



T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: TOKAT İLİ ÖZEL VE KAMU
BANKALARINDA BİR UYGULAMA

Hazırlayan
Çiğdem YILMAZ

İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Yüksek Lisans

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Yücel EROL

TOKAT – 2012



T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: TOKAT İLİ ÖZEL VE KAMU
BANKALARINDA BİR UYGULAMA

Hazırlayan
Çiğdem YILMAZ

İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Yüksek Lisans

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Yücel EROL

TOKAT – 2012

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ: TOKAT İLİ ÖZEL VE KAMU BANKALARINDA BİR UYGULAMA

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 31.10.2012

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

İmzası

Başkan : *Trd. Doç. Dr. Ali Murat İnce*

Ali Murat İnce

Üye : *Trd. Doç. Dr. Kubilay ÖZTÜRK*

K. Öztürk

Üye : *Trd. Doç. Dr. Tuncel FİDAN*

Tuncel Fidan

Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun
09.11.2012 tarih ve 3714 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul
edilmiştir.

Enstitü Müdürü: *Prof. Dr. Ali AÇIKEL*
Enstitü Müdürü



ETİK SÖZLEŞME

T.C.
Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçlara atıf yaptığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

(.../.../2012)

Çiğdem YILMAZ

TEŐEKKÖR

Uzun bir çalıŐma sűrecinde bana sabırla destek veren hocam Yrd. Doç. Dr. Sn. Yűcel Erol'a, tezime benimle baŐlayıp benimle bitiren canım annem ve canım babama, her zaman yanımda olan ve hiç bıkmadan beni destekleyen eŐime, manevi desteklerini gűnűlden hissettiĐim ablam ve kardeŐime, araŐtırma sűreci boyunca desteĐini biran olsun esirgemeyen arkadaŐım Necla Ersűz'e, aynı zamanda tez çalıŐma dűnemimde sabırla beni idare eden ve desteklerini hiç esirgemeyen çalıŐma arkadaŐlarıma,

Tezimi tamamlama sevincimi desteklerinizle yaŐıyorum, teŐekkűrler...

ÖZET

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: TOKAT İLİ ÖZEL VE KAMU BANKALARINDA BİR UYGULAMA

İş tatmini, çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal gereksinimlerinin, beklentileri doğrultusunda karşılanma düzeyini ifade etmekte olup, bu kavramın kişilerin örgütlerine güven duymaları ve örgütlerine bağlı olmalarından etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Çalışmada bu konuya açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmamızda örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini incelenmiş olup örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın iş tatminine olan etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışma, literatür araştırması ve uygulama olarak iki kısımdan oluşmaktadır. Çalışmanın kuramsal yapısını oluşturmak amacıyla literatür incelemesi yapılmıştır. Öncelikle örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve son olarak ise iş tatmini kavramları açıklanmıştır. Uygulama bölümünde ise Tokat ili ve çevre ilçelerde bulunan özel ve kamu bankası çalışanlarına örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerini içeren anket formu dağıtılmış olup, geri dönen anket formları istatistiksel analiz yöntemleriyle değerlendirilmiştir. Sonuç olarak örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu öngörüldüğü gibi doğrulanmıştır.

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL TRUST AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT, THE EFFECTS ON JOB SATISFACTION: AN APPLICATION IN TOKAT IN PRIVATE AND PUBLIC BANKS

Job satisfaction expresses the level in line with expectations met of physical, spiritual and social needs of employees, intercalarily it is one of the most important conditions for people having confidence in their organizations, and organizational commitment. The study attempted to clarify these concepts.

In our study, organizational trust, organizational commitment and job satisfaction were examined and organizational trust and organizational commitment was to investigate the effects of job satisfaction. The study consists of two parts as literature research and application. Literature review was conducted in order to create a theoretical structure of the study. First, organizational trust, job satisfaction, organizational commitment, and finally the concepts are explained. In the application part; organizational trust, organizational commitment and job satisfaction questionnaire containing scales were distributed to employees in the private and public banks which are in the surrounding districts of Tokat, and were analyzed by statistical analysis of survey forms returned. As a result, organizational trust, a positive relationship between organizational commitment and job satisfaction has been confirmed as foreseen that.

İÇİNDEKİLER

ETİK SÖZLEŞME	i
TEŞEKKÜR	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL GÜVEN	2
2.1. Güven Kavramı	2
2.1.1. Güven Tanımları ve Kavramı.....	2
2.1.2. Güvenin Önkoşulları	6
2.1.3. Güven Biçimleri	8
2.1.3.1. Kişisel Güven	8
2.1.3.2. Kişisel Olmayan Güven.....	8
2.1.4. Güvenin Sınıflandırılması	9
2.1.4.1. McAllister’ın Güven Sınıflandırması	9
2.1.4.1.1. Bilişsel Temelli Güven Yapısı	10
2.1.4.1.2. Duyuşsal Temelli Güven Yapısı	10
2.1.4.2. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin’in Güven Sınıflandırılması.....	11
2.1.4.2.1. Hesaplanmış Güven	11
2.1.4.2.2. Bilgiye Dayalı Güven	12
2.1.4.2.3. Özdeşlemeye Dayalı Güven.....	12
2.1.5. Güvene Etki Eden Faktörler	13
2.2. Örgütsel Güven Kavramı	14
2.2. Örgütsel Güven Tanımı ve Önemi	14
2.2.2. Örgütsel Güven Düzeyleri.....	16
2.2.2.1. Bireylerarası Güven.....	16
2.2.2.1.1. Yöneticiye Güven	17
2.2.2.1.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven	18

2.2.2.2. Örgüte Güven	18
2.2.3. Örgütsel Güven Modelleri	20
2.2.3.1. Mishra'nın Güven Modeli	20
2.2.3.2. Broniley ve Cumming Güven Modelleri	22
2.2.3.3. Shockley – Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli	22
2.2.4. Organizasyon Teorisyenlerine Göre Güven	23
2.2.4.1. McGregor'un Teorisinde Güven	23
2.2.4.2. Likert' in Teorisinde Güven	24
2.2.4.3. Argyris'in Teorisinde Güven	24
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	25
3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	25
3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	26
3.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	27
3.3.1. Duygusal Bağlılık	28
3.3.2. Devam Bağlılığı	29
3.3.3. Normatif Bağlılık	30
3.4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Benzer Kavramlar	31
3.4.1. Mesleki Bağlılık	31
3.4.2. İşe Bağlılık	32
3.4.3. Sadakat	33
3.4.4. İtaat	33
3.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	33
3.5.1. Kişisel Faktörler	33
3.5.1.1. Yaş	33
3.5.1.2. Cinsiyet	34
3.5.1.3. Medeni Durum	34
3.5.1.4. Eğitim Düzeyi	34
3.5.1.5. Kıdem	35
3.5.1.6. Çalışma Süresi	35
3.5.2. Örgütsel Faktörler	36
3.5.2.1. İş Yükü	36
3.5.2.2. İşin Nitelikleri	36

3.5.2.3. Ücret	36
3.5.2.4. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği	37
3.5.2.5. Örgüt Kültürü	37
3.5.2.6. Örgütsel Adalet.....	38
3.5.2.7. Monotonluk	39
3.5.2.8. Stres	39
3.5.3. Durumsal Faktörler.....	39
3.5.3.1. Yeni İş Bulma İmkânı ve Sektörün Durumu	39
3.5.3.2. Profesyonellik	40
4. İŞ TATMİNİ.....	41
4.1. İş Tatmininin Tanımı	41
4.2. İş Tatmininin Önemi	42
4.2.1. Birey Açısından İş Tatmininin Önemi:	42
4.2.2. Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi:.....	43
4.2.3. Yönetici Açısından İş Tatmininin Önemi:	43
4.3. İş Tatminin Şekilleri.....	44
4.3.1. Sürekli Artan İş Tatmini.....	44
4.3.2. Dengede İş Tatmini	44
4.3.3. Kabullenilen İş Tatmini.....	44
4.3.4. Olumlu İş Tatminsizliği.....	45
4.3.5. Sabit İş Tatminsizliği.....	45
4.3.6. Sahte İş Tatmini.....	45
4.4. İş Tatminine Etki Eden Faktörler	45
4.4.1. Bireysel Faktörler	45
4.4.2. Örgütsel Faktörler.....	46
4.5. İş Tatminsizliği	48
4.5.1. İş Tatminsizliğinin Bireysel Açısından Sonuçları	49
4.5.1.1. Psikolojik Tatminsizlik.....	49
4.5.1.2. Engellenme	49
4.5.1.3. Gerilim (Stres) ve Gerilim Tepkileri	49
4.5.2. İş Tatminsizliğinin Örgütsel Açısından Sonuçları	50
4.5.2.1. Devamsızlık	50

4.5.2.2. İş Uyuşmazlıkları.....	50
4.5.2.3. Yabancılaşma.....	51
4.6. İş Tatmini Ve İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	51
5. ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ	
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA	53
5.1. Araştırmanın Amacı	53
5.2. Araştırma Yöntemi, Hipotez, Kapsamı Ve Kısıtları	53
5.2.1. Araştırma Yöntemi	54
5.2.2. Araştırma Hipotezleri	54
5.2.3. Araştırma Kapsamı Ve Örneklem	55
5.2.4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Verilerin Toplanması.....	55
5.2.5. Verilerin Analizi.....	56
5.2.6. Bulgular ve Yorumlar.....	57
5.2.6.1. Banka Personelinin Demografik Özellikleri İş Tatminine Göre Anlamli Bir Farklılık Göstermekte midir?	61
5.2.6.2. Banka Personelinin Görüşlerine Göre; Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini arasında anlamlı bir farklılık var mıdır ?	67
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	76
KAYNAKÇA.....	79
EKLER	91
Ek-1. ANKET FORMU	91
Ek-2. LİTERATÜR ÖZETİ	94
ÖZGEÇMİŞ	96

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1: Güven Tanımları.....	4
Tablo 2.2: Bigley Sınıflandırmasına Göre Güven	5
Tablo 2.3. Güven Türlerinin Rasyonel ve Duygusal Temelleri.....	11
Tablo 2.4: Mishra Güven Modeli Boyutları	21
Tablo 5.1: Araştırmaya Katılan Banka Personelinin Demografik Özellikleri.....	58
Tablo 5.2: Örgütsel Güven, Bağlılık, İş Tatmini Ölçeğinde Güvenirlilik Katsayıları	60
Tablo 5.3: Banka Personeli Demografik Özelliklerinin İş Tatminine Göre Anavo Sonuçları	61
Tablo 5.4: Banka Personeli Demografik Özellikleri İş Tatminine Göre t-Testi Sonuçları	65
Tablo 5.5: Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini Arasındaki Etkiyi Belirleyen Regresyon Analizi	67
Tablo 5.6: Normatif Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılık, Bilişsel Güven ve Duyuşsal Güven İle İş Tatminleri Arasındaki Etkiyi Belirleyen Regresyon Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 5.7: Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık, Yeterlilik, Açıklık, İtimat, İlgililik ve Özdeşlik İle İş Tatminleri Arasındaki Etkiyi Belirleyen Regresyon Analizi Sonuçları	69
Tablo 5.8: Yeterlilik, Açıklık, İtimat İle İş Tatmini Arasındaki Etkiyi Belirleyen Regresyon Analizi Sonuçları	70
Tablo 5.9: Yeterlilik, Açıklık İtimat, İlgililik, Özdeşlik, Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılık ve Normatif Bağlılık İle İç Tatminleri Arasındaki Etkiyi Belirleyen Regresyon Analizi Sonuçları	71
Tablo 5.10: Yeterlilik, Açıklık İtimat, İlgililik, Özdeşlik, Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılık ve Normatif Bağlılık İle Dış Tatminleri Arasındaki Etkiyi Belirleyen Regresyon Analizi Sonuçları	72
Tablo 5.11: Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Etkiyi Belirleyen Regresyon Analizi Sonuçları	73
Tablo 5.12: Bilişsel Güven, Duyuşsal Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Etkiyi Belirleyen Regresyon Analizi Sonuçları	73

Tablo 5.13: Yeterlilik, Açıklık, İtimat, İlgililik ve Özdeşlik Değişkenleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Etkiyi Belirleyen Regresyon Analizi Sonuçları	74
Tablo 5.14: Hipotez Tablosu	75



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Örgütsel Yaşamda Güven Algılaması	19
Şekil 2.2: Schokoley Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Parametreleri	23
Şekil 3.1: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	28
Şekil 3.2: Yol Modeli.....	32
Şekil 4.1: İş Tatminine veya Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları	51



1. GİRİŞ

Rekabetin yoğun bir şekilde hissedildiği günümüzde örgütsel çalışmalar, büyük bir önem arz etmektedir. Bundan dolayı örgüt çalışmaları, giderek daha fazla ihtiyaç duyulan bir çalışma metodu halini almıştır. İş dünyasında yüksek verim, yüksek performans, verimsizlik gibi unsurlar işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamış ve bu unsurlar ancak insan kaynağı ile gerçekleşmiştir. Çalışanların tatmini ve örgütte kalmalarını sağlamak örgütsel başarı ve etkinlik için son derece önemli olmaktadır. Sahip olunan insan kaynağının kaybı ise işletmenin etkinliği ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyerek, rakiplerine karşı örgütü güçsüz hale getirmektedir. Bu durumda, örgütün amaç ve hedeflerine güven duymaları ve bağlanmaları, örgüt adına çaba harcamayı isteme ve örgütte kalmaktan memnun olma etmenlerini içeren işten tatmin olma olgularının önemi ortaya çıkmaktadır. Ve bunlara bağlı olarak çalışmamızda, örgüte bağlılık ve güveni bu kavramların iş tatminine etkileri incelenmiştir.

Örgütsel güven, örgütün çalışanlarının yararına çabalayacaklarına ya da zararlarına olmayacak şekilde davranacaklarına güven duyulmasıdır. Çalışanların bu güven duygusu örgütlerine, üstlerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına olan güvenlerini olumlu bir şekilde etkilerken, çalışanların iş ortamlarındaki verimlerini artırmaktadır. Örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı ve iş tatminini etkilediği düşünülerek örgütsel güven düzeyleri yüksek olan çalışanların zor dönemlerde bile bağlılık gösterecekleri ve örgütün hedeflerine ulaşmak için çaba sarf edecekleri düşünülmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı ise; iş görenin örgüte olan sadakati ve örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği çabadır. Bu kavram da; yaş, kıdem gibi bireysel değişkenler ve verimlilik, cinsiyet, kariyer, eğitim, iş tatmini, takım çalışması, yöneticinin liderlik vasıfları gibi örgütsel değişkenler önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte ise örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi, iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk iş görenin örgüte olan bağlılığını artırmaktadır. Çalışanların başarılı, mutlu ve verimli olabilmelerinin en önemli koşullarından biri olan iş tatminini yine çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal gereksinimlerinin, beklentileri doğrultusunda karşılanmasıyla gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir.

2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

2.1. Güven Kavramı

2.1.1. Güven Tanımları ve Kavramı

Geçmiş dönemlerden günümüze kadar, insanların yaşamları boyunca en fazla ihtiyaç duydukları şeyin bir arada yaşamayı başarma gayreti olduğu kolayca görülebilir. Günümüzde toplumların en önemli sorunu bir arada yaşayabilmek ve ortak paylaşım değerleri oluşturabilmektir. Gerçekte sorunun kaynağına inildiğinde bunun toplumsal, ekonomik, kültürel ve ahlaksal değer yapılarından kaynaklandığı kolayca görülebilir (Terekli, 2010: 3).

Güven kelimesi 13. yüzyıla dayanır ve etimolojik köklerini sadakat ve bağlılık ifade eden daha eski deyimlerden alır. Fakat güven duygusu, ilk insan topluluklarının kuruluşu kadar eskidir (Çimen, 2007: 84). Konfiçyus (M.Ö. 551–479) bütün dikkate alınmaya değer sosyal ilişkilerin temeli için güveni bir ön koşul olarak ortaya sürmektedir. Güven en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanır (Demircan ve Ceylan, 2003: 139).

Literatürde birçok güven tanımı yer almaktadır. Türk Dil Kurumu güveni; korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu olarak tanımlamaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 139). Shaw'ın tanımına göre güven; bağlı olduğumuz bireylerin onlardan beklediğimiz şekilde davranacaklarına ve olumlu anlamda beklentilerimizi karşılayacaklarına duyduğumuz inanç, Levin (2008)'e göre; herhangi bir birey, olay, durum ve sürecin mantıksal kabulü, güvenilirliği, tutarlılığı, pozitif etkisinin kişisel inanca yansımadır. Morgan ve Hunt'a göre; bir tarafın diğer değişim tarafına güvenme isteği olarak tanımlarken, Luhmann' a göre güven; bir kişinin, karşı tarafın adil, ahlaki kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancını temsil eder (Demircan ve Ceylan, 2003: 140). Griffin güveni riskli bir durumda arzulanan bir amacı başarmak için, bir nesnenin herhangi bir özelliğine, bir olayın ortaya çıkacağına veya bir kişinin davranışlarına olan inanç olarak tanımlamıştır (Tüzün, 2006: 21). Hosmer'e göre; güvenilen tarafın ahlaki olarak doğru

biçimde davranacağına dair beklenti temeline dayanan, güvenilen tarafa güvenme isteği ile ilgili etik davranış beklentisidir (Tüzün, 2006: 22). Demirel (2008) güveni bireye dayalı olarak oluşan ve yine birey tarafından anlamlı hale getirilen bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Börü (2001)' ye göre hem kişilerarası ilişkilerin bir sonucu hem de kültürel ve ahlaki değerlerle, günlük yaşam ve iş deneyimine göre değişen dinamik bir olgudur. Fukuyama (2005) ise güveni, grubun ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan beklentiler olarak tanımlamıştır. Yapılan tartışma ve araştırmaların sonucu ortaya konulan tanımlamalarda güven, iki kişi arasında var olan açıklık düzeyi, kişinin kötü niyet ya da keyfi eylemlerde bulunmaması, iyi niyetle davranan bir kimseden beklenebilecek “normallik” çerçevesinde de davranışlarının tahmin edilebilir olacağı beklentisi şeklinde tanımlanmaktadır (Sağlam, 2003: 23).

Güven kavramının genel tanımlamalarından sonra, güvenin birey, grup, örgüt ve toplum düzeylerindeki farklı algı ve özelliklerinden bahsetmek gerekecektir. Bu tanımlar kronolojik olarak Tablo 2.1.' de yer almaktadır.

Tablo 2.1: Güven Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Rotter	1967	Kişilerarası güven diğerinin sözlü ve yazılı vaadine karşılık olarak saygı göstereceği beklentisidir.
Zand	1972	Karşı tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan kararıdır.
Golembiewski ve Mc Konkie	1975	Bireysel algılama ve tecrübelerine dayanan, olayların istenen sonucu hakkındaki inancı öznel ve faydacıdır.
Meeker	1983	İşbirlikçi davranış beklentisidir.
Butler ve Cantrell	1984	Karşı tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklentisidir.
Levisy Weigert	1985	Güven, objeye karşı ya duygusal hisler (duygusal güven) ya mantıklı sebepler (bilişsel güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramı kapsar.
Rempel ve Holmes	1986	Güven duygusu; tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik kavramlarını eşit oranda kapsar.
Gambetta	1988	Bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlaması, en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığıdır.
Butler	1991	Diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına yönelik verilen sözdür.
Bromiley ve Cummings	1992	Kişini ya da grupların, karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceklerine, müzakerelerde dürüst olacaklarına, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacaklarına yönelik inançlarıdır.
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteğidir.
McAllister	1995	Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı
Rousseau, Siktin, Burt ve Camerer	1998	Kişinin, diğer tarafın niyet ya da davranışlarıyla ilgili olumlu beklentileridir.
ZZaheer, McEvily ve Perrone	1998	Diğer tarafın, isteklerini yerine getireceğine, söylediği şekilde davranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik beklentidir.

Kaynak: NEVEU, V, 2000

Tüm bu tanımlamalar sonunda güven duygusunun üç boyutu ortaya çıkmaktadır. Birincisi; Kendine güven duymak, ikincisi; güvenilir olmak ve üçüncüsü; başkalarına güven duymaktır. Güven, Bigley (1996) sınıflandırmasına göre ve sade bir şekilde Tablo 2.2.' de analiz edilmiştir;

Tablo 2.2: Bigley Sınıflandırmasına Göre Güven

Yaklaşım	Yazar	Özellikler
Yapısal Yaklaşım	Rotter	Kelimelerin, verilen sözlerin ve kişilerin ifadelerinin güvenilir olabilme ihtimaline genel inanıştır.
Rasyonel/Hissi Yaklaşım	Hosmer	Kişinin hareketlerinin kurula dayalı temeller üzerine kurulu olacağına olan beklentidir.
Davranışsal Yaklaşım	Deutsch	Güvensiz davranış, birinin diğerine saldırıya açık olması ile artar.
Sosyolojik Yaklaşım	Zucker	Karşılıklı ilişkilerde paylaşılan beklentilerdir.

Kaynak: Gregory A. Bigley, 1996: 124

Güven kavramı farklı yönlerde birçok farklı tanımla incelenmektedir. Kavram psikoloji, sosyoloji, ekonomi, tarih, yönetim, siyaset gibi birçok farklı sosyal bilim alanında dikkatleri üzerine çekmiş ve her bir disiplin güven kavramını farklı şekillerde yorumlamışlardır. Güven kavramı farklı bakış açıları ile üç ayrı grupta ele alınmaktadır (Halis, Gökgez ve Yaşar, 2007: 189).

- i. Kişilik teorisyenlerinin görüşü, güvenin bireyin kişilik köklerinden ve psikososyal gelişiminden kaynaklandığı yönündedir. Bu görüşte güvenin inanç ve beklenti olarak kavramsallaştırıldığı düşünülmektedir.
- ii. Sosyologlar ve ekonomistlerin görüşlerine göre güven, kurumsal olgudur. Bu görüşte güvenin kurumlar içinde ve kurumlar arasında kişinin yansıttığı güven olarak kavramsallaştırıldığı görülmektedir.
- iii. Sosyal psikoloji görüşlerine göre ise, kişilerarası ilişkiler üzerinde yoğunlaşmış, bireylerin kişiler arası güveni oluşturdukları veya yok ettikleri yönünde bir görüş ortaya koymuşlardır.

İşletme yönetimi açısından güven ise şu şekilde değerlendirilmiştir (Zorlu, 2006: 3):

- i. Farklı düzeylerdeki güven kavramları
- ii. İşletme içi ve işletmeler arası güven kavramları
- iii. Nedenleri, sonuçları ve değişime olan etkisi ile güven
- iv. Farklı disiplinlerin güven yaklaşımları
- v. Örgütsel değişim ve buna güvenin etkisi
- vi. Güven biçimleri, unsurları

Güven kavramının tanımlanmasında yönetim ve örgüt kuramı alanında, yapılan araştırmalara bakıldığında birbirini destekleyici şu sonuçlar ortaya çıkmıştır (Küskü, 1999: 135);

Güven, genellikle kişinin bir başka kişinin davranışı ya da bir olayın sonucu hakkındaki olumlu beklentileridir.

- i. Güven, genellikle bir kişinin ilgilerine ve davranışlarına yönelik olarak, incinme olasılığı altında ortaya çıkmaktadır.
- ii. Güven, zorla oluşan işbirliğinden değil, isteğe dayalı işbirliğinden ve bu işbirliğinin sonuçlarındaki faydalardan oluşmaktadır.
- iii. Güven, genellikle devam ettirilmesi zor bir kavramdır.
- iv. Güven, diğer kişilerin ilgilerini ve haklarını korumak için doğruluğu kabul edilen ya da edilmeyen bir görevi üstlenmektir.

2.1.2. Güvenin Önkoşulları

Bir ilişkide güvenen risk üstlenir, istismar edilme olasılığını kabul eder. Kişi güvendiği kişinin kendi istediği ve önemli gördüğü davranışları göstereceğine yönelik iyimser bir beklentisi vardır. Bu nedenle, risk, belirsizlik, beklenti ve zarar görme ihtimali güven kavramının önkoşulları olarak ele alınmaktadır (Erdem, 2003: 157).

