

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL GÜVEN VE  
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞIN İŞ TATMİNİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ: BİR  
ÜNİVERSİTE HASTANESİ ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:  
**Nurgül ERDAL**

İstanbul, 2020

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL GÜVEN VE  
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞIN İŞ TATMİNİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ: BİR  
ÜNİVERSİTE HASTANESİ ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:

**Nurgül ERDAL**

Öğrenci No:

110781037

Danışman:

Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

İstanbul, 2020

## YEMİN METNİ

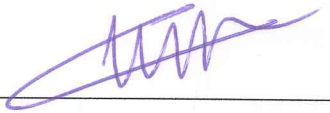
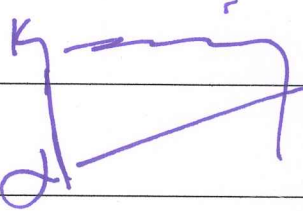
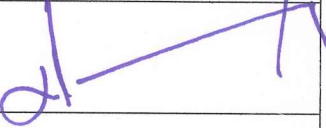
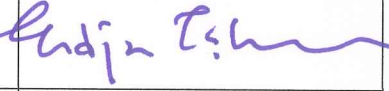

Doktora Tezi Olarak Sunduğum“ Sağlık alışanlarında Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlığın İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği” isimli çalışmamda, faydalandığım eserlerin bütününde kaynakların gösterildiğini ve tezimde kullandığım yerlerde bu kaynaklara atıf yapıldığını, bilimsel etik ve geleneklere uygun şekilde yazdığımı onurumla doğrularım 06/01/2020

Aday: Nurgül ERDAL



## TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **110781037** no'lu **Nurgül ERDAL**'ın hazırladığı "**Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlığın İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği**" konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 06.01.2020 günü saat 16.00'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin ...**KABULÜ**.....'ne OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU'yla karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ (Danışman) (Beykent Üniversitesi)	BASARILI	
Prof. Dr. Halit KESKİN (Üye) (Yıldız Teknik Üniversitesi)	BASARILI	
Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI (Üye) (Beykent Üniversitesi)	Başarılı	
Prof. Dr. Erdoğan TAŞKIN (Üye) (Beykent Üniversitesi)	BASARILI	
Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL (Üye) (Kocaeli Üniversitesi)	BASARILI	

Adı ve Soyadı : Nurgül ERDAL  
Danışmanı : Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ  
Türü ve Tarihi : Doktora, 2020  
Alanı : İşletme Yönetimi  
Anahtar Kelimeler : Sağlık Çalışanı, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık, İş Tatmini

## ÖZ

### **SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ: BİR ÜNİVERSİTE HASTANESİ ÖRNEĞİ**

İşletmelerin geleceği için gerekli olan örgütsel güven, disiplinli çalışma, iş yükü üstlenme, aidiyet hissi ve iş tatmini kavramları örgütler için vazgeçilmez unsurlar olmuş, başarının anahtarı olarak görülmeye başlamıştır. Çalışmanın amacı, sağlık çalışanlarında örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerine etkisi incelemektir. Literatür taramasında örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini kavramları kapsamlı olarak araştırılmıştır. Bu ilişkiyi analiz etmek amacıyla üniversite hastanelerinde çalışan 945 kişinin katılımı ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Geçerlilik, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma bağımlı değişken olan iş tatmininin alt boyutlarının diğer bağımsız değişkenlerin alt boyutları ile olan ilişkisidir. Yöneticiye güven, kuruma olan güven ve iş yükü üstlenme alt boyutlarının tamamı her iki bağımlı değişken boyutu ile de orta düzeyde ilişki içerisindedir. Maaş ve terfi bağımlı değişkeni, yöneticiye güven alt boyutundan etkilenmediği ortaya çıkmaktadır. İş yükü üstlenme ve aidiyet hissetme alt boyutları ise maaş ve terfi açısından iş tatminini negatif yönde etkilemektedir. Ek olarak, kuruma olan güven ve disiplinli çalışma, maaş ve terfi üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkili çıkmıştır. İkinci bağımlı değişken olan kuruma karşı iş tatmini hissetme faktörü, yöneticiye güven, kuruma olan güven ve disiplinli çalışma alt boyutlarından doğrudan ve pozitif yönde etkilenmektedir.

