Güven, insanları bir arada tutan bir kavramdır, güvenlik hissiyatı doğurur ve bunların yanı sıra güven, her türlü ilişki içinde yeri bulunan bir şeydir (Ülker, 2008: 189). Güven duygusu, başarılı iş ilişkilerinin önemli bir yönü addedilmektedir (Morgan &Hunt, 1994: 31). Güven duygusunun sosyal yaşamda ve örgütlere dair çalışmalardaki öneminin yanı sıra, iletişim (Giffin, 1967), ilişkisel-pazarlama (Morgan ve Hunt, 1994), işgücü yönetimi ilişkileri (Taylor, 1989), ekonomi, psikoloji, siyaset bilimi, felsefe, sosyoloji, elektronik ticaret veya bilişim teknolojileri (Soloma, v.d., 2014) gibi alanlardaki önemi de dikkat çekmektedir.

Kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşabilmek için insanların, sıklıkla karşılıklı dayanışmayı da içeren bir birlikte çalışma pratiğiyle birbirlerine güvenmesi gerekmektedir. Güven duygusu bir örgüt bünyesinde yalnızca bir ekibin üyeleri arasında değil, aynı zamanda farklı grup üyeleri arasında, farklı hiyerarşi seviyeleri ve çalışanlar ile üst denetçiler arasında da gelişmelidir (Abrams v.d., 2003). Günümüzde örgütler, mevcuttaki fırsatları değerlendirmek için inisiyatif alarak hareket eden çalışanlarına bu fırsatı veren yapıların mevcudiyetini elzem kılmaktadır (Simons, 1995). Mayer ve diğerlerine (1995) göre Birleşik Devletler'de, güven duygusunun öneminin belki de günümüzün işgücü ve işyeri örgütlenmesi eğilimleri düşünüldüğünde belki de daha da artacağı ifade edilmektedir (s. 710). Audi (2008); "Güven duygusu olmaksızın bildiğimiz anlamıyla iş yapmak mümkün değildir" (s. 97) demektedir. Bu nedenle, çalışanlar, yatırımcılar ve müşteriler

arasındaki ilişkileri var etmek ve geliştirmek suretiyle, güven duygusu örgütler açısından bir fırsat ve bir avantaj kaynağı teşkil etmektedir (Barney ve Hansen, 1994).

Örgütlerin kendi bünyelerinde ve kendi etraflarında sağlıklı bir güven duygusu yaratmaları önemlidir. Örgüt bünyesindeki güven duygusu, çalışanların memnuniyetine ve tüm hiyerarşi hattı genelindeki memnuniyete katkı sağlar. Belirtilen güvenin düzeyi yüksek olduğu zaman, çalışanların inisiyatif kullanmaları ve alternatifleri değerlendirerek etkin kararlar almaları kolaylaşır. Örgütün içinde ve dışında yüksek güven oluşturması, örgütün başarısını yükseltir ve çok hızlı değişen bir ortamda başarıya ulaşılmasını sağlar. Bunların yanı sıra, güven duygusunun gelişimi, çalışanların bir arada çalışmasını ve daha etkin olabilmelerini kolaylaştırır.

1.1.1. Güven Duygusunun Tanımı ve Esası

Güven (trust) kelimesinin kökeni 13. yüzyıla dayanmaktadır ve kelimenin eski ifadelerindeki etimolojik kökleri sadakat ve vefa anlamlarını taşımaktadır. Ancak bir fenomen olarak güven duygusu, insan toplumunun tarihi kadar eskidir (Möllering v.d., 2004). Güven, bir süreç olarak görülmelidir. Sabit bir şey değildir. Zaman içinde değişir, deneyimlere ve koşullara göre çok değişebilir. Güven duygusu illa ki bir biçimden diğerine geçiş halinde olmak zorunda olmayıp, ihtiyaçlara, ilgiye, isteğe ve taraflar arasındaki belirli bir tür ilişkiye dayalı olarak değişkenlik gösterebilir (Soloma, 2014). Herkes tarafından yaşamın her aşamasında ve yalnızca kendi bakış açısından değil, başkasının bakış açısından da ele alınan bir kavram olduğundan, güven, bir insanın etrafındaki insanlara ilişkin olumlu beklentilerini temsil etmektedir ve en kapsamlı tanımıyla, doğruluk ve dürüstlüğe dayanmaktadır (Çıtır ve Kavi, 2010: 233). Ayrıca, güven duygusunun kavramlaştırılmasında, harekete geçme konusunda duyulan isteklilik örtüktür. Bu nedenle, başka bir durumda risk oluşturabilecek hareketlerden kaçınması durumunda, bir ticaret ortağı çekimser olan ortağı "güvenilir" bulmayabilir. Ancak isteklilik şart değildir. Daha önemli olan nokta, davranış biçimi ve bir tarafın hareketlerine yönelik diğer bir tarafın güven duyduğu şeylerin yapılması ve harekete geçilmesidir (Morgan ve Hunt, 1994, 23-24).

Güven duygusunun tanımları farklı disiplinlerde farklı anlamlara gelebilmektedir ancak güvenin kavramsallaştırılma biçimlerinin çoğunun içeriğinde kırılganlık unsuru veya risk unsuru bulunmaktadır (Rousseau v.d., 1998: 393-404). Güven kavramının tanımıyla ilgili olarak Mayer ve diğerleri (1995), güven duygusunu "bir tarafın diğer tarafın davranışlarına karşı, güvenen tarafın önemsediği bir eylemi güvenilen tarafın gerçekleştireceği beklentisine dayalı olan ve güvenilen tarafın takibi veya denetim altında tutulmasından bağımsız kırılganlığı" olarak tarif etmektedir (s. 712). Bu tanımdan başka, güven kavramına ilişkin Shockley-Zalabak ve diğerleri (2010) gibi yazarlar tarafından getirilen tanımlamalar da mevcut olup, burada da güven kavramı "davranış ve eylemler (davranışsal boyut), inançlar, niyetler, motivasyonlar, beklentiler ve varsayımların (bilişsel boyut) ile duygulanım ve hislerin girift biraradalığı" olarak açıklanmaktadır. Gabarro (1978: 294) ve diğerleri ise, güven kavramını "bir kişinin diğer bir kişinin davranışını, 'normal bir durumda'o kişinin iyi niyetli davranışına ilişkin beklentiye denk gelen biçimde tahmin edebilme seviyesi" olarak tarif ederken, Schoorman v.d. (2007) güven kavramını, "risk alma konusundaki isteklilik" olarak tanımlamaktadır (s. 346). Rousseau ve diğerleri (1998), güven kavramını "Bir tarafın, diğer tarafın niyet veya davranışlarına ilişkin pozitif beklentilerine dayanan kırılganlığı kabul etme niyetinden oluşan psikolojik hal" olarak tarif etmektedir (s. 395). Bromiley ve Harris (2006: 124-143), güven kavramını "Müzakere hallerinde bir tarafın diğer tarafın dürüstlüğüne hesaba dayalı olmayan biçimde inanması, söz tutmaya ilişkin iyi niyet çabaları ve iyimserlikten kaynaklanan müsamaha" olarak tanımlamaktadırlar. Morgan ve Hunt (1994), güven duygusunu "bir tarafın diğer tarafın güvenilirliğine ve tutarlılığına olan itimadı" olarak kavramlaştırmaktadırlar (s. 23). Cohen ile Dienhart (2013) güven kavramından "risk ve kırılganlık içeren durumlarda gerçekleştirilen bir tür stratejik davranış veya rasyonel ekonomik karar alma edimini" anlamaktadır (s. 1). Görülebildiği gibi, güven hem örgütün bünyesinde hem de örgütün dışında çok önemli bir unsurdur. Örgüt ile müşteriler arasındaki güven ilişkisinin bir örneği olarak, "kabul ediyorum tıklaması" verilebilir. Bu örnekte, bazı çok meşhur ve güvenilir şirketler söz konusu olduğunda, şirketin herhangi bir ürününü çevrimiçi satın alırken veya indirirken,

sayfalar tutan sözleşme kuralları karşımıza çıkar ve biz de müşteriler olarak, genellikle bunları okumaksızın, kabul ediyorum butonuna basarız. Bu da, müşterinin ilgili örgüte ve onun kurallarına güven duyduğu anlamına gelen bir şeydir. Güven duygusu ayrıca örgütün bünyesinde de özellikle önemlidir. Örgütsel anlamda güven duygusu, "bir grup veya bir bireyin, diğer grup veya bireyin söylediği şeyin, verdiği sözün, yazılı veya sözlü beyanının güvenilebilir olduğuna ilişkin beklentisi" olarak ifade edilebilir (Anderson ve Narus, 1990: 42-58). Bu anlamda da, çalışanın, çalıştığı örgütün kendisi için faydalı veya en azından zararlı olmayan bir eylemde bulunacağı inancı olarak tanımlanabilir.

Güven duygusu, zincirleme çalışma ilişkilerinde merkezi bir etmendir (Gabarro, 1978: 290-303). Güven duygusu büyük oranda, örgütün verimliliğini etkileyen, incitilemez bir değer olarak kabul edilmektedir (McEvil ve Zaheer, 2006). Güvenin önemi o denli büyüktür ki, alıntılamak gerekirse, "… 'ortaklaşma konusunda pek çok sorun bulunmaktadır,… Ancak güven burada gerçekten de en önemli unsurdur. Geri kalan tüm unsurlar bunun üzerinde temellenmelidir. Güven olmaksızın ortaklığın temeli oluşamaz. En önemli mesele güvendir…'" (Rackham, Friedman ve Ruff, 1996: 75). Hardin (2009), güven konusunu, güvendiğimiz insanlara ve onların eylemlerinin ardında yatan güdülere dair bilgi sahibi olmak olarak tanımlamaktadır. Ek olarak Zandda (1972: 229-239), güveni bireyi üçüncü bir tarafa karşı kırılgan hale getiren psikolojik durum olarak tarif etmektedir. Söz konusu kişi bu nedenle, bağlama göre değişkenlik göstermekle birlikte, güvendiği kişiye öyle ya da böyle bağımlı hale gelmektedir. Güven, belirsizlik durumunda riski azaltmanın bir kaynağıdır (Porter v.d., 1975). Ancak, tüm çalışmaların güven duygusuna aynı dar çerçeveden yaklaşmadığı, farklı disiplinlerden farklı yazarların güveni farklı biçimlerde tanımladığı görülmektedir.

Güven hem bir tercihsel davranış hem de psikolojik bir durum olarak görülebilir. Psikolojik durum olmasıyla ilgili olarak, Lewis ve Weigert (1984) güveni "herhangi bir eylemde bulunacak olan tüm kişilerin yeteneklice ve görev bilinciyle hareket edeceğine dair kendinden emin bir beklentiye dayanan, risk içeren bir davranışta bulunma" olarak tarif etmektedir (s. 971). Tercihsel davranış olmasıyla ilgili olarak, bireylerin rasyonel,

verimli tercihlerde bulunma konusunda harekete geçebileceği, zira güvenle ilgili olan kararların riske dayalı tercih etme biçimlerinin kendisi olduğu düşünülmektedir. Schelling (1960) söz konusu tercihin "avantajların, açık ve içsel bakımdan tutarlı bir değerler sistemine dayalı olan bilinçli bir hesaplama" sonucunda yapıldığını ileri sürmektedir (s. 4).

Güven duygusunun birtakım ana hedefleri bulunmaktadır. Ancak etkileşim halinde olduğumuz bireyler, en temel hedeflerdir (Sztompka, 1999). Sztompka ayrıca, tüm sosyal amaçların ardında, etkileşim halinde olduğumuz, beraber çalıştığımız ve bilgi paylaşımı yaptığımız için güveni birlikte oluşturmak durumunda olduğumuz bazı insanların olduğunu ifade etmiştir. Elbette, bilgiyi onlardan almak ve onlar için bir imge yaratmak gibi zorunluluklarımız bulunmaktadır (s. 41). Bu nedenle, güvenin bu toplumsal çerçevesi, örgütlerdeki güven sistemini anlayabilmemiz için kullanışlı bir mekanizma sunabilmektedir.

Mayer ve diğerlerine (1995: 712) göre, güven kelimesiyle eşanlamlı olarak çeşitli kelimeler kullanılmıştır ve bu durum da, güvenin kelime anlamında karmaşaya neden olmuştur. Bu eşanlamlı kelimeler arasında, işbirliği, öngörülebilirlik ve sırdaşlık (confidence) yer almaktadır. Mayer, bu kavramların güven duygusundan farklı kavramlar olduğunu belirtmektedir. Bu kelimelerin birbirinden anlamsal olarak ayrı tutulması gerekmektedir. Taraflar arasındaki işbirliği, ortada güven olmaksızın da devam edebilir, zira anlaşma gereği yapılmamasının cezai sonuçlar doğurabileceği birtakım görevleri yerine getirme konusunda tarafları mecbur kılan birtakım başka meseleler söz konusu olabilir. Ayrıca, bir işbirliğinin herhangi bir tarafı illa ki riske sokacağı bir durum görülmeyebilir. Ayrıca, sırdaşlık ve güvenme arasında da, her ne kadar bu iki kelime anlamsal olarak çok yakın da olsa bir fark bulunmaktadır. Sırdaşlık daha çok bir kimsenin diğer bir kimseye dair itikadıyla ilgiliyken, güven ise bir kimsenin diğerine olan sürekli inancıyla ilgilidir. Emin olma (sırdaşlık) ayrıca taraflar arasında daha önceden yapılmış bir anlaşmanın varlığını ve riskin var olduğunu kabul etmeyi gerektirmektedir. Ayrıca, öngörülebilirliğin de güvenle ilişkisi bulunmaktadır ancak ikisi

aynı şey değildir. Tarafların eylemleri tahmin edilebilir nitelik taşıyabilir ancak yalnızca tarafların görevlerini yerine getirebileceğine dair bir tahmin edilebilirliğin söz konusu olduğu noktada güven oluşabilir ve taraflar eşgüdüm sağlayabilir. (Mayer v.d. 1995: 714).

1.1.2. Güvenin Faydaları

Güven, bir örgütün başarısı için temel bir etmen olmanın yanı sıra, toplum içindeki farklı ilişkilerin başarılı olmasında da temel bir etmen niteliğindedir. Örgüt içindeki güven haricinde, akademik ve sosyal yaşamın farklı alanlarında da güvenin telaffuz edildiği görülebilmektedir. Hayatın tüm dokularında güven önemlidir. Her türlü siyasi seçim ortamında, bir yetkinin verilme durumunda, birinin işe alınmasında, bir ürünü satın alırken güven duygusu önem arz eder ve güven aynı zamanda örgütsel yaratıcılık gibi birçok unsuru da etkiler. Örgütsel iklim, örgüt bünyesindeki güven duygusunda ve oluşumunda etkisi bulunan etmenlerden biridir. Sztompka'ya (2007) göre, taraflar arasında güven düzeyinin yüksek olması, yenilikçilik seviyesini yükseltir ve yenilikçilik de, yeni girişimlerin, yatırımların ve yaratıcılığın önünü açan bir kavramdır.

Bir örgütün üst ve alt kademeleri arasında ve alt kademe çalışanların kendi aralarında güvenin hâkim olduğu ilişkiler örgütün yaptığı çalışmaların sonuçlarını ve hedeflere yönelik başarılarını olumlu yönde etkilemektedir. Bir örgüt bünyesindeki güven duygusu, güvenilir davranış biçimlerinin gösterilmesine dayalıdır. Bir örgütün bünyesinde, güven duygusu; çalışan sadakati, işbirliğine dayalı davranış, örgütsel bağlılık ve taraflar arasındaki iletişimin sıklığı ve niteliği gibi sonuçların önemli bir ön göstergesi olarak tarif edilmektedir (Costigan v.d. 1998: 303-317). Bu sayede, güvenin olduğu ortamda, yöneticiler için çatışmaları çözüme kavuşturmak çok daha hızlı ve kolay olabilmektedir (Boersma ve Buckley, 2003: 1031-1042).

Güven, hem maliyetleri düşüren hem de işlemleri çabuklaştıran (Sprenger, 2009) ve işlem maliyetlerini düşüren (Bromiley ve Harris, 2006: 124-143) bir unsurdur. İşlem maliyetleri, ilgili tarafın henüz sözleşme koşullarını uygulamaya başlamasından önceki

pazarlık görüşmeleri, ortak arayışı, hakların uygulanması ve bir tarafın yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğinin araştırılması gibi sözleşmeye yönelik faaliyetlerin masraflarını içermektedir. Ek olarak, çalışanlar çalışma ortamının etik olduğunu anladıklarında, örgüte daha fazla bağlanmaktadır ve bu durum da çalıştıkları örgüte besledikleri güvene dayalı gerçeklemektedir (Hough v.d., 2015: 45-62). Güven, çalışan motivasyonunu ve bağlılığını arttırmaktadır (Brockner v.d., 1997: 558-583), müşteri memnuniyetini yükseltmektedir (Morgan ve Hunt 1994: 25). Güven duygusu, daha büyük ölçekteki dâhil olma ve işbirliği düzeylerini, ilişkinin sürdürülebilirliğine dair uzun vadeli tahminleri etkiler ve işlemi gerçekleştiren tarafların memnuniyet ve sadakatini arttırır (Morgan ve Hunt, 1994: 22), destekleyici atmosferin oluşumunu yükselterek, sıkıntılı ve krizli dönemlerde değişen koşullara uyum sağlama becerisini geliştirir (Anderson ve Narus, 1990: 42-58).

Sztompka'ya (1999) göre, güven duymak, bir risk alma eylemidir (s. 30-31). Sürecin sonunda, güvenilen taraf söz konusu güveni kötüye kullanıyorsa, güvenen taraf kendini kötü ve kırgın hissedebilir. Risk ve güven, birbirine çok yakın iki kavramdır. Öncelikle bir risk olmalı ve bir riskin olduğu noktada güven ihtiyacı olmalıdır ve riskin olmadığı noktada güvene ihtiyaç duyulmayacaktır (Costa, 2003: 607). Güvenmek, risk ortamında karşıdakinin davranışına inanmak için alınmış karardır. Riski alan taraf için, güvenin artış gösterdiği dönemlerde üretkenlik de artış göstermiş olacaktır (Malhotra, 2004: 62).

Güven duygusu, yalnızca riski ölçen bir eğilim olarak kavramlaştırmaktan ziyade, diğer bireylere, genel olarak topluma yönelik sosyal bir eğilim olarak kavramlaştırılmalıdır (Mayer v.d., 1995: 710). Güvenme, taraflardan bir tanesinin güvenilmek için risk almak zorunda olması anlamına gelmez; aksine, ilgili taraf güvenme eyleminde devam etmek amacıyla risk alan taraf olarak görülmelidir. Örneğin, bir baba, arabayı ilk kez oğluna verir ve risk alır ancak oğlunun iyi kullandığını gördüğünde güveni kazanır ve kendisinin olmadığı diğer zamanlarda da arabayı emanet edebilir hale gelir. Duruma dayalı olmakla birlikte, bir yönetici, sorumluluk ve yetkiyi çalışanlarından birine verebilir. Çalışanından emin olmasa bile o riski alır ve çalışanının görevlerinde başarılı

olduğunu gördükten sonra, onun kabiliyetine güven duymaya başlar ve diğer görevler söz konusu olduğunda da o çalışana veya belki diğer çalışanlara daha fazla sorumluluk ve yetki verebilir hale gelir.

Örgütsel güven duygusunun, örgütsel adalet alanında ifade edilen bazı faydaları da bulunmaktadır. Bu faydalar üç yönden incelenebilir:

Prosedürel Adalet: Dağılım sonuçlarının belirlenme süreciyle ilgili alınan kararlarla ilgili örgüt içindeki adillik algısıyla ilişkili bir kavramdır (Johnson, 2007: 7).

Adil bir karar alma sürecinde, çalışanların adillik algısını etkileyebilecek; tutarlılık, tarafsızlık, tamlık, düzeltilebilirlik, temsiliyetçilik ve ahlak ve etiğe uygunluk gibi bir dizi kriter bulunmaktadır (Leventhal v.d., 1980: 167-218).

Dağıtımsal adalet: Örgüt bünyesinde sonuçların dağıtımına ilişkin adillik algısıyla ilişkilidir. Maaş, ikramiye ve terfi gibi çalışan faydalarına ilişkin bireysel algı üzerinden ifade edilir (Johonson, 2007: 6).

Etkileşimsel adalet: Kişiler arası davranışlarda ve örgüt bünyesinde çalışanların kendi aralarındaki veya amirler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde algılanan adil olma durumudur. Bies ve Moag (1986), çalışanların adil muamele konusundaki algısına etki eden belli başlı unsurlar tespit etmiştir (s. 43-45):

Dürüstlük: Bilgi aktarımının doğru ve açık bir biçimde yapılmasını ve sunulan bilginin gerçekçi ve doğru olmasını ifade eder.

Saygı: Çalışanlara saygı ve haysiyet ekseninde davranılmalı ve herhangi bir aşağılama kaynağı olmamalıdır.

Uygunluk (properly): Açıklamalar ve sorular her zaman yerli yerindelik ölçüsünde, herhangi bir ırkçı veya cinsiyetçi ifade kullanılmadan dillendirilmelidir.

Gerekçelendirme (justification): Adaletsizlik veya adaletsiz davranışın algılandığı durumlarda, öfke veya diğer beklenmeyen, uygunsuz davranışın önlenebilmesi için, özür dileme veya durumu açıklama.

Yöneticiler ve çalışanlar, kendi aralarında birbirlerine güvenecek ve birbirlerine haysiyet çerçevesinde, haklara saygılı bir biçimde davrandıklarında, açıklık ve adillik çerçevesinde kendi davranışlarında açıklık ve adillik niyetleri kanıtlandığında, ilgili güven duygusu başarılı olacaktır.

1.1.3. Güven Biçimleri

Güven duygusunun ele alındığı disipline göre değişen veya genel anlamda çok farklı güven biçimleri olmasına rağmen, Solomon ve Flores'ın değerlendirmesine göre (2003) güven; temel, basit, kör veya sahici olarak tasnif edilebilir.

Temel güven, insanlarla hatta yabancılarla iletişim halinde olma ve bir araya gelme, onlarla rahatça konuşabilme, ilişki kurabilme ve samimi ilişkilere hazır olma konusunda aşırı şüphe duymaksızın gösterilen isteklilik ve kabiliyettir. Temel güven, bir bireyin kişiliğinde dünyaya karşı tutumunun temelini oluşturur.

Solomon ve Flores'a göre (2003), temel güvenin özellikleri arasında açık uçluluk, rasgelelik, düşünmeden davranma olabilmekte, temel güven kalıtsal veya doğuştan olabilmekte, kişiliğe ve tutuma bağlı olabilmekte, diğer insanlarla olan ilişkilerin etkisiyle genişleyebilmekte veya belirsizleşebilmekte, bireyin paradigmalarını belirleyebilmekte, bireyin kendini güvende hissedip hissetmediğine bağlı olabilmekte, çoğunlukla negatif olabilmekte, kötümserliğe veya koşullanmaya bağlı olabilmektedir.

Basit güvende, herhangi bir şüphe bulunmaz, basit güven düşünme gerektirmez, farkındalıklı tercih ve doğrulama gerektirmez.

Basit güvenin özellikleri şöyledir: Kişi, güvensizlik ihtimalini düşünmez, düşüncesiz veya reflektif kalır, eleştirmez ve sorgulamaz, benzerliğe dayalıdır, ihanet yıkıcıdır, emniyeti çantada keklik görür, ihanete karşı tepki inkâr şeklinde olur, bir kez

kaybolduğunda bir daha telafi edilemez, diğer insanlar hakkındaki inançlar üzerinden gelişir ve koşulludur.

Kör güven, ihaneti ve güveni kırabilecek herhangi bir şeyin var olduğunu hiçbir koşul altında kabul etmez.

Solomon ve Flores'a göre (2003), kör güvenin özellikleri, ihlal ve ihanete maruz kalabilmesi ancak ihtimallere açık olmaması, koşullanmış türdeki temel ve basit güvenin aksine, koşullanmışlık arz etmemesidir. Kör güven, herhangi bir güvensizlik kanıtını reddeder, çaba gösterilerek elde edilir, başka insanlara ilişkin inançlarla gelişir, kendini kandırma konusunda isteklilik arz eder, güçlü, yoğun ve duygusaldır, kör güvende ihanet yıkıcıdır, bireyler paradigmalara hapsolur ve savunmacılık ve darlık gibi sonuçlar doğurur.

Sahici güven, tüm koşullara ilişkin farkındalık arz eder, her türlü değişime açıktır, güvensizlik durumlarını kabul eder ve bunlarla mücadele etmeye çalışır. Herhangi bir katı kurala bağlanmaz. Tercihlere ve sorumluluğa dayalıdır.

Sahici güvenin özellikleri, ihanete uğrama ihtimaline açık olması ve bu gibi durumlarla başa çıkabilir olması, reflektif ve dürüst olmasıdır. Koşulsuz olan kör güvene benzemeyen bir biçimde, sahici güven, temel ve basit güven gibi koşullanmaya dayalıdır, kendine güvenli, kendini irdeleyen ve tekil işlemler ve sonuçlardan ziyade ilişkilere odaklanan bir güven biçimidir, güven için gerekçeler talep eder, tercihleri içerir, çantada keklik görülemez, bağlılık ve bütünlük gözetir, tercih edilir ve çaba gerektirir.

1.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Bir örgütün kaynakları arasında, insan sermayesi en temel kaynaktır ve bir örgütün en önemli ve en kilit girdisidir. Kişisel ve örgütsel hedefleri başarmak için, örgüt içindeki insanlarda güven duygusu, birbirine bağlılık seviyesindeki temel kaynağı hissetmek ve buna sahip olmak için son derece gereklidir.

1.2.1. Örgütsel Güvenin Tanımı

Örgütsel güven etkili bir unsur olup, kurum içi ve dışındaki kişiler arası veya kişiler ötesi ilişkilerde örgütsel başarıya yardımcı olur (Fard v.d., 2010a). Genel kabul gören görüşe göre, güven örgütün kısa vadedeki başarısını illa ki etkiler durumu söz konusu olmaz ancak uzun vadede gerçekten etkilidir ve güveni yaratmak için de uzun bir zaman gerekir (Demircan ve Ceylan, 2003: 139-140). İki kişi arasında güven kaybı kolay gerçekleşebilir ancak bir kez kaybolduğunda onu yeniden kazanmak imkânsızdır ve var olan güvenin geliştirilmesi de zaman alır.

Yapılan araştırmalara göre, örgütsel güven, yönetimsel ve örgütsel verimlilik için bir önkoşuldur (Mayer v.d., 1995; Schoorman v.d., 2007). Pek çok yazar, örgütsel güvenin anlamına ilişkin bir şeyler yazmıştır. Kim ve Mauborgne (1998), örgütsel güvenin çalışanların örgütlerine ve yöneticilerine duydukları güven seviyesiyle ifade edilebileceğine dikkat çekmiştir. Zaheer ve diğerleri (1998) örgütsel güveni, bireylerin ve paydaşların, örgütün pozitif beklentiler atfedilen davranışlarına karşı, çalışanların ve müşterilerin kendilerinin kırılganlıklarını kabul etme konusunda gösterdikleri isteklilik dâhil olacak biçimde, örgüte duydukları güven olarak tanımlamaktadır. Örgüt bünyesinde, yöneticiler çalışanlara, çalışanlar çalışma arkadaşlarına ve çalışanlar yöneticilere güven duyar. Hem yatay hem de dikey yönlü bir güven söz konusudur. Bu şekilde, örgütün mensupları arasında güven duygusuna ihtiyaç olduğu görülmektedir. Güven olmaksızın insanlar bir arada çalışamaz veya çalışma yalnızca çok katı denetim uygulanarak mümkün kılınabilir ve günümüzde de bunun başarılı olması pek mümkün olmamaktadır.

"Güven" kelimesinin tanımının yanı sıra, bugün literatürde ayrıca "örgütsel güven" kavramı yer almaktadır. Bir dizi yazar, bu kavramı farklı biçimlerde tanımlamaktadır. Mishra'ya göre (1996):

> "Örgütsel güven, bir tarafın diğer tarafın emin, açık ve güvenilir olduğuna ilişkin beklenti ve inancına dayalı kırılganlığının tek yönlü eğilimidir."

Shockley-Zalabak ve diğerleri (1999) örgütsel güveni aşağıdaki gibi tanımlamaktadır:

> "Bir örgütün, kendi kültürü ve ilişkilerinde ve işlemlerindeki iletişim davranışına dayalı olarak, diğer grup veya örgütün yeterli, açık ve dürüst, ilgili, emin olunabilir, ortak hedef, norm ve değerlere sahip olduğuna ilişkin inanca dayalı olarak, gereğince kırılgan olmayı isteme durumudur."

Örgütsel güven, iki yönlü iletişimle ifade edilen ve örgüt üzerinde etkisi olan faaliyet ve eylemlerin olumlu ve olumsuz sonuçlarına olan inançtır (Top, 2012: 261). Örgütsel güven, bir örgüt bünyesinde adaleti sağlama, üst yönetimin desteğini, örgüt bünyesindeki ilişkilerin iyileşmesi, çalışanların istek ve ihtiyaçlarını destekleme ve temin etme ve çalışanlar arasında, kişisel ve örgütsel hedeflerin başarılmasına dönük eşgüdümlü çalışmayı sağlama konusunda gösterilen niyet ve gelişimdir (Neves ve Ceatano, 2007: 355). Güven; bilgi paylaşımında şeffaflık, işbirliği, karşılıklı bağımlılık gibi bir dizi örgütsel faaliyet temelinde ve örgütsel hedeflerin başarılmasında çok önemli bir unsurdur (Aksoy, 2009: 61).

Örgütsel güven, çalışanlar arasında, yöneticinin doğru biçimde destek ve kararlar verebileceği ve gelecekteki eylem ve faaliyetlere ilişkin verdikleri sözleri tutacakları yönündeki algıdır (Mishra ve Morrissey, 1990). Zalabak ve diğerlerine göre (2000), örgütsel güven, örgütün çalışanlarında, kendi rol, deneyimler ve karşılıklı bağımlılıkları hakkındaki olumlu beklentileri olarak tarif edilmektedir. Ek olarak, Gilbertve Tang (1998), örgütsel güveni örgüte yönelik bir destekleme ve emin olma duygusu olarak tanımlamaktadır. Örgütsel güven ayrıca, çalışanların kendi kurumlarının yöneticilerine inanç duyan, çalışanların sadakati olarak tanımlanmakta ve böyle bir halde, çalışanlar, örgütün yönetici kademesinden gelen her türlü kararın kendilerine herhangi bir kısıtlama olmaksızın faydalı olacağına inanmaktadır (Rukshani ve Senthilnathan, 2015).

Örgütsel güven, örgütün genel olarak güven duygusu uyandırıyor olması ve iletişim gibi faaliyet ve eylemlere olan inanç olarak yorumlanabilir. Örgüt; açık, dürüst ve yetkin olmalı, paydaşlar gibi şirket için çalışan bireylere karşı düşünceli olmalı, güvenilir olmalı ve normatif amaç ve değerleriyle yola devam etmeyi amaçlamalıdır (Soloma, 2013b). Örgüt bünyesindeki bireyler ve gruplar arasındaki seviyede güven, örgüt

mensuplarının istikrarı ve iyi olma hali için temel etmendir (Cook ve Wall, 1980). Örgütsel güvenin pek çok tanımı olsa da, inanç, isteklilik ve kırılganlık gibi kelimeler daha sık ön plana çıkmaktadır.

Örgütsel güven oluşturmak için, şirketler bir dizi farklı yaklaşım olduğunun farkında olmalıdır. Bu yaklaşımlardan bazıları şöyledir: örgütte farklı nedenlerle hızlı bir değişim söz konusuysa şirketin güven düzeyini denetim altında tutmasının gerekliliği. Performans değerlendirme sistemini, muhasebe yaklaşımlarını, karar vericilik seviyelerini ve çalışanların davranışlarını denetlemelidir. Aynı zamanda, örgütün liderlerini yetiştirirken, diğerleri arasındaki güven ilişkisiyle örgütsel güven arasındaki fark sarih tutulmalıdır. Bu sayede, örgüte duyulan güveni sağlatan liderlik davranışı da işlevsel hale gelecektir (Zalabak v.d., 2000).

1.2.2. Örgütsel Güvenin Önemi

Tüm ilişkilerde olduğu gibi, güvenin önemi aynı şekilde çalışma yaşamı ilişkilerinde de hayati yer tutmaktadır. Güvenin önemi kısa vadede fark edilmeyebilir ancak uzun vadede hayati bir öneme sahiptir. Bilhassa bilgi çağında, güven örgüt bünyesinde önemli bir rol oynar ve bunun yanı sıra günümüzde pek çok firma da internet üzerinden ticari faaliyet yürütmektedir ve güven olmaksızın kısa vadede çalışmaları yürütebilseler dahi uzun vadede bunu sürdürmeleri imkânsızdır.

Ancak, örgütsel güven doğruluk, sadakat, inanç ve samimiyet gibi etmenleri temsil ettiğinden, bir örgütün bu etmenleri içeren mensupları birbirlerine daha iyi davranacaktır (Arslan, 2009: 276). Carnevale ve Wechsler (1992), örgüt bünyesindeki faaliyetlerde emin olma ve inanma gibi duygular için güven duygusunun temel oluşturduğunu ileri sürmektedir. Güven, yönetim hattı dâhilindeki işbirliğinde etkili bir unsurdur. Ek olarak, örgütsel güvenin algılanışının yüksek ve iyi durumda olduğu örgütlerde koşullar daha iyi, karşılıklı dayanışma, iletişim ve ekip çalışması da daha etkin bir durumdadır. Bu nedenle, böyle bir örgüt bünyesinde, sözleri ve davranışları tutarlı olan çalışanların şeffaflığı ile birlikte, örgütsel güven, sosyal etkileşimlerin harekete geçirilmesi ve

yoğunlaştırılması yoluyla, bilgi ve fikir paylaşımı konusunda bir temel oluşturmaktadır. (Afşar, 2013: 91).