Risk: Risk kavramını güven yapısında önkoşul kılan neden, karşı taraftan emin olma kaygısını, karşı tarafa güvenme duygusundan ayırmasıdır. Emin olma durumunda alternatif davranış yoktur, dolayısıyla riskin olmadığı kabul edilir. Oysa bireylerarası güven ilişkisinde kişinin, alternatif bir davranış sergileme imkânı varken, hayal kırıklığına uğrama ihtimalini göze alarak karşı tarafa güvenmesidir; dolayısıyla kişi risk üstlenir (Erdem,2003:157). Örnek olarak kurum ve bireyler arasındaki ilişki gösterilebilir; sisteme güven duyan birey, kişiyi tanımasa da kuruma güveni duymaktadır. Ancak bireylerarası güvende durum; kişi çalıştığı bireye güvenme konusunda bir tercih yapmaktadır. Burada belirsizlik ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkideki

belirsizlik riskin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Belirsizlik yoksa ortada riskte yoktur (Zorlu, 2006: 14).

Belirsizlik: Riskin güvenle olan bağlantısı belirsizliktir. İlişkinin sonuçlarına yönelik bir belirsizlik yoksa risk de yoktur; sonuç olarak, güvenin ilişkide bir rolü yok demektir. Riskin niteliği her zaman aynı değildir; ilişkinin niteliğine bağlı olarak değişir. Örneğin, ilişki yüzeysel ise risk, işbirliği içinde olmama veya işbirliğinden çekilme; eğer taraflar arası ilişki derin ise risk, aldatılma, kullanılma, ihmal edilme gibi farklı şekillerde olabilir (Erdem, 2003: 157).

Beklenti: Beklenti güvenin yakından ilişkili olduğu bir olgudur. Bireylerarası güven ilişkisindeki temel beklenti, karşı tarafın yetkinliğine ve rolünü başarılı bir biçimde gerçekleştirmesine olan güvendir. Örnek ile açıklayacak olursak; iş ortamında bir yöneticinin, örgüt üyelerinden üstlendikleri rolleri yüksek performansla yerine getirmelerini beklemesi ya da üyelerin, yöneticilerinin yönetsel faaliyetleri başaracağını beklemeleri gibidir. Bunun yanında, taraflar aralarında derin ve duygusal temeli olan bir güven ilişkisi yaşıyorlarsa, bir tarafın diğerinin çıkarlarına öncelik vereceği yönünde bir beklenti oluşur (Erdem, 2003: 157).

Zarar Görme İhtimali: Güvenen kişi karşı tarafı kontrol etmeyi düşünmeden, olası kötü niyetli eylemlere veya görebileceği zararlara karşı bu ihtimali kabul eder. Bu durum, bir güven ilişkisinde isteyerek riskin üstlenilmesidir. Sonuç olarak taraflar giderek, karşılıklı olarak birbirlerinin zayıf yönlerini istismar etmeyeceklerine yönelik bir inanca sahip olurlar (Erdem, 2003: 157).

Her insanın kendisine özgü bir davranış biçimi vardır. Bu, o insanın fiziksel ve zihinsel özellikleriyle içinde yaşadığı sosyo-kültürel ortamın etkileşimi sonucu ortaya çıkar. İnsanın yaşamı boyunca geçirmiş olduğu deneyimler ve başkalarının davranışları ile ilgili olarak edindiği bilgi ve görgü de davranış biçimini belirleyen önemli etkenlerdendir. Bireyin olgunlaşması ve çevresine duyarlılığının artması, kendini ve çevresini daha iyi yönetecek tutumu ve becerileri kazanması ile zarar görme ihtimali zayıflayacak ve bireyler arası ilişkilerde güven duygusunu oluşturabilme çabası içine girebilecektir. Sonuç olarak, bireylerarası ilişkilerde bireylerin davranış özelliklerine göre ortaya çıkan kavram güvendir (Terekli,2010: 19).

2.1.3. Güven Biçimleri

Güvenin yapılan araştırmalar sonucunda çeşitli biçimlerde olabileceği görülmüştür. Literatürde güvenin biçimleri konusunda farklı yazarlar birbirlerinden farklı güven türleri ortaya koymuşlardır. Yapılan çalışmalara bakıldığında güven kavramının “kişisel güven” ve “kişisel olmayan güven” olarak iki temel ayrıma tabi tutulduğu görülmektedir. Günlük yaşantıda iki birey arasında gerçekteşen samimi ilişkiler sonucunda oluşan güven “kişisel güven” olarak nitelendirilirken; “kişisel olmayan güven” ise özellikle örgütsel ilişkiler alanında ortaya çıkan güven türü olarak açıklanmaktadır (Bachmann, 2003,58-73).

2.1.3.1. Kişisel Güven

Güven, bir kişilik özelliğidir. Örneğin dürüşlük; herhangi birine güvenmeye yol açan bir kişilik özelliğidir. Yetenekli insanlara da daha fazla güven duyma eğilimi vardır. Kişinin gösterdiği davranışlarının tutarlılığı güveni geliştirmede önemli bir faktördür. Adil ve tarafsız olan veya dönüştürücü liderlik davranışları sergileyen kişilerin de güven kazanması daha muhtemeldir. Sonuç olarak kişiliğe dayalı güven, liderlerin veya diğer kişilerin kişisel özellikleri açısından sahip olduğu güvenilirlik düzeyini ifade etmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 141).

2.1.3.2. Kişisel Olmayan Güven

Güven sosyal ilişkilerin bir sonucudur. Güven sadece bir tarafın diğerine karşı tutumu değildir, tarafların karşılıklı etkileşimleriyle ortaya çıkar. Karşılıklı yaklaşımlar ele alındığında iletişim ve sosyal etkileşimler en önemli belirleyici kavramlardandır. Sonuç olarak sürece dayalı güven, başkalarıyla tekrarlı ve süregelen etkileşimlerden kaynaklanır ayrıca büyük ölçüde karşılıklı bir yapı taşır (Demircan ve Ceylan, 2003: 141).

Güven, kişilerarası düzeyde ya da sistem çerçevesinde ele alınabileceği gibi mikro ve makro düzeyler arasında bağlantı kurabilen çok yönlü bir kavramdır. Güven

kavramın farklı yönleriyle aşağıdaki gibi incelenebilir (Lane, 1998: 1-31; aktaran Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007: 190).

- i. Mikro Düzeyde Güven:* Kişiler ve örgütler arasında oluşan kavramdır. Bu güven türü aşinalığa, geçmişte yaşanan etkileşime ya da aynı sosyal gruba üyeliğe dayanmaktadır. Organizasyonlar arası güven, kurum çalışanlarının davranışlarına olan güveni ifade eder.
- ii. Kuruma Dayalı Güven:* Güven garantilenemeyen formel ve toplumsal yapılara dayanmaktadır. Sisteme dayalı güven kaynak olarak soyut bir sistemde var olan eminlik iken, kuruma dayalı güven kaynak olarak kurumları göstermektedir.
- iii. Sisteme Dayalı Güven:* Zaman içinde gelişen deneyimlere yani insanların birbirlerini tanımayı öğrenmesi için tekrarlanan etkilerine dayanmaktadır.
- iv. Özelliklere Dayalı Güven:* Kaynağı cinsiyet, yaş gibi kişisel özelliklere ya da belirli bir sosyal sisteme dayalı bir güvendir. Delhey ve Newton (2003, güveni iki ana yaklaşım altında incelemektedir. Bu yaklaşımlardan ilki yaş, cinsiyet, eğitim, gelir gibi demografik özelliklerini güven duygusunun oluşumunda etkili olduğunu savunan bir teoridir. Diğer yaklaşım ise, güvenin oluşumunda bireylerin değil sosyal sistemlerin rolü olduğunu ileri süren ve merkeze kurumları yerleştiren sosyal teoridir.

2.1.4. Güvenin Sınıflandırılması

2.1.4.1. McAllister'in Güven Sınıflandırması

McAllister (1995) güveni bir ilişkinin niteliğini ve sonuçlarını değiştirebilen bilişsel temelli güven ve duyuşsal temelli güven şeklinde iki temel yapı olarak incelemiştir.

2.1.4.1.1. Bilişsel Temelli Güven Yapısı

Bilişsel güvende, güvenmek için makul gerekçeler bulunmaktadır. Güven bu anlamda rasyonel bir karar olarak nitelendirilmektedir. Karşıdaki kişinin yeterliliği ve sorumluluk sahibi olması güven duymak için gereken özelliklerdir. İş ortamı düşünülerek geliştirilen bu ayırım ile bilişsel güven kararına, işlerin hatasız ve zamanında yapılması gibi kriterlerden hareket edilerek varılmaktadır (Sağlam, 2003). Bu modelde kime hangi koşullarda ve hangi gerekçeyle güvenileceğine yönelik rasyonel bir seçim söz konusudur. Sonuç olarak bilişsel güven, bireyin karşısındakilerin itimada layık, güvenilebilir ve yeterli bireyler olduğuna inanmasına dayanmaktadır (Ergeneli ve Arı, 2005: 127). Sonuç olarak, *yeterlilik, itimat edilirlilik, açık ve dürüst olma* kavramlarını bilişsel temelli güven olarak tanımlayabiliriz.

2.1.4.1.2. Duyuşsal Temelli Güven Yapısı

Duyuşsal temelli güven yapısı, karşı tarafa yönelik duygusal bağlılığa, onun iyiliği için endişelenmeye ve ilgi göstermeye dayalı bir kavramdır. Bu yapıda, taraflar güven ilişkisine duygusal bir yatırım yaparlar; ilişkinin kendisine bir değer kattığına ve karşı tarafın da aynı şeyi hissettiğine inanırlar; kısacası yardım etme davranışı duyuşsal güven yapısının temel tutumudur (Erdem, 2003: 164). Bunun yanında bireylerin birbirlerine karşı duydukları özen gösterme ve birbirleriyle alakalı olma durumları da duygusal güvenin temelini oluşturmaktadır (Ergeneli ve Arı, 2005: 128). Yani, duyuşsal temelli güveni *ilgililik ve özdeşleşme* ile de tanımlayabiliriz.

Duyuşsal modelde güven, bireyler arasındaki etkileşimlerin sonucudur; bu nedenle güven riske karşı geliştirilen bilişsel yöntemlerle açıklanamaz. Bu yapıda bireyler güven ilişkilerinde duygusal yatırımlar yaparlar; bu tür ilişkilerin içsel erdemine inanan bireyler, güvenin karşılıklı olacağına emindirler (Özen, 2003: 186).

Tablo 2.3. Güven Türlerinin Rasyonel ve Duygusal Temelleri

Duygusallık	Yüksek	Düşük	Hemen Hemen Yok
Rasyonellik			
Yüksek	İdeolojik Güven	Bilişsel Güven	Rasyonel Tahmin
Düşük	Duygusal Güven	Günlük Sıradan Güven	Olası Tahminler
Hemen Hemen Yok	İnanç	Kader (Kısmet)	Belirsizlik ve Panik

Kaynak: Özbek, 2004

Yukarıdaki tabloda anlatılmak istenen insanlardaki duygu ve rasyonellik derecelerinin yoğunluğunun hangi tür güven biçimine dâhil olduklarını göstermektedir. Yukarıdaki tablodan hareketle, ideolojik güven yüksek derecede duygusallığı ve rasyonelliği içerisinde barındırırken; rasyonelliğin düşük duygusallığın yüksek olduğunda ise duygusal güven ortaya çıkmaktadır. Rasyonel düşünme biçiminin hemen hemen hiç olmadığı duygusallığın gelecek olduğu durumda ise “inanç” faktörü ortaya çıkmaktadır (Özbek, 2004).

2.1.4.2. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin'in Güven Sınıflandırılması

Shappiro, Sheppard ve Cheraskin, güvenin birbirleriyle ardışık şeklide ortaya çıkan üç aşamada oluştuğunu belirtmiştir. Bu sınıflandırmada, güven aşamasının gelişmesi bir önceki aşamanın gerçekleşmesiyle oluşmaktadır. Bu üç tür güven; hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven olarak adlandırılır. Bu üç aşamalı tanımlamada her iki tarafın yeni bir ilişkiye başladığı ve geçmişlerinin olmadığı varsayılır. Taraflar birbirlerine karşı belirsizdirler ve çabuk yaklaşılır ise savunmasız kalacaklarını düşünürler, geleceğe yönelik belirsizlik durumu söz konusudur (Lewicki ve Bunker, 1996: 119).

2.1.4.2.1. Hesaplanmış Güven

Hesaplanmış güven şekli, sağlama bağlanmış davranışın tutarlılığına dayanır. Hesaplanmış güven de, güven derecesi baştan itibaren aynı seviyede sürdürülmüş olup, herhangi bir güven bozukluğunda cayma söz konusudur. Bu güven çeşidi, kişinin diğer

kişi ile ilgili beklentilerini, güvenen ve güvenilen bireylerin hareketlerinin güvenilir yönlerinin kar ve zararlarını tartmaya dayalı hesaplamaları içerir (Vos and Wielers, 2003; aktaran Uzbilek, 2006: 12).

2.1.4.2.2. Bilgiye Dayalı Güven

Güvenin bu formu diğerinin tahmin edilebilirliği üzerine kurulmuştur, “diğerini yeterince bilme ve davranışını kestirebilme” aşamasıdır (Lewicki ve Bunker, 1996). Diğer bir deyişle birbirlerinin nasıl davranacakları konusunda tarafların yeterli bilgiye sahip oldukları ve birbirlerinin nasıl davranacaklarını tahmin edebilmeleri bu tarz bir güveni ortaya çıkarmıştır (Robbins ve Decenzo, 2001). Zamanla oluşan bilgiye dayalı güven, tarafların geçmiş ilişkileri söz konusu olmakla birlikte beklentiler ve güvene yönelik algılamalar genelleşmiştir. Bilgiye dayalı güven düzenli iletişim kurmayı ve ilişki geliştirmeyi gerektirir (Lewicki ve Bunker, 1996).

2.1.4.2.3. Özdeşlemeye Dayalı Güven

Özdeşlemeye dayalı güven karşı tarafın istek ve niyetleriyle özdeşlemeye dayanır. Bu güvende kişiler arası ilişkiler gelişmiştir ve kişi diğerinin yerini tutacak biri gibi davranış sergiler. Özdeşlemeye dayalı güvende hem bilgi hem de hesaba dayalı güven mevcuttur. Yani kişi hem karşısındakini bilir ve tanır, hem de diğerinin güvenini sağlamak için ne yapacağını bilir (Tüzün, 2006: 21). Robbins ve Decenzo (2001)'ya göre, bu düzeyde ki güven ilişkisi, tarafların birbirlerinin isteklerinin anladıkları ve bu istekleri kendilerinin de benimseyip onayladıkları; birbirlerinin ortak çıkarları adına hareket ettikleri üst düzey bir güven ilişkisidir. Bu özdeşleşme “diğeri gibi düşünmeyi”, “diğeri gibi hissetmeyi” ve “diğeri gibi davranmayı” sağlar(Tüzün, 2006: 21).

2.1.5. Güvene Etki Eden Faktörler

1950'lerde araştırmacılar tarafından kabul edilen güven kavramları yardımseverlik, tahmin edilebilirlik ve motivasyon olarak belirlenmiştir. 1960'lara gelindiğinde araştırmacılar tarafından uzmanlık, niyet ve itimadın diğer faktörler olarak tanımlanmıştır. 1970'lerde ise fedakârlık, kabul etme, işletme karakteri, yargılaması, sezgisi boyutları güvenilirlik faktörleri olarak belirlenmiştir. 1980 ve 1990'larda da tutarlılık, dürüstlük ve uygunluk güvenilirlik faktörleri içinde tanımlanan kavramlar olmuştur (Tüzün, 2006).

Börü (2001), Türk toplumu ve sahip olduğu değerler içerisinde insanların birbirlerine nasıl güven duyduklarına ve örgütlerde güven ortamının nasıl yaratılabildiğine ilişkin yaptığı araştırmanın sonucunda bu faktörleri:

- i. Özgüven
- ii. Diğerğâmlık
- iii. Uyumluluk
- iv. Dürüstlük
- v. Sevecenlik
- vi. Açıklık
- vii. Tutarlılık
- viii. Bilgili olmak ve
- ix. Dedikodu yapmamak, olarak belirlemiştir

Güven ilişkilerinde güvenilen kadar güven duyan da önem arz etmektedir. Güvenenin özellikleri de kurulan güven ilişkisini güvenilen kişi kadar etkileyecektir. Güvenenin güven ilişkisini etkileyen bu özellikleri Mayer ve diğerleri (1995) tarafından güven eğilimi olarak adlandırılmaktadır (Çetinel, 2008: 26).

2.2. Örgütsel Güven Kavramı

2.2. Örgütsel Güven Tanımı ve Önemi

Örgütsel Güven Tanımı

Bireylerarası ilişkilerin en önemli unsurlarından birisi olan güven, örgütsel yaşamda da çok önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle örgütsel yaşamda güvenin yerine ilişkin çalışmalara ilgi giderek artmıştır. Özellikle 1990'lı yıllarda sık rastlanmaya başlayan bu çalışmalarda, örgütlerin farklı boyutlarındaki güven ortamı belirlenmeye ve örgütler bu kavram doğrultusunda çözümlenmeye çalışılmıştır. Ancak güven ile ilgili yapılan çalışmalarda kavramın tanımlanmasındaki güçlüklerle sıkça karşılaşmaktadır (Ateş, 2004).

Araştırmacıların yaptıkları güven tanımlarında bile güvenin içeriği ve boyutları arasında farklılık görülmektedir (Tschannen, Moran ve Hoy, 1998).

Literatürde karşımıza çıkan bazı örgütsel güven tanımlamaları şunlardır:

- i. Mishra (1996)' ya göre, örgütsel güven "örgüt ilişkilerinde kültür yapısına ve iletişimine dayalı olarak, diğer bireylerin, grupların veya örgütlerin yetenekli, açık ve dürüst, ilgili, inanılır olduğu inancı ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma istekliliğidir".
- ii. Matthai örgütsel güveni; çalışanların belirsiz veya riskli durumlarla karşılaştıklarında örgütün sözlerinin ve davranışlarının tutarlı ve yardımcı olmaya yönelik olduğuna dair inançlarıdır, diyerek tanımlarken; Taylor, "örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya dayalı, uyumlu davranışların bir sonucu olarak kazanılan bir olgudur" şeklinde tanımlamıştır (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).
- iii. Tan ve Tan'a göre, çalışanlar, örgütte karar alıcıları etkileme yetisi olmasa da, örgütün kendisinin yararına çabalayacağına veya en azından zararına olmayacak şekilde davranacağına güven duyarlar ayrıca kontrol

edemeyeceği davranışlara karşı savunmasız kalmaya gönüllü olurlar (Erdem, 2003: 165).

- iv. Shaw (1997)'a göre, güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram olmadığından; güven ortamı yaratmada, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırmasında ve dikkatli bir şekilde yönetmesinde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, verdikleri tüm sözlerle ya da uyguladıkları yönetimle örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler.
- v. Lewicki ve Bunker (1996)'a göre, örgütler rekabet avantajı sağlayabilmek için, yeni örgütsel bağlar, stratejik birleşmeler, ortaklıklar ve ortak yatırımlar gibi yeni örgüt yapıları oluşturmaya başlamışlardır. Bu yeni örgüt yapıları, örgütleri değişime karşı daha duyarlı ve uyumlu hale getirmiş olup girişimciliğe yönelik eylemleri kolaylaştırmış, örgüt içinde bölümler ve fonksiyonlar arası iletişim ve sorun çözme etkinliğini artırmıştır.

Örgütsel Güvenin Önemi

Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması yani çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, iş tatmini olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar oluşabilir (Demircan ve Ceylan, 2003: 140). Güven bir kez oluşuktan sonra sürekli artma eğilimindedir. Bunun sonucu olarak ise güven güveni, bağlılık bağlılığı, güvende bağlılığı doğurmaktadır (John B. Cullen, 2000: 224).

Örgütsel güvenin önemini temel olarak şu başlıklar altında açıklayabiliriz (Demircan ve Ceylan, 2003: 10);

- i. Güven örgütsel yaşamdaki karmaşıklığını azatlığı gibi riskin, belirsizliğin ve bağımlılığın var olduğu ortamlarda da hayati önem taşır. Örgüt üyeleri birbirine ve örgüte güven duyduklarında, gelecek daha öngörülebilir hale gelir.

- ii. Örgütler artık iş güvenliği, düzenli ödemeler ve sağlık hizmetleri sağlamayı garanti edemediklerinden örgütsel güven, çalışan bağlılığı ve sadakati, dürüstlüğe ve güvene dayalı insanlar arası ilişkilerin kurulmasıyla başarılabilir.
- iii. İnsan kaynakları faaliyetlerinin başarısında güven, bu faaliyetlerdeki hatalarda da güvensizlik önemli rol oynar. Toplam kalite faaliyetlerinde ise lider davranışından demokratik lider davranışına geçişte ve işçi-işveren ilişkilerinde, iş güvenliği ve çalışan sadakati konusunda güvenin önemli bir faktör olduğunu belirtilmektedir.
- iv. Güven teknolojide, örgüt içi rollerde, iş tasarımlarında örgütsel başarı için önemli unsur olarak görülmektedir. Bunun nedeni ise ekonominin ve örgütsel ilişkilerin sürekli ve hızlı biçimde değişmesi ve güven konusunun da bu değişimde anahtar rolü üstlenmesidir.
- v. Güven aynı zamanda bireyler, gruplar ve örgütler arasındaki işbirliğinin nedenidir. Örgütte; öğrenmeyi ve yeniliği arttırmak için bireylerarası iletişime sahip olmak adına yüksek düzeylerde güvene ihtiyaç duyulur.

2.2.2. Örgütsel Güven Düzeyleri

Örgütlerde çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle karşılıklı güven ilişkisi içinde olması ve çalışanların örgüte güven duymaları yani şirket kültürünün güven üzerine oturması, şirketleri bir bütün olarak amaçlarına ve vizyonlarına ulaştırmada önemli bir faktördür(Günaydın, 2001: 2). Kısaca örgütsel güven düzeylerini bireyler arası güven ve örgüte güven olarak sınıflandırmak doğru olacaktır.

2.2.2.1. Bireylerarası Güven

Bireylerarası güven, bireyin karşısındaki bir kişiye yönelik duygusunu içermektedir. Bireylerarası güven için en önemli üç unsur risk, belirsizlik ve karşılıklı bağımlılıktır. Bireylerarası ilişkiler açısından ise güven; kişilerin bir başka kişinin

kontrol edemediği hareketlerine karşı savunmasız olmaya gönüllü olmasıdır (Zand, 1972: 229).

2.2.2.1.1. Yöneticiye Güven

Yöneticilik bir kurum içerisinde örgütü temsil etme, çalışanların iş akışlarını koordine etme ve amaçlar doğrultusunda onları yönlendirmeye eylemdir. Kısacası yönetici, örgüt üyelerinin belirli amaçlar doğrultusunda davranmalarını sağlayan ve etkin bir örgüt yaratmakla görevli olan kişidir (Özgen, 1998: 100).

Yöneticinin kişisel yeteneği ve yönetsel etkinliği güven ortamını doğrudan etkilemektedir. Yani yöneticinin yetkin, tutarlı, dürüst, yardımsever ve ilgi gösterme özelliği çalışanların gözünde güvenilirliğini büyük ölçüde artırmaktadır. Bireyseli bir yaklaşım içerisinde olmayarak, etik değerler adına tecrübeye değer veren, ortak aklı çalıştırmaya yönelik tutumu savunan, kontrolün paylaşımını önceleyen yöneticiler, çalışanların güvenini kazanabileceklerdir (Perry ve Mankin, 2007: 166).

Yöneticiler güven ortamı sağlamak için örgütsel kültürü aşağıdaki davranışlarıyla şekillendirmişlerdir (Joseph ve Winston; aktaran Demircan: 26).

- i. Çalışanların ödüllendirilmesi,
- ii. Kaynakları etkin bir şekilde paylaşılması,
- iii. Rol modelliği,
- iv. Kritik durumlarda gösterdikleri davranışlar,
- v. İşe alma, terfi gibi uygulamalarda gözetilen ilkeler.

Yöneticiler, bir örgütün tüm işleyişi ve yönetimi ile ilgili stratejileri, hedefleri, kaynakların dağılımını düzenleyen, işletmenin tüm faaliyetlerini yürüten kişilerdir. Bu nedenle yöneticiler bütün bu faaliyetlerle güveni oluşturabilir ya da tersine oluşumunu ve korunmasını engelleyebilirler (Günaydın, 2001: 23).

2.2.2.1.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Örgüt içerisinde bireylerarası güven; ast-üst güven ilişkisinin yanında çalışma arkadaşlarına güveni de içermektedir. Çalışanlar, geldikleri çevreden edindikleri farklı kültürleri ile aynı organizasyon içerisinde bir araya gelerek örgütsel varolmayı sağlarlar. Bunun yansısı işbirliği sistemleri olarak adlandırdığımız örgütlerde, insanların bir arada aynı amaç için çalışmalarında ve yönetim fonksiyonunu yerine getirebilmelerinde birbirlerine karşılıklı güven duymaları önemli bir olgudur (Börü, 2000: 189).

