



T. C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ İLE MOTİVASYON  
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ  
(FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ)**

Kübra AKBULUT KAYISI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTANBUL, 2016



T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ İLE MOTİVASYON  
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİSKİNİN İNCELENMESİ  
(FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ)

Ad-Soyad:

Kobra AKBULUT KAHİSİ

ONAY:

Danışman :

Prof. Dr. Adil ÇAĞLAR

Üye:

Prof. Dr. Suat ANAR

Üye:

Prof. Dr. İrfan ERDOĞAN

Onay Tarihi: 26.05.2016



T. C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ İLE MOTİVASYON  
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ  
(FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ)**

Kübra AKBULUT KAYISI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI  
Prof.Dr.Adil ÇAĞLAR

İSTANBUL, 2016

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	4
TABLolar LİSTESİ.....	7
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	11
SİMGELER LİSTESİ .....	12
ÖNSÖZ .....	13
ÖZET .....	14
ABSTRACT.....	16

### BÖLÜM I

#### GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	18
1.2. Problem Cümlesi.....	18
1.3. Alt Problemler.....	19
1.4. Araştırmanın Amacı.....	20
1.5. Araştırmanın Önemi .....	20
1.6. Sayıtlar .....	21
1.7. Sınırlılıklar .....	21
1.8. Tanımlar.....	21

### BÖLÜM II

#### KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Motivasyon .....	22
2.2.Motivasyon ile İlgili Kavramlar .....	23
2.2.1. GÜDÜ.....	23
2.2.2. İhtiyaç .....	24
2.2.3. Davranış .....	25
2.2.4. Tutum.....	25
2.2.5. Kişilik.....	26
2.3.Motivasyon Süreci Önemi ve Yararları .....	26
2.3.1.Motivasyon Süreci .....	26
Şekil 2.1 .....	27
2.3.2.1.Motivasyonun Önemi ve Yararları .....	28
2.3.2.2.Çalışanlar Açısından Yararları.....	29

2.3.2.3.Yönetici Açısından Yararları .....	29
2.4. Motivasyon Kuramları .....	30
2.4.1.Kapsam Teorileri .....	30
2.4.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı .....	31
2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	32
2.4.1.3. McClelland Başarma İhtiyacı Teorisi .....	34
2.4.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı .....	35
2.4.2. Süreç Teorileri .....	37
2.4.2.1. Vroom Beklenti Kuramı .....	37
2.4.2.2 Lawler –Porter Beklenti Teorisi .....	38
2.4.2.3 Eşitlik Teorisi.....	39
2.4.3.Amaç Teorisi.....	39
2.5.Örgütsel Güven .....	40
2.5.1.Güven Kavramı ve Tanımı .....	41
2.6.Örgütsel Güvenin Alt Boyutları.....	40
2.6.1.Yöneticiye Güven .....	42
2.6.2.İletişim Ortamı .....	43
2.6.3.Yeniliğe Açıklık.....	44
2.6.4. İş Arkadaşlarına Güven .....	45
2.7.Örgütsel Güven Boyutları.....	45
2.7.1.Mishra'nın Örgütsel Güven Boyutları .....	45
2.7.2.Bromiley ve Cummings'in Örgütsel Güven Boyutları .....	46
2.7.3.Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman'in Örgütsel Güven Boyutları.....	46
2.8.Örgütsel Güvenin Sonuçları.....	47
2.8.1.Yüksek Örgütsel Güven.....	47
2.8.2.Düşük Örgütsel Güven.....	48
2.9.Okullarda Örgütsel Güven .....	48
2.10.Yöneticiler ve Öğretim Elemanları Arasında Örgütsel Güven Oluşumu .....	50
2.11.Yükseköğretimde Örgütsel Güven.....	52

## BÖLÜM III YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli .....	55
3.2. Evren ve Örneklem .....	55
3.3. Veri Toplama Araçları .....	55
3.3.1. Çalışan Kişisel Bilgi Formu.....	56
3.3.2. Motivasyon Ölçeği.....	56
3.3.3. Örgütsel Güven Ölçeği .....	56
3.4. Verilerin Toplanması .....	56
3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması .....	56
BÖLÜM IV .....	58
BULGULAR VE YORUMLAR .....	58
4.1. Bulgular .....	58
4.1.1. Grubun Demografik Yapısına İlişkin Bulgular .....	58
4.1.2. Motivasyon Düzeyi ve Örgütsel Güven Değerlendirme Puanlarının Standart Sapma ve Aritmetik Ortalamalarına İlişkin Bulgular .....	59
4.1.3. Motivasyon Düzeyi ile İlgili Bulgular .....	61
4.1.4. Örgütsel Güven Düzeyi ile İlgili Bulgular .....	64
4.1.5. Motivasyon ve Örgütsel Güven İlişkisi ile İlgili Bulgular .....	76
<b>BÖLÜM V</b>	
<b>SONUÇLAR VE ÖNERİLER</b>	
5.1. Sonuçlar .....	78
5.2. Öneriler .....	80
5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler .....	80
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler .....	81
KAYNAKÇA.....	82
EKLER.....	88
ÇALIŞAN KİŞİSEL BİLGİ FORMU .....	89
MOTİVASYON ÖLÇEĞİ .....	90
ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ .....	91
ÖZGEÇMİŞ .....	<b>HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo4.1.Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans Ve Yüzde Değerleri	58
Tablo4.2.Görev Değişkeni İçin Frekans Ve Yüzde Değerleri	58
Tablo4.3.Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkeni İçin Frekans Ve Yüzde Değerleri	59
Tablo4.4.Yaş Değişkeni İçin Frekans Ve Yüzde Değerleri	59
Tablo4.5.Motivasyon Ölçeğine Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Ve Standart Hata Değerleri	60
Tablo4.6.Örgütsel Güven Ölçeğine Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Ve Standart Hata Değerleri	60
Tablo4.7. Örgütsel Güven Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Ve Standart Hata Değerleri	60
Tablo4.8.Motivasyon Ölçeği Toplam Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	61
Tablo4.9.Motivasyon Ölçeği Toplam Puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	61
Tablo4.10.Motivasyon Ölçeği Toplam Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	62
Tablo4.11.Motivasyon Ölçeği Toplam Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları	62
Tablo4.12.Motivasyon Ölçeği Toplam Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	63
Tablo4.13.Motivasyon Ölçeği Toplam Puanlarının Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları	63

Tablo4.14.Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	64
Tablo4.15.Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	65
Tablo4.16.Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	65
Tablo4.17.Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	65
Tablo4.18.örgütsel güven ölçeği iletişim ortamı alt boyutu puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları	66
Tablo4.19.Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	66
Tablo4.20.Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu Puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	66
Tablo4.21.Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu Puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	67
Tablo4.22.Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu Puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	67
Tablo4.23.Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı Alt Boyutu Puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	68
Tablo4.24.Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	68



Tablo4.25.Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	68
Tablo4.26.Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	69
Tablo4.27.Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	69
Tablo4.28.Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	70
Tablo4.29.Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları	70
Tablo4.30.Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	71
Tablo4.31.Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Puanlarının Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları	71
Tablo4.32.Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	72
Tablo4.33.Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları	72
Tablo4.34.Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	73
Tablo4.35.Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları	74

Tablo4.36.Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	74
Tablo4.37.Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları	75
Tablo4.38.Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	75
Tablo4.39. Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları	76
Tablo4.40.Motivasyon Ölçeği Toplam Puanları İle Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Puanları Arasındaki İlişkiler	77
Tablo4.41.Motivasyon Ölçeği Toplam Puanları İle Örgütsel Güven Ölçeği Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkiler	77

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Motivasyon süreci.....	27
Şekil 2.2. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi .....	32
Şekil 2.3. Herzberg çift faktör kuramı .....	34
Şekil 2.4. Alderfer'in erg kuramı.....	36
Şekil 2.5. Vroom motivasyon modeli .....	37
Şekil 2.6. Lawer porter motivasyon modeli.....	38
Şekil 2.7. Kısıtlama derecesi ve sınırlarının genişliğine göre güven düzeyleri.....	42
Şekil 2.8. Örgütlerde iletişimin amacı ve işlevi.....	44
Şekil 2.9. Okullarda güven oluşturma modeli .....	50

## SİMGELER LİSTESİ

$f$	Frekans
$\% geç$	Geçerli puanların yüzdesi
$\% yığ$	Geçerli puanların kümülatif (yığınlaştırılmış) yüzdesi
$\bar{x}$	Aritmetik ortalama değeri
$ss$	Standart sapma değeri
$Sh_{\bar{x}}$	Aritmetik ortalamanın standart hata değeri
$sd$	Serbestlik derecesi
$N$	Dağılıma ait veri sayısı
$p$	Anlamlılık katsayısı
$KT$	Kareler Toplamı
$KO$	Kareler Ortalaması
$x^2$	Chi-Square (Ki kare değeri)
$\bar{x}_{sıra}$	Sıralar ortalaması
$F$	Birden fazla örneklem kümesinin karşılaştırılmasında, iki farklı kümenin varyansları oranı
$t$	t-testi sonucu elde edilen değer

## ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi'nde çalışanların motivasyon düzeyleri ve örgütsel güven düzeylerinin cinsiyete, kurumdaki hizmet yılına, yaşa ve göreve göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma sürecimde sorularım karşısında anlayışla ve sabırla yardımını esirgemeyip çalışmamda bana rehberlik eden danışmanım Sayın Prof. Dr. Adil ÇAĞLAR'a en içten Saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatım boyunca desteklerini esirgemeyen Av. Hamza AKBULUT'a ve her zaman yanımda bulunan sevgisini ve şefkatini esirgemeyen kıymetli aileme özellikle eşi benzeri bulunmayan bana daima örnek olup zorluklara karşı mücadeleyi başarıyla öğreten anneme teşekkür ederim.

Mayıs 2016 - İSTANBUL

Kübra AKBULUT KAYISI

## ÖZET

### ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ İLE MOTİVASYON DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ (FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ)

Üniversiteler toplumsal gelişimin lokomotifleri olarak tabir edilebilir. Akademik gelişim ne kadar yoğunsa toplumun gelişiminde o derece ivmeli olacaktır. Bu açıdan topluma yön veren kurumlar olan üniversitelerde çalışan personelin motivasyon düzeyi ve ona etki etme ihtimali bulunan örgütsel güven düzeyleri incelenmeye değer bulunmuştur.

Araştırmanın evrenini 2015-2016 Eğitim Öğretim yılında Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi'nde çalışan 250 personel oluşturmaktadır. Ölçekleri gönüllü olarak yanıtlarak araştırmaya katılan ve araştırmanın örneklemini oluşturan personel sayısı 197'dir.

Araştırmada Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi'nde çalışanların motivasyon düzeyleri ve örgütsel güven düzeylerinin cinsiyete, kurumdaki hizmet yılına, yaşa ve göreve göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanlardan araştırma amaçları doğrultusunda bilgi toplamak amacıyla hazırlanan veri toplama aracı 3 bölümden oluşmaktadır. Araştırmacı tarafından çalışanların demografik özellikleri hakkında bilgi toplamak amacıyla Çalışan Kişisel Bilgi Formu 4 soru içermektedir. Gündüz (2009) tarafından hazırlanan Motivasyon Ölçeği 18 soru içermektedir. Ölçek tek boyutludur. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,97'dir. Çalışanların Örgütsel Güven düzeyini belirlemek için Kamer (2001) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan 6'lı likert tipi Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki çalışanlara duyarlılık alt boyutu 15, yöneticiye güven alt boyutu 12, yenliğe açıklık alt boyutu 9 ve iletişim ortamı alt boyutu 4 sorudan, ölçeği toplamı 40 sorudan oluşmaktadır.

Örneklem grubunu oluşturan çalışanların Motivasyon Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği'nden ve alt boyutlarından aldıkları puanların; çalışanların cinsiyetlerine ve kurumdaki hizmet yıllarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *Bağımsız Grup T Testi*, çalışanların yaşına ve görevlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını

belirlemek için *Kruskal Wallis-H Testi* ve hangi gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğunu belirlemek üzere *Mann Whitney-U* testi yapılmıştır. Çalışanların Motivasyon düzeyleri ile Örgütsel Güven düzeyleri arasında ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek üzere *Pearson Momentler Çarpımı Analizi* yapılmıştır.

Araştırma sonucunda çalışanların motivasyon düzeyinin 'Memnunum' ( $\bar{x}=3,58$ ) düzeyinde olduğu; örgütsel güven düzeyinin 'Oldukça Katılıyorum' ( $\bar{x}=3,56$ ) düzeyinde olduğu; çalışanlara duyarlılık algılarının 'Biraz Katılıyorum' ( $\bar{x}=3,35$ ) düzeyinde olduğu; yöneticiye güven düzeyinin 'Oldukça Katılıyorum' ( $\bar{x}=3,82$ ) düzeyinde olduğu, yeniliğe açıklık algılarının 'Biraz Katılıyorum' ( $\bar{x}=3,48$ ) düzeyinde olduğu; iletişim ortamı algılarının 'Oldukça Katılıyorum' ( $\bar{x}=3,57$ ) düzeyinde olduğu; Çalışanların Motivasyon düzeyinin cinsiyete göre değişmemektedir. Çalışanların Motivasyon düzeyi yaşlarına ve görevlerine göre değişmemektedir. Çalışanların İletişim Ortamı algıları yaşa göre; Örgütsel Güven düzeyleri, Çalışanlara Duyarlılık algıları, Yöneticiye Güven düzeyleri, Yeniliğe Açıklık algıları ve İletişim Ortamı algıları göreve göre değişmektedir. Çalışanların Motivasyon düzeyleri ile Örgütsel Güven Düzeyleri ve alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Çalışanların Örgütsel Güven düzeyleri yükseldikçe Motivasyon düzeyleri de yükselmektedir.

**Kullanılan Anahtar Kelimeler:** çalışan, üniversite, motivasyon, örgüt, güven.

## **ABSTRACT**

### **STUDY ABOUT RELATION EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL TRUST LEVEL AND MOTIVATION LEVEL ( FATIH SULTAN MEHMET FIUNDATION UNIVERSITY EXAMPLE)**

Universities can be expressed as engine of social development. The more profound the academic improvement is, the more accelerated the society's improvement will be. When viewed from this aspect, motivation level of the staff, works at universities that dominate the society and organizational trust level, having possibility to effect on it, has been deemed suitable to research.

Population of this survey consists of 250 personnel who work in 2015-2016 academic year at Fatih Sultan Mehmet Foundation University. Participants, contributed to survey answering the scales voluntarily and sampling staff number of this research is 197.

By applying this research, it is intended to identify whether employees' motivational level and organizational trust level show significant chance statistically depending on gender, seniority in institution, age and assignment.

Data collecting tool, installed to collect data from employees in accordance with research objectives consists of three parts. Employee Personal Information Form generated by researcher with intension of collecting data about employees' demographic features includes 4 questions. Motivation Scale, prepared by Gündüz (2009) includes 18 questions and the scale is unidimensional. Scale's reliability coefficient is 0,97. 6 point likert type Organizational Trust Scale, adapted by Kamer (2001) to Turkish, is used to identify employees' organizational trust level. Total number of scale consists of 40 questions that composed of sensibility sub-dimension 15, trusting on administrator sub- dimension 12, being open to innovative sub-dimension 9 and communication medium sub-dimension 4.



In order to identify whether sample group employees' scores, obtained from Motivation Scale and Organizational Trust Scale and their sub- dimensions show significant chances based on employees' gender and seniority in institution *Independent Group T Test*; to determine whether they become different according to employees' age and their assignments *Kruskal Wallis-H Test*; and to find out whether there is significant change between groups *Mann Whitney-U Test* have been implemented.

In consequence of this research, it is obviously seen that employees' motivation level is at "Satisfied" ( $\bar{x}=3,58$ ); organizational trust level is at "Rather Agree" ( $\bar{x}=3,58$ ) level ; sensibility perception about employees is at "Few Agree" ( $\bar{x}=3,35$ ) level; trusting on administrator level is at "Rather Agree" ( $\bar{x}=3,82$ ) level; being open to innovation perception is at "Few Agree" ( $\bar{x}=3,48$ ) level; communication media perception is at "Rather Agree" ( $\bar{x}=3,57$ ) level and employees' motivation level doesn't become different depending on gender. Employees' motivation level doesn't show difference according to their age and assignments. Employees' communication media perception chances according to age; Organizational Trust Level, Sensibility to Employee Perception, Trust on Administrator, Being open to Innovation Perception and Communication Media Perception become different depending on assignment. Positive meaningful relations have been estimated between Employee Motivation Level and Organizational Trust Level and their sub- dimensions. As employees' organizational trust level rises, their motivation level also rises.

**Keywords:** employee, university, motivation, organization, trust.

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlıkları sunulmuş ve araştırmada kullanılan terimlere ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

#### 1.1. Problem Durumu

Çalışma hayatında nihai hedef verimlilik. Bilimsel çalışmalar verimliliği etkileyen başlıca faktörlerden birinin çalışanların motivasyonu olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışma hayatı içerisinde iş ile birey arasında bir etkileşim olmaktadır. Motivasyon kavramı çalışanların yaptıkları işle ilgili olan, pozitif etkileşimleri olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon bireylerin işyerlerinde istekli bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır. Bireylerdeki iç hareketliliğinin istenilen amaçlar doğrultusunda harekete geçirilmesine motivasyon adı verilmektedir (Düren, 2000).

İnsan davranışını tetikleme, insanın içinde onu çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler (güdüler) ve bu güdüleri harekete geçiren çevresel faktörlerle ilgilidir. İkinci faktör, belli bir hedefe yönelme ile alakalıdır. Üçüncü faktör ise ilk iki faktöre bağlı olarak, bireyin davranışını sürdürmesi ya da sürdürmemesi ile alakalıdır. Bu üç faktör de çalışan bir insanın analiz edilmesi ve anlaşılması açısından anahtarlıklar (Şahoglu, 1982).

Örgüt, insanın işbirliği gereksiniminden doğar. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini, bütünleştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Aydın, 2000).

Çalışanların motivasyonu kendilerinden ya da iş ortamında kaynaklı olarak değişkenlik gösterebilir. İş ortamı ve çalışma hayatındaki süreçlerin çalışan motivasyonuna etkisinin bilinmesi motivasyonu artırıcı önlemler almak için gereklidir. Buradan hareketle araştırma

örgütsel güven düzeyini merkez alarak iş ortamının motivasyon üzerindeki etkisi ölçmeyi hedeflemektedir.

Genel olarak örgütsel güven; bireylerin itibar ve deneyimi temelinde örgütsel ilişkiler çerçevesinde örgüte duyulan anlayıştır. Örgütsel güven, örgüt içindeki güven ilişkilerinin toplamından ibaret değildir. Güven, gerçek işbirliğine dayalı çalışmanın ön koşullarından birisidir. Bir örgüt, üyelerinin yaratıcılığına ve işbirliğine ne kadar çok dayanıyorsa o örgütte güven o kadar önem kazanır. Güven kurumdaki şeffaflık üzerinde gelişir ve ona katkıda bulunur (Yılmaz, 2006).

Teknolojinin hızla gelişmesine karşın işletmelerde çalışanların motivasyonu her zamanki yerini korumaktadır. Örgütsel çevrenin değiştiği ve rekabetin önem kazandığı bu çağda örgütlerin başarılı olabilmelerinin temel dayanağı insan kaynağı olarak görülmektedir. Bu nedenle insan kaynağı örgütsel amaçlar doğrultusunda motive edilmektedir. Çalışanların bireysel potansiyellerini örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmaları için, onların maddi ve manevi motivasyon araçlarıyla desteklenmesi gerekmektedir (Serinkan,2008).

Örgütsel güven düzeyi ile motivasyon düzeyi arasındaki ilişkinin betimlenmesi yolu ile iş ortamının çalışanların motivasyonu üzerindeki etki derecesinin belirlenmesi hedeflenmektedir.

## **1.2. Problem Cümlesi**

Araştırmanın problem cümlesi 'Çalışanların örgütsel güven düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki var mıdır?' olarak tespit edilmiştir.

## **1.3. Alt Problemler**

- Çalışanların motivasyon düzeyleri cinsiyetlerine göre değişmekte midir?
- Çalışanların motivasyon düzeyleri kurumdaki hizmet yıllarına göre değişmekte midir?
- Çalışanların motivasyon düzeyleri yaşlarına göre değişmekte midir?
- Çalışanların motivasyon düzeyleri görevlerine göre değişmekte midir?
- Çalışanların örgütsel güven düzeyleri cinsiyetlerine göre değişmekte midir?
- Çalışanların örgütsel güven düzeyleri kurumdaki hizmet yıllarına göre değişmekte midir?