Name and Surname : Nurgül ERDAL  
Supervisor : Assoc. Dr. Erkut ALTINDAĞ  
Degree and Date : PHD, 2020  
Major : Bussiness Management  
Key Words : Health Employee, Organizational Citizienship,  
Organizational Trust, Jop Satisfaction.

## **ABSTRACT**

### **RESEARCH ON THE EFFECTS OF JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL TRUST AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP IN HEALTH WORKERS: A CASE STUDY ON UNIVERSITY HOSPITAL**

Organizational trust, disciplined work, workload, sense of belonging and job satisfaction, which are necessary for the future of businesses, became indispensable elements for organizations and began to be seen as the key to success. Purpose of the study is to examine the impact of organizational trust and organizational citizenship behavior on job satisfaction in healthcare workers. In the literature review, the concepts of organizational trust, organizational citizenship, and job satisfaction were extensively explored. To analyze this relationship, research was conducted with the participation of 945 people working in University Hospitals. Validity, reliability, correlation and regression analysis were performed. It is the relationship of the lower dimensions of job satisfaction, which is the research dependent variable, to the lower dimensions of other independent variables. The lower dimensions of trust in the manager, trust in the institution and workload are all moderately related to both dependent variable sizes. The salary and promotion dependent variable turns out to be unaffected by the lower dimension of trust in the manager. The lower dimensions of taking on the workload and feeling of belonging negatively affect job satisfaction in terms of salary and promotion. In addition, trust in the institution and disciplined work had a direct and positive effect on salary and promotion. The second dependent variable, the feeling of job satisfaction factor, is directly and positively affected by trust in the manager, trust in the institution, and disciplined work sub-dimensions.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR .....	x
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL GÜVEN

1. ÖRGÜTSEL GÜVEN.....	4
1.1. Güven .....	4
1.2. Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Boyutları .....	6
1.3.Örgütsel Güven Öncülleri ve Çıktıları .....	14
1.4. Örgütsel Güvenin Önemi ve Yararları.....	16
1.5. Örgütlerde Güven ve Güvensizlik Kavramı .....	20
1.6. Örgütsel Güven Modelleri .....	22
1.7. Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Güven.....	29

### İKİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI .....	33
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı.....	34
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi.....	37
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri.....	38
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları.....	39
2.4.1. Özgecilik ( Altruism ) .....	40
2.4.2. Vicdanlılık (Conscientiousness).....	40
2.4.3. Nezaket ( Courtesy ).....	41
2.4.4. Sivil Erdem (Civic Virtue).....	42

2.4.5. Sportmenlik ( Sportmanship) .....	42
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Birey ve Örgütlere Yararları .	43
2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Teorileri.....	45
2.6.1. Sosyal Değişim ( Mübadele )Teorisi.....	45
2.6.2. Eşitlik Teorisi ve Örgütsel Adalet.....	45
2.6.3. Lider –Üye Mübadele (Değişimi) Teorisi.....	46
2.6.4. Karşılıklı Norm Teorisi .....	47
2.6.5. Vekâlet Teorisi .....	47
2.7. Sağlık Hizmetlerine Örgütsel Vatandaşlık Davranış.....	48

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

<b>3. İŞ TATMİNİ</b> .....	51
3.1. İş Tatmini Kavramı Tanımı .....	52
3.2. İş Tatmini Yararları .....	56
3.2.1. Birey Açısından Yararları .....	57
3.2.2.Yönetici Açısından Yararları .....	59
3.2.3. Örgütler Açısından Yararları.....	60
3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	61
3.3.1. Bireysel Faktörler .....	63
3.3.2. Örgütsel Faktörler .....	66
3.4. İş Tatmini Kuramları .....	74
3.4.1. Geleneksel Teoriler .....	74
3.4.2. Modern Teoriler .....	80
3.5. İş Tatminsizliği Sonuçları.....	82
3.5.1. İş Tatminsizliğinin Bireysel Sonuçları .....	82
3.5.2. İş Tatminsizliğinin Örgütsel Sonuçları .....	83
3.6. Sağlık Hizmetlerinde İş Tatmini.....	85