Çalışma arkadaşlarına güven, çalışanları söylemlerinde ve eylemlerinde adil davranmaya yönlendiren bir kavramdır. Bu güven ise güvenli iklim, bağlılık ve tutarlılığın oluşmasını sağladığı gibi, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına neden olur (Tüzün, 2006: 109). Bunun tersine, birbirine güvenmeyen insanlar, örgütte anlaşmazlık çıkmasına ve birbirlerini dava etmeye iten formel kuralların oluşmasına neden olacaktırlar (Fukuyama, 2005: 43).

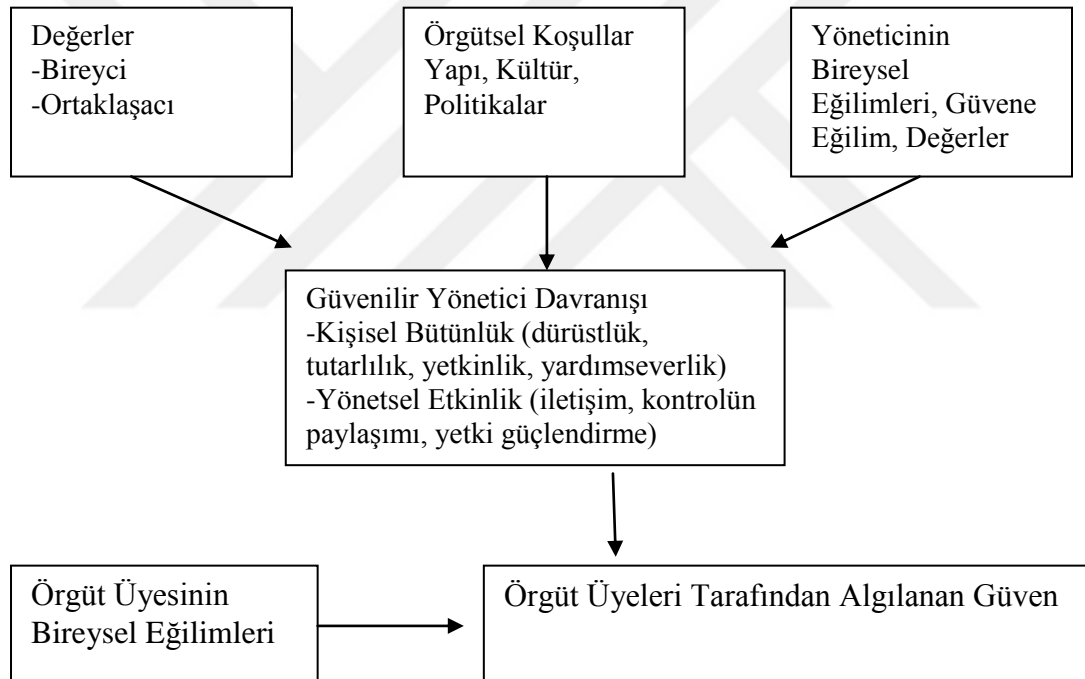
2.2.2.2. Örgüte Güven

Örgüte güven, kişilerin kurumsal ilişkilerini ve davranışlarıyla ilgili beklentilerini içermektedir; başka bir deyişle, “örgüte duyulan itimat ve örgütten alınan destek, örgüt tarafından verilen sözlerin tutulacağına ve dürüst olunacağına olan inanç” olarak tanımlanabilir.

İnsanların çalıştıkları örgüte karşı güven duymalarının en önemli nedeni, örgütlerinde kendi katkılarının bilinmesi, bir değer oluşturduğunun kabul edilmesi ve saygı görmeleridir. Çalışanına bu şekilde yaklaşan örgütler çalışanlarının önerilerine başvurmakta, buradan çıkan sonuçları gündeme getirmektedirler. Fortune Dergisinin yıllık olarak yaptığı en iyi 100 Amerikan Şirketi anketinde ilk sırayı alan Southwest Airlines’ın bir çalışanı örgütünün çalışanlarına saygıyla davrandığını, iyi ödeme yaptığını ve yetki verdiğini, sorun çözmede çalışanların fikirlerine ve düşüncelerine başvurulduğunu belirterek, sonuç olarak da örgütün kendilerinde bir güven duygusu yaratıp işe gitmeyi çok sevdiklerini belirtmiştir (Kütükçü, 2007: 78).

Örgütlerde güven oluşturulması için çalışanlara ve yöneticilere düşen görev ve sorumlulukları, ayrıca güven oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurları genel olarak aşağıdaki şekilde sıralamamız mümkündür (Asunakutlu, 2002: 11):

- i. Çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin oluşturulması.
- ii. Örgüt içinde iletişim sisteminin iyi işliyor olması,
- iii. Örgüt yönetimi açısından etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sisteminin oluşturulması.
- iv. Kişilerin üstün yeteneklerle donatılmasını sağlayacak sürekli eğitim sisteminin kurulması ve etik değerlere önem verilmesi.



Şekil 2.1: Örgütsel Yaşamda Güven Algılaması

Kaynak: Erdem, 2003: 169

Şekilden de anlaşılacağı üzere güvenilir bir yöneticiden beklenen; adil, kurallara uygun ve etik ilkelere dayanan davranışlar geliştirmesidir. Dolayısıyla örgütsel yaşamda güvenin hangi düzeyde algılandığını, yöneticilerin güvenilirliğini sorgulamakla anlayabiliyoruz (Erdem, 2003: 169).

Tsahannen-Moran güvenin yüksek olduğu kurumlarda çalışanların daha huzurlu olduğunu ve enerjilerini kendilerini korumak yerine kurum hedeflerinin gelişimine adadıklarını söylüyor. Bunun yanı sıra çalışanların örgütü sevmelerinde ve örgütlerine güven duymalarında öğlen yemeği, çocuk bakım hizmeti, örgütün sağladığı olanaklarla yapılan tatil gibi uygulamaların çalışanları memnun ettiği düşünülüyor (Sönmez, 2005: 32).

2.2.3. Örgütsel Güven Modelleri

Yaratıcılığın bu kadar önem kazandığı günümüzde insanı sadece bir üretim aracı olarak görmek mümkün olmadığından uzmanlaşma ve üretim eğilimliliği dışında artık duyarlı olma, açık iletişim, karşılıklı güven gibi kavramlar da iş hayatına girmiş ve insanın mantık yanı ile birlikte duygusal yanı da dikkate alınmaya başlanmıştır. Günümüzde geliştirilen güven modellerinin en önemlileri aşağıda açıklanmaktadır (Zorlu, 2006: 50).

2.2.3.1. Mishra'nın Güven Modeli

Bireysel güven, kişinin bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtırken, örgütsel güven ise kişinin, örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtır. Mishra hem örgütler hem de bireyler için geçerli dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuştur. Bu dört boyutun güven algılaması yarattığını söylemiştir (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000) Mishra Modeli dört farklı güven boyutunu tanımlar; (a) yeterlilik, (b) açıklık, (c) ilgililik, (d) itimat edilirlilik (Mishra,1996). Tablo 2.4. Mishra modelinin boyutlarının hangi anlamı ifade ettiğini göstermektedir.

Tablo 2.4: Mishra Güven Modeli Boyutları (Ovaice, 2001; aktaran Tüzün, 2006)

Boyut	Anlam
Yeterlilik	Kişi ya da örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olma durumunu yansıtır.
Açıklık	Güvenen ve güven duyulan arasındaki iletişimin açık ve dürüst algılanmasını yansıtır.
İlgililik	Diğerlerinin refahına yönelik ilgiyi yansıtır.
İtimat Edilirlik	Söylemler ve eylemlerde tutarlılık beklentisini yansıtır.

Mishra modelinin ilk boyutu yeterliliktir. Yeterlilik, örgütsel güvene uyarlandığında, örgütün pazarda yaşamını sürdürebilme kabiliyeti ile birlikte, liderlikte etkinlik varsayımı algısını genelleştirilir. Bunun yanı sıra örgütsel güvenin yeterlik boyutu çalışanların örgütlerinin liderlik yeterliliğine yönelik emin olma kapsamını da yansıtır. Mishra (1996) modelinin ikinci boyutu açıklık boyutudur. Örgütsel düzeyde Butler (1991) güvenin diğer boyutlarla ilişkisini kurabilme adına, açıklık ve dürüstlüğü algılayabilmek yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde anahtar konumunda olduğunu düşünmektedir. Örgüt içindeki açıklık algılayışını yaratanlar liderler ya da yöneticilerdir (Shockley-Zalabak ve diğerleri,2000). Mishra modelinin üçüncü boyutu ilgililik boyutudur. İçtenlik ve şefkatin açıklık ile birleşmesi ilgililik algılayışını meydana getirir. Bromiley ve Cummings (1996) ilgililiğin bir grubun bir başka grubu savunmasız bırakacak şekilde çıkar elde etmeye çalışmayacağı durumda gerçekleşeceğini söylemişlerdir. Mishra (1996) ise ilgililiği, örgüt ya da sosyal düzeyde birinin kendi menfaatleri ile diğerlerinin menfaatlerini dengelendiği durum olarak tanımlamıştır. İlgililik açısından güven, sadece hiyerarşik ilişkilerde mevcut değildir, aynı düzeydeki hiyerarşi için de geçerlidir. Çalışanlar yöneticilerin, onların refahını ve menfaatlerini koruyacaklarını düşünerek onlara güven duymak isterler ve bu durumu ilgililik olarak algırlar. Mishra modelinin dördüncü boyutu olan itimat edilirlilik, tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgilidir. Kişilerin söylemlerinde ve eylemlerinde tutarlılık ve uygunluk güveni oluşturur (Shockley-Zalabak ve diğerleri,2000). Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven, tutarlı davranış ile gerçekleşerek iş ilişkilerindeki kararları da bu davranışlar etkileyecektir (Mishra,1996). Kısacası itimat edilirlilik, güvenilirlik ve tutarlılık örgütün tedarikçileri, müşteriler ve iş ortakları ile olan güven ilişkisini önemli düzeyde etkileyecektir (Shockley-Zalabak ve diğerleri,2000).

Görüldüğü gibi Mishra modelini oluşturan dört öge, birbirini etkileyen ayrıca birbirinden etkilenen öğelerdir. Başka bir deyişle, bu modelde güven sistemleştirilmiş ve modelin boyutlarını bu sistemin elemanları haline gelmiştir.

2.2.3.2. Bromiley ve Cumming Güven Modelleri

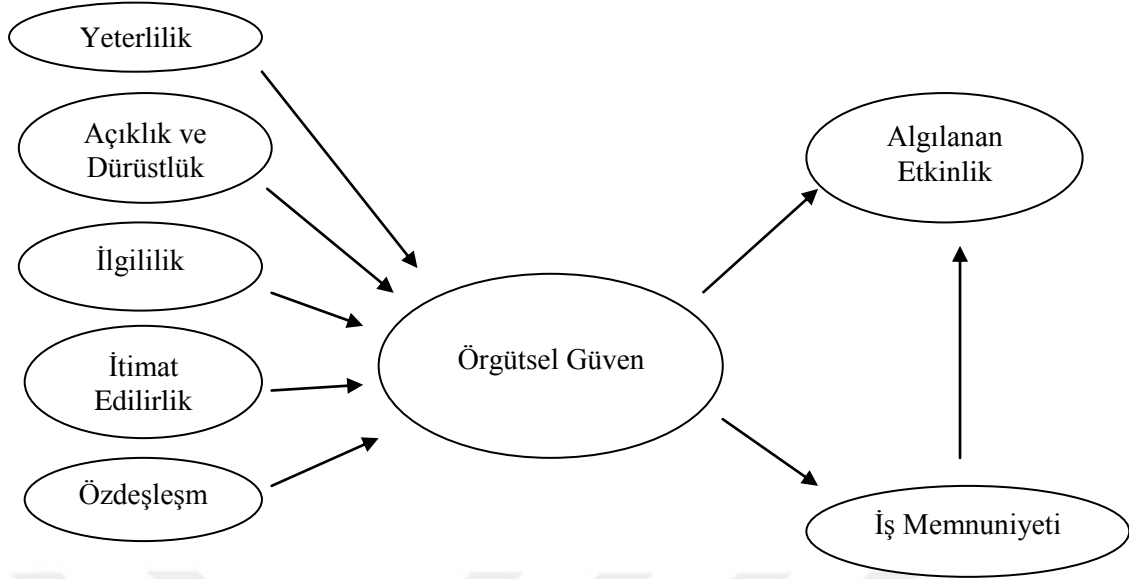
Bromiley ve Cummings (1996), bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak değerlendirmiş olup güveni;

- i. Açıkça ya da gizli olarak birisi için iyi inanca sahip olma çabası,
- ii. Dürüst olmayı,
- iii. Şartlar elverse bile diğerinden avantaj sağlamayı beklememeyi beraberinde getirmesi, olarak değerlendirmişlerdir.

Bromiley ve Cummings güveni, verilen taahhütleri tutmak olarak tanımlamıştır; aynı zamanda güveni iyi niyetli davranma gayretine, dürüstlüğe ve fırsatçılıktan kaçınmak temeline dayanmak olarak tanımlamıştır. Bunun yanı sıra Bromiley ve Cummings güven tanımlarının ilk boyutunu oluşturan açık veya açık olmayan taahhütlere uygun iyi niyetli davranma gayreti ile bireyin “itimat edilir davrandığını” ya da bağlılığı oluşturmaya yönelik hareket ettiğini ileri sürmektedir (Bromiley ve Cummings, 1996: 303).

2.2.3.3. Shockley – Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000) ve Mishra (1996)’nın tanımladığı dört farklı güven boyutuna; yeterlik, açıklık, ilgililik, itimat edilirlilik boyutlarına ek olarak, iletişim ve iş memnuniyeti literatürünü gözden geçirerek, beşinci boyut olarak özdeşleşme boyutunu eklemiş ve beş boyutlu bir model geliştirmiştir. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd’ın önerdiği güvenin beşinci boyutu olan özdeşleşme kavramı bireylerin örgüt üyesi olarak birleşebilirlik ve sıkı ilişkiler kurma paradoksunu nasıl yönettiği ile ilgilidir. Bir örgüt üyesi örgüt ile bütünleşirse, yüksek düzeyde etkinlik ve güven düzeyi oluşacaktır (Tompkins ve Cheney, 1983). Modele göre örgütsel güven, iş tatmini ve algılanan örgütsel etkililik arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Bu modeli aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Madison, 2002: 9).



Şekil 2.2: Schokoley Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Parametreleri

Kaynak: Schockley Zalabak ve Ellis, 2000: 8

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000) tarafından tanımlanan güven boyutları örgütsel güven üzerinde doğrudan etkiye sahiptirler. Aynı zamanda örgütsel güven, algılanan etkinlik ve iş memnuniyeti üzerinde de bir etkiye sahiptir.

2.2.4. Organizasyon Teorisyenlerine Göre Güven

2.2.4.1. McGregor'un Teorisinde Güven

McGregor'un yönetici davranışları üzerine geliştirdiği X ve Y teorileri yöneticilerin çalışanlar hakkındaki karşıt varsayımlarını içermektedir. McGregor'a göre yöneticilerin varsayımları çalışanların davranışlarını etkilediği gibi bu varsayımlar, çalışanları nasıl algıladıklarına ve onları nasıl gördüklerine bağlıdır (Koçel, 1993: 229). Teori X, insanlara yönelik bir değerler dizisidir. X teorisi yönetimin çalışanlara güvenmediğini, çalışanların işlerinden hoşlanmadıklarını ve aralarındaki işbirliğinin sadece kontrol mekanizmaları devredeyken sağlanabileceğini savunur. Y teorisinde ise yönetim çalışanlara güvenir, onlara kendilerini kontrol etmeleri için güç verir, ayrıca çalışanların kendi kişisel değerleriyle örgütün hedeflerini bütünleştirebilecek kapasitede

olduklarına inanır. McGregor'a göre, Y teorisi çalışanların morallerini yükselterek verimliliğin artmasına yol açan teoridir (A.K.Mishra ve G.M. Spreitzer, 1996: 574-575).

2.2.4.2. Likert' in Teorisinde Güven

Likert, sömürücü, yardımsever, danışmacı ve katılımcı olmak üzere dört farklı sistemden oluşan bir organizasyon modeli geliştirmiştir. Katılımcı organizasyonlarda yönetime itimat ve güven, açık ve doğru iletişim, bütünleşmiş karar verme yöntemleri yer almaktadır. Bu sistemde amaçlar birlikte oluşturulmuş ve tüm çalışanlar tarafından kabul edilmiştir. Katılımcı organizasyonlarda diğer modellere oranla daha az kontrol gerektirir ve örgütte oldukça yüksek verimlilik söz konusudur. Bunun yanı sıra işgücünde işe devamsızlık az, işgücü devir oranları düşük ve dolayısıyla kaynak israfı ve kaybı da daha az olmaktadır. Likert, öne sürdüğü bu organizasyon modelinin örgüt çalışmalarında mükemmeliyet için kilit nokta olduğunu belirtmiştir (Balay, 2000: 16).

2.2.4.3. Argyris'in Teorisinde Güven

Argyris'e, kişilerin olgun olmayan insan özelliğinden olgun olan insan özelliklerine doğru geliştiğini düşünür. Bu sürece bağlı olarak bazı yönetim şekilleri bireylerin gelişmesini sağlarken bazı yönetim şekilleri onların pasif bağımlı kişiler olmalarına neden olur. McGregor' un teorisinden esinlenen Argyris' in 1980'de geliştirdiği modelinde Y teorisindeki çalışana özgü nitelikleri yüksek güven, saygı, işe doyum, samimi ve açık ilişkiler olarak sıralamaktadır. Bu düşünceye göre yöneticiler Y teorisini benimsemeli, astlarını daha fazla sorumluluk almaya teşvik etmeli ve onların gelişmeleri için gereken ortamı hazırlamalıdır. Aksi halde örgütte çatışmacı bir ortam oluşması kaçınılmazdır. Bu davranışlar örgüt içinde uyum süreçlerini ve bilgi akışını olumsuz etkiler. Argyris bu durumu önlemek için, örgüt içerisinde işlerin zenginleştirilmesi, tek yanlı bağlılığın azaltılması, açıklığı, güveni, risk almayı ve duyguları ifade etmeyi özendirilen bir ortam yaratılması gerektiğini savunmaktadır (Koçel, 1993: 233).

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

İşgörenlerin sahip oldukları bilgi ve becerileri ile işlerine yoğunlaşmaları örgütlerin varlıklarını sürdürmesi için önemli bir faktördür. Ancak, işgörenlerin bu yetenekleri, örgütlerin varlıklarını sürdürmesi için tek başına yeterli değildir. İşin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak örgütlerin güçlenerek büyümesi, işgörenlerin örgüte güçlü duygular beslemesine bağlıdır (Bolat ve Bolat, 2008: 76).

Örgütsel bağlılık, genel olarak "örgütün üyesi olarak kalmaya yönelik güçlü bir istek"; "örgüt adına yüksek performansta çaba gösterme isteği" ve "örgütün değerlerine ve hedeflerine inanmak ve bu kavramları benimsemek" biçiminde tanımlanmaktadır (Dilek, 2005: 31).

Mowday, Porter ve Steers üç bileşenli bir örgütsel bağlılığı aşağıdaki biçimde tanımlamışlardır;

- i. Güçlü inanç, organizasyonel amaç ve değerlerin kabulü,
- ii. Organizasyon lehine ölçüde çaba gösterme isteklilik,
- iii. Organizasyondaki varlığını sürdürme konusunda istekliliktir(Çetin, 2004: 59).

Bireylerin örgütün daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili bir takım fedakârlıklar yapmaları, örgüt ve birey arasındaki bağın aktif olduğunun bir göstergesidir. Bu nedenle örgütsel bağlılık, örgütte pasif bir itaatten daha fazlasını ifade eder (Vanderberg, 1994: 536).

Örgütsel bağlılık, örgütler için beş nedenle yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; birinci olarak iş bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri; ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal davranışlar; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş görenin işi ve rolüne ilişkin özellikleri, dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş

görenlerin kişisel özellikleri; son olarak ise bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeyeyle yakından ilişkilidir (Balay, 2000: 58).

Örgüte bağlılık tutumu, yaş, örgüt içi kıdem gibi kişisel, iş dizaynı ve yöneticinin liderlik davranışları gibi örgütsel değişkenler ve çalışanın işletmesine karşı olan ve çalıştığı işletmenin başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi ile belirlenmektedir. Ayrıca iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve olumlu örgüt iklimi gibi unsurlar, çalışanların örgüte bağlılığını artırmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005:396).

3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Bütün işletmeler maliyetlerini en aza indirerek verimlilik artışı sağlamayı amaçlarlar. Bu nedenle işletmeler ellerindeki kaynakları doğru ve etkin bir şekilde kullanarak maliyetlerine minimize ederler.

İşletmenin elinde tuttuğu en önemli kaynak olan insan örgütün hammaddesidir. İşgörenlerin örgütten ayrılmamaları örgütlerin devamlılığına neden olurlar. Bu nedenle örgüt, yaşamını devam ettirmek için işgörenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışırlar; bunu yaparken de işgörelere, ücret artırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma vb. gibi imkânları sunarlar (Çetin, 2004: 90).

Örgütsel bağlılığın tarihçesine bakıldığında; pek çok araştırmacı, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını incelemişler ve bu çalışmaların giderek artan bir önem kazandığını savunmuşlardır. Bunun pek çok neden şu şekilde sıralanmıştır (Tiryaki, 2005: 91);

- i. Örgüte bağlılığın istenilen çalışma davranışı ile ilişkisinin olması,
- ii. Örgüte bağlılığın işten ayrılma niyetinde oluşmasında, iş doyumundan daha etkili olduğunun ortaya konması,
- iii. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,

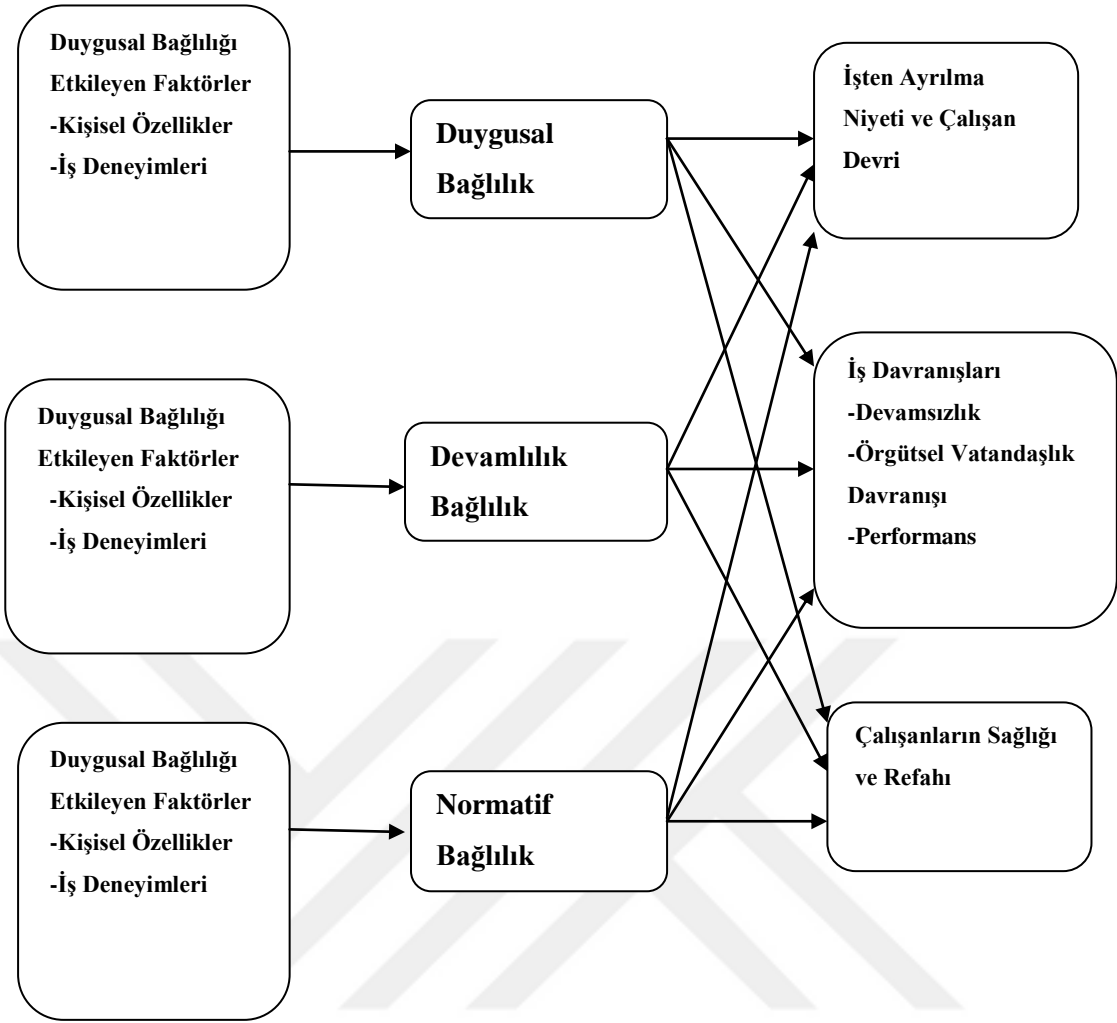
- iv. Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- v. Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak düşünülmesidir.