Ek olarak, Zalabak ve diğerleri (2000), örgütsel güvenin daha yüksek seviyede olduğu durumlarda, o örgütün, düşük güven seviyesine sahip örgütlerden daha etkin, başarılı ve yenilikçi olduğunu iddia etmektedir. Güvenin olmadığı örgütlerde, yöneticiler daha fazla kural ve denetim üzerinden yönetme eğilimindedir. Çağlar'a göre (2011), kurallara uyma konusunda yöneticilerin baskısına daha fazla maruz kalan çalışanların, memnuniyet kaybı yaşama ihtimali daha yüksek olup, söz konusu örgütün güven kaybı yaşaması muhtemeldir (s. 1828). Örgüt bünyesindeki grupların birbirlerine güvenebilmesi önemlidir. Örgüt içindeki çalışma arkadaşları tarafından oluşturulan güven, onların daha başarılı olmasına yardımcı olur, kişiler arasında birbiriyle dayanışma davranışını çoğaltır ve bilginin paylaşımıyla, sorunları çözmek daha kolay olur ve grup mensuplarının çalışma becerilerinin artışına da katkı sunar (Driks, 1999).

1.2.3. Örgütsel Güvenin Boyutları

Tüzün'e göre (2007), örgütsel güven tek boyutlu değildir. Tüzün'e göre,

- Örgütsel güven, kültürel örgütsel inançlar, değerler ve kurallarla bağlantılı olduğundan, bir kültürün temelini oluşturur.
- Örgütsel güven, doğru bilgiyi sağladığı ve doğru karar verme ve şeffaflık kaynağı olduğu için, iletişimin temelidir.
- Örgütsel güven; kişiler, gruplar ve örgüt arasında çoklu seviyede bir bağlantı olup, aynı zamanda farklı örgütler arasında da bir etkileşimdir.
- Dinamiktir, statik değildir.
- Bilişsel, duyusal ve davranışsal gibi çok boyutlu etmenler, bireylerin güven algılarını etkiler.

Williams tarafından gerçekleştirilen araştırmada (2005), hemşirelerin iş tatmini ve örgütsel güven seviyeleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonuçları, örgütsel

güvenin beş boyutunu tespit etmiştir: yeterlik (çalışanların, yönetici ve çalışma arkadaşlarının iyi çalıştığına dair algısı), açıklık ve dürüstlük (bilginin etkin bir biçimde paylaşıldığı algısı), çalışanları düşünme (çalışanların güvenliğini düşünme dâhil olmak üzere, yöneticilerin empati ve müsamaha gösterdiğine dair algı), güvenilirlik (yöneticiler bakımından, güvenilir hareketler ve onların uygunluğuna dair algı) ve beşinci olarak da özdeşleşme (çalışanların, örgütün hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmeleri). Fard ve diğerleri (2010a) Williams tarafından belirlenmiş olan örgütsel güvenin farklı yönlerini genişletmekte ve örgütsel güveni: (a) "yeterlik", (b) "dürüstlük", (c) "güvenilirlik", (d) "incelik ve doğruluk", (e) "çalışanlara özen gösterme", (f) "kırılganlık", (g) "varoluş ve kimlik duygusu", (h) "karşılıklı denetleme", (i) "memnuniyet" ve (j) "bağlılık" boyutlarıyla açıklamaktadır. Örgütsel güvenin boyutlarına bu alanda farklı biçimlerde yaklaşılmıştır. Ancak Lewicki ile Bunker (1996), ve Dietz (2004), örgütsel güvenin bilişsel boyutlarını (a) ölçülmüş güven, (b) yeterliliğe güven, (c) bağlılığa güven ve (d) ilişkilere göre güven olarak incelemiştir.

Megan (2004), örgütsel güvenin beş boyutu olduğunu belirtmektedir; açıklık, güvenilirlik, doğruluk ve dürüstlük, iyilik ve yeterlik. Ayrıca, Mayer ve diğerleri (1995) güvenilirlik etmenlerini iyilik, doğruluk ve kabiliyet olarak tanımlamıştır (s. 717).

Örgütsel güvenin boyutları ve bu boyutların kısa açıklamaları aşağıda verilmektedir:

Açıklık (openness)**:** Temel bilginin tutulmadığı veya saklanmadığı süreç olup, bilginin gönderilmesinden sonra karşılıklı güvenin gerektiği sürecin adıdır ve alıcı bu süreçte, bilginin karşılığının verileceği konusunda kendinden emindir. İnsanların, bilgi paylaşma konusunda kırılgan olduğu bir süreçtir (Megan ve Hoy, 1999: 189). Ayrıca, açık ve güvenilir iletişim, karar vericilik ve güç paylaşımında açıklık sağlayan bir bilgi paylaşımı anlamına gelmektedir (Megan, 2004). Kramer, Brewer ve Hanna (1996), yayılmış şüphelerin olmaması gerektiğini çünkü bunun güvensizliğe neden olacağını ve güvensizliğin de daha fazla güvensizliği besleyeceğini ve bu nedenle insanların açıklık yoluyla güveni ifade etmeyi bilmeleri gerektiğini eklemektedir.

Güvenilirlik (reliability)**:** Taraflardan bir tanesinin, diğer tarafın ihtiyaç duyulan doğru eylemlerde bulunacaklarına dair diğer tarafa güvenebilme seviyesidir. Güvenilirlik, yalnızca tahmini bir şey değildir, ayrıca, iyilikle birlikte bir tahmin edilebilirlik hissinin birleşimidir çünkü tahmin edilebilirlik tek başına yeterli değildir. Görevlerin başarılması, gelecekteki güven duygusuna yansır (Megan ve Hoy, 1999: 186). Güvenilirlik ayrıca tutarlı bir gayret ve dayanışma ile ilgilidir.

Dürüstlük (honesty)**:** Karakter, gerçeklik ve doğrulukla (Megan ve Hoy 1999: 188), doğruyu söylemekle, sözleri tutmakla, kendine karşı dürüst olmakla, anlaşmalara uymak ve saygı göstermekle ilgilidir (Megan, 2004). Dürüstlük, gerçekliğe ait olguların çarpıtılmasına karşı çıkma ahlakıdır. Gelecekte bulunulacak eylemlere dair verilen sözlerin tutulmasını kapsamaktadır. Çok daha iyi, etkin, kolay ve sağlıklı bir davranış olan doğruyu söylemekle alakalıdır.

Doğruluk (integrity)**:** Doğruluk kavramı her ne kadar girift bir konu olsa da, doğruluğun kavramsal bir tarifini yapmak mümkündür. Mayer ve diğerlerine göre (1995: 719), doğruluk ve güven arasındaki ilişki, güvenen kişinin, güvenilen kişi tarafından bir dizi güvenilir bulunabilecek ilkeye göre hareket ettiği yönündeki algısıdır. Herhangi bir tarafın ne pahasına olursa olsun yalnızca kar amacı güttüğü durumlar, doğruluk bakımından düşük seviyenin söz konusu olduğu durumlar olarak kabul edilir. Ayrıca, tarafların geçmişteki eylemlerinin tutarlılığı, bir tarafın güvenilen tarafa ve onun sözleri doğrultusunda eylemlerine olan inancı, aralarında güçlü bir bağ görmeleri durumunda güçlü bir adalet hissi kazanmaları ve eylemlerin sözlerle olan tutarlılığı, bir tarafın doğruluk sergilediği sonucuna ulaştırır. Ayrıca, doğruluk, güvenilirliği, sorumluluğu kabul etmeyi, manipülasyondan uzak durmayı ve gerçekleri söylemeyi gerektirir (Megan, 2004).

İyilik (benevolence)**:** Mayer ve diğerlerine göre (1995: 718-719), iyilik, güvenilen kişinin güvenen kişiye herhangi bir kar amacı gütmeden iyi bir şey yapması durumunda ortaya çıkar. İyilik, inanan kişiye inanılan kişiden gelen olumlu hareketin algılanışıdır. Buna göre, Mayer ve diğerleri, güvenilen kişinin güvenen kişiye karşı özel bir bağ

kurduğu durumlar için, bir mentör ile öğrenci arasındaki ilişkinin örneğini vererek devam eder ve bu örnekte mentör güvenilen kişi, daha deneyimli ve etkili olan mentör tarafından yönlendirilen ve desteklenen öğrenci de güvenen kişi olur. Mentör, yardımcı olması gerekmemesine ve dışarıdan herhangi bir ödül vaadi olmamasına rağmen, öğrenciye yardımcı olmak ister. Ayrıca, iyilik Mishra (1996) tarafından şöyle değerlendirilmektedir: "taraflardan birinin, diğer tarafça kendisine adil davranılacağına ve herhangi bir fırsatçı davranış nedeniyle haksızlığa uğratılmayacağına inandığı ve aynı zamanda karşı tarafın kendi çıkarını tehlikede hissetmediği güven boyutu". Ancak bu çıkar da aynı zamanda diğerlerinin refahıyla dengelenecek bir şeydir. Mishra ayrıca iş güvenliği gibi endişelerin olduğu herhangi bir durumda yöneticilerin, çalışanların iyi halini gözeteceklerine inanmaları örneğini vermektedir. Ayrıca, yöneticiler tarafından başlatılan herhangi bir örgütsel değişim karşısında, çalışanlar bunları değerlendirerek, çalışanların refahı ve çıkarlarını düşünme noktasında yöneticilere güvenilip güvenilmeyeceğinin muhasebesini yapar. Güven duygusunun en sık karşılaşılan yüzü, iyilik duygusudur ve Megan'a göre (2004) iyilik, iyi niyeti, olumlu niyetleri, adil olmayı, takdiri ifade etmeyi, gizli bilgileri paylaşmayı ve karşılıklı olarak birbirini gözetmeyi içermektedir.

Yeterlik (conpetence)**:** İyi niyet her zaman yeterli değildir. Bazı durumlarda, iyi niyetten daha fazlası gerekebilir. Bir kimsenin diğerine bağımlı olduğu zamanlar vardır ve bu zorunlulukları yerine getirebilmek için çeşitli düzeyde becerilerin var olması gerekir. Bu beceriler olmadığı takdirde, güven kaybı yaşanabilir veya en basitinden, güvenen taraf güvenilen tarafa olan güvenini kaybedebilir (Megan ve Hoy, 1999: 188). Buna verilen bir örneğe baktığımızda, bir doktor ve hastasıyla ilgili bu örnekte, hasta doktora fazlasıyla inanmak ister ancak doktorun geçmiş performansı çok iyi olmamışsa, hasta ona güvenini yitirebilir. Örgütlerde güvenle ilgili pek çok durum, yeterlikle ilişkilidir. Yeterlik, bir güven boyutu olarak, liderliği ve örgütün etkin olma halini ölçmek için önemlidir. Benzer biçimde, Zalabak ve diğerlerine göre (2000), yeterlik boyutu, örgütün yalnızca liderlik etkinliğini değil, aynı zamanda piyasada devam edebilme yetisini ve çalışanların da örgütü etkin olarak algılama düzeyini ölçmektedir. Megan'a (2004) göre,

yeterlik ayrıca esnek olmayı, standartlar belirlemeyi, sorunla çözüme yönelik ilişkilenmeyi, çok çalışmayı ve zor durumlarla başa çıkmayı da ilgilendirir.

1.2.4. Örgütsel Güven Düzeyleri

Örgütsel güven boyutları, üç örgütsel güven düzeyi içinde ifade edilebilir. Güven; bir kişiye, gruba veya örgüte yönelebilir. Örgütsel güven, çalışanların yöneticilerine olan güveni, çalışanların çalışma arkadaşlarına olan güveni ve çalışanların örgüte olan güveni gibi içsel yönleri içerebilir (Çıtır ve Kavi, 2010, 233). Bunlar, birbirinden ayrı şeyler değildir ve kendi içlerinde birbiriyle bağlantılıdır. Bir çalışanın, kendi ekibine veya çalıştığı bölüme beslediği güven, kendisine o ekipte veya bölümde duyulan güvenle alakalıdır. Çalışanların yöneticiyle ilgili algısı, örgüte güvenin bir temsilcisi olarak görülebilir ve diğerlerinin örgüte yönelik algısını etkileyebilir. Ayrıca, Dietz ve Hartog (2006) da güvenin üç boyutunu çalışma arkadaşlarına güven, yöneticilere güven ve örgüte güven olarak açıklamaktadır (s. 557).

1.2.4.1. Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güven

Bir çalışanın kendi görevleri, sorumlulukları, örgüt içinde bir işi olduğu sürece, yaptığı iş ve spesifik etmenler üzerinden performansı değerlendirilecektir. Ancak, yönetici kademesinde, bu durum farklıdır ve yöneticilerin başarısı yalnızca kendi kişisel görevi ile değerlendirilmeyip, aynı zamanda liderlik ettikleri ekibin başarısıyla da değerlendirilir. Böyle durumlarda, yetkili konumda olan kişiler için de güven duygusu çok önemlidir. Tyler ve Degoey'e (1996) göre, yöneticiler için, yaptıkları her eylemi açıklamak ve doğrulatmak durumunda oldukları zamanlarda, etkin bir yönetim ortaya koymak çok zordur. Ayrıca, yöneticiler için, kendi altlarında çalışanların tüm eylemlerini yakından izlemek ve onları teker teker övmek veya cezalandırmak zordur. Bu nedenle, çalışanlar, yetkililer tarafından belirlenen kurallara uyma konusunda istekli olmalıdır. Böylelikle, örgütün etkin ve verimli bir biçimde işlemesi halinde, çalışanlar, çatışmaların giderilmesine yönelik usul ve sonuçları kabul ediyor olmalıdır. Ayrıca Driks ve Ferrin (2002) de, çalışanların duyduğu güvenin, çalışmanın etkinlik ve

verimliliğini etkileyen önemli bir etmen olduğunu ve bunun da nihayetinde performanslarına da etki edebileceğini eklemektedir. Ancak, çalışanların yöneticilerine olan güveni, örgüt yapısı bünyesinde çalışanların birbirine duyduğu güven olarak kabul edilmektedir. Sonuç olarak, bir çalışanın yöneticisine duyduğu güven, kendi yöneticilerinin onlara gösterdiği etik ve hakkaniyetli davranışlarla birlikte şekillenir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 47).

Fox'a (1985) göre, örgütlerin yapıları, rolleri ve iklimi, çalışanların güveni üzerinde çok önemli bir unsurdur. Şayet çalışanlar, üst yönetim kademesinde, örgüte yönelik bir güven eksikliğin fark ederse, besledikleri güveni kaybedecek ve güvensizlikle cevap verecektir. Aksi yönde, şayet üst yönetim çalışanlara yüksek bir güven gösterirse, çalışanlar daha da fazla güven duyacak ve yönetime yönelik daha yüksek bir güven hissedecektir. Bu sayede, yöneticilere duyulan güven, örgütün başarısı ve çalışanların iyi olma hali açısından çok önemlidir. Ayrıca, herhangi bir yetki merciinin niyet ve güdülerine güvenmeleri halinde, bireylerin sonuçları kabul etme oranı artacaktır (Tyler, 1994) ve bu durum, bireyler açısından herhangi bir avantajlı sonucun yaşanmadığı hallerde bile bu yönde olacaktır.

Çalışanların yöneticileriyle iyi ilişkilere sahip olması önemlidir, özellikle de hiyerarşi piramidindeki birinci yöneticiyle; zira yönetim kademesindeki ilk etkileşimleri bu kimselerdir ve aralarında karşılıklı bir güven olması önemlidir. Birbirlerini tanıdıkları zaman, yöneticilerin ihtiyaç olması halinde çalışanları terfi ettirmesi de kolaylaşmaktadır ve bu durum aynı zamanda performansın değerlendirilmesine katkıda bulunur ve karşılıklı güvenin olduğu bir durumda, çalışanlar doğru ve önemli bilgileri, kendi lehlerine bir durum yaratamasa bile iletebilmektedir. Ancak, bu ilişkilerinde onların arasında bir çizgi olması önemlidir ve çalışanlar yukarıda belirtilen durumlarda yöneticilerin görüşünü etkilememelidir. Yöneticilerle iyi, güçlü ve güvene dayalı ilişkiler geliştirerek, çalışanlar kendi kariyer gelişimleri için fırsatlar yaratabilir ve bunun yanı sıra, yöneticinin çalışırken izlenmesi, çalışanın bir ast olarak akli kaynaklarını geliştirecektir (Mayer ve Gavin, 2005: 875-876). Yöneticiler, dikey ve yatay düzeyde

olmak üzere her iki çizgide güveni geliştirmelidir. Alaka ve iletişim biçimi örgüt için çok önemlidir çünkü bazen yöneticilere olan güven, örgüte olan güven olarak algılanabilir ve bu nedenle, diğerinin yanı sıra, örgütteki yöneticiler doğru kişiler, sözünü tutan kimseler, örgüt bünyesinde dikey ve yatay yönlü güven değerleri yaratabilen kimseler olmalıdır.

Yönetmek, örgütü temsil eden bir eylemdir ve bireysel ve örgütsel hedefleri başarıya götürür. Bu nedenle de, yöneticilerin bireysel hedefleri örgütsel hedeflerle birleştirme konusunda çalışmaları önemlidir. Bu sayede, örgütsel hedeflerin başarıldığı noktada, bireysel hedefler de başarılmış olacaktır (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 224). Böylelikle, yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi ilişkilerin oluşturulması çok önemlidir. Bu noktada, Hubell ve Chory-Assad'a (2005) göre, prosedürel adalet, örgütsel ve yönetimsel güveni tahmin edebilir. Bunun yanı sıra, yöneticilere olan güveni etkileyen birçok etmen bulunmaktadır. Yöneticilere güven oluşturulması için dikkate alınması gereken dört unsur vardır. Bunlar, açık iletişim ortamı, karar verme hakkını çalışanlara tanımak, çalışanlarla önemli bilgileri paylaşmak ve örgüte dair beklentileri paylaşmak (Gilbert ve Tang, 1998: 322). Her durumda, yöneticiler için karşılık verebilen bir sistem yaratmak ve güveni teşvik eden bir denetim sağlamak çok önemlidir ve bu sayede çalışanlar örgütsel adaletin etkinliğini daha fazla görecek ve bu yolla da desteklenmiş olacaktır. Bu anlamda, çalışanların örgüt bünyesinde adaletin var olduğunu görmesi onların örgüte karşı daha fazla sorumluluk hissetmesi anlamına gelecektir (Tan ve Tan, 2000). Ayrıca, hâlihazırda bildiğimiz ve yukarıda belirtildiği üzere, literatürdeki adalet kavramı en az üç tipte adalet olarak ayrılmaktadır ve bunlar, dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimli adalettir.

Ancak, çalışanlar ve yöneticiler arsasındaki ilişkide iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, çalışanın, ilişkisel bir perspektiften, yöneticiyle olan etkileşimi anlama veya algılama düzeyidir. İkinci yaklaşım, yöneticilerin kişilik özellikleri tarafından belirlenen güven ilişkisidir. Ayrıca, İslamoğlu ve diğerlerine göre (2007) bu

konuda yöneticilere olan güveni sağlayan bazı etmenler bulunmaktadır. Bu etmenler aşağıda gösterildiği gibidir.

Tablo 1. Yöneticilere Duyulan Güveni Etkileyen Etmenler

1	Çalışanları Desteklemesi
2	Dürüst ve Adil Olması
3	Ekip Liderliği
4	Olumlu bir çalışma ortamı yaratması
5	Kendine olan güveni
6	Bilgi paylaşımı yapması
7	Sorumlu olması ve gerilimden kaçınması
8	Güveni desteklemesi
9	Yetki sahibi olması
10	Çalışanlara yetki vermesi ve özen göstermesi

Kaynak: İslamoğlu v.d. (2007: 59).

Ancak, yöneticilere duyulan güven, çalışanların, kendisine bağlı çalışanların davranış ve eylemlerini denetlemeyen bir yöneticinin eylemlerine karşı kırılgan olmayı isteme düzeyini göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tuz, 2013: 76). Ayrıca, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güvene dayalı ilişkiyi etkileyen bazı diğer etmenler de bulunmaktadır. Bu etmenler, yöneticilerin kabiliyeti, iyiliği ve adilliği gibi etmenlerdir. Yöneticilerin kabiliyeti, beceriler, yeterlikler ve etrafındakiler üzerinde etkili olabilecek özel bir alandaki diğer vasıflarla ilgili bir şeydir. Bir yönetici, güçlü teknik becerilere sahip olabilir, bu şekilde, etrafındaki diğer insanların güvenini kazanabilir ancak yetkin olmadığı diğer alanlarda, yetersiz eğitim veya deneyim kendisine olan güvenin kaybına neden olabilir. İyilik, bir bireyin kendisine iyi davranma konusunda istekli olduğuna yönelik olan inanç düzeyidir ve güvenilirliği değerlendirme konusunda, iyiliğin önemli

bir rol oynadığı düşünülür. Adillik ve hakkaniyet de, bireyin karşısındaki kimseye kabul edilebilir bir düzeyde bel bağlayabildiği bir prensiptir (s. 76, 77).

Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tuz (2013: 77), yaptıkları bir araştırmayla, çalışanlarla güvene dayalı bir ilişki geliştirmek için liderlerin bazı davranışlarda bulunmaları gerektiğini söylemektedirler:

- Liderler, kendi yönetme biçimlerine sahip olmalı ve bunları göstermelidir.
- Liderler, iyilik davranışları göstermelidir.
- Liderler adillik ifade etmelidir.

Whitener ve diğerlerine göre (1998: 516-517) çalışanların yöneticilere duydukları güven üzerinde etkili beş temel davranış bulunmaktadır. Bunlar; davranış tutarlılığı, davranışın doğruluğu, denetimi paylaşma ve bölüştürme, iletişim ve çalışanların ihtiyaç ve arzularını düşünüyor olduğunu göstermedir. Dolayısıyla, çalışanlarla güvene dayalı bir ilişki kurmak isteyen yöneticilerin pek çok etmeni, davranışı ve eylemi uyguluyor olması gerekmektedir. Yöneticiler her zaman çalışanların, kendilerine ve örgüte duydukları güveni arttırma konusunda çaba göstermelidir. Çünkü güven, kazanılamaz bir şey değildir.

1.2.4.2. Çalışanların Çalışma Arkadaşlarına Duydukları Güven

İşyerinde, bireyler vakitlerinin büyük kısmını çalışma arkadaşlarıyla geçirmektedir ve bazı durumlarda çalışma arkadaşlarıyla olan ilişki iyi, bazı durumlardaysa kötü olabilmektedir. Bu ilişkilerin sağlıklı olduğu durumlarda, çalışanlar bu bağlantılarını, şirketten ayrıldıkları zaman, çalışma saatlerinin, takviminin, proje işlerinin dışına taşıma konusunda niyet gösterebilmektedir. Bunun nedeni, birbirleriyle arkadaşlık etmeyi seviyor olmalarıdır. Tüm arkadaşlıklarda, bağlantıya ve ilişkilenmeye duyulan güven en önemli konulardan biridir. Omarov (2009), çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin, çalışanların hem sözlerinde hem de davranışlarında hakkaniyetli olmaları anlamına geldiğini ifade etmektedir (s. 24).

Bir örgütte, çalışma arkadaşlarının arasında güvene dayalı ilişkilerin oluşması durumunda, bu durum çalışma ortamının iklimine de yansır. Bu durum ayrıca, örgütün dışındaki bireylerin görüşlerine de yansır. Çalışma arkadaşları arasında güven duygusunun yüksek olduğu örgütlerde, çalışanlar arasında güvenli bir iklim oluşur, işbirliği ve birbirine bağlılık artar, çalışanlar işyerine gelirken evlerinde gibi ve mutlu hissederler ve örgütlerini kendi gelecekleri gibi düşündükleri için daha hareketli ve yaratıcı olurlar, karar verme süreçlerine katılma fırsatları olur ve birbirleriyle uzun vadeli ilişkiler geliştirebilirler (Tekingündüz, 2012: 55). Bazı çalışanlar, çalışma arkadaşlarıyla öyle güven dolu ve gerçek ilişkiler geliştirir ki, birlikte çalışmadıkları zamanlarda, üretkenlikleri düşebilir. Çünkü iyi ilişkiler zaman içinde birbirini tamamlamaya dönüşür ve birlikte çalışmalarına kıyasla, tek başına yapacakları çalışmalar etkin olmayabilir. Bunun en tipik örneği olarak, "The Internship" (2013) adlı filmde, bir ekibin çalışma başarısı gösterilmektedir ve ekibin çıkış noktası ekip ruhu ve birbirlerine olan güvenleridir ve sonucunda hem bireysel olarak, hem ekip olarak, hem de örgüt olarak başarıya ulaştıkları görülür.

Bir işin, bazı durumlarda, en başından herhangi bir süpervizör veya yönetici olmaksızın belirli bir ekibe verilmesi daha iyidir. Çünkü 'çalışan, kendi çalışma arkadaşlarına güven duyup, süpervizöre veya üst yönetime karşı güvensiz olabilir' (McCauley ve Kuhnert, 1992: 269) ve ilerleyen dönemde de ekip çalışmasıyla birlikte, ekibin içinden bir lider veya süpervizör adayı gelişebilir ve bu kişi de çalışma arkadaşlarının güvenini ve saygısını kazanmış olur.

Çalışma arkadaşları arasındaki ilişkide ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkilerde aynı olan, güven koşulları gibi birtakım özel durumlar bulunmaktadır. Çalışanın kendi çalışma arkadaşlarına güvendiği noktada, çalışan, kendisine karşı da aynı davranışı/tutumu bekleyecektir. Ancak, güven duymaya yatkınlık, ruhsal durum, değer yargıları ve tavırlar gibi bazı faktörler, örgüte duyulan güveni ve çalışma arkadaşları arasındaki güven duygusunu etkileyebilir (Kamer, 2001). Ayrıca, çalışma arkadaşlarına duyulan güven, bilgi paylaşımını ve şeffaflığı da kolaylaştırabilmektedir.

Günümüz örgütlerinde, farklı kültürlerden gelen insanların yönetimi ve aynı zamanda, kültürler arası ortamlarda bireyleri anlamak, onlara güvenmek ve onlarla birlikte çalışmak kolay olmamaktadır. Ancak çalışma arkadaşlarına güven duyulduğu ortamlarda, birbirine uyum sağlamak ve yardımcı olmak ve şeffaflık, adillik ve açıklık göstermek gerekmektedir. Böyle ilişkisel davranışların geliştiği ortamlarda, yönetimin başarılı olma ihtimali artmaktadır.

1.2.4.3. Çalışanların Örgüte Duydukları Güven

Çalışanlar açısından örgüte olan güven hem doğrudan şirkete güvenme hem de örgütün yönetimine duyulan güvenme şeklinde olabilmektedir. Culbert ve McDonough'a (1986) göre bir örgüte güvenmeyi tercih eden çalışanlar, söz konusu örgütün ve sistemlerinin amaçlarını, değerlerini ve beklentilerini içselleştirmektedir. Tersinden bakıldığında, sisteme güven duymayan çalışanlar, örgüte de güven duymamaktadır. Ayrıca, çalışanların örgütün sistemlerinin güvenilmez olduğunu düşündüğü durumlarda, çalışanlar objektif olarak değerlendirilebilecek alanlarda, azami kapasitelerini göstermeme eğilimine girmektedir. Örgütün sistemine duyulan güven, örgüt bünyesindeki resmi yetkili pozisyonlara ve teknik usul ve standartlara duyulan güven ile de bağlantılıdır (Bachmann, 2003: 63-64).

Huff ve Kelley (2003), örgüt bünyesindeki güvenin, örgüt içindeki ilişkiler, farklı konumlardaki çalışanların tüm rolleri tarafından yaratılan, deneyimlere ve bağlantılara, farklı davranış ve hedeflere ve bireyin çalıştığı şirketten beklentilerine dayalı bir iklim olduğunu ifade etmektedir (s. 83). Örgüt bünyesindeki güven, diğer firmalar tarafından taklit edilemeyecek olan bir sosyal sermayedir. Güven, taraflar arasında, birbirlerine olumsuz bir etkide bulunmayacaklarına veya birbirlerini riske sokmayacaklarına dair inançtır (Jones ve George, 1998: 531).

Örgüt içindeki güven, işletme sahibinin yaklaşımlarıyla ilgili olup, güzel bir kariyere sahip olmaya yönelik olarak örgüt içinde terfi imkânları, mali durum, karşılık verebilme politikaları ve diğer önemli usullerle de ilgilidir. Yöneticilerin davranışlarının, örgüte

bağlılık konusunda etkili olan ilk adımlardan biri olduğunu hatırlamak önemlidir (Whitener v.d., 1998). Ayrıca, karşılık vermenin yanı sıra, sağlık sigortası, iş güvenliği ve emeklilik politikaları gibi örgütün çalışan refahı konusundaki yaklaşımı, örgüte olan güveni yükseltmektedir.

Örgüte duyulan güveni etkileyen, yukarıda da ifade edildiği gibi, pek çok etmen bulunmaktadır. İslamoğlu ve diğerlerine göre (2007), örgüte duyulan güveni etkileyen etmenler aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 2. Örgütlenme Bünyesinde Güveni Etkileyen Etmenler

1	Adil ve dürüst bir mekanizma
2	Olumlu bir imaj
3	Barışçıl ve adil bir ortam
4	İşe alım ve yönlendirme konusunda özen
5	Bağlılığı teşvik etme
6	Mali güce sahip olma
7	Çalışanları önemseme ve onlara saygılı davranma
8	Objektif bir performans değerlendirmesi yürütme
9	Çalışanların ihtiyaçlarını gözetme
10	Uzun vadeli bir işe alım yaratma

Kaynak: İslamoğlu v.d. (2007) ss. 57.

1.2.5. Örgütsel Güvenin Çıktıları

Örgütsel güvenin çalışanlar üzerinde pek çok olumlu etkisi vardır. Örgütsel güven, çalışanların moraline katkı sağlar ve bu sayede yüksek morale sahip çalışanlar da, örgüte olumlu bakma eğiliminde olurlar. Örgütsel güven, bunun yanı sıra, ekip arkadaşları arasındaki ve yöneticilerle olan ilişkileri de etkiler. Her türlü ilişkinin her parçasına

yayılmış, örgütsel koordinasyon, karar vericilik, eşgüdüm, ekip çalışması, çalışanlara liderlik ve yöneticilik yapılması ve eğitimler gibi etkin iletişim biçimleri, yalnızca örgütsel güvenin yerleşik olduğu örgütlerde mümkün olabilmektedir (Toprak, 2006: 42). Jahaveri-Kamel'e göre (2009) ve Watcharachatchawan ile Stane'e göre (2016), örgütsel güvenin, örgütün etkinlik ve verimliliği üzerinde, ekip çalışması, işbirliği ve iletişim konularında potansiyel olarak bir maliyeti olabilir. Güven, ayrıca iş tatminini ve örgütsel vatandaşlığı da etkiler.

Cook ve Wall'a (1980) göre, örgütsel güven, örgütün uzun vadedeki istikrarını etkiler ve ayrıca, çalışanların iş tatminlerinde de çok önemli bir rol oynar. Ek olarak, örgütsel güven, bilgi paylaşımı ve şeffaflık açısından da çok önemli ve hayatidir. Stresin azalması, üretkenliğin artması bakımından etkilidir ve performans ölçümlerinin iyi algılanması için destekleyicidir. Dessler'e (1998) göre de, güven, bir şirketin varlığını gerçekten de etkileyen bir etmendir (s. 189).

1.3. İŞ TATMİNİ

Örgütsel davranış alanındaki en önemli etmenlerden biri, çalışanların işlerine karşı beslediği tutumdur. Şayet işlerine karşı tutumları olumlu ise, bu onların işlerinden memnun olduklarını, tersi durum ise memnun olmadıklarını gösterir. İş tatmini, bireylerin yaptıkları işe karşı genel tutumlarını ifade eder. Mitchell ve Lason'dan alıntılamak gerekirse, (1987) örgütsel davranış alanında, iş tatmininin en önemli ve en sık çalışılan tutum olduğu bilinmektedir.

1.3.1. İş Tatmininin Önemi ve Tanımı

Yapılan bazı çalışmalar, işlerinden memnun olan çalışanların daha yaratıcı, üretken ve örgütte kalma konusunda daha istekli olduklarına işaret etmektedir (Eskildsen ve Dahlgaard, 2000). İş tatmininin örgütlerin üretkenliği ve karlılığına olan etkileri nedeniyle araştırılması önemlidir (Gruneberg, 1979: 1). İş tatmini bir kavram olarak ilk defa Hoppock tarafından şu şekilde tanımlanmıştır "bir kimsenin, iş tatminini elde

etmek/tatmin yaşamak üzere işinde gerçekleştirdiği psikolojik, fiziksel ve çevresel etkinliklerinin birleşimi" (Yew, 2008: 27-43). Ancak, iş tatmini kavramının geniş yelpazesini tümüyle tanımlayabilecek bir teori bulunmamaktadır (Chou ve Robert, 2008).

İş tatmini, bir kavram olarak farklı yazarlarca farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Girift ve çok boyutlu bir kavram olup farklı kimselerde farklı tanımlanma biçimleri bulunmaktadır. Öznel bir değişkendir zira yalnızca bireyin işinden beklentilerine değil aynı zamanda işin niteliğine dayalı da olabilir (Lu v.d., 2011). İş tatmininin en yaygın tanımlarından birini yapmış olan Edwin Locke'a göre (1976), iş tatmini, "bir kimsenin işini veya iş deneyimlerini değerlendirdiğinde ortaya çıkan memnun edici veya pozitif bir duygu durumu" olup (s.1304), örgüt bünyesindeki bireylerin sağlığını, psikolojik ve duygusal iyilik anlamında etkilediğinden önem arz etmektedir (Rowden, 2002). Ayrıca, iş tatmini, çalışanların çalışma ve deneyimlerinin değerlendirilmesinden sonra pozitif duygu açığa çıkaran durumdur (Baltaş, 2000: 88-89). İş tatmini, objektif düşünceler ve davranışsal niyetlerin yarattığı, çalışanların işleriyle ilgili duydukları tatmin veya tatminsizlikle ilgili bir dizi unsurdur (Davis ve Newstrom, 1989: 176). İş tatmini, bireyin kendi beklenti ve istekleriyle mevcutta elinde olanı kıyasladığında verdiği duygusal tepkidir. Bu durum, sarf edilen çabanın karşılığında bir miktar ödül aldığımız psikolojik bir sözleşmeye benzer (Gruneberg, 1979, 20). Ayrıca, bazı insanlar az maaş alırken bazı insanlar fazla maaş alır ancak, elbette fazla maaş almak her zaman için az maaş almaktan daha iyi bir durumdur (p. 21).