- Çalışanların örgütsel güven düzeyleri yaşlarına göre değişmekte midir?
- Çalışanların örgütsel güven düzeyleri görevlerine göre değişmekte midir?
- Çalışanların çalışanlara duyarlılık algıları cinsiyetlerine göre değişmekte midir?
- Çalışanların çalışanlara duyarlılık algıları kurumdaki hizmet yıllarına göre değişmekte midir?
- Çalışanların çalışanlara duyarlılık algıları yaşlarına göre değişmekte midir?
- Çalışanların çalışanlara duyarlılık algıları görevlerine göre değişmekte midir?
- Çalışanların yöneticiye güven düzeyleri cinsiyetlerine göre değişmekte midir?
- Çalışanların yöneticiye güven düzeyleri kurumdaki hizmet yıllarına göre değişmekte midir?
- Çalışanların yöneticiye güven düzeyleri yaşlarına göre değişmekte midir?
- Çalışanların yöneticiye güven düzeyleri görevlerine göre değişmekte midir?
- Çalışanların yeniliğe açıklık algıları cinsiyetlerine göre değişmekte midir?
- Çalışanların yeniliğe açıklık algıları kurumdaki hizmet yıllarına göre değişmekte midir?
- Çalışanların yeniliğe açıklık algıları yaşlarına göre değişmekte midir?
- Çalışanların yeniliğe açıklık algıları görevlerine göre değişmekte midir?
- Çalışanların iletişim ortamı algıları cinsiyetlerine göre değişmekte midir?
- Çalışanların iletişim ortamı algıları kurumdaki hizmet yıllarına göre değişmekte midir?
- Çalışanların iletişim ortamı algıları yaşlarına göre değişmekte midir?
- Çalışanların iletişim ortamı algıları görevlerine göre değişmekte midir?

#### **1.4. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi'nde çalışanların motivasyon düzeyleri ve örgütsel güven düzeylerinin cinsiyete, kurumdaki hizmet yılına, yaşa ve göreve göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

#### **1.5. Araştırmanın Önemi**

Bu araştırma; Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi'nde çalışanların motivasyon düzeyleri ve örgütsel güven düzeylerinin ne seviyede olduğunu belirlemek üzere

yapılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların belirtilen sorulara göre vermiş oldukları cevaplar araştırılmak istenmiştir. Üniversiteler toplumsal gelişimin lokomotifleri olarak tabir edilebilir. Akademik gelişim ne kadar yoğunsa toplumun gelişiminde o derece ivmeli olacaktır. Bu açıdan topluma yön veren kurumlar olan üniversitelerde çalışan personelin motivasyon düzeyi ve ona etki etme ihtimali bulunan örgütsel güven düzeyleri incelenmeye değer bulunmuştur.

### 1.6. Sayıtlar

Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının personelin kullanılan ölçme araçlarını içtenlikle cevapladıkları varsayılmaktadır.

### 1.7. Sınırlılıklar

- Araştırma İstanbul İlindeki Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi'nde personel ile,
- Araştırma verileri 2015-2016 eğitim-öğretim yılında toplanan verilerle,
- Araştırmada elde edilen bulgular Motivasyon Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği kapsamı ile,
- Çalışanlara ait demografik bilgiler, araştırmacı tarafından hazırlanan Kişisel Bilgi Formu ile elde edilen verilerle,
- Araştırmada elde edilen verilerin analizi, kullanılan istatistiksel yöntemlerle sınırlıdır.

### 1.8. Tanımlar

**Motivasyon :** Bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı doğuran, sürekliliğini sağlayan ve ona yön veren herhangi bir güç (TDK, 2015).

**Örgüt :** Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik (TDK, 2015).

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1.Motivasyon

Motivasyon bireyi harekete geçmeye iten istek olarak tanımlanabilir. İnsanoğlu yaşamı boyunca çeşitli hayal, istek ve arzulara sahip olur. Bunlardan bazıları insanın hayatını devam ettirmesi için bilinçaltı düzeyinde oluşan dürtüsel isteklerken bazıları ise insanın kişiliğinden, hayalleri ve hedeflerinden etkilenen seçim niteliğindeki isteklerdir.

Motivasyon kelimesinin Türkçe anlamsal karşılığını tam olarak bulmak mümkün değildir. Kavram, Fransızca ve İngilizce “motive” kelimesinden meydana getirilmiştir (Eren, 2000).

Çalışma hayatı içerisinde iş ile birey arasında bir etkileşim olmaktadır. Motivasyon kavramı çalışanların yaptıkları işle ilgili olan, pozitif etkileşimleri olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon bireylerin işyerlerinde istekli bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır. Bireylerdeki iç hareketliliğinin istenilen amaçlar doğrultusunda harekete geçirilmesine motivasyon adı verilmektedir (Düren, 2000).

Motivasyon kavramı laboratuvar ortamında incelenebilen niteliklere sahip bir kavram değildir. Bizler motivasyonu ancak bireylerin davranışları bazında inceleyebilir ve o bilgiler ışığında yorumlayabiliriz (Freud, 1973).

Bireylerin iş yaşamında işin verimliliğine dönük kararlar almasını ve eylemlerde bulunmasını sağlayan harekete geçirici nitelikte isteklere motivasyon denir. Motivasyon anlam olarak içerisinde bir hedef, hedef dönük istek ve eyleme geçme davranışını barındırır.

İnsanı motive eden Güç iç kaynaklı (içsel) veya dış kaynaklı (dışsal motivasyon) olabilir. Çalışanların motivasyonunu arttırmak için örgüt tarafından bir takım önlemler alınıp, çalışana uygun isteklendirme aracının seçilmesi gerekir. Her motivasyon aracı her çalışana uygun değildir. Burada yöneticiye düşen çalışana ve beklentilerini iyi analiz edip, onu motive edecek en uygun yöntemi seçmek ve sonra da uygulamaktır. Sadece araç seçimi ile iş bitmez, bu sadece başlangıçtır. Motivasyon için uygun zaman ve şartlarda bu aracın işe

koşulması da önemlidir. Motivasyon aracı, kullanıldıktan ve amaca ulaşıldıktan bir süre sonra motive edici özelliğini kaybeder. Bu süreç fark edilip, yeni yöntem ve motive edicilerin seçilmesi yerinde bir davranış olacaktır (Dündar vd., 2007).

Çalışanların motivasyonları sadece çalışma ortamındaki faktörlerden etkilenmez. Yaşam kalitesi de motivasyonu etkiler. Yaşam kalitesi dediğimizde, aile ortamı, yaşadığı ev, gelir düzeyi, iş, aile bireyleri ile kurduğu psikolojik ve sosyal ilişki veya yalnız yaşama, evde sahip olduğu konfor, aile bireylerinin sahip olduğu maddi imkanlar ve çalışana verdiği destek, sağlıklı olmak, ulaşım, yaşadığı yerleşim biriminin çevresel özellikleri, yaşadığı mahallenin sosyal statüsü, ulaşım aracına sahip olmak, sosyal aktivite ve eğlencelere katılım yaşam kalitesini oluşturan faktörlerden bazılarıdır. Yaşam kalitesi subjektif bir olgudur. Önemli olan kişinin yaşamını değerlendirerek vardığı sonuçtur. Bu sonuç onun mutlu olmasına veya hayattan memnuniyetsizlik duymasına neden olur. Standart ölçütlere göre gelir düzeyi ve yaşam şartları çok iyi olan birisi kendi hayatını değerlendirerek olumsuz bir sonuca ulaşmış, yaşam kalitesini düşük görebilir veya zor şartlarda yaşayan birisi bu durumdan etkilenmeyerek mutlu olmayı başarabilir (Tekeli, 2010).

Motivasyon tamamıyla bireysel bir süreçtir. Ancak birey bazında gerçekleştirilen faaliyetler motive olmayı ya da olmamayı ifade eder, başkasının motivasyonu kişi kendi izin vermedikçe kişiye etki edemez. Bu nedenle bireylerin beklenti ve gereksinimleri, hedefleri, hedefe yönelimleri ve bu yöndeki çabaları bize motivasyonlarına dair çeşitli bilgiler vermektedir (Koçel, 2005).

Motivasyonla ilgili araştırmalar motivasyon kavramının detaylandırılması için önemli ipuçları vermektedir. İş ortamı ve çalışma süreçleri, kişilik özellikleri ya da kişinin yaşadığı çevrenin özellikleri motivasyona hangi oranda etki etmektedir? Bu sorunu ceabını ararken motivasyonun birincil özelliklerine de ulaşmak mümkündür.

## **2.2.Motivasyon ile İlgili Kavramlar**

### **2.2.1. GÜDÜ**

Güdüler insanı bilinçaltı düzeyde harekete geçiren unsurlardır. Güdüler temel olarak bireyin hayatta kalması ve dünyada yaşamsal döngünün sürmesi odaklı olarak bireyi harekete geçiren arzulardır.

İnsan davranışını tetikleme, insanın içinde onu çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler (güdüler) ve bu güdüleri harekete geçiren çevresel faktörlerle ilgilidir. İkinci faktör, belli bir hedefe yönelme ile alakalıdır. Üçüncü faktör ise ilk iki faktöre bağlı olarak, bireyin davranışını sürdürmesi ya da sürdürmemesi ile alakalıdır. Bu üç faktör de çalışan bir insanın analiz edilmesi ve anlaşılması açısından anahtarlıklar. Motivasyon Teorileri de bu üç faktör üzerinde yoğunlaşır (Şahoğlu, 1982).

McClelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia eder. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük oranda korku ve çekingenlik hissetmektedir. Bu korku onu başarılı olmaktan alıkoyacaktır. Bu sebeple bu korkunun yenilmesi durumunda başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir (Eren, 1993). Başarısızlık korkusu motivasyonun harekete geçirme özelliğini baskılayan bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Güdü yönetim psikolojisinin önemli unsurlarından birisidir. Çalışanlar gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha etkin çalışırlar. Çalışan kesimin işlerinin sıkıcı olması, karar verme özgürlüğünün olmaması, çalışan tarafından tembelliğe, inatçılığa kayma gibi tehlikeleri vardır. Böyle durumlarla karşılaşmamak için çalışanları güdüleyen nedenler araştırılmalı ve istekleri yerine getirilmeye çalışılmalıdır. Güdüleme bir insanı belirli amaç için harekete geçiren güç demektir. Şu halde, motive harekete geçirici, hareketi devam ettirici (ya da sürdürücü) ve olumlu yöne yöneltici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür. Motive temel kavramından türetilen güdüleme ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2010).

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen onların düşünceleri, umutları, inançları, arzu ve ihtiyaçları ve korkularıdır. Bunlar aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Davranışların içsel etkenlerin yanı sıra dışsal olarak etkileyen ve davranışlara yön veren çeşitli uyarıcılar (stimulus) vardır. Bu uyarıcılar, çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlardan oluşur (Eren, 2010).

### **2.2.2. İhtiyaç**

Motivasyona geçmenin birincil adımı bireyin içinde duyduğu ihtiyaç hissidir. Birey ihtiyacın karşılanması için karşı konulmaz bir istek duyduğunda ihtiyacı karşılamaya



motive olacaktır. İhtiyaçlar maddesel olabildiği kadar duygusal ihtiyaçlar olarak da belirebilir. Kişinin özel hayatında sevme-sevilme ihtiyacı gibi kendisini harekete geçiren faktörler varken, iş hayatında başarılı olma ve takdir edilme gibi duygusal ihtiyaçları motivasyon süreçlerine etki eder.

Eksikliği hissedilen ihtiyaç tatmin edilememiş ise gerilim ve dengesizliklere sebep olabilir. Dengenin oluşturulabilmesi için ihtiyacı tatmin edecek hedef kitle belirlenir ve bu amaca ulaşmada yön verecek davranışların belirlenmesi gerekir. Bütün davranışların temeli tatmin edilemeyen ihtiyaçlara bağlanır. İhtiyaçların önceliği ülkeden ülkeye, kişiden kişiye ve hatta zamana göre de değişiklik gösterebilir. İhtiyaç insan yaşamının ve sağlığının devamlılığı için gerekli koşullardır. İnsan yaşamının ve sağlığının sürdürülmesi için gerekli koşullar şeklinde tanımlayabileceğimiz ihtiyaçları iki temel sınıfa ayırabiliriz. Bunlar fizyolojik ve sosyo psikolojik ihtiyaçlardır. Birinciler insanın bedeninin sağlıklı olarak varlığını sürdürmesi için gerekli koşulları ifade ederken, ikinciler ise zihinsel ve ruhsal sağlık için gerekli koşulları ifade eder (Ay, 1998 ).

İnsanlar istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmedikçe bir iç dengesizlik ve gerilim hali ortaya çıkmaktadır. Tatmin edilmeye muhtaç olan gereksinimler, bireyi bu yönde harekete geçirici özelliğe sahiptirler. Tatmin edilmemiş bir ihtiyaç motivasyonun çıkış noktasını oluşturmaktadır. Tatmin edilmiş bir ihtiyacın bu tatminin etkisi geçinceye kadar davranışlar üzerinde etkisi olmamaktadır (Erdoğan, 1996 ).

### **2.2.3. Davranış**

Davranış bireyin yapabileceği, yaptığı veya deneyebileceği her şey olarak ifade edilebilir. Tütüncü ve Küçükusta davranışı şu şekilde tanımlamaktadır. Davranış bir organizmada yer alan ve organizma tarafından yapılan her türlü eylemdir (Tütüncü ve Küçükusta, 2015).

Bireyin bedensel hareketleri temelinde ortaya çıkan eylemler hareketler olarak anılır. Davranışlar ise bireylerin yaptığı fiziksel eylemlerin ötesinde içerisinde duygu ve ifade barındıran eylemler bütünüdür.

### **2.2.4. Tutum**

Tutum ve inançlarımız, bir olay veya durum karşısında bireysel tecrübelerimiz ve sosyal çevrenin etkisi ile belirlenmiş olur. Tutum en geniş anlamda bir bireyin belirli bir objeye

veya bir kimseye karşı zihinsel açıdan hazır oluş durumu veya belirli bir biçimdeki vaziyet alışıdır. Diğer bir değişle bireylerin belirli objelere karşı, geçirdiği çeşitli deneyimler sonucu düzenli bir tavır alışları, davranış biçimleridir (Ay,1999).

Tutumlar bireyin yaşanmışlıkları sonucu belirli durumlarda benzer tepkilere yönelimine neden olan bireyin yaşamı boyunca gelişen duygu ve davranış şekilleridir.

### **2.2.5. Kişilik**

Kişilik, insanı diğer insanlardan ayıran bedensel, zihinsel, ruhsal özelliklerin bütünüdür. Kişilik insanın kendisinde olup bitenleri değerlemesi ve kendisine tatmin ve çıkar sağlayacak bir duruma geçmeyi istemesidir. İnsanın başkaları açısından kişiliği, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere (görevlere) sahip olmasıdır (Eren, 2010 ).

Bireyin kişilik gelişimi içsel ihtiyaçları, evrenin özellikleri vb. etkenlerden etkilenerek şekillenir.

### **2.3.Motivasyon Süreci Önemi ve Yararları**

Motivasyon sürecinin irdelenmesi ile elde edilecek veriler motivasyon sürecinin yönlendirmesine imkan sağlar. Motivasyonu olumlu etkileyen unsurların artırılması iş yeri verimliliğini de yükseltecektir.

#### **2.3.1.Motivasyon Süreci**

Araştırmalar her ne kadar motive olmuş çalışanların daha fazla üretken, yaratıcı ve örgütlerine bağlı olduklarını gösterse de, çalışanları motive etmek ve motivasyonlarının sürmesini sağlamak görüldüğü kadar kolay değildir. Yöneticilerin, motivasyon sürecini tam olarak anlayabilmesi için, personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, personelin amaçlarını, davranışların sürdürülme olanaklarını incelemesi ve bu incelemenin sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmek zorunludur (Ölçer, 2005 ).

Her bireyin tatmin etmeye çalıştığı sürekliliği olan ihtiyaçları vardır. Bireyde bu ihtiyaçların ortaya çıkması ile beraber motivasyon süreci başlamış olmaktadır. Buna bağlı

olarak motivasyon süreci genellikle amaca yönelik olan davranışlarla ilgilidir. Motivasyon sürecinde belli başlı üç safha vardır bunlar:

- İnsanı belli hedefe yönelten iç uyarıcının varlığı
- Bu hedefe ulaşmak için yapılan davranışlar
- Hedefin elde edilmesi (Eren, 2010).

Motivasyon sürecinin nasıl işlediği ile ilgilenir, kişiler hangi amaçla, nasıl motive olurlar saptamaya çalışır. Daha çok güdüyü davranış haline dönüştüren zihinsel süreçlere odaklanır (Yılmaz ve Altinkurt, 2012). Motivasyon bireyin ihtiyaç, amaç, beklentilerine ulaşmaya kadar davranışa devam etmesini sağlar. Geri bildirim motivasyonda önemlidir (Kaplan, 2007).

Şekil 2.1. Motivasyon Süreci



**Kaynak:** Kaplan, M. (2007), Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atılım Üniversitesi, Ankara.

Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş kategoride ele alınmıştır.

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Yeme-içme, giyinme, cinsellik, temel ihtiyaçların karşılanması.
- Güvenlik İhtiyaçları: Tehlikelerden korunma, can güvenliği, güven duymak, korkudan ve kaygıdan kaçınmak, planlama, düzen, iş güvenliği, işte sahip olunan sosyal güvenlik.
- Sosyal İhtiyaçlar (Sevme, sevilme, ait olma): Gruba mensup olma, kendini kabul ettirme, arkadaşlık kurmak, dostlar edinme, eş veya sevgiliye sahip olmak, çocuk sahibi olmak,

- Kendini Gösterme (Saygı): Tanınan biri olmak, prestijli bir işte ve mevkide çalışmak, kendine güven duymak.
- Kendini Gerçekleştirme: Kendi potansiyelini en üst düzeyde ortaya koyabilme, yaratıcı faaliyetlerde bulunma, hayatını anlamlı bulma (Bostancı, 2007).

Bandura (1977), Sosyal Öğrenme Teorisi ile insanın öğrenme ve kavrama özelliğinin rolüne ve motivasyon sürecine etki eden çevresel faktörlerin önemini vurgulamıştır. Buna göre birey diğerleri ile benzer olma güdünü taşır. Yapılan çeşitli deneyler bireyin bu ihtiyaç haricindeki herhangi bir ihtiyaçtan kaynaklanmadan sadece toplumsal dışlanma yaşamamak için de zaman zaman harekete geçtiğini göstermektedir.

### **2.3.2.1.Motivasyonun Önemi ve Yararları**

İnsan ihtiyaçları çeşitli ve kişisel olarak ifade edebiliriz. Çalışma ortamındaki çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak, çalışanın davranışları ile örgütün amaçları doğrultusunda yönetmek ve yönlendirmek yöneticinin önemli özellikleri arasında yer alır. Yönetici şayet bu yönlendirmeyi yapamadığı veya yönetici tarafından bu yönetimin olmadığı durumlarda çalışanın verimi ve performansı düşebilir. Motivasyon bir yönetim fonksiyonu olarak önemi, örgütte insanın ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçlar arasında bir çelişki olduğu fikri kabul edildikten sonra artmıştır. Bireyin davranışlarını etkileyen ve davranışlara yön veren arzu ve amaçların yanı sıra; çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi birtakım çevresel unsurlar da bulunmaktadır. Birey arzu ve ihtiyaçlarını tatmin edemedikçe, bir iç dengesizlik durumu ortaya çıkabilmektedir. Bireyin arzu ve ihtiyaçlarını belirleyen güdüler kişiseldir ve bunlar sosyal çevre ve kültürün etkisiyle zaman içinde yön değiştirebilir, gücünü kaybedebilir veya artırabilir. Güdülerin yanı sıra özendirme araçları da bireyin davranışlarının yönlendirilmesine etki etmektedir. Arzu ve ihtiyaçları yönetimin kendisine sunduğu özendirme araçları sayesinde tatmin edilen bireyin iş yapma arzusu da bu sayede olacaktır. Bireyin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan bu araçlar, onun aynı zamanda örgüt amaçlarını da benimsemesini ve bu uğurda faaliyetlerinin yoğunlaştırılmasını sağlar (Şimşek vd., 2005).

Teknolojinin hızla gelişmesine karşın işletmelerde çalışanların motivasyonu her zamanki yerini korumaktadır. Örgütsel çevrenin değiştiği ve rekabetin önem kazandığı bu çağda örgütlerin başarılı olabilmelerinin temel dayanağı insan kaynağı olarak görülmektedir. Bu

nedenle insan kaynağı örgütsel amaçlar doğrultusunda motive edilmektedir. Çalışanların bireysel potansiyellerini örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmaları için, onların maddi ve manevi motivasyon araçlarıyla desteklenmesi gerekmektedir (Serinkan, 2008).

### **2.3.2.2.Çalışanlar Açısından Yararları**

Çalışan bireyin yaşamının büyük kısmı iş ortamında geçmektedir. İş hayatında gerekli motivasyona sahip bireyler başarıya daha yakındırlar ve iş tatminleri daha yüksektir. İş motivasyonu yüksek olan bireyin işini severek yaptığı ve dolayısıyla yaşamından da zevk aldığı söylenebilir.

Çalışanın motivasyonu işletme açısından önemli bir paya sahiptir. Çünkü işin gelişmesi çalışana bağlıdır. Bu sebeple kişi bilgi seviyesini, yetenek ve becerilerini, arzu ve azmini işe yansıtarak iş performansını yükseltmeye çalışmaktadır. İnsanların neyin motive ettiğini bilmek, çevredekileri anlamayı, onların hareketlerini, davranışlarını anlamayı gerektirir, bu insanı gözlem yapmaya ve çevresini tanımaya iter. Birbirini iyi tanıyan insanlar ise aralarındaki problemleri daha rahat çözer, bu sayede iş arkadaşları ve yöneticilerle daha iyi ilişkiler kurulabilir. Motivasyon, çalışanları isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma süreci şeklinde tanımlanır (Yüksel, 2000).