Çalışan bağlılığı, örgütlerin maliyetlerini düşürmekte aynı zamanda karlılıklarını ve imajlarını güçlendirmektedir (Gözler, 2007). Çalışan bağlılığının örgüte güveni, çalışanların güveniyle de verimliliğin arttığı ortaya konulmuştur. Böylece hem çalışanlar için hem de işverenler için uzun süre çalışılabilir hale gelmektedir (Somuncu, 2008: 8).

3.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığın 3 ana ögeye dayandığını ileri sürmektedir. Bu ögeler; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Meyer ve diğerleri, 1998, 32; aktaran Gündoğan, 2009: 48) .

1984'te Meyer ve Allen, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak “duygusal” ve “süreklilik” bağlılığı olarak iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. 1990 da “normatif bağlılık” olarak adlandırılan üçüncü bir unsur ilave edilmiştir.



Şekil 3.1: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak:(Gündoğan, 2009: 48).

3.3.1. Duygusal Bağlılık

Allen ve Meyer'e göre duygusal bağlılık, bir bireyin kendisini örgütüyle özdeşleştirmesi, örgütüne bağlanması ve örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk duyması olarak tanımlanmaktadır. Duygusal bağlılığa sahip olan çalışanların kurumlarında çalışmaya devam etmelerinin sebebi bunun için istek duymalarıdır (Lee ve Peccel, 2007).

Duygusal bağlılık, bireyin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle ne derece tutarlı olduğunu göstermektedir (Ceylan ve Demircan, 2004). Bu

nedenle kişinin örgütle özdeşleşmesi, örgüte bağlılık türünde, kişi kendini örgütün bir parçası olarak gördüğünden örgüt onun için büyük anlam taşımaktadır (Balay,2000: 75).

Allen ve Meyer, duygusal bağlılığın bazı faktörlerden etkilendiğini savunarak bu faktörleri şu şekilde sıralamaktadır (Allen and Meyer, 1990,14; aktaran Balay, 2000: 75-76):

İşin güçlüğü: İşgörenin çalıştığı örgütte yaptığı işin güç, mücadeleyi gerektiren ve heyecanlı bir iş olması,

Rollerin belirginliği: Örgütün işgörenden neler beklediğini açıkça belirtmesi,

Yönetimin önerilere açık olması: Üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer işgörenlerin fikirlerini dikkate alması,

Amaçlarda belirginlik: İşgörenin, örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması,

Çalışma arkadaşlarına olan bağlılık: Örgütte çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması,

Eşitlik ve adalet: Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğiinden fazlasını, bazılarının da hak ettiğiinden azını almaması,

Kişisel önem: İşgören tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların güçlenmesine teşvik etme,

Geri bildirim: İşteki performansı konusunda işgörene bilgi verilmesi,

Kararlara katılım: İşgörenin yönetsel kararlara katılımını sağlamak, bu kavramlar örgüte bağlılığı, duygusal açıdan, olumlu yönde etkilemesidir.

3.3.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, yapılan yatırımların sayısı ile bireylerin algıladığı seçenek yokluğu olmak üzere iki faktöre dayanmaktadır. Yaş, örgütsel hizmet süresi, terfi olanakları, örgütten ayrılma isteği ile iş devri bu bağlılık ile ilgilidir. Bu saptama, örgütte daha uzun süreyle çalışan, daha ileri yaştaki çalışanların daha fazla yatırımları

olduğu için örgüte daha çok bağlılık göstereceklerdir. Bu nedenle çalışanların, terfi olanakları ve ödemelerden bir dereceye kadar tatmin sağları (Balay, 2000: 76).

Örgüte devamlılık bağlılığı ile bağlı bir birey işine ve örgüte ihtiyacı olduğu için bağlılık duymaktadır. Böyle durumlarda birey örgüte harcadığı zamanı görerek bunların boşa gitmemesi için örgüte devam etmesinin zorunlu olduğunu düşünmektedir (Güven, 2006: 6).

Allen ve Meyer'e göre devamlılık bağlılığına etki eden faktörler ise şu şekilde sıralanmaktadır (Balay, 2000: 78-79):

Beceriler: İşgörenin mevcut örgütte sahip olduğu beceri ve deneyimlerinin ne kadarını bir başka örgüte transfer edebileceği veya yararlı kılabilceğinin düşünülmesi,

Eğitim: İşgörenin sahip olduğu formel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışındakiler için çok yararlı olmayacağı düşüncesi,

Yeniden yerleşme: İşgörenin, örgütten ayrılması durumunda farklı bir yerleşim yerine göç etmeyi düşünmesi,

Kendine yatırım: İşgörenin, zaman ve çabasının büyük bir bölümünü çalıştığı örgüte yöneltmiş olması,

Emeklilik primi: İşgörenin mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, ayrılması halinde kaybedebilmesi,

Topluluk: İşgörenin, yaşadığı yerleşim biriminde ne zamandan beri oturduğu,

Seçenekler: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda, sahip olduğu işin faydalarından mahrum kalma endişesi, bu faktörler devamlılık bağlılığını olumlu yönde etkiler.

3.3.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemesidir. Kişiler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar ve bunun sebebi olarak ise, işverenlerin

onlara gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda iŖe alması ya da iŖverenleriyle kalmalarının en doğru Ŗey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır (etin, 2004: 91-92).

Allen ve Meyer (1997), normatif bağlılığın oluŖmasında alıŖanların örgüte giriŖlerinden önceki ve örgüte girmelerinden sonraki yaŖantılarının etkili olduğunu savunmaktadırlar. Ayrıca alıŖanların güçlü kiŖisel bağlılık ile örgütlerine bağlı olmasının normatif bağlılık üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuŖlardır ve bunu örgütsel bağlılık normu olarak adlandırmıŖlardır (Allen and Meyer, 1997: 18).

Sonuçta her bağlılık türü, bireyin bir Ŗekilde rgte bağlamasına sebeptir. Özellikle yoğun duygusal bağlılığı olan iŖ görenler istedikleri için, güçlü normatif bağlılığı olan iŖgrenler zorunlu oldukları için, devamlı bağlılığı olan iŖgrenler ise ihtiyaç duydukları için iŖlerinde kalırlar. Nedenleri farklı olduğu için her bağlılığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır (etin, 2004: 91-92).

3.4. Örgütsel Bağlılık İlgili Benzer Kavramlar

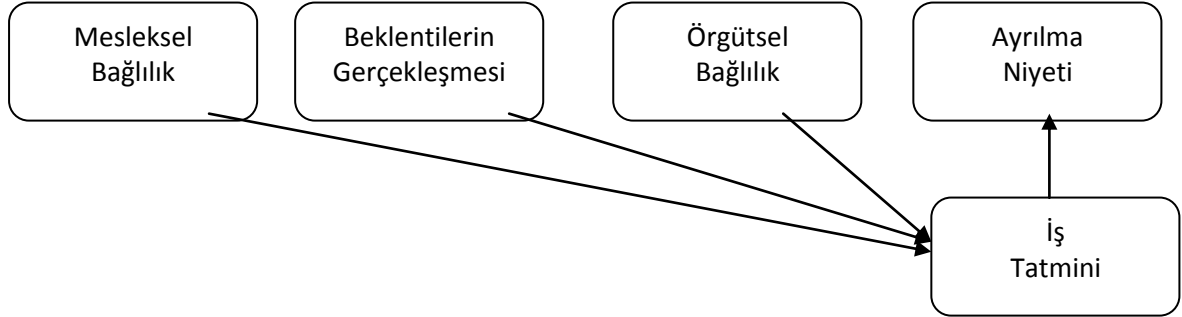
3.4.1. Mesleki Bağlılık

Mesleki bağlılık, bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak için yaptığı alıŖmalar sonucunda mesleğinin yaŖamındaki önemini algılamasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999).

Mesleki bağlılığın; mesleksel değer ve amaçlarına inanma ve bunların kabul etme, meslek yararına çaba sarf etme arzusu ve meslekteki üyeliğini devam ettirme isteği Ŗeklinde tanımlanmıştır (Morrow and Wirth, 1989: 41). Mesleğe bağlılık, alıŖanın uygun seçenekleri değerlendirmesi sonrasında o meslekte devam etme isteği olarak da tanımlanmaktadır (Balay, 2000: 37).

Mesleki ve örgütsel bağlılık arasındaki iliŖki, örgütler açısından, profesyonel alıŖanların istihdam edilmesi önemli sonuçlara sahiptir. Mesleki bağlılık ise kendini meslekle ilgili beklentilerinde göstermektedirler. Profesyonel alıŖanların örgütlerine

bağlı olması bu beklentileri ile gerçekleşecektir. şekilde yer alan “yol modeli” bu durumu özetlemektedir (Lanchman, 1986: 281):



Şekil 3.2: Yol Modeli

Mesleki bağlılığın örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi dolaylı olmakla birlikte çalışanın beklentilerinin gerçekleşmesine bağlıdır. Beklentilerin gerçekleşmesi ise örgütsel bağlılığı ve iş tatminini etkilerken, iş tatmini ve örgütsel bağlılık da işten ayrılma niyeti konusunda etkisini doğrudan göstermektedir (Somuncu, 2008: 15).

3.4.2. İşe Bağlılık

İşe bağlılık, personelin çalışmakta olduğu işine olan duygusal bir bağ ve inançtır. İşe bağlılık, personelin davranışları ve tatmin düzeyini etkileyebilmektedir ancak işe bağlılık performans ve iş tatmini değildir. İşe bağlılık ile ilgili olan özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 18-19):

- i. Bir kimsenin sahip olduğu özellikle iş arasındaki ilişki,
- ii. Kişinin işine sarılması,
- iii. Kişinin kendisine verilen değeri algılaması ve performans düzeyinden etkilenme derecesi,
- iv. Kişinin psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirmesidir.

3.4.3. Sadakat

Örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat kavramları örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgili kavramlardır. Ancak iki kavram dayanak noktaları bakımından birbirinden farklıdır. Çünkü örgütsel sadakat kültürel değerlere, örgütsel bağlılık ise, işe ve başarıya dayanmaktadır. Ayrıca örgütsel sadakat, uzun süreli bağlılığın bir sonucudur (Balay, 2000: 49).

3.4.4. İtaat

İtaat, kaynağını birey dışından alan görev duygusu olup tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı emre dayalıdır. Yani bireyler genellikle verilen emirlere uymama sonucu karşılanacakları yaptırım ve cezalardan çekindikleri için itaat ederler. Hâlbuki örgütsel bağlılık dış çevre kaynaklı olmayıp, içsel bir görev duygusudur, içsel olduğu için de dışsal emirlerle oluşturulamaz (Balay, 2000: 50).

3.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

3.5.1. Kişisel Faktörler

3.5.1.1. Yaş

Örgütsel bağlılıkla, işgörenin yaşı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar sonucunda, yaş arttıkça örgütsel bağlılığın arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir (Solmuş, 2004: 217). Buna göre, işgörenlerin yaşı arttıkça, alternatifleri ya da farklı bir eğitim alma olanakları azaldığı için işgörenlerin çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları da artmaktadır (Angle ve Perry, 1981: 12). Başka bir araştırma da ise, daha genç işgörenlerin, sahip oldukları az iş tecrübesiyle ve dolayısıyla daha az alternatif iş olanaklarına sahip olmaları nedeniyle örgüte daha fazla bağlandıkları savunulmuştur (Cohen, 1993: 145). Örgütsel bağlılık boyutları ile yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen

araştırmacılar, yaş ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu savunmuşlardır (Yalçın ve İplik, 2005: 399).

3.5.1.2. Cinsiyet

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer kişiisel faktör cinsiyet olup kadın ve erkek çalışanların farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin olabileceğini araştırmalar göstermektedir. Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, kadın ve erkek çalışanların davranışlarını etkilemekte ve çalışma yaşamına ayrıca işe bakışında önemli bir ayırım oluşturmaktadır. Günümüze kadar yapılan araştırmalarda kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu ortaya konulmaktadır (akır, 2001: 106). Buna neden olarak cinsiyet–rol toplumsallaşmasındaki farklılıklar nedeniyle, kadın ve erkeklerin örgütte farklı değer ve beklentileri içinde oldukları düşünülmektedir. Örneğin kadınlar işyerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirlerken, erkekler ücret, kariyer gelişmesi ve ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla önem verirler (Kirel, 1999: 117-118).

3.5.1.3. Medeni Durum

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişiisel faktörlerden bir diğeri, iş görenlerin medeni durumlarıdır. Ancak, bu iki değişken arasındaki ilişki az sayıda kurumsal çalışmada incelenmiştir. Medeni durum, çoğunlukla örgütsel bağlılık çalışmalarında bir kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır (Mathieu ve Zajac: 177).

3.5.1.4. Eğitim Düzeyi

Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak ele alınan bir diğer faktör ise, işgörenlerin eğitim düzeyleridir. Geçmişte yapılan bazı araştırmalar sonucunda eğitim ile örgütsel bağlılık arasında ters bir orantı olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak da eğitim düzeyi artan işgörenin rgttten beklentileri de artmakta ve eğitim düzeyinin artmasına

paralel olarak da alternatif iş imkânlarının çoğalması, eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerin örgütsel bağlılığının azalmasına sebep olmaktadır (Güçlü, 2006: 67).

3.5.1.5. Kıdem

Kıdem, bireyin bir işte ne kadar süredir çalışıldığını göstergesidir. Aynı işte uzun süre çalışan, yani kıdemi yüksek olan bireyin bağlılığının daha yüksek olması beklenebilir. İşinden tatmin olmayan, psikolojik olarak özdeşleşmeyen bir bireyin işinden ayrılma eğilimi yüksek olacağı kabul edilirse, kıdemin örgüte bağlılıkla ilişkisi açıkça görülebilir. Ancak burada başka iş alternatifleri ve bireyin işten ayrılmasını öngören ekonomik sorunlar göz önüne alınır, kıdemin örgüte bağlılıkla daha önemsiz bir ilişki olduğu ortaya çıkabilir. Bu sebepten, kıdemin tek başına örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olarak ele alınması yeterli olmayacaktır (Çakır, 2001: 114).

Son olarak Allen ve Meyer (1993), örgüt içerisinde geçen zamana dayalı olarak, kıdem göre memnuniyet düzeyinin artmasının örgütsel bağlılık ile kıdem arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.

3.5.1.6. Çalışma Süresi

Çalışma süresi ile ilgili yapılan bazı araştırmaların sonucu olarak; örgütte çalışma süresi arttıkça, işgörenin işletmeden elde ettiği kazançlar da artacağı için örgütsel bağlılığı artacaktır (Cohen, 1993: 155).

Örgüt içerisinde çalışılan toplam süre ile herhangi bir pozisyonda çalışılan süre örgütsel bağlılık arasında da bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre, işgörenin örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuş, pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ise ters bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir çalışmada ise; örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmakta, ancak bir pozisyonda geçirilen süre, duygusal ve normatif bağlılığı azaltmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 399).

3.5.2. Örgütsel Faktörler

3.5.2.1. İş Yükü

İşgörenin görev yapısına bağlı olan ve örgütsel bağlılıklarını etkilediği düşünülen faktörlerden biri olan iş yükü, "bir işin gerektirdiği performans miktarı" olarak ifade edilmektedir. Stevens, Beyer ve Trice, iş yükünün aşırı olmasıyla işgörenler tarafından bir maliyet unsuru olarak algılanabileceğini ve bunun da örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyeceğini ifade etmişlerdir. Diğer bir ifade ile işgörenler aşırı iş yüklerinin karşılığında bir ücret alamamaları nedeniyle kendi açılarından bunun bir maliyet oluşturduğunu düşünerek örgüte olan bağlılıkları olumsuz etkilenecektir (Saklan, 2010: 27).

3.5.2.2. İşin Nitelikleri

İşin önemi, örgütte ya da dış çevrede insanların yaşamları üzerindeki etkisidir. Ayrıca işin motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi aynı zamanda geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özelliklerin de örgütsel bağlılığı etkilediği bilinmektedir (İnce, 2005: 71). İşin kendisi ya da genel görünümü iş doyumunun önemli bir kaynağıdır çünkü işin çalışana sağladığı ücret, statü ve diğer avantajlar yeterli olmasına rağmen işin genel yapısı çalışanın kişilik ve beklentilerine cevap verebilecek nitelikte olmadığından işgören için bu durum çoğu kez doyumsuzluk nedeni olacaktır (Özgen, 1998: 332).

3.5.2.3. Ücret

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden birisi de ücret düzeyidir. Kar amacı gütmeyen örgütler hariç, tüm örgütlerde işler belirli bir ücret karşılığında yapılmaktadır (Smadov, 2006: 101). Ücret işteki başarının karşılığı olarak görüldüğünden ücretin beklenenden az olması, iş tatmini azaltır (Türk, 2003: 81). Belirli bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil iş görenler arasındaki dağılımı

tutarlılığıyla kendini göstermektedir. Bireyin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığı bilmesi işgörenin iş tatminini etkilemektedir (Erdoğan, 1996: 239). Ücretin iş tatmine olan katkısı farklı hiyerarşi düzeyinde olan çalışanlar için farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, yöneticiler ile işçiler karşılaştırıldığında, yöneticiler ücret ve iş koşullarına nazaran genel tatmine daha çok katkıda bulunmaktadır (Bilgin, 1995: 154).

3.5.2.4. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Rol çatışması, iş görenin görevini yerine getirirken, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumudur (Katz ve Kahn, 2005: 202). Çatışmasının iş görenlerde içsel çatışmayı ve iş ortamı gerilimini artırdığı için iş görenlerin iş tatminini ve örgüte olan güvenlerinin de azaldığı sonucu elde edilmiştir (Şimşek, 1998: 318). Rol Belirsizliği ise, görev yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur. Dolayısıyla rol çatışmasının belli ölçüde birey merkezli, rol belirsizliğinin ise örgüt merkezli olduğunu söylemek mümkündür (Smodov, 2006: 110).

3.5.2.5. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütün kendisine özgü değer ve kişiliği olup ayrıca örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve ayıran varsayımlar, değerlerdir (İpek, 2004: 13). Örgüt kültürü işlerin yapılaş şekillerini ve örgütü etkileyen özelliklerin işgörenler tarafından algılanma şekillerini içerir. Çünkü kültür, işgörenlerin sorumlu oldukları işleri ve örgütleri hakkında ne hissettiklerini ifade etmeye yardımcı olur (Balay, 2000: 98). Kısacası örgüt kültürü;

- i. Örgütte uygulanan liderlik modellerine,
- ii. Mesleğe ve şartlara ilişkin bireysel algılara,
- iii. İşin nasıl yapılacağına dair varsayımlara,
- iv. Neyin doğru olup neyin olmadığına dair tutumlara etki eder (Goffee ve Jones, 2000: 119).

Örgütsel kültürün olumlu yönleri bireylerde ortak bir kimlik duygusu yaratmasıdır. Örgüt kültürü ayrıca, örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya yardım ederken işgörelere de olayları değerlendirebilecekleri bir ilgi çerçevesi sağlamaya; bakış açılarını ve algılarını etkileyerek örgüt ortamında kişilerarası ilişkilerin dengede tutulmasında katkı sağlar. Örgüt kültürünün olumsuz yönü ise değişime karşı yüksek düzeyde direnç göstermesi, bürokrasi ve katılımı özendirerek örgütte dar düşünmeye yol açmasıdır (Balay, 2000: 143).

3.5.2.6. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgütlerdeki işbirliğine dayanan hareketlerin temel esaslarından biri olarak belirtilmekte ve çok sayıda olumlu iş sonucuyla ilişkili örgütsel değer olarak tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2009: 62-63).

Örgütsel adaletin üç türü bulunmaktadır. Bu kavramların ilki; *dağıtımsal adalet* çalışanların elde ettikleri ödül ve ücretlerin miktarı ve biçimi ile ilgili adalet algılarını temsil eder ayrıca bu adalet sonuç odaklıdır. İkinci olarak *prosedürel adalet* çalışanların elde ettikleri ödül ve ücretleri belirleyen süreçlerle ilgili algılarını yansıtır. Prosedürel adalet algısıyla kuruma karşı davranışların açıklanması daha kolaydır. Çünkü çalışanların dağıtımsal adalet algıları, alınan kararların sonuçlarına karşı tutumları etkilerken; prosedürel adalet algıları ise daha çok örgüte karşı olan tutumların belirleyicisi rolündedir (Çakar ve Yıldız, 2009: 69). Son olarak ise *örgütsel adalet*, çalışmalarında üçüncü bir çalışma alanı ortaya çıkmış ve bireyin adalet yargıları, bir prosedürün uygulanması süresinde kişilerarası davranışların kalitesine dayandırılmış ve buna etkileşimsel adalet adı verilmiştir (Eroğlu, 2009: 76).

Çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki alma, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi konularda adil davranılmadığını düşünmesi örgüte olan bağlılıklarını olumsuz etkileyebilmektedir. Çalışanların, ücret, ödül gibi maddi kazanç ve haklarla ilgili adalet algısı, daha çok kişisel çıktılarla ilgili olup dağıtımsal adalet boyutuyla açıklanırken karar alma süreci ile ilgili adalet algısı ise prosedürel adalet boyutudur (İnce ve Gül, 2005: 76-78).

3.5.2.7. Monotonluk

Monotonluk, bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasıdır (Eren, 1993: 198). İş görenin; yaratıcılığını ortaya koymasına imkân tanımaması, her gün rutin işlerin yapılması işgörende bıkkınlığa neden olur ve bu durum iş göreninin yapılan işten tatmin olmasını engeller. Sonuç olarak ise bu olumsuzluklar iş göreninin örgütsel bağlılığının azalmasına neden olabilir (Güçlü, 2006: 73).

3.5.2.8. Stres

Stres, insanın alışılmış davranış kalıplarının yetersiz kaldığı durumlarda ortaya çıkan tepkidir. İşgörenlerin görevlerine ilişkin bazı faktörler kişide strese neden olabilmektedir. Bu faktörler arasında bireyin kendisi dışında örgütle ilgili konular da yer almaktadır. Bunları; örgüt yapısı, örgüt iklimi, fiziki çevre şartları, yapılan işin niteliği, kariyer gelişimi, işletme içi ilişkiler ile ilgili etmenler şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Aynı zamanda, kötü çalışma koşulları, zaman darlığı, aşırı iş yükü, rol çatışması, bilgi yığılması ve teknik sorunlar kişide strese neden olan örgütsel faktörler arasında sayılabilir. Yapılan bir araştırmada, işgörenlerde stresin; işten ayrılma, devamsızlık, hastalık ve iş kazalarına yol açtığı tespit edilmiştir. Ayrıca stresin, örgüt yönetiminin, çalışanların verimliliğini ve iş tatminini olumsuz etkilediği ifade edilmiştir (Güçlü, 2006: 50-57).

3.5.3. Durumsal Faktörler

3.5.3.1. Yeni İş Bulma İmkânı ve Sektörün Durumu

Örgütsel bağlılık literatüründe, yeni iş alternatiflerinin az olmasının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır (Gilbert ve Ivancevich, 1999, 385- 397; aktaran İnce ve Gül, 2005: 85). Ülkede işsizlik oranının yüksek oluşu çalışanların yeni iş bulma isteklerini azaltmaktadır. Çünkü istihdam konusu ya da alternatif iş imkânları sadece çalışanın kişisel yetenekleriyle ilgili olmamakla birlikte

örgütün içinde bulunduğu sektör, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve bazı uluslararası değişkenler, çalışanların iş alternatiflerini sınırlamaktadır (İnce ve Gül, 2005: 85).