İş tatmini "insanların kendi işleri ve işlerinin farklı yönleri hakkında ne hissettikleriyle" ilgilidir (Spector, 1997: 2) ve iş tatmininin üç önemli yönü bulunmaktadır. Birincisi, örgütler, insani değerlere göre yönetilmelidir. Bu da demektir ki, şirketler çalışanların haysiyetine uygun biçimde yönetilmeli ve çalışanlarına saygılı ve adil davranmalıdır. İş tatmininin yüksek olması, çalışanların daha etkin olmasını sağlar ve çalışanların iyi bir duygusal ve akli durumda olduğunun bir işareti niteliği taşır ve tüm bunlar da, örgütün kendi ortamını ve dışarıdaki görüşleri etkiler. İkinci olarak, örgütlerin faaliyetleri,

çalışanların işlerine yönelik memnuniyet düzeylerinin bir sonucu olan davranışlarından etkilenebilmektedir. Üçüncü olarak, iş tatmini örgütsel veya iş faaliyetlerinin bir göstergesi olarak işlev görebilmektedir (Specter, 1997)..

İş tatmini, çalışanların kendi girdilerine karşılık elde ettikleri çıktılar arasındaki farktan kaynaklanan bilişsel ve duygusal tepkilerinin bir bileşimidir (Hellman, 1997: 677-689). Gruneberg (1979), elde ettiğimiz çıktıyı başkalarının elde ettiği çıktıyla karşılaştırdığımız ve nispeten az bir çıktı elde ettiğimizde memnuniyetsizlik yaşadığımızı belirtmektedir (p. 20). Yine, Boles ve diğerlerine göre (2007), iş tatmini "bir çalışanın yaptığı işin içsel ve/veya dışsal yönlerine ilişkin pozitif veya negatif düşünme seviyesidir" (s. 312). Vroom (1964: 99), iş tatminini, bireylerin kendilerinin doldurmakta olduğu iş rollerine ilişkin duygusal eğilimleri olarak çalışanların iş yerindeki rolüne odaklanan bir unsur olarak tanımlar. İş tatmini, ayrıca, çalışanların kendi işleri hakkında geliştirdiği algılama biçimi ve işlerini sevme düzeyi olarak da tanımlanmıştır. Örgüt, çalışanların refahını, ihtiyaçlarını ve değerlerini dikkate aldıkça, çalışanların kendi işlerine yönelik memnuniyetleri artacaktır (Abraham, 2012b).

İş tatmininin önemi, kişisel ve örgütsel düzeylerdeki farklı çıktılar arasında bulunan, doğrudan ve dolaylı bir etki olarak vurgulanmaktadır. Ölçer tarafından gerçekleştirilen bir araştırmayla desteklenen sonuçlara göre (2015:111)**,** iş tatmini, iş performansına etki etmekte ve genel olarak iş tatmini psikolojik güçlenme ve iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Bu noktada, iş tatminiyle gelen psikolojik güçlenme dolaylı olarak iş performansını da etkiler. Abu-Shamaa v.d. (2015: 20), ampirik bir çalışmada, iş tatmininin bir tahmin aracı olduğunu ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Bu da, şayet iş tatmini yüksek düzeydeyse veya artıyorsa, örgütsel bağlılığın da yüksek seviyede olması veya artması anlamına gelmektedir. Tersi düşünüldüğünde, çalışanların iş tatmini düşüyorsa, örgütsel bağlılık da düşecektir. Ayrıca, iş tatmini gelecekte, çalışanlara bireysel düzeyde işte başarı konusunda etki eder. Üretkenlik ve bireysel iyi olma durumu gibi sonuçlarla doğrudan ilişkilidir. İş tatmini, işi zevkle yapmakla, işe giderken mutluluk duymakla, işi iyi yapmakla ve harcanan

enerjinin, zamanın vb. karşılığını elbette alabilmekle alakalıdır. Aynı zamanda, hevesli olmayı da içerir ve ücret, saygınlık, kariyere yönelik terfi ve tatmine yönelik diğer hedefleri başarma gibi sonuçlara götüren temel unsurdur (Kaliski, 2007).

İş tatmini, örgütü hızlı adımlarla başarıya götürebilecek en önemli etmenlerden biridir. Bunlardan farklı olarak, fazla işlerle yüklenme gibi negatif etmenler etkili olabilir ve böyle bir durum da iş stresine sebebiyet verirken, stres de iş tatminini olumsuz etkiler. Veloutsouve Panigyrakis (2004: 122), iş stresinin azaltılmasının iş tatminini arttırabileceğini ifade etmektedir. Sonuç olarak, işyeri stresini tamamen ortadan kaldırmak zordur ve hatta ortadan kaldırmak gerçekçi bir şey de değildir ve tercih edilen bir sonuç da değildir. Yine de, çalışanların stresi yönetme konusunda desteklenmesi, etkin bir İK yönetimi için çok önemli bir hedeftir (Avey v.d., 2009: 689). Ayrıca, Macintosh ve Doherty (2010: 114) tarafından yapılan bir araştırma, iş tatmininin, örgütsel kültüre ait unsurlarca ve ayrıca ruhsal iyi olma halince etkilenebileceğini belirtmektedir (Tejeda, 2015: 178). Ruhsal açıdan iyi olma durumu, farklı yazarlar tarafından ele alınıp farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Moberg'e göre (1979) "Ruhsal açıdan iyi olma durumu, insanların içsel kaynaklarının toplamındaki, diğer tüm değerlerin odaklandığı nihai endişelerdeki, davranışlara rehberlik eden merkezi yaşam felsefesindeki ve her türlü bireysel ve sosyal davranışı etkileyen, insan yaşamının anlam veren kaynağındaki iyilik veya sağlıklı olma durumuyla ilintilidir"(s. 11). Altaf ile Awan'a göre (2011), "İşyerinin ruhsallığı, bir bireyin çalışma koşulları dâhilindeki ruhsal açıdan iyi olma durumudur" (s. 94). Tejeda'nın araştırma bulgularına göre (2014: 178), ruhsal açıdan iyi olma durumu koşulların ve durumların elverişsiz olduğu durumlarda, iş tatmininin önemli bir bileşenidir. Ayrıca, bulgulara göre, maneviyat da iş tatminiyle ilişkilidir. Bu nedenle, ruhsal olarak iyi olma durumunun, verimli çalışma sonuçlarını ve dolayısıyla iş tatminini desteklediği fark edilmektedir.

İş tatmini üzerinde etkisi olan en önemli etmenlerden bir tanesi, beceri ve kabiliyetleri kullanabilmektir ve bu da, kişisel beceri ve kabiliyetlerin işin ihtiyaçlarını karşılaması anlamına gelmektedir. Bu eşleşme olmadığı takdirde, çalışanlar beceri ve kabiliyetlerini

kaybettikleri hissine kapılabilmektedir. Bir işyerinde, bir bireyin bunları kullanma fırsatı varsa, kendisini yaptığı işle ilgili çok daha iyi ve memnun hisseder. Çalışanlar, bunları kullanırken, kendilerini örgüt için işe yarar hissedeceklerdir ve örgütün başarısına katkı sağladıklarını bildiklerinde, işlerine karşı daha hevesli ve tatmin olmuş olacaklardır. Çünkü bir örgüte girdiklerinde, pek çoğu, bireysel hedeflerinin haricinde, bir bütün olarak örgütün başarısında da yer almak ister.

Bir çalışanın duyduğu iş tatmini çok hızlı gelişebildiği gibi, bu tatminin çok hızlı kaybedilebildiği de unutulmamalıdır. Bu nedenle çalışanların iş tatminleri takip edilmeli ve özel bir programla, yıllık, aylık ve haftalık olarak incelenmelidir (Baysal, 1997: 40). İş tatmininin, hayattan memnuniyet düzeyinde artış ve üretkenliğe olumsuz etki eden davranışlarda düşme gibi işyerindeki olumlu sonuçlarla ilişkisi bulunmaktadır. Ayrıca, motivasyon ve iş tatmini, birbirlerinden farklı şeylerdir, kendi aralarında anlamsal olarak yakın bir ilişki bulunmakla birlikte, eğer iş tatmini mevcutsa motivasyon da yüksek düzeyde olabilmekte ve yaratıcı faaliyetleri harekete geçirebilmekte, çalışanları kendilerinin öncülük edebileceği ek faaliyetler başlatma konusunda teşvik edebilmektedir.

1.3.2. İş Tatmininin Özellikleri

İş tatmini, çok dinamik bir kavramdır. Yöneticiler bazı zamanlarda, belirli bir dönemde, çalışanların memnuniyeti konusunu dikkate alabilir, kendi güçlü yönlerini, memnuniyetin sağlanmasına yönlendirebilir ve bu hedefi çalışanları için başardıkları takdirde, bu konuyu ele almayı bırakabilir. Dolayısıyla, önceden iş tatminini başarmaya yönelik gerçekleştirdikleri faaliyetleri, bu kez başka bir yere yönlendiriyor olurlar. Bu durum, iyi sonuçlar vermez çünkü daha önce belirttiğimiz gibi, iş tatmini, dinamik ve sürekli, her yıl, her ay ve her hafta gözden geçirme gerektiren bir kavramdır (Eren ve Titizoğlu, 2014). Ancak, çalışanlar her zaman diğerlerinden memnun olmak üzere bir etki beklememelidir, kendilerini motive etmeli ve bu şekilde tatmin de olabilmelidirler. Çalışanlar kendilerine ‘neden çalışıyorum’ sorusunu sormalı, profesyonel hedefleri veya kişisel yaşam hedeflerini tutturmak ve ailenin refahı için başarılı olmaya çalışmalı, işten

daha fazlasını almalıdır. İşin yalnızca, ihtiyaçları anlamayan bir yöneticiye veya patrona sahip olmak veya başkasının yaptığı işi kıskanmak gibi olumsuz yönlerini görmektense olumlu yönlerini görmek daha iyidir. Tüm bu tatminsizlikler, çalışanların mevcut işlerinde kendini ifade etme biçimlerine yansıyacaktır.

Şimşek'e göre (1995), iş tatmininin üç önemli boyutu bulunmaktadır:

- İş tatmini, bir iş durumuna yönelik duygusal bir tepkidir. Görülemez, ancak farklı biçimlerde ifade edilir.
- İş tatmini genellikle kazanç ve sonuçların beklentilerle örtüştüğü seviyenin ölçümüdür.
- İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Örneğin işin kendisi, maaşlar, yükselme fırsatları, ekip arkadaşları gibi.

Arıkan'a göre (2016), tatmin kavramı, kişisel, sosyal ve duygusal anlamda, iç tatmin ve huzurun sınırlarını belirleyen bir kavramdır. Diğerleri tarafından gözlemlenemez, yalnızca bireylerin kendileri tarafından ölçülebilir (s. 39). Ayrıca, McKenna (2000) da, iş tatminini, işyerinde kişisel beklentilerin karşılanmasına yönelik bireysel bir tutum olarak ifade etmektedir. Bu anlamda, kişinin, yaptığı işin, iş değerlerini başarabildiği ölçüye dair yaptığı değerlendirme, olumlu bir duygusal memnuniyet durumunu veya bunun aksine olumsuz bir memnuniyetsizlik duygusunu tetikleyebilir (Coomber ve Barriball, 2007: 4). İşe yönelik tatminin, başarının artmasına katkıda bulunduğu iddia edilirken Tarlan ve Tütüncü'ye göre (2001: 146) iş tatmini ve iş başarısı birbirleriyle bağlantılı ve birbirleriyle ilintisi bulunan kavramlardır.

1.3.3. İş Tatminini Etkileyen Unsurlar

İş tatmini, pek çok yazar tarafından belirtildiği gibi, çalışma ortamı, profesyonel statü, etkileşim ve otonomluk gibi faktörler tarafından etkilenmektedir (Papoutsis v.d., 2014). Ancak, iş tatmini dört kategoride tasnif edilebilir ve buna astlar ve üsler arasındaki iletişimi içeren ortamsal etmenler dâhildir. Çalışanların ruh durumu ve duygularının

dâhil olduğu tekil etmenler arasında ayrıca, çalışanların huyları ve ekip çalışmasına yatkınlık gibi özellikleri ve kişisel olarak sorunları çözebilme yetisi de bulunmaktadır. Stratejik çalışan tanıma etmenleri arasında mali yönlere ilişkin endişeler, örgüt bünyesindeki kültür ve işyerinde hâkim toplumsallık bulunmaktadır. Ayrıca, psikolojik anlamda iyi olma haline ilişkin faktörler çalışanların yaşamlarının, aile, topluluk ve çalışma gibi en önemli gerçekliklerine aittir (Abu-Shamaa v.d., 2015: 6).

İş tatmini yalnızca işin niteliğine değil aynı zamanda bir bireyin beklentilerine de dayanmaktadır. İş tatminini etkileyen demografik özellikler bulunmaktadır (Ramoo v.d., 2013:2) ve bu da bazı yazarlar tarafından bireysel etmenler olarak tanımlanmaktadır. Lam (1996:38), iş tatmini ile bireysel etmenler ve örgütsel etmenler arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Buna göre, iş tatminini etkileyen etmenler, bireysel etmenler ve örgütsel etmenler olarak iki grupta incelenebilir. Aşağıda iş tatminini oluşturan etmenler, içsel ve dışsal iş tatmini etmenleri şeklinde açıklanmaktadır.

1.3.3.1. İçsel ve Dışsal İş Tatmini Etmenleri

Herzberg'e göre (1966), bir çalışanın iş tatminiyle, iki farklı faktör kategorisi ilişkilidir. Bu unsurlar, içsel ve dışsal belirleyicilerden oluşur ve motivasyon ve hijyen faktörleri olarak belirlenmiştir. Ayrıca, Robbins (2003) de, iş tatmininin içsel ve dışsal etmenlerden etkilendiğini belirtmiştir. Literatürde, bu etmenlerin, çalışanların kendi işlerine yönelik memnuniyetlerini başarma konusunda büyük öneme sahip olduğu belirtilmektedir. Herzberg'in (1966) Hijyen kuramı ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, içerik kuramlarını tarif eder ve bir çalışanın işinden memnuniyet duyması için karşılanması gereken değer ve ihtiyaçları tanımlamaya çalışır (Coomber ve Barriball, 2007: 299). İş tatmini, çalışanların kendi işlerine karşı olumlu ve olumsuz duygularını, içsel ve dışsal etmenlere göre içermektedir (Odom v.d., 1990: 159).

1.3.3.1.1. İş Tatminini Etkileyen Dışsal Etmenler

Hijyen etmenleri olarak da bilinen, işin düzensizliğini ve adaletsizliğini içeren etmenler bir çalışanı mutsuz edebilir. Bu etmenlere; çalışma koşulları, ekip arkadaşları, ücret, politika ve usuller, kişisel yaşam ve statü gibi etmenler dahildir (Herzberg, 1966). Motive edici faktörler (motivatörler) işe yönelik olumlu tutumları tetiklerken, bunların yokluğunda, memnuniyetsizlik oluşmaz. Tersine, hijyen etmenleri mutlaka tatmin edici etmenler değildir ancak onların olmaması, çalışanların memnuniyetsizliğine neden olabilir. Ayrıca, iç tatmin, çalışanların kendi işlerini yaparken deneyimlediği tatmin düzeyine ve hissettikleri başarma duygusuna, görevle özdeşleşmelerine ve kendilerini gerçekleştirmelerine bağlıdır. Şüphesiz, örgütsel düzeyde, memnuniyet hisseden çalışanlar, işyerinin etkinliğine ve uzun vadede başarısına önemli katkı sunarlar. Bunun tersi durumunda, memnuniyetsiz çalışanlar, örgüte çok az katkıda bulunur veya bazı durumlarda örgütü olumsuz da etkileyebilir.

Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, bir çalışanı işyerinde çevreleyen ortam ve atmosferle ilgilidir. Herzberg'e göre (1966) bunlar; yer, çalışma ortamındaki ışıklandırma, havalandırma ve ekipmanlarla da ilgili olabilir. Çalışma koşulları, özellikle günümüzde, ILO gibi kurumlar tarafından çalışma saatleri, mola saatleri, takvimler ve ayrıca fiziksel ve zihinsel durum gibi unsurlardan oluşan çeşitli standartlarla tanımlanmaktadır. Bu nedenle, çalışma koşulları, belirli bir işyeri ve meslekten beklentilerle de orantılıdır. Aksu ve Aktaş'a göre (2005), çalışma koşullarının, çalışanların sıhhati için tatmin edici olduğu durumlar, memnuniyetin artmasını sağlayabilecek nedenlerdir (s. 480). Çalışma koşulları, belirli bir işte kalma isteği üzerinde etkilidir (Baylor, 2010: 74). Ayrıca, çalışanlar kendi çalışma ortamlarında kendilerini iyi hissetmek ister çünkü yaşamlarının bir kısmını orada geçirirler ve işyerinin önemi yalnızca iş tatmini üzerinden kurulamaz, aksine, sağlıklı bir ortamın sunulmasını da ilgilendirir (Keser, 2006: 85).

Ücret

Literatürde ücret, çalışanların iş tatminini etkileyen en önemli unsurlardan biri olarak tanımlanmaktadır. Bunun nedeni, çalışanların kendi yaşamlarını idame ettirmek için yeterli miktarda paraya ihtiyaç duymasıdır (İmamoğlu v.d. 2004: 169). Bu da, ücretin alınabilecek ürün ve hizmetlerin bedelinden daha fazla olması anlamına gelmektedir. (Gruneberg, 1979: 57). Çalışanlar, işlerini yaparken aldıkları ücret konusunda, ayrıca çalışma arkadaşlarının ve aynı işkolundaki işçilerin aldığı ücretlerle ilgilenmekte ve buna göre kendilerine adil davranılıp davranılmadığına yönelik yargıya varmaktadır (Gruneberg, 1979: 21). Furnham (2006), ücretin beklentileri karşılamaması durumunda, motivasyonun ve performansın düşeceğini belirtmektedir. Ancak, çalışanların pek çok durumda, ücret yerine daha fazla izin ve sosyal güvenceyi tercih ettiği görülmektedir. Ücret, adil olmalıdır ve temelde verilen ücret dışında, çalışanların performansına karşılık ücretler de verilmelidir. Zira bu da çalışanın iş tatminini arttırabilir (Bozkurt, 2011: 18).

Çalışma Arkadaşları

Çalışanlar yaşamlarının bir kısmını işyerinde geçirdiği gibi, ekip arkadaşları ile ilişkileri de çalışanların iyi olma hali açısından önemlidir. Örgütün tüm kademelerindeki çalışma arkadaşları arasındaki ilişkilerde, karşılıklı dayanışmanın ve uyumun, çalışanların iş tatminleri üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu yapılan çalışmalarda görülmüştür (Çelen, 2016: 49).

Çalışma arkadaşları arasındaki ilişki, Yeşilyurt'a göre (1991: 55) örgütün yapısına dayalıdır. Eğer bürokratik bir sistem varsa, bu durum, sağlıklı bir ilişki kurulmasına ve iyi bir motivasyona olumsuz etki edecektir. Bu nedenle, resmi ilişkilerden gayri resmi ilişkilere geçilmesi önerilmektedir. Bu aslında, herhangi bir resmi ilişkinin kalmaması gerektiği anlamına gelmez. Gayri resmi ilişkilerin iyileşmesi, çalışanların örgüt bünyesinde daha iyi hissetmesini sağlar. Harris v.d., (2007), çalışma arkadaşları arasındaki iyi ilişkinin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ifade etmektedirler. Ayrıca, Shriar (2015) da bu konuda yöneticilerin önemli bir rol oynadığını ve ekip

arkadaşları arasında daha iyi ilişkiler kurulmasına olanak veren bir ortamı sağlamaları gerektiğini ve bunun da çeşitli etkinlik ve faaliyetler organize edilerek başarılabileceğini belirtmektedir. Ayrıca, çalışanların çalışma arkadaşlarıyla dostluklar kurmaları halinde, sabahları uyanıp işe gitmenin bir zevke dönüşmesi söz konusu olur. Bu durum şirketin başarısını da etkileyebilmektedir.

Tüm çalışanlar veya yöneticiler için önemli ve onların lehine olarak, çalışma arkadaşları arasındaki memnuniyetin teşvik edilmesi gerekir. Bu da ekip arkadaşlarının birbirini tanımasıyla, birbirine hedeflere ulaşmada yardımcı ve destek olmasıyla, birlikte iyi vakit geçirmeyle, dışarı çıkmak veya spora gitmek gibi atılacak basit adımlarla başarılabilen bir şeydir (Conrad, 2014).

İş Güvencesi

İş güvencesi, işin istikrarı ve muhafazası üzerinde etkili olabilecek objektif bileşenlere verilen addır (Herzberg, 1966). Literatürde, iş güvencesinin çok önemli olduğunu ve iş tatminiyle ilişkili olduğunu gösteren pek çok çalışma bulunmaktadır. Nikolaou ve diğerlerine göre (2016) işlerini büyük ihtimalle kaybetmeyeceklerini düşünen çalışanlardaki iş tatmini, diğerlerine oranla daha yüksektir (s. 19). Laura Woods'un kaleme aldığı Chron'a göre, çalışanlar, işlerinin geçerliliği konusunda endişe duymakta ve aynı işin kendileri için uzun vadede mevcut kalıp kalmayacağını merak etmektedirler. İş güvencesinin olmadığı bir ortamda, çalışanların iş tatmini de düşer. Aksi bir durumda, herhangi bir iş güvencesi açığı hissetmediklerinde memnuniyet duyarlar. Ayrıca, Akpan tarafından gerçekleştirilen bir çalışmaya göre (2013), iş güvencesi, akademik personelin örgütsel bağlılığını tahmin etmede önemli ve etkin bir yer tutmaktadır (s. 88-89).

Statü

Herzberg'e göre (1966) statü, çalışanın yaşamını, önem, konum ve saygınlık anlamında etkileyebilecek bir etmen olarak tanımlanır. İyi ve yoğun bir çalışma sonrasında, iyi yapılan bir işin karşılığını her çalışan almak ister. Daha iyi ve özel bir ofis verilmesi gibi, diğer çalışanlardan ayrılma anlamında, ayın veya yılın çalışanı ödülü verilmesi ve

herkesin görebileceği biçimde resminin veya isminin asılması veya ulaşım için araç tahsis edilmesi gibi bir ayrıcalık verilmesi anlamında bir beklenti oluşabilir. Aksi bir durumda, memnuniyetsiz olma gibi durumlar oluşabilir. Ayrıca Harris, Harris ve Eplion (2007), süpervizör ve çalışan arasında olumlu bir ilişkinin de iş tatminini arttırdığını ve işi bırakma niyetini azalttığını belirtmektedir.

Süpervizyon

Bir örgütte, çalışanlar aldıkları ücretle motive olmuyorsa, iş konusundaki memnuniyetlerinde, yöneticileriyle olan ilişkilerinin büyük bir etkisi olabilir (Bozkurt, 2011: 17). Süpervizyon, kaynakların, ilerlemenin ve çalışanların beceri gelişiminin örgütsel hedefe yönelik gelişmesini sağlamaya yönelik bir süreçtir (Reed, 2015: 2). Herzberg'e göre (1966), süpervizyon, çalışanların kendilerine en yakın süpervizöre yönelik genel tutumlarıyla ilgilidir. Ayrıca**,** Bozkurt (2011) da çalışanlarla kurulan ilişkide yönetme tarzının da önemli olduğunu vurgulamaktadır. Çalışanlara, becerilerini kullanma konusunda bir şans vermek önemlidir, aksi takdirde, aralarında düşük seviyeli bir bağ olması halinde, süpervizörler çalışanın fikrini sormadığında veya sorunlarıyla ilgilenmediğinde veya şeffaflık ve bilgi akışının az olması halinde, işe yönelik memnuniyetsizlik oluşur. Reed'in yaptığı bir araştırmaya göre (2015: 70), süpervizyon ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, Eronat (2004), örgütün çalışanları karar alma süreçlerine dahil etmesi, çalışanları uzak tutmak yerine bağlantıları çoğaltması durumunda, bunun iş tatmini düzeyini etkilediğini belirtmektedir (s. 17-18).

Politikalar

Herzberg'e (1966) göre politikalar, çalışanların; idari uygulamaları, iletişimi ve hakları bir bütün olarak algılama biçimiyle alakalıdır. Politikalar, çalışanlar için doğru bir denge sağlamalı, nitelik arttırıcı morali yükseltmeli, ekipler oluşturmalı, verimlilik ve etkinliğe, çalışanları teşvik ederek ve ödüllendirerek katkı sağlamalıdır (Barbeito, 2004). Doğru politikaların örgütte olmayışı, memnuniyetsizliğe neden olabilir.

Kişisel Yaşam

Günümüzde, pek çok iş çalışanların kişisel yaşamını etkiler. Bu durum, çalışma vardiyalarının takvimlendirilmesiyle çalışanların yaşamını etkilemek biçiminde olabilir. Bazı işler esnek olabilir, herhangi bir takvime bağlı olmayabilir ve bu gibi işlerde çalışanlar bunu bilir. Ancak bazı pozisyonlar vardiyanın başlamasından önce ve sonra ihtimam gerektirebilir. Örneğin, her sabah televizyonda haberler için yeni bir fikir üretmek durumunda olan bir gazeteci, iş esnasında bu fikri, meşguliyet veya zamansızlık nedeniyle bulamadığında, o günkü işini bitirdikten sonra, bir sonraki vardiyasına yönelik olarak o fikri bulmak için boş vaktinde de işini bitirmek için çalışıyor olacaktır. Dolayısıyla, Herzberg'e göre (1966), kişisel yaşam, bir çalışanın işinin, onun kişisel yaşamını ne şekilde etkilediğiyle alakalıdır.

Rao ve India'ya (2010) göre, işin dengesi düşünülmediği takdirde ailevi ve kişisel yaşamda sorunların ve stresin yaşanacağı unutulmamalıdır. Ek olarak, bazı insanların işteki başarısı, aile ve kişisel yaşamlarına yansıyabilmektedir. Yalnızca bir açıdan başarılı olup diğer yanları boşlamak sağlıklı bir şey değildir ve bu nedenle de bu üç unsur arasında bir denge olmalıdır. Bu dengenin sağlanması sayesinde, daha iyi performans sağlanacak ve işe gelmeme veya geç gelme gibi durumların azalması sağlanabilecektir (Rao ve India, 2010). Mukhtar (2012) tarafından yapılan bir çalışmaya göre, iş-yaşam dengesi ve iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır (s. 82).

1.3.3.1.2. İş Tatminini Etkileyen İçsel Etmenler

Herzberg (1966), işin kendisini motive eden etmenleri, o işin, çalışanlarını tatmin eden, yaptıkları işi zenginleştiren ve ayrıca uzun vadede iş performansını etkileyen unsurlar olarak tanımlamaktadır. Bu etmenler arasında; başarı, tanınma, sorumluluk, gelişme, ilerleme ve işin kendisi bulunmaktadır. Bu etmenlerin olmaması mutlaka memnuniyetsizlik yaratacak olmamakla birlikte, mevcudiyetleri motivasyona yönelik bir etki teşkil edebilir.

Başarı

Çalışanların başarısı, iş görüşmesi yaptıkları günden itibaren önem arz eden bir şeydir. Özellikle bazı önemli pozisyonlar için, iş görüşmesini yapan kişiler, adaylara kendi hedeflerini, neler başarmak istediklerini, ilgili işin kendileri için önemli olup olmadığını sorarlar. Güçlü bir başarı hissi gösteren çalışanlar, uzun saatler boyunca çalışabilen, iyimser çalışan olarak tarif edilirler. Bu kişiler üretimi azami düzeyde gerçekleştirmek için uzun saatler çalışma konusunda istek gösterirler (Scottl, Moore ve Micelli, 1997). Herzberg (1966), başarının, başarmışlık duygusunu yarattığını belirtir. Ayrıca, başarı, çalışanların motivasyonu açısından önemlidir ve çalışanların kendi işlerinde başarma duygusu hissettikleri zaman daha memnun oldukları görülmektedir.

Tanınma

Toplum içinde yaşadıktan sonra, insanlar farklı gruplar içinde sosyalleşmek isterler ve aynı zamanda başarılarının diğerleri tarafından tanınması halinde bundan zevk alırlar ve bu sayede içsel motivasyonları yükselebilir (Cherry, 2016). Tanınma, örgüt bünyesinde, çalışanların başarıları konusunda değerlendirmeye tabi tutulması ve tanınma sonucunda onlara verilenlerdir. Aynı zamanda, örgütün bir çalışana tanınma karşılığında bahşettiği statü anlamına da gelmektedir (Danish, 2010: 162).

Waqas ve arkadaşları tarafından yürütülen bir çalışmaya göre (2014: 151), ödül, tanınma ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Aynı zamanda, iyi sonuçlar elde etmek isteyen şirketlerin, çalışanların memnuniyetini arttırabilecek iyi bir ödül ve tanınma sistemi kurması gerekmektedir. (Waqas v.d., 2014: 147). Tanınma, iş tatminini yükseltirken aynı zamanda, tanınmanın sağladığı, kişisel verimlilik artışı, işten zevk alma, müşteri sadakati, daha iyi bir ekip çalışması, daha düşük çalışan kaybı, çalışanların muhafazasının artışı, güvenliğin artması ve iş kazalarının azalması, devamsızlık ve stres hallerinin azalması gibi başka pek çok fayda bulunmaktadır (Harrison, 2013).

Sorumluluk

İnsanlar her zaman aynı işi yaptıklarında, herhangi bir değişiklik olmadığında, ek bir görev verilmediğinde, iş monoton bir hale gelir ve moralleri bozulabilir. Bu nedenle, çalışanlara daha fazla sorumluluk vermek, onları daha iyi sonuçlar yönünde motive eder. Herzberg'e göre (1966) sorumluluk, diğer çalışanların işlerinin denetimi anlamına da gelmektedir. Bu nedenle, işe yönelik sorumluluk ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. İşe karşı duyulan yüksek sorumluluk, sorunların çözümünde çalışanların daha aktif bir rol üstlenmesi sonucunu verecektir (Raza v.d., 2015: 85). Ayrıca, Hassan ve Romle (2015: 87), sorumluluk ile iş tatmini arasında olumlu ve önemli bir ilişki olduğunu tesit etmiştir. Bu nedenle, sorumluluk duygusunun artmasıyla, iş tatmini artacak ve sorumluluğun düşmesiyle de iş tatmini düşüş gösterecektir.

Gelişim ve İlerleme

İçsel etmenlerden biri olan gelişim, çalışanların işleriyle ilgili duydukları memnuniyet düzeyi üzerinde özel bir öneme sahiptir. Yöneticiler, çalışanların gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. İlk yönetim kademesi, çalışanları daha iyi tanıdığından, gelişim konusunda çalışanlara daha fazla fırsat tanıyabilecek niteliktedir. Herzberg'e göre (1966) gelişim, bazı çalışanların sahip olabileceği geleceğe dönük bir potansiyeldir. Bu çalışanlar için, kariyerlerinde gelişim gösterebilecekleri bir ortamın yaratılması gerekmektedir.

Herzberg, Maunser ve Snyderman (1959), ilerlemeyi, örgüt bünyesinde ilerleme anlamında statü veya pozisyon değişikliği olarak görmektedir. Yazarlar, ilerleme ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Antony ile Elangkumaran (2014) da yaptıkları çalışmada ilerleme ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki olduğunu vurgulamışlardır (s. 51).

İşin Kendisi

İşin kendisi, Herzberg ve diğerleri tarafından (1959) "İşin veya iş kapsamındaki görevlerin fiilen yapılmasının uyandırdığı iyicil veya kötücül hisler" olarak tanımlanmıştır. Yazarlar aslında, işin kendisinin, iş tatminini pozitif bir biçimde arttırabileceğini ifade etmektedirler (Herzberg, Maunser ve Snyderman, 1959). Ayrıca, Sri Lanka İleri Teknoloji Eğitimi Enstitüsü akademik personelinin yürüttüğü bir çalışmaya göre, Antony ve Elangkumaran (2014) tarafından yapılan analizler, işin kendisi ve iş tatmini arasında, SLIATE'nin akademik personeli arasında gözlemlendiği ölçüde, önemli bir ilişki olduğunu göstermiştir (s. 51).

1.3.3.2. İş Tatminini Etkileyen Demografik Etmenler

Çalışanlar, yaşam süreleri dahilinde, çeşitli beklentilere sahip olabilirler. Yaşamın farklı safhalarında, farklı hedefler geliştirilebilir. İnsanlar lisede veya üniversitedeyken veya mezun olduktan sonra çalışmaya başlıyor olabilir ve bu da işten beklentilerin farklı farklı olduğunu gösterir. Beklentiler, aynı zamanda cinsiyete dayalı olabilir. Kadınlar ve erkeklerin işlerinden farklı çıktılar beklediği durumlar olabilir ve bu da onların memnuniyeti veya memnuniyetsizliğiyle sonuçlanabilir. Bu nedenle, iş tatmininin oluşması üzerinde önemli bir etkiye sahip olan tekil etmenler, kişinin kendi yaşamı boyunca edindiği deneyimlere farklı biçimlerde dayanmaktadır. Cinsiyet, yaş, eğitim, statü, iş deneyimi ve hizmet dönemi, maddi durum, kişilik, sosyal yapı, zekâ ve beceriler, kişisel veya demografik etmenlerdir. Ancak, iş tatminiyle sıklıkla ilişkilendirilen özellikler ise yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve iş deneyimidir (Ramoo v.d., 2013: 20).

Yaş

Yaş, iş tatminini etkileyen etmenlerden biridir. Pek çok araştırma, yaş ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanlar yaşlandıkça iş tatminleri artar (Çelen, 2016: 43). Ramoo v.d. (2013:6) tarafından yapılan araştırmada, bir eğitim hastanesinde çalışan hemşirelerin, yaş anlamında değerlendirmeleri yapıldığında, daha

yaşlı olan hemşirelerin daha genç olan hemşirelere kıyasla işlerinden daha memnun oldukları bulunmuştur. Ayrıca, 50 ve üzeri yaştaki çalışanlar, kendilerinden daha genç çalışma arkadaşlarından daha fazla iş tatmini sergilemektedir (Schroder, 2008).