İnsanları neyin motive ettiğini bilmek, çevredekileri anlamayı, onların hareketlerini, davranışlarını anlamayı gerektirir, bu insanı gözlem yapmaya ve çevresini tanımaya iter. Birbirini iyi tanıyan insanlar ise aralarındaki problemleri daha rahat çözer, bu sayede iş arkadaşları ve yöneticilerle daha iyi ilişkiler kurulabilir (Türko, 1980) .

Bir organizasyonun başarısı, iş görenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Bu nedenle iş görenlerin motivasyonu çok önemlidir. Motive olmayan personeli performans göstermesi beklenmemelidir (Koçel, 2005).

### **2.3.2.3.Yönetici Açısından Yararları**

Motivasyonu yüksek personellerle çalışmak yönetici için başarının sigortasıdır. Bu nedenle yönetici çalışanların motivasyonunu yükseltmek için gerekli etkinlikleri planlamalıdır. Her

çalışanın ihtiyaçlarının ve motivasyon kaynaklarının farklı olabileceğini öngörerek çalışanların öncelikli ihtiyaçlarını tespit edebilmelidir.

Yönetici herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinde bulunma hatasına düşmemelidir. Eski tip yönetici çalışanların çoğunun işi sevmediğini zanneder ve çalışanların ancak korku yâda parasal ödüllerle motive edileceğine inanırlar. Bunlar kısa vadede motivasyonu sağlayabilir ancak uzun vadede çalışanları isten biktırır. Modern yaklaşım olumlu çevresel faktörlerin kullanımını savunmaktadır (Türko, 1980).

Motivasyon yalnızca çalışanların ve iş görenlerin sorunu değil aynı zamanda iş verenlerin ve yöneticilerinde sorunu olduğu önemli bir konudur. Yönetici motivasyonla yakından ilgilenmek zorundadır. Çünkü örgütün başarısı çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda paralel çalışmalarına bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda kullanmalarına bağlıdır. Yönetimde motivasyon, personelin sahip olduğu enerjiyi ve aktiviteyi harekete geçirerek örgütün amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini ve personelin görevin de etkili ve verimli olmasını sağlamaktır (Peker ve Aytürk, 2002).

## **2.4. Motivasyon Kuramları**

Uzmanlar motivasyonu farklı açılardan ele alarak çeşitli motivasyon teorileri geliştirmişlerdir. Yöneticiler iş ortamının gerekliliklerine göre bu motivasyon teorilerinden yola çıkarak çalışanları motive etme süreçlerini doğru şekilde yönlendirebilirler.

### **2.4.1.Kapsam Teorileri**

Kapsam teorileri insanın içinde bulunan ve onu davranışa yönlendiren faktörleri açıklamaya çalışırlar. İnsanı harekete geçiren etmenler tespit edilip, anlaşıldığında onu harekete geçirmek daha kolay olacaktır. Yönetici çalışanı örgüt amaçları doğrultusunda hareket ettirmede daha başarılı olacaktır (Gümüş ve Sezgin, 2012).

Kapsam kuramları bireyleri motive eden her ne varsa; onları tek tek değerlendirerek bir takım sorulara cevap aramaktadır. Kapsam teorilerinin cevap bulmaya çalıştığı sorulardan bir kısmı bunlardır: Bireyleri aktive eden enerji tam olarak nedir? Bireyler hangi tür gereksinimlerini önemserler ve onları gidermeye çalışırlar? Bireyleri harekete geçiren güdüsel faktörler nelerdir (Yılmaz, 2014).

Kapsam teorileri adı altında kategorize edilen teorilerden literatürde en çok bilinenler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
- Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi
- Clayton Alderfer'in ERG Teorisi
- David Mcclelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

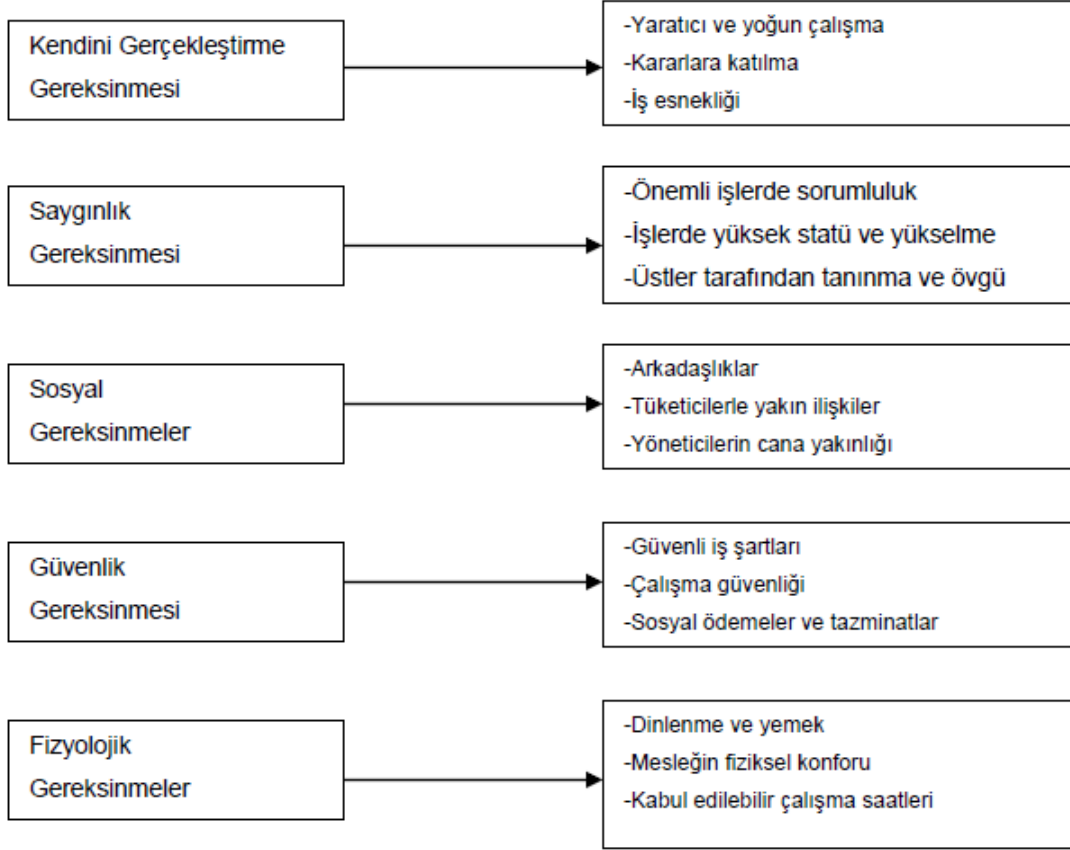
#### **2.4.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı**

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı iki temel varsayıma dayanmaktadır. Bunlar (Şimşek vd., 2005) :

- İnsan ihtiyaçları bir nedene dayanır.
- Tatmin edilen bir ihtiyaç motive edici unsur olmaktan çıkar ve yerini tatmin edilmemiş başka bir ihtiyaca bırakır.

Maslow ihtiyaçları beş ana başlıkta incelemiştir. Maslow'a göre kişi ihtiyacını karşılamadan bir üst basamağa geçmeyecektir. Bu basamaklar sırasıyla; Abraham H. Maslow 'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi motivasyon konusunda en çok tanınan yaklaşımlardan biridir. Bu teori sağlıklı bir kişiliğin zamanla nasıl geliştiği, büyüdüğü ve motive edilmiş davranışlarında kendini ne şekilde açığa vurduğunu göstermeye çalışır. Maslow insanları ihtiyaçlarının davranışlarına yön verdiği sürekli isteyen varlıklar olarak tanımlar. Maslow'a göre bir ihtiyaç tatmin edilinceye kadar insan davranışlarını etkilemeyi sürdürecektir ve ihtiyaçları, en temelden en ileri kademeye kadar hiyerarşik bir düzende gruplandırmak mümkündür. Bu hiyerarşiye göre, alt kademedeki ihtiyaçlar karşılanmadan, üst kademedeki ihtiyaçların bireyin davranışını yönlendirmesi söz konusu olamaz. Tatmin edilmiş ihtiyaçların ise bireyin davranışı üzerinde etkisi kalmaz (Maslow, 1970).

## Şekil 2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



**Kaynak:** Aşıkoğlu, M. (1996), *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, İstanbul: Üniversite Kitabevi.

### 2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg bu teoriyi 1950-1960 yılları arasında kavramsallaştırmıştır. Teorisyenimiz ve arkadaşları bu araştırmada toplam iki yüz muhasebeci ve mühendisten oluşan bir gözlem grubuyla çalışmıştır ve onlardan iki ayrı durumun kendilerine göre değerlendirmelerini yapmalarını istemiştir. Bunlardan ilki çalışanların geçmişte kendilerini en mutlu ve tatminkar hissettikleri durumlar; ikincisi ise, kendilerini en mutsuz ve tatminsiz hissettikleri durumlardır. Çalışanların bu yönlendirmeler ışığında yaptıkları değerlendirmeler tek tek kayıt altına alınmış ve bir takım analizlere tabii tutulmuştur.



Çalışma sonunda çalışanların tatminine ve tatminsizliğine yol açan iki ayrı boyut saptanmıştır (Moorhead ve Griffin, 1989).

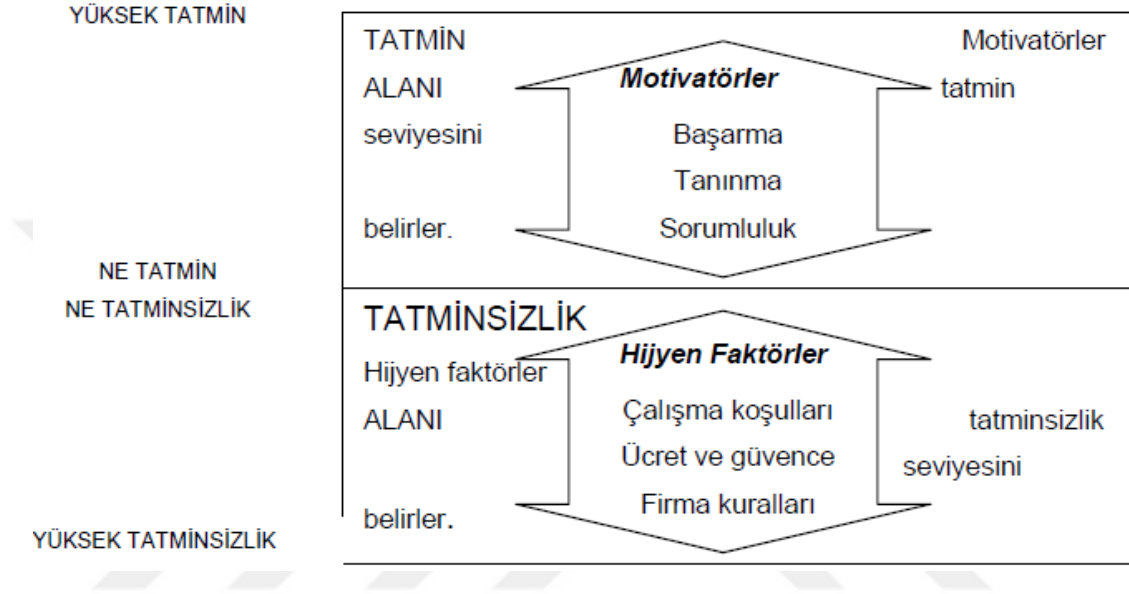
Herzberg bireylerin motive olmasını sağlayan içsel ve dışsal etmenleri “motive edici faktörler” ve “hijyen faktörleri” olarak belirlemiştir. Hijyen faktörler (dışsal faktörler) şu şekilde sıralanabilir; şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması; iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu, ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği, aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü alışkanlık ilişkileri. Diğer yandan insanları motive eden, işgöreni özendirilen faktörler (içsel faktörler) şu şekilde sıralanabilir; bir işi başarı ile tamamlamanın mutluluğu, iş yerinde başarılarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme, arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun şekilde çalışma, iş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma (Eren, 2000).

F. Herzberg bunun üzerine motivasyonu iki faktöre bağlamıştır.

- Motive edici faktörler: Doğrudan işin kendisine bağlı olan faktörlerdir. Başarılı olma, karar verme, statü sahibi olma, kariyerinde ilerleme, işin zorluk derecesi, başkaları tarafından takdir edilme, tanınma, işin kendisi gibi etmenlerle kişinin işinde başarıma hissini yaşadığı faktörlerdir. Bunlar sayesinde çalışan kendini değerli ve mutlu hisseder. Çalışan bunlarla kendi kendini motive edebilir.
- Hijyen faktörleri: İşe bağlı, işin doğrudan kendisi olmayan faktörlerdir. Çalışma karşılığı aldığı ücret, çalışma ortamının fiziki özellikleri, iş güvencesi, sosyal ihtiyaçların karşılanması, şirket politikaları ve yönetim, kişiler arası ilişkiler, özel hayat gibi alt düzey ihtiyaçları karşılayan faktörler iş tatminini doğrudan etkilemez ancak yoklukları tatminsizliğe ve performans düşüklüğüne sebep olur (Bostancı, 2007). Çalışma ortamında asgari bulunması gereken özellikleri gösterir. Bunların var olduğu ortamlar motivasyonun artırılması için zemin hazırlarlar, motivasyon kolay olur. Bu özellikler olmadığında çalışanı motive etmek zordur. Ekstra doyum sağlamayan bu faktörlere, hijyen (dışsal) faktör adını vermiştir. Çünkü bunlar sağlığın korunmasında olduğu gibi koruyucu özellik gösterirler, tedavi edici özelliği yoktur, hijyen olmadığında ise hastalıkların olma ihtimali artar. Bu yüzden hijyen faktörler adını vermiştir. Çalışanın çeşitli değer sistemleri içinde çalışma ortamından neler beklediğini, onu neyin daha fazla motive ettiğini, hangi çalışma

koşullarının çalışmaları olumlu yönde etkilediğini, hangi özelliklerin bireyi olumsuz etkileyerek çalışma isteğini azalttığını belirlemeyi amaçlamıştır. Doyum ve doyumsuzluğun işyerinde dengelenebileceğini, birbirinin zıddı durumlar olmadığını ileri sürmüştür (Ateş vd., 2012).

**Şekil 2.3. Herzberg Çift Faktör Kuramı**



**Kaynak:** Daft, R.L. (2000), *Management*, 5th Edition, USA: The Dryden Press.

#### 2.4.1.3. McClelland Başarma İhtiyacı Teorisi

Başarma ihtiyacı, bir kişinin başkaları ile sosyal ilişkilerini artırma ile ilgili ilişki kurma, başkalarını etki altında tutmaya yönelik güç kazanma ve kişilerin yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçların gidermeye yönelik davranış göstermesidir. Eğer yöneticiler elemanlarının ihtiyaçlarını bilebilirse onlardan daha iyi yararlanabilir ve bireyler bilgi ve yeteneklerini daha iyi kullanırlar. Gerçekleştirme (Başarma ihtiyacı) ihtiyacı ile ilgili olarak McClelland yaptığı bir araştırmada büyük bir işletmenin yöneticilerinden %73'nün daha çok otoriteye ihtiyaç duyduğunu ortaya koymuştur (Efil,1999 ).

İhtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını ileri süren McClelland, insan ihtiyaçlarını üç ana grupta toplamıştır. Bunlar; “Birlikte Olma İhtiyacı”, “Güç Kazanma

İhtiyacı”, “Başarılı Olma İhtiyacı”dır. McClelland, az gelişmiş ülkelerde başarının ekonomik kalkınma üzerinde etkisini incelemiş ve bu konuyla ilgili araştırmalarını “Başarılı Toplum” adlı kitabından toplamıştır. Bu araştırmalar McClelland’ı iki genel sonuca götürmüştür (Şimşek vd. 2005). Bunlar;

- Bir ülkenin genel ekonomik kalkınma durumu ile o ülkedeki başarının ölçülebilir ortalama değerler arasında karşılıklı ilişki vardır.
- Başarıya yönelmiş yüksek amaçlar ve davranışlar konusunda bilgi edinmek için eski kültürlerin literatürü incelendiğinde, ulusal düzeyde zenginliğin ve ekonomik kalkınmanın ülke insanının başarı çabasından etkilenebileceği görülmektedir. Bu teoriye göre insanın en büyük ihtiyacı başarılı olmaktır. Bu nedenle insanları en çok başarı ihtiyacı ile motive etmek mümkündür. Birlikte olma ihtiyacı, güç kazanma ve başarılı olma ihtiyaçları şu şekilde açıklanabilir (Koçel, 2005)

#### **2.4.1.4. Alderfer’in ERG Kuramı**

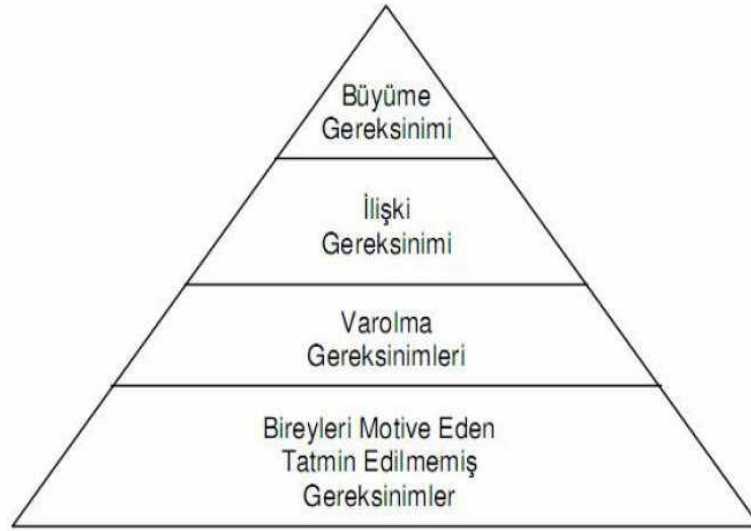
Existence, Relatedness ve Growth İngilizce kelimelerinin ilk harflerinden adını almıştır. Clayton Alderfer, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi anlayışını daha basitleştirip tekrar düzenlemiştir. VİG teorisi olarak da bilinir. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisini çağın gereklerine göre tekrar düzenlemiştir. Ucunu basamaktaki gelişme ihtiyacı, varlığını sürdürme ve ait olma ihtiyaçları karşılanmasına bağlı olarak motivasyonu gittikçe arttıran bir özellik taşır. Herhangi bir basamaktaki ihtiyacını karşılamakta başarısız olan birey, başka bir basamakta bu eksikliğini kapatmak için davranışta bulunabilir (Gümüş ve Sezgin, 2012).

Alderfer’in ERG kuramı Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının basitleştirilmiş şeklidir. Fakat Maslow’un yaklaşımına benzer bir ihtiyaç sıralaması esas alınmış ve aynı ilkelerle önce alt düzey ihtiyaçların ve takip eden süreçte üst düzey ihtiyaçların tatmini gerekmektedir. İhtiyaçların baş harflerinin alınması ile ifade edilen ERG kuramı, üç ihtiyaç üzerinde durmaktadır (Koçel, 2005)

Alderfer’e göre, önce alt düzey ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir. ERG yaklaşımı, üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır. Bunlar;

- Varolma (existence) ihtiyacı: Yeme, içme, korunma ve güvenlik gibi yaşamın devamı için gerekli olan ve en alt düzeydeki ihtiyaçlardır.
- Aidiyet – ilişki kurma (relatedness) ihtiyacı: Sevgi, saygı, ait olma, tanınma gibi ihtiyaçlardır.
- Gelişme (growth) ihtiyacı: Kendini gösterme, yaratıcılık gibi bireysel gelişmeyle ilgili olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar bireyin kendini geliştirebilmesi için çevresiyle gireceği etkileşimi içerir. Bu ihtiyaçların tam olarak karşılanması mümkün değildir. Çünkü bu ihtiyaçlar buna benzer yeni ihtiyaçların doğmasına yol açmaktadır. Birey kendini geliştirdiğinde yeni yetenekleri ortaya çıkacaktır. Bu ihtiyaçların baş harflerinin alınması ile ifade edilen ERG yaklaşımında alt düzeydeki ihtiyaçlar giderildiğinde üst düzeydeki ihtiyaçlar ortaya çıkacaktır. ERG kuramında da ihtiyaçlar kuramında olduğu gibi gelişme ihtiyacının giderilmesi imkansızdır. Buna karşılık, ERG kuramında alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılandıkça önemsiz hale geldiği halde üst düzeydeki ihtiyaçlar karşılandıkça daha önemli hale geldiği kabul edilmektedir (Çetinkanat,2000).

**Şekil 2.4. Alderfer'in ERG Kuramı**



**Kaynak:** Büyükses, L. (2010), *Öğretmenin İş Ortamındaki Motivasyonunu Etkileyen Etmenler*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

ERG'ye göre ihtiyaçlar aşağıdan yukarıya doğru belli bir sıralamaya sahip değildir. Kişi değişik durumlarda kendine göre bir sıralama oluşturup, buna Gore hareket edebilir (ztay, 2006).

## 2.4.2. Süreç Teorileri

Çalışanların ihtiyaçlarından ziyade çalışma sürecini merkeze alan teorilerdir.