3.5.3.2. Profesyonellik

Profesyonellik, mesleki bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesi olarak açıklanmıştır (Cengiz, 2001: 14). Literatürde profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik tespit edilmiştir, bunlar (Shafer, 2002, 48; aktaran İnce ve Gül, 2005: 84):

- i. Profesyoneller, alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir cemaatleşme havası taşırlar,
- ii. Sosyal sorumluluk taşırlar,
- iii. Kendi kurallarına inanırlar,
- iv. Özerklik talebinde bulunurlar.

4. İŞ TATMİNİ

4.1. İş Tatmininin Tanımı

“Tatmin”, bir başkası tarafından doğrudan gözlenemeyen ve o kişi tarafından hissedilerek tanımlanabilen zevki ve iç huzuru anlatmada kullanılır (Mercer, 1997: 57).

İş tatmininin çok boyutlu olması farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

- i. İş tatmini en basit ifadeyle çalışanın işinde çalışmaktan aldığı zevktir; bu işinde ne kadar mutlu olduğunu gösterir (Mrayyan, 2005).
- ii. İş tatmini çalışanların işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkilerdir (Weiss, 2002).
- iii. İş tatmini, çalışanın işine karşı olan içsel ve dışsal olarak genel bakışına ilişkin olumlu ya da olumsuz hislerini içermektedir (Odom, 1990).
- iv. İş tatmini bir işgörenin işinden istediği ile elde ettiğini karşılaştırması sonucunda göstermiş olduğu duygusal tepkidir (Samad, 2006).

İş tatmini çalışanın mutluluğunu artırırken, çalışanın işine bağlanmasına, verimli çalışmasına eden olmaktadır (Gül, 2008: 2-3). İş tatmininin olmadığı durumlarda devamsızlık ve işten ayrılma niyeti oluşmakta, örgütsel bağlılık zayıflamakta, yabancılaşma, stres, makine ve tesislere zarar verme, zihinsel ve bedensel rahatsızlıklar ile verimsizlik artmaktadır (Şimşek, 2002: 56). Bireyin işinin özelliklerinin, kendisi için önemli olan nitelikleri taşıması halinde ortaya çıkan iş tatmini örgütsel davranışta temel yapıdır. İş tatmini, iş performansı, örgütsel bağlılık davranışı, işe devam ya da devamsızlık ve yaşam tatminini de kapsayan önemli çıktılarla bağlantılıdır (Aşan ve Erenler, 2008: 204).

Çalışan tatminini sağlamak için yöneticilerin, çalışanların sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönlerinin de bulunduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı sosyal ve psikolojik beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar. Aynı zamanda

çalışanların iş tatminlerinin sağlanması örgütlerin sosyal görevleridir (Üngören ve Cengiz, 2009: 42).

4.2. İş Tatmininin Önemi

Günümüzde iş tatmini örgüt çalışanları için giderek önemli bir faktör haline almıştır. Sanayileşmenin artması ile bu önem artmış ve verimli insan kaynağına olan ihtiyaç giderek artmıştır. Buna bağlı olarak iş yeri düzenleri ve iş bölümü üzerine bazı çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalar çalışanların psikolojilerini olumlu ve olumsuz olarak etkilemiştir.

4.2.1. Birey Açısından İş Tatmininin Önemi:

İş, bireyleri bazı çıkarlar için bir araya getiren bir faktördür. Yani çalışanlar belirli istek ve gereksinimlere sahiptirler ve bu istek ve gereksinimlerini doyurabilmek için işletmede çalışmayı kabul ederler. İstek ve gereksinimleri karşılandığı sürece de işlerinden tatmin olurlar ve işletme amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda birleşip, hareket ederler. İstek ve gereksinimleri karşılanmadığında ise tatminsizlik ortaya çıkar ve çalışanlar işletme amaçlarını engelleyici davranışlar içine girerler (Ulusal, 1996: 34). İş tatmininin bireye sağladığı yararları şu şekilde sıralayabiliriz;

- i. Daha az iş değiştirme,
- ii. Düşük iş kazası yaşama riski,
- iii. İç huzuru yakalama,
- iv. Huzurlu aile yaşantısını sürdürebilme,
- v. Düşük iş hastalıklarına yakalanma riski,
- vi. Sosyal gereksinimlerini karşılama,
- vii. Örgüt bağlılığının artması,
- viii. Stressiz bir yaşam elde etme

İş tatminsizliğinde ise bu olguların karşıt davranışları söz konusu olacaktır.

4.2.2. Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi:

Örgüt çalışanlarının iş tatmininin düşük olması ya da iş tatminsizliği yaşamaları sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaklardır. İş tatminsizliğinin olduğu örgüt çalışanları yaptıkları işlerle verimli olmayacaklardır. İş tatminsizliği ya da düşük iş tatmin seviyesi aşağıda belirtilen sonuçları görülebilir;

- i. İşe gitmede isteksizlik,
- ii. Devamsızlıklarda artış ve işgücü kaybı,
- iii. Ani grevler,
- iv. İş yavaşlatma eylemleri,
- v. Verimlilik de düşme,
- vi. Disiplinsizlik,
- vii. Planlarda ve hedeflerde sapmalar,
- viii. Yüksek işgücü devri,
- ix. Kalifiye personel bulmada güçlük çekme,
- x. İmaj kaybı,
- xi. İşbirliği sağlayamama,
- xii. Hata oranlarında artış,
- xiii. Çalışanlarda işten uzaklaşma duygusunun gelişmesi,
- xiv. Kararsızlık ve isabetsiz kararlar alma,
- xv. İş kazaları ve meslek hastalıklarında artış,
- xvi. Problemlere karşı duyarsızlaşma, tepkisizlik, kayıtsızlık,
- xvii. Bireysel önerilerde azalma,

İş tatminsizliği; çalışanlar için bir mutsuzluk sebebi, örgüt için ise verimsizlik sorunu olması dolayısıyla üzerinde özenle durulan konulardan biridir(Saklan, 2010: 45).

4.2.3.Yönetici Açısından İş Tatmininin Önemi:

Yöneticilerin başarısı, çalışanların işletmenin amaçları doğrultusunda verimli çalışmalarına ve işveren ile çalışanların yöneticiye destek vermelerine bağlıdır.

Yöneticiler çalışanlarının iş tatminleri ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşmaktadırlar(Saklan, 2010: 46).

- i. İş tatmini olmayan çalışan işten kaçmakta ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın ve başka bir işe geçmenin yollarını aramaktadır.
- ii. İş tatmini yüksek olan çalışan daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşamaktadır.
- iii. İş tatmini olan çalışan olumlu davranışlarını hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında ve aile çevresinde sürdürmektedir.

4.3. İş Tatminin Şekilleri

4.3.1. Sürekli Artan İş Tatmini

İşinde tatmin olan çalışan, kariyer yolu açık olan bir işte hedeflerini yükseltmek için, verimli çalışarak yeni hedef noktasına gelmeye çalışır. Bu nedenle kişinin kurumda kariyer yolunun açık olması iş tatminini olumlu etkileyecektir.

4.3.2. Dengede İş Tatmini

Bu tatmin, çalışanın elde ettiği başarılar ve tatmin hissi ile çalışmaya devam etmesidir. Çalışana temin edilen şartların devam etmesi ile sürekli bir iş tatmini sağlanmış olacaktır.

4.3.3. Kabullenilen İş Tatmini

Çalışanın, kurumunda oluşacak olumsuz sonuçları engellemek için, hedeflerinden vazgeçerek elinde bulunan hedeflerle tatmin olmasıdır.

4.3.4. Olumlu İş Tatminsizliği

İşinde tatmin olmayan çalışanın işini kaybetmemek için negatif koşulları kabul ederek çalışmaya devam etmesidir.

4.3.5. Sabit İş Tatminsizliği

İşinde tatmin olmayan kişi problemlerini çözmek için gayret göstermesi iş tatminsizliğini sürekli hale getirerek, kişiyi hastalanmaya kadar devam eden olumsuz bir sürece sokar.

4.3.6. Sahte İş Tatmini

İşinde tatmin olmayan çalışanın, işinden tatmin oluyormuş gibi davranmasıdır. Bu çalışanlar tatminsizlikleri konusunda çözüm yollarını da görmezden gelirler.

4.4. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

4.4.1. Bireysel Faktörler

Cinsiyet, yaş, unvan, iş deneyimi, öğrenim durumu ve kişilik gibi pek çok bireysel özellik iş tatminini etkileyebilir. Bununla beraber bu etkenler işveren ya da örgüt tarafından değiştirilememektedir (Yelboğa, 2007. 2).

Cinsiyet: Yapılan araştırmalar cinsiyetin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar elde edilmektedir. Bazı çalışmalarda ise cinsiyet ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur ve sonuç olarak iş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişki hakkında yapılan bir araştırmada, kadınların erkeklere göre daha yüksek iş tatminine sahip oldukları bulunmuş buna neden olarak da, kadınların işleri hakkında daha az beklentiye sahip olabilecekleri şeklinde açıklanmıştır (Gözener ve Sayın, 2007: 17).

Yaş: Yaş ile iş tatmini arasında olumlu bağlantıyı kişiler yaşlandıkça tatminleri artmasıyla açıklayabiliriz. Genç işçilerin yükselme ve başka işkollarına ilişkin aşırı beklentilerinin olması, tatminsiz olma olasılıklarını yükseltir (Çalışkan, 2005: 10).

Medeni Durum: Çalışanların evli veya bekâr olma durumlarının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlenmesi için yapılan araştırmalarda, medeni durum ile iş tatmini arasında çok anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ancak evli çalışanların bekâr çalışanlara göre daha fazla işinden tatmin sağladığı ortaya çıkarılmıştır. Bunun nedeni, evli çalışanların aile yaşamındaki tatminin işe yansması veya evliliğin işle ilgili beklentileri değiştirmesinden kaynaklanabilmektedir. Evliliğin, kişinin yaşamını düzenlediği için işinden daha fazla tatmin olduğunu söylemek mümkündür (Güner, 2002: 56).

Eğitim Durumu: Eğitim düzeyi, iş görenlerin yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini etkilediğinden olduğundan işlerine olan tatmin düzeyini de etkileyen bir yapıya sahiptir. Örneğin, bazı işlerde yüksek öğrenimli iş görenlerin, ilkökul ve lise düzeyinde eğitim almış iş görenlerden daha az tatmin oldukları bilinmektedir (Öcal, 2008. 23).

Kişilik Özellikleri: İş tatminiyle kişilik özellikleri arasında olumlu-olumsuz bir ilişki söz konusudur. Örneğin sinirli ve çevresine uyum sağlayamamış kişiler daha sık iş tatminsizliği gösterirken bu çalışanlar başkaları ile rahat ilişki kuramamakta ve çalışanların yaşama bakış açısı olumsuz olabilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 55).

4.4.2. Örgütsel Faktörler

Bazı örgütsel faktörler de bireysel faktörler gibi çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir. Bu faktörlerin en önemlileri şu şekilde açıklanmıştır;

Ücret ve Terfi: Çalışan aldığı ücreti, hem kendi çalıştığı işyerindeki hem de diğer işletmelerde benzer işlerde çalışan çalışanların ücreti ile mukayese edecek olup ücretin yeterliliği yanında adil olunmasını da bekleyecektir. Aksi takdirde, çalıştığı işyerinde ücret adaletsizliği olduğuna inanan çalışanın iş tatmini olumsuz yönde etkilenecektir. Terfi ise, belirli bir süre çalışan çalışanlar için ihtiyaç olmaktadır. Terfiler; örgüte, çalışanlarının beceri ve yeteneklerinden daha etkili bir biçimde

yararlanma fırsatı verirken işgörenler ilerleme fırsatıyla, kapasitelerini ve başarılarını daha fazla iyileştirmeleri için bir dürtü olarak hizmet görebilirler. Terfiler, aynı zamanda geçmişteki davranışların bir ödülü ya da karşılığı olarak da görülebilir (İşcan, Timuroğlu, 2007: 127).

Kıdem: Çalışanlar işe ilk girdiklerinde iş tatmin düzeylerinin yüksek olması ve zamanla bu düzeyin düşmesi araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlardandır. Nedenleri araştırıldığında ise işe yeni başlayan kişilerin ilk başta işten yüksek beklentilere sahip olması ve zamanla karşılaştığı olumsuz durumlar doğrultusunda iş tatminlerinde azalma meydana gelmesi gösterilmiştir. Çalışanların olumsuz durumlarla karşılaşmasa bile, yaptığı işin zamanla rutinleşmesi de iş tatminlerinde azalmaya yol açabilir (Kılıç, 2008: 21).

Fiziksel Çalışma Koşulları: Genel olarak iş görenler ısısı, nemi, havalandırması, aydınlatması, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönleriyle çalışmaya elverişli koşulları olan işi, işyerlerini tercih etmektedirler (Çalışkan, 2005: 10).

İş ve İşin Özellikleri: Toplum tarafından yeteri kadar popülerite olmayan ve kişinin kendisini iş hayatına hazırlarken hayal etmediği işleri yapması iş tatminini azaltmaktadır. İşin özelliklerinde ise, işin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir. Sonuç olarak kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça ve işveren tarafından kendilerine başarılı olduğu hissettirilirse işlerinden tatmin olurlar (Ardıç ve Baş, 2001: 5).

İş Arkadaşları ile İlişkiler: Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde geçiren kişi için uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte olmak önemli bir ayrıntıdır. Çok az çalışan bir organizasyona dâhil olmadan yalnız başına iş yapmaktadır. Bu nedenle çalıştığı işyerinde dostları ve destekleyici iş arkadaşları bulunan çalışanın iş tatmini daha yüksek olmaktadır. Çalışanlar birbirleri ile ne kadar çok olumlu iletişim halinde olurlarsa o kadar işlerinden memnun olmaktadır (Eronat, 2004: 19).

Yönetim Tarzı: Yönetici çalışanın tatmininde önemli bir rol almaktadır. Yöneticinin çalışana gösterdiği ilgi, yönetici-çalışan ilişkilerinde yöneticinin gösterdiği güven, yöneticinin olayları açıklamaya hazır olması ve çalışanın sözlerine kulak vermesi çalışanların iş tatmininde büyük katkıda bulunmaktadır (Eronat, 2004: 18).

Kararlara Katılma: Çalışanlara kararlara katılma olanağı verildiğinde, kendi görüş ve fikirlerine önem verildiğini düşünerek gerçek bir tatmin elde edebilirler (Gözener ve Sayın, 2007: 2).

Mesleki Düzey (Statü): Çalışanların mesleki düzeyleri de iş tatminlerini, doğru orantılı olarak, etkilemektedirler. Mesleki açıdan üst düzeyler de bulunan kişiler, işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Ayrıca toplumda kabul gören daha üst düzeyde bulunanlar daha fazla iş tatmini sağlamaktadırlar (Ardıç ve Baş, 2001: 2).

Motivasyon: Motivasyon, bireylerin gerçekleştirmek istedikleri arzuları ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğunda ortaya çıkmaktadır. Bireyin çalışmasının sonucu olarak elde ettiği karşılıktan doğan tatmin ile çalışması sırasında hissettiği tatmin farklıdır. Çalışmanın karşılığı sonucu elde ettiği tatmin “dışsal tatmin”, çalışma esnasında hissettiği tatmini ise “içsel tatmin”dir. Tatmin olmuş bir çalışanın motivasyonu için gerekli koşullar hazırlanmış demektir. Sonuç olarak ise, motive olmuş bir çalışanın faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tatması mümkündür. İşlerinden belediklerini elde eden çalışanlar, bu ölçüde tatmin olurlar ki bu da motivasyonlarının ve verimliliklerinin yüksek olduğunu gösterir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 1998: 138).

4.5. İş Tatminsizliği

İş tatminsizliği kavramı, çalışanların işlerinden hoşnutluk duymalarını ifade eden iş tatmini kavramının karşıt anlamını ifade etmektedir (Bingöl, 1995: 180). Bu anlamda doyumsuzluk; çalışanların işlerinden hoşnut olmamalarını, işyerindeki huzursuzluk ve mutsuzluklarını belirtmektedir.

Bu nedenle doyumsuzluk kişileri olumsuz duygulara ve davranışlara yöneltmekte ve hatta sağlığının bozulmasına da neden olabilmektedir. Çalışanların tatminsizlikleri sonucunda, devamsızlık, işe geç gelme, işi bırakma, disiplin kurallarına uymama, itaatsizlik, kanun dışı grevlere ve sabotajlara yönelme gibi olumsuz davranışlar göstermesi de örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkileri bozarak, örgütü mali zararlara sokmaktadır (Başaran, 1998: 207).

4.5.1. İş Tatminsizliğinin Bireysel Açısından Sonuçları

İş doyumsuzluğunun bireysel açısından sonuçları, psikolojik doyumsuzluk, engellenme, gerilim (stres) ve gerilim tepkileri başlıkları altında belirtilebilir.

4.5.1.1. Psikolojik Tatminsizlik

Ulaşılmak istenen bir hedefin ya da bir isteğin gerçekleştirilmemesi, ortaya çıkan ruhsal durumlara, beşeri anlaşmazlıklara ve bunun sonucunda çalışma düzenini bozan çatışmalara yol açar. Psikolojik bir doyumsuzluğa uğrayan birey, bununla ilgili belli bir davranışsal bozukluk içine girmekte ve bu hareketini örgüte karşı göstermektedir. Ulaşmak istediğimiz amaçlara varmamıza mani olan engel ve müdahaleler psikolojik doyumsuzluğun kaynağı ve anormal davranışlarda bulunmanın nedeni olmaktadır (Başaran, 1998: 207).

4.5.1.2. Engellenme

Maslow'un belirttiği gibi, karşılanmamış gereksinimler bireyde gerilim yaratır. Birey isteklerini karşılayıp gerilimini azaltmazsa, hayal kırıklığına uğrar (Dereli, 2000: 208). Bireyin hayal kırıklığına, arzuladığı bir hedefe ulaşma yeteneğinin herhangi bir engel tarafından durdurulması neden olur. Söz konusu engeller fiziken görülebilen engeller veya zihinsel, sosyo-psikolojik gizli engeller şeklinde olabilir (Tanıl, 1989: 206).

4.5.1.3. Gerilim (Stres) ve Gerilim Tepkileri

Stres, bir bireyin psikolojik ya da fizyolojik işlevini olumsuz etkileyen her türlü etki olarak tanımlanmıştır. Bu kavram ayrıca, bir bireyin çevresel uyaranlara yeterli şekilde ya da araçsal olarak tepkide bulunmasını engelleyen bir dizi koşul, ya da aşırı yıpranma maliyeti, ya da organizmada olumsuz bazı etkiler -kronik yorgunluk, gerilim,

üzüntü, fiziksel zarar, sinir bozukluğu ya da benlik saygısının kaybı gibi- karşısında tepkide bulunduğu koşullar dizisi olarak tanımlanmıştır (Balcı, 2000: 2).

4.5.2. İş Tatminsizliğinin Örgütsel Açıdan Sonuçları

İş doyumsuzluğunun örgütsel açısından sonuçları; devamsızlık, iş uyuşmazlıkları ve yabancılaşma başlıkları altında incelenebilir.

4.5.2.1. Devamsızlık

Devamsızlık çalışanın çalışma saatleri içinde işinde olmaması olarak tanımlanabilir ve devamsızlık işe geç kalmayı da kapsar. Örgütün verimliliği, örgüt içi ilişkiler, personelin moral gücü ve sağlığı açısından büyük önem taşıyan devamsızlık, çalışanın çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir. Burada, çalışanın yıllık tatil ve belli işe bir mazeret nedeniyle gelmemesi devamsızlık sayılmamaktadır. İşe devamsızlık, çalışanların tatminsizliklerini ortaya koymak için kullanabilecekleri en kolay yöntemlerden birisidir (Eren, 1998: 267).

4.5.2.2. İş Uyuşmazlıkları

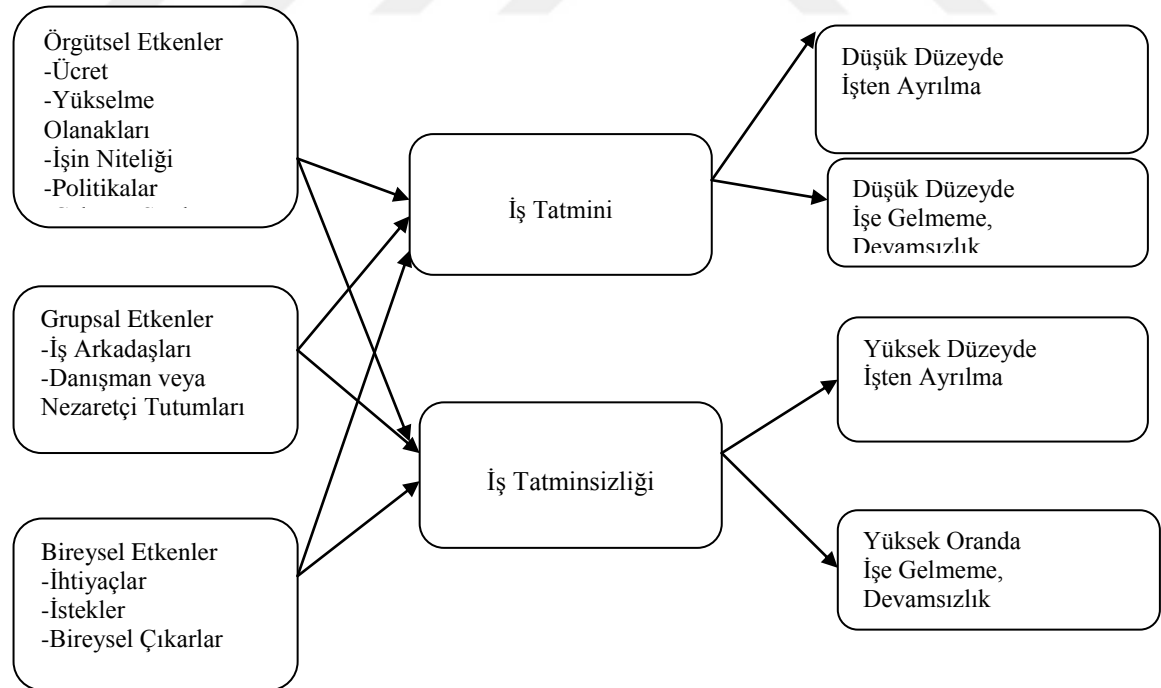
İşçilerin topluca çalışmamak suretiyle işlerindeki faaliyeti durdurmak veya işin niteliğine göre önemli oranda aksatmamak amacıyla aralarında anlaşarak işi bırakmalarına grev denir. Çalışanlar böyle bir eylemde bulunarak daha iyi çalışma koşullarına kavuşacaklarını düşünürler. Bunun sonucunda ise grevler çalışma hayatında huzursuzluğun en yaygın ve belirgin işareti olmakla birlikte, iş tatminsizliği, yasal olmayan grevlere, işi yavaşlatmalara, endüstriyel şiddet ve sabotajlara, disiplin kurallarına uymamaya yol açabilmektedir (Bingöl, 1995: 96).

4.5.2.3. Yabancılaşma

Yabancılaşma çalışanın örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması ve kendisini çekmesidir. Örgütte yabancılaşan çalışan, işine devam etse bile kendisini örgütün bir üyesi olarak görmeyerek, görevi ve üyesi bulunduğu kümeye ve kendi özüne karşı olabilmektedir (Başaran, 1998: 207).

4.6. İş Tatmini Ve İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İnsanlar öncelikle kişisel yetkinliklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemektedirler. İş tatmini, kişilerin psikolojik olgunluğuna erişmesini sağlarken, bunu elde edememek kişileri hayal kırıklığına uğratmaktadır. İş insan yaşamının odak noktasıdır ve işsiz olan kişi mutsuz ve umutsuzdur. Bir işe sahip olmayanların psikolojik sağlığı düşük düzeyde olur. Düşük iş tatmini moral bozukluğuna, işten soğumaya, düşük verimliliğe ve sonuçta sağlıklı bir topluma zemin hazırlar (Eren, 1998: 110).