Yaşlanma ve örgütte deneyim kazanma, iş tatmininde önemli bir rol oynayan terfi ve farklı türden ödüllere ilişkin olasılıkları arttırmaktadır. Yelboğa'ya göre (2007: 7), iş tatmini yaşa dayalı olarak artar çünkü bir çalışan bir şirkette çalışarak yaşlandığında aynı zamanda daha fazla deneyim kazanmış olur ve genellikle bir çalışan bir örgütte ne denli uzun süreli çalışırsa, ücreti de o ölçüde artmış olur. Ücret arttıkça memnuniyet de artar. Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki, şeklen "U" harfine benzer. Zira 30 yaşında, yüksek bir iş tatmini vardır, sonrasında yaş 40 olduğunda bu memnuniyet düşer ancak 50 yaşında yine yükselme eğiliminde olur. Ayrıca, Mottaz (1987) tarafından yapılan yaş aralıkları ve iş tatminiyle ilgili bir araştırmaya göre, genç çalışanların iş tatmini daha içseldir ve onlar için iş değiştirmek daha önemlidir. Öte yandan, daha yaşlı çalışanlar dışsal motivasyon etmenlerinden daha fazla etkilenmektedir. Bunun nedeni, ücretlerinin her yıl artış göstermesi, tatil sürelerinin daha uzun olması ve şirketin politikasına dayalı olarak, onları şirkete bağlayan unsurların daha fazla olmasıdır. Ayrıca, Mottaz (1987: 389-408), çalışanların emeklilik dönemi yaklaştıkça iş deneyimlerinin düşebileceğini zira emeklilikten sonra ne yapacakları konusunda endişeye kapılmış olabileceklerini ifade etmektedir.

Cinsiyet

Literatürde, çalışanların cinsiyetinin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu, cinsiyete bağlı olarak iş tatminin değişkenlik gösterebileceği belirtilmektedir. Ancak, bazı araştırmalar, bu konuyla ilgili farklı sonuçlara işaret ederken, bazı araştırmalar kadınların, bazılarıysa erkeklerin işten daha memnun olduğunu ileri sürmektedir. Lacy ve Sheehan (1997), erkek akademisyenlerin, kadın akademisyenlere oranla, genel anlamda daha yüksek bir iş tatminine sahip olduklarını ortaya koymuştur. Ayrıca Gezici (2007: 46), hem kamusal hem özel sektörde, erkeklerin kadınlardan daha memnun olduklarını bulgulamıştır. Bunun kültürel normlardan kaynaklanan bir durum olduğu belirtilirken, kadın çalışanlar

arasında iş beklentisinin daha düşük düzeyde olduğu ve bunun da erkeklere oranla daha yüksek bir memnuniyet düzeyi yaratabileceği de vurgulanmaktadır. Ayrıca, Eğinli (2009: 39), çalışma ortamında erkeklerin kendilerini gösterme konusunda daha fazla fırsatı olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle erkek çalışanlar daha fazla yükselme şansı elde etmekte ve işlerinden daha memnun olmaktadır. Diğer yandan kadınlar daha az memnuniyet duyarlar. Çünkü kariyerlerinde yaşayabilecekleri zorlukların üstesinden gelmek onlar için daha zordur. Ayrıca aile yaşamındaki sorumluluklar konusunda kadınlara daha fazla yüklenilmekte ve bu da kariyerlerinde ilerlemekten onları alıkoyarken sonuç olarak erkeklerden daha az memnuniyet duymalarına neden olabilmektedir.

Bazı yazarlar, kadınların erkeklere oranla işlerinden daha memnun olduğunu bulgulamıştır (Castillo ve Cano, 2004). Yine Ssesanga ve Garrett, belirli alanlarda farklılaşmak üzere, kadınların ve erkeklerin genel iş tatmini seviyelerinin birbirine yakın olduğunu iddia etmektedir (akt. iç. Paul ve Phua, 2011: 142).

Medeni Durum

Medeni durum ile iş tatmini arasında ilişki olduğunu gösteren araştırmalar literatürde yer almaktadır. Çalışanların evli, boşanmış veya hiç evlenmemiş olması gibi durumlar etkilidir. Araştırmaların pek çoğunun sonuçlarında, evli olan çalışanların diğer gruplarla kıyaslandığında işlerinden daha memnun oldukları görülmüştür. Geçmişte yapılmış olan araştırmalarda, bağlantı zayıf olsa da, medeni durum ile işe bağlılık arasında bir ilişki olduğu, zira evli olan çalışanların kendilerini daha fazla sorumluluk sahibi hissettikleri ve dolayısıyla örgütle, evli olmayanlara kıyasla daha fazla bağ kurdukları belirtilmiştir. Clark ve diğerleri (1996), evli ve bekar çalışanlar arasında yaptıkları kıyaslamada, evli olan çalışanların işlerinden bekar olanlara oranla daha memnun olduğunu ifade etmiştir. Mamedov (2013), yaptığı çalışmada, evli olan çalışanların bekar olan çalışanlardan daha fazla iş tatmini duyduğunu bulmuştur (s. 23). Ek olarak, Fetch ve Kennington'a (1997) göre, evli ve boşanmış çalışanlar, hiç evlenmemiş olan çalışanlarla kıyaslandığında daha düşük düzeyde kişisel yaşam stresi ifade etmiştir ve bu da onların, bekar çalışanlardan

daha fazla iş tatminine sahip olduğunu göstermektedir. Evliliğin daha düzenli bir yaşamı, çocukları ve aile için sorumlulukları beraberinde getirmesiyle birlikte, evli çalışanlar bekar olanlardan daha iyi performans gösterebilmektedir (Ataklı, Dikmentaş ve Altınışık, 2004).

Bazı çalışmalar, medeni durum ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişki olduğunu bulgulamamıştır (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002). Kadın çalışanlarda, evli olan veya hiç evlenmemiş olan kadın akademik personelin, boşanmış olanlardan daha yüksek iş tatminine sahip olduğu görülmektedir (Noordin ve Jusoff, 2009).

Eğitim Düzeyi

Literatürde, eğitim düzeyi ve iş tatmini arasında net bir ilişki tanımlanmamıştır. Genellikle, akademik niteliklerin, iş tatminiyle olumlu bir ilişki içinde olması, eğitim seviyesi yükseldiğinde, iş tatmininin de artacağı beklenir. Bunun nedeni, daha iyi pozisyonlar ve daha iyi karşılık ve ödüller için daha fazla şans teşkil edebilmesidir. Ancak bu da her zaman bu şekilde olacağı anlamına gelmez. Bir kimse, yüksek bir eğitime sahip olur ancak güzel ve daha iyi bir iş bulabilme şansı olmayabilir ve bu da memnuniyetsizliğe neden olur (Çelen 2016: 44). Ancak, Schroder (2008) doktora yapmış olan üniversite çalışanlarının, yüksek lisans veya lisans derecesine sahip çalışma arkadaşlarından daha yüksek düzeyde memnuniyete sahip olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, Aşık (2010:39), daha yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların daha memnun olabileceğini ancak bir iş pozisyonu bulamamaları halinde bunun kendi eğitim seviyeleri için uygun olmayabileceğini ve bu nedenle iş tatmini düzeylerinin düşeceğini belirtmektedir. Diğer yandan, düşük eğitim düzeyine sahip kimseler, her zaman işlerini kaybetme ihtimaliyle baskı altında olduklarından, terfi ve kariyer geliştirme konusunda kendilerini şanslı görmemektedirler. Ancak daha yüksek seviyede bir eğitime sahip kimseler, ilerleyen adımlar için daha fazla umut besliyor olacaktır. Bu kimselerin, terfi ve gelişme konusunda daha fazla şansı olmakta ve bunun da onları daha yüksek bir iş tatminine götürmesi söz konusu olmaktadır (Keser, 2006: 112).

İş Deneyimi

Bir işte çalışma süresinin uzunluğuyla iş tatmini arasında herhangi önemli bir ilişkinin olmadığını belirten araştırmalar bulunmaktadır. Ancak, Gesindeve Adejumo'ya göre (2012), iş deneyimi ile iş tatmini arasında önemli bir pozitif ilişki bulunmaktadır (s. 302). Ayrıca, Oshagbemi (2000), yaptığı çalışmada, öğretim görevlilerinin iş tatmini ile mevcut üniversitede görev yapma süresi arasında önemli bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ – ÖRGÜTSEL GÜVEN, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE DAİR ARAŞTIRMALAR

1.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

İşten ayrılma niyeti konusunda pek çok araştırma yapılmış olup bu araştırmalarda farklı değişkenler ve farklı vakalar kullanılmıştır (Veloutsou ve Panigyrakis, 2004; Coomber ve Barriball, 2007; Yurichisin ile Perk ve O'Brien, 2010; Macintosh ve Doherty, 2010; Ramoo ile Abdullah ve Piaw, 2013). Pek çok makale yazarı işten ayrılma niyetini, "istifa işareti" olarak tanımlarken (Weisberg, 1994: 10), Elangovan, "bir davranışsal yönelim iş bırakma davranışının algısal tezahürü" olarak tanımlar (Elangovan, 2001: 159). Brown'a (1986) göre, işten ayrılma niyeti; yeni işe başvurma, referanslar gönderme, mülakatlara katılma ve yeni iş tekliflerini reddetme veya kabul etme gibi davranışlardan anlaşılan yeni iş arama sürecindeki çalışanları ifade eder (s. 36). Price ve Mueller (1986), işten ayrılma niyetini "bir bireyin bir örgütteki üyeliğine devam etmeme ihtimali algısı" olarak tanımlar (s. 17). Bazı çalışanların, çalıştıkları şirket veya örgüt içerisinde spesifik pozisyonları vardır. Her çalışan ayrı bir öneme sahiptir. İşten ayrılma niyeti konusuna gelindiğinde ya da bir çalışan işi bıraktığında, bunun örgüte bazı maliyetleri vardır. Bunlar; çalışanın bulunması için harcanan zaman, çalışanın eğitimi ve boş kalan pozisyona alınacak yeni kişinin bulunması ve eğitimidir. Ayrıca, bazı çalışanlar veya ekip liderleri veya yöneticiler, diğer çalışanlar ile öyle büyük bir uyum yakalamışlardır ki, ayrılmalarıyla beraber diğerleri de memnuniyetsizlik ve cesaretsizlik duymaya başlarlar ki bu da örgütün üretkenliğini ve refahını etkileyebilir. Bu nedenle, örgütler çalışanların huzurunu etkileme faktörüne dikkat etmelidir. Bu gibi durumlar örgüt tarafından, çalışan ayrılmadan önce ele alınmalıdır. Çünkü eğer ayrılan çalışanı işi bıraktıktan sonra geri isterlerse, bu kişilerin geri dönmeleri zor olacaktır. Bazı çalışanlar

da örgütün değerleriyle uyumlu değildir ve bu değerlerle uyumlu hale gelmek veya bu değerlere katkıda bulunmak istemezler. Bu durumda bu çalışanların da işten ayrılma niyetleri büyük olasılıkla fazla olmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005: 25).

1.4.1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Etmenler

İşten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olan farklı etmenler pek çok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Buna benzer bir araştırma Sabancıoğulları ve Doğan (2015) tarafından yapılmıştır. Türkiye'deki hemşireler üzerinde yapılan bu araştırmada profesyonel kimliğin iş tatminini etkileyen bir etmen olduğu, yüksek seviyeli bir profesyonel kimliğe sahip olan hemşirelerin, düşük kimlikli olanlara kıyasla işten ayrılma niyetlerinin daha az olduğu gözlenmiştir (Sabancıoğulları ve Doğan, 2015: 1082).

İşten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olabilecek bir diğer etmen de, işten ayrılma isteğiyle güçlü bir ilişkisi olmasa da, Cerdin ve Le Pargenux (2014) tarafından öne sürülen bir değişken olan yabancı ülkeye yerleşmedir (s. 2042). Cerdin ve Le Pargenux'nun sağladığı bilgiye göre örgütlerin yurt dışında görev alan çalışanlarına önem vermeleri, bu çalışanların yurt dışındayken değerli bilgiler ve yetenekler kazanmaları ve böylece geri döndüklerinde değerlerini arttıracak olmaları çok önemlidir. Ayrıca çalışanların daha önce yurt dışında görev alıp geri dönmüş olan çalışma arkadaşlarının daha iyi bir performans sergilediklerini görmeleri de kariyerleri için bir motivasyon kaynağıdır. Buna ek olarak, örgütler, bazı çalışanlar için yurt dışı görevlerinin hem kendileri hem de örgüt için iyi olmayacağını da göz önünde bulundurmalıdır. Bazı çalışanlar bunu iyi bir tecrübeye dönüştüremezler (Cerdin ve Le Pargenux, 2014: 2046).

Austen ve diğerlerinin (2016) elde etmiş olduğu bulgulara göre çalışma kabiliyetinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi mevcuttur. Çalışma kabiliyeti, çalışanın mevcut durumda ve gelecekte işin gerektirdiklerini yerine getirebilme kabiliyeti anlamına gelen bir kavramdır (Austen v.d., 2016: 18). Yazarlar, yaptıkları araştırmada, çalışma kabiliyetinin işten ayrılma isteği üzerinde negatif bir etkisi olduğunu gözlemlemişlerdir. Bu araştırma göstermiştir ki, çalışma kabiliyeti düşük olan çalışanlar, yüksek çalışma

kabiliyetine sahip olanların tersine, işlerinden ayrılmayı düşünmektedir (Austen v.d., 2016: 20).

Veloutsou ve Panigyrakis (2004) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, marka yöneticilerinin algılanan performansının işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Araştırmaya göre bunun sebebi, marka yöneticilerinin çoğunlukla kıdemsiz yöneticiler olmaları ve pozisyonlarını kariyerlerinin ilk adımı olarak görmeleridir. Bu nedenle, performanslarının yüksek olduğu algısına sahip olduklarında kariyerlerinde ilerleme zamanının geldiğini ve pozisyon değiştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler (s. 122). Ayrıca, görevin yarattığı stres faktörünün de, doğrudan olmasa da algılanan performans ve iş tatmini üzerinden, işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğunu bulmuşlardır (Veloutsou ve Panigyrakis, 2004: 121). Dolayısıyla örgütler, stresin önemini göz önünde bulundurmalı ve bunu minimize etmek için çalışmalıdırlar (Veloutsou ve Panigyrakis, 2004: 122). Avey, Luthans, ve Jensen'e (2009) göre, psikolojik sermaye; stres semptomlarını, işten ayrılma niyetini ve iş arama davranışlarını daha iyi anlamada önemli bir etmen olabilir. İşten ayrılma niyetini etkileyen etmenler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

1.4.1.1. Psikolojik Sermaye

İşten ayrılma niyeti; iş tatmini, stres, fazla iş yükü (Veloutsou ve Panigyrakis, 2004: 121), uzun çalışma saatleri, iş arkadaşları ve yöneticiler ile ilişkiler gibi faktörlerden etkilenmektedir. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin stres üzerindeki etkisi "Office Space" (199) adlı bir filmde gösterilmiştir. Bu filmde, çalışanların, yöneticilerinin uygunsuz davranışları yüzünden nasıl strese girdikleri ve bu nedenle yöneticiden ve örgütün tümünden nasıl nefret ettikleri anlatılmaktadır.

Avey, Luthans ve Jensen (2009), insan kaynaklarını geliştirme stratejileri için çalışanların psikolojik sermayelerinin bileşenlerini arttırmayı önermiştir. Örneğin, yararlılık, optimizm, umut ve zorlukları yenme gücü çalışanların stres semptomlarını algılamalarını azaltarak işten ayrılma niyetini sınırlandırabilir (s. 678). Psikolojik

sermaye "bir bireyin pozitif psikolojik gelişme durumu olarak tanımlanır ve şunlar tarafından belirlenir: (1) zorlayıcı görevleri üstlenmek, bu görevleri yerine getirmek amacıyla gerekli çabayı ortaya koymak için kendine güvenme (kişisel yeterlilik); (2) mevcut ve gelecek zamanda başarılı olmak üzerine pozitif bir yaklaşıma sahip olma (optimizm); (3) başarılı olmak için hedeflere karşı gayretli olma ve gerektiğinde hedefe giden yolları belirleme (umut); (4) problemlerle veya tersliklerle karşılaşıldığında, başarıya ulaşmak için ayakta durma ve kendini toplama (zorlukları yenme gücü) (Luthans, Youssef v.d., 2006: 3). Ayrıca, Avey, Luthams ve Jensen'in (2009) bir çalışmasına göre, çalışanların psikolojik sermayesi ile iş stresi ve niyetin değişmesi arasında önemli ölçüde ters orantılı bir ilişki mevcuttur (s. 688).

İşten ayrılma niyeti, psikolojik sermaye ve iş tatmini üzerine yapılmış olan bir başka çalışmaya göre, iş tatmini ve psikolojik sermaye arasında kuvvetli bir doğrudan ilişki mevcuttur. Bu çalışma; umudu, kişisel yeterliliği ve zorlukları yenme gücü olan ve daha optimist çalışanların daha yüksek iş tatminine sahip olduklarına işaret etmektedir. Buna ek olarak, elde edilen sonuçlar, psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasında önemli ölçüde ters bir ilişki olduğunu göstermiştir (Apollis, 2010: 139-140).

1.4.1.2. Genel Ekonomik Etmenler

Çalışanlar, işlerini bırakma kararı vermeden önce, yaşadıkları ve hareket ettikleri çevre içinde akıllı ve mantıklı olmalıdırlar (Grigg, 2009: 41). Yaşadıkları ve kariyer planladıkları ekonomi içerisindeki fırsatların farkında olmalıdırlar. Fırsat, bir çalışanın, çalışmakta olduğu işten ayrıldığında yeni bir iş bulma şansını gösteren çevresel bir faktördür. Hwang ve Kuo'ya (2006) göre, fırsat ve iş bulunabilirliği, işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkilemektedir.

Turizmde olduğu gibi sektörün gelişmesi de çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir. Çünkü sektörlerin gelişmesi, çevrenin gelişmesi ve yeni bir iş bulma ya da kendi işini kurma şansı anlamına gelir. Bundan başka, işsizlik oranı da çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen etmenlerden biridir. Hwang ve Kou'ya (2006) göre, işini

bırakmak isteyen çalışanlar bunu da göz önünde bulundurmalıdır. Çünkü açık bir pozisyon için yarışan kişi sayısı fazla ve işi alma şansı düşük olacaktır. İşten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olan ve bu konuda harekete geçmeden önce dikkate alınması gereken bazı genel ekonomik etmenler aşağıda sıralanmıştır:

- Genel ekonomik durum ve iş piyasasındaki etkileri,
- Ekonominin durumu ve çalışanların yaşam şartları,
- Diğer işlere geçme şansının artması ve makineleşme ve otomasyon sayesinde başka görevlere adapte olmanın kolaylaşması,
- Tarım ve turizmde mevsimlik iş fırsatları,
- Parasal yönergelerdeki değişiklikler,
- Vergi, giderler ve maliyetler,
- Gelecekte tercih edilecek başka mesleki grupların ortaya çıkması,
- İşçi sendikaları,
- İş piyasasına dahil olacak yeni çalışanların oranı.

Bu ekonomik etmenlerden bazıları Şimşek v.d. tarafından da ele alınmıştır (akt. iç. Gurlaş, 2016: 36). Ayrıca, Mitchell ve diğerlerine göre (2001), çalışanların yaşadıkları çevrenin ve toplumun işten ayrılma niyeti üzerinde çok kuvvetli etkileri vardır. Eğer çalışan; çocukların okulu, kötü mahalle ve yeni çevre gibi herhangi bir nedenle yeni bir ev bulacak ve yaşadığı yeri değiştirecekse, yukarıda bahsedilen etmenlerin tümünün çalışanın örgütte kalma ya da örgütten ayrılma kararı üzerinde güçlü bir etkisi olacaktır.

1.4.1.3. Örgüt Kaynaklı Etmenler

Ökten (2008: 38-39) tarafından yapılan bir çalışmaya göre, örgütten kaynaklı etmenler, pek çok farklı sebebin sonucu olabilir. Aşağıda örgütten kaynaklı sebeplerden bazıları sıralanmıştır:

- Örgütün coğrafi olarak konumu (Şehir merkezi veya banliyö),

- Ulaşım (Toplu taşıma ile ulaşım, özel araç ile ulaşım ya da şirketin ulaşım imkânı sağlaması),
- İşin türü (Zor veya kolay iş),
- Fazla iş yükü veya kötü çalışma koşulları,
- Ücretin adil olmaması,
- Performansın adil değerlendirilmemesi,
- Örgütün ortamı,
- İş tatmini,
- Çalışanların yapamayacakları zorlukta işleri yapmaya zorlanarak psikolojik ve zihinsel olarak etkilenmeleri,
- İnsan kaynakları yönetimi sisteminin kötü durumda olması,
- Üretim sisteminin iyi şartlarda olmaması,
- Kariyer fırsatları.

Poon'a göre (1975), çalışanların örgüt içerisindeki faktörlere ilişkin algıları da işten ayrılma niyetleri üzerinde etkilidir. Bu faktörler; prosedürel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık olarak sıralanabilir.

1.4.1.4. Bireysel Etmenler

Bir çalışanın işten ayrılma niyetini etkileyebilecek olan bireysel veya demografik bir dizi etmen bulunmaktadır. Bu etmenler; yaş, (Schnake, Williams, ve Fredenberger, 2007), cinsiyet, eğitim, medeni durum, bireysel beceri, kabiliyet ve davranışlar olabilir (Cotton ve Tuttle, 1986).

Medeni durum, çalışanın evli olup olmaması, çocuklarının olup olmaması işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olabilir çünkü çalışanların evli ve çocuklu olduğu durumlarda, yaşlı olma olasılıkları veya daha yüksek eğitim düzeyine sahip olma oranları artar ve aileleri için sorumluluk hissetme gibi bir niyetleri olabilir. Daha yüksek bir eğitim düzeyi ise, çalışanların terfi alma konusundaki şansını arttırır ve bu sayede çalışanlar örgütle ilgili daha fazla bağlılık ve memnuniyet hissedebilir.

1.4.2. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyeti, örgü bünyesinde farklı etkilere sahiptir. Bu etkilerden birincisi strestir ve stres örgütleri ve çalışanların yaşamlarını pek çok boyutuyla olumsuz etkileyen etmenlerden biridir. Örgütler, çalışanlarının örgütte kalmaya niyetinin olmadığını fark ettiklerinde, örgütün tamamında bir stres yaşanmaya başlayacaktır (Grigg, 2009: 38-39). Chang'e göre, (akt, Grigg, 2009: 39) örgütün yükümlülüklerini yerine getirmediği durumlarda, çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri azalacaktır. Sonuç olarak, çalışanlar yeni bir iş bakmaya başlayacak ve bu durum da örgüt için maliyetli olacaktır.

Günümüzde örgütler, örgütlerinin sınırlarının ötesine bakmalıdır. Zira piyasadaki rekabetçi avantajlar her zaman değişkenlik göstermekte ve örgütler için zorunluluk haline gelmektedir. Örgütler, rekabetçi avantajlar yaratmalı ve şirketin değerini yükseltmelidir (Dess ve Shaw, 2001: 453). Şirketin değerli bir varlığı olan çalışanların muhafaza edilmesi gereklidir çünkü bazı çalışanların örgütün içinde ve dışında, müşteriler, tedarikçiler ve ortaklar gibi bağlantıları bulunur. Bu kişiler örgütten ayrılma noktasında, bu bağlantıları beraberlerinde götürebilirler (Dess ve Shaw, 2001: 452). Ayrıca, önde gelen çalışanlar işten ayrılmak istediğinde, çalışma arkadaşı olan ve bağları bulunan diğer çalışanları beraberlerinde götürebilmektedir. Şirkette kalan çalışanlar, birinin işi bırakmasından dolayı motivasyon ve memnuniyet anlamında etkilenebilir. Mulki ve arkadaşlarının bir çalışmasında (akt. iç. Grigg, 2009: 40) bazı çalışanların, kendi akranlarıyla olan güçlü bağlarından ve onlara olan etkilerinden dolayı başka örgütler tarafından değerli bulunarak işe alınmak istendikleri ve firmaların, yetenekli kimseleri kendi örgütlerine çekmek istedikleri görülebilmektedir. Bunun öneminden dolayı, Grigg'e göre (2009: 40) işten ayrılma niyeti, planlanmış bir davranıştır ve bu nedenle incelenebilir ve bu oranın düşürülmesi için ileride önlem alınabilir ve örgüt bünyesindeki çalışanların memnun kalması sağlanabilir.

Ayrıca, Muchinsky ve Morrow'a göre (akt. iç. Holland, 1992: 22) daha fazla resmileşme (daha fazla kuralın gelmesi) gibi örgütsel-sosyal sonuçların, daha düşük bir

entegrasyonun, daha fazla yenileşmenin ve moral ve merkeziyetçileşmenin ortaya çıktığı bir durumdur (s. 22-23). Ayrıca, işten ayrılma niyetinin sonucunda, bordro maliyetinin düştüğü ancak idari maliyetin arttığı, idare, işe alım ve yönetim gibi maliyetlerin arttığı belirtilmektedir. Bu durum Muchinsky ve Morrow (akt. iç. Holland, 1992) tarafından vurgulanmış olup, kayıp oranı fazlaysa, örgütsel üretkenliğin düştüğü de belirtilmektedir (s. 23, 24). Bu nedenle, işten ayrılma niyeti, örgütler tarafından stratejik bir biçimde ele alınmalıdır. İşten ayrılma niyeti en aza indirgendiğinde, daha üretken ve başarılı olunacaktır.

1.5. ÖRGÜTSEL GÜVEN, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE DAİR ARAŞTIRMALAR

2.2.1. Örgütsel Güven İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Örgütsel güven, örgütlerin başarısındaki en önemli değişkenlerden biri olarak, daha önceki çalışmalarda, çalışanların işten ayrılma niyetine etki eden bir etmen olarak tanımlanmıştır. Sinclair'in doktora tezine (2013) göre, örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü ve önemli korelasyonlar bulunmaktadır (s. 148). Ayrıca, Milligan (2003) tarafından Birleşik Devletler Hava Kuvvetlerindeki askeri hizmetler hakkında yapılan çalışmanın sonuçları, liderliğe olan güven ve askerliği bırakma niyeti arasında önemli ve ters bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Bu araştırmaya göre, liderliğe olan güvenin artmasıyla birlikte, işten ayrılma niyeti azalmaktadır ve liderliğe olan güveni arttıran önlemlerin Birleşik Devletler Hava Kuvvetlerindeki personel kaybı oranını düşürme konusunda bir etkisi olabilir sonucuna varılmaktadır (s. 154). Ancak, bir başka araştırma, örgütsel güvenin, hemşirelerin işgücü devir oranıyla ilişki halinde olmadığını göstermiştir (Velez ve Strom, 2012: 39).

Bazı araştırmalar, güvenin teşvik edildiği işyerlerinde, çalışanların işbirliği yapma konusunda istekli olduğunu ve sonuç olarak örgütü bırakma niyetilerinin de azaldığını göstermektedir (Paille, Bourdeau ve Galois, 2010: 50). Ayrıca, Türkiye'de gerçekleştirilmiş bir doktora çalışmasında, örgütsel güvenin etik liderlik ve çalışanların

iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiği belirtilmiştir. Ankara'da dört ve beş yıldızlı otellerin çalışanları arasında yapılan diğer bir araştırmanın sonuçları; iş tatmini, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti arasında önemli bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Sonuçlar, iş tatmini ve örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösterirken, örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında ve ayrıca iş tatmini ve çalışanların işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu bulgulamıştır (Yazıcıoğlu, 2009: 242). Daha yüksek düzeyde iş tatmini ve örgütsel güven daha düşük bir işten ayrılma niyetiyle sonuçlanabilmektedir.

2.2.2. İş Tatmini İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ile alakalı pek çok araştırma mevcuttur. Önceki araştırmalar iş tatmininin, işten ayrılma niyetinin oluşmasında önemli bir rolü olduğunu göstermiştir. Bazen, iş tatmini işten ayrılma niyetini tahmin etmekte kullanılmıştır. Malezya'da eğitim hastanesinde çalışan hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada iş tatmini, işten ayrılma niyetini bağımsız olarak tahmin edebilmektedir (Ramoo v.d. 2013: 3147-3148). Bir başka araştırma ise iş tatmininin pek çok boyutunun işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğunu göstermiştir (Veloutsou ve Panigyrakis, 2004: 121). İş tatmini işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkilemektedir (MacIntosh ve Doherty, 2010: 115). Waqas v.d., (2014: 154) tarafından yapılan bir araştırmaya göre ise iş tatmini kurumun başarısını etkilemekte ve iş tatmini ile işe duyulan sadakat arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Türkiye'de yapılan bir araştırmaya göre, işten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır (Poyroz ve Kama, 2008: 157). Türkiye'de yapılan bir diğer araştırmada da benzer şekilde iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir negatif ilişki olduğu saptanmıştır (Çelen, 2016: 67-68).

Günümüz Rusya'sındaki mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, kişisel ilişkilerden duyulan memnuniyet ve yapılan işten duyulan memnuniyetle kıyaslandığında, ücretten duyulan memnuniyet, Rus çalışanlar için işten ayrılma

niyetinin en güçlü negatif göstergesidir (Balabanova v.d., 2016: 21). Tao ve çalışma arkadaşları (2015), Çin'de yoğun bakım ünitesi hemşireleri üzerinde yapmış oldukları üç kategorili bir çalışmada, ilk kategorideki hemşirelerin "aşırı iş yükünden kaynaklı stres" nedeniyle işten memnuniyetsizlik duyduklarını fakat yoğun bakım ünitesinde çalışmayı sevdikleri için işte kalmak istediklerini tespit etmiştir. İkinci kategorideki hemşireler, "yoğun bakım birimindeki çalışma ortamının stresli olmasından dolayı işlerinden memnun olmasalar da daha iyi bir iş bulunmadığı için işlerinden ayrılmak istememektedirler. Üçüncü kategorideki hemşireler ise "saygı ve tanınma eksikliği" nedeniyle işlerinden memnun olmayıp, işi sevmedikleri için işten ayrılmak istemekte ve hatta hemşirelik mesleğini tamamen bırakmak istemektedirler (s. 142-146). Batı Cape'te turizm sektöründe yapılan bir araştırma ise, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü kuvvetli bir ilişki tanımlamıştır. İşinden memnun olmayan bir çalışan veya iş tatmininin seviyesi düşük olan bir çalışan işten ayrılmaya niyet etmektedir, bu nedenle işten ayrılma niyeti yüksek düzeydedir (Appollis, 2010: 139). Ancak, Baylor (2010) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları iş tatmini üzerinde içsel faktörlerin dışsal faktörlere göre daha fazla etkisi olduğunu; otorite, tanınma ve çalışma arkadaşları gibi içsel faktörler ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucunu göstermiştir. Fakat, aktivite, ahlaki değerler, sorumluluk, bağımsızlık ve başarı gibi bazı faktörler işten ayrılma niyeti veya işte kalma arzusu üzerinde önemli rol oynamaktadır. Diğer yandan, sosyal statü, denetim ve politikalar gibi memnuniyetsizlik kaynağı olan dışsal faktörler işten ayrılma niyetini etkilerken işte kalma isteğini arttırmamaktadır. İş güvencesi, ücret ve çalışma şartları da işte kalma isteğini etkilemektedir (Baylor, 2010: 73-74).

2.2.3. Örgütsel Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki

Yapılan çalışmaların çoğunda, örgüte duyulan güven ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Örgüte güveni yüksek olan çalışanların iş tatmini seviyesi de yüksektir. Veya kuruma duyulan güvenin düşük seviyede olduğu durumda iş tatmini de

düşük olmaktadır. Velez ve Strom'a (2012) göre örgütsel güven ile hemşire yöneticilerinin iş tatmini arasında bir ilişki mevuttur (Velez ve Strom, 2012: 39-49).

Watcharachatchawan ve Steane (2016) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada ise, iş tatmininin örgütsel güven değişkeni aracılığı ile ulaşılan kurumsal adaletten etkilendiği bulunmuştur (s. 13). Başka bir araştırmaya göre de, yönetime duyulan güven iş tatmininin göstergesi olarak kullanılabilir. Bulgular, aynı zamanda, takım arkadaşlarına duyulan güvenin günlük faaliyetlerde daha önemli olduğunu yönetime duyulan güvenin iş tatmini gibi kurumsal göstergeler açısından daha önemli olduğunu göstermiştir (Gockel, Robertson ve Brauner, 2013: 236).

Türkiye'de özel ve devlete ait eğitim kurumlarında yapılan bir araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin örgütsel güvenleri ile iş tatminleri arasında kısmen pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Çelik, 2015: 66). Bundan başka, yine Türkiye'de otellerde yapılan bir araştırma örgütsel güven ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğunu bulmuştur (Güçer ve Demirdağ, 2014: 23).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTE GÜVEN, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: KOSOVA VE TÜRKİYE'DE GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ VE AMACI

Bu araştırmanın amacı, Kosova ve Türkiye'deki çalışanlarda iş tatmini, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi analiz etmektir. Çalışma, Kosova ve Türkiye'de çalışanları bu bağlamda birbiri ile kıyaslamaktadır. Dolayısıyla çalışanların işten duydukları memnuniyetin, örgütsel güvenin ve işten ayrılma niyetinin, ülkelere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de araştırmada amaçlanmıştır.

Araştırmada dört yıldızlı otel çalışanlarına odaklanılmıştır. Saha çalışması sırasında araştırmacı bizzat Kosova'da bulunmuş ve anketleri tamamladıktan sonra Türkiye'de de saha çalışması amacıyla bizzat yer almıştır.

Bu araştırmadaki amaç, Kosova'daki dört yıldızlı otel çalışanlarında bu üç değişken arasındaki ilişkiyi görmek ve Türkiye'deki sonuçlar ile karşılaştırmaktır.