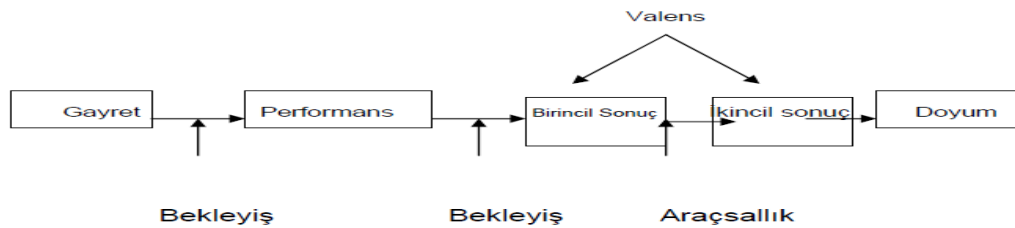
### 2.4.2.1. Vroom Beklenti Kuramı

Teorisveni Vroom'dur. Vroom'a göre motivasyon iki kavrama bağlıdır. Bunlar; valens ve beklentidir. Valens kavramı, insanın belli bir sonucu tercih etme derecesini başka bir ifade ile sonuca ulaşmaya değip değmeyeceği noktasında yaptığı tercihi ifade eder. Ancak insanlar sonuçları farklı biçimlerde değerlendirebilirler. Bekleyiş Teorisi için önemli olan, sonuçların gerçek değer değil kavramsal değeridir. Kavramsal değer yani valens; karşılaşmayı umduğu sonuçtan umduğu tatmin seviyesidir de denebilir. Buna göre herhangi bir sonucun kişiyi ilk anda motive etme gücü, kişinin o sonucu gelecekte elde ettiği zaman kazanmayı umduğu olumlu getirilere bağlıdır (Suna, 1999). Beklenti teorisinin temelleri şu şekilde belirtilebilir (Eren, 2008).

- Birey göstereceği çaba sonucunda ödüllendirileceğine büyük lde inanmalıdır.
- Birey başarı sonucunda sahip olacağı dlleri arzulamalıdır.
- Birey kendinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır.

Bir insanı şu şartlarda motive etmek daha kolay olur; belli bir çabanın belli bir performansı oluşturacağı, bu performansında bir şekilde ödüllendirileceğine inanması ve varsa gelecek olan dl daha sonraki başarılar için gerekli bir araç olarak görmesidir (Koçel, 2005).

**şekil 2.5. Vroom Motivasyon Modeli**

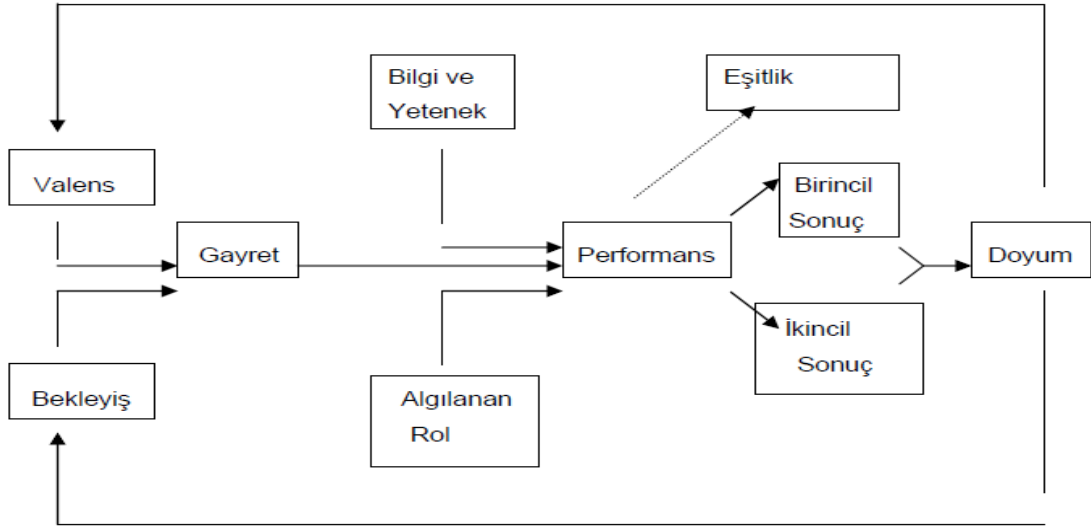


**Kaynak:** Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, 10.Baskı, Yayın No: 45, İstanbul: Arıkan Yayınları.

### 2.4.2.2 Lawler –Porter Beklenti Teorisi

Lawler–Porter beklenti teorisi Vroom’un beklenti teorisini baz alarak geliştirilmiştir ve daha kapsamlı teori olarak öne sürülmüştür. Bu teorinin temeli, Vroom’un beklenti teorisi üzerine kurulmuş olmakla birlikte teoride ayrı; gayret, bilgi, yetenek ve algıların rol değişikliklerine göre performansa ödüllendirilebileceğine dayanır (Şimşek vd., 2005).

Şekil 2.6. : Lawer Porter Motivasyon Modeli



**Kaynak:** Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, 10.Baskı, Yayın No: 45, İstanbul: Arıkan Yayınları.

Bu teoriye göre, çalışan bireyler için yaptıkları işten tatmin olmaları, elde edilmesi gereken çıktı ile gerçekten elde edilen çıktı arasında yapılan karşılaştırma ile belirlenmektedir. Bu karşılaştırma sonucu çalışan birey, elde etmesi gerektiğine inandığı çıktılardan daha az bir çıktı elde ederse doyumсуuzluk algılar; elde etmesi gerektiğine inandığı çıktıları elde ederse tatmin algılar; elde etmesi gerektiğine inandığı çıktıdan fazla bir sonuç elde ederse suçluluk hissine kapılabilir ve rahatsız olabilir (Güney, 2011).

Porter ve Lawler'in beklenti kuramına göre yönetici, çalışanın kendi aldığı ödülден çok aynı başarıyı gösteren diğer çalışanların aldığı ödüle dikkat ettiğini ve kendisinin aldığı ödülle karşılaştırarak, ödünlün değerli olup olmadığına karar verdiğini unutmamalıdır. Ödüllendirme sistemi iyi planlanmalı ve hakkaniyet, adalet ölçüsüne dikkat edilmelidir (Erdem, 1998).

### 2.4.2.3 Eşitlik Teorisi

Diğer bir popüler bilimsel teori 1965 yılında Adams tarafından önerilmiştir. Festinger 1957 yılında bilişsel uyumsuzluk teorisini ortaya atmıştır. Adams, Festinger'in teorisini geliştirerek yaygın şekilde bilinen "eşitlik teorisi" haline getirmiştir. Adams, bireylerin kendi iş seviyelerini, çaba ve yeteneklerini, aldıkları sonuçlar ile kıyasladığını ve daha sonra da benzer bir kıyaslamayı diğer bireyler ile kendisini kıyaslayarak sürdürdüğünü belirtir. Birey, Kendi çıktı/ girdi oranı ile diğer çalışanların oranını kıyaslar ve eşitlik bekler. Bireyin bu oranı diğer çalışan birey ile eşitse eşitlik söz konusudur. Bireyin çıktı/girdi oranı diğer bireyden küçük ya da büyükse eşitsizlik söz konusudur (Landy ve Conte, 2010).

İnsan kendi oranını kendisi ile aynı düzeyde saydığı insanların oranlarıyla karşılaştırır. Algıladığı her eşitsiz durum, eşitsizliği giderecek davranışı göstermesi ile sonuçlanır. Burada vurgulanması gereken husus; eşitsizlik konusunda, oranlar arasında gerçekten bir fark olup olmadığı değil, karşılaştırmayı yapan insanın algılayış biçimidir. Eşitsizliği giderecek davranışlar ise; gayretin değiştirilmesi (etkinlik), sonucun değiştirilmesi (ödül), gayret ve sonuç tanımlarının değiştirilmesi, iş terk etme (devamsızlık, istifa vb.) başkalarının gayretlerini azaltmaya zorlama, karşılaştırma kriterlerini değiştirme Olarak sayılabilir. Bu teoriyi kullanmak isteyen yöneticiler şu noktalara dikkat etmelidirler:

- Eşit gayret eşit şekilde ödüllendirilmelidir.
- Eşitlik ya da eşitsizlik personelin işletme içi ve işletme dışı yaptığı karşılaştırmaların sonucudur.
- Eşitsizliğe tepkiler bireyden bireye değişir (Koçel, 2001).

### 2.4.3.Amaç Teorisi

1966'larda Edwin Locke, iş tatminine farklı bir yaklaşım getirmiştir. Tutarsızlık kuramı olarak da bilinen bu teori, iş tatminini gerçek ve beklenen performans düzeyleri arasındaki tutarsızlığın büyüklüğünün fonksiyonu olarak ele almaktadır. Çalışanların amaçlarına ulaşması tatmin duygusunu sağlamakta, amaçlarına ulaşamaması tatminsizlik duymasına yol açmaktadır. Çalışanın ulaştığı çıktılar, elde etmeyi amaçladığı çıktılarla karşılaştırılması, sonuçta eşitlik varsa iş tatmini bulunduğunu ileri sürmektedir (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009).

Sahip olduğumuz amaçlar bir takım niteliklere sahip olmalıdır ki; beraberinde de başarıyı getirsin. O nitelikler şu şekilde sıralanabilir:

- Şeffaf ve tüm boyutlarıyla ortaya konulmuş olmalı.
- Amaca yönelik çaba göstermemiz tabii olma şeklinde değil tamimiyle içtenlikle olmalı.
- Belirlenen amaç o yönde çaba gösterdikten sonra gerçekleşme düzeyi belirlendiğinde bizim öngördüğümüz halinden çok daha ileri taşınmış olmalı.
- Amaca yönelik çabalarımız sürerken, amaç doğrultusunda çaba gösteren bireylere dönüt sistemiyle geri bildirim sağlanmalı (Eren, 2000).

## 2.5.Örgütsel Güven

İşyerinin gerek ortamı, gerekse kariyer ilerlemesi ve gelir yükselmesi gibi açılardan çalışanlarına fırsatlar sunması çalışanların bağlılığını ve iş huzurunu olumlu etkileyen faktörlerdir. Bu olumlu duygunun genel adı örgütsel güven olarak anılabilir.

Örgüt, insanın işbirliği gereksiniminden doğar. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini, bütünleştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Aydın, 2000).

Örgüt aynı hedefe yol alırken işbirliği ve görev paylaşımında bulunan insan topluluğunun bütünüdür.

Güven hem bireysel hem de örgütsel düzeyde oluşur fakat kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır. Kişiye güven, kişiler arası farklılıklara dayalıdır ve kişiye özeldir. Örgütsel güven ise kişilerden çok kurumlara odaklıdır. (Demircan ve Ceylan, 2003).

Örgüt çalışanlarının, örgütün tutarlı eylemler yapacağına, savunmasız kalma durumunda dâhi suiistimal edilmeyeceğine, yöneticisinin adaletli ve dürüst olacağına, verilen sözlerin tutulacağına dair inancı örgütsel güven olarak ifade edilir. Örgütsel güven, örgütteki formalı ve informal ilişkilerin sağlıklı olarak yürütülmesi açısından önemlidir (Hasanoğlu, 2004).



Genel olarak örgütsel güven; bireylerin itibar ve deneyimi temelinde örgütsel ilişkiler çerçevesinde örgüte duyulan anlayıştır. Örgütsel güven, örgüt içindeki güven ilişkilerinin toplamından ibaret değildir. Güven, gerçek işbirliğine dayalı çalışmanın ön koşullarından birisidir. Bir örgüt, üyelerinin yaratıcılığına ve işbirliğine ne kadar çok dayanıyorsa o örgütte güven o kadar önem kazanır. Güven kurumdaki şeffaflık üzerinde gelişir ve ona katkıda bulunur (Yılmaz, 2006).

Eğitim örgütlerinin faaliyetlerini yürüttüğü okullar insan girdisinin işlenerek eğitilmiş birey çıktısı olarak çevreye sunulduğu açık sistemlerdir (Kurum, 2013).

### **2.5.1. Güven Kavramı ve Tanımı**

Güven kavramı karşındakinden ya da meydana gelecek olandan emin olmayı ifade eder. Güvenin olduğu yerde kişiler varolan durumu nesnel olarak değerlendirebilir. Kurallar ve vaatler açık ve nettir. Hangi çabanın veya davranışın hangi sonucu doğuracağı bellidir. Olaylar kişilerden bağımsız olarak kurallara ve durumlara göre aynı şekilde gelişir. Bireyler için adalet vardır. Aynı durumda her birey aynı sonuçla karşılaşır.

Toplumsal, örgütsel ve bireysel yaşamda güven olgusu tarih boyunca değerini artırarak günümüze kadar gelmiştir. Güven, insanın doğasında var olan bir duygu olmakla birlikte, kişisel ve toplumsal ilişkilerin önemli öğelerinden biridir (Asunakutlu, 2001).

Güven, kazanılması uzun zaman alan, ancak kaybedilmesi çok kolay olan olgulardan biridir. Kaybedilen güvenin tekrar kazanılması ise oldukça güçtür. Güveni yaratmak ve güçlendirmek ise yine güvenmekle olmaktadır (Uysal, 2014).

Barutçugil (2004: 98) “Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi” adlı kitabında, güvenin durumsal bir yapıya sahip olduğunu ifade ederek, Şekil 1’de

görüldüğü gibi güveni dört farklı düzeyde derecelendirmiştir. Bu dereceleri sırasıyla açıklayacak olursak; şüphecilik ağır bastığı fakat güvenmeye karşı bir istekliliğin olduğu “koşullu güven”, yaşanan deneyimler sonucu elde edilen “deneyerek güven”, yaşanan deneyimlere bağlı olarak güvenin arttığı ve kısıtlamaların azaldığı “görerek güven” ve güvenin sınırlarının ortadan kalktığı “koşulsuz güven”dir.

**Şekil 2.7. Kısıtlama Derecesi ve Sınırlarının Genişliğine Göre Güven Düzeyleri**

Kısıtlama Derecesi	Güven Düzeyi	Sınırların Genişliği
Az ↓ Çok	Koşulsuz güven “kesinlikle eminim”	Çok ↑ Az
	Deneyerek güven “zaman gösterecek”	
	Görerek güven “göztümün önünde olduğun süreç”	
	Koşullu güven “kanıtla”	

**Kaynak:** Barutçugil, İ. (2004), *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

## 2.6.Örgütsel Güvenin Alt Boyutları

Örgütsel güven başta yönetici olmak üzere örgütte çalışanlar arası ilişkiler, kariyer fırsatları, gelir artışı imkanları, sosyal etkinlikler vb. olmak üzere örgütün çeşitli unsurlarından etkilenir.

### 2.6.1.Yöneticiye Güven

Örgütün imajı ve çalışanlar tarafından örgütün algılanışında en etkili unsurdur.

Yöneticilere güven kimi zaman örgütsel güven ile ilişkilendirilen bir kavramdır. Örgütte güvenin başlatıcısı olarak yöneticiler görülmektedir (Dinç, 2007).

Yönetimsel güvenilirliğin sağlanmasında etkili olabilecek temel unsurları şu şekilde sıralayabiliriz (Dinç, 2007):

- Çalışanların kendilerini ve yaptıkları işi etkileyebilecek konulardan ilk önce haberdar olmaları,
- Yöneticinin kötü haberleri de verebilmesi,
- Çalışanlar için önemli olabilecek haberlerin onlara zamanında iletilmeli

- Çalışanların önemli gördükleri konularda mutlaka bilgilendirilmeleridir

Yönetime olan güvenin sağlanmasında, çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda doğrudan ve mutlaka bilgilendirilmeleri dikkati çekmektedir. Bu bilgiler ışığında, açık iletişim ortamının oluşturulduğu ve dedikodunun bir çeşit haber kaynağı olarak kullanılmadığı örgütlerde güveni sağlamanın güç olmayacağı söylenebilir (Artuksı, 2009).

Örgütlerinde güven ortamı yaratmak isteyen yöneticiye düşen görevler şunlardır (Özer vd., 2006):

- Tutarlı olma,
- Doğru/ dürüst olma,
- İlgili olma,
- İletişim becerilerine sahip olma,
- Yetkiyi paylaşma

### **2.6.2.İletişim Ortamı**

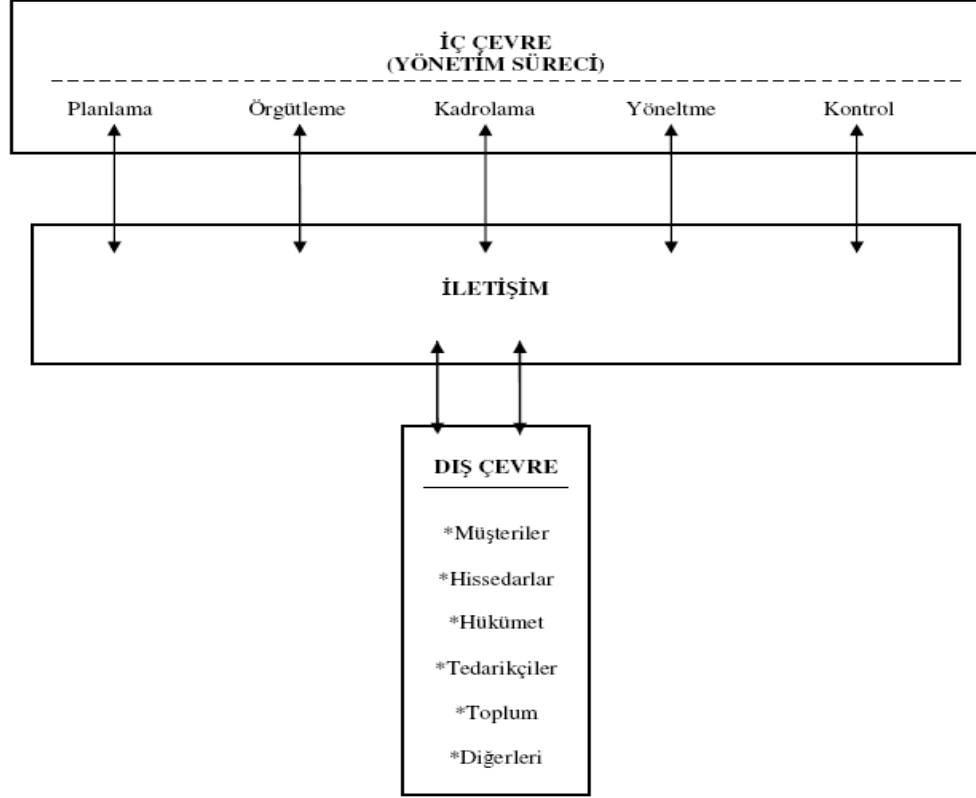
Örgütlerde güven, sağlıklı iletişim, ortak karar verme mekanizması ve işbirliği ile kurulur. (Kurum, 2013).

Örgütteki her birimin ulaşılabilir olması, örgütsel haber ve duyuruların tüm çalışanlara ulaştırılabilecek şekilde yayınlanması, çalışanlar arası iletişimin açık, sürdürülebilir olması iletişim ortamını güçlendiren unsurlardır.

Örgüt içi iletişimin (Koontz vd.,1986); örgüt amaçlarını yerleştirme ve yaymada, örgütün başarısı için planlar geliştirmede, insan ve diğer kaynakları en etkili ve verimli biçimde organize etmede, insanların katkıda bulunmak isteyeceği bir iklim yaratmada ve performansı kontrol etmede fayda sağladığı belirtilmektedir.

Örgütlerde iletişimin amaç ve işlevleri aşağıda şekil 2.8.'de gösterilmiştir;

Şekil 2.8. Örgütlerde İletişimin Amacı ve İşlevi



**Kaynak:** Koontz, H. Cyril O'SD. ve Heinz W. (1986), *Essential of Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.

### 2.6.3. Yeniliğe Açıklık

Cüceloğlu (1997), Türk kültürünü “geleneksel otoriter” kültür olarak nitelendirmekte ve aynı zamanda kadercı anlayışın baskın bir özellik olduğunu vurgulamaktadır. Türk insanının kültürel doğasında insanın yapabileceklerine olan inancın zayıf olduğunu, kadercı eğilimlerin büyük bir öneme sahip olduğunu, sorumluluk almaktan kaçınılması, değişikliğin pek arzu edilmediğini, kişini saygınlığının yaşa, mevkie ve ilişkide olduğu diğer insanlar ile ölçüldüğünü, rekabet etmeye olumsuz yaklaşıldığını ve yeterince açık bir iletişim kullanılmadığını söylemektedir (Cüceloğlu, 1997).

Bu özellikler o toplumu oluşturan bireylerin değişim, yenilik veya rekabet için konuşmaktan çekinebilecekleri, konuştukları taktirde yanlış anlaşılabilceği endişesi taşıdığı ve böylece ilişkilerinin zarar görme riskine karşı sesiz kalma ve yenilikten kaçma yolu izledikleri görülmektedir.

#### **2.6.4. İş Arkadaşlarına Güven**

Neo-klasik örgüt kuramlarıyla insan ilişkileri yaklaşımının yönetim alanına girmesiyle, örgütte insan ögesi daha çok ön plana çıkmıştır. Bireylerin birbirleriyle yoğun olarak etkileşimde buldukları örgüt yaşamında, çalışanların çeşitli ihtiyaçları olabilmektedir. Bu ihtiyaçlar ve işle ilgili beklentiler, çalışanların örgütteki davranışlarını etkilemektedir (Dinç, 2007).

İş arkadaşlarına güven, genellikle iş görenlerin birbirlerine karşı hareketlerine, konulmalarındaki dürüstlüğe ve iyi niyetlerine yüklenen inanç olarak tanımlanabilir. Bu inanca dayanarak kişiler harekete geçme istekliliği içine girerler (Tokgöz, 2012).