Şekil 4.1: İş Tatminine veya Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları

Kaynak: Özkalp ve Kirel, 2007: 75

İş tatmini ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda, işinde tatmini bulan işgörenin daha başarılı olacağı ve verimli çalışacağı düşünülmüştür. Ancak, ilerleyen zamanlarda, tatminle verimlilik arasındaki ilişkinin olumlu yönlü ancak düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Çalışanın verimliliğini ve başarısını etkileyen diğer faktörlerin göz ardı edildiği fark edilmiştir. Örgüt içinde, çalışanlar mutlu edilirse daha verimli çalışarak karşılık verirler. Başarı gösterenler ödüllendirilirse tatminleri artar. Çalışanlar, gösterdikleri başarının ödüllendirileceğini bilirlerse daha çok çaba harcarlar. Dolayısıyla iş tatmini ile başarı arasındaki ilişki karşılıklıdır. Üstün başarı tatmini artırır; tatmin ilerleyen zamanda işgörenin başarısına yansır. İş tatminsizliğinin yarattığı sonuçlar ise aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Erdoğan, 1999: 246-248);

- i. İşe gitmede isteksizlik.
- ii. Örgütten ayrılma.
- iii. İşten uzaklaşma isteği.
- iv. Yetersizlik duygusu.
- v. İşte hata yapma.
- vi. İşbirliği sağlayamama.
- vii. Yanlış kararlar verme.
- viii. Nitelik ve nicelik düşmesi, olarak sıralanabilir.

5. ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA

5.1. Araştırmanın Amacı

Hizmet ağırlıklı bir yapıya sahip olan banka, rekabetin yoğun hissedildiği bir sektördür. Özellikle bu hizmeti veren ve müşteri ile birebir ilişkide olan personelden kaliteli hizmet vermesi ayrıca hizmeti verimliliğe dönüştürmesi beklenmektedir. Çünkü hizmet kalitesinin artırılması örgütsel başarının bir anahtarı konumunda olacağı, bunun gerçekleşmesi için de çalışanların yani hizmeti verenlerin örgütlerine güven duymaları ve bağlılıklarının güçlendirilmesi ve iş tatmin düzeylerinin artırılması ile ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Kamu ve özel banka personelinin örgütsel güven ve örgütsel bağlılıklarının, iş tatminleri üzerinde etkileri var mıdır? Araştırmanın amacı, banka personelinin örgütsel güven ve örgütsel bağlılıkla ilgili algılarını ve bu iki değişkenin iş tatmini üzerindeki etkilerinin olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Yine çalışmada bu değişkenlerin birbirleri ve alt değişkenleri ile farklılık gösterip göstermedikleri araştırma konusunu oluşturmaktadır.

Ayrıca, çalışanların bazı demografik özellikleri, işe kendi istekleriyle girmeleri ve iş değiştirme istekleri ile iş tatmini arasındaki ilişki olabileceği düşüncesi ile araştırma içerisine dâhil edilmiştir. Tokat ve çevre ilçelerinde bulunan kamu ve özel bankalarda bir çalışma yapılarak bu ilişkilerin düzeyi araştırılmıştır.

5.2. Araştırma Yöntemi, Hipotez, Kapsamı Ve Kısıtları

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, kapsamı, hipotez ve kısıtları, verilerin toplanması ve verilerin analizi konusunda bilgi verilmektedir.

5.2.1. Araştırma Yöntemi

Bu araştırma da tanımlayıcı (betimsel) araştırma yöntemi kullanılmıştır. Tanımlayıcı araştırma yöntemi, bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamak amacıyla gerçekleştirilen bir araştırma türüdür (Kurtuluş,1996 s.310).

Araştırmada Tokat İli ve çevre ilçelerde bulunan kamu ve özel banka çalışanlarına literatürden geliştirilen bir anket uygulanarak örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenerek; bu değişkenlerin ve bazı demografik faktörlerin iş tatminine olan etkisi incelenmiştir.

Bu araştırma yapılırken, kamu ve özel banka çalışanları arasında hiyerarşik bir ayırım gözetilmemiş her kademedeki çalışanların örnekleme dâhil edilmesine dikkat edilmiştir.

5.2.2. Araştırma Hipotezleri

Araştırmada, araştırma kapsamına göre test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık gösterir.

H2: Çalışanların iş tatmini bazı demografik özellikleri açısından farklılık gösterir

2-a: Çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterir

2-b: Çalışanların yaş düzeyine göre farklılık gösterir

2-c: Çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık gösterir

2-d: Çalışanların işyerindeki pozisyonuna göre farklılık gösterir

2-e: Çalışanların işyerindeki çalışma süresine göre farklılık gösterir

2-f: Çalışanların aylık gelirine göre farklılık gösterir

H3: Çalışanların iş tatmini diğer bazı değişkenleri açısından farklılık gösterir

3-a: Görev yapılan kurum açısından,

- 3-b: Cinsiyet açısından,
- 3-c: Çocuk sahibi olma açısından,
- 3-d: Memleketinin açısından,
- 3-e: Mesleğini kendisi seçmesi açısından,
- 3-f: İşini değiştirmeyi düşünüp düşünmemesi açısından farklılık gösterir.

5.2.3. Araştırma Kapsamı Ve Örneklem

Araştırmanın evreninin Tokat ili çalışanları örnekleme ise Tokat ili ve çevre ilçelerinde bulunan özel ve kamu bankalarında görev yapan banka çalışanından oluşmaktadır. Toplamda 36 tane özel banka, 21 tane kamu bankası olmak üzere 57 bankanın 630 çalışanına ulaşılmış fakat 250 banka çalışanından geri dönüş alınmıştır. Geri dönüşü olan banka çalışanları örneklemin %40'ını oluşturmaktadır. Geri dönüş sağlanan anketlerin tamamı değerlendirilmeye alınmış ve yeterli ölçüde(%5 hata payı ile) örnekleme ulaşılmıştır.

5.2.4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Verilerin Toplanması

Araştırma ile ilgili olarak öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla hazırlanan ölçeklerden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formunda iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve içeriklerinden oluşmaktadır. Geliştirilmiş olan ölçme aracının görünüş ve kapsam geçerliliği belirlemek için kamu ve özel banka personel görüşlerine başvurulmuştur. Çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan 'örgütsel güven, örgütsel bağlılık; iş tatmini üzerindeki etkileri' anket formunda yer alan ölçeklerin geliştirilmesi için bu konuda yapılan çalışmalar incelenmiştir. Daha sonra konu ile ilgili maddeler belirlenmek için örgütsel güven, bilişsel güven, yeterlilik, açıklık ve dürüstlük, itimat edilirlilik, duyuşsal güven, ilgililik, özdeşleşme, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık, iş tatmini, içsel tatmin, dışsal tatmin konulu araştırmalarda (Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000); Mishra (1996); McAllister (1998); Allen ve Meyer'in (1991); Erdoğan (1996);

Baird ve St-Amand (2005); Tüzün (2006); Zorlu (2006); Keleş(2006) kullanılan ölçekler taranmıştır. Oluşturulan veri toplama aracı demografik özellikler ile birlikte 4 alt boyuttan ve 60 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin demografik özellikleri 12 maddeden, iş tatmini alt boyutu 16 (içsel tatmin 7 madde, dışsal tatmin 9 madde) maddeden, örgütsel güven alt boyutu 20 (bilişsel güven 12 madde (yeterlilik 4 madde, açıklık ve dürüstlük 4 madde, itimat edilirlilik 4 madde), duyuşsal güven 8 madde (ilgililik 4 madde, özdeşleşme 4 madde)) maddeden ve örgütsel bağlılık alt boyutu 12 (duygusal bağlılık 4 madde, devamlılık bağlılığı 4 madde, normatif bağlılık 4 madde) maddeden oluşmaktadır. Cronbach Alpha ile ölçeğin genelini ve alt boyutlarının güvenilirlik hesaplaması yapılmıştır.

Banka personeli görüşlerine göre personelin iş tatminini demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ve iş tatmininin örgütsel güvene ve örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini saptamak amacıyla 60 sorudan oluşan ölçek geliştirilmiştir. Tokat il merkezinde ve ilçelerinde yer alan kamu ve özel bankalara gidilerek elden ulaştırmaya çalışılmış ve çalışma hakkında bilgi verilmiştir. Personelin ölçek maddelerine katılma düzeylerini belirtmeleri istenmiştir.

5.2.5. Verilerin Analizi

Araştırmada, 250 çalışandan elde edilen veriler Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS 16.0) programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve verilerin analizinde bu programdan yararlanılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde frekans, yüzde hesaplamaları, aritmetik ortalama, standart sapma, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), post hoc çoklu karşılaştırma tekniklerinden SCHEFFE testi, t-testi, Regresyon analizi ve Cronbach Alpha ile güvenilirlik hesaplamaları yapılmıştır.

Araştırmada personele eş zamanlı olarak örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri uygulanmıştır. Ölçekte her madde için beşli likert tipi bir derecelendirme (Tamamen katılıyorum 5, Katılıyorum 4, Kararsızım 3, Katılmıyorum 2, Hiç katılmıyorum 1) kullanılmıştır.

5.2.6. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırmanın amacı gereği kuramsal çerçeveye uygun olarak geliştirilen örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri ile kamu ve özel bankalarda görev yapan personelden veri toplama aracı ile toplanan verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların aşağıda verilen araştırma problemi ve alt problemlerine ilişkin görüşlerine yer verilmiştir.

1) Banka personelinin iş tatminlerinin demografik özellikleri;

1. Görev yapılan kurum
2. Cinsiyet
3. Medeni durum
4. Çocuk sahibi
5. Yaş
6. Eğitim
7. Pozisyon
8. Çalışma süresi
9. Aylık gelir
10. Memleket
11. Mesleği kendi isteğiyle seçtim
12. İşinizi değiştirmek istiyor musunuz? göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2) Banka personelinin görüşlerine göre örgüte bağlılıkları ve örgüte güvenleri personellerin iş tatminlerini nasıl etkilemektedir?

Tablo 5.1: Araştırmaya Katılan Banka Personelinin Demografik Özellikleri

		<i>F</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Yığılmalı %</i>
Görev Yapılan Kurum	Kamu	150	60.0	60.0	60.0
	Özel	100	40.0	40.0	100.0
Cinsiyet	Bayan	160	64.0	64.0	64.0
	Erkek	90	36.0	36.0	100.0
Medeni Durum	Evli	137	54.8	54.8	54.8
	Bekâr	111	44.4	44.4	99.2
	Diğer	2	.8	.8	100.0
Çocuk Sahibi	Evet	104	41.6	41.6	41.6
	Hayır	146	58.4	58.4	100.0
Yaş	20-30	128	51.2	51.2	51.2
	31-40	89	35.6	35.6	86.8
	41-50	25	10.0	10.0	96.8
	51 ve üzeri	8	3.2	3.2	100.0
	İlköğretim	1	.4	.4	.4
Eğitim	Lise	27	10.8	10.8	11.2
	Ön Lisans	19	7.6	7.6	18.8
	Lisans	173	69.2	69.2	88.0
	Lisansüstü	30	12.0	12.0	100.0
	Yönetici	50	20.0	20.0	20.0
Pozisyon	Gişe Çalışanı	72	28.8	28.8	48.8
	İş Akış Asistanı	20	8.0	8.0	56.8
	Satış	40	16.0	16.0	72.8
	Müşteri İlişkileri	51	20.4	20.4	93.2
	Diğer	17	6.8	6.8	100.0
	Çalışma Süresi	5 yıl ve daha az	101	40.4	40.4
6-10 yıl		91	36.4	36.4	76.4
11-15 yıl		31	12.4	12.4	89.2
16-20 yıl		17	6.8	6.8	96.0
21yıl ve daha fazla		10	4.0	4.0	100.0
Aylık Gelir		630-1000TL	27	10.8	10.8
	1001-1500TL	146	58.4	58.4	69.2
	1501-2000TL	51	20.4	20.4	89.6
	2001TL ve üzeri	26	10.4	10.4	100.0
Memleketiniz	Tokat	143	57.2	57.2	57.2
	Diğer	107	42.8	42.8	100.0
Mesleği Kendi İsteğimle Seçtim	Evet	203	81.2	81.2	81.2
	Hayır	47	18.8	18.8	100.0
İşinizi Değiştirmeyi Düşünüyor musunuz?	Evet	191	76.4	76.4	76.4
	Hayır	59	23.6	23.6	100.0

Araştırmaya katılan kamu ve özel bankalarda görev yapan personelin demografik değişkenlerine ilişkin dağılımları ve yüzdeleri Tablo 5.1’ de verilmiştir. Tablo 5.1’de görüldüğü gibi örneklem grubuna katılan personelin, %60’ı (150 kişi) kamu, %40’ı (100 kişi) ise özel bankada çalışmaktadır. Personelin %64.0’ü (160 kişi)

bayan, %36'sı (90 kişi) ise erkektir. Personelin, %44.4'ü (111 kişi) bekâr, %54.8'i (134 kişi) evli, %0.8'i (2 kişi) diğeri (boşanmış ya da dul) grubunda olduğu görülmektedir. Personelin, %41.6'sının (104 kişi) çocuk sahibi olduğu, %58,4'ünün ise (146 kişi) çocuk sahibi olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda örneklem grubu oluşturan katılımcılar görev yapılan kurum, cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi değişkenine göre eşit dağılmıştır.

Örneklem grubunu oluşturan personelin %51.2'si (128 kişi) 20-30 yaş grubunda, %35,6'sı (89 kişi) 31-40 yaş grubunda, %10.0'u (25 kişi) 41-50 yaş grubu, %3.2'si 51 ve üzeri yaş grubundadır. Yaş değişkenine göre katılımcıların çoğunluğunun 20-30 yaş grubu ve 31-40 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Personelin %40.4'ü (101 kişi) 5 yıl ve daha az çalışma süresi grubunda, %36.4'ü (91 kişi) 6-10 yıl çalışma süresi grubunda, %12.4'ü (31 kişi) 11-15 yıl çalışma süresi grubunda, %6.8'i (17 kişi) 16-20 yıl çalışma süresi grubunda ve %4.0'ü (10 kişi) 21 yıl ve daha fazla çalışma süresi grubundadır. Yaş değişkeni de dikkate alınır, personelin çalışma süresi 5 yıl ve daha az çalışma süresi grubu ile 6-10yıl çalışma süresi grubunda yığılması normal görülmektedir.

Örneklem grubunu oluşturan personelin %4'ü (1 kişi) ilköğretim okulu, %10.8'i (27 kişi) lise mezunu, % 7.6'sı (19 kişi) ön lisans, %69.2'si (173 kişi) lisans, %12.0'si (30 kişi) lisansüstü eğitime sahip olduğu görülmektedir. Personelin %20.0'si (50 kişi) yönetici grubunda, %28.8 (72 kişi) gişe çalışanı grubunda, %8.0'i (20 kişi) iş akış asistanı grubunda, %16.0 (40 kişi) satış grubunda, %20.4 (51 kişi) müşteri ilişkileri, %6.8'i (17 kişi) diğer (destek personel) grubunda olduğu görülmektedir. Personelin %40.4'ü (101 kişi) 630-1000 TL gelir grubunda, %58.4'ü (91 kişi) 1001-1500 TL gelir grubunda, %20.4'ü (51 kişi) 1501-2000 TL grubunda, %10.4'ü (26 kişi) 2001 TL ve üzeri grubunda olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyleri lisans grubundaki yığılma dikkate alındığında personelin bankadaki pozisyonlara dağılımı normal görülürken pozisyonlara dikkat edildiğinde ise aylık gelir dağılımı normal görülmektedir.

Örneklem grubunu oluşturan personelin %57.2'sinin (143 kişi) memleketi Tokat iken %42.8'inin (107 kişi) ise memleketi diğer (memleketi Tokat olmayan) grubundadır. Personelin %81.2'si (203 kişi) mesleğini kendi isteğiyle seçtim derken %18.8'i (47 kişi) ise mesleğini kendi isteğiyle seçmediğini görülmektedir. Personelin

%76.4'ü (191 kişi) işini değiştirmeyi düşünürken %23.6'sı (59 kişi) işini değiştirmeyi düşünmediği görülmektedir.

Tablo 5.2: Örgütsel Güven, Bağlılık, İş Tatmini Ölçeğinde Güvenirlik Katsayıları

Faktörler	Cronbach Alpha	n
Örgütsel Güven	.896	20
Bilişsel Güven	.818	12
Yeterlilik	.852	4
Açıklık ve Dürüstlük	.250	4
İtimat Edilirlik	.597	4
Duyuşsal Güven	.797	8
İlgililik	.754	4
Özdeşleşme	.449	4
Örgütsel Bağlılık	.636	12
Duygusal Bağlılık	.644	4
Devamlılık Bağlılığı	.384	4
Normatif Bağlılık	.252	4
İş Tatmini	.748	16
İçsel Tatmin	.812	7
Dışsal Tatmin	.274	9

Tablo 5.2.'de araştırmada kullanılan ölçeğin genelinin ve boyutlarının Cronbach Alpha güvenirlilik analizi yapılmıştır. Örgütsel güven ölçeğinin genel güvenirlilik katsayısı .896; bilişsel güven ölçeğinin güvenirlilik katsayısı .818; yeterlilik ölçeğinin güvenirlilik katsayısı .852; açıklık ve dürüstlük ölçeğinin güvenirlilik katsayısı .250; itimat edilirlilik ölçeğinin güvenirlilik katsayısı .597; örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenirlilik katsayısı .636; duygusal bağlılık ölçeğinin güvenirlilik katsayısı .644; devamlılık bağlılığı ölçeğinin güvenirlilik katsayısı .384; normatif bağlılık ölçeğinin güvenirlilik katsayısı .252; iş tatmini ölçeğinin güvenirlilik katsayısı .748; içsel tatmin ölçeğinin güvenirlilik katsayısı .812; dışsal tatmin ölçeğinin güvenirlilik sayısı .274 bulunmuştur.

5.2.6.1. Banka Personelinin Demografik Özellikleri İş Tatminine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?

Tablo 5.3: Banka Personeli Demografik Özelliklerinin İş Tatminine Göre Anavo Sonuçları

<i>Demografik Özellikler</i>		<i>N</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>	<i>Varyans Kaynağı</i>	<i>Kareler Top.</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Ort.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Gruplar Arası Fark</i>
Medeni Durum	1.Evli	137	3.42	.90	G. Arası	3.47	2	1.73	9.21	.000*	1-2
	2.Bekâr	111	3.11	1.21	G. İçi	46.53	247	.18			
	3.Diğer	2	3.50	.70	Toplam	50.00	249				
	Toplam	250	3.28	1.06							
Yaş	1. 20-30	128	2.99	1.20	G. Arası	9.608	3	3.20	19.50	.000*	1-2
	2. 31-40	89	3.45	.65	G. İçi	40.393	246	.16			
	3. 41-50	25	3.82	1.01	Toplam	50.001	249				1-3
	4.51 ve üzeri	8	4.42	.34							1-4
	Toplam	250	3.28	.06							2-4
Eğitim	1.Lise	27	3.92	.59	G. Arası	3.95	3	1.31	7.04	.000*	1-3
	2.Ön Lisans	19	3.65	1.20	G. İçi	46.04	246	.18			
	3. Lisans	173	3.21	1.09	Toplam	50.00	249				1-4
	4. Lisansüstü	30	2.86	.84							2-4
	Toplam	250	3.28	1.06							
Pozisyon	1. Yönetici	50	3.77	.80	G. Arası	6.84	5	1.39	7.74	.000*	1-2
	2. Gişe Çalışanı	72	3.01	1.42	G. İçi	43.15	244	.17			
	3. İş Akış Asistanı	20	2.97	.69	Toplam	50.00	249				1-3
	4. Satış	40	3.38	.87							1-5
	5.Müşteri İlişkileri	51	3.13	.81							
	6.Diğer	17	3.61	.80							
	Toplam	250	3.28	1.06							
Çalışma Süresi	1. 5 yıl ve daha az	101	3.02	1.27	G. Arası	10.04	4	2.51	15.39	.000*	1-3
	2. 6-10 yıl	91	3.19	.76	G. İçi	39.96	245	.16			
	3. 11-15 yıl	31	3.79	.54	Toplam	50.00	249				1-4
	4. 16 -20 yıl	17	3.64	1.11							1-5
	5.21yıl ve daha fazla	10	4.60	.31							2-3
	Toplam	250	3.28	1.06							2-5
Aylık Gelir	1.630-1000TL	27	3.18	.98	G. Arası	7.84	3	2.61	15.25	.000*	1-4
	2.1001-1500TL	146	3.14	1.09	G. İçi	42.15	246	.17			
	3.1501-2000TL	51	3.38	1.05	Toplam	50.00	249				2-3
	4.2001TL ve üstü	26	4.00	.60							2-4
	Toplam	250	3.28	1.06							3-4

* $p < .05$

Tablo 5.3.'te örnekleme oluşturan banka personellerinin görüşlerine göre iş tatmini ölçeğinin aritmetik ortalamalarının demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

İş tatmini ölçeğinin aritmetik ortalamalarının personelin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F_{(2 - 249)} = 9.21$; $p < .05$) (H:2-a kabul). Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post- hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği uygulanmıştır. Scheffe testi sonucunda evli grubu ile bekâr grubu arasında evli grubu lehine istatistiksel olarak ($p < .05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, en yüksek ortalamayla evli grubundaki ($\bar{X}=3.42$) personelin bekâr grubu ($\bar{X}=3.11$) personele göre iş tatminleri daha yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

İş tatmini ölçeğinin aritmetik ortalamalarının personelin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F_{(3 - 249)} = 19.50$; $p < .05$) (H2-b Kabul). Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post- hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği uygulanmıştır. Scheffe testi sonucunda 20 - 30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubu, 20-30 yaş grubu ile 41-50 yaş grubu, 20-30 yaş grubu 51yaş ve üzeri arasında 31- 40 yaş, 41-50 yaş, 51yaş ve üzeri lehine ve 31- 40 yaş grubu ile 51 yaş ve üzeri yaş grubu arasında 51 ve üzer yaş grubu lehine istatistiksel olarak ($p < .05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, en yüksek ortalamalarla 51 ve üzeri yaş grubu ($\bar{X}=4.42$), 41-50 yaş grubu ($\bar{X}=3.82$), 31-40 yaş grubundaki ($\bar{X} = 3.45$) personelin 20 - 30 yaş ($\bar{X}=2.99$) grubundaki personele ve 51 ve üzeri yaş grubundaki personelin 31-40 yaş grubundaki personele göre iş tatminleri daha yüksek düzeyde

tespit edilmiştir. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

İş tatmini ölçeğinin aritmetik ortalamalarının personelin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F_{(3 - 249)} = 7.04$; $p < .05$) (H2-c kabul). Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği uygulanmıştır. Scheffe testi sonucunda lise ile lisans grubu, lise grubu ile lisansüstü grubu arasında lise grubu lehine ve ön lisans ile lisansüstü arasında ön lisans grubu lehine istatistiksel olarak ($p < .05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, en yüksek ortalamalarla lise grubu ($\bar{X} = 3.92$) personelin lisans grubu ($\bar{X} = 3.21$) ve lisansüstü grubundaki ($\bar{X} = 2.86$) personele göre ve ön lisans grubu ($\bar{X} = 3.65$) personelin lisansüstü grubundaki personele göre iş tatminleri daha yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

İş tatmini ölçeğinin aritmetik ortalamalarının personelin pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F_{(5 - 249)} = 7.74$; $p < .05$) (H2-d kabul). Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği uygulanmıştır. Scheffe testi sonucunda yönetici grubu ile gişe çalışan grubu, yönetici grubu ile iş akış asistanı grubu, yönetici grubu ile müşteri ilişkileri grubu arasında yönetici grubu lehine istatistiksel olarak ($p < .05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, en yüksek ortalamalarla yönetici grubu ($\bar{X} = 3.77$) personelin müşteri ilişkileri ($\bar{X} = 3.13$) grubu, gişe çalışanı ($\bar{X} = 3.01$) grubu, iş akışı asistanı ($\bar{X} = 2.97$) grubundaki personele göre iş tatminleri daha yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

İş tatmini ölçeğinin aritmetik ortalamalarının personelin çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F_{(4 - 249)} = 15.39$; $p < .05$) (H2-e kabul). Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post- hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği uygulanmıştır. Scheffe testi sonucunda 5 yıl ve daha az grubu ile 11-15 yıl grubu, 5 yıl ve daha az grubu ile 16-20 yıl grubu ve 5 yıl ve daha az grubu ile 21yıl ve daha fazla grubu arasında 11-15 yıl grubu, 16-20 grubu, 21yıl ve daha fazla grubu lehine ve 6-10 yıl grubu ile 11-15 yıl grubu, 6-10 yıl grubu ile 21yıl ve daha fazla grubu lehine istatistiksel olarak ($p < .05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, en yüksek ortalamalarla 11-15 yıl grubu ($\bar{X} = 3.79$) personelin 5 yıl ve daha az grubu ($\bar{X} = 3.02$) ve 6-10 yıl grubu ($\bar{X} = 3.19$) personele göre, 16-20 yıl grubu ($\bar{X} = 3.64$) personelin 5 yıl ve daha az grubu personele göre, 21 yıl ve daha fazla grubu ($\bar{X} = 4.60$) personelin 5 yıl ve daha az grubu ve 6-10 yıl grubu personeline göre iş tatminleri daha yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

İş tatmini ölçeğinin aritmetik ortalamalarının personelin aylık gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F_{(3 - 249)} = 15.25$; $p < .05$) (H2-f kabul). Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post- hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği uygulanmıştır. Scheffe testi sonucunda 1001-1500TL grubu ile 1501- 2001TL grubu arasında 1501- 2001TL grubu lehine, 630-1000TL grubu ile 2001TL ve üstü grubu, 1001-1500TL grubu ile 2001TL ve üstü grubu, 1501-2000 TL ile 2001TL ve üstü grubu arasında 2001TL ve üstü grubu lehine istatistiksel olarak ($p < .05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, en yüksek ortalamalarla 2001TL ve üstü grubu ($\bar{X} = 4.00$) personelin 630-1000TL grubu ($\bar{X} = 3.18$), 1001-1500TL grubu ($\bar{X} = 3.14$) ve 1501- 2001TL grubundaki ($\bar{X} = 3.38$) personele, 1501-

2001TL grubu personelin 1001-1500TL grubundaki personele göre iş tatminleri daha yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Banka Personelinin Demografik Özellikleri İş Tatminine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?