İlk olarak, iki ülke arasında bir karşılaştırma ortaya koyduğu için bu çalışma oldukça değerlidir. İkinci olarak, literatürde iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye veya kurumsal güven ile diğer iki değişken arasındaki ilişkiye dair pek çok çalışma mevcut iken bu üçünü bir arada ele alan çalışma oldukça az sayıdadır. Bu çalışma, bu üç değişkeni bir arada ele almaktadır. Üçüncü olarak ise, Türkiye'de üç değişkeni bir arada inceleyen çalışmalar bulunsa da bu çalışma Kosova'da iş tatmini, kurumsal güven ve işten ayrılma niyeti üzerine yapılan ilk çalışmadır.

Kosova'da daha önce buna benzer bir çalışma yapılmadığı için, bu çalışma literatüre yeni bir şey katmaktadır. Ayrıca Kosova ve Türkiye gibi iki ülkenin karşılaştırmasını

yaparak da literatüre yeni bir değer katması beklenmektedir. Dolayısıyla, bu çalışma, Kosova ve Türkiye'de dört yıldızlı otel çalışanlarını karşılaştıran ilk çalışmadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın evrenini, Kosova ve Türkiye'de dört yıldızlı otellerde çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma, farklı yaş gruplarından, mevcutta çalıştıkları işte ve genel olarak kendi yaşamlarında farklı düzeyde iş deneyimine sahip olan çalışanlarla yapılmıştır. Kosova'da 10, Türkiye'de 28 olmak üzere, dört yıldızlı otellerin sayısı 38'dir. Araştırmada kolayda örnekleme yapılmıştır. Araştırma, çalışmanın evrenini temsil edebilecek bir örneklem üzerinde, anket yöntemiyle yürütülmüştür.

3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLARI

Araştırmanın kısıtlarından biri, Kosova ve Türkiye'de yalnızca bir sektöre odaklanılmış olmasıdır. Bu çalışma, diğer sektörlerden farklı çalışanlara ait bir analiz sunmamaktadır. Bir diğer kısıtlama, hem Kosova'da hem de Türkiye'de, çalışmanın Priştina ve İstanbul gibi önemli kentlere daha çok odaklanılarak yapılmış olmasıdır.

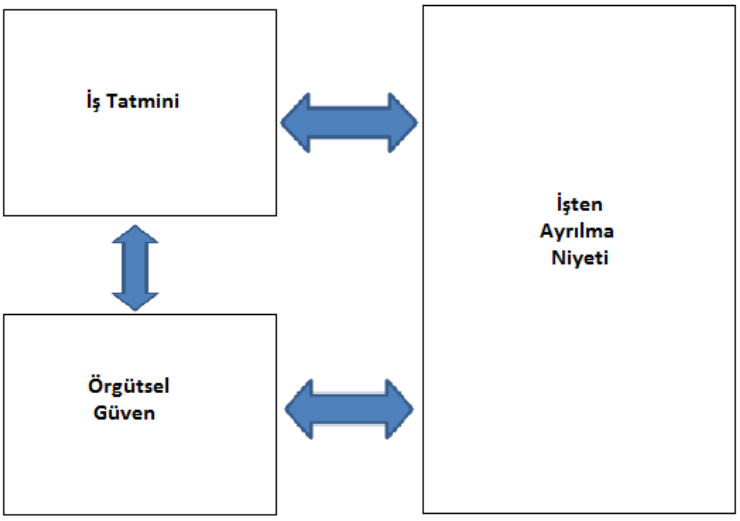
3.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu çalışmada ikincil ve birincil olmak üzere iki tür veri kullanılmıştır. Literatürdeki makale ve kitaplardan elde edilen ikincil veriler, çalışmada yer alan teorik kavramların daha iyi anlaşılması amacı ile kullanılırken, birincil veriler Kosova ve Türkiye'deki dört yıldızlı otellerin çalışanlarını kapsayan bir saha araştırmasında elde edilen bilgilere dayanmaktadır.

3.4.1. Araştırmanın Modeli

İki ülkede yapılan araştırmada, iş tatmini, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca çalışanların işten duydukları memnuniyetin, örgütsel güvenin ve işten ayrılma niyetinin, ülkelere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de amaçlanmıştır. Dolayısıyla araştırma belirli

değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye ve tanımlamaya yönelik olarak yapılandırılmıştır. Araştırma modelinin kavramsal çerçevesi aşağıda yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.4.2.Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin ilk sayfasında çalışma ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Giriş kısmında anketin gizlilik ilkesi ve amacı anlatılmıştır. Bunun yanı sıra, anketin ilk sayfasında yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi gibi demografik değişkenlerle beraber çalışılmakta olan kurumdaki iş tecrübesi ve toplam iş tecrübesi sorulmuştur.

Ankette ikinci sayfada ilk olarak iş tatminini, daha sonra işten ayrılma niyetini ve son olarak da üçüncü sayfada örgütsel güveni ölçmeye yönelik sorular yer almıştır.

Saha çalışmasına ilk olarak Kosova'da başlanılmıştır. Başlangıçta, dört yıldızlı otellerin yöneticileri, İK yöneticileri veya işletme sahipleri ile görüşülerek, çalışanlarına anket uygulamak için izin alınmıştır. Bazı yöneticiler, araştırmanın içeriği ve amacı açıklandığı anda görüşlerini bildirebilmişlerdir. Ancak bazıları aynı anda kararlarını bildirememiş, bu nedenle sonraki bir tarih için toplantı randevusu alınmıştır veya başka

bir zaman görüşme yapılabileceği umuduyla tekrar ziyaretlerine gidilmiştir. Kosova'da on farklı dört yıldızlı otelde yöneticilere veya ilgili diğer kişilere, yapılacak olan anket formu verilerek çalışanları ile paylaşmaları istenmiştir. Anket formunun nasıl doldurulacağı, sorulara nasıl cevap verileceği yöneticilere ve çalışanlara anlatılmıştır. Bazı çalışanlar tatilde olduğundan veya tüm çalışanlar aynı anda otelde bulunmadığından anket formunun doldurulması için katılımcılara birkaç gün süre tanınmıştır. Birkaç gün sonra anket formalarının toplanması için tekrar gidilmiştir.

200 anket formunun paylaşıldığı ve bunlardan 139'unun doldurulmuş olarak geri alındığı Kosova'da, saha çalışması toplamda iki hafta içerisinde tamamlanmıştır. Kosova'daki araştırma tamamlandıktan sonra, Türkiye'ye dönülerek 28 adet dört yıldızlı oteli kapsayan bir saha çalışması gerçekleştirilmiş, bu çalışmada 250 anket formu dağıtılmış, bunlardan 152'si doldurulmuş olarak geri alınmıştır.

Bu çalışmada iş tatminini ölçmek için, Minnesota İş Tatmin Ölçeği'nin kısa formu kullanılmıştır (MSQ) (Wiss, Dawis, England, ve Lofquist, 1967). Türkiye'de, bu formun, Minnesota Üniversitesi Mesleki Psikoloji Araştırma bölümü web sayfasında yer alan Türkçe versiyonu kullanılmıştır. Örgütsel güven, Omarov (2009) tarafından oluşturulan Örgütsel Güven Ölçeğiyle ölçülmüştür. Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düzeyini ölçmek için Mobley, Horner, ve Hollingsworth (1978: 410) tarafından geliştiren üç maddelik İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği kullanılmıştır. Türkiye'de yapılan araştırmada daha önce Örücü ve Özafşarlıoğlu (2013) tarafından kullanılan Türkçe versiyon kullanılmıştır. Demografik özellikler olarak yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, çalışılan kurumdaki iş tecrübesi ve toplam iş tecrübesi sorgulanmıştır.

Kosova'da tüm anket formlarının Arnavutça versiyonu kullanılmıştır. Bu formlar Arnavutça'ya ilk kez çevrilmiştir. Çeviri, araştırmacı tarafından yapılmış ve daha sonra İstanbul Üniversitesi'nde İnsan Kaynakları Yönetimi üzerine doktora yapmakta olan ve ana dili Arnavutça olan Bujamin Bela tarafından kontrol edilmiştir. Bunun yanı sıra, Kosova'daki Priştina Üniversitesi'nde Avrupa Entegrasyonu ve Kamu Yönetimi alanında Yüksek Lisansını tamamlamış olan Enis Reçica tarafından da çevirinin

kontrolü yapılmıştır. Bu kontrollerin ardından anketin Kosova'da uygulanmasına karar verilmiştir.

Kısa form Minnesota İş Doyum Ölçeği 20 maddeden oluşmaktadır ve ankette 1. soru ile 20. soruları içermektedir. Maddelerin değerlendirilmesinde, (1) Hiç Tatmin Etmiyor ve (5) Çok Fazla Tatmin Ediyor olmak üzere 5 puanlı Likert skalası kullanılmıştır.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği 3 maddeden oluşmaktadır ve ankette 21, 22 ve 23. sorularda yer almaktadır. Maddelerin değerlendirilmesinde, (1) Kesinlikle Katılmıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum olmak üzere 5 puanlı Likert skalası kullanılmıştır.

Örgütsel Güven Ölçeği, 3 farklı boyuttan ve 22 maddeden oluşmaktadır. Çalışanın yöneticisine güveni 10 maddede sorgulanmakta ve anketin 24'ten 33'e kadarki kısmını oluşturmaktadır. Çalışanın çalışma arkadaşlarına güveni 5 maddede sorgulanmakta ve anketin 34'ten 38'e kadarki kısmını oluşturmaktadır. Çalışanın kuruma olan güveni 7 maddede sorgulanmakta ve anketin 39'dan 45'e kadarki kısmını oluşturmaktadır. Maddelerin değerlendirilmesinde, (1) Kesinlikle Katılmıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum olmak üzere 5 puanlı Likert skalası kullanılmıştır.

3.4.3. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmada hakkında bilgi toplanan değişkenler aşağıda sıralanmaktadır:

- **İş Tatmini**
- **İşten Ayrılma Niyeti**
- **Örgütsel Güven**
    - Yöneticiye Güven
    - Çalışma Arkadaşlarına Güven
    - Örgüte Güven

Anketi yanıtlayan çalışanlara ilişkin demografik özelliklerin ölçümlenmesinde de 6 değişkenden yararlanılmıştır. Söz konusu değişkenler şunlardır:

- Çalışanların Yaşı
- Çalışanların Cinsiyeti
- Çalışanların Medeni Durumu
- Çalışanların Eğitim Düzeyi
- Çalışanların Kurumda Çalışma Süresi
- Çalışanların Toplam Çalışma Süresi

Son olarak, araştırma iki ülkede (Kosova ve Türkiye) yapılmıştır.

3.4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada incelenen değişkenlere yönelik geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

H1: Türkiye'de ve Kosova'da çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Türkiye'de ve Kosova'da çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Türkiye'de ve Kosova'da çalışanların örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4: Çalışanların iş tatminleri, işten ayrılma niyetleri ve örgütsel güvenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Türkiye'de çalışanların iş tatminleri, işten ayrılma niyetleri ve örgütsel güvenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Kosova'da çalışanların iş tatminleri, işten ayrılma niyetleri ve örgütsel güvenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H7_A$: Çalışanların iş tatminlerinde, cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark vardır.

$H7_B$: Çalışanların işten ayrılma niyetlerinde, cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark vardır

$H7_C$: Çalışanların örgütsel güvenlerinde, cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark vardır.

$H8_A$: Çalışanların iş tatminleri, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H8_B$: Çalışanların işten ayrılma niyetleri, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H8_C$: Çalışanların örgütsel güvenleri, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H9_A$: Çalışanların iş tatminleri, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H9_B$: Çalışanların işten ayrılma niyetleri, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H9_C$: Çalışanların örgütsel güvenleri, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H10_A$: Çalışanların iş tatminleri, kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H10_B$: Çalışanların işten ayrılma niyetleri, kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H10_C$: Çalışanların örgütsel güvenleri, kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

3.4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikler

Araştırmanın tüm verileri SPSS 20,0 paket programında analiz edilmiştir. Araştırmada yer alan hipotezlerin sınanması için; Pearson korelasyon analizi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), bağımsız t-testi kullanılmıştır. İş tatmini, örgütsel güven ve işten arılma niyeti arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Çalışanların, iş tatminlerinin, örgütsel güvenlerinin ve işten ayrılma niyetlerinin; ülkeye ve cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız t testi ile; yaşa, eğitim durumuna ve kurumda çalışılan süreye göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Ayrıca çalışanların iş tatmini, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin tespiti için tanımlayıcı istatistiki analizlerden (frekans, aritmetik ortalama, standart sapma) faydalanılmıştır. Anket formlarını yanıtlayanların demografik özelliklerini belirtmek amacıyla tanımlayıcı istatistiki analizlerden (frekans, yüzde dağılımları) yararlanılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

3.5.1. Demografik Bulgular

Araştırma, Türkiye ve Kosova'da bulunan dört yıldızlı otellerde çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Araştırmaya her iki ülkeden katılan çalışanların toplam sayısı 291'dir. Araştırmaya katılan çalışanların ülkelere göre dağılımları incelendiğinde; çalışanların 152'sinin (%52,2) Türk, 139'unun da (%47,8) Kosovalı olduğu görülmektedir (Tablo 3).

Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Ülkelerine Göre Dağılımı

		Sayı	**Yüzde**
Ülke	Türkiye	152	52.2
	Kosova	139	47.8
	Toplam	291	100.0

Kosova ve Türkiye'de araştırmanın kapsamına dahil olan toplam 38 adet dört yıldızlı otel bulunmaktadır. Bu otellerden 10'u Kosova'da, 28'i de Türkiye'de yer almaktadır. Gösterdikleri dağılımın, beklenen bir durum olduğu söylenebilir. Çünkü, Kosova Türkiye'den daha küçük bir ülkedir ve Kosova'da daha az dört yıldızlı otel olduğu ifade edilebilir (Tablo 4).

Tablo 4. Örgütlerin Sayısı

		Sayı	**Yüzde**
Ülke	Türkiye	28	73.7
	Kosova	10	26.3
	Toplam	38	100.0

Araştırmada çalışanların iş tatmini, örgütsel güven ve işten ayrılma niyetlerini belirlemek amacıyla hazırlanan anketi yanıtlayan 291 kişiden 172'si erkek (%59,1) ve 119'u kadındır (%40,9).

Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

		Sayı	**Yüzde**
Cinsiyet	Kadın	119	40,9
	Erkek	172	59,1
	Toplam	291	100.0

Yaş dağılımına bakıldığında; katılımcıların %24,1'sinin 25'den az, %35,7'sinin 25 – 35 arası yaş aralığında, %28,2'sinin 35 – 45 arası yaş aralığında ve %12'sinin 45 – 55 arası yaş aralığında olduğu görülmektedir. Tablo 6'ya göre katılımcıların çoğunu "25 – 35" yaş aralığındaki genç çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımı

		Sayı	Yüzde
Yaş	25'den az	70	24,1
	25 – 35 arası	104	35,7
	35 – 45 arası	82	28,2
	45 – 55 arası	35	12,0
	Toplam	291	100.0

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına bakıldığında; 129 kişinin bekar (%44,3), 152 kişinin evli (%52,2) ve 10 kişinin de boşanmış (%3,4) olduğu görülmektedir (Tablo 7).

Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

		Sayı	Yüzde
Medeni Durum	Bekar	129	44,3
	Evli	152	52,2
	Boşanmış	10	3,4
	Toplam	291	100.0

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına bakıldığında; 28 kişinin ilköğretim (%9,6), 135 kişinin lise (%46,4), 35 kişinin önlisans (%12), 74 kişinin lisans (%25,4) ve 19 kişinin yüksek lisans (%6,5) mezunu olduğu görülmektedir (Tablo 8).

Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

		Sayı	Yüzde
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	28	9,6
	Lise	135	46,4
	Önlisans	35	12,0
	Lisans	74	25,4
	Yüksek Lisans	19	6,5
	Toplam	291	100

Çalışanların, hali hazırda bulundukları kurumdaki çalışma süreleri açısından dağılımlarına bakıldığında (Tablo 9); çalışanların %22,7'sinin 0 – 1 yıl arası aralığında, %21'inin 1 – 3 yıl arası aralığında, %19,9'unun 3 – 5 yıl arası aralığında, %10,7'sinin 5 – 7 yıl arası aralığında, %10,7'sinin 7 – 10 yıl arası aralığında ve %15,1'inin 10 yıl ve daha fazla süredir çalışmakta olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

		Sayı	Yüzde
Kurumda Çalışma Süreleri	0 – 1 yıl arası	66	22,7
	1 – 3 yıl arası	61	21,0
	3 – 5 yıl arası	58	19,9
	5 – 7 yıl arası	31	10,7
	7 – 10 yıl arası	31	10,7
	10 yıl ve daha fazla	44	15,1
	Toplam	291	100

Araştırma anketini yanıtlayanların çalışmakta oldukları sektördeki çalışma süreleri açısından dağılımları incelendiğinde (Tablo 10); çalışanların %6,2'sinin 0 – 1 yıl arası aralığında, %10,3'ünün 1 – 3 yıl arası aralığında, %20,3'ünün 3 – 5 yıl arası aralığında, %14,8'inin 5 – 7 yıl arası aralığında, %12,4'ünün 7 – 10 yıl arası aralığında ve %36,1'inin 10 yıl ve daha fazla süredir çalışmakta olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Bireysel Olarak Deneyim Sürelerine Göre Dağılımı

		Sayı	**Yüzde**
Bireysel Olarak Sektördeki Deneyim Süreleri	0 – 1 yıl arası	18	6,2
	1 – 3 yıl arası	30	10,3
	3 – 5 yıl arası	59	20,3
	5 – 7 yıl arası	43	14,8
	7 – 10 yıl arası	36	12,4
	10 yıl ve daha fazla	105	36,1
	Toplam	291	100

3.5.1.1. Ülkelere Göre Katılımcıların Demografik Bulguları

Araştırmaya katılan çalışanların ülkelerine göre dağılımları incelendiğinde; çalışanların 152'sinin (%52,2) Türk, 139'unun da (%47,8) Kosovalı olduğu görülmektedir (Tablo 3).

Kosova'da anketi yanıtlayan 139 kişiden 63'ü erkek (%45,3) ve 76'sı kadındır (%54,7). Türkiye'de ise, 152 kişiden 109 kişinin erkek (%71,1) ve 43 kişinin kadın (%28,3) olduğu görülmektedir.

Kosova'da araştırmaya katılanların yaş dağılımına bakıldığında (Tablo 11); 26 kişinin (%18,7) "25'den az", 40 kişinin (%28,8) "25 – 35 arası" yaş aralığında, 49 kişinin (%35,3) "35 – 45 arası" yaş aralığında ve 24 kişinin (%17,3) "45 – 55 arası" yaş

aralığında olduğu görülmektedir. Türkiye'de ise 44 kişinin (%28,9) "25'den az", 64 kişinin (%42,1) "25 – 35 arası" yaş aralığında, 33 kişinin (%21,7) "35 – 45 arası" yaş aralığında ve 11 kişinin (%7,2) "45 – 55 arası" yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Kosova'da araştırmaya katılanlara medeni durum açısından bakıldığında; 52 kişinin bekar (%37.4), 84 kişinin evli (%60.4) ve 3 kişinin boşanmış (%2,2) olduğu görülmektedir. Diğer yandan Türkiye'de araştırmaya katılanlardan 77 kişi bekar (%50,7), 68 kişi evli (%44,7) ve 7 kişi de boşanmıştır (%4,6).

Kosova'da araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre incelendiğinde; 10 kişi ilköğretim (%7,2), 80 kişi lise (%57,6), 40 kişi lisans (%28.8) ve 9 kişi yüksek lisans (%6,5) seviyesindedir. Kosova'da önlisans düzeyinde bir eğitim bulunmamaktadır. Çalışanların çoğu lise düzeyindedir (%57,6). Türkiye'de ise araştırmaya katılanlardan 18 kişi ilköğretim (%11,8), 55 kişi lise (%36,2), 35 kişi önlisans (%23), 34 kişi lisans (%22,4) ve 10 kişi yüksek lisans (%6,6) seviyesindedir. Türkiye'de de aynı Kosova'da olduğu gibi katılımcıların çoğunu lise düzeyindekiler oluşturmaktadır.

Kurumda toplam çalışma süresi değişkeni açısından Kosova'lı çalışanlara bakıldığında; 34 kişinin 0 – 1 yıl arası aralığında (%24,5), 20 kişinin 1 – 3 yıl arası aralığında (%14,4), 34 kişinin 3 – 5 yıl arası aralığında (%24,5), 21 kişinin 5 – 7 yıl arası aralığında (%15,1), 9 kişinin 7 – 10 yıl arası aralığında (%6,5) ve 21 kişinin 10 yıl ve daha fazla süredir (%15,1) çalıştığı görülmektedir. Türkiye'de ise 32 kişinin 0 – 1 yıl arası aralığında (%21,1), 41 kişinin 1 – 3 yıl arası aralığında (%27), 24 kişinin 3 – 5 yıl arası aralığında (%15,8), 10 kişinin 5 – 7 yıl arası aralığında (%6,6), 22 kişinin 7 – 10 yıl arası aralığında (%14,5) ve 23 kişinin 10 yıl ve daha fazla süredir (%15,1) çalıştığı söylenebilir.

Tablo 11. Ülkelere Göre Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken		Kosova		Türkiye	
		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Yaş	25'den az	26	18.7	44	28.9
	25 - 35 arası	40	28.8	64	42.1
	35 - 45 arası	49	35.3	33	21.7
	45 - 55 arası	24	17.3	11	7.2
	Toplam	139	100	152	100
Cinsiyet	Kadın	76	54.7	43	28.3
	Erkek	63	45.3	109	71.7
	Toplam	139	100	152	100
Medeni Durum	Bekar	52	37.4	77	50.7
	Evli	84	60.4	68	44.7
	Boşanmış	3	2.2	7	4.6
	Toplam	139	100	152	100
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	10	7.2	18	11.8
	Lise	80	57.6	55	36.2
	Önlisans	0	0	35	23,0
	Lisans	40	28,8	34	22,4
	Yüksek Lisans	9	6,5	10	6,6
	Toplam	139	100	152	100
Kurumda Toplam Çalışma Süresi	0 - 1 yıl arası	34	24.5	32	21.1
	1 - 3 yıl arası	20	14.4	41	27
	3 - 5 yıl arası	34	24.5	24	15.8
	5 - 7 yıl arası	21	15.1	10	6.6
	7 - 10 yıl arası	9	6.5	22	14.5
	10 yıl ve daha fazla	21	15.1	23	15.1
	Toplam	139	100	152	100
Bireysel Olarak Çalışma Deneyimi Süresi	0 - 1 yıl arası	5	3.6	13	8.6
	1 - 3 yıl arası	11	7.9	19	12.5
	3 - 5 yıl arası	32	23	27	17.8
	5 - 7 yıl arası	23	16.5	20	13.2
	7 - 10 yıl arası	16	11.5	20	13.2
	10 yıl ve daha fazla	52	37.4	53	34.9
	Toplam	139	100	152	100

Bireysel olarak toplam çalışma süresi değişkeni açısından Kosova'lı çalışanlara bakıldığında; 5 kişinin 0 – 1 yıl arası aralığında (%3.6), 11 kişinin 1 – 3 yıl arası aralığında (%7.9), 32 kişinin 3 – 5 yıl arası aralığında (%23), 23 kişinin 5 – 7 yıl arası aralığında (%16.5), 16 kişinin 7 – 10 yıl arası aralığında (%11.5) ve 52 kişinin 10 yıl ve daha fazla süredir (%37.4) çalıştığı söylenebilir. Türkiye'de ise araştırmaya katılanlardan 13 kişinin 0 – 1 yıl arası aralığında (%8,6), 19 kişinin 1 – 3 yıl arası aralığında (%12,5), 27 kişinin 3 – 5 yıl arası aralığında (%17,8), 20 kişinin 5 – 7 yıl arası aralığında (%13,2), 20 kişinin 7 – 10 yıl arası aralığında (%13,2) ve 53 kişinin 10 yıl ve daha fazla süredir (%34,9) çalıştığı görülmektedir.

3.5.2. Araştırma Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırma Ölçeklerinin Geçerliliği: Araştırmada kullanılan Minnesota İş Tatmin Ölçeği'nin kısa formu, güvenilirliği ve geçerliliği çok sayıda araştırma ile (Weiss, 1967; Yousef, 1998; Köroğlu, 2012) ortaya konmuş olan; içsel, dışsal ve genel tatmin düzeyini belirleyici özelliklere sahip iki faktörden oluşmaktadır (Weiss v.d., 1967: 4; Köroğlu, 2012: 280). Minnesota iş tatmin ölçeği, sürekli kullanılan bir ölçek olduğu için bu araştırmada faktör analizi yapılmamıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeği de üç maddeden oluştuğu için faktör analizi yapılmamıştır. Örgütsel güven ölçeği ise yirmi iki maddeden oluştuğundan ve fazla sayıda araştırmada kullanılmadığından faktör analizi yapılmış ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 12. Örgütsel Güven İle İlgili KMO ve Barlett Testi

Kaiser – Mayer – Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü		**,948**
Barlett Testi	Tahmini Ki – Kare	6194,803
	Serbestlik Derecesi	231
	Anl.	**,000**

Faktör analizi öncesinde veri setinin uygun olup olmadığını değerlendirmek için Barlett testi ve Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği ölçütü kullanılmıştır. Barlett testi sonucu 6194,803 değeri ve p (0,000) < 0,05 düzeyi ile Kaiser-Mayer-Olkin örneklem değeri 0,948 olarak gerçekleşmiştir ki bu değerler kabul edilebilir sınırlar içinde yer almaktadır (Kalayıcı, 2010: 321).

Tablo 13. Örgütsel Güven İle İlgili Faktör Analizinde Açıklanan Toplam Varyans

	Başlangıç Öz Değeri			**Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı**		
Bileşenler	Toplam	Varyans Yüzdesi	Birikimli Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Birkimli
1	12.512	56.875	56.875	6.925	31.476	31.476
2	2.156	9.801	66.675	5.551	25.232	56.708
3	1.565	7.114	73.79	3.758	17.081	73.79
4	0.808	3.674	77.464			
5	0.65	2.955	80.418			
6	0.527	2.396	82.814			
7	0.409	1.86	84.675			
8	0.382	1.737	86.411			
9	0.374	1.702	88.113			
10	0.321	1.46	89.573			
11	0.293	1.331	90.905			
12	0.284	1.29	92.195			
13	0.242	1.1	93.295			
14	0.235	1.066	94.361			
15	0.213	0.968	95.329			
16	0.19	0.864	96.193			
17	0.174	0.792	96.985			
18	0.161	0.732	97.717			
19	0.144	0.653	98.37			
20	0.137	0.622	98.992			
21	0.115	0.523	99.515			
22	0.107	0.485	100			

Tablo 13'e bakıldığında, özdeğer istatistiği, 1'den büyük olan üç faktör söz konusudur. Bu faktör, toplam varyansın %73,79'unu açıklamaktadır. Verilere uygulanan temel bileşenlerin analizinde varimax faktör döndürme seçeneği kullanılmıştır. 22 değişkenin yer aldığı üç faktör altında, birinci faktör toplam varyansın %31,476'ını açıklamaktadır. Birinci ve ikinci faktör beraber toplam varyansın %59,708'ini açıklamaktadır. Üç faktör ise birlikte toplam varyansın %73,790'ını açıklamaktadır.

Tablo 14. Örgütsel Güven Ölçeği İle İlgili Döndürülmüş Faktör Analizi

Döndürülmüş Faktör Analizi			
	Faktörler		
	1	2	3
OT30	0.795		
OT26	0.789		
OT25	0.788		
OT32	0.776		
OT24	0.773		
OT28	0.766		
OT27	0.764		
OT29	0.744		
OT31	0.723		
OT33	0.656		
OT45		0.831	
OT43		0.816	
OT44		0.79	
OT42		0.787	
OT41		0.777	
OT40		0.767	
OT39		0.732	
OT36			0.868
OT37			0.833
OT38			0.776
OT35			0.72
OT34			0.647
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi. RotasyonYöntemi: Varimax ile Kaiser Normalleştirme.[a]			
a. Rotasyon altı yinelemede birleştirildi.			

Örgütsel Güven Ölçeği; yöneticiye güveni, örgüte güveni ve çalışma arkadaşlarına güveni belirleyici özelliklere sahip üç faktörden oluşmaktadır (Tablo 14).

İlk faktör 10 madde ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan maddeler; tablo 14'te bulunan 24'ten 33'e kadarki maddelerdir. Bu faktör çalışanların yöneticilerine ne kadar güvendiğini ölçmektedir. Bu faktörün ismi, daha önce ifade edildiği üzere Yöneticiye Güven'dir.

İkinci faktör 7 madde ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan maddeler; tablo 14'te bulunan 39'dan 45'e kadarki maddelerdir. Bu maddeler çalışanların örgüte ne kadar güvendiklerini ölçmektedir. Faktörün ismi, Örgüte Güven'dir.

Üçüncü faktör 5 madde ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan maddeler; tablo 14'te bulunan 34'ten 38'e kadarki maddelerdir. Bu faktör çalışanların, çalışma arkadaşlarına ne kadar güvendiğini ölçmektedir. Bu faktörün ismi de Çalışma Arkadaşlarına Güven'dir.

Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirliği: Ölçeklerin güvenilirliklerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki Tablo 15.'te yer almaktadır. Araştırmada kullanılan iş tatmin ölçeğinin tümüne ilişkin güvenilirlik değeri Cronbach Alpha: 0,954 olarak bulunmuştur. Bu değerle, sosyal bilimler açısından ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır ($\alpha > 0.60$) ve iş tatmini ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir (Akgül ve Çevik, 2005: 436).

Araştırmada kullanılan işten ayrılma niyeti ölçeğinin tümüne ilişkin güvenilirlik değeri Cronbach Alpha: 0,871 olarak bulunmuştur. Bu değerle, sosyal bilimler açısından ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır ($\alpha > 0.60$).

Örgütsel Güven ölçeğinin tümüne ilişkin güvenilirlik değerine bakıldığında, Cronbach Alpha: 0,963 olarak bulunmuştur. Böyle bir değere sosyal bilimler açısından bakıldığında, ölçeğin güvenilir olduğu ifade edilebilir. Örgütsel Güven ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu da söylenebilir (Akgül ve Çevik, 2005: 436).

Örgütsel güveni oluşturan boyutların güvenilirliği incelendiğinde; Yöneticiye Güven boyutunun güvenilirlik değeri Cronbach Alpha: 0,959 olarak bulunmuştur. Bu boyutun yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilebilir ($\alpha > 0.60$).

Yedi maddeden oluşan Örgüte Güven boyutunun güvenilirlik değeri Cronbach Alpha: 0,947 olarak bulunmuştur. Bu boyutun yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilebilir ($\alpha > 0.60$).

Beş maddeden oluşan Çalışma Arkadaşlarına Güven boyutunun güvenilirlik değeri Cronbach Alpha: 0,886 olarak bulunmuştur. Bu faktörün de yüksek derecede güvenilir olduğunu söylenebilir ($\alpha > 0.60$).

Tablo 15. Ölçeklere ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Değerleri

Faktörler	Cronbach Alpha Değerleri	Sayı
İŞ TATMİNİ	**,954**	**20**
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	**,871**	**3**
ÖRGÜTSEL GÜVEN	**,963**	**22**
1. Yöneticiye Güven	,959	10
2. Örgüte Güven	,947	7
3. Çalışma Arkadaşlarına Güven	,886	5

3.5.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda araştırma değişkenlerinden iş tatmininin, örgütsel güvenin ve işten ayrılma niyetinin düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistik (aritmetik ortalama ve standart sapma) sonuçları sunulmaktadır. Diğer ifadeyle dört yıldızlı otellerde çalışanların iş tatminlerinin, örgütsel güvenlerinin ve işten ayrılma niyetlerinin hangi düzeyde olduğu incelenmiştir.

Çalışanların, işlerinden duydukları memnuniyetlerin ortalaması 3,75'tir. Bu sonuç çalışanların, "Yarı Yarıya Memnunum/Ne Ediyor Ne Etmiyor" ile "Büyük Ölçüde Memnunum/Genellikle Tatmin Ediyor" arasındaki cevaba yöneldiklerini göstermektedir. Hatta yanıtlar, "Büyük Ölçüde Memnunum/Genellikle Tatmin Ediyor" cevabına daha yakındır. Bunun yanında çalışanların yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve örgüte karşı duydukları güvenlerin ortalaması 3,85'tir. Bu sonuç çalışanların, "Yarı Yarıya Güveniyorum/Kararsızım" ile "Büyük Ölçüde Güveniyorum/Katılıyorum" arasındaki cevaba yöneldiklerini göstermektedir. Ayrıca yanıtların ortalaması 3,85 olduğu için "Büyük Ölçüde Güveniyorum/Katılıyorum" cevabına çok yakındır. Diğer bir yandan, çalışanların yanıtları incelendiğinde işten ayrılma niyetleri ortalamasının 2,33 olduğu görülmektedir (Tablo 16). Sonuçlar, çalışanların "Katılmıyorum" ile "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" arasındaki cevaba yöneldiklerini göstermektedir, hatta "Katılmıyorum" cevabına çok yakındır.

Tablo 16. Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları

Ölçekler	N	Ortalama	Std.Sapma
İş Tatmini	291	3,75	0,87
İşten Ayrılma Niyeti	291	2,33	1,13
Örgütsel Güven	291	3,85	0,89
1. Yöneticiye Güven	291	3,88	1,00
2. Örgüte Güven	291	3,71	1,11
3. Çalışma Arkadaşlarına Güven	291	3,99	0,88

Araştırmaya Türkiye'den ve Kosova'dan katılan çalışanların yanıtları ayrı ayrı olarak incelediğinde, Türkiye'deki çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetlerin ortalamasının 3,33 olduğu görünmektedir (Tablo 17.). Bu sonuç çalışanların, "Yarı Yarıya Memnunum/Ne Ediyor Ne Etmiyor" ile "Büyük Ölçüde Memnunum/Genellikle Tatmin Ediyor" arasındaki cevaba yöneldiklerini göstermektedir. Aslında yanıtlar, "Yarı Yarıya Memnunum/Ne Ediyor Ne Etmiyor" cevabına daha yakındır. Kosova'daki çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetlerin ortalaması ise 4,22'dir. Bu sonuç

çalışanların, "Büyük Ölçüde Memnunum/Genellikle Tatmin Ediyor" ile "Çok Memnunum/Çok Fazla Tatmin Ediyor" arasındaki cevaba yöneldiklerini göstermektedir. Fakat yanıtlar, durumun "Büyük Ölçüde Memnunum/Genellikle Tatmin Ediyor" cevabına daha yakın olduğunu göstermektedir.