Bireyler arası güvenin düşük olduğu gruplarda, bireyler arası ilişkiler, problemlerin doğru tespit edilememesine ve çarpıtılmasına sebebiyet verebilmektedir. Karşıt olarak güven düzeyi yüksek olan gruplarda, toplumsal belirsizlikler oluşmamakta, problemler daha etkili bir şekilde çözülmektedir (Uysal, 2014).

#### **2.7.Örgütsel Güven Boyutları**

Teorisyenler örgütsel güveni farklı açılardan ele almışlardır. Örgüt içi, örgütler arası, çalışanların yeterliliklerine dayalı vb. özelliklerine göre örgütsel güveni tanımlamışlardır.

##### **2.7.1.Mishra'nın Örgütsel Güven Boyutları**

Mishra (1996) güveni; kişinin, karşısındaki kişinin yeteneğine, açıklığına, ilgililiğine ve güvenilirliğine inanarak kendisini ona karşı savunmasız bırakma isteğidir, şeklinde tanımlamıştır. Mishra (1996), aslında bu tanımda örgütsel güvenin boyutlarını açıkça ifade etmiştir. Bu tanımdan yola çıkarak örgütsel güvenin boyutları şöyledir: Yetenek, açıklık, ilgi ve güvenilirlik. Mishra, örgütsel güven boyutlarını güven tanımından yola çıkarak belirtmiş ve sonra bu boyutları ayrı ayrı işletme örgütlerinde 33 yönetici ile görüşme yaparak örgüt içindeki önemlerine de değinerek tanımlamıştır.

Mishra modelinin ilk boyutu yeterliliklerdir. Yeterlilik örgütsel güvene uyarlandığında, örgütün pazarda yaşamını sürdürebilme kabiliyeti ile birlikte, liderlikte etkinlik varsayımı algısını genelleştirilir(Çelik, 2015).

Mishra modelinin ikinci boyutu açıklık boyutudur. Güvenin diğer boyutlarla ilişkisini kurabilmek açısından, açıklık ve dürüstlüğü algılayabilmek yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde anahtar durum konumundadır (Kurum, 2013).

Mishra modelinin üçüncü boyutu ilgililik boyutudur. İçtenlik ve şefkat, açıklık ile birleşerek ilgililik algılayışını oluşturur. Bu boyut örgüt üyelerinin, liderlerinin ilgililiğini algıladığında oluşur (Çelik., 2015).

Bu modelin dördüncü boyutu olan itimat edilirlilik, tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgilidir. Söylemler ve eylemlerdeki tutarsızlık güven düzeyini düşürür. Yöneticinin ya da liderin güvenilirliği, aynı zamanda itimat edilebilirliği ile tanımlanır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven, tutarlı davranış ile gerçekleşecek, iş ilişkilerindeki kararlar, bu davranışlardan etkilenecektir (Kurum, 2013).

### **2.7.2.Bromiley ve Cummings'in Örgütsel Güven Boyutları**

Bromiley-Cummings (1996); örgütsel güveni, örgütler ya da örgüt içindeki bileşenler arasındaki güven olarak ifade etmiştir. Daha ayrıntılı olarak bakıldığında güven, (a) verilen sözlerle davranışların tutarlı olacağına dair iyi niyet beslemektir; (b) ne olursa olsun dürüst olunacağına dair inançtır; (c) fırsatını yakaladığında, karşı tarafı sömürmemektir. Bu ayrıntılı güven tanımından güvenin niyet edilen davranışlara gönderme yapan *davranışsal* boyutu, inanca gönderme yapan *duyuşsal* boyutu ve kişinin geçmiş yaşantılarını bilmeye gönderme yapan *bilişsel* boyutu olduğu çıkarılmaktadır (Ertürk, 2012)

Bromiley ve Cummings (1996), güveni bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak değerlendirmiş ve güvenin;

- Açıkça ya da gizli olarak birisi için iyi inanca sahip olma çabasını,
- Dürüst olmayı,
- Şartlar elverse bile diğerinden avantaj sağlamayı beklememeyi beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir (Ertürk, 2012)

### **2.7.3.Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman'in Örgütsel Güven Boyutları**

Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman (2010), örgütsel güvenin boyutlarına var olan güven boyutlarını geliştirerek Amerika, Singapur, Hong Kong, Hindistan, Japonya, İtalya

ve Avustralya'dan elli üç farklı işletme örgütünde araştırma ve görüşmeler yaparak ulaşımlardır. Bu boyutlar yetenek, açıklık ve dürüstlük, işverenlere/hissedarlara ilgi, güvenilirlik, özdeşleşmedir. Bu boyutlar; dil, kültür, sanayi ve örgüt türü gibi faktörlerden etkilenecek örgütsel güvenin önemli göstergeleri olmuşturlardır. Alt boyutlardaki örgütsel güven düzeyi ne kadar yüksekse, örgüt daha etkili olmaktadır ve çalışanlar işlerinden daha memnun kalmaktadır. Bu boyutlar yürütülen araştırma ve yapılan görüşmeler çerçevesinde açıklanmaktadır (Shockley-Zalabak, Morreale, Hackman, 2010).

## **2.8.Örgütsel Güvenin Sonuçları**

Önemli bir kültürel değer olarak güven kavramı, örgütsel yapıların işleyişleri ve özellikleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgütteki işgörenler arasında oluşan yüksek güven algısı, merkezleşmenin azalmasına neden olmakta iken gevşetilmiş, içselleştirilmiş denetim ön plana çıkmakta ve örgütsel bağlılık artmaktadır. Güven algısının düşük olmasında ise merkezleşme artmakta, katı dışsal denetim devreye girmektedir (Sargut, 1994).

Yüksek güven ortamında çalışanlar, örgütsel otoriteleri daha güçlü destekler ve örgüte bağlanırlar; örgütün amaçları, normları, değerleri ile özdeşleşirler. Güçlü bir güven iklimine sahip örgütlerde, üyelerin kuruma olan bağlılıklarının artması, özdeşleşmenin kolaylaşması ve performansın yükselmesi beklenir (Erdem, 2003).

Güvenin olmaması ya da eksik olmasının yarattığı en büyük olumsuzluk verimlilikteki düşüştür. Güvensiz bir ortamda çalışan işgörenler, çalışmalarından ötürü fark edilmedikleri ya da övgü almadıkları için sıkı çalışmaya gerek yokmuş gibi hissederler (Halis vd., 2007).

Düşük güven ortamının olduğu durumlarda örgüte yabancılaşma başlar. Performans düşer riske girmek istemezler, karar süreçleri zarar görür ve yeniliğe direnç gösterirler.

### **2.8.1.Yüksek Örgütsel Güven**

Güven duygusunun hâkim olduğu örgütlerin genel özellikleri arasında, açık ve katılımlı bir ortam olması, işgörenler tarafından sorumluluk ve rollerin benimsenmesi, yaratıcılığın ve örgütsel bağlılığın yüksek olması, uzlaşa ve hoşgörü kültürünün hakim olması, takım çalışmalarına ve işbirliğine yatkınlık olması, işgörenlerin yüksek iş doyumuna sahip olması, kararlara katılım sağlanması, işgörenler arasında sürtüşmelerin azalması, verimliliğin yükselmesi, motivasyonun artması, işgörenlerin işten ayrılma oranlarının ve

devamsızlığının düşmesi, yaratıcılığın egemen olması sayılabilir (Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008).

### **2.8.2.Düşük Örgütsel Güven**

Örgüt ikliminde meydana gelen güven ve saygı eksikliği örgüt ve işgören üzerinde olumsuz bir iz bırakmaktadır. Düşük güven algısının hakim olduğu ortamlarda işgörenler, yüksek güven ortamındaki işgörene göre, örgütün amaç ve davranışlarına daha az katkıda bulunmaktadır (Uysal, 2005).

Bu örgütlerde, işgörenler birbirine suçlar itham etmekte, devamlı bir şekilde savunma mekanizmaları geliştirmekte, her türlü sorumluluktan kaçınmakta, kıskanç ve şüpheli davranışlar sergilemekte, dedikodu yapmakta, sürekli devamsızlık davranışı göstermekte ve işgücü devir hızı artmakta, örgütün hedef ve amaçlarını içselleştirememektedir. (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008).

Örgüt içinde birkaç işgörenin örgüte olan güvensizlikleri sorun yaratmayabilirken, güven duygusu azalan işgören sayısı arttıkça, çalışma kültüründe bozulmalar, ekip çalışmasında verimsizlikler, motive olamayan ve tatmin düzeyi düşmüş işgörenler ve nihayetinde örgütün amaçlarından uzaklaşması söz konusu olabilmektedir (Gider, 2010).

### **2.9.Okullarda Örgütsel Güven**

Bireyler arası ilişkilerin en önemli unsurlarından birisi olan güven, eğitim örgütlerinde de önemli bir yere sahiptir. Güvenli bir ortam, gelişmeye açıklıktır, nitelikli bir iletişimde ve örgütsel etkililikte önemli bir yere sahiptir (Uysal, 2014).

Okullarda farklı rol ve sosyal ilişkiler bulunmaktadır: Öğretmen-öğrenci, öğrenci-öğrenci, öğretmen-okul yöneticisi gibi. Bu roller ve sosyal ilişkiler birbirine bağlı ve dayalıdır. İyi çalışan bir okul toplumu için, bu rollerin gerekleri, bu rollerden beklentiler ve aralarındaki ilişkiler iyi anlaşılmalıdır. En önemlisi de bu roller ve ilişkilerin sağlıklı şekilde yürütülebilmesinde okul örgütü içinde güvene ihtiyaç vardır. Okullardaki güven kavramına göre; okuldaki tüm paydaşların niyetlerini anlamak, rollerini gereğince yapmak ve sosyal ilişkilerini sağlıklı şekilde yürütebilmek için dört anahtar faktör kullanılmıştır: *Saygı, yetenek, bağlılık ve kişisel yargı*. *Saygı*, genel bir ifade ile karşınızdaki kişinin onurunu, değerlerini önemsemektir. Saygı ile güven ilişkisi, kişilerin söylemek zorunda oldukları



şeyleri dinlemek ve uygun şekilde cevap vermek şeklinde kurulmuştur. *Yetenek*, kişinin rolünün resmi sorumluluklarını taşıyabilme becerisidir. Ancak okulda yeteneği bazı rol ilişkilerine göre değerlendirmek zordur. Çünkü ortalama bir öğretmenle iyi bir öğretmenin farkları doğrudan değerlendirilemez. Ancak öğretme yetersizliği, öğrencilerin notlarından ve yapılan uygulamalardan çıkarılır. Buna rağmen, okul yöneticisinin yetersizliği okulun düzensizlik ya da yükselişi gibi sonuçlar değerlendirilerek daha kolayca belirlenir. *Doğruluk*, güvenin bir göstergesidir ve Moran'ın güvenilirlik alt boyutuyla yakından ilgilidir. Kişilerin ahlaki, etik değerlerinden etkilenir. Eğitimde doğruluk için çocukların refahı ana unsur olmalıdır. Okul içindeki davranışlar da bu refahı gerçekleştirmeye yönelik olmalıdır. Son olarak *kişisel yargı*, bireylerin güveni nasıl anlamlandırdıklarıyla ilgilidir. Resmi rolün gereklerinin dışında gerçek niyet ve davranışlarımızı sergileme isteğimizdir. (Kurum, 2013).

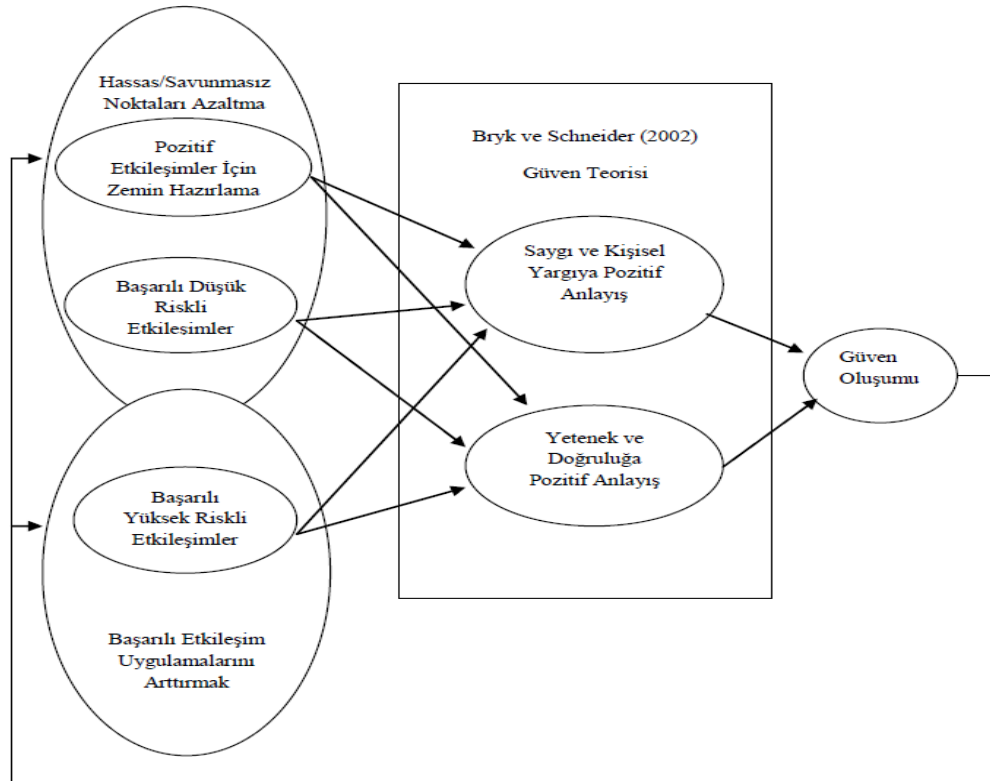
Sonuç olarak tüm bu güven modelleri rehberliğinde, okullarda güven oluşturmanın öneri modeli insanları yeni etkileşim ortamlarına katabilmek için hassas/savunmasız noktaları azaltma ile başlamalıdır. Bu ilk adım oldukça zor ya da kolay olabilir. İlk etkileşimler kurulduğunda, okuldaki aktörler yeniden etkileşimlerde bulunmalı ve bunu tekrarlamalıdır. Böylece karşıdaki kişinin güvenilirliği hakkında bilgi edinilir ve daha riskli etkileşimlerde bulunmak için adımlar atılır. Okullarda güven oluşturma modeli için günlük iletişim, ilk etkileşimlerin geliştirilmesi gibi tekrarlanan durumlar önemlidir. Saygı, kişisel yargı, yetenek ve doğruluğun olumlu etkisini destekleyen düşük-yüksek riskli etkileşimlerde okul paydaşlarının birlikte yer almasında en önemli görevler okul yöneticisine düşmektedir. Tüm bu düşük-yüksek riskli etkileşimler ve saygı, doğruluk, kişisel yargı, yetenek faktörlerinin birbiriyle olan ilişkisi Şekil 2.9'da Okullarda Güven Oluşturma Modelinde gösterilmiştir (Kurum, 2013).

Okulda sürdürülebilir bir güven ortamı oluşturmak için aşağıdaki engeller kaldırılmalıdır (Ertürk, 2012)

- Okulu ilgilendirmeyen, yanlış ve nedensiz kararlar alınması,
- Etkisiz iletişim ortamı,
- Okulu geliştirmeye ve iyileştirmeye dönük proje ve fikirlerin desteklenmemesi,
- Okulun kaynaklarının, adaletsiz ve dengesiz dağıtılması,

- Kurumun başarısına katkı sağlamayan yönetici ve öğretmenlerin kurumda tutulması,
- Okul yöneticisinin sık sık değişmesi,
- Öğretmenlerin sık sık değişmesi,
- Öğretmenlerin kurum içinde kendini yalnız hissetmesi.

**Şekil 2.9. Okullarda Güven Oluşturma Modeli**



Kaynak: Kochanek, J.R. (2005), *Building Trust for Better Schools*, California: Corwin Press a Sage Publications Company.

Okul ortamında güven olmaksızın eylemler arasında birlikteliği ve başarıyı sağlamak çok zordur. Okulda güven ortamı olmadığı zaman, eğitim çalışanları çabalarını, kendilerini korumaya harcayacaklardır (Töremen, 2002).

### **2.10.Yöneticiler ve Öğretim Elemanları Arasında Örgütsel Güven Oluşumu**

Bireylerin birbirlerine ve yönetime güven duymaları performansı önemli ölçüde etkilemekte, üst düzey örgütsel güven yaratan örgütlerin, örgüt yapılarının daha uyumlu,

stratejik ittifakının daha güçlü ve daha etkin kriz yönetimi gerçekleştirdikleri görülmektedir (Tüzün, 2006).

Araştırmalar göstermektedir ki; örgüt ortamında ve örgütsel ilişkilerde güven eksikliği örgütsel bağlılığın, insan ilişkilerinin, örgütsel performansın düşmesine ve iş gören moralinin ve ürün kalitesinin düşük seviyelere inmesine ayrıca bunlara bağlı olarak iş gören devamsızlığının ve devir oranının artmasına sebep olmaktadır (Halis vd., 2007).

Cameron'a (1978) göre üniversite yöneticileri örgütte var olan sosyal bağları pekiştirmeli, devam ettirmeli ve geliştirmelidir. Üniversiteler özel tarama birimlerini, üst kontrol sistemlerini, iletişimi sürekli açık tutma birimlerini ve benzerlerini oluşturmalıdır. Bu birimlerin amaçları daha fazla bilgi toplamak, toplanan bilgiyi sentezlemek, yanlışları düzeltmek, uyum sağlama sorunlarını en aza indirmek ve zorunlu kararların seçimini yapmak olmalıdır (Akt. İra, 2003).

Raelin'a (1999) göre örgüt içinde var olan hiyerarşik yapıdan dolayı profesyonellerle yöneticiler arasında kültürel geçmişten kaynaklı sorunlar ortaya çıkabilir. Örgütte profesyonelin ihtiyaçlarındaki değişiklikleri yapacak olan yöneticilerdir. Bu bakımdan üniversite yöneticileri, kurumda çalışanları ve onlara ait alt birimlerin farklı kültürlere sahip olabilecekleri bilincinde olmalı ve uzlaşma stratejileri geliştirmelidir (Akt. İra, 2003).

Kimi eğitim ortamlarında yöneticiler, gerek öğrencilere gerekse öğretmenlere karşı mesafeli davranarak, kapalı kapı politikası izlerler. Ast-üst arasındaki mesafeyi azaltmanın, yöneticilerin konumunu sarstığı da düşünülmektedir. Dolayısıyla güçlerini korumak niyetiyle kimi zaman otoriter bir davranış sergileyebilmektedirler (Yaman vd., 2008).

Eğer bir örgütte güç mesafesindeki ara giderek açılır ve bunun sonucunda baskı/psiko-şiddetin önü alınmaz ise bu durum örgüt kültürü ve iklimine yansır ve zamanla örgütün bir parçası olur, örgütün kimliği şekline dönüşür. Bu durum ise örgüt çalışanları arasında örgütsel güven duygusunun zedelenmesinden, motivasyonun düşmesine; stres ve gerilimin artmasından, örgüt yapısına bağlı olarak şiddetli ya da düşük yoğunluklu çatışmaların başlamasına kadar birçok olumsuz ortama zemin hazırlayabilir (Yaman vd., 2008).

Güç mesafesi kavramı insanların üstlerinin emirlerini yerine getirirken nasıl davrandıklarıyla ilgilendir. Güç mesafesi yüksek olan kimseler, üstlerinin verdiği emirleri

sorgulamadan uygularlar. Hiyerarşide daha üst seviyesinde oldukları için, yöneticilerinin kendilerinden daha güçlü olduklarına inanırlar, kendilerini onlarla eşdeğer görmez ve emirlerini yerine getirirler. Üst makamlarda bulunanlar haklı olmak için doğruyu bulmak zorunda değillerdir. Çünkü haklılıkları, sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır (Sargut, 1994). Düşük güç mesafesine sahip insanlar ise yöneticileriyle kendilerini eşdeğer görürler. Yöneticinin onlara emir verebilmesi için, emir verdiği konuya onlardan daha hâkim olması gerekir. Onlara göre hiyerarşik yapı, sadece bazı kuralları içerir ve duruma göre değişiklik yapılabilir. Üst yönetimin diğerlerinden ayrı haklara sahip olması tepki doğurur, astlar istedikleri zaman üstler ile görüşebilmelidir (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001).

Endüstri ve örgüt psikolojisi alanında iş doyumunun çalışanların güdülenme düzeylerine bağlı olarak açıklanması oldukça yaygındır. Bu açıklamaya göre güdülenme düzeyi arttıkça işteki performans ve doyum da artmaktadır (Smither, 1998). İş doyumunda bireyin güdülenme düzeyinin önemini vurgulayan kuramlar arasında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile ilgili görüşleri ve Herzberg 'in çift etmen (güdülenme-hijyen) kuramı öne çıkanlardandır (Kurum, 2013). Herzberg, iş doyumuyla ilgili güdüsel faktörlerin açıklanmasında Maslow'un görüşlerinin temel oluşturduğunu ifade etmekle birlikte çalışanların bireysel farklılıklarından ötürü daha farklı bir açıklamaya ihtiyaç duyulduğunu öne sürmüş ve güdülenme-hijyen kuramı ile iş doyumunu açıklamaya çalışmıştır (Kurum, 2013).

## **2.11.Yükseköğretimde Örgütsel Güven**

Üniversiteler de diğer örgütler gibi bir ölçüde bürokratik yapılar olarak görülebilir. Bu araştırmanın kapsamı içinde yer alan dekanlar, dekan yardımcıları, müdürler ve bölüm başkanları da bu yapı içinde yer alan yöneticilerdir. Üniversite yöneticileri, göreve geliş biçimleri bakımından başlangıçta birer statü lideri durumundadırlar. Formal yetkilerini kullanan yöneticiler, bu yetkilerden güç alan üst durumundadırlar. Yöneticinin formal yetkileri yanında, sosyal ve teknik yetkiler kazanması, onu kolayca lider durumuna getirir. Yöneticinin sosyal yetkisi, içinde bulunduğu gruptan ve insanlarla olan ilişkileri sonucunda, teknik yetki ise yönetim bilgisi ve becerisiyle sağlanır (Korkut, 1992).

Çalışan ve yönetici arasındaki etkileşim örgütlerin yaşamalarında oldukça önemli bir unsurdur. Çalışan ve yönetici arasında gelişen bu etkileşimi örgüt için kritik kılan durum,

çalışanın, örgütü temsil eden olarak gördüğü yöneticiye duyduğu güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir (Erdem, 2003).

Akademik personel beyinsel emek gücüyle yükseköğretim kurumlarının üreticisi iken aynı zamanda yaşamlarının önemli bir bölümünü yükseköğretim kurumlarında geçirmeler nedeniyle de fiziki, sosyal ve duygusal anlamda bu kurumların tüketicisi konumundadırlar (Gürbüz ve Ergülen, 2008).

Çalışanların memnuniyeti yalnızca katılımı içeren bir organizasyonla değil, aynı zamanda çalışanların gereksinimlerinin de karşılanması ile sağlanabilir (Serin ve Aytekin, 2009).

Kurum içinde güveni geliştirmek için 13 konuya dikkat etmek gerektiğini belirtir (Akt.İslamoğlu vd., 2007). Bunlar:

- Her zaman doğruyu söylemek,
- İnsanların iyi yönlerini bulmaya çalışmak,
- Birbirinin zayıf yönlerini suiistimal etmemek,
- Çalışanlara görev dağılımını âdil olarak yapmak,
- Bütün çalışanlara saygılı davranmak,
- Çalışanların haklı olduğuna inanıldığında onlar için savaşmak,
- Çalışanların özel sorunları ile ilgili görüşmeleri gizli tutmak,
- Verilen sözleri tutmak ve yerine getirmek,
- Çalışanların başarılı olması için her türlü imkânı sağlamak,
- Kurum başarılı olduğunda bunu çalışanlarla paylaşmak ve onların katkılarına değer vermek,
- Çalışanlara dürüstlük konusunda model olmak,
- Kurumsal değişim sürecinde olumlu olmak ve çalışanlara moral vermek,
- Çalışanları tarafsız olarak değerlendirmek.

Yüceler (2009)'e göre; örgüt iklimi, örgüt içinde çalışanlar için olumlu bir hava yaratarak, çalışanların duygu ve moral durumlarını etkileyebilmekte ve dolayısıyla örgüte bağlanmalarını sağlayıcı sağlam bir kültürün oluşmasında etkili rol oynamaktadır. Örgüt kültürü ise, örgütü topluma bağlayarak onun toplum içindeki yerini ve önemini belirleyen en önemli araçlardan biri olabilmektedir. Bu doğrultuda örgüt iklimi, bireyin amaçlarının

örgüt amaçlarıyla uyumlaştırılmasın çabalarında, davranışlarının düzenlenmesi, örgüt kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetilmesi, örgütün geliştirilmesi, bireyin örgüte olan katkısının artırılması ile ilişkili önemli işlevler görmektedir.

Eroğlu (2004), eserinde eğitimde hizmet kalitesi konusunda şu duruma değinmiştir: Eğitim hizmetlerinin sunumundaki yönetim zihniyeti, iş görme yönetimi, bürokratik ve merkeziyetçi yaklaşım, etkin hizmet verilmesini olumsuz etkilemekte, bir anlamda engellemektedir. Sorunun kaynağı” tembel ya da yetersiz insanlar” değil; yaratıcılığı engelleyen gereksiz aşırı kural ve yönetmeliklerdir. Dolayısıyla hareket ya da gelişme alanı daralan, kısıtlandığını hisseden akademik personel, yönetimden aldıklarıyla, öğrenim görenlere iletmek istedikleri örtüşmemektedir. Neticede akademik personelin motivasyonu düşmekte, işinden aldığı tatmin duygusu azalmasına neden olmakta, bu durum öğrenim görenlere yansımaktadır. Tüm bu nedenlerden ötürü kalite unsuru, yükseköğretimde de her birim ve akademik personelce ortak paydada buluşturulmalıdır

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi bölümleri yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi çalışanlarının motivasyon düzeyi ve örgütsel güven düzeylerini belirlemeye yönelik betimsel tarama modelinde oluşturulmuştur. Betimsel tarama modeli olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların ne olduğunu betimlemeye, açıklamaya çalışır. Bu sayede onları iyi anlayabilme, gruplayabilme olanağı sağlanır ve aralarındaki ilişkiler saptanmış olur (Kaptan, 1998). Bu tür araştırmalarda araştırmacının amacı, evreni oluşturan insanların inceleme konusu içinde ele aldığı karakterlerini gerçek olarak ortaya koymaktır (Arseven, 1994).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Bilimsel araştırmalarda araştırma kapsamına giren obje, olgu, olay ve bireylerin tümüne evren denilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Bu araştırmanın evrenini 2015-2016 Eğitim Öğretim yılında Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi'nde çalışanlar oluşturmaktadır. Belirtilen dönemde üniversitede çalışan personel sayısı 250'dir. Ölçekler internet ortamında oluşturulmuş ve ilgili link tüm çalışanlara e-posta yoluyla gönderilmiştir. Ölçekleri cevaplayan çalışan sayısı 209'dur. Eksik yanıtlanan 12 ölçek değerlendirme dışı bırakılmıştır. Araştırma kapsamına alınan geçerli ölçek sayısı 197'dir.

#### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmaya katılan çalışanlardan araştırma amaçları doğrultusunda bilgi toplamak amacıyla hazırlanan veri toplama aracı 3 bölümden oluşmaktadır.

### **3.3.1. Çalışan Kişisel Bilgi Formu**

Araştırmacı tarafından çalışanların demografik özellikleri hakkında bilgi toplamak amacıyla oluşturulmuştur. Çalışanların cinsiyetleri, kurumdaki hizmet yılları, yaşları ve görevleri olmak üzere 4 soru içermektedir.

### **3.3.2. Motivasyon Ölçeği**

Gündüz (2009) tarafından hazırlanan Motivasyon Ölçeği 18 soru içermektedir. Ölçek tek boyutludur. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,97'dir.

### **3.3.2. Örgütsel Güven Ölçeği**

Çalışanların örgütsel güven düzeyini belirlemek için Kamer (2001) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan 6'lı likert tipi Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki çalışanlara duyarlılık alt boyutu 15, yöneticiye güven alt boyutu 12, yeniliğe açıklık alt boyutu 9 ve iletişim ortamı alt boyutu 4 sorudan, ölçeği toplamı 40 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirliğini gösteren Cronbach Alpha değeri .97 olarak hesaplanmıştır. Çalışanlara duyarlılık alt boyutunun Cronbach Alpha değeri .95, yöneticiye güven alt boyutunun Cronbach Alpha değeri .95, yeniliğe açıklık alt boyutunun Cronbach Alpha değeri .75 ve iletişim ortamı alt boyutunun Cronbach Alpha değeri ise .92 bulunmuştur. Ölçekteki sorular "Tamamen katılıyorum", "Çok katılıyorum", "Katılıyorum", "Biraz katılıyorum", "Katılmıyorum", "Hiç katılmıyorum" şeklinde cevaplandırılmaktadır.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Anket formu internet ortamında çevrimiçi form olarak oluşturulmuş, formun linki hedef kitledeki çalışanlara e-posta ile ulaştırılmış ve gönüllü çalışanlar tarafından cevaplanmıştır.

### **3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması**

Verilerin çözümlemesinde SPSS 15.0 paket programı kullanılarak demografik özelliklerin frekans ve yüzde değerleri incelenmiş, ölçeklerden alınan toplam puanların ve örgütsel güven ölçeği alt boyutlarından alınan puanların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Ölçeklerden alınan toplam puanların ve örgütsel güven ölçeği alt boyutlarından alınan puanların; çalışanların cinsiyetlerine, kurumdaki hizmet yıllarına



yaşlarına ve görevlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere analizler yapılmıştır.

Bu bağlamda örneklem grubunu oluşturan çalışanların Motivasyon Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeğinden aldıkları toplam puanların ve Örgütsel Güven Ölçeği'nin alt boyutlarından aldıkları puanların çalışanların cinsiyetlerine ve kurumdaki hizmet yıllarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *Bağımsız Grup T Testi*, çalışanların yaşına ve görevlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *Kruskal Wallis-H Testi* ve hangi gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğunu belirlemek üzere *Mann Whitney-U* testi yapılmıştır. Çalışanların Motivasyon düzeyleri ile Örgütsel Güven düzeyleri arasında ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek üzere *Pearson Momentler Çarpımı Analizi* yapılmıştır.

Karşılaştırmalarda anlamlılık düzeyi  $p<0,05$  olarak kabul edilmiştir. Diğer anlamlılık düzeyleri ayrıca belirtilmiştir. Veriler bulgular bölümünde tablolar haline getirilmiştir.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmada ele alınan amaçlar doğrultusunda toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır. Bulgular bölümünde önce örneklem grubunun genel yapısını tanıttıcı frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir. Diğer bulgular araştırmanın amaçlarına göre sıralanmıştır.

#### 4.1. Bulgular

##### 4.1.1. Grubun Demografik Yapısına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, örneklem grubunu oluşturan çalışanların demografik özelliklerini (Çalışanın cinsiyeti, görevi, kurumdaki hizmet yılı, yaşı) betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış ve yorumlanmıştır.

**Tablo4.1.Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Cinsiyet	<i>f</i>	%	% <sub>geç</sub>	% <sub>yığ</sub>
Kadın	88	44,7	44,7	44,7
Erkek	109	55,3	55,3	100,0
<b>Toplam</b>	<b>197</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Tablodan anlaşılacağı üzere, örneklem grubundaki çalışanların 88'i (%44,7) kadın, 109'u (%55,3) erkektir.

**Tablo4.2. Görev Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Görev	<i>f</i>	%	% <sub>geç</sub>	% <sub>yığ</sub>
Öğretim Üyesi	12	6,1	6,1	6,1
Öğretim Görevlisi	22	11,2	11,2	17,3
Araştırma Görevlisi	26	13,2	13,2	30,5
İdari Personel	56	28,4	28,4	58,9
Yardımcı Hizmetler Personeli	15	7,6	7,6	66,5
Büro Memuru	66	33,5	33,5	100,0
<b>Toplam</b>	<b>197</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Tablodan anlaşılacağı üzere, örneklem grubundaki çalışanların 12'si (%6,1) öğretim üyesi, 22'si (%11,2) Öğretim Görevlisi, 26'sı (%13,2) Araştırma Görevlisi, 56'sı (%28,4) İdari

Personel, 15'si (%7,6) Yardımcı Hizmetler ve 66'sı (%33,5) Büro Memuru olarak görev yapmaktadır.

**Tablo4.3. Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

<b>Kurumdaki Hizmet Yılı</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>%<sub>geç</sub></b>	<b>%<sub>yığ</sub></b>
<b>3 yıl ve daha az</b>	120	60,9	60,9	60,9
<b>4-6 yıl</b>	77	39,1	39,1	100,0
<b>Toplam</b>	197	100,0	100,0	

Tablodan anlaşılacağı üzere, örneklem grubundaki çalışanların 120'si (%60,9) 3 yıl ve daha az süredir ve 77'si (%39,1) 4-6 yıldır aynı kurumda görev yapmaktadır.

**Tablo4.4. Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

<b>Yaş</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>%<sub>geç</sub></b>	<b>%<sub>yığ</sub></b>
<b>20-30</b>	94	47,7	47,7	47,7
<b>31-40</b>	77	39,1	39,1	86,8
<b>41-50</b>	13	6,6	6,6	93,4
<b>51 yıl ve üstü</b>	13	6,6	6,6	100,0
<b>Toplam</b>	197	100,0	100,0	

Tablodan anlaşılacağı üzere, örneklem grubundaki çalışanların 94'ü (%47,7) 20-30 yaş aralığında, 77'si (%39,1) 31-40 yaş aralığında, 13'ü (%6,6) 41-50 yaş aralığında ve 13'ü (%6,6) 51 yıl ve üstü yaş aralığındadır.

#### **4.1.2.Motivasyon Düzeyi ve Örgütsel Güven Değerlendirme Puanlarının Standart Sapma ve Aritmetik Ortalamalarına İlişkin Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde örnekleme oluşturan çalışanların algılarına göre Grubun Motivasyon Düzeyi ve Örgütsel Güven Ölçeği'nden ve alt boyutlarından aldıkları puanların ortalama değerleri ve standart sapmalarına ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo4.5.Motivasyon Ölçeğine Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri**

	$N$	$\bar{x}$	$ss$	$Sh_{\bar{x}}$
<b>Motivasyon Düzeyi</b>	197	3,58	,50	,036

Tabloda görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan çalışanların algılarına göre Motivasyon Ölçeği'nden alınan toplam puanların aritmetik ortalaması  $\bar{x}=3,58$ ; standart sapması  $ss=,50$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=,036$  olarak hesaplanmıştır.

**Tablo4.6. Örgütsel Güven Ölçeğine Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri**

	$N$	$\bar{x}$	$ss$	$Sh_{\bar{x}}$
<b>Örgütsel Güven Düzeyi</b>	197	3,56	,81	,058

Tabloda görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan çalışanların Örgütsel Güven Ölçeği'nden aldıkları toplam puanların aritmetik ortalaması  $\bar{x}=3,56$ ; standart sapması  $ss=,81$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=,058$  olarak hesaplanmıştır.

**Tablo4.7. Örgütsel Güven Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri**

	$N$	$\bar{x}$	$ss$	$Sh_{\bar{x}}$
<b>Çalışanlara Duyarlılık</b>	197	3,35	,79	,056
<b>Yöneticiye Güven</b>	197	3,82	,99	,070
<b>Yeniliğe Açıklık</b>	197	3,48	,92	,065
<b>İletişim Ortamı</b>	197	3,57	,99	,071

Tabloda görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan çalışanların Örgütsel Güven Ölçeği'nin Çalışanlara Duyarlılık alt boyutundan aldıkları puanların aritmetik ortalaması  $\bar{x}=3,35$ ; standart sapması  $ss=,79$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=,056$ ; Yöneticiye Güven alt boyutundan aldıkları puanların aritmetik ortalaması  $\bar{x}=3,82$ ; standart sapması  $ss=,99$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=,070$ ; Yeniliğe Açıklık alt boyutundan aldıkları puanların aritmetik ortalaması  $\bar{x}=3,48$ ; standart sapması  $ss=,92$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=,065$  ve

İletişim Ortamı alt boyutundan aldıkları puanların aritmetik ortalaması  $\bar{x}=3,57$ ; standart sapması  $ss =,99$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=,071$  olarak hesaplanmıştır.

#### 4.1.3.Motivasyon Düzeyi ile İlgili Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde örnekleme oluşturan çalışanların Motivasyon Ölçeği'nden aldıkları puanların demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, farklılık varsa hangi gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonuçlarına yer verilmiştir.

Bu bağlamda örneklem grubunu oluşturan çalışanların Motivasyon ölçeğinden aldıkları puanların; çalışanların cinsiyetine ve kurumdaki hizmet yılına göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için *Bağımsız Grup T Testi*, çalışanların yaşına ve görevine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için *Kruskal Wallis-H Testi* ve hangi gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğunu belirlemek üzere *Mann Whitney-U testi* yapılmıştır.

**Tablo4.8.Motivasyon Ölçeği Toplam Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Motivasyon	Kadın	88	3,56	,48	,051	-,47	195	,642
	Erkek	109	3,60	,52	,050			

Tabloda görüldüğü gibi Motivasyon Ölçeği toplam puanlarının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup T Testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $t=-,47$ ;  $p>,05$ ).

**Tablo4.9.Motivasyon Ölçeği Toplam Puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Motivasyon	3 yıl ve daha az	120	3,63	,50	,046	1,64	195	,102
	4-6 yıl	77	3,51	,50	,057			

Tabloda görüldüğü gibi Motivasyon Ölçeği toplam puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup T Testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $t=1,64; p>,05$ ).

**Tablo4.10.Motivasyon Ölçeği Toplam Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

	Yaş	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
<b>Motivasyon</b>	21-30 yaş	94	97,03			
	31-40 yaş	77	91,73			
	41-50 yaş	13	132,23	8,12	3	,044
	51 ve üstü	13	123,08			
	Toplam	197				

Tabloda görüldüğü gibi, Motivasyon Ölçeği Toplam Puanlarının Yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=8,12; p<,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar arasındaki Mann Whitney-U analizi ile ikili karşılaştırmalar yapılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

**Tablo4.11.Motivasyon Ölçeği Toplam Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	21-30 yaş	31-40 yaş	41-50 yaş	51 yaş ve üstü
21-30 yaş	$\bar{x}_{sıra}=97,03$	p>,05	<b>p&lt;,05</b>	p>,05
31-40 yaş		$\bar{x}_{sıra}=91,73$	<b>p&lt;,05</b>	p>,05
41-50 yaş			$\bar{x}_{sıra}=132,23$	p>,05
51 yaş ve üstü				$\bar{x}_{sıra}=123,08$

Tabloda görüldüğü gibi, Motivasyon Ölçeği toplam puanlarının Yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U testi sonucunda söz konusu farklılığın 21-30 yaş aralığındaki çalışanlarla 41-50 yaş aralığındaki çalışanlar arasında 41-50 yaş aralığındaki çalışanlar lehine p<,05 düzeyinde ve 31-40 yaş aralığındaki çalışanlarla 41-50 yaş aralığındaki çalışanlar arasında 41-50 yaş aralığındaki

çalışanlar lehine  $p<,05$  düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo4.12.Motivasyon Ölçeği Toplam Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

	<b>Görev</b>	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
<b>Motivasyon</b>	Öğretim Üyesi	12	148,00			
	Öğretim Görevlisi	22	127,36			
	Araştırma Görevlisi	26	116,21			
	İdari Personel	56	89,18	23,26	5	,000
	Yardımcı Hizmetler Personeli	15	79,40			
	Büro Memuru	66	86,64			
	Toplam	197				

Tabloda görüldüğü gibi, Motivasyon Ölçeği Toplam Puanlarının Görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=23,26$ ;  $p<,01$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar arasındaki Mann Whitney-U analizi ile ikili karşılaştırmalar yapılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

**Tablo4.13.Motivasyon Ölçeği Toplam Puanlarının Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

<b>Gruplar</b>	Öğretim Üyesi	Öğretim Görevlisi	Araştırma Görevlisi	İdari Personel	Yrd.Hiz.Pers.	Büro Memuru
Öğretim Üyesi	$\bar{x}_{sıra}=148,00$	$p>,05$	<b><math>p&lt;,05</math></b>	<b><math>p&lt;,01</math></b>	<b><math>p&lt;,01</math></b>	<b><math>p&lt;,01</math></b>
Öğretim Görevlisi		$\bar{x}_{sıra}=127,36$	$p>,05$	<b><math>p&lt;,05</math></b>	<b><math>p&lt;,05</math></b>	<b><math>p&lt;,01</math></b>
Araştırma Görevlisi			$\bar{x}_{sıra}=116,21$	$p>,05$	<b><math>p&lt;,05</math></b>	<b><math>p&lt;,05</math></b>
İdari Personel				$\bar{x}_{sıra}=89,18$	$p>,05$	$p>,05$
Yrd.Hiz.Pers.					$\bar{x}_{sıra}=79,40$	$p>,05$
Büro Memuru						$\bar{x}_{sıra}=86,64$

Tabloda görüldüğü gibi, Motivasyon Ölçeği toplam puanlarının Görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U testi sonucunda söz konusu farklılığın Öğretim Üyesi olanlarla Araştırma Görevlisi olanlar arasında Öğretim Üyesi olanlar lehine  $p<,05$  düzeyinde; Öğretim Üyesi olanlarla İdari

personel, Yardımcı Hizmetler Personeli, Büro Memuru olanlar arasında Öğretim Üyesi olanlar lehine  $p < ,01$  düzeyinde; Öğretim Görevlisi olanlarla İdari Personel ve Yardımcı Hizmetler Personeli olanlar arasında Öğretim Görevlisi olanlar lehine  $p < ,05$  düzeyinde; Öğretim Görevlisi olanlarla Büro Memuru olanlar arasında Öğretim Görevlisi olanlar lehine  $p < ,01$  düzeyinde; Araştırma Görevlisi olanlarla Yardımcı Hizmetler personeli ve Büro Memuru olanlar arasında Araştırma Görevlisi olanlar lehine  $p < ,05$  düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

#### 4.1.4.Örgütsel Güven Düzeyi ile İlgili Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde örnekleme oluşturan çalışanların Örgütsel Güven ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları puanların demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, farklılık varsa hangi gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonuçlarına yer verilmiştir.