Tablo 5.4: Banka Personeli Demografik Özellikleri İş Tatminine Göre t-Testi Sonuçları

Demografik Özellikler	<i>n</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	
Görev Yapılan Kurum	1.Kamu	150	3.31	.89	248	.461	.645
	2.Özel	100	3.25	1.27			
Cinsiyet	1.Bayan	90	3.38	1.11	248	1.987	.048*
	2.Erkek	160	3.11	.94			
Çocuk Sahibi	1.Evet	104	3.58	.86	248	3.789	.000*
	2.Hayır	146	3.07	1.14			
Memleket	1.Tokat	143	3.38	.81	248	1.730	.085
	2.Diğer	107	3.15	1.31			
Mesleği Kendi İsteğiyle Seçtim	1.Evet	203	3.36	.81	248	2.312	.022*
	2.Hayır	47	2.96	1.74			
İşinizi Değiştirmeyi Düşünüyor musunuz?	1.Evet	191	3.05	1.06	248	-6.875	.000*
	2.Hayır	59	4.05	.61			

* $p < .05$

Tablo 5.4.'te örnekleme oluşturan personelin görüşlerine göre iş tatminleri ölçeği puanlarının personelin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla bağımsız grup t testi yapılmıştır.

İş tatmini ölçeği puanlarının personelin görev yapılan kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan, bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t(248) = .461$; $p > .05$) (H3-a red).

İş tatmini ölçeği puanlarının personelin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan, bağımsız grup t testi

sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t(248) = 1.987; p < .05$) (H3-b kabul). Bayan personelin iş tatmini ($\bar{X}=3.38$) erkek personelin iş tatmine ($\bar{X}=3.11$) göre daha yüksek düzeydedir.

İş tatmini ölçeği puanlarının personelin çocuk sahibi olma değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan, bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t(248) = 3.789; p < .05$) (H3-c kabul). Çocuk sahibi olan personelin iş tatmini ($\bar{X}=3.58$) çocuk sahibi olmayan personelin iş tatmine ($\bar{X}=3.07$) göre daha yüksek düzeydedir.

İş tatmini ölçeği puanlarının personelin memleket değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan, bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t(248) = 1.730; p > .05$) (H3-d red).

İş tatmini ölçeği puanlarının personelin mesleği kendi isteğiyle seçtim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan, bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t(248) = 2.312; p < .05$) (H3-e kabul). Mesleği kendi isteğiyle seçen personelin iş tatmini ($\bar{X}=3.36$) mesleği kendi isteğiyle seçmeyen personelin iş tatmine ($\bar{X}=2.96$) göre daha yüksek düzeydedir.

İş tatmini ölçeği puanlarının personelin iş değiştirmeyi düşünür müsünüz değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan, bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t(248) = -.687; p < .05$) (H3-f kabul). İş değiştirmeyi düşünmeyen personelin iş tatmini ($\bar{X}=4.05$) iş değiştirmeyi düşünen personelin iş tatmine ($\bar{X}=3.05$) göre daha yüksek düzeydedir.

5.2.6.2. Banka Personelinin Görüşlerine Göre; Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini arasında anlamlı bir farklılık var mıdır ?

Tablo 5.5: Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini Arasındaki Etkiyi Belirleyen Regresyon Analizi

<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Standart Hata_B</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Sabit	0.620	0.121	-	5.114	.000*
Örgütsel Güven	0.460	0.038	0.543	12.165	.000*
Örgütsel Bağlılık	0.357	0.042	0.377	8.442	.000*

R = 0.825, R² = 0.680
F_(2 - 249) = 262.728, p = .000*

*p < .05

Tablo 5.5.'te banka personelinin örgütsel güven ve örgütsel Bağlılık değişkenlerine göre iş tatminlerinin tahminine ilişkin regresyon analiz sonuçları verilmiştir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel güven değişkenleri ile birlikte, personelin iş tatmini puanları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır (R = 0.82, R² = 0.68, p < .05) (H1 Kabul).

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven değişkenlerin görece olarak önem sırası; örgütsel güven, örgütsel bağlılıktır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven değişkeninin iş tatmini üzerinde önemli (anlamlı) bir tahmin olduğu görülmektedir.

Tablo 5.6: Normatif Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılık, Bilişsel Güven ve Duyuşsal Güven İle İş Tatminleri Arasındaki Etkiyi Belirleyen Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Standart Hata_B</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Sabit	.698	.123		5.68	.000*
Normatif Bağlılık	.052	.029	.066	1.81	.071
Duygusal Bağlılık	.085	.038	.119	2.20	.028*
Devamlılık Bağlılık	.187	.044	.233	4.23	.000*
Bilişsel Güven	.392	.056	.500	7.03	.000*
Duyuşsal Güven	.058	.047	.080	1.22	.223
R = 0.838, R ² = 0.701					
F ₍₅₋₂₄₉₎ = 114.660, p = .000*					

* $p < .05$

Tablo 5.6.'da Normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, bilişsel güven ve duyuşsal güven değişkenleri ile iş tatminleri arasındaki etkiyi belirleyen regresyon analiz sonuçları verilmiştir. Normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, bilişsel güven ve duyuşsal güven değişkenleri ile personelin iş tatmini puanları, yüksek düzeyde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır ($R = 0.838$, $R^2 = 0.701$, $p < .05$).

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, bilişsel güven, devamlılık bağlılık, duygusal bağlılık, duyuşsal güven ve normatif bağlılık değişkenlerin görece olarak önem sırası; bilişsel güven, devamlılık bağlılık, duygusal bağlılık, duyuşsal güven, normatif bağlılıktır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılık ve bilişsel güven değişkeninin iş tatmini üzerinde önemli (anlamlı) bir tahmin olduğu görülmektedir.

Tablo 5.7: Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık, Yeterlilik, Açıklık, İtimat, İlgililik ve Özdeşlik İle İş Tatminleri Arasındaki Etkiyi Belirleyen Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Standart Hata_B</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Sabit	.813	.155		5.23	.000*
Normatif Bağlılık	.056	.029	.071	1.94	.053
Duygusal Bağlılık	.098	.038	.138	2.55	.011*
Devamlılık Bağlılık	.169	.045	.210	3.77	.000*
Yeterlilik	.216	.035	.376	6.17	.000*
Açıklık	-.004	.046	-.005	-.09	.928
İtimat	.127	.043	.144	2.95	.003*
İlgililik	.038	.038	.065	1.00	.316
Özdeş	.054	.047	.069	1.15	.251
R = 0.843,		R ² = 0.710			
F ₍₈₋₂₄₉₎ = 73.847,		p = .000*			

*p < .05

Tablo 5.7.'de duygusal bağlılık, devamlılık bağlılık, normatif bağlılık, yeterlilik, açıklık, itimat, ilgililik ve özdeşlik değişkenlerine göre iş tatminleri arasındaki etkiyi belirleyen regresyon analiz sonuçları verilmiştir. Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılık, normatif bağlılık, yeterlilik, açıklık, itimat, ilgililik ve özdeş değişkenleri ile personelin iş tatmini puanları yüksek düzeyde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır (R = 0.843, R² = 0.710, p < .05).

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılık, normatif bağlılık, yeterlilik, açıklık, itimat, ilgililik ve özdeş değişkenlerin görece olarak önem sırası; yeterlilik, devamlılık bağlılık, itimat, duygusal bağlılık, normatif bağlılık, özdeş, ilgililik ve açıklıktır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılık, itimat ve yeterlilik değişkeninin iş tatmini üzerinde önemli (anlamlı) bir model olduğu görülmektedir.

Tablo 5.8: Yeterlilik, Açıklık, İtimat İle İş Tatmini Arasındaki Etkiyi Belirleyen Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Standart Hata_B</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Sabit	1.128	.156		7.223	.000*
Yeterlilik	.314	.031	.547	10.290	.000*
Açıklık	.043	.042	.049	1.034	.302
İtimat	.261	.044	.296	5.941	.000*
R = 0.794,		R ² = 0.630			
F _(3,249) = 139.871,		p = .000*			

* $p < .05$

Tablo 5.8’de yeterlilik, açıklık ve itimat değişkenleri ile iş tatmini arasındaki etkiyi belirleyen regresyon analiz sonuçları verilmiştir. Yeterlilik, açıklık ve itimat değişkenleri ile, personelin iş tatmini puanları yüksek düzeyde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır ($R = 0.794$, $R^2 = 0.630$, $p < .05$).

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yeterlilik, açıklık ve itimat değişkenlerin görelî olarak önem sırası; yeterlilik, itimat, açıklıktır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, yeterlilik ve itimat değişkeninin iş tatmini üzerinde önemli (anlamlı) bir tahmin olduğu görülmektedir.

Tablo 5.9: Yeterlilik, Açıklık İtimat, İlgililik, Özdeşlik, Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılık ve Normatif Bağlılık İle İç Tatminleri Arasındaki Etkiyi Belirleyen Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Standart Hata_B</i>	<i>β</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Sabit	1.610	.169		9.52	.000*
Yeterlilik	.164	.038	.343	4.30	.000*
Açıklık	-.084	.050	-.114	-1.69	.091
İtimat	.108	.047	.148	2.32	.021*
İlgililik	-.024	.042	-.049	-.57	.568
Özdeş	.065	.051	.100	1.26	.206
Duygusal Bağlılık	.068	.042	.102	1.43	.152
Devamlılık Bağlılık	.159	.049	.238	3.25	.001*
Normatif Bağlılık	.078	.031	.119	2.49	.013*
R = 0.708, R ² = 0.502					
F ₍₈₋₂₄₉₎ = 30.345, p = .000*					

*p < .05

Tablo 5.9'da yeterlilik, açıklık, itimat, ilgililik, özdeş, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılık ve normatif bağlılık değişkenleri ile iç tatminleri arasındaki etkiyi belirleyen regresyon analiz sonuçları verilmiştir. Yeterlilik, açıklık, itimat, ilgililik, özdeş, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılık ve normatif bağlılık değişkenleri ile birlikte, personelin iç tatmini puanları yüksek düzeyde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır (R = 0.708, R² = 0.502, p < .05).

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yeterlilik, açıklık, itimat, ilgililik, özdeş, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılık ve normatif bağlılık değişkenlerin görece olarak önem sırası; yeterlilik, devamlılık bağlılık, itimat, normatif bağlılık, duygusal bağlılık, özdeş, açıklık, ilgililiktir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, açıklık, itimat ve normatif bağlılık değişkenlerinin iç tatmini üzerinde önemli (anlamlı) bir tahmin olduğu görülmektedir.

Tablo 5.10: Yeterlilik, Açıklık İtimat, İlgililik, Özdeşlik, Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılık ve Normatif Bağlılık İle Dış Tatminleri Arasındaki Etkiyi Belirleyen Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Standart Hata B</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Sabit	-.517	.230		-2.247	.026*
Yeterlilik	.217	.052	.248	4.193	.000*
Açıklık	.059	.068	.044	.876	.382
İtimat	.180	.063	.134	2.833	.005*
İlgililik	.265	.056	.295	4.687	.000*
Özdeş	-.036	.070	-.031	-.521	.603
Duygusal Bağlılık	.212	.057	.196	3.730	.000*
Devamlılık Bağlılık	.170	.066	.139	2.567	.011*
Normatif Bağlılık	.047	.043	.039	1.104	.270
R = 0.852, R ² = 0.727					
F ₍₈₋₂₄₉₎ = 80.103, p = .000*					

* $p < .05$

Tablo 5.10'da yeterlilik, açıklık, itimat, ilgililik, özdeşlik, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılık ve normatif bağlılık değişkenleri ile dış tatminleri arasındaki etkiyi belirleyen regresyon analiz sonuçları verilmiştir. Yeterlilik, açıklık, itimat, ilgililik, özdeşlik, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılık ve normatif bağlılık değişkenleri ile birlikte, personelin dış tatmini puanları yüksek düzeyde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır (R = 0.852, R² = 0.727, p < .05).

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yeterlilik, açıklık, itimat, ilgililik, özdeşlik, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılık ve normatif bağlılık değişkenlerin görece olarak önem sırası; ilgililik, yeterlilik, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılık, itimat, açıklık, normatif bağlılık, özdeşleşmedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, yeterlilik, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılık, itimat, ilgililik değişkeninin iç tatmini üzerinde önemli (anlamlı) bir tahmini olduğu görülmektedir.

Tablo 5.11: Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Etkiyi Belirleyen Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Standart Hata_B</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Sabit	1.407	.159		8.868	.000*
Örgütsel Güven	.530	.046	.593	11.584	.000*
R = 0.593,		R ² = 0.351			
F ₍₁₋₂₄₉₎ = 134.184,		p = .000*			

*p < .05

Tablo 5.11’de örgütsel güven değişkenine göre örgütsel bağlılığa ilişkin regresyon analiz sonuçları verilmiştir. Örgütsel güven değişkeni ile personelin örgütsel bağlılık puanları arasında orta düzeyde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır (R = 0.593, R² = 0.351, p < .05).

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, örgütsel güven değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde önemli (anlamlı) bir tahmin olduğu görülmektedir.

Tablo 5.12: Bilişsel Güven, Duyuşsal Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Etkiyi Belirleyen Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Standart Hata_B</i>	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Sabit	1.349	.153		8.822	.000*
Bilişsel Güven	.499	.078	.603	6.438	.000*
Duyuşsal Güven	.016	.071	.020	.218	.828
R = 0.620,		R ² = 0.384			
F ₍₂₋₂₄₉₎ = 77.139,		p = .000*			

Tablo 5.12’de Bilişsel Güven ve Duyuşsal Güven değişkenlerine göre örgütsel bağlılığa ilişkin regresyon analiz sonuçları verilmiştir. Bilişsel Güven ve Duyuşsal Güven değişkenleri ile personelin örgütsel bağlılık puanları arasında orta düzeyde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır (R = 0.620, R² = 0.384, p < .05).

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, Bilişsel Güven ve Duyuşsal Güven değişkenlerin görece olarak önem sırası; Bilişsel Güven, Duyuşsal Güven’dir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise,

Bilişsel Güven değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde önemli (anlamli) bir tahmin olduğu görülmektedir.

Tablo 5.13: Yeterlilik, Açıklık, İtimat, İlgililik ve Özdeşlik Değişkenleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Etkiyi Belirleyen Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Standart Hata_B</i>	<i>β</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Sabit	1.062	.214		4.955	.000*
Yeterlilik	.104	.052	.172	2.028	.044*
Açıklık	-.046	.068	-.049	-.678	.499
İtimat	.366	.060	.393	6.144	.000*
İlgililik	.093	.056	.150	1.660	.098
Özdeş	.048	.070	.058	.689	.491
R = 0.644,		R ² = 0.415			
F _(5,249) = 34.630,		p = .000*			

*p < .05

Tablo 5.13'te yeterlilik, açıklık, itimat, ilgililik ve özdeşlik değişkenlerinin örgütsel bağlılığa ilişkin regresyon analiz sonuçları verilmiştir. Yeterlilik, açıklık, itimat, ilgililik ve özdeşlik değişkenleri ile personelin örgütsel bağlılık puanları arasında orta düzeyde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır (R = 0.644, R² = 0.415, p < .05).

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yeterlilik, açıklık, itimat, ilgililik ve özdeşlik değişkenlerin görel olarak önem sırası; itimat, yeterlilik, ilgililik, özdeşlik açıklıktır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, yeterlilik ve itimat değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde önemli (anlamli) bir tahmin olduğu görülmektedir.

Tablo 5.14: Hipotez Tablosu

Hipotez	Kabul/Red
H1	Kabul
H2-a	Kabul
H2-b	Kabul
H2-c	Kabul
H2-d	Kabul
H2-e	Kabul
H2-f	Kabul
H3-a	Red
H3-b	Kabul
H3-c	Kabul
H3-d	Red
H3-e	Kabul
H3-f	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün yoğun rekabet koşulları, işletmeleri daha verimli ve etkin olmaya zorlamaktadır. Bu koşullarda işletmeler verimli olmak adına kaynaklarını çok daha etkin kullanmak zorundadırlar. Bu sebeple; işletmeler için değerli insan kaynağına sahip olmak yeterli olmamakla birlikte, değerli insan kaynağının örgüte güven duymasını ve örgütüne bağlı olmasını sağlayıp buna bağlı olarak iş tatmininin maksimize edilmesi işletmeye önemli ölçüde rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır. Bundan dolayı, işletmeler çalışanların iş tatminlerini etkileyen faktörleri belirlemek ve iyileştirmek zorundadırlar.

Araştırmamızda, kamu ve özel banka personelinin örgütsel güven ve örgütsel bağlılıkları ve iş tatmini üzerine etkileri incelenmiştir. Ayrıca, çalışanların demografik özelliklerinin (medeni durum, yaş düzeyi, eğitim düzeyi, işyerindeki pozisyon, işyerindeki çalışma süresi, aylık gelir) ve diğer bazı değişkenlerin (görev yapılan kurum, cinsiyet, çocuk sahibi olma, memleket çalışma, mesleğini kendisi seçme, işini değiştirmeyi düşünüp düşünmemesi) iş tatmini üzerindeki farklılıklar da incelenmiştir.

Anket çalışmamızın çalıştığı kurum, cinsiyet, çocuk sahibi olma, memleket farklılığı, mesleğini kendi rızası ile seçmesi ve meslek değiştirmesi değişkenlerine göre iş tatminlerini karşılaştırdığımızda; anketin ilk sorusu olan özel ve kamu bankası araştırma sonucunda iş tatmini üzerinde bir farklılık bulunamamıştır, yani kurumun özel veya kamu bankası olması iş tatmini üzerinde bir etkisi olamadığı şeklinde sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışanların cinsiyet farklılığında ise bayan çalışanların erkek çalışanlardan daha çok işlerinden tatmin oldukları sonucu çıkmıştır. Yine araştırmada çocuk sahibi olan çalışanlarla çocuk sahibi olmayan çalışanlar arasında farklılık bulunmuş olup, çocuk sahibi olan çalışanlar daha çok işlerinden tatmin oldukları sonucuna varılmıştır. Başka bir sonuçta ise iş tatminine etkisi olan memleket farklılığıdır. Memleketinde çalışıyor olsun ya da olmasın bu durum bir çalışanın iş tatminini etkilememektedir. Bir diğer önemli konu olan mesleğini kendi rızası ile seçen çalışanlar için, mesleğini kendi rızasıyla seçmeyen çalışanlara göre daha çok iş tatminine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak ise, işini değiştirmeyi düşünmeyen personelin işini değiştirmek isteyen personele göre daha fazla iş tatminine sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışmamızda ANOVA analizi ile incelemiş olduğumuz medeni durum, yaş, eğitim, pozisyon, çalışma süresi ve aylık gelir karşılaştırdığımızda elde ettiğimiz sonuçları inceleyecek olursak; evli olan çalışanların bekâr olan çalışanlara göre daha fazla iş tatminine sahip oldukları buna göre çalışanların diğer faktörlerinin (boşanma, dul) iş tatminini etkilemediği sonucuna varılmıştır. Çalışanların yaş analizlerinde ise, 31-40,41-50 ve 51 yaş üstü çalışanların 20-30 yaş çalışanlara göre daha fazla işlerinden tatmin oldukları; 41-50 ve 51 yaş üstü çalışanların ise 31-40 yaş çalışanlardan daha fazla iş tatminine sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Kısaca çalışanların yaşları arttıkça iş tatminleri de artmakta olduğu şeklinde bir değerlendirme yapılabilir. Çalışanların eğitim durumlarında ise lise ve ön lisans mezunu olan çalışanların, lisans ve yüksek lisans mezunu çalışanlara göre daha fazla işlerinden tatmin oldukları sonucuna varılmıştır. Pozisyon ve aylık gelir analizlerinde ise, pozisyonu yüksek olan çalışanların iş tatminleri daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır, buna bağlı olarak da aylık gelirleri yüksek olan çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu şeklinde değerlendirilmiştir.

Örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki analiz sonuçları incelendiğinde; kavramlar arasında anlamlı sonuçlar elde edilmiş, bu kavramların birbirleri üzerinde önemli etkileri olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerinde önemli derecede etkili olduğu ayrıca, örgütsel güvenin alt başlıkları olan ve ölçek olarak kullandığımız yeterlilik, açıklık, itimat edilirlilik, ilgililik ve özdeşleşmede; örgütsel bağlılığın alt başlıkları olan ve ölçek olarak kullandığımız duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık, arasındaki ilişkilerde anlamlı bir sonuç ortaya çıkmıştır. İş tatminini üzerindeki etkilerinin önem sıralaması ise; yeterlilik, devamlılık bağlılığı, itimat, duygusal bağlılık, normatif bağlılık, özdeş, ilgililik ve açıklık olarak görülmüştür. İş tatmininin alt başlıkları olan ve ölçek olarak kullandığımız içsel ve dışsal tatminde örgütsel güven ve örgütsel bağlılığı etkilediği analiz sonuçlarında görülmektedir.

Araştırma sonuçları;

1. Çalışanların iş tatmini, medeni durumlarına, yaşlarına, eğitim düzeylerine, işyerindeki pozisyonlarına, işyerindeki çalışma sürelerine ve aylık gelirlerine göre farklılık gösterdiğini,

2. Çalışanların iş tatmini, cinsiyetlerine, çocuk sahibi olup olmamalarına, mesleklerinin kendi seçimleri olup olmadığına, işlerini değiştirmeyi düşünüp düşünmemelerine göre farklılık gösterirken; görev yaptıkları kurum ve memleketlerinde çalışıp çalışmamalarına göre ise iş tatmini farklılık göstermediğini,
3. Çalışanların örgütsel güvenleri, örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri arasında bir etkileşim olduğunu, araştırma sonuçlarına göre söyleyebiliriz.

Hizmet ağırlıklı bir sektör olması itibariyle rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı bankacılık sektöründe bankaların mevcut pazar paylarını geliştirmeleri veya korumaları için nitelikli insan kaynağına sahip olmaları çok önemlidir. Nitelikli insan kaynağını kendi örgütlerinde hem sürekliliğini sağlamaları hem de geliştirebilmeleri için iş tatminlerini sağlamaları gerektiği açıktır. Çalışanların örgütlerine olan güven ve bağlılığın güçlü bir kurumsal kültürün gelişmesine katkı sağlayabileceğini söyleyebiliriz. Çünkü güçlü örgütsel kültür, çalışanın örgütte kalma isteğini arttırması yanında, çalışanın yüksek bir performans göstermesi sayesinde örgütsel amaçların gerçekleşmesinde de önemli ivme kazandıracaktır.

Çalışmamızda ulaşılan bu sonuçlar ile bu konuda yapılacak olan gelecek çalışmalar için bir referans kaynağı sağlanmış olacağı da düşünülmektedir. Yine bu konu ile ilgili olarak sadece kamu veya özel bankalar için ayrı ayrı çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Agho, A. Mueller, C. and PRICE, J. (1993), “*Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model*”, Human Relations, Vol:46, No:8, s. 1007-1027.
- A.K.Mishra ve G.M. Spreitzer, (1998), “Explaining How Survivors Respond To Downsizing The Roles Of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign”, *Academy of Management Review*, 23, sayı 3.
- Allen, J. Natalie, John P. Meyer, (1990), “*The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*”, <http://workandbabies.com/wp-content/uploads/2009/11/allen-meyer-1990.pdf>, Erişim Tarihi 08.12.2011.
- Allen, Natalie ve John Meyer, (1993), “*Organizational Commitment: Evidence Of Career Stage Effects*”, *Journak of Business Research*. V.26.
- Angle, H. J. Perry (1981), An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26: 1-14.
- Ardıç, Kadir ve Baş, Türker, (2001), “Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması”, *9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Silivri, İstanbul.
- Asunakutlu, Tuncer, (2002), “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 9.
- Aşan, Öznur, ERENLER, Esra (2008), “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, s.203-216.
- Ateş, Z. , (2004), “*Organizasyonlarda Algılanan Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Üzerinde Etkileri ve Kayseri’de Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.