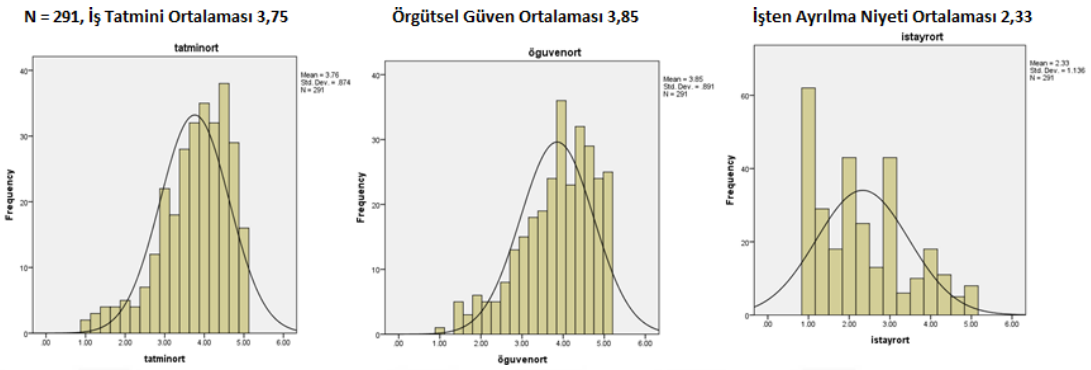
Türkiye'deki çalışanların; yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve örgüte duydukları güven ortalaması 3,44'tür. Bu sonuç çalışanların, "Yarı Yarıya Güveniyorum/Kararsızım" ile "Büyük Ölçüde Güveniyorum/Katılıyorum" arasındaki cevaba yöneldiklerini göstermektedir. Örgütsel güven değişkeninin Kosova'daki çalışanlar açısından ortalaması ise 4,31'dir. Bu sonuç çalışanların, "Büyük Ölçüde Güveniyorum/Katılıyorum" ile "Çok Güveniyorum/Tamamen Katılıyorum" arasındaki cevaba yöneldiklerini göstermektedir.

Türkiye'deki çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ortalaması 2,54'tür. Bu sonuç, çalışanların "Katılmıyorum" ile "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" arasındaki cevaba yöneldiklerini göstermektedir. Kosova' daki çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ortalaması ise 2,11'dir.

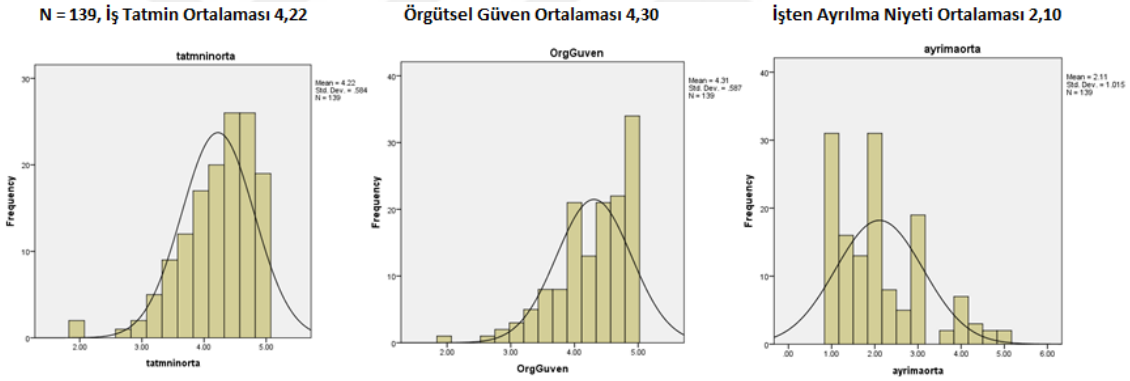
Tablo 17. Ülkelere Göre Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekler	Ülke	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
İş Tatmini	Türkiye	152	3.33	0.88
	Kosova	139	4.22	0.58
İşten Ayrılma Niyeti	Türkiye	152	2.54	1.20
	Kosova	139	2.11	1.02
Örgütsel Güven	Türkiye	152	3.44	0.92
	Kosova	139	4.31	0.59

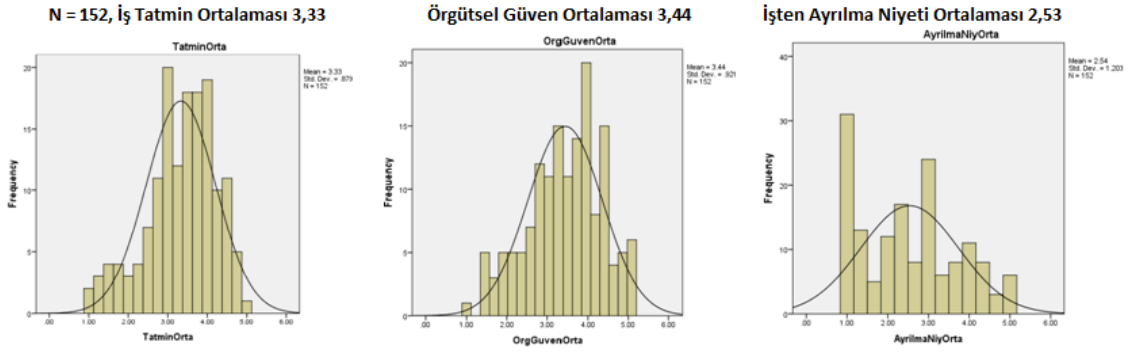
Aşağıdaki şekillerde ise ölçeklerin ortalamaları histogram üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 2. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Güven Ve İşten Ayrılma Niyeti Ortalamaları



Şekil 3. Kosova'da Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Güven Ve İşten Ayrılma Niyeti Ortalamaları



Şekil 4. Türkiye'de Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Güven Ve İşten Ayrılma Niyeti Ortalamaları

3.5.4. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar ve Değerlendirmeler

- **Çalışanların işten duydukları memnuniyetin ülkelerine göre farklılığı**

İki farklı örneklem grubunun ortalamalarını karşılaştırıp aralarında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için Bağımsız Örneklem T-Testi kullanılır (Saunders, Lewis ve Thornhill, 2009: 456). Türkiye'de ve Kosova'da çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı H1 hipotezinde incelenmiştir. Tablo 18'de gösterildiği gibi çalışanların işten duydukları memnuniyet için Levene testindeki anlamlılık düzeyi 0,000 < 0.05 olduğundan dolayı grupların varyansları homojen değildir. T testindeki anlamlılık düzeyine (2-tailed) bakarken alttaki değeri dikkate alınır. Bu değer 0,000 < 0.05 olduğu için H1 hipotezi kabul edilir. Yani %95 güvenle, araştırmaya katılanların Kosova ve Türkiye ülkelerine göre iş tatmini ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

Tablo 18. Çalışanların İşten Duydukları Memnuniyetin Ülkelerine Göre Farklılığı

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		**T - Testi (Ortalama Eşitliği İçin)**						
		F	**İst. Anlam.**	**Ser. Der. (df)**	**İst. Der. (df)**	**İst. Anlam. (2-yönlü)**	**Ortalama Farkı**	**Standart Hata Farkı**	**Fark Aralığı (-95% Güvenirlilik)**	
İş Tatmini	**Eşit Varyans Varsayımı**	19.047	.000	-10.101	289	.000	-.89222	0.08833	-1.06608	-.71837
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-10.278	264.572	.000	-.89222	0.08681	-1.06315	-.7213

- **Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ülkelerine göre farklılığı**

Türkiye'de ve Kosova'da çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı H2 hipotezinde incelenmiştir. İşten Ayrılma Niyeti için Levene testindeki anlamlı düzey değeri 0,003 < 0.05 olduğu için grupların varyansları homojen değildir. T-Testi'ndeki anlamlı değene (2-tailed) bakarken alttaki değer dikkate alınır. Bu değer 0,001 < 0.05 olduğu için H2 hipotezi kabul edilir. Yani %95 güvenle, araştırmaya katılanların ülkelerine göre işten ayrılma niyeti ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

Tablo 19. Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerinin Ülkelerine Göre Farklılığı

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		**T–Testi (Ortalama Eşitliği İçin)**						
		F	**İst. Anlam.**	**Ser. Der. (df)**	**İst. Der. (df)**	**İst. Anlam. (2-yönlü)**	**Ortalama Farkı**	**Standart Hata Farkı**	**Fark Aralığı (-95% Güvenirlilik)**	
İşten Ayrılma Niyeti	**Eşit Varyans Varsayımı**	8.998	0.003	3.292	289	.001	.43177	.13115	.17364	.68989
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			3.317	287.171	.001	.43177	.13016	.17557	.68796

- **Çalışanların örgütsel güven düzeylerinin ülkelerine göre farklılığı**

Türkiye'de ve Kosova'da çalışanların örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı H3 hipotezinde incelenmiştir. Örgütsel güven için Levene testindeki anlamlı değer 0,000 < 0.05 olduğu için grupların varyansları homojen değildir. T-Testi'ndeki anlamlı değere (2-tailed) bakarken alttaki değer dikkate alınır. Bu değer 0,000 < 0.05 olduğu için H3 hipotezi kabul edilmiştir. Yani %95 güvenle, araştırmaya katılan çalışanların ülkelerine göre örgütsel güven ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

Tablo 20. Çalışanların Örgütsel Güven Düzeylerinin Ülkelerine Göre Farklılığı

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		T– Testi (Ortalama Eşitliği İçin)						
		F	İst. Anlam.	Ser. Der. (df)	İst. Der. (df)	İst. Anlam.(2-yönlü)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı	Fark Aralığı (-95% Güvenirlilik)	
Örgütsel Güven	Eşit Varyans Varsayımı	26.96	.000	-9.471	289	.000	-.86622	.09146	1.04623	-.68621
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-9.652	258.994	.000	-.86622	.08974	-1.04294	-.68950

- **Kosova'da ve Türkiye'de araştırmaya katılanların iş tatminleri, işten ayrılma niyetleri ve örgütsel güvenleri arasındaki ilişki**

Değişkenler (İş Tatmini, Örgütsel Güven ve İşten Ayrıma Niyeti) arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir (Coşkun ve diğ. 2015: 228). Korelasyon katsayısı (r) -1 ve +1 arasında olabilir. Korelasyon değeri +1 olduğunda iki değişken arasında doğrusal bir ilişki mevcut demektir. Yani bir değişkenin değeri artarsa diğer değişkenin değeri de artacak demektir. Diğer taraftan -1 olduğunda ilişkinin mükemmel olduğu söylenebilir fakat ters bir ilişki ortaya çıkacaktır. Yani bir değer artarsa diğeri azalacaktır. Fakat katsayının 0 olması durumunda iki değişken arasında herhangi bir ilişki olmayacak demektir (Saunders, Lewis ve Thornhill, 2009: 459). Sig değeri 0,05'ten küçükse iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Buna karşılık sig değeri 0,05'ten büyükse iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ifade edilebilir (Saunders, Lewis ve Thornhill, 2009: 459).



Kaynak: Saunders, Lewis ve Thornhill, 2009: s. 459

Şekil 5. Korelasyon Katsayısının Değerleri

Çalışanların iş tatminleri, işten ayrılma niyetleri ve örgütsel güvenleri arasındaki ilişki H4 hipotezinde incelenmiştir. Bu değişkenler arasındaki ilişkinin sınanması için yapılan Pearson korelasyon analizinin sonuçları aşağıdaki Tablo 21'de gösterilmektedir.

Kosova'da ve Türkiye'de çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin sınanması için gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi sonucunda katsayının -0,480 olması iki değişken arasında orta negatif ilişkinin olduğunu göstermektedir. Yani çalışanların işten duydukları memnuniyet artarken işten ayrılma niyeti azalabilir. Bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu da (Anlam düzeyi: 0,000 < 0,001) bulunmuştur.

Kosova'da ve Türkiye'de çalışanların örgütsel güvenleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin sınanması için gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi sonucunda katsayı -0,512 olduğu için iki değişken arasında orta negatif bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Yani, çalışanların örgütsel güveni artarken işten ayrılma niyeti azalabilir. Anlam düzeyi ise 0,000'dır. Bu değer 0,01'in altında olduğu için örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

Kosova'da ve Türkiye'de çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet ile örgütsel güvenleri arasındaki ilişkinin sınanması için gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi sonucunda, katsayı +0,854 olduğu için iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin olduğu görünmektedir. Yani, çalışanların iş tatmini artarken örgütsel güven de artmaktadır. Anlam düzeyi ise 0,000'dır. Bu değer 0,01'in altında olduğu için iş tatmini

ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlara göre H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 21. Araştırmaya Katılanların İş Tatminleri, Örgütsel Güvenleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki

		İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti	Örgütsel Güven
İş Tatmini	Pearson Korelasyonu	1	-.480**	.854**
	İstatistiksel Anlamlılık (2-Yönlü)		.000	.000
	Sayı	291	291	291
İşten Ayrılma Niyeti	Pearson Korelasyonu	-.480**	1	-.512**
	İstatistiksel Anlamlılık (2-Yönlü)	.000		.000
	Sayı	291	291	291
Örgütsel Güven	Pearson Korelasyonu	.854**	-.512**	1
	İstatistiksel Anlamlılık (2 -Yönlü)	.000	.000	
	Sayı	291	291	291

***Korelasyon değeri; 0,01 hata anlam düzeyindedir (2-yönlü).*

- **Türkiye'de araştırmaya katılanların iş tatminleri, işten ayrılma niyetleri ve örgütsel güvenleri arasındaki ilişki**

Türkiye'de çalışanların iş tatminleri, işten ayrılma niyetleri ve örgütsel güvenleri arasındaki ilişki H5 hipotezinde incelenmiştir. Bu değişkenler arasındaki ilişkinin sınanması için yapılan Pearson korelasyon analizinin sonuçları aşağıdaki Tablo 22'de gösterilmektedir.

Türkiye'de çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin sınanması için gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi sonucunda katsayının -0,491 olması iki değişken arasında orta negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani çalışanların işten duydukları memnuniyet artarken işten ayrılma

niyeti azalabilir. Bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu da (Anlamlı düzeyi: 0,000 < 0,001) bulunmuştur.

Türkiye'de çalışanların örgütsel güvenleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin sınanması için gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi sonucunda katsayının -0,537 olması için iki değişken arasında orta negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani çalışanların örgütsel güveni artarken işten ayrılma niyeti azalabilir. Sig. ise 0,000'dır. Bu değer 0,01'in altında olduğu için örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 22. Türkiye'de Araştırmaya Katılanların İş Tatminleri, Örgütsel Güvenleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki

		İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti	Örgütsel Güven
İş Tatmini	Pearson Korelasyonu	1	-.491**	.807**
	İstatistiksel Anlamlılık (2 -Yönlü)		.000	.000
	Sayı	152	152	152
İşten Ayrılma Niyeti	Pearson Korelasyonu	-.491**	1	-.537**
	İstatistiksel Anlamlılık (2-Yönlü)	.000		.000
	Sayı	152	152	152
Örgütsel Güven	Pearson Korelasyonu	.807**	-.537**	1
	İstatistiksel Anlamlılık (2-Yönlü)	.000	.000	
	Sayı	152	152	152

*** Korelasyon değeri; 0,01 hata anlam düzeyindedir (2-yönlü).*

Türkiye'de çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet ile örgütsel güvenleri arasındaki ilişkinin sınanması için gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi sonucunda katsayının +0,807 olması iki değişken arasında güçlü bir doğrusal ilişkinin olduğunu göstermektedir. Yani, Türkiye'de çalışanların iş tatmini artarken örgütsel güveni de

artmaktadır. Anlam düzeyi ise 0,000'dır. Bu değer 0,01'den küçük olduğu için iş tatmini ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, H5 hipotezi kabul edilmiştir.

- **Kosova'da araştırmaya katılanların iş tatminleri, işten ayrılma niyetleri ve örgütsel güvenleri arasındaki ilişki**

Kosova'da çalışanların iş tatminleri, işten ayrılma niyetleri ve örgütsel güvenleri arasındaki ilişki H6 hipotezinde incelenmiştir. Bu değişkenler arasındaki ilişkinin sınanması için yapılan Pearson korelasyon analizinin sonuçları aşağıdaki Tablo 23'te gösterilmiştir.

Kosova'da çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin sınanması için gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi sonucunda katsayının -0,388 olması iki değişken arasında zayıf ya da orta negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani, Kosova'da çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet artarken işten ayrılma niyeti azalabilir. Bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu da (Anlam düzeyi: 0,000 < 0,001) bulunmuştur.

Kosova'da çalışanların örgütsel güvenleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin sınanması için gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi sonucunda katsayının -0,402 olması iki değişken arasında orta negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani çalışanların örgütsel güveni artarken işten ayrılma niyeti azalabilir. Anlam düzeyi ise 0,000'dır. Bu değer 0,01'den küçük olduğu için örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

Kosova'da çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet ile örgütsel güvenleri arasındaki ilişkinin sınanması için gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi sonucunda katsayının +0,806 olması iki değişken arasında güçlü bir doğrusal ilişki olduğunu göstermektedir. Yani, Kosova'da çalışanların iş tatmini artarken örgütsel güven de artmaktadır. Anlam düzeyi 0,000'dır. Bu değer 0,01'den küçük olduğu için iş tatmini ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, H6 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 23. Kosova'da Araştırmaya Katılanların İş Tatminleri, Örgütsel Güvenleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki

		İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti	Örgütsel Güven
İş Tatmini	Pearson Korelasyonu	1	-.388**	.806**
	İstatistiksel Anlamlılık (2-Yönlü)		.000	.000
	Sayı	139	139	139
İşten Ayrılma Niyeti	Pearson Korelasyonu	-.388**	1	-.402**
	İstatistiksel Anlamlılık (2-Yönlü)	.000		.000
	Sayı	139	139	139
Örgütsel Güven	Pearson Korelasyonu	.806**	-.402**	1
	İstatistiksel Anlamlılık (2-Yönlü)	.000	.000	
	Sayı	139	139	139

*** Korelasyon değeri; 0,01 hata anlam düzeyindedir (2-yönlü).*

- **Çalışanların iş tatminlerinin, işten ayrılma niyetlerinin ve örgütsel güvenlerinin cinsiyetlerine göre farklılığı**

Kosova'da ve Türkiye'de araştırmaya katılanların yanıtları incelediğinde, Tablo 24'te yer aldığı gibi kadın çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetin ortalamasının 3,87 olduğu görülmektedir. Bu sonuç, kadın çalışanların "Büyük Ölçüde Memnunum/Genellikle Tatmin Ediyor" cevabına yöneldiklerini göstermektedir. Erkek olan çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetin ortalamasının ise 3,68 olduğu görülmektedir. Bu sonuç, çalışanların "Yarı Yarıya Memnunum/Ne Ediyor Ne Etmiyor" ile "Büyük Ölçüde Memnunum/Genellikle Tatmin Ediyor" arasındaki cevaba yöneldiklerini göstermektedir. Aslında yanıtlar "Büyük Ölçüde Memnunum/Genellikle

Tatmin Ediyor" cevabına daha yakın olunduğunu göstermektedir. Fakat genel olarak kadınların işlerinden duydukları memnuniyetlerin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Kadın çalışanların; yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve örgüte duydukları güvenlerin ortalaması 4,02'dir. Bu sonuç, çalışanların "Büyük Ölçüde Güveniyorum/Katılıyorum" cevabına yöneldiklerini göstermektedir. Erkek çalışanların ise örgütlerine güvenlerinin ortalaması 3,74'tür. Yani çalışanlar "Yarı Yarıya Güveniyorum/Kararsızım" ile "Büyük Ölçüde Güveniyorum/Katılıyorum" arasındaki cevaba yönelmişlerdir. Fakat ortaya çıkan durum "Büyük Ölçüde Güveniyorum/Katılıyorum" cevabına daha yakındır. Bu sonuç; erkek çalışanlara göre kadın çalışanların yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve örgüte duydukları güven ortalamasının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 24. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre İş Tatmini, Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	Cinsiyet	**Sayı**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
İş Tatmini	Kadın	119	3.87	0.93
	Erkek	172	3.68	0.82
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	119	2.27	1.14
	Erkek	172	2.37	1.13
Örgütsel Güven	Kadın	119	4.02	0.89
	Erkek	172	3.74	0.88

Kadın çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ortalaması 2,27 iken erkek çalışanların 2,37'dir. Sonuçlara göre çalışanların "Katılmıyorum" ile "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" arasındaki cevaba yöneldikleri görülmektedir. Fakat "Katılmıyorum" cevabına daha yakındırlar. Standart sapmalar ise; kadın çalışanların iş tatmini için 0,93, işten ayrılma niyeti için 1,14 ve örgütsel güven için 0,89 çıkmıştır. Erkekler için ise sapmalar; iş tatmini 0,82, işten ayrılma niyeti 1,13 ve örgütsel güven 0,88 şeklinde çıkmıştır.

Kadın ve erkek grubunun ortalamalarını karşılaştırıp aralarında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için yapılan Bağımsız Örneklem T-Testi aşağıda yer almıştır. Çalışanların iş tatminlerinin, cinsiyetlerine göre farklılığı $H7_A$ hipotezinde, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin, cinsiyetlerine göre farklılığı $H7_B$ hipotezinde ve çalışanların örgütsel güvenlerinin, cinsiyetlerine göre farklılığı $H7_C$ hipotezinde incelenmiştir. Tablo 25'in gösterdiği gibi erkek ve kadın çalışanların işten duydukları memnuniyet için Levene testindeki anlam düzeyi 0,326 > 0,05 olduğundan, grupların varyanslarının homojen olduğu görülmüştür. T-Testi'ndeki anlam değerine (2-tailed) bakarken üstteki değer dikkate alınır. Bu değer 0,06 > 0,05 olduğu için $H7_A$ hipotezi reddedilmiştir. Yani %95 güvenle, araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre iş tatmini ortalamaları anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İşten Ayrılma Niyeti için Levene testindeki anlam değeri 0,79 > 0,05 olduğu için grupların varyansları homojendir. T-Testi'ndeki anlam (2-tailed) değerine bakarken üstteki değer dikkate alınır. Bu değer 0,48 > 0,05 olduğu için $H7_B$ hipotezi reddedilmiştir. Yani %95 güvenle, araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre işten ayrılma niyeti ortalamaları anlamlı bir bir farklılık göstermemektedir.

Örgütsel Güven için Levene testindeki anlam düzeyi 0,89 > 0,05 olduğu için grupların varyansları homojendir. T-Testi'ndeki anlam (2-tailed) değerine bakarken üstteki değer dikkate alınır. Bu değer 0,008 < 0.05 olduğu için $H7_C$ hipotezi kabul edilmiştir. Yani %95 güvenle, araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel güvenleri anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 25. Çalışanların İş Tatminlerinin, İşten Ayrılma Niyetlerinin ve Örgütsel Güvenlerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılığı

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		T–Testi (Ortalama Eşitliği İçin)						
		F	İst. Anlam.	Ser. Der. (df)	İst. Der. (df)	İst. Anlam. (2-yönlü)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı	Fark Aralığı (-95% Güvenirlilik)	
İş Tatmini	Eşit Varyans Varsayımı	.969	.326	1.842	289	.066	.1912	.10378	-.01307	.39546
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			1.802	233.142	.073	.1912	.10613	-.0179	.40029
İşten Ayrılma Niyeti	Eşit Varyans Varsayımı	.070	.792	-.705	289	.481	-.09565	.13561	-.36255	.17126
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-.704	251.915	.482	-.09565	.13591	-.3633	.17201
Örgütsel Güven	Eşit Varyans Varsayımı	.018	.894	2.659	289	.008	.27941	.10509	.07256	.48625
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			2.65	251.118	.009	.27941	.10542	.07179	.48702

- **Çalışanların iş tatminlerinin, işten ayrılma niyetlerinin ve örgütsel güvenlerinin yaşlarına göre farklılığı**

Çalışanların iş tatminlerinin yaşlarına göre farklılığı $H8_A$ hipotezinde, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yaşlarına göre farklılığı $H8_B$ hipotezinde ve çalışanların örgütsel güvenlerinin yaşlarına göre farklılığı $H8_C$ hipotezinde incelenmiştir.

T-testi sadece iki grup arasındaki farklılıkların incelenmesi için uygunken one-way ANOVA testi ikiden fazla grubun karşılaştırılması için kullanılmaktadır (Coşkun ve diğ., 2015: 199-200). Bu araştırmada çalışanların yaşlarına göre dört grup vardır ("25'ten az", "25-35 arası", "35-45 arası" ve "45-55 yaş arası"). Böyle bir durumda $H8_A$, $H8_B$ ve $H8_C$ hipotezlerinin test edilmesinde tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Yapılan ANOVA analizinin sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Öncelikle tek yönlü varyans analizinin varsayımlarından Levene testine bakılmış ve iş tatmini değeri anlamlılık düzeyinin 0,457, işten ayrılma niyeti değeri anlamlılık düzeyinin 0,683 ve örgütsel güven değeri anlamlılık düzeyinin 0,922 oldukları bulunarak, 0,05'ten büyük oldukları görülmüştür (Tablo 26). Bu sonuçlar verilerin normal dağıldığını ve parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 26. Homojenlik Testi Sonuçları (Yaşlarına Göre Farklılığı)

	Levene İstatistiği	**sd1**	**sd2**	**İstatistiksel Anlamlılık**
İş Tatmini	.870	3	287	.457
İşten Ayrılma Niyeti	.500	3	287	.683
Örgütsel Güven	.162	3	287	.922

ANOVA tablosundan da görüleceği üzere; çalışanların iş tatminleri, işten ayrılma niyetleri ve örgütsel güvenleri; yaşlarına göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı (anlamlılık düzeyi: iş tatmini 0,176, işten ayrılma niyeti 0,673, örgütsel

güven 0,324, hepsi > 0,05) bir farklılık göstermemektedir (Tablo 27). Bu sonuçlara göre $H8_A$, $H8_B$ ve $H8_C$ hipotezleri **red**dedilmiştir.

Tablo 27. ANOVA Tablosu - Çalışanların İş Tatminlerinin, İşten Ayrılma Niyetlerinin ve Örgütsel Güvenlerinin Yaşlarına Göre Farklılığı

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İst. Anl.
İş Tatmini	**Gruplar-Arası**	3.776	3	1.259	1.659	.176
	Gruplar-içi	217.736	287	.759		
	Toplam	221.512	290			
İşten Ayrılma Niyeti	**Gruplar-Arası**	2.002	3	.667	0.514	.673
	Gruplar-içi	372.441	287	1.298		
	Toplam	374.443	290			
Örgütsel Güven	**Gruplar-Arası**	2.763	3	.921	1.263	.324
	Gruplar-içi	227.235	287	.792		
	Toplam	229.998	290			

- **Çalışanların iş tatminlerinin, işten ayrılma niyetlerinin ve örgütsel güvenlerinin eğitim düzeylerine göre farklılığı**

Çalışanların iş tatminlerinin eğitim düzeylerine göre farklılığı $H9_A$ hipotezinde, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin eğitim düzeylerine göre farklılığı $H9_B$ hipotezinde ve çalışanların örgütsel güvenlerinin eğitim düzeylerine göre farklılığı $H9_C$ hipotezinde incelenmiştir. Bu araştırmada çalışanların eğitim düzeylerine göre beş grup vardır ("İlköğretim", "Lise", "Önlisans", "Lisans" ve "Yüksek Lisans"). Böyle bir durumda $H9_A$, $H9_B$ ve $H9_C$ hipotezlerinin test edilmesinde tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Yapılan ANOVA analizinin sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tek yönlü varyans analizinin varsayımlarından Levene testine bakıldığında iş tatmini değeri anlamlılık düzeyinin 0,754, işten ayrılma niyeti değeri anlamlılık düzeyinin 0,919 ve örgütsel güven değeri anlamlılık düzeyinin 0,943 oldukları bulunarak 0,05'ten büyük

oldukları görülmüştür (Tablo 28). Bu durumda, grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve ANOVA analizi yapabilmek için gerekli şart sağlanmıştır.

Tablo 28. Homojenlik Testi Sonuçları (Eğitim Düzeylerine Göre Farklılığı)

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
İş Tatmini	.475	4	286	.754
İşten Ayrılma Niyeti	.235	4	286	.919
Örgütsel Güven	.191	4	286	.943

ANOVA tablosundan da görüleceği üzere; çalışanların iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri; eğitim düzeylerine göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı (anlamlılık düzeyi: iş tatmini 0,060, işten ayrılma niyeti 0,307, ikisi > 0,05) bir farklılık göstermemektedir (Tablo 29). Örgütsel güvende ise, anlam düzeyi: 0,049 bulunmuştur. Fakat 0,05'ten küçük olmasına rağmen Scheffe testinde anlamlı bir fark oluştuğu görülmemektedir. Bu sonuçlara göre $H9_A$, $H9_B$ ve $H9_C$ hipotezleri **red**dedilmiştir.

Tablo 29. ANOVA Tablosu - Çalışanların İş Tatminlerinin, İşten Ayrılma Niyetlerinin ve Örgütsel Güvenlerinin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılığı

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İst. Anl.
İş Tatmini	**Gruplar-Arası**	6.857	4	1.714	2.284	.060
	Gruplar-içi	214.655	286	.751		
	Toplam	221.512	290			
İşten Ayrılma Niyeti	**Gruplar-Arası**	6.223	4	1.556	1.208	.307
	Gruplar-içi	368.22	286	1.287		
	Toplam	374.443	290			
Örgütsel Güven	**Gruplar-Arası**	7.533	4	1.883	2.421	.049
	Gruplar-içi	222.465	286	.778		
	Toplam	229.998	290			

- **Çalışanların iş tatminlerinin, işten ayrılma niyetlerinin ve örgütsel güvenlerinin kurumda çalışma sürelerine göre farklılığı**

Çalışanların iş tatminlerinin kurumda çalışma sürelerine göre farklılığı $H10_A$ hipotezinde, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin kurumda çalışma sürelerine göre farklılığı $H10_B$ hipotezinde ve çalışanların örgütsel güvenlerinin kurumda çalışma sürelerine göre farklılığı $H10_C$ hipotezinde incelenmiştir. Bu araştırmada, çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre altı grup vardır ("0-1 yıl arası", "1-3 yıl arası", "3-5 yıl arası", "5-7 yıl arası", "7-10 yıl arası" ve "10 yıl ve daha fazla"). Böyle bir durumda $H10_A$, $H10_B$ ve $H10_C$ hipotezlerinin test edilmesinde tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Yapılan ANOVA analizinin sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tek yönlü varyans analizinin varsayımlarından Levene testine bakıldığında iş tatmini değeri anlamlılık düzeyinin 0,323, işten ayrılma niyeti değeri anlamlılık düzeyinin 0,293 ve örgütsel güven değeri anlamlılık düzeyinin 0,193 olduklarını bulunarak 0,05'ten büyük oldukları görülmüştür (Tablo 30). Bu durumda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve ANOVA analizi yapabilmek için gerekli şart sağlanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 30. Homojenlik Testi Sonuçları (Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Farklılığı)

	Levene İstatistiği	**sd1**	**sd2**	**İstatistiksel Anlamlılık**
İş Tatmini	1.172	5	285	.323
İşten Ayrılma Niyeti	1.235	5	285	.919
Örgütsel Güven	1.490	5	285	.193

ANOVA tablosundan da görüleceği üzere; çalışanların iş tatminleri ve örgütsel güvenleri; çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı (anlamlılık düzeyi: iş tatmini 0,025, örgütsel güven 0,003, ikisi < 0,05) farklılıklar göstermektedir (Tablo 31). Fakat çalışanların işten ayrılma niyetleri, kurumda çalışma sürelerine göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel

olarak anlamlı (anlamlılık düzeyi: 0,244 > 0,05) bir farklılık göstermemektedir. (Tablo 31). Bu sonuçlara göre $H10_A$ ve $H10_C$ hipotezleri kabul edilmiş, fakat $H10_B$ hipotezi **red**dedilmiştir.

Tablo 31. ANOVA Tablosu - Çalışanların İş Tatminlerinin, İşten Ayrılma Niyetlerinin ve Örgütsel Güvenlerinin Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Farklılığı

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İst. Anl.
İş Tatmini	**Gruplar-Arası**	9.69	5	1.938	2.608	.025
	Gruplar-içi	211.822	285	.743		
	Toplam	221.512	290			
İşten Ayrılma Niyeti	**Gruplar-Arası**	8.659	5	1.732	1.349	.244
	Gruplar-içi	365.784	285	1.283		
	Toplam	374.443	290			
Örgütsel Güven	**Gruplar-Arası**	14.013	5	2.803	3.698	.003
	Gruplar-içi	215.984	285	.758		
	Toplam	229.998	290			

Hangi grupların ortalamaları arasında farklılıklar olduğunu görmek için bir sonraki tablo incelenmiştir (Tablo 32). Görüldüğü gibi, Tukey testi yapıldığında çalışanların iş tatmini açısından; "0-1 yıl arası" ve "1-3 yıl arası" gruplarının yanında (*) yıldız işareti vardır. Bu da, bu gruplar arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektdir. Çalışanların örgütsel güvenleri açısından bakıldığında da, yine "0-1 yıl arası" ve "1-3 yıl arası" gruplarının yanında (*) yıldız işareti vardır ve bu da, bu gruplar arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 32. Çoklu Karşılaştırmalar (Tukey testi) Tablosu

Bağımlı Değişken		Kurumda Çalışma Süresi (I)	Kurumda Çalışma Süresi (J)	Ortalama Farkı (I - J)	Std. Hata	İst. Anlam	%95 Güven Aralığı	
							Alt Sınır	Üst Sınır
İş Tatmini	Tukey HSD	0 - 1 Yıl Arası	1 - 3 Yıl Arası	.47378*	.15312	.026	.0345	.9131
			3 - 5 Yıl Arası	.06330	.15516	.999	-.3819	.5085
			5 - 7 Yıl Arası	.11307	.18771	.991	-.4255	.6517
			7 - 10 Yıl Arası	.25662	.18771	.747	-.282	.7952
			10 Yıl ve Daha Fazla	.00076	.16779	1.000	-.4807	.4822
Örgütsel Güven	Tukey HSD	0 - 1 Yıl Arası	1 - 3 Yıl Arası	.59474*	.15462	.002	.1511	1.0384
			3 – 5 Yıl Arası	.16208	.15668	.906	-.2875	.6116
			5 - 7 Yıl Arası	.24627	.18955	.785	-.2976	.7901
			7 - 10 Yıl Arası	.52193	.18955	.068	-.0219	1.0658
			10 Yıl ve Daha Fazla	.22004	.16943	.786	-.2661	.7062

Tanımlayıcı istatistikler de bu sonuçları doğrular niteliktedir. Çalışanların iş tatminleri, "0-1 yıl arası" ve "1-3 yıl arası" gruplar arasında bir fark olduğunu göstermektedir. "0-1 yıl arası" grubun işten duydukları memnuniyetin ortalaması 3,91, diğer taraftan "1-3 yıl arası" grubun işten duydukları memnuniyetin ortalaması 3,44'tür. Yani kurumda 0 – 1 yıl arası çalışmakta olanların iş tatmini ortalaması, 1 – 3 yıl çalışmakta olanlardan daha yüksektir. Diğer grupların değerlerinin birbirlerine yakın olduğu görülmektedir. Tablo

33'e göre; çalışanlar 1 seneye kadar işlerinden çok memnun iken, 1 seneden 3 seneye kadar olan aralıkta memnuniyetleri en düşük seviyededir.