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

<b>4. TEORİK MODEL VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ</b> .....	88
4.1. Teorik Kapsam ve Hipotezler .....	88
4.1.1. Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi .....	88
4.1.2. Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi Yurt İçi Çalışmaları .....	89
4.1.3. Örgütsel Güven Ve İş Tatmini İlişkisi Yurt Dışı Çalışmaları..	92
4.1.4. Örgütsel Vatandaşlık ve İş Tatmini İlişkisi.....	93
4.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Ve İş Tatmini İlişkisi Yurt İçi Çalışma Örnekleri .....	94
4.1.6. Örgütsel Vatandaşlık Ve İş Tatmini İlişkisi Yurt Dışı Araştırma Örnekleri .....	95
4.1.7. Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi.....	97
4.1.8. Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi Yurt İçi Çalışmalar .....	97
4.1.9. Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi Yurt Dışı Çalışma Örnekleri .....	98
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	99
4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları .....	100
4.4. Araştırmanın Yöntemi ve Araştırma Ölçekleri .....	101
4.5. Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesi Araştırma Hipotezleri .....	103
4.6. Bulgular ve Değerlendirme .....	104
4.6.1. Demografik Bulgular .....	104
4.6.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik .....	108
4.6.3. Keşifsel Faktör Analizi .....	111
4.6.4. Korelasyon Analizi.....	114
4.6.5. Regresyon Analizi .....	118
4.6.6. Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları.....	121

<b>SONUÇ</b> .....	122
<b>KAYNAKÇA</b> .....	132
<b>EKLER</b> .....	165
<b>EK-1: Etik Kurul Onayı</b> .....	165
<b>Ek-2: İstanbul Üniversitesi - Cerrahpaşa Rektörlüğü Araştırma İzin Belgesi</b> .....	166
<b>Ek-3: İstanbul Üniversitesi - Cerrahpaşa Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Dekanlığı Çalışma İzin Belgesi</b> .....	167
<b>Ek-4: İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Dekanlığı Araştırma İzin Belgesi</b> .....	168
<b>Ek-5: İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Yönetim Kurulu Kararı</b> .....	169
<b>Ek-6: İstanbul Üniversitesi- Cerrahpaşa Kardiyoloji Enstitüsü Müdürlüğü İzin Belgesi</b> .....	170
<b>Ek-7: Araştırma Anket Formu</b> .....	171

## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
<b>Tablo 1:</b> Güveni Oluşturan Beş Temel Bileşen .....	5
<b>Tablo 2:</b> Örgütsel Güvenin Temelleri .....	8
<b>Tablo 3:</b> Örgütsel Güven Öncülleri Örgütsel Güven Çıktıları .....	15
<b>Tablo 4:</b> Mishra Güven Modeli .....	22
<b>Tablo 5:</b> Bromiley ve Cummings Güven Matriksi .....	24
<b>Tablo 6:</b> Blomqvist ve Stahle' ye Göre Güven Davranışının Temelleri ve Örgütsel Güvenin Oluşum Modeli .....	28
<b>Tablo 7:</b> Güdüleyici Faktörler Ve Hijyen Faktörleri .....	77
<b>Tablo 8:</b> Alferder'in İhtiyaçlar Basamağı .....	78
<b>Tablo 9:</b> X ve Y Yaklaşımı .....	79
<b>Tablo 10:</b> Ankete Katılan Hastanelerin Faaliyet Alanlarının Yüzdeler Oranları ..	104
<b>Tablo 11:</b> Ankete Katılan Üniversite Hastanelerin Yüzdeler Oranları .....	104
<b>Tablo 12:</b> Ankete Katılan Katılımcıların Mesleklerinin Yüzdeler Oranları .....	105
<b>Tablo 13:</b> Ankete Katılan Katılımcıların Çalıştıkları Departmanların Yüzdeler Oranları.....	105
<b>Tablo 14:</b> Ankete Katılan Katılımcıların Yaşlarının Yüzdeler Oranları .....	106
<b>Tablo 15:</b> Ankete Katılan Katılımcıların Cinsiyet Dağılımlarının Yüzdeler Oranları .....	106
<b>Tablo 16:</b> Ankete Katılan Katılımcıların Medeni Durumlarının Yüzdeler Oranları .....	106
<b>Tablo 17:</b> Ankete Katılan