- Bachmann, R, (2003), "Trust and Power as Means of Co-ordinating the Internal Relations of the Organization - A Conceptual Framework", In B. Nooteboom, & F. Six (eds.), *Trust Process in Organizations: Empirical Studies of Determinants and The Process of Trust Development*. E.Elgar Publishing. U.S.A., s. 58-73.
- Balay, Refik (2000), "*Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Balcı, A. (1995). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara.
- Başaran, İ. E. (1998), "*Örgütsel Davranış*", Gül Yayınevi, Ankara.
- Baysal, A.C.ve Paksoy, M. (1999), " Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, c:28 S:1 Büyük Sözlük, Güneş Yayın,1987.
- Bilgin, Nuri, (1995), "*Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar*", Sistem Yayın, İstanbul.
- Bingöl, Dursun(1995), "*Personel Yönetimi*", Beta Yayınları, İstanbul.
- Bolat, Oya İnci, "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve BOLAT, Tamer: (2008) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 11, Sayı 19, s.75-94.
- Börü, Deniz; (2001), "Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım", 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul, s.189
- Baird A. St-Amand, R. (2005), "*Trust Within the Organization*", (Ed.by. Louie Belanger-Polito) St- St-Amand, R.Monograpf, Issue 1, Public Service Commission of Canada, (Çevrimiçi), 21 Kasım 2005
- Brockner, J.Tyler, T.R. ve Schneider, R.C.(1992), "The Influence Of Prior Commitment to an Instution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, The Harder They Fall", *Adminstrative Science Quarterly*, s. 37(1-4).

- Bromley, Philip ve L.L. CUMMINGS (1996), “The Organizational Trust Inventory (OTI)”, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, der. R.M. Kramer ve T.R. , Sage Publications, London
- Burnard, P. Morrison, P. and Phillips, C. (1999), “Job Satisfaction Amongst Nurses in an Interim Secure Forensic Unit in Wales”, *Australian and New Zealand Journal of Mental Health Nursing*, Vol:8, s. 9-18.
- Cengiz, A.A, (2001), “*Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri Ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Ceylan, Adnan, Nigar Demircan (2003), “*Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçlar Araştırma*”, Manisa.
- Ceylan, Adnan ve Demircan, Nigar, (2004), “*Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*”, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.
- Cohen, A. (1993), “Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis”, *Basic and Applied Social Psychology*, 14 (2): 143-159.
- Çakar, Demircan, Nigar; Sibel Yıldız, “*Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi : “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken mi?* 2009. <http://www.esosder.com>, Erişim Tarihi 08.12.2011.
- Çakır, Özlem, (2001), “*İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*”, Seçkin Kitapevi, Ankara.
- Çalışkan, Zekeriya, (2005), “*İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama*”, İnönü Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu Malatya, Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 9-18.
- Çetin, Münevver Ölçüm, (2004), “*Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Çetinel, Emine, (2008), “*Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mercer, David, (1997), “Job Satisfaction and the Secondary Headteacher: the Creation of a Model of Job Satisfaction”, *School Leadership and Management*, vol. 17, N.1.
- Delhey, Jan ve Kenneth Newton, (2003), “Who Trusts?”, *European Societies*, 5 (2): s. 93–137.
- Demirel, Yavuz, (2008), “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:15.
- Dereli ve Toker, (1982), “*Organizasyonlarda Davranış*”, İstanbul, Ar Yayıncılık, 1982.
- Dilek, Hakan, (2005), “*Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*”, Doktora Tezi, ,Gebze, s.31.
- Özkalp, Enver ve Kırel, Çiğdem, (2007), “*Örgütsel Davranış*”, Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1468, s.75, Eskişehir.
- Erdem, Ferda, (2003), “ *Örgütsel Yaşamda Güven. Sosyal Bilimlerde Güven*”, Vadi Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, İlhan, (1999), “*İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*”, İ.U İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, İstanbul.
- Eren, Erol, (1993), “*Yönetim ve Organizasyon*”, 2.Baskı Beta Yayın, İstanbul.
- Eren, Erol, (1998), “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, Genişletilmiş 5.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım.

- Ergeneli, A. ve Arı, G. , (2005) ; " Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları", *A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 60, Sayfa: 121-148.
- Eronat, Zeynep, (2004), "*İşletmelerde İş Tatmini Ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; KOBİ'lerde Ampirik Bir Uygulama*", Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eroğlu, Şeyma Gün, "*Örgütsel Adalet Algulaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*", Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2009,http://sosyalbilimler.pamukkale.edu.tr/yukleme.klasoru/editor/file/Seyma_Gun_Eroglu_Tez.pdf, Erişim Tarihi 08.12.2011.
- Fukuyama Francis, Güven, (2005), "*Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*", Çev: Ahmet Buğdaycı, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 3. Baskı, s.41.
- Gregory A. Bigley, (1996), "*Follower Trust in the Leader at Work: Concept Development, Behavioral Antecedents, and Effects on Followers' Fairness Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors*", (Yayınlanmış Doktora Tezi, University of California, 1996), s.124.
- Goffee, R. , ve Gareth, J, (2000), "*Kurum kültürü*", (Çev. , K. Kutmandu) , Ankara: Mediacat Kitaplar›.
- Gözener, Evrim ve Sayın, Simge (2007), "Devlet ve Özel Hastanelerdeki Hekimlerin: İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması", *Eğitim Dergisi*, Sayı 16, s.1- 19.
- Gözler, Özgür, (2007), "Şirkete Bağlılık, Ciroyu Artırır mı?", *Capital Dergisi* 2007/2, Şubat.
- Güçlü, Hatice, (2006), "*Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*", Antalya, 2006.
- Gül, H. , Oktay, E. , ve Gökçe, H. , (2008), "*İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*", Akademik Bakış, Sayı:15.

- Günaydın, S.C. , (2001), “*İşletmelerde Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı Ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma*”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündoğan, Tamer, (2009), “*Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması* ”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Güner, A. R. (2002), “*Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Güven, Murat, (2006), “*Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık arasındaki İlişki*” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı, İstanbul.
- Halis, M. , G. Gökgöz ve Ö. Yaşar (2007). “*Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*”. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, sayı 17.
- İnce, Mehmet ve Hasan Gül, (2005), “*Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*”, Çizgi Kitapevi, Konya, Nisan.
- İpek, C. (2004), “*Öğrenen örgütler ve örgüt kültürü, Öğrenen Örgütler*”, Sandal Yayıncılık, Ankara.
- İşcan, Ömer Faruk ve Atılhan Naktiyok, (2004), “*Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları*” , *Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi*, Cilt: 59.
- İşcan, O.F. , Timuroğlu, M. Kurşat, (2007), “*Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1.

- John B. Cullen, Johnson L. Jean ve Tomoaki Sakano, (2000),“Success Through Commitment and Trust: The Soft Side Of Strategic”, *Management Journal of World Business*, No.35(3), s.224.
- Katz, D. ve Kahn R. L. (2005),“Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi” (Çeviren H. Can, Y. Bayar) Ankara.
- Kılıç, E. (2008), “İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kırel, Çiğdem, (1999)“Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini Ve iş Bağlılığı ilişkisi”, *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*. C. 28, S. 2.
- Koçel, Tamer, (1993), “İşletme Yöneticiliği”, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Kurtuluş, K. (1996), “Pazarlama Araştırmaları”, İstanbul.
- Küskü, F, (1999), “Yöneten – Yönetilen İlişkisinde Güven: Ampirik Bir İnceleme”, *Amme İdaresi Dergisi*, C. 32, S. 1, Mart.
- Kütükçü, Murat, (2007), “Çalışan İlişkileri Yönetimin Şirket Performansına Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kırıkkale.
- Lee, Jaewon & Peccel, Riccardo, (2007), ”Perceived Organizational Support and Affective Commitment: The Mediating Role of Organization Based Self Esteem in the Context of Job Insecurity” *Journal of Organizational Behavior* Vol. 28 No. 6, 661-685.
- Lewicki, R. J. ve B.B. Bunker (1996), “Developing and Maintaining Trust in Work Relationships”, *Trust in Organizations:Frontiers of Theory and Research*, der.R.M. Kramer ve T.R., s.114-140, *Sage Publications* , London.
- Madison, W. , (2002), “ Orgizational Trust”, *Administrator*, Vol:21, N:3.

- Mathue, John E. ve Dennis M.Zajac, "A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment" *Phycological Bulletin*, Vol 108,2:171-194 s.73.
- Meyer, P. John and J. Natalie Allen, (1997), "Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- McAllister, D.J. (1995), "Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal*, 38 (1), s.24-59.
- Mishra, Karen Elizabeth, Internal Communication (1996), "Building Trust, Commitment, and A Positive Reputation Through Relationship Management With Employees", Ph. D.hesis, University of North Carolina.
- Morrow, Paula C. and Rosemary E. Wirth, (1989), "Work Commitment Among Salaried Professionals", *Journal of Vocational Behavior* 34, 1: 40-56, February.
- Mrayyan, M. T. (2005), "Nurse Job Satisfaction and Retention: Comparing Public to Private Hospitals in Jordan", *Journal of Nursing Management*, Vol:13, s. 40-50.
- Neveu, V. , 2000, "*Organizational Trust: Definition and Measurement*", www.agrh.org/english/neveu.uk
- Öcal, O. (2008), "*İş-Aile Çatışması, İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisini Belirlemeye Yönelik Tekstil İşletmesi Çalışanlarında Bir Araştırma*", Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Odom, R. Y. , Boxx, W. R. ,Dunn, M. G. (2000), "Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion", *Public Productivity and Management Review*, Vol:14, No:2, s. 157-168.
- Özbek, F. , (2004), "İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1

- Özdevecioğlu, Mahmut; Aylin Aktaş, (2012), “*Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü*”,2009. <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi28/mozdevecioglu.pdf>, Erişim Tarihi 28.04.2012.
- Özen, Janset (2003) , “*Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalar*”, ed. ERDEM, Ferda, *Sosyal Bilimlerde Güven*,1. Baskı, Vadi Yayınları, 183–206, Ankara
- Özgen, Hüseyin ve Azim Öztürk, (1998), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Nobel Yayın, Ankara.
- Ran Lanchman, (1986), “Job Attitudes and Turnover Intentions Among Professionals in Different Work Settings” ,*Organization Studies*, Vol: 7, No: 3, s.281.
- Robert M. Morgan ve Shelby D. Hunt, (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing” , *Journal of Marketing*, No.58, s.22.
- Robbins, ve Decenzo, (2001), *Fundamentals Of Management; Essential Concepts And Applications*, Prentice Hall, New Jersey.
- Perry, R. W. ve L. D. Mankin (2007), “Organizational Trust, Trust in The Chief Executive and Work Satiisfaction” , *Public Personnal Management*, Vol: 36, No: 2, 165- 179.
- Sağlam Arı, Güler, (2003), “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?” , *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2: 17-36.
- Saklan, Ali (2010), “*Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama*”, Konya.
- Samad, S. (2006), “Predicting Turnover Intentions: The Case of Malaysian Government Doctors” , *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol:8, No:2, s.113-119.

- Sevimli, Figen ve İŞCAN, Ömer Faruk (2005), “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1-2, s.59-64.
- Sharon Lynn Levin, (2008), “*Measuring Organizational Trust*”, (Doktora Tezi, The George Washington University, 1999), s.16’den aktaran Yavuz Demirel, “*Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*”, Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, No.2, s.180
- Shaw, R.B. , “*Trust in The Balance. Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern*”, Jossy-Bass Publications, USA.1997.
- Shockley-Zalabak, P. , Ellis, K. ve Cesaira, R. , (2000), “IABC Research Foundation Univels New Study on Trust”, *Communication World*, Aug/Sep, 17: 6.
- Smadov, Sakit, (2006), “*İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*”, İzmir.
- Solmuş, Tarık, (2004), “*İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Somuncu, Funda, (2008), “*Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*”, Eskişehir.
- Şimşek, M. (2002), “*Yönetim ve Organizasyon*”, Yenilenmiş 7. Baskı, Konya.
- Şimşek, Şerif ve Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan, (1998), “*Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tanlı, Kılıç, “*Sosyal Psikoloji*”, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1989
- Terekli, Gözde, (2010), “*Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İle İlişkisi: Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma*”, Yüksel Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tiryaki, Tuğba, (2005), “*Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tompkins, P.K. ve G. Cheney, (1983), "Account Analysis of Organization: Decision Making and Identification", L.L. Putnam ve M.E. Pacanowski (Eds). *Communication and Organization: An Interpretive Approach*, Beverly Hills, CA: Sage, 123-146.
- Tschannen-M. , M. ve Hoy, W. K., (1998), "Trust In Schools: A Conceptual And Empirical Analysis", *Journal Of Educational Administration*, 36, 4.
- Türk, Mehmet Sezai, (2003), "Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.
- Tüzün, İpek Kalemci ve İrfan Çağlar, (2006), "Güven, Örgütsel Kimlik Özellikleri Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi, Uygulamalı Bir Çalışma", Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Ulusal, C. , (1996), " İş Tatmini ve Tekstil Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma", İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Personel Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yalçın, Azmi; İPLİK, Fatma Nur, (2007), "A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği " *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 18, s.486-500,2007.
- Yalçın, Azmi ve İplik, Fatma Nur, (2005), "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14 (1).
- Yelboğa, Atilla, (2007), "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı:2, s.2-18.
- Uzbilek, Ayşegül (2006), "Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği" ,Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Üngüren, Engin, Cengiz, Funda.(2009), “İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerindeki Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 27.
- Vamdenberg, R. J. , ve Scarpello V. (1994), “A Longitudinal Asswssment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol:15 s.535-547.
- Weiss, H. M. (2002), “Deconstructing Job Satisfaction Seperating Evaluations,Beliefs and Affective Experiences”, *Human Resource Management Review*, Vol:12, s. 173-194.
- Zand, D.E. , (1972), “Trust and Managerial Problem Solving”, *Administrative Science Quarterly*, 17: 229-239.
- Zorlu, Pınar, (2006), “Örgütsel Güven Ve İş Tatmini İlişkisi Ve Bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı, İstanbul.

EKLER

Ek-1. ANKET FORMU

Değerli Meslektaşım,

Bu anket çalışması Gazi Osman Paşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında, Yrd. Doç. Dr. Yücel Erol danışmanlığında yürütülen bir yüksek lisans tez çalışması için oluşturulmuştur. Araştırmanın amacı, Örgütsel güven ve Örgütsel bağlılığın, İş tatmini üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Lütfen soruları ve ifadeleri size en uygun olan seçeneği işaretleyerek **(X)** cevaplayınız. Vereceğiniz cevaplar sadece akademik amaçlar için kullanılacak olup, bilgileriniz üçüncü kişiler ile kesinlikle paylaşılmayacaktır. Vakit ayırdığınız ve katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederim. Gerektiğinde iletişim bilgilerinden ulaşabilirsiniz.

Çiğdem YILMAZ
Yüksek Lisans Öğrencisi
(Banka çalışanı)

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1	Görev Yaptığınız Kurum	<input type="checkbox"/> Kamu <input type="checkbox"/> Özel
2	Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
3	Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr <input type="checkbox"/> Diğer (Boşanmış, ayrı vb).....
4	Çocuğunuz var mı?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
5	Yaş Grubunuz	<input type="checkbox"/> 20-30 yaş <input type="checkbox"/> 31-40 yaş <input type="checkbox"/> 41-50 yaş <input type="checkbox"/> 51 yaş ve üstü
6	Eğitim	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisans Üstü
7	Pozisyon	<input type="checkbox"/> Yönetici(Md,Md.Yrd.,Şef, vb) <input type="checkbox"/> Gişe Çalışanı <input type="checkbox"/> İş akış Asistanı <input type="checkbox"/> Satış <input type="checkbox"/> Müşteri İlişkileri <input type="checkbox"/> Diğer.....
8	Kaç yıldır bu bankada çalışıyorsunuz?	<input type="checkbox"/> 5 yıl ve daha az <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve daha fazla
9	Aylık geliriniz ne kadardır?	<input type="checkbox"/> 630-1000 TL <input type="checkbox"/> 1001-1500 TL <input type="checkbox"/> 1501-2000 TL <input type="checkbox"/> 2001 TL ve üstü
10	Memleketiniz	<input type="checkbox"/> Tokat <input type="checkbox"/> Diğer.....
11	Mesleğinizi kendi isteğinizle mi seçtiniz?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
12	Fırsat olsa işinizi değiştirmeyi düşünür müsünüz?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır

<i>Bu bölümdeki her bir soruya aşağıdaki derecelendirme ölçeğine bakarak size en yakın olan seçeneği işaretleyiniz</i>					
	<i>1. Hiç Katılmıyorum</i>	<i>2. Katılmıyorum</i>	<i>3. Kararsızım</i>	<i>4. Katılıyorum</i>	<i>5. Tamamen Katılıyorum</i>
13	Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.				
14	Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerini en iyi derecede yapacaklarına güvenirim				
15	Çalışma arkadaşlarım yaptığı işlerin ya da aldıkları kararların arkasında dururlar				
16	Çalışma arkadaşlarım yokluğumda çıkan sorunları dışarıya yansıtmadan çözümlenmeye çalışırlar				
17	Çalışma arkadaşlarım sahip oldukları iş ile ilgili bilgiyi paylaşmaktan çekinmezler.				
18	Çalıştığım bankadaki insanlar diğerlerini ezerek başarıya ulaşırlar				
19	Bu bankanın bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.				
20	Çalıştığım banka itimat edilir bir kurumdur				
21	Çalıştığım bankada yeteneklerimizin gelişmesini sağlayan sürekli eğitim sistemi mevcuttur				
22	Çalıştığım bankada çalışanlar için kariyer planlaması yapılmaktadır				
23	Bankam, işini iyi yaparsan seni ödüllendirir ve sana destek olur				
24	Çalıştığım banka maaşları zamanında öder				
25	Çalıştığım banka, köklü bir geçmişe ve yüksek bir karlılığa sahiptir				
26	Çalıştığım bankada işler ödüllendirme umudu, cezalandırılma korkusu, güçlü kişiler olma hedefi ile icra edilmektedir.				
27	Yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir				
28	Yöneticimin işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güveniyorum				
29	Yöneticim performans değerlendirmesini objektif yapmaktadır				
30	Yöneticim çalışanlara ihtiyaç duyduklarında kolaylıkla izin verir.				
31	Yöneticim, çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir.				
32	Yöneticim, çalışanlarına kurum için önemli olduklarını hissettirebilir				
33	Kurumun karşılaştığı sorunları kendi sorunlarım gibi algıları.				
34	Yeniden işe girecek olsam aynı kurumu tercih ederdim				
35	İşyerim maddi olarak zor durumda olsa bile, sonuna kadar burada kalırım.				
36	Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.				

37	Başka bir işyerinin buradan daha iyi olacağını garantisiz yok; burayı hiç olmazsa biliyorum.					
38	Yeni mezun bir gence bu işyerinde kariyer yapmayı seçmesini öneririm					
39	Yaptığım işin bitmesi gerekiyorsa, çalışmanın mesai saatini aşmış olması o kadar önemli değildir.					
40	Eğer başka bir şirket yaptığım iş için daha fazla ücret teklif ederse, düşünmeden kabul ederim.					
41	Çalıştığım firma hakkında konuştuğumda; “onlar “ yerine “biz” kelimesini kullanırım.					
42	Başka biri çalıştığım firmayı övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.					
43	Bu bankada çalışmaya karar vermek benim için kesinlikle bir hataydı.					
44	Bankanın başarısı için normalde beklenenden daha fazla çaba göstermek istiyorum.					
45	Çalışma ortamının ısı, nem, havalandırma, temizlik, çevre düzenlemesi vb. şartları yeterlidir.					
46	Bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım					
47	Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını vermesi bakımından memnunum					
48	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum.					
49	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından memnunum.					
50	İş güvencesi sağlaması bakımından memnunum.					
51	Aldığım ücret ne kadar yüksek olursa işimi yapmaktan duyduğum zevk o derece artıyor.					
52	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum					
53	İş içinde terfi olanağımın olması açısından memnunum					
54	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesi bakımından memnunum					
55	Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşması bakımından memnunum.					
56	Bu şirkette kendim için bir gelecek görmüyorum					
57	Kendime yeni bir iş arıyorum					
58	Yöneticimin adil olduğu inancındayım.					
59	Yaptığım iş beklentilerimi karşılamaktadır.					
60	İşimi seviyorum.					

Ekleme istediğiniz görüşleriniz varsa lütfen belirtiniz.....

.....

Ek-2. LİTERATÜR ÖZETİ

YIL	YAZAR	ALAN	ÇALIŞMA KONUSU	SONUÇ
2011	Sevda ENGİZEK DEMİR	YÜKSEKLİSANS	Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Algısı; Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Araştırma	Çalışanların güven içinde olmaları işlerine olan bağlılığı artırarak huzur içinde çalışmalarını sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır.
2011	Hasan TÜRKÖĞLU	YÜKSEKLİSANS	İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama	Çalışmada örgüte bağlılığın iş tatmini ile mümkün olacağı sonucuna varılmıştır. İş tatminini en çok yüksek seviyede etkileyen unsurun örgütsel bağlılık olduğu görülmüştür.
2009	Meryem AKSOY	YÜKSEKLİSANS	İşletmelerde Örgütsel Güven Anlayışının Algılanması ve Demografik Değişkenler Açısından Analizi	Çalışmada, cinsiyet v eğitim düzeyi kuruma güvende farklılaşma gösterirken; yaş ve medeni durum etkisiz kalmıştır.
2008	Emine ÇETİNEL	YÜKSEKLİSANS	Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerinde Bir Örnek Olay	Çalışmada örgütsel güven düzeyleri yüksek olan çalışanların zor dönemlerde bile yüksek bağlılık düzeylerine sahip olacakları ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çaba sarf edecekleri sonucuna ulaşılmıştır.
2008	Tolga SAYLAN	YÜKSEKLİSANS	Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması	Çalışma sonucunda, iş tatmini ile incelenen faktörler arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır. İş tatminini ile arasında en güçlü ilişki olan boyutlar ise bağlılık ve çalışma koşulları olduğu tespit edilmiştir.

Ek-2. LİTERATÜR ÖZETİ

2007	Gülden SAMANCI (KALAYCI)	YÜKSEKLİSANS	Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Bu araştırmada, öğretmenlerin okulun sosyal ortamında oluşan ve gelişen örgütsel güven duyguları ile örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkı sağladıkları ve örgütün amaçlarına ulaşması için büyük yardımı olan örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki olduğu tespit edilmiştir.
2006	Pınar Zorlu Yücel	YÜKSEKLİSANS	Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma	Çalışanların iş tatmini sağlamlarının en önemli nedeni örgütlerine olan güven duygusu olduğu sonucuna varılmıştır.
2006	İpek Kalemci Tüzün	DOKTORA	Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma	Çalışmada Örgütsel kimliğin özdeşleşme üzerindeki etkisini örgütsel güven aracılığıyla göstereceği sonucuna ulaşılmıştır. Uygulama banka çalışanlarına yapılmıştır.
2006	Hatice Necla ÇELİK KELEŞ	DOKTORA	İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma	Araştırmada işinden tatmin olan çalışanın kurumuna bağlı olacağı sonucuna ulaşılmıştır.
2006	Sakit SAMADOV	YÜKSEKLİSANS	İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama	Çalışmada iş doyumu ve demografik özelliklerle örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir.

ÖZGEÇMİŞ

- Doğum Tarihi** : 21.04.1985
- Doğum Yeri** : TOKAT
- Lise** : 1998-2003 Mehmet Akif Ersoy (Süper) Lisesi
- Lisans** : 2005-2009 Atatürk Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler
Fakültesi İktisat Bölümü
- Yüksek Lisans** : 2009- Gazi Osman Paşa Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
- Çalıştığı kurum** : 2009- T.C. ZİRAAT BANKASI A.Ş.
: 2009-2011 Pazar/TOKAT Şubesi
: 2011- Etlik/ANKARA Şubesi