Tablo 33. Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine İlişkin İş Tatmini ve Örgütsel Güven ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

	Gruplar	N	Ortalama	Std. Sapma
İş Tatmini	**0 - 1 yıl arası**	66	**3.91**	0.73
	1 - 3 yıl arası	61	**3.44**	0.93
	3 - 5 yıl arası	58	3.85	0.89
	5 - 7 yıl arası	31	3.80	0.86
	7 - 10 yıl arası	31	3.65	1.02
	10 yıl ve daha fazla	44	3.91	0.76
	Toplam	291	3.76	0.87
Örgütsel Güven	**0 - 1 yıl arası**	66	**4.13**	0.74
	1 - 3 yıl arası	61	**3.53**	0.98
	3 - 5 yıl arası	58	3.96	0.86
	5 - 7 yıl arası	31	3.88	0.76
	7 - 10 yıl arası	31	3.60	1.06
	10 yıl ve daha fazla	44	3.91	0.8
	Toplam	291	3.85	0.89

Çalışanların örgütsel güvenleri bakımından "0-1 yıl arası" ve "1-3 yıl arası" gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. "0-1 yıl arası" grubun örgütsel güven ortalaması 4,13 iken "1-3 yıl arası" grubun örgütsel güven ortalaması 3,53'tür. Diğer grupların değerlerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

3.5.5. Hipotez Test Sonuçları

Araştırmada ele alınan hipotezlerin sonuçlarına ilişkin özet tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 34. Araştırma Hipotezlerine İşikin Sonuçlar

	SONUÇ
H1: Türkiye'de ve Kosova'da çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H2: Türkiye'de ve Kosova'da çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H3: Türkiye'de ve Kosova'da çalışanların örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H4: Çalışanların iş tatminleri, işten ayrılma niyetleri ve örgütsel güvenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H5: Türkiye'de çalışanların iş tatminleri, işten ayrılma niyetleri ve örgütsel güvenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H6: Kosova'da çalışanların iş tatminleri, işten ayrılma niyetleri ve örgütsel güvenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
$H7_A$: Çalışanların iş tatminlerinde, cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark vardır.	RED
$H7_B$: Çalışanların işten ayrılma niyetlerinde, cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark vardır	RED
$H7_C$: Çalışanların örgütsel güvenlerinde, cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark vardır.	KABUL
$H8_A$: Çalışanların iş tatminleri, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED

$H8_B$: Çalışanların işten ayrılma niyetleri, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
$H8_C$: Çalışanların örgütsel güvenleri, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
$H9_A$: Çalışanların iş tatminleri, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
$H9_B$: Çalışanların işten ayrılma niyetleri, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
$H9_C$: Çalışanların örgütsel güvenleri, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
$H10_A$: Çalışanların iş tatminleri, kurumda çalıma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
$H10_B$: Çalışanların işten ayrılma niyetleri, kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
$H10_C$: Çalışanların örgütsel güvenleri, kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı Kosova'da ve Türkiye'de çalışanların iş tatminleri, işten ayrılma niyetleri ve örgütsel güvenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının incelenmesidir. Araştırmada, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetin, örgütsel güvenin ve işten ayrılma niyetinin, ülkelere göre farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır. Literatür incelendiğinde iş tatmininin, örgütsel güvenin ve işten ayrılma niyetinin pek çok faktörden etkilendiği görülmüştür. Aslında, hem farklı etmenlerden etkilenmişler hem de onları farklı faktörler etkilemiştir. Bundan başka, farklı unsurlarla ilişkili oldukları da görülmüştür. Hatta bazı çalışmalarda bu üç değişken arasında ilişki olduğu da görülmüştür.

Çalışanların işten memnun oldukları ve örgüte güvendikleri zamanlarda, bu durumun ogranizasyonların etkinliğini, verimliliğini ve başarılarını pozitif bir yönde etkileyebileceği daha önceki çalışmalarda görülmüştür. Diğer yandan çalışanların işten ayrılma niyetininin fazla olduğu ya da işten ayrıldıkları zamanlarda, bu durumun maliyet artışına neden olarak örgütü negatif bir yönde etkileyebileceği de belirlenmiştir. Buradan hareketle çalışanların iş tatminleri ile örgütsel güvenleri arasında pozitif bir ilişki olduğu ve iş tatmini ve örgütsel güven değişkenleri ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu düşünülebilir.

Bu araştırmada, Kosova'da ve Türkiye'de çalışanların örgütsel güvenleri ile işlerinden duydukları memnuniyet arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin olduğu bulunmuştur. Yani, iş tatmininin yükselmesi durumunda örgütsel güvenin de yükseleceği anlamı bu sonuçtan çıkabilmektedir. Diğer yandan, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yani çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet arttığında işten ayrılma niyetleri azalabilmektedir. Bunun yanı sıra, örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında da orta düzeyde negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yani çalışanların örgüte duydukları güven arttığında, işten ayrılma niyetleri azalabilmektedir.

Ülkeler ayrı ayrı olarak incelendiğinde, hem sadece Kosova'da hem de sadece Türkiye'de çalışanların iş tatminleri, örgütsel güvenleri ve işten ayrılma niyetleri arasında da anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetin ülkelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiş ve sonuç olarak farklılaştığı bulunmuştur. Kosova'da çalışanların iş tatmini Türkiye'de çalışanlardan daha yüksektir. Çalışanların örgütsel güvenlerinin de ülke değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya konmuştur. Kosova'da çalışanların örgütsel güvenleri Türkiye'de çalışanlardan daha yüksek seviyededir. Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de ülkelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Kosova'da çalışanların işten ayrılma niyetlerinin Türkiye'de çalışanlardan daha düşük bir seviyede olduğu bulunmuştur.

Literatür kısmında bahsedildiği gibi işten ayrılma niyetini birçok unsur etkilemektedir. Özellikle işsizlik oranının Kosova'da Türkiye'den daha yüksek olması, Kosova'daki çalışanları, işte kalmaya iten önemli bir sebep olabilmektedir. Böyle yüksek bir işsizlik oranı varken işlerinde bulunan çalışanlar, çalışıyor olmaktan dolayı kendilerini daha mutlu hissedip, işlerinden ayrılma niyetinde olmayabilirler. Kosova'da Türkiye'deki kadar yeni bir iş bulma fırsatı da daha az olabilir. Kosova, Türkiye'den hem nüfus hem de ekonomik anlamda çok daha küçük bir ülkedir ve Kosova'daki oteller de Türkiye'deki otellerden yatak kapasitesi, çalışan sayısı vb. faktörler açısından daha küçüktür. Bu nedenle Kosova'daki otellerde aile üyelerinin daha fazla çalıştığı söylenebilir. Aile üyelerinin aynı örgütte çalışıyor olması da bu çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olmasına yol açabilir.

Türkiye'de çalışanlara nazaran Kosova'da çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha düşük, iş tatminlerinin ve örgütsel güvenlerinin daha yüksek olması, Kosova'daki çalışma koşullarının ve ortamının daha iyi olabileceğini de düşündürtmektedir.

Çalışanların iş tatminlerinin; cinsiyet, yaş, eğitim ve kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği incelenmiştir. Çalışanların

cinsiyetlerine, yaşlarına ve eğitim düzeylerine göre iş taminleri anlamlı farklılıklar göstermemektedir. Çalışanların iş tatminlerinde, kurumda çalışma sürelerine göre ise anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. 0 – 1 yıl aralığında çalışanların iş tatmin düzeyleri en yüksek iken, 1 – 3 yıl aralığında çalışanların iş tatmin düzeyi en düşüktür. Bu sonuca göre çalışanların işe girdiklerinde birinci senede mutlu oldukları ve işlerinden zevk aldıkları, ondan sonra 3 seneye kadar ise iş tatminlerinin düştüğü söylenebilir. Dolayısıyla örgütlerin, kurumlarında 1 – 3 yıl aralığında çalışmakta olan çalışanların iş tatminlerini daha dikkate alması gerektiğini tavsiye edilebilir.

Araştırmada, çalışanların örgütsel güvenlerinin; cinsiyet, yaş, eğitim ve kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği de incelenmiştir. Çalışanların yaşlarına ve eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Fakat çalışanların örgütsel güvenlerinde, cinsiyetlerine ve kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur. Erkek çalışanlara göre kadın çalışanların örgütsel güvenlerinin ortalamasının daha yüksek olduğu görülmüştür. 0 – 1 yıl aralığında çalışanların örgütsel güven düzeyleri en yüksek, 1 – 3 yıl aralığında çalışanların örgütsel güven düzeyleri en düşüktür. Bu sonuçlara göre, çalışanların işe girdikleri zaman çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve örgüte daha çok güvendikleri, fakat 1 – 3 yıl aralığında çalışanların, onları daha iyi tanıdığı zaman, güvenlerinin düştüğü söylenebilir.

Araştırmada, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin; cinsiyet, yaş, eğitim ve kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği de incelenmiş ve hiçbir değişkene göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Araştırma sadece bir sektör üzerinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla bu konuda yapılacak yeni çalışmalarda, farklı sektörler de araştırma kapsamına eklenebilir ya da yeni araştırmalar farklı sektörlerde yapılabilir. Hatta Kosova ve Türkiye arasındaki karşılaştırmalar bu sektörler dikkate alınarak yapılabilir.

Bu araştırmada, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetin, örgütsel güvenin ve işten ayrılma niyetinin çalışılan pozisyon değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmamıştır. Gelecek araştırmalarda çalışılan pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılıkların olup olmadığı da incelenebilir. Hatta çocuğu olan çalışanlarla olmayan çalışanların arasında anlamlı bir fark olup olmadığı da araştırabilir.

Kosova'da ve Türkiye'de çalışanlar iş tatmini, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti konularının dışında; örgüte bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, stres, liderlik, iyimserlik, tükenmişlik ve mobbing gibi farklı konular açısından da incelenebilir.

KAYNAKÇA

Abraham, Susan: "Job Satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement**",** **SIES Journal of Management**, C. VIII, No: 2, Eylül 2012, ss. 27-36.

Abrams, Lisa C., Rob Cross, Eric Lesser, Daniel Z. Levin: "Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge-Sharing Networks", **Academy of Management Executive**, C. XVII, No: 4, Kasım 2003, ss. 64-77.

Abu-Shamaa, Rasha, Wafaa A. Al-Rabayah, Rawan T. Khasawneh: "The Effect of Job Satisfaction and Work Engagement on Organizational Commitment", **The IUP Journal of Organizational Behavior**, C. XIV, No: 4, Ekim 2015, ss. 7-27.

Afşar, Leyla: Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye 2013).

Akgül, Aziz, Osman Çevik: **İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları,** İkinci Baskı, Ankara, Emek Ofset, 2005, s. 436.

Akpan, Charles P.: "Job Security and Job Satisfaction as Determinants of Organizational Commitment Among University Teachers in Cross River State, Nigeria", **British Journal of Education**, C. I, No: 2, Aralık 2013, ss. 82-93.

Aksoy, Meryem: İşletmelerde Örgütsel Güven Anlayışının Algılanması ve Demografik Değişkenler Açısından Analizi, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye, 2009).

Aksu, Akin, Aylin Aktaş: "Job Satisfaction of Managers in Tourism Cases in the Antalya Region of Turkey", **Managerial Auditing Journal**, C. XX, No: 5, 2005, ss. 479-488.

Aksu, Günay, Ahmet M. Acuner, Ruhi S. Tabak: "Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)", **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, C. LV, No: 4, Aralık 2002, ss. 271-282.

Altaf, Amal, Mohammad A. Awan: "Spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction", **Journal of Business Ethics**, 104, Haziran 2011, ss. 93-99.

Anderson, James C., James A. Narus: "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership", **Journal of Marketing**, C. LIV, No: 1, Ocak 1990, ss. 42-58.

Antony, S., Elangkumaran Periyathampy: "An Analysis of Intrinsic Factors and Its Impact on Job Satisfaction: A Special Reference to Academic Staff of Sri Lanka Institute of Advanced Technological Education (SLIATE)", **International Journal of Research in Commerce & Management**, C. V, No: 7, Temmuz 2014, ss. 48-51.

Appollis, Venera P.: "The Relationship Between Intention to Quit, Psychological Capital and Job Satisfaction in the Tourism Industry in the Western Cape", (Yüksek Lisans Tezi, University of the Western Cape, Cape Town, South Africa ,2010).

Arıkan, Ersin: Örgüt Sağlığının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ayfonkarahısar, Turkey, 2016).

Arslan, Mehmet M.: "Perceptions of Technical and Industrial Vocational High School Teachers about Organizational Trust", **Journal of Theory and Practice in Education**, C. V, No: 2, 2009, ss. 274-288.

Aşık, Nuran A.: "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", **Türk İdare Dergisi**, 467, Haziran 2010, ss. 31-51.

Ataklı, A., E. Dikmentaş, S. Altınışık: "Üniversite Hastanelerinde Çalışan Yönetici ve Klinik Sekreterlerinin İş Doyumu", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi,** C. VI, No: 2, 2004.

Audi, Robert: "Some Dimensions of Trust in Business Practices: From Financial and Product Representation to Licensure and Voting", **Journal of Business Ethics,** C: 80, No: 1, Haziran 2008, ss. 97-102.

Austen, Siobhan, Therese Jefferson, "Work Ability, Age and Intention to Leave Aged Care Work", **Australian Journal on Ageing**, C: XXXV, No: 1, Mart 2016,

Gill Lewin, Rhonda Sharp: ss. 18-22.

Avey, James B., Fred Luthans, Susan M. Jensen: "Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover", **Human Resources Management**, C: XLVIII, No: 5, Eylül – Ekim 2009, ss. 677-693.

Bachmann, Reinhard: "Trust and Power as Means of Coordinating the Internal Relations of the Organization: A Conceptual Framework", **The Trust Process in Organizations; Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development,** ed. B. Nooteboom, F. Six, Cheltenham, İngiltere, Edward Edgar Publishing, 2003, ss. 58-74.

Balabanova, Evgeniva, Azer Efendiev, Mats Ehrnrooth, Alexei Koveshnikov: "Job Satisfaction, Blat and Intentions to Leave Among Blue – Collar Employees in Contemporary Russia", **Baltic Journal of Management**, C: XI, No: 1, 2016, ss. 21-43.

Baltaş, Acar: **Ekip Çalışması ve Liderlik,** Istanbul, Remzi Kitabevi, 2000.

Barbeito, Carol L.: **Human Resource Policies and Procedures for Nonprofit Organizations**, New Jersey, John Wiley & Sons Inc., 2004.

Barney, Jay B.: Mark H. Hansen: "Trustworthiness as a source of competitive advantage", **Strategic Management Journal**, C: XV, No: 1, Aralık 1994, ss. 175-190.

Baylor, Kenneth M.: The Influence of Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction Factors and Affective Commitment on the Intention to Quit for Occupations Characterized by High Voluntary Attrition, (Doktora Tezi, Nova Southeastern University, Florida, 2010.

Baysal, Ayşe Can: "İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, İstanbul, 1997, ss. 36-55.

Bies R., J. Moag: International justice: Communication criteria of fairness', **Research on Negotiation in Organizations**, ed. Lewicki R. J., Sheppard B. H., Bazerman M. H., Greenwich, CT JAI Press, C: I, 1986, ss. 43-55.

Boersma, Margareet F., Peter J. Buckley, Pervez N. Ghauri: "Trust in international joint venture relationships", **Journal of Business Research**, C: LVI, No: 12, Aralık 2003, ss. 1031-1042.

Boles, James, Ramana Madupalli, Brian Rutherford, John A. Wood: "The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment", **Journal of Business & Industrial Marketing**, C: XXII, No: 5, 2007, ss. 311-321.

Bozkurt, Öznur, ve I. Bozkurt: "İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. C: IX, No: 1, 2011, ss. 1-18.

Brockner, Joel, Phyllis A. Siegel, Joseph P. Daly, Tom Tyler, Christopher Martin: "When trust matters: The moderating effect of outcome favorability", **Administrative Science Quarterly**, C: XLII, No: 3, Eylül 1997, ss. 558-583.

Bromiley, Philip, Jared Harris: "Trust, transaction cost economics, and mechanisms", **Handbook of trust research**, ed. Reinhard Bachmann, Akbar Zaheer, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2006, ss. 124-143.

Brown, Robin R.: Individual, situational, and demographic factors predicting faculty commitment to the university, (Doktora Tezi, University of Oregon, Oregon, 1986).

Çağlar, Çağlar: "Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi İle Öğremenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", **Kurum ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergesi**, C: XI, No: 4, Güz 2011, ss. 1827-1847.

Carnevale, David G., Barton Wechsler: "Trust in the public sector: individual and organizational determinants", **Administration & Society**, C: XXIII, No: 4, Şubat 1992, ss. 471-494.

Castillo, Jaime X., Jaime Cano: "Factors explaining job satisfaction among faculty", **Journal of Agricultural Education**, C: XLII, No: 3, 2004, ss. 65-74.

Çekmecelioğlu, H. Gündüz: "Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** C: VI, No: 2, 2005, ss. 23-39.

Çelen, Ahmet, Eralp: Örgütlerde Yeniden Yapılanma Sürecinin İş Tatmini ve İşten Ayırlma Niyeti Üzerine Etkisi: Ankara'da Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversiresi, Türkiye, 2016).

Çelik, Ferhat: Örgütsel Güvenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi Resmi-Özel Öğretim Kurumlarında Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Türkiye, 2015).

Cerdin, Jean-Luc, Marie Le Pargneux: "The Impact of Expatriates' Career Characteristics on Career and Job Satisfaction, and Intention to Leave: An Objective and Subjective Fit Approach", **The International Journal of Human Resources Management,** C: XXV, No: 14, 2014, ss. 2033-2049.

Cherry, Kendra: "What is Intrinsic Motivation?", (Cevrimiçi) https://www.verywell.com/what-is-intrinsic-motivation-2795385, Erişim tarihi: 14 Aralık 2016.

Chou, Rita J., Stephanie A. Robert: "Workplace support, role overload, and job satisfaction of direct care workers in assisted living", **Journal of Health and Social Behavior**, C: XLIX, No: 2, Haziran 2008, ss. 208-222.

Çırpan, Hüseyin, Mustafa Koyuncu: "İsletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalısması", **Öneri**, C: II, No: 9, Ocak 1998, ss. 223-230.

Çıtır, Işıl Ö., Ersin Kavi: "Algılanan Örgütsel Güven ile İş Güvencesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, C: VIII, No: 4, 2010, ss. 229-244.

Clark, Andrew, Andrew Wswald, Peter Warr: "Is job satisfaction U-shaped in age?", **Journal of Occupational Organizational Psychology**, C: LXIX, No: 1, Mart 1996, ss. 57-81.

Cohen, Marc A., John Dienhart: "Moral and Amoral Conceptions of Trust, with an Application in Organizational Ethics", **Journal of Business Ethics**, C: CXII, No: 1, Ocak 2013, ss. 1-13.

Conrad, Sean: "Coworker Satisfaction: The Unsung Hero of Employee Engagement", (Çevrimiçi) http://www.halogensoftware.com/blog/coworker-satisfaction-the-unsung-hero-of-employee-engagement Erişim tarihi: 09 Ocak 2017.

Cook, John, Toby Wall: "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need non – fulfillment", **Journal of Occupational Psychology**, C: LII, 1980, ss. 39-52.

Coomber, Billie, Louise Barriball: "Impact of Job Satisfaction Components on Intent to Leave and Turnover for Hospital based Nurses: A Review of the Research Literature**", International Journal of Nursing Studies**, C: XLIV, No: 2, Mart 2007, ss. 297-314.

Costa, Ana C.: "Work team trust and effectiveness", **Personal review**, C: XXXII, No: 5, 2003, ss. 605-622.

Costigan, Rober D., Selim S. Iiter, J. Jason Berman: "A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations", **Journal of Managerial Issues**, C: X, No: 3, Sonbahar 1998, ss. 303-317.

Coşkun, Recai, Remzi Altunışık, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım: **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, 8 Baskı, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2015.

Cotton, John L., Jeffrey M. Tuttle: "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. **The Academy of Management Review**, C: XI, No: 1, 1986, ss. 55-70.

Culbert, Samuel A., John J. McDonough: "The politics of trust and organization empowerment", **Public Administration Quarterly,** C: X, No: 2, Yaz 1986, ss. 171-188.

Danish, Rizwan Q.: "Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan", **International Journal of Business and Management**, C: V, No: 2, Şubat 2010, ss. 159-167.

Davis, Keith, John W. Newstrom: **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**, 8. Baskı, New York, McGraw-Hill Book Co., 1989.

Demircan, Nigar, Adnan Ceylan: "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C: X, No: 2, 2003, ss. 139-150.

Dess, Gregory G., Jason D. Shaw: "Voluntary turnover, social capital, and organizational performance", **Academy of Management Review**, C: XXVI, No: 3, 2001, ss. 446-456.

Dessler, Garry: **Management: Leading People and Organizations in the 21st Century**, New Jersey, Prentice-Hall Int. Inc., 1998.

Dietz, Graham, Deanne N. Den Hartog: "Measuring Trust Inside Organizations", **Personnel Review**, C: XXXV, No: 5, 2006, ss. 557-588.

Ditez, Graham: "Partnership and the Development of Trust in British Workplaces", **Human Resource Management Journal,** C: XIV, No: 1, 2004, ss. 5-24.

Driks, Kurt T.: "The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance", **Journal of Applied Psychology,** C: LXXXIV, No: 3, Haziran 1999, ss. 445-455.

Driks, Kurt T.: Donald L. Ferrin: "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice", **Journal of Applied Psychology,** C: LXXXVII, No: 4, Ağustos 2002, ss. 611-628.

Eğinli, Ayşen T.: "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C: XXIII, No: 3, 2009, ss. 35-52.

Elangovan, A. R.: "Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis", **Leadership and Organizational Development Journal**, C: XXII, No: 4, 2001, ss. 159-165.

Eren, Müfide Ş., Özlem Ç. Titizoğlu: "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri", **Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı 27, Nisan 2014, ss. 275-303.

Eronat, Zeynep: İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hız Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim: Kobi'lerde Ampirik Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi, Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye, 2004).

Eskildsen, Jacob K., Jens J. Dahlgaard: "Causal Model for Employee Satisfaction", Total Quality Management, C: XI, No: 8, Ağustos 2010, ss. 1081-1094.

Fard, Hassan D., Ali "Employees Morale in Public Sector: Is Organizational Trust an

R. Ghatari, Asad Hasiri: Important Factor?", **European Journal of Scientific Research**, C: XLVI, No: 3, Kasım 2010, ss. 378-390.

Fard, Hassan D., Ali R. Ghatari, Asad Hasiri: "Organizational Trust in Public Sector: Explaining the Role of Managers' Managerial Competency", **European Journal of Economics, Finance & Administrative Sciences**, No: 25, Ekim 2010, ss. 29-43.

Fetch, Robert J., Mary S. Kennington: "Balancing work and family in cooperative extension: History, effective programs, and future directions" **Journal of Extension,** C: XXXV, No: 1, Şubat 1997, (Çevrimiçi) https://www.joe.org/joe/1997february/a2.php, Erişim tarihi: 08 Aralık 2016.

Fox, Alan C.: **Man Mismanagement**, İkinci Baskı, London, Hutchinston, 1985.

Furnham, Adrian: "Pouring money down the drain?", **British Journal of Administrative Management**, Haziran/Temmuz 2006, ss. 26-27.

Gabarro, John J.: "The development of trust, influence, and expectations", **Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships**, ed. Anthony G. Athos, John J. Gabarro, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1978, ss. 190-303.

Gesinde, Abiodun M., Gbadebo O. Adejumo: "Effects of Age and Work Experience on Job Satisfaction of Primary School Teachers: Implications for Career Counseling**",** **International Journal of Asian Social Science**, C: II, No: 3, 2012, ss. 302-309.

Gezici, Ali: Yöneticilerin liderlik stillerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: Özel eğitim kurumlarında öğretimsel liderlik ve bir uygulama, (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE, Kütahya, Türkiye, 2007).

Giffin, Kim: "The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication department", **Psychological Bulletin**, C: LXVIII, No: 2, Eylül 1967, ss. 104-120.

Gilbert, Jacqueline A., Thomas L. Tang: "An Examination of Organizational Trust Antecedents", **Public Personnel Management**, C: XXVII, No: 3, Eylül 1998, ss. 321-338.

Gockel, Christine, Rommel Robertson, Eelisabeth Brauner: "Trust your teammates or bosses? Differential effects of trust on transactive memory, job satisfaction, and performance", **Employee Relations**, C: XXXV, No: 2, Ocak 2013, ss. 222-242.

Grigg, Sandra H.: The Impact of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intent to Leave on Employee Retention: An Investigation Within the Child Care Industry, (Doktora Tezi, Capella University, USA, 2009).

Gruneberg, Michael M.: **Understanding Job Satisfaction**, London, The Macmillan Press LTD, 1979.

Gurlaş, Muhammed Said: "According to Generation X and Generation Y Theory of Organizational Commitment, Study of Job Satisfaction and Intention to Leave the Differences: A Research on the Tax Office in the Public Employees", Nişantaşı Üniversitesi, 2016.

Hardin, Rusell: **Zaufanie (Trust)**, Warsaw, Publishing House: Sic!, 2009.

Harris, J. Irene, Ann M. Winskowski, Brian E. Engdahl: "Types of workplace social support in the prediction of job satisfaction", **The Career Development Quarterly**, C: LVI, No: 2, Aralık 2007, ss. 150-156.

Harris, Kenneth J., Ranida B. Harris, David M. Epilon: "Personality, leader-member exchanges, and work outcomes", **Journal of Behavioral and Applied Management**, C: VIII, No: 2, Ocak 2007, ss. 92-107.

Harrison, Kim: **Why Employee Recognition is so Important**, (Çevrimiçi) http://www.cuttingedgepr.com/articles/emprecog_so_important.asp , Erişim Tarihi: 14.12.2016.

Hassan, Abubakar Idris, ABD Rahim Romle: "Intrinsic Factors of Job Satisfaction Among Lecturers of Bauchi State University Gadau, Nigeria**", International Journal of Administration and Governance**, C. I, No: 4, Mart 2015, ss. 87-91.

Hellman, Chan M.: "Job Satisfaction and Intent to Leave", **Journal of Social Psychology**, C: CXXXVII, No: 6, 1997, ss. 677-689.

Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, Barbara B. Snyderman: **The motivation to work**, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1959.

Herzberg, Frederick: **Work and the Nature of Man**, Cleveland, OH, World Publishing Company, 1966.

Holland, Catherine B.: The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Intention to Leave of Nurse Educators, (Doktora Tezi, Lousiana State University and Agriculture and Mechanical Colledge, Louisiana, 1992).

Hough, Christe, Kenneth Green, Gerald Plumlee: "Impact of Ethics Environment and Organizational Trust on Employee Engagement", **Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues**, C: XVIII, No: 3, 2015, ss. 45-62.

Hoy, Wayne K., Megan T. Moran: "Five Faces of Trust: An Empirical Confirmation in Urban Elementary Schools", **Journal of School Leadership**, C: IX, Mayıs 1999, ss. 185-209.

Hubell, Anne P., Rebecca M. Chory-Assad: "Motivating factors: Perceptions of justice and their relationship managerial and organizational trust", **Communication Studies**, C: LVI, No: 1, 2005, ss. 47-71.

Huff, Lenard, Lane Kelley: Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven nation study, **Organization Science**, C: XIV, No: 1, Ocak/Şubat 2003, ss. 81-90.

Hwang, I., J. Kuo: "Effects of job satisfaction and perceived alternative opportunities on turnover intention - An examination of public sector organizations", **Journal of American Academy of Business**, C: VIII, No: 2, 2006, ss. 254-259.

İmamoğlu, Salih Z., Halit Keskin, Serhat Erat: "Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F**., C: XI, No: 1, 2004, ss. 167-176.

İslamoğlu, Güler, Birsel Melek, Börü Deniz: **Kurum İçinde Güven**, İstanbl, İnkilap, 2007.

Jahaveri, M. K.: "The impact of organizational justice, leader-member exchange (LMX), trust, and psychological empowerment on organizational citizenship behavior (OCB)", **Police Human Development Bimonthly,** C: VI, No: 24, 2009, ss. 7-24.

Jones, Gareth R., Jennifer M. George: "The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork", **The Academy of Management**

Review, C: XXIII, No: 3, Temmuz 1998, ss. 531-546.

Kalayıcı, Şeref: **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri,** Beşinci Baskı, Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 2010.

Kaliski, Burton S.: "Job Satisfaction", **Encyclopedia of Business and Finance**, İkinci Baskı, C: II, Ed. G. W. Maxwell, Dorothy A. Maxwell, Mary E. Oliverio, Allen D. Truell, Thompson Gale, 2007, ss. 446-447.

Kamer, Meltem: Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri, (. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2001).

Keser, Aşkın: **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Istanbul, Alfa Aktüel Yayınları, 2006.

Kim, W. Chan, Renee Mauborgne: "Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the Knowledge Economy", **Strategic Management Journal**, C: XIX, No: 4, Nisan 1998, ss. 323-338.

Koç, Hakan, İrfan Yazıcıoğlu: "Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi,** C: XII, No: 1, 2011, ss.46-57.

Köroğlu, Özlem: "İçsel ve Dışsal İş Duyum Dğzeyleri İle Genel İş Duyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C: XIII, No: 2, 2012, ss. 275-289.

Kramer, Roderick M., Marilynn B. Brewer, Benjamin Hanna: "Collective trust and collective action: The decision to trust as a social decision", **Trust in Organizations**, ed. Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler, y.y., Thousand Oaks: Sage Publications, 1996, ss. 357-389.

Lacy, Fiona J., Barry A. Sheehan: "Job satisfaction among academic staff: An international perspective", **Higher Education**, C: XXXIV, No: 3, Ekim 1997, ss. 305-322.

Lam, Simon S. K.: "Total Quality Management and Its Impact on Middle Managers and Front-Line Workers:, **Journal of Management Development**, C: XV, No: 7, Ekim 1996, ss. 37-46.

Leventhal G.S., J. "Beyond fairness: A theory of allocation preferences", **Justice**

Karuza, W.R. Fry: **and Social Interaction**, ed. Gerold Mikula, New York, Springer-Verlag, 1980, ss. 167-218.

Lewicki, Roy J., Barbara B. Bunker: "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships", **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, ed. Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler, USA, Sage Publications, 1995, ss. 114-139.

Lewicki, Roy J., Daniel J. McAllister, Robert J. Bies: "Trust and Distrust: New Relationships and Realities", **Academy of Management Review**, C: XXIII, No: 3, Temmuz 1998, ss. 438-458.

Lewis, J. David, Andrew Weigert: "Trust as a social reality", **Social Forces,** C: LXIII, No: 4, Haziran 1985, ss. 967-985.

Locke, Edwin A.: "The Nature and Causes of Job Satisfaction", **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, ed. Marvin D. Dunnette, Chicago, Rand McNally, 1976, ss. 1297-1349.

Lu, Hong, K. Louise Barriball, Xian Zhang, Alison E. While: "Job Satisfaction among Hospital Nurses Revisited: A Systematic Review", **International Journal of Nursing Studies**, C: XLIX, No: 8, Ağustos 2012, ss. 1017-1038.

Luthans, Fred, Carolyn M. Youssef, Bruce J. Avolio: **Psychological capital: Developing the human competitive edge**. New York, Oxford University Press, 2006.

MacIntosh, Eric W., Alison Doherty "The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intention to Leave", **Sport Management Review**, C: XIII, No: 2, Mayıs 2010, ss. 106-117.

Malhotra, Deepak: "Trust and Reciprocity Decisions: The Differing Perspectives of Trustors and Trusted Parties", **Organizational Behavior and Human Decision Processes,** C: XCIV, No: 2, Temmuz 2004, ss. 61-73.

Mamedov, Barysh: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013).

May, Douglas R., Richard L. Gilson, Lynn M. Harter: "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, C:

LXVII, No: 1, Mart 2004, ss. 11-37.

Mayer, Roger C., James H. Davis, F. David Schoorman: "An Integrative Model of Organizational Trust", **Academy of Management Journal**, C: XX, No: 3, Temmuz 1995, ss. 709-734.

Mayer, Roger C., Mark B. Gavin: "Trust in Management and Performance: Who Minds The Shop While The Employees Watch The Boss?", **Academy of Management Journal**, C: XXIII, No: 3, Ekim 2005, ss. 874-888.