Bu bağlamda örneklem grubunu oluşturan çalışanların Örgütsel Güven ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları puanların; çalışanların cinsiyetine ve kurumdaki hizmet yılına göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için *Bağımsız Grup T Testi*, çalışanların görevine ve yaşına göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için *Kruskal Wallis-H Testi* ve hangi gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğunu belirlemek üzere *Mann Whitney-U testi* yapılmıştır.

**Tablo4.14.Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Örgütsel Güven	Kadın	88	3,51	,79	,085	-,78	195	,437
	Erkek	109	3,60	,83	,079			

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği toplam puanlarının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup T Testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $t = -,78$ ;  $p > ,05$ ).



**Tablo4.15.Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Çalışanlara Duyarlılık	Kadın	88	3,32	,80	,086	-,47	195	,636
	Erkek	109	3,38	,78	,075			

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu puanlarının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup T Testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $t=-,47; p>,05$ ).

**Tablo4.16.Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Yöneticiye Güven	Kadın	88	3,75	,97	,103	-,87	195	,410
	Erkek	109	3,87	1,00	,096			

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu puanlarının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup T Testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $t=-,87; p>,05$ ).

**Tablo4.17.Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Yeniliğe Açıklık	Kadın	88	3,47	,87	,093	-,24	195	,809
	Erkek	109	3,50	,96	,092			

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu puanlarının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız

Grup T Testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $t=-,24; p>,05$ ).

**Tablo4.18.Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	p
İletişim Ortamı	Kadın	88	3,48	,98	,104	-1,125	195	,262
	Erkek	109	3,64	1,00	,096			

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı Alt Boyutu puanlarının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup T Testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $t=-1,125; p>,05$ ).

**Tablo4.19.Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	p
Örgütsel Güven	3 yıl ve daha az	120	3,60	,82	,075	,86	195	,390
	4-6 yıl	77	3,49	,80	,091			

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği toplam puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup T Testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $t=,86; p>,05$ ).

**Tablo4.20.Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu Puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	p
Çalışanlara Duyarlılık	3 yıl ve daha az	120	3,40	,83	,075	,47	195	,350
	4-6 yıl	77	3,29	,73	,083			

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup T Testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $t=,47; p>,05$ ).

**Tablo4.21.Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu Puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Yöneticiye	3 yıl ve daha az	120	3,84	1,01	,092	,49	195	,628
Güven	4-6 yıl	77	3,77	,95	,108			

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup T Testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $t=,49; p>,05$ ).

**Tablo4.22.Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu Puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Yeniliğe	3 yıl ve daha az	120	3,49	,90	,082	,20	195	,845
Açıklık	4-6 yıl	77	3,47	,95	,109			

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup T Testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $t=,20; p>,05$ ).

**Tablo4.23.Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı Alt Boyutu Puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	p
İletişim Ortamı	3 yıl ve daha az	120	3,64	1,01	0,092	1,391	195	,166
	4-6 yıl	77	3,44	0,96	0,110			

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı Alt Boyutu puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup T Testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $t=1,391; p>,05$ ).

**Tablo4.24.Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

	Yaş	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
Örgütsel Güven	21-30 yaş	94	100,14	4,96	3	,175
	31-40 yaş	77	93,93			
	41-50 yaş	13	89,38			
	51 ve üstü	13	130,38			
	Toplam	197				

Tabloda görüldüğü gibi, Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Puanlarının Yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=4,96; p>,05$ ).

**Tablo4.25.Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

	Yaş	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
Çalışanlara Duyarlılık	21-30 yaş	94	98,29	1,00	3	,801
	31-40 yaş	77	96,73			
	41-50 yaş	13	103,62			
	51 ve üstü	13	112,96			
	Toplam	197				

Tabloda görüldüğü gibi, Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık alt boyutu puanlarının Yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $\chi^2=1,00$ ;  $p>,05$ ).

**Tablo4.26.Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

	Yaş	N	$\bar{x}_{sıra}$	$\chi^2$	sd	p
<b>Yöneticiye Güven</b>	21-30 yaş	94	101,44	5,24	3	,155
	31-40 yaş	77	94,33			
	41-50 yaş	13	80,69			
	51 ve üstü	13	127,31			
	Toplam	197				

Tabloda görüldüğü gibi, Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven alt boyutu puanlarının Yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $\chi^2=5,24$ ;  $p>,05$ ).

**Tablo4.27.Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

	Yaş	N	$\bar{x}_{sıra}$	$\chi^2$	sd	p
<b>Yeniliğe Açıklık</b>	21-30 yaş	94	100,09	1,80	3	,614
	31-40 yaş	77	93,99			
	41-50 yaş	13	104,81			
	51 ve üstü	13	115,00			
	Toplam	197				

Tabloda görüldüğü gibi, Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık alt boyutu puanlarının Yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $\chi^2=1,80$ ;  $p>,05$ ).

**Tablo4.28.Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

	Yaş	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
İletişim Ortamı	21-30 yaş	94	100,09			
	31-40 yaş	77	93,99			
	41-50 yaş	13	104,81	8,06	3	,045
	51 ve üstü	13	115,00			
	Toplam	197				

Tabloda görüldüğü gibi, Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı alt boyutu puanlarının Yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=8,06; p<,05$ ).

**Tablo4.29.Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	21-30 yaş	31-40 yaş	41-50 yaş	51 yaş ve üstü
21-30 yaş	$\bar{x}_{sıra}=97,03$	p>,05	p>,05	<b>p&lt;,05</b>
31-40 yaş		$\bar{x}_{sıra}=91,73$	p>,05	<b>p&lt;,05</b>
41-50 yaş			$\bar{x}_{sıra}=132,23$	<b>p&lt;,05</b>
51 yaş ve üstü				$\bar{x}_{sıra}=123,08$

Tabloda görüldüğü gibi, Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı Alt Boyutu puanlarının Yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U testi sonucunda söz konusu farklılığın 21-30 yaş ve 31-40 yaş aralığındaki çalışanlarla 51 yaş ve üstü çalışanlar arasında 51 yaş ve üstü çalışanlar lehine p<,05 düzeyinde ve 41-50 yaş aralığındaki çalışanlarla 51 yaş ve üstü çalışanlar arasında 41-50 yaş aralığındaki çalışanlar lehine p<,05 düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo4.30.Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

	Görev	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
<b>Örgütsel Güven</b>	Öğretim Üyesi	12	140,04			
	Öğretim Görevlisi	22	111,20			
	Araştırma Görevlisi	26	136,48			
	İdari Personel	56	86,13	27,73	5	,000
	Yardımcı Hizmetler Personeli	15	107,50			
	Büro Memuru	66	81,70			
	Toplam		197			

Tabloda görüldüğü gibi, Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Puanlarının Görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=27,73$ ;  $p<,01$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar arasındaki Mann Whitney-U analizi ile ikili karşılaştırmalar yapılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

**Tablo4.31.Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Puanlarının Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Öğretim Üyesi	Öğretim Görevlisi	Araştırma Görevlisi	İdari Personel	Yrd.Hiz.Pers.	Büro Memuru
Öğretim Üyesi	$\bar{x}_{sıra}=140,04$	p>,05	p>,05	p<,01	p>,05	p<,01
Öğretim Görevlisi		$\bar{x}_{sıra}=111,20$	p>,05	p>,05	p>,05	p<,05
Araştırma Görevlisi			$\bar{x}_{sıra}=136,48$	p<,01	p>,05	p<,01
İdari Personel				$\bar{x}_{sıra}=86,13$	p>,05	p>,05
Yrd.Hiz.Pers.					$\bar{x}_{sıra}=107,50$	p>,05
Büro Memuru						$\bar{x}_{sıra}=81,70$

Tabloda görüldüğü gibi, Örgütsel Güven Ölçeği toplam puanlarının Görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U testi sonucunda söz konusu farklılığın Öğretim Üyesi olanlarla İdari Personel ve Büro Memuru olanlar arasında Öğretim Üyesi olanlar lehine p<,01 düzeyinde; Öğretim Görevlisi olanlarla Büro Memuru olanlar arasında Öğretim Görevlisi olanlar lehine p<,05 düzeyinde; Araştırma Görevlisi olanlarla İdari Personel ve Büro Memuru olanlar arasında Araştırma

Görevlisi olanlar lehine  $p < ,01$  düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo4.32.Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

	<b>Görev</b>	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
<b>Çalışanlara Duyarlılık</b>	Öğretim Üyesi	12	113,21			
	Öğretim Görevlisi	22	119,95			
	Araştırma Görevlisi	26	129,94			
	İdari Personel	56	88,84	21,47	5	,001
	Yardımcı Hizmetler Personeli	15	119,30			
	Büro Memuru	66	81,25			
	Toplam	197				

Tabloda görüldüğü gibi, Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık alt boyutu puanlarının Görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=21,47$ ;  $p < ,01$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar arasındaki Mann Whitney-U analizi ile ikili karşılaştırmalar yapılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

**Tablo4.33. Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

<b>Gruplar</b>	Öğretim Üyesi	Öğretim Görevlisi	Araştırma Görevlisi	İdari Personel	Yrd.Hiz.Pers.	Büro Memuru
Öğretim Üyesi	$\bar{x}_{sıra}=113,21$	$p > ,05$	$p > ,05$	$p > ,05$	$p > ,05$	$p > ,05$
Öğretim Görevlisi		$\bar{x}_{sıra}=119,95$	$p > ,05$	<b><math>p &lt; ,05</math></b>	$p > ,05$	<b><math>p &lt; ,01</math></b>
Araştırma Görevlisi			$\bar{x}_{sıra}=129,94$	<b><math>p &lt; ,01</math></b>	$p > ,05$	<b><math>p &lt; ,01</math></b>
İdari Personel				$\bar{x}_{sıra}=88,84$	$p > ,05$	$p > ,05$
Yrd.Hiz.Pers.					$\bar{x}_{sıra}=119,30$	<b><math>p &lt; ,05</math></b>
Büro Memuru						$\bar{x}_{sıra}=81,25$

Tabloda görüldüğü gibi, Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık alt boyutu puanlarının Görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U testi sonucunda söz konusu farklılığın Öğretim Görevlisi



olanlarla İdari Personel olanlar arasında Öğretim Görevlisi olanlar lehine  $p<,05$  düzeyinde; Öğretim Görevlisi olanlarla Büro Memuru olanlar arasında Öğretim Görevlisi olanlar lehine  $p<,01$  düzeyinde; Araştırma Görevlisi olanlarla İdari Personel ve Büro Memuru olanlar arasında Araştırma Görevlisi olanlar lehine  $p<,01$  düzeyinde; Yardımcı Hizmetler personeli olanlarla Büro Memuru olanlar arasında Yardımcı Hizmetler personeli olanlar lehine  $p<,05$  düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo4.34.Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

	<b>Görev</b>	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
<b>Yöneticiye Güven</b>	Öğretim Üyesi	12	139,67			
	Öğretim Görevlisi	22	100,73			
	Araştırma Görevlisi	26	127,73			
	İdari Personel	56	85,96	18,68	5	,002
	Yardımcı Hizmetler Personeli	15	110,53			
	Büro Memuru	66	88,15			
	Toplam		197			

Tabloda görüldüğü gibi, Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven alt boyutu puanlarının Görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=18,68$ ;  $p<,01$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar arasındaki Mann Whitney-U analizi ile ikili karşılaştırmalar yapılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

**Tablo4.35. Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Öğretim Üyesi	Öğretim Görevlisi	Araştırma Görevlisi	İdari Personel	Yrd.Hiz.Pers.	Büro Memuru
Öğretim Üyesi	$\bar{x}_{sıra}=139,67$	$p<,05$	$p>,05$	$p<,05$	$p>,05$	$p<,01$
Öğretim Görevlisi		$\bar{x}_{sıra}=100,73$	$p>,05$	$p>,05$	$p>,05$	$p>,05$
Araştırma Görevlisi			$\bar{x}_{sıra}=127,73$	$p<,01$	$p>,05$	$p<,01$
İdari Personel				$\bar{x}_{sıra}=85,96$	$p>,05$	$p>,05$
Yrd.Hiz.Pers.					$\bar{x}_{sıra}=110,53$	$p>,05$
Büro Memuru						$\bar{x}_{sıra}=88,15$

Tabloda görüldüğü gibi, Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu alt boyutu puanlarının Görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U testi sonucunda söz konusu farklılığın Öğretim Üyesi olanlarla Öğretim Görevlisi ve İdari Personel olanlar arasında Öğretim Üyesi olanlar lehine  $p<,05$  düzeyinde; Araştırma Görevlisi olanlarla İdari Personel ve Büro Memuru olanlar arasında Araştırma Görevlisi olanlar lehine  $p<,01$  düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo4.36.Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Görev	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	P
Öğretim Üyesi	12	135,54			
Öğretim Görevlisi	22	115,86			
Araştırma Görevlisi	26	134,44			
İdari Personel	56	88,41	25,38	5	,005
Yardımcı Hizmetler Personeli	15	100,63			
Büro Memuru	66	81,39			
Toplam	197				

Tabloda görüldüğü gibi, Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık alt boyutu puanlarının Görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=25,38$ ;  $p<,01$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar

arasındaki Mann Whitney-U analizi ile ikili karşılaştırmalar yapılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

**Tablo4.37.Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Öğretim Üyesi	Öğretim Görevlisi	Araştırma Görevlisi	İdari Personel	Yrd.Hiz.Pers.	Büro Memuru
Öğretim Üyesi	$\bar{x}_{sıra}=135,54$	p>,05	p>,05	p<,01	p>,05	p<,01
Öğretim Görevlisi		$\bar{x}_{sıra}=115,86$	p>,05	p<,05	p>,05	p<,05
Araştırma Görevlisi			$\bar{x}_{sıra}=134,44$	p<,01	p>,05	p>,05
İdari Personel				$\bar{x}_{sıra}=88,41$	p>,05	p>,05
Yrd.Hiz.Pers.					$\bar{x}_{sıra}=100,63$	p>,05
Büro Memuru						$\bar{x}_{sıra}=81,39$

Tabloda görüldüğü gibi, Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu alt boyutu puanlarının Görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U testi sonucunda söz konusu farklılığın Öğretim Üyesi olanlarla İdari Personel ve Büro Memuru olanlar arasında Öğretim Üyesi olanlar lehine p<,01 düzeyinde; Öğretim Görevlisi olanlarla İdari Personel ve Büro Memuru olanlar arasında Öğretim Görevlisi olanlar lehine p<,05 düzeyinde; Araştırma Görevlisi olanlarla İdari Personel olanlar arasında Araştırma Görevlisi olanlar lehine p<,01 düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo4.38.Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Görev	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	P
Öğretim Üyesi	12	138,17			
Öğretim Görevlisi	22	103,59			
Araştırma Görevlisi	26	134,56			
İletişim Ortamı İdari Personel	56	89,91	21,11	5	,001
Yardımcı Hizmetler Personeli	15	88,53			
Büro Memuru	66	86,43			
Toplam	197				

Tabloda görüldüğü gibi, Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı alt boyutu puanlarının Görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2=21,11$ ;  $p<,01$ ).

**Tablo4.39. Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Öğretim Üyesi	Öğretim Görevlisi	Araştırma Görevlisi	İdari Personel	Yrd.Hiz.Pers.	Büro Memuru
Öğretim Üyesi	$\bar{x}_{sıra}=138,17$	$p>,05$	$p>,05$	<b><math>p&lt;,05</math></b>	<b><math>p&lt;,05</math></b>	<b><math>p&lt;,01</math></b>
Öğretim Görevlisi		$\bar{x}_{sıra}=103,59$	<b><math>p&lt;,05</math></b>	$p>,05$	$p>,05$	$p>,05$
Araştırma Görevlisi			$\bar{x}_{sıra}=134,56$	<b><math>p&lt;,01</math></b>	<b><math>p&lt;,01</math></b>	<b><math>p&lt;,01</math></b>
İdari Personel				$\bar{x}_{sıra}=89,91$	$p>,05$	$p>,05$
Yrd.Hiz.Pers.					$\bar{x}_{sıra}=88,53$	$p>,05$
Büro Memuru						$\bar{x}_{sıra}=86,43$

Tabloda görüldüğü gibi, Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu alt boyutu puanlarının Görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U testi sonucunda söz konusu farklılığın Öğretim Üyesi olanlarla İdari Personel ve Yardımcı Hizmetler Personeli olanlar arasında Öğretim Üyesi olanlar lehine  $p<,05$  düzeyinde; Öğretim Üyesi olanlarla Büro Memuru olanlar arasında Öğretim Üyesi olanlar lehine  $p<,01$  düzeyinde; Öğretim Görevlisi olanlarla Araştırma Görevlisi olanlar arasında Araştırma Görevlisi olanlar lehine  $p<,05$  düzeyinde; Araştırma Görevlisi olanlarla İdari Personel, Yardımcı Hizmetler Personeli ve Büro Memuru olanlar arasında Araştırma Görevlisi olanlar lehine  $p<,01$  düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

#### 4.1.5.Motivasyon ve Örgütsel Güven İlişkisi ile İlgili Bulgular

Çalışanların Motivasyon Düzeyleri ile Örgütsel Güven Düzeyleri arasında ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek üzere *Pearson Momentler Çarpımı Analizi* yapılmıştır. Analizler araştırmanın amacına uygun bir şekilde aşağıda Tablolara verilmiştir.

**Tablo 4.40.Motivasyon Ölçeği Toplam Puanları ile Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Puanları Arasındaki İlişkiler**

	<b>Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Puanları</b>		
	N	r	p
<b>Motivasyon Ölçeği Toplam Puanları</b>	197	,42	<b>,000</b>

Tabloda görüldüğü üzere, çalışanların Motivasyon Ölçeği toplam puanları ile Örgütsel Güven Ölçeği toplam puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan *Pearson Korelasyon Analizi* sonucunda çalışanların Motivasyon Düzeyi toplam puanları ile Örgütsel Güven Düzeyi Ölçeği toplam puanları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunduğu saptanmıştır ( $r=,42$ ;  $p<,01$ ).

**Tablo 4.41.Motivasyon Ölçeği Toplam Puanları ile Örgütsel Güven Ölçeği Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkiler**

<b>Örgütsel Güven Ölçeği Alt Boyut Puanları</b>	<b>Motivasyon Toplam Puanları</b>		
	N	r	p
Çalışanlara Duyarlılık	197	,52	<b>,000</b>
Yöneticiye Güven	197	,43	<b>,000</b>
Yeniliğe Açıklık	197	,40	<b>,000</b>
İletişim Ortamı	197	,49	<b>,000</b>

Tabloda görüldüğü üzere, çalışanların Motivasyon Ölçeği toplam puanları ile Örgütsel Güven Ölçeği alt boyut puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan *Pearson Korelasyon Analizi* sonucunda çalışanların Motivasyon Ölçeği toplam puanları ile Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık alt boyut puanları arasında pozitif yönde anlamlı ( $r=,52$ ;  $p<,01$ ); çalışanların Motivasyon Ölçeği toplam puanları ile Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven alt boyut puanları arasında pozitif yönde anlamlı ( $r=,43$ ;  $p<,01$ ); çalışanların Motivasyon Ölçeği toplam puanları ile Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık alt boyut puanları arasında pozitif yönde anlamlı ( $r=,40$ ;  $p<,01$ ) ve çalışanların Motivasyon Ölçeği toplam puanları ile Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı alt boyut puanları arasında pozitif yönde anlamlı ( $r=,49$ ;  $p<,01$ ) ilişkiler bulunduğu saptanmıştır.

## BÖLÜM V

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuçlar

- Çalışanların motivasyon algısı 'Memnunum' ( $\bar{x}=3,58$ ) düzeyindedir.
- Çalışanların örgütsel güven düzeyi 'Oldukça Katılıyorum' ( $\bar{x}=3,56$ ) düzeyindedir.
- Çalışanların çalışanlara duyarlılık algısı 'Biraz Katılıyorum' ( $\bar{x}=3,35$ ) düzeyindedir.
- Çalışanların yöneticiye güven düzeyi 'Oldukça Katılıyorum' ( $\bar{x}=3,82$ ) düzeyindedir.
- Çalışanların yeniliğe açıklık algısı 'Biraz Katılıyorum' ( $\bar{x}=3,48$ ) düzeyindedir.
- Çalışanların iletişim ortamı algısı 'Oldukça Katılıyorum' ( $\bar{x}=3,57$ ) düzeyindedir.
- Çalışanların Motivasyon düzeyi cinsiyete göre değişmemektedir.
- Çalışanların Motivasyon düzeyi kurumdaki hizmet yılına göre değişmemektedir.
- Çalışanların Motivasyon düzeyi yaşa göre değişmektedir. 41-50 yaş aralığındaki çalışanların motivasyon düzeyi 21-40 yaş arası çalışanlara göre daha yüksektir.
- Çalışanların Motivasyon düzeyi göreve göre değişmektedir. Öğretim üyelerinin motivasyon düzeyi Öğretim Görevlileri haricindeki diğer personele göre yüksektir. Öğretim Görevlilerinin motivasyon düzeyi de İdari personel, Yardımcı Hizmetler Personeli ve Büro memurlarına göre yüksektir. Araştırma Görevlilerinin motivasyon düzeyi de Yardımcı hizmetler personeli ve Büro Memurlarına göre yüksektir.
- Çalışanların örgütsel güven düzeyi cinsiyete göre değişmemektedir.
- Çalışanların çalışanlara duyarlılık algısı cinsiyete göre değişmemektedir.
- Çalışanların yöneticiye güven düzeyi cinsiyete göre değişmemektedir.
- Çalışanların yeniliğe açıklık algısı cinsiyete göre değişmemektedir.
- Çalışanların iletişim ortamı algısı cinsiyete göre değişmemektedir.
- Çalışanların Örgütsel Güven düzeyi kurumdaki hizmet yılına göre değişmemektedir.
- Çalışanların çalışanlara duyarlılık algısı kurumdaki hizmet yılına göre değişmemektedir.

- Çalışanların yöneticiye güven düzeyi kurumdaki hizmet yılına göre değişmemektedir.
- Çalışanların yeniliğe açıklık algısı kurumdaki hizmet yılına göre değişmemektedir.
- Çalışanların iletişim ortamı algısı kurumdaki hizmet yılına göre değişmemektedir.
- Çalışanların örgütsel güven düzeyi yaşa göre değişmemektedir.
- Çalışanların çalışanlara duyarlılık algısı yaşa göre değişmemektedir.
- Çalışanların yöneticiye güven düzeyi yaşa göre değişmemektedir.
- Çalışanların yeniliğe açıklık algısı yaşa göre değişmemektedir.
- Çalışanların iletişim ortamı algısı yaşa göre değişmektedir. 51 yaş üstü çalışanların iletişim ortamı algı düzeyi 40 yaş altı çalışanlara göre daha yüksektir. 41-50 yaş arası çalışanların iletişim ortamı algısı 51 yaş ve üstü çalışanlara göre daha yüksektir.
- Çalışanların Örgütsel Güven Düzeyi göreve göre değişmektedir. Öğretim Üyesi olanların örgütsel güven düzeyi İdari personel ve Büro Memuru olanlara göre daha yüksektir. Öğretim görevlisi olanların örgütsel güven düzeyi büro memuru olanlara göre daha yüksektir. Araştırma Görevlisi olanların Örgütsel Güven düzeyi İdari Personel ve Büro Memuru olanlara göre daha yüksektir.
- Çalışanların çalışanlara duyarlılık algısı göreve göre değişmektedir. Öğretim Görevlisi olanların çalışanlara duyarlılık algısı İdari personel ve Büro Memuru olanlara göre daha yüksektir. Araştırma görevlisi olanların çalışanlara duyarlılık algısı idari personel ve büro memuru olanlara göre daha yüksektir. Yardımcı Hizmetler Personeli olanların çalışanlara duyarlılık algısı Büro Memuru olanlara göre daha yüksektir.
- Çalışanların Yöneticiye Güven Düzeyi göreve göre değişmektedir. Öğretim Üyesi olanların yöneticiye güven düzeyi Öğretim Görevlisi, idari personel ve Büro Memuru olanlara göre daha yüksektir. Araştırma görevlisi olanların yöneticiye güven düzeyi idari personel ve büro memuru olanlara göre daha yüksektir.
- Çalışanların yeniliğe açıklık algısı göreve göre değişmektedir. Öğretim Üyesi ve Öğretim Görevlisi olanların yeniliğe açıklık algısı İdari personel ve Büro Memuru olanlara göre daha yüksektir. Araştırma görevlisi olanların yeniliğe açıklık algısı idari personel olanlara göre daha yüksektir.

- Çalışanların iletişim ortamı algısı göreve göre değişmektedir. Öğretim Üyesi olanların iletişim ortamı algısı İdari personel, Yardımcı Hizmetler Personeli ve Büro Memuru olanlara göre daha yüksektir. Öğretim Görevlisi olanların iletişim ortamı algısı Araştırma görevlisi olanlara göre daha yüksektir. Araştırma Görevlisi olanların iletişim ortamı algısı İdari Personel, Yardımcı Hizmetler Personeli ve Büro Memuru olanlara göre daha yüksektir.
- Çalışanların Örgütsel Güven düzeyleri yükseldikçe motivasyon düzeyleri de yükselmektedir.
- Çalışanların çalışanlara duyarlılık algısı yükseldikçe Motivasyon düzeyleri de yükselmektedir.
- Çalışanların yöneticiye güven düzeyleri yükseldikçe Motivasyon düzeyleri de yükselmektedir.
- Çalışanların yeniliğe açıklık algıları yükseldikçe Motivasyon düzeyleri de yükselmektedir.
- Çalışanların iletişim ortamı algıları yükseldikçe Motivasyon düzeyleri de yükselmektedir.

## **5.2. Öneriler**

### **5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler**

- 21-40 yaş arası personelin motivasyon düzeyini yükseltmek üzere ek uygulamalar planlanması önerilir.
- Üniversitedeki akademik personel dışındaki personelin motivasyonunu yükseltmek için maaş, ödül, hizmet içi eğitim, çeşitli etkinliklere davet vb. ek uygulamalarla iyileştirmeler planlanması önerilir.
- Örgütsel iletişimi yükseltmek üzere 51 yaş üzeri personelin iletişim gücünden yararlanılması önerilir.
- Başta İdari Personel ve Büro memurları olmak üzere Yardımcı Hizmetler personelinin de kapsayan grubun örgütsel güven düzeylerinin yükseltilmesi için bu personel gruplarına yönelik iyileştirmeler yapılması önerilir.
- Örgütsel Güveni etkileyen alt boyutlara yönelik iyileştirmeler yapılarak çalışanların motivasyonu da yükseltilebilir.



### 5.2.2. Araştırmacılara Öneriler

- 41-50 yaş arası personelin motivasyon düzeyinin 21-40 yaş arası personele göre daha yüksek olması ayrı bir araştırma konusu olabilir.
- Öğretim üyelerinin motivasyon düzeyinin diğer personele göre daha yüksek olması ayrı bir araştırma konusu olabilir.
- 51 yaş üstü personelin iletişim ortamını daha olumlu algılaması ayrı bir araştırma konusu olabilir.
- İdari Personel ve Büro memurlarının örgütsel güven düzeylerinin diğer personele göre anlamlı derecede düşük olmasının nedenleri ayrı bir araştırma konusu olabilir.



## KAYNAKÇA

- Arseven, A.D. (1994), *Alan Araştırma Yöntemi, İlkeler Teknikler Örnekler*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Ay Z. ve Ö. Sadullah (1998), *İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler*, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.19, İstanbul: **Yayınevi**.
- Ay Z. ve E. Özkalp, (1999), *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: **Yayınevi**.
- Artuksu, E. (2009), *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Alguları (Malatya İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Asunakutlu, T. (2001), *Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme*, Muğla Üniversitesi, SBF Dergisi, Sayı 5, sf: 1-17.
- Aşıkoğlu, M. (1996), *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, s. 86., İstanbul: Üniversite Kitabevi.
- Ateş, H., Yıldız, B., Yıldız, H. (2012), *Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algularını Açıklayabilir Mi?: Ampirik Bir Araştırma*, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 7, 147.
- Aydın, M. (2000), *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Bandura, A. (1977), *Social Learning Theory*, NJ: Prentice-Hall.
- Barutçugil, İ. (2004), *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bilge,F., Akman Y., ve Kellecioğlu H., (2007), *Öğretim Elemanları İş Doyumlarının İncelenmesi*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 32 [2007] 32-41
- Bostancı, N. (2007), *İlköğretim Okulları Birinci ve İkinci Kademedeki Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminlerinin Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Bölükbaşı, A.G. ve Yıldıztan, D.Ç. (2009), *Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması*, İ.İ.B.F. Dergisi, 27(2), 345-366.
- Bökeoğlu Ç, Ö. ve Yılmaz, K. (2008), *İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Educational Administration: Theory and Practice, 54, 211-233.

- Büyükses, L. (2010), *Öğretmenin İş Ortamındaki Motivasyonunu Etkileyen Etmenler*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Cüceloğlu, D. (1997), *İnsan ve Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları*, Yedinci Basım, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Çetinkanat, C. (2000), *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*, s.17, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çokluk Bökeoğlu, Ö. ve Yılmaz, K.(2008). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, sayı:54, 211-233.
- Çelik, F. (2015), *Örgütsel Güvenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi, Resmi –Özel Öğretim Kurumlarında Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Daft, R. L. (2000), *Management*, 5th Edition, USA: The Dryden Press.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003), *Örgütsel Güven Kavram: Nedenleri ve Sonuçları*, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:10 Sayı:2.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007), *İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İş Görenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme*, T.T.E.F.Dergisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Dinç, S. (2007), *Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, **..... Enstitüsü**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Düren, A.Z. (2000), *2000'li Yıllarda Yönetim*, İstanbul: Alfa.
- Efil, İ. (1999), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 6. Baskı, İstanbul: Alfa.
- Erdem, A. R. (1998), *Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları*, Pamukkale Üniversitesi, P.A.U.E.F. Dergisi, 4, 51.
- Erdem, F. (2003), *Örgütsel Yaşamda Güven*, Editör: Erdem, F., Sosyal Bilimlerde Güven, sf. 153-182, Ankara: Vadi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, sf. 28-33, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (1993), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- \_\_\_\_\_. (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta.
- \_\_\_\_\_. (2008), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

- \_\_\_\_\_. (2010), *Örgütsel ve Davranış Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eroğlu, E. (2004), *Yükseköğretimde Hizmet Kalitesi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ertürk Z. B. S. (2012), *Ankara İli Genel Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları ve Denetim Odağı ile İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Freud, S. (1973), *The Development of the Libido' in The Standard Edition*, **????**
- Gider, Ö. (2010), *Eğitim Araştırma Hastanelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması*, İstanbul Üniversitesi Dergisi-Yönetim, 21(65), 81-105.
- Gümüş, S., ve Sezgin, B. (2012), *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, 7., İstanbul: Hiperlink.
- Gündüz, A. (2009), *Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Sergilediği Davranışların Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Güney, S. (2011), *Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, E., ve Ergülen, A. (2008), *Yükseköğretim Kurumlarında Hizmet Kalitesi Ölçü ve Modelleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Halis, M., Gökgez G.S. ve Yaşar Ö. (2007), *Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 17, s.187-205.
- Hasanoğlu, M. (2004), *Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi*, Sayıştay Dergisi, s.44, Ocak-Mart. <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der52m2.pdf> web Erişim Tarihi: 18.09.2015.
- İslamoğlu, G., Birsal, M. ve Börü, D. (2007), *Kurum İçinde Güven Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştırması ve Sonuçları)*, İstanbul: İnkılap Yayıncılık.
- İra, N. (2003), *Örgüt Kültürü Dokuz Eylül Üniversitesi Üzerine Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kamer, M. (2001), *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Kaplan, M. (2007), *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Kaptan, S. (1998), *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*, Ankara: Bilim Yayınları.
- Kochanek, J. R. (2005), *Building Trust for Better Schools*, California: Corwin Press a Sage Publications Company.
- Kurum, G. (2013), *Trakya Üniversitesinde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Örgüt Sağlığı Algıları ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Koçel, T. (2001), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- \_\_\_\_\_. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, 10.Baskı, Yayın No: 45, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Koontz, H., Cyril, O'SD and Heinz, W. (1986), *Essential of Management*. New York: McGraw-Hill,Inc.
- Korkut, H. (1992), *Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları*, Ankara: Amme İdaresi Dergisi, 25(1) 164.
- Landy, F. J. and Conte, J. M., (2010), *Work in The 21st Century, An Introduction to Industrial and Organizational Psychologh*, USA: Wiley Inc.
- Maslow, (1970), *A Theory of Human Motivation, Management and Motivation*, sf. 20-22, Vroom, V.H., Deci, E.L. Penguin Books, Suffolk.
- Moorhead, G. and Griffin, R.W. (1989), *Organizational Behavior*, USA: Mifflen.
- Özer, N; Demirtaş, H; Üstüner, M; Cömert, M. (2006), *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları*, Ege Eğitim Dergisi. (7) 1, sf: 103- 127.
- Ölçer, F. (2005), *Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı 25, Temmuz – Aralık 2005
- Öztay, F. E. (2006), **??**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Peker, Ö. ve N. Aytürk, (2002), *Yönetim Becerileri*, sf: 60, Ankara: Yargı Yayınları.
- Sargut, S. (1994), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: Verso Yayınları.

- Serin, H. ve Aytekin, A. (2009), *Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi*, Bartın Orman Fakültesi Dergisi, 11(15), 83-93.
- Serinkan, C. (2008), *Liderlik ve Motivasyon İlişkisi*, sf. 85-88, Ankara: Nobel Yayınları.
- Shockley-Zalabak, S.P., Morreale, P.S. and Hackman, Z.M. (2010), *Building The High Trust Organization*, Wiley&Sons, USA.
- Sofyalıoğlu, Ç. ve Aktaş, R. (2001), *Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi*, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 7(1), 75–92.
- Solomon, C., R.F. Flores, (2001), *Güven Yaratmak*, Çev.: A. Kardam, Ankara: MESS Yayınları.
- Şahoğlu, H. (1982), *Motivasyon Tanımı, İşleyişi, Sınıflandırılması, Teorileri ve Önemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A., Akgemci, T. (2005), *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Ankara.
- Sadullah, Ö. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler*, İnsan Kaynakları Yönetimi, sf: 30, İstanbul: Beta Yayınları.
- TDK, (2015), *Motivasyon Tanımı*, www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi:15.09.2015.
- TDK, (2015), *Örgüt Tanımı*, www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi:15.09.2015.
- Tekeli, İ. (2010), *Gündelik Yaşam, Yaşam Kalitesi ve Yerellik Yazıları*, İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- Tüzün, İ.K.; (2006), *Güven, Örgütsel Güven ve Güven Modelleri*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Aralık , sf.93-118.
- Tevrüz, S., (1999), *Davranışlarımızdan Seçmeler*, Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Tokgöz, E. (2012), *Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Töremen, F. (2002), *Okullarda Sosyal Sermaye*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 32, 556-573.
- Türko, R.M. (1980), *Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon*, sf: 42-43, Ankara: Sevinç Matbaası.

- Tütüncü, Ö. ve D. Küçükusta, (2015), *Organizasyonlarda Bireyler, Tutum, Davranış ve Motivasyon*, web.deu.edu.tr/kalite/dosyalar/ulusal\_bildiri, Erişim Tarihi: 02.09.2015.
- Uysal, E. (2014), *Lise Öğretmenleri Örgütsel Güven Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yaman, E., Erdoğan, Y., Şentürk, Ö. ve Kalyoncu, E. (2008), *Web Tabanlı Eğitimde Güç Mesafesi: Bilgi Üniversitesi Örneği*, Değerler Eğitimi, 6(15), 115-137.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004), *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, E. (2006), *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012), *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*, Kastamonu Eğitim Dergisi, 2, 385,
- Yılmaz T. (2014), *Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yüceler, A. (2009), *Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, -(22), 445-458.
- Yüksel, Ö. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, s.130, Ankara: Gazi Kitapevi.

## **EKLER**

**Ek 1.** Çalışan Kişisel Bilgi Formu

**Ek 2.** Motivasyon Ölçeği

**Ek 3.** Örgütsel Güven Ölçeği





## ÇALIŞAN KİŞİSEL BİLGİ FORMU

### Ek-1

DeğerliKatılımcı,

Bu anket Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Çalışanlarının Örgütsel Güven Düzeyleri ile Motivasyonları Arasındaki İlişkiyi ölçmeye yönelik bilimsel bir çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Sizden belirlenmiş olan 62 adet soruyu cevaplamanız istenmektedir. Lütfen verilen soruların altında yer alan seçeneklerden katılma derecenize uygun bulduğunuz birini seçiniz. Anketten elde edilen veriler yalnızca bu araştırma için araştırmacı tarafından kullanılacak, her hangi bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Ankette isminizi belirtmenize gerek yoktur. Yardım ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

KübraAKBULUT KAYISI  
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz

Kadın  Erkek

2. Yaşınız

21-30  31-40 yıl  41-50  51 ve üstü

3. Kurumdaki hizmet yılınız

3 yıl ve daha az  4-6 yıl  7 - 10 yıl  10 yıldan fazla

5. Göreviniz

Öğretim Üyesi  
 Öğretim Görevlisi  
 Araştırma Görevlisi  
 İdari personel  
 Yardımcı Hizmetler Personeli  
 Büro Memuru

## MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

### Ek-2

Aşağıda, çalıştığınız okulda iş motivasyonunuzu etkileyen 18 ifade yer almaktadır. Anketi cevaplandırmak için, her bir tanım ifadesini dikkatlice inceledikten sonra, bu ifadelere iş motivasyonunuzla ilgili olarak hangi ölçüde memnun kaldığınızı, ilgili ifadeye (x) koyarak işaretleyiniz.

	İş motivasyonumu etkilemesi açısından;	Çok memnunuz	Memnunuz	Kararsızım	Memnun değilim	Hiç Memnun değilim
1	Bu kurumda çalışıyor olmaktan					
2	Tatil ve izin sürelerinden (Özlük haklarımı kullanma rahatlığından)					
3	Bir öğretmen olarak toplumda gördüğüm saygılıktan					
4	Okulumdaki fiziksel çalışma ortamından					
5	Öğretmenler arası uyum ve işbirliğinden					
6	Ek ücret sisteminden					
7	Takdir edilmem ve duyduğum başarı hissinden					
8	Kurumumdaki performans değerlendirme yönteminden					
9	Denetim altında tutulma derecemden					
10	Kendi yöntemlerimi kullanma ve karar alma durumumdan					
11	Kurumunun bana sağladığı kazançtan					
12	Yöneticiler arasındaki uyumdan					
13	Mesleki eğitim ve gelişme imkânlarından					
14	Çalışma saatlerinden					
15	Yaratıcılığımı kullanabilme imkânlarından					
16	Ekip çalışmasına verilen önemden					
17	Verilen sorumluluk miktarından					
18	Yapılan sosyal aktivitelerden					

## ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ

Ek-3

Okulunuzdaki Güven Düzeyi ile İlgili İfadeler		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Orduka Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5	6
1	Okulumuza yeni gelen öğretmenlerin, okula kaynaşmasına yardımcı olunur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Okulumuza yeni göreve başlayan öğretmenlere okulun amaçları anlatılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Okulumuza yeni göreve başlayan öğretmenlere işinde daha iyi hizmet sunabilmesi için eğitim verilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Okulumuzun öğretmenleri kendilerine sahip çıktıklarını hissedebilirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Okulun öğretmenlerden beklentisi, öğretmenleri tatmin edici düzeydedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Öğretmenin ders programları hem okul dışı etkinliklerini, hem de okul içi etkinliklerini dengeleyecek düzeydedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Okulun iş prensipleri öğretmenlerin kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekler biçimdedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Okulun iş prensipleri gerektiğinde gözden geçirilerek güncelleştirilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Okulumuzun iş prensipleri, öğretmenlerin fikirlerine başvurularak oluşturulur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Okulumuz kendi iş prensiplerine göre hareket eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Bu okul, öğretmenlerin bireysel gereksinimlerini karşılayabilmek için yeni iş prensiplerini eski prensipleriyle değiştirmede dengeli davranır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Bu okul, öğretmenlerle ilgili verilecek kararlarda ve uygulanacak işlerde adilidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13	Bu okulda öğretmenler ile ilgili karar ve eylemler adilane yerine getirilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Okul müdürü, yanına çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Okul müdürü öğretmenlerin önerilerini dinler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Okul müdürü, öğretmenlerin problemleriyle ilgilenir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Okul müdürü, okulla ilgili iş prensiplerini adil ve objektif bir şekilde yerine getirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Okul müdürü, iş prensiplerini oluştururken benimde fikrimi alır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Okul müdürü iş prensiplerini oluştururken benden aldığı fikirleri kullanır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Yasalarda belirtilen disiplin kuralları haklı ve gerekli durumlarda uygulanır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Okul müdürü, açık ve dürüstür.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Okul müdürü benimle olan ilişkilerinde samimidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Okul müdürü, benim işyerine katkım konusunda bana destek olur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Okul müdürü işimle ilgili sorumluluklarımda ve görevlerimde bana güvenir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Okulda performans değerlendirmeleri adil ve tarafsız bir şekilde yapılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Okul müdürü beni okulun hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Okul müdürü bana güveniyorsa ben de ona güvenebilirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Bu okulda iş prensipleri ve yönetmelikleri açıklıkla bize aktarılmıştır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	Bu okulun çalışma saatleri ve ders programları çalışanlara görevlerini yerine getirebilme olanağı verir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	Bu okulda iletişim kanalları her zaman açıktır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	Okul hakkındaki duygularımı belirtmekten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	çekinmem.						
32	Çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabilirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	Bu okulda gizli saklı uygulamalar olmadan her şey açıklıkla yürütülür.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	Bu okulda bilgiler zamanında iletilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	Bu okulda bilgiler tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	Bu okulda öğretmenler, okul yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37	Bu okulda olumlu iş ilişkilerinden dolayı çalışmak keyiflidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38	Çalışanlar işlerin kalitesiyle ilgili olarak olumlu geribildirim alırlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39	Bu okul, öğretmenlerin ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açıktır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	Okul müdürü, benim faydama olacak bilgileri benden saklamaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı : Kübra  
Soyadı : AKBULUT KAYISI  
Doğum yeri : İstanbul  
Doğum tarihi : 24.04.1988  
Medeni durumu : Evli

### EĞİTİM BİLGİLERİ

2011-2016 : Yeditepe Üniversitesi

Eğitim Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı

2006-2010 : Anadolu Üniversitesi - Kamu Yönetimi

2002-2005 : Dr. Sadık Ahmet Lisesi

### ÇALIŞTIĞI KURUM

2011-... : Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi

Hukuk Fakültesi Sekreteri