McCauley, Dan P., Karl W. Kuhnert: "A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management", **Public Administration Quarterly**, C: XVI, No: 2, Haziran 1992, ss. 265-285.

McEvily, Bil, Akbar Zaheer: "Does trust still matter? Research on the role of trust in inter organizational exchange", **Handbook of Trust Research**, ed. Reinhard Bachmann, Akbar Zaheer, Cheltenham, Edwar Elgar Publishing, 2006, ss. 280-300.

McKenna, Eugene F.: **Business Psychology and Organizational Behavior: A Student's Handbook**, Third Edition, Philadelphia, Psychology Press, 2000.

Megan, Tschannen-Moran: **Trust Matters: Leadership for Successful Schools**, San Francisco, Jossey-Bass, 2004.

Milligan, Pamela K.: The Impact of Trust in Leadership on Officer Commitment and Intention to Leave Military Service in the U.S. Air Force, (Doktora Tezi, Capella University, USA, 2003).

Mishra, Aneil K.: "Organizational responce to crisis: The centrality of trust", **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, ed. Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler, USA, Sage Publications, 1996, ss. 261-287.

Mishra, Jitendra, Molly A. Morrissey: "Trust in employee/ employer relationships: A survey of west Michigan managers", **Public Personnel Management**, C: XIX, No: 4, Aralık 1990, ss. 440-485.

Mitchell, Terence R., Brooks C. Holtom, Thomas W. Lee, Ted Graske: "How to keep your best employees: Developing an effective retention policy", **The Academy of Management Executive**, C: XV, No: 4, Kasım 2001, ss. 96-109.

Mitchell, Terence R., James R. Larson: **People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior**, Third Edition, New York, McGraw-Hill, 1987.

Moberg, David O.: **Spiritual well-being: Sociological Perspectives**, Washington, DC, University Press of America, 1979.

Mobley, William H., Stanley O. Horner, A.T. Hollingsworth: "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover", **Journal of Applied Psychology**, C: LXIII, No: 4, 1978, ss. 408-414.

Möllering, Guido, Reinhard Bachmann, Soo H. Lee: "Understanding organizational trust-foundations, constellations, &Issues of operationalisation", **Journal of Managerial Psychology**, C: XIX, No: 6, 2004, ss. 556-570.

Morgan, Robert M., Shelby D. Hunt: "The commitment-trust theory of relationship marketing", **Journal of Marketing**, C: LVIII, No: 3, Temmuz 1994, ss. 20-38.

Mottaz, Clifford J.: "Age and Work Satisfaction", **Work and Occupations**, C: XIV, No: 3, Ağustos 1987, ss. 389-408.

Mukhtar, Farah: Work Life Balance and Job Satisfaction among Faculty ar Iowa State University, (Dotkora Tezi, Iowa State University, Iowa, 2012).

Neves, Pedro, Antonio Caetano: "Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control", **Journal of Change Management**, C: VI, No: 4, Ocak 2007, ss. 351-364.

Nikolaou, Aggeliki, Efi Vasileiou, Ioannis Theodossiou: "Does Job Security Increase Job Satisfaction? A study of the European Experience", **Researcch Gate,** Aralık 2016, ss. 1-31.

Noordin, Fauziah, Kamaruzaman Jusoff: "Levels of job satisfaction amongst Malaysian academic staff", **Asian Social Science**, C: V, No: 5, 2009, ss. 122-126.

Odom, Randall Y., W. Randy Boxx, Mark G. Dunn: "Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion", **Public Productivity & Management Review**, C: XIV, No: 2, Kış 1990, ss. 157-169.

Ölçer, Ferit: "Mediating Effect of Job Satisfaction in the Relationship

between psychological Empowerment and Job Performance" **Theoretical and Applied Economics**, C: XXII, No: 3, Sonbahar 2015, ss. 111-136.

Omarov, Azad: Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2009).

Oshagbemi, Titus: "Is length of service related to the level of job satisfaction?", **International Journal of Social Economics**, C: XXVII, No: 3, 2000, ss. 213-226.

Örücü, Edip, Sibel Özafşarlıoğlu: "Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama", **Mustafa Kemal Öniversitesi Sosyal Bilimler Ensititüsü Dergesi,** C: X, No: 23, 2013, ss. 335-358.

Paille, Pascal, Laurent Bourdeau, Isabelle Galois: "Support, Trust, Satisfaction, Intent to Leave and Citizenship at Organizational Level, A social exchange approach", **International Journal of Organizational Analysis**, C: XVIII, No: 1, Mart 2010, ss. 41-58.

Papoutsis, Dimitrios, Georgios Labiris, Dimitris A. Niakas "Midwives' Job Satisfaction and its Main Determinants: A Survey of Midwifery Practice in Greece", **British Journal of Midwifery,** C: XXII, No: 7, Temmuz 2014, ss. 480-486.

Paul, Emily P., Seok K. Phua: "Lecturers' job satisfaction in a public tertiary institution in Singapore: ambivalent and non-ambivalent relationships between job satisfaction and demographics variables", **Journal of Higher Education Policy and Management**, C: XXXIII, No: 2, Mart 2011, ss. 141-151.

Poon, June M. L., Porter, Lyman W., Edward E. Lawler, J. Richard Hackman: **Behavior in Organizations**, New York, McGraw-Hill, 1975.

Poyroz, Kemal, Bülent Kama: "Analyzing the Effects of Perceived Job Security on Job Satisfaction Organizational Loyalty and Intention to Leave", **The Journal of Faculty of Economics and Administration Sciences**, C: XIII, No: 2, 2008, ss. 143-164.

Price, James L., Charles W. Mueller: **Handbook of Organizational Measurement,** Marshfield, MA, Pitman, 1986.

Rackham, Neil, Lawrence G. Friedman, Richard Ruff: **Getting partnering right: How market leaders are creating long term competitive advantage**, New York, McGraw-Hill Professional, 1996.

Ramoo, Vimala, Khatijah L. Abdullah, Chua Y. Piaw: "The Relationship between Job Satisfaction and Intention to Leave Current Employment among Registered Nurses in a Teaching Hospital", **Journal of Clinical Nursing**, C: XXII, No: 21-22, Kasım 2013, ss. 3141-3152.

Rao, T.S. Sathyanarayana, Vishal India: "Work, Family of Personal Life: Why Not All Three?", **Indian Journal of Psychiatry**, C: LII, No: 4, Ekim-Aralık 2010, ss. 295-297.

Raza, M. Yousaf, M. Waheed Akhtar, Mudassir Husnain, M. Saeed Akhtar: "The Impact of Intrinsic Motivation on Employee's Job Satisfaction", **Management and Organizational Studies**, C: II, No: 2, Temmuz 2015, ss. 80-88.

Reed, Tracy L.: The Relationship Between Supervision, Job Satisfaction, and Burnout Among Live-In and Live-On Housing and Residence Life Professionals, (Doktora Tezi, Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College, Louisiana, 2015).

Robbins, Stephan P.: **Organizational Bahavior**, Tenth Edition, San Diego, Prentice Hall, 2003.

Rousseau, Denise M., Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt, Colin Camerer: "Not so different after all: A cross-discipline view of trust", **Academy of Management Review,** C: XXIII, No: 3, Temmuz 1998, ss. 393-404.

Rowden, Robert W.: "The Relationship between Workplace Learning and Job Satisfaction in U.S. Small to Midsize Business", **Human Resource Development Quarterly**, C: XIII, No: 4, Aralık 2002, ss. 407-425.

Rukshani, Kamalachandran, Samithamby Senthilnathan: "A Review on the Relationship Variables to Employee Morale and Organizational Trust", **International Journal of Innovative Research and Practices**, C: I, No: 10, 2015, ss. 8-15.

Sabancıoğulları, "Relationship Between Job Satisfaction, Professional Identity

Seelma, Selam Doğan: and Intention to Leave the Profession Among Nurses in Turkey", **Journal of Nursing Management**, C: XXIII, No: 8, Kasım 2015, ss. 1076-1085.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek V. Tuz: **Örgütsel Davranış**, beşinci baskı, Bursa, ALFA AKADEMİ, 2013.

Saunders, Mark, Philip Lewis, Adrian Thornhill: **Research Methods for Business Students**, Fifth Edition, England, Prentice Hall, 2009.

Schelling, Thomas C.: **The Strategy of Conflict**, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1960.

Schnake, Mei E., Robert J. Williams, William Fredenberger: "Relationship between frequency of use of career management practices and employee attitudes, intention to turnover, and job search behavior", **Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict**, C: XI, No: 1, Ocak 2007, ss. 53-64.

Schoorman, F. David, Roger C. Mayer, James H. Davis: "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future", **Academy of Management Review,** C: XXXII, No: 2, Nisan 2007, ss. 344-354.

Schroder, Ralph: "Job Satisfaction of Employees at a Christian University", **Journal of Research on Christian Education**, C: XVII, No: 2, 2008, ss. 225-246.

Scottl, Kimberly S., Keirsten S. Moore, Marica P. Miceli: "An exploration of the meaning and consequences of workaholism", **Human Relations**, C: L, No: 3, Mart 1997, ss. 287-314.

Shockley-Zalabak, Pamela v. d.: **Measuring Organizational Trust and Distrust across Cultures – The Organizational Trust Index,** San Francisco, IABC Research Foundation, 1999.

Shockley-Zalabak, Pamela, Kathleen Ellis, Gaynelle Winogrand: "Organizational trust: what it mean and why it matters?", **Organizational Development Journal**, C: XVIII, No: 4, 2000, ss. 35-48.

Shockley-Zalabak, **Organizational Trust and Distrust: Similarities and**

Pamela, Kathleen Ellis, Susan Hutchinson, Ruggero Cesaria: **Differences in Organizations and Industries across the World – Literature Review of Organizational Trust,** San Francisco, IABC Research Foundation, 1999b.

Shockley-Zalabak, Pamela, Michael Hackman, Sherwyn P. Morreale: **Building the High-Trust Organization: Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust,** San Francisco, Wiley, Jossey-Bass, 2010.

Shriar, Jacob: **How Coworkers Affect Your Job Satisfaction**, (Çevrimiçi) https://www.officevibe.com/blog/how-coworkers-affect-job-satisfaction, Erişim Tarihi: 10 Aralık 2016.

Simons, Robert: "Control in the Age of Empowerment", **Harvard Business Review**, C: LXXIII, No: 2, Mart-Nisan 1995, ss. 80-88.

Şimşek, Levent: "İş Tatmini", **Verimlilik Dergisi**, C: XCV, No: 2, 1995, 91-108.

Sinclair, Melvin: The Influence of Trust and Affective Organizational Commitment on Intent to Leave, (Doktora Tezi, Walden University, Minneapolis, 2013).

Soloma, Andrzej: "Building and Maintaining Trust in Organization", **Attributes of modern organization. Creativity – Knowledge – Innovation – Trust,** ed. Aneta Sokol, Ewa Matuska, London, Sciemcee Publishing, 2014.

Solomon, Robert C.: Fernando Flores: **Building Trust: in Business, Politics, Relationships, and Life**, USA, Oxford University Press, 2003.

Spector, Paul E.: **Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences**, USA, Thousand Oaks, Sage Publications, Inc., 1997.

Sprenger, Reinhard K.: **Zaufanie (Troust),** Warsaw, MT Biznes, 2009.

Sztompka, Piotr: **Trust: A Sociological Theory**, New York, Cambridge University Press, 1999.

Sztompka, Piotr: **Zaufanie. Fundament spoleczenstwa** (Trust. The Foundation

of Society), Cracow, Znak, 2007.

Tan, Hwee H., Christy S.F. Tan: "Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization", **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, C: CXXVI, No: 2, Mayıs 2000, ss. 241-260.

Tao, Hong, Carol H. Ellenbecker, Yuefeng Wang, Ying Li: "Examining perception of job satisfaction and intention to leave among ICU nurses in China", **International Journal of Nursing Sciences**, C: II, No: 2, Haziran 2015, ss. 140-148.

Tarlan, Deniz, Özkan Tütüncü: "Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C: III, No: 2, 2001, ss.143-163.

Taylor, R. G.: "The Role of Trust in Labor-Management Relations", **Organization Development Journal**, 1989, ss. 85-89.

Tejeda, Manuel J.: "Exploring the Supportive Effects of Spiritual Well-Being on Job Satisfaction Given Adverse Work Conditions", **Journal of Business Ethics**, C: CXXXI, No: 1, Eylül 2015, ss. 173-181.

Tekingündüz, Sabahattin: Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, (Baılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012).

Top, Mehmet: "Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Profili**", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C: XLI, No: 2, 2012, ss. 258-277.

Toprak, O.: Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2006).

Tüzün, İpek K., Güven: "Örgütsel Güven ve Güven Modelleri", **Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, I.I.B.F. Dergisi,** No: 2, Aralık 2007, ss. 93-118.

Tyler, Tom R.: "Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice", **Journal of Personality and Social Psychology**, C: LXVII, No: 5, Kasım 1994, ss. 850-863.

Tyler, Tom R., Peter Degoey: "Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions and willingness to accept decisions", **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, ed. Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler, CA, Thousand Oaks, USA, Sage Publications, 1996, ss. 331-356.

Ülker, Gönül: "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Yönetici ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C: IX, No: 16, Bahar 2008, ss. 188-208.

Velez, Pablo, Terry Strom: "Effect of Organizational Trust", **Organizational Development Journal**, C: XXX, No: 2, Yaz 2012, ss. 39-50.

Veloustou, Cleopatra A., George G. Panigyrakis: "Consumer Brand Managers' Job Stress, Job Satisfaction, Perceived Performance and Intention to Leave", **Journal of Marketing Management**, C: XX, No: 1-2, Şubat 2004, ss. 105-131.

Vroom, Victor H.: **Work and Motivation**, New York, John Wiley and Sons, 1964.

Waqas, Atharr, Umair Bashir, Muhammad F. Sattar, Hafiz M. Abdullah, Imtiaz Hussain, Waqas Anjum, Muhammad A. Ali, Rizwan Arshad: "Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty", **International Journal of Learning and Development**, C: IV, No: 2, 2014, ss. 141-161.

Watcharachatchawan, Kittiwat, Peter Steane: "Organizational Citizenship Behavior Path Analysis: Justice, Trust, Satisfaction and Commitment", **Abac Odi Journal**. C: III, No: 1, 2016.

Weisberg, Jacob: "Measuring worker's burnout and intention to leave": **International Journal of Manpower**, C: XV, No: 1, 1994, ss. 4-14.

Weiss, David J., Rene V. Dawis, George W. England, Lloyd H. Lofquist: Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, 1967 (Çevrimiçi) http://vpr.psych.umn.edu/sites/g/files/pua2236/f/monograph_xxii_-_manual_for_the_mn_satisfaction_questionnaire.pdf, Erişim Tarihi: Ocak 2017.

Whitener, Ellen M., Susan E. Brodt, M. Audrey Korsgaard, Jon M. Warner: "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", **The Academy of Management Review**, C: XXIII, No: 3, Temmuz 1998, ss. 513-530.

Williams, Lauren L.: "Impact of nurses job satisfaction on organizational trust", **Health Care Management Review**, C: XXX, No: 3, Temmuz/Eylül 2005, ss. 203-211.

Woods, Laura: How Job Security Influences Job Satisfaction and Performance, (Çevrimiçi), http://work.chron.com/job-security-influences-job-satisfaction-performance-30781.html, Erişim Tarihi: 10 Aralık 2016.

Yazıcıoğlu, İrfan: "The Relationship between Organizational Trust, Job Satisfaction and Quit Intention of Employees in Accommodations Operations", **Electronic Journal of Social Sciences**, C: VIII, No, 30, Sonbahar 2009, ss. 235-249.

Yelboğa, Atilla: "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile ilişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi", **Sosyal Bilimler Dergisi,** C: IV, No: 2, Aralık 2007, ss. 1-18.

Yeşilyurt, N.: **Örgütlerde Personel Motivasyonunun Yönetici Personel Açısından Ele Alınması**, İstanbul, Rota Yayınları, 1991.

Yew, Lew T.: "Job Satisfaction and Affective Commitment: A Study of Employees in the Tourism Industry in Sarawak, Malaysia", **Sunway Academic Journal**, C: IV, No: 1, 2008, ss. 27-43.

Yousef, Darwish A.: "Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment", **International Journal of Manpower**, C: 19, No: 3, 1998, ss. 184-194.

Yurichisin, Jennifer., Jihye Park, Matthew O'Brien: "Effects of Ideal Image Congruence and Organizational Commitment on Employee Intention to Leave**", Journal of Retailing and Consumer Service**, C: XVII, No: 5, Eylül 2010, ss. 406-414.

Zaheer, Akbar, Bill McEvily, Vincenzo Perrone: "Does trust matter? Exploring the effects of inter organizational and interpersonal trust on performance", **Organization Science**, C: IX, No: 2, Nisan 1998, ss. 141-159.

Zand, Dale E.: "Trust and Managerial Problem Solving", **Administrative Science Quarterly**, C: XVII, No: 2, Haziran 1972, ss. 229-239.

ASK'ya (Agjencia e Statistikave të Kosovës/Agency of Kosovo's Statistics) göre (akt. iç. telegrafi.com) (Çevrimiçi) http://telegrafi.com/ask-papunesia-ne-kosove-32-9/, Erişim Tarihi: 6 Aralık 2016.

Eurostat Statistics Explained (Çevrimiçi) http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics, Erişim Tarihi: 6 Aralık 2016

TÜİK Türkiye İstatistik Kurumu (Çevrimiçi) http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21574, Erişim Tarihi: 6 Aralık 2016

EKLER

EK – 1. Türkiye'de Kullanılan Anket Formu.

ANKET

Sayın Katılımcı,

Bu anket, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla düzenlenmiştir. Anketin amacı kurumu değerlendirmek değil, çalışanların örgütsel güven, iş tatmini ve işten ayırlma niyeti üzerine ilişkin görüşlerinin alınmasıdır.

Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Soruları içinizden geldiği gibicevaplamanız büyük bir önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. **Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır.** Araştırma açısınndan **kimliğiniz değil cevaplarınız önem taşımaktadır.** Elde edilen veriler bilimsel amaçlı olarak kullanılacak. Sorulara cevap verirken "olması gerektiğini düşündüğünüzü" değil de "olanı" belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından büyük önem taşımaktadır. Lütfen soru atlamadan bütün sorulara cevap veriniz.

Araştırmaya değerli vaktiniz ayırıp, katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dilerim.

Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

Lavdrim REÇICA
lavdrimf.recica@gmail.com

Yüksek Lisans Tez Danışman

Doç. Dr. Altan Doğan
altand@istanbul.edu.tr

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1) Yaşınız? ◯ 25'den az ◯ 25 – 35 arası ◯ 35 – 45 arası ◯ 45 – 55 arası ◯ 56'dan fazla

2) Cinsiyetiniz? ◯ Kadın ◯ Erkek

3) Medeni Durumunuz? ◯ Bekar ◯ Evli ◯ Boşanmış

4) Eğitim Düzeyiniz? ◯ İlköğretim ◯ Lise ◯ Önlisans ◯ Lisans ◯ YüksekLisans ◯ Doktora

5) KurumdaToplamÇalışmaSüreniz? ◯ 0 – 1 yıl arası ◯ 1 –3 yılarası ◯ 3– 5yılarası ◯ 5- 7 yıl arası ◯ 7 – 10 yıl arasi ◯ 10 yıl ve daha fazla

6) Bireysel Olarak Sektördeki Deneyim Süreniz? ◯ 0 – 1 yılarası ◯ 1 –3 yılarası ◯ 3– 5 yılarası ◯ 5- 7 yılarası ◯ 7 – 10 yılaras ◯ 10 yılvedahafazla

1) Aşağıdaki ifadeler için kendi kendinize "**İşimin bu yönüyle ne kadar tatmin oluyorum?**" sorusunu sorunuz ve verilen 5 basamaklı ölçeği kullanarak, her maddenin sonunda uygun gördüğünüz rakamı işaretleyiniz.

İŞ TATMİNİ **Şimdiki İşimde;**	**Hiç Tatmin *Etmiyor***	**Genellikle Tatmin *Etmiyor***	**Ne Ediyor Ne Etmiyor**	**Genellikle Tatmin Ediyor**	**Çok Fazla Tatmin Ediyor**
1. İşimle sürekli meşgul olabilme fırsatı.	1	2	3	4	5
2. İşimde kendi kendime çalışma fırsatı.	1	2	3	4	5
3. Zaman zaman farklı şeylerle meşgul olma şansı.	1	2	3	4	5
4. Toplumda, işim sayesinde bir yer edinme olanağı bulma.	1	2	3	4	5
5. Amirlerin çalışanlara karşı gösterdiği davranış biçimi.	1	2	3	4	5
6. Amirimin karar vermede yeterli olması.	1	2	3	4	5
7. Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme olanağı elde etmem.	1	2	3	4	5
8. Sürekli olan bir işe sahip olma şansı (güvencesi olan bir iş).	1	2	3	4	5
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme şansı.	1	2	3	4	5
10. Diğer İnsanlara ne yapacaklarını söyleme fırsatı.	1	2	3	4	5
11. Yeteneklerimi kullanabilme imkanı bulma.	1	2	3	4	5
12. İş kurallarının uygulamaya konulma tarzı.	1	2	3	4	5
13. Yapılan işe karşılık aldığım ücret.	1	2	3	4	5
14. İşte ilerleme şansı elde etme.	1	2	3	4	5
15. İşimde kendi kararımı verme özgürlüğü.	1	2	3	4	5
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkanı bulabilmek.	1	2	3	4	5
17. Çalışma koşulları.	1	2	3	4	5
18. Çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle olan ilişki düzeyi.	1	2	3	4	5
19. Yaptığım iyi işten dolayı aldığım övgü.	1	2	3	4	5
20. İşimden edindiğim başarı duygusu.	1	2	3	4	5

2) **Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi işaretleyiniz.**

İŞTEN AYIRLMA NİYETİ	**Kesinlikle *Katılmıyorum***	***Katılmıyorum***	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
21. Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
22. Aktif bir şekilde başka şirketlerde iş arıyorum.	1	2	3	4	5
23. İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.	1	2	3	4	5

3) Aşağıda, yöneticileriniz, çalışma arkadaşlarınız ve şirketinize ilişkin bazı ifadeler verilmiştir. **Sizden istenen ise verilen ifadelerde size en yakın olan seçeneğin bulunduğu kutucuğu işaretlemenizdir.**

ÖRGÜTSEL GÜVEN	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
24. İşle ilgili yeterli seviyede bilgi ve beceri sahibi olduğu konusunda yöneticime güveniyorum.	1	2	3	4	5
25. İşle ilgili doğru kararlar alacağı konusunda yöneticime güveniyorum.	1	2	3	4	5
26. İşiyle ilgili görevlerinitam olarak yerine getirme konusunda yöneticime güveniyorum.	1	2	3	4	5
27. Verdiği sözleri yerine getirme konusunda yöneticime güveniyorum.	1	2	3	4	5
28. Yöneticimin söyledikleri ile yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.	1	2	3	4	5
29. Çalışanlar tarafından yardıma ihtiyaç duyduğunda, yöneticim destekleyici ve yardımseverdir.	1	2	3	4	5
30. Herhangi bir konuda yöneticimin bana söyledilerinin doğru olduğuna güveniyorum.	1	2	3	4	5
31. İşimle ilgili konuları yöneticime rahatlıkla söyleyebiliyorum.	1	2	3	4	5
32. Yöneticimin işleri, sorunuzca ve kolayca yapabileceğine güveniyorum.	1	2	3	4	5
33. Yöneticim, işle ilgili karar ve prosedürlerde bizim fikrimizi alıyor.	1	2	3	4	5
34. İşle ilgili herhangi bir sorunla karşılaştığımda, diğer çalışma arkadaşlarımın bana yardım edeceğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
35. İşlerini en iyi şeklinde yaptıkları/yapacakları konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum.	1	2	3	4	5
36. Çalışma arkadaşlarım, yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.	1	2	3	4	5
37. Dikkat isteyen işlerde, işimi zorlaştırmayacakları konusunda çalışma arkadaşlarıma gğveniyorum.	1	2	3	4	5
38. İşimde uzman olma konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum.	1	2	3	4	5
39. Çalıştığım şirket bana her zaman adil davranıyor.	1	2	3	4	5
40. Çalıştığım şirket, verdiği vaatleri her zaman yerinne getiriyor.	1	2	3	4	5
41. Çalıştığım şirket ihtiyacım olduğunda bana her zaman destek oluyor.	1	2	3	4	5
42. Çalışanlara karşı dürüst olunduğu konusunda, çalıştığım şirkete güveniyorum.	1	2	3	4	5
43. İşimi iyi yaptığım taktirde, şirket beni ödüllendiriyor ve bana destek oluyor.	1	2	3	4	5
44. Çalıştığım şirket, sorunlarımla ilgilleniyor.	1	2	3	4	5
45. Çalıştığım şirketin çalışanlarla ilgili politikalarına güveniyorum.	1	2	3	4	5

EK – 2 Kosova'da Kullanılan Anket Formu

ANKETË

Tema e hulumtimit: "Relacioni mes besimit në organizim, kënaqësisë në punë, dhe prirjes për me lënë punën – Krahasim mes Kosovës dhe Turqisë"

Të nderuar pjesëmarrës,

Ky pyetësor është formuar me qëllim të mbledhjes së të dhënave, të cilat do përdoren në projektin e temës së diplomës, në nivelin master pranë Universitetit të Stambollit, Departamenti Menaxhimi i Burimeve Njerëzore. Qëllimi i pyetësorit nuk është vlerësimi i kompanisë, por marrja e pikëpamjeve të punëtorëve mbi nivelin e kënaqësisë që marrin nga puna, besimin e tyre në organizim, dhe ndikimin e këtyre variablave në prirjet për të lënë punën.

Suksesi i hulumtimit është i varur nga sinqeriteti i përgjigjeve tuaja, andaj përgjigjuni ashtu si ju mendoni dhe besoni se është realiteti. Në pyetësor nuk kërkohet emri juaj, sepse për hulumtimin nuk është emri ai i cili ka rëndësi, por përgjigjet e juaja janë ato që bartin vlerën e këtij hulumtimi. Ju lutemi që mos të kaloni asnjë përgjigje pa plotësuar.

Që tani ju falënderoi për kohën e juaj të çmuar që ndatë për këtë hulumtim, dhe ju uroj një karrierë të suksesshme në jetën tuaj. ***Përgjigjet do përdoren vetëm për hulumtim akademik!***

Studenti i temës së Diplomës Master

Lavdrim REÇICA
lavdrimf.recica@gmail.com

Profesori, Këshilltar i temës së Diplomës Master

Prof. Dr. Altan DOĞAN
altand@istanbul.edu.tr

KARAKTERISTIKAT DEMOGRAFIKE

1) **Mosha juaj?** ◯ më pakë se 25 vjeç ◯ ndërmjet 25 dhe 35 vjeç ◯ ndërmjet 35 dhe 45 vjeç ◯ ndërmjet 45 dhe 55 vjeç ◯ më shumë se 55

2) **Gjinia juaj?** ◯ Femër ◯ Mashkull

3) **Statusi Martesor?** ◯ Beqar / e ◯ I / e martuar ◯ I / e divorcuar

4) **Niveli Arsimor?** ◯ Shkolla Fillore ◯ Shkolla e Mesme ◯ Baqellor ◯ Master ◯ Doktoraturë

5) **Për sa kohë punoni në këtë Kompani?** ◯ 0 – 1 vite ◯ 1 –3 vite ◯ 3– 5 vite ◯ 5- 7 vite ◯ 7 – 10 vite ◯ 10 dhe më shumë vite

6) **Sa vite keni përvojë pune?** ◯ 0 – 1 vite ◯ 1 –3 vite ◯ 3– 5 vite ◯ 5- 7 vite ◯ 7 – 10 vite ◯ 10 dhe më shumë vite

7) **Duke u bazuar në shprehjet e mëposhtme, rrethoni shkallën e kënaqësisë nga 1 – shumë i/e pakënaqur deri në 5 – shumë i/e kënaqur për këto aspekte të punës. Ju lutemi mos lini asnjë shprehje pa përgjigje.**

KËNAQËSIA E PUNËS **Pyeteni vetën tuaj: Sa jam i/e kënaqur me këtë aspekt të punës?** **Për secilën shprehje filloni me:** **Në punën time të tanishme, kështu ndihem për…**	**Shumë i / e pakënaqur**	**I / e pakënaqur**	**As i/e kënaqur as i/e pakënaqur**	**I / e kënaqur**	**Shumë i / e kënaqur**
1. Të qenurit i angazhuar gjatë gjithë kohës në punë.	1	2	3	4	5
2. Mundësinë për të punuar vet në punë.	1	2	3	4	5
3. Mundësinë për të bërë gjëra të ndryshme kohë pas kohe në punë.	1	2	3	4	5
4. Respektin që gëzoj në shoqëri falë punës që bëjë.	1	2	3	4	5
5. Mënyrën se si menaxheri im i trajton punëtorët e tij.	1	2	3	4	5
6. Kompetencat (aftësinë, fuqinë) e menaxherit tim në marrjen e vendimeve.	1	2	3	4	5
7. Të qenurit në gjendje për të bërë gjërat që nuk shkojnë kundër ndërgjegjes sime.	1	2	3	4	5
8. Qëndrueshmërinë e punës që kam (punësim i sigurt).	1	2	3	4	5
9. Mundësinë për të bërë gjëra për personat e tjerë.	1	2	3	4	5
10. Mundësinë për të treguar njerëzve çfarë të bëjnë.	1	2	3	4	5
11. Mundësin për të bërë diçka ku mund ti përdori aftësitë e mia.	1	2	3	4	5
12. Mënyrënë se si rregullat e kompanisë aplikohen në praktikë.	1	2	3	4	5
13. Raportin e pagës që e marr dhe punës që bëjë.	1	2	3	4	5
14. Mundësinë e avancimit në këtë punë.	1	2	3	4	5
15. Lirinë për të përdorur gjykimin tim.	1	2	3	4	5
16. Mundësinë për të përdorur metodat e mia që të bëj punën.	1	2	3	4	5
17. Kushtet e punës.	1	2	3	4	5
18. Mënyrën se si bashkëpunëtorët e mi kalojnë me njëri tjetrin.	1	2	3	4	5
19. Lavdërimin që e marr për punën që e bëj mirë.	1	2	3	4	5
20. Ndjenjën e suksesit që marr prej punës sime.	1	2	3	4	5

8) **Sipas mendimit tuaj rrethoni shkallën e pajtueshmërisë për shprehjet e mëposhtme.**

PRIRJA PËR TË LËNË PUNËN	**Aspak Nuk Pajtohem**	**Nuk Pajtohem**	**As Pajtim e as Mospajtim**	**Pajtohem**	**Plotësisht Pajtohem**
21. Shpesh mendoj për ta lënë punën time të tanishme	1	2	3	4	5
22. Në mënyrë aktive jam duke kërkuar punë në kompani të tjera.	1	2	3	4	5
23. Ka shumë mundësi që së shpejti do ta lë punën.	1	2	3	4	5

9) Ju lutemi rrethoni shkallën e pajtueshmërisë për shprehjet e mëposhtme.

BESIMI ORGANIZATIVË **Plotësoni shprehjet e mëposhtme ashtu se si ju ndiheni dhe mendoni përreth besimit në menaxherin, bashkëpunëtorët dhe organizatën tuaj.**	**Aspak nuk Pajtohem**	**Nuk Pajtohem**	**As Pajtim e as Mospajtim**	**Pajtohem**	**Plotësisht Pajtohem**
24. Unë i besoj menaxherit tim se ai/ajo ka njohuri dhe aftësi të mjaftueshme për punë.	1	2	3	4	5
25. Unë i besoj menaxherit tim se ai/ajo merr vendimet e duhura për punën.	1	2	3	4	5
26. Unë i besoj menaxherit tim se ai/ajo plotësisht i bën detyrat e tij/saj.	1	2	3	4	5
27. Unë i besoj menaxherit time se ai/ajo e mbanë premtimin e dhënë.	1	2	3	4	5
28. Çka menaxheri im thotë është në përputhje me atë që bën.	1	2	3	4	5
29. Kur ai/ajo nevojitet nga punëtorët, menaxheri im është ndihmues dhe sillet në mënyrë përkrahëse.	1	2	3	4	5
30. Unë i besoj menaxherit tim për ç'do çështje që ai/ajo më tregon mua.	1	2	3	4	5
31. Lehtësisht mund të flas me menaxherin tim për çështjet e punës sime.	1	2	3	4	5
32. Unë i besoj menaxherit tim se ai/ajo mund t'i bëj punët lehtësisht dhe pa probleme.	1	2	3	4	5
33. Menaxheri im merr mendimet tona për marrjen e vendimeve dhe procedurave përreth punës.	1	2	3	4	5
34. Iu besoj bashkëpunëtorëve të mi se ata do të më ndihmojnë kur përballem me ndonjë problem përreth punës.	1	2	3	4	5
35. Unë iu besoj bashkëpunëtorëve të mi se e bëjnë/do të bëjnë punën në mënyrën më të mirë.	1	2	3	4	5
36. Edhe nëse menaxherët nuk janë në vendin e punës, kolegët e mi i bëjnë detyrat e tyre.	1	2	3	4	5
37. Unë iu besoj kolegëve të mi se nuk do të ma vështirësojnë ndonjë detyrë e cila kërkon shumë vëmendje.	1	2	3	4	5
38. Për tu bërë profesionist në punën time, iu besoj kolegëve të mi.	1	2	3	4	5
39. Kompania ku punoj, gjithmonë sillet drejt ndaj meje.	1	2	3	4	5
40. Kompania ku punoj, gjithmonë i përmbush premtimet e dhëna.	1	2	3	4	5
41. Kompania gjithmonë më mbështet kur kam nevojë për të.	1	2	3	4	5
42. Unë i besoj kompanisë sime se ajo është e sinqertë me punëtorët e saj.	1	2	3	4	5
43. Kompania në të cilën punoj, do të më shpërblej dhe do të më përkrah mua përderisa unë e bëj punën mirë.	1	2	3	4	5
44. Kompania ku punoj, kujdeset për problemet e mia.	1	2	3	4	5
45. Unë i besoj kompanisë ku punoj për politikat e saj përreth punëtorëve.	1	2	3	4	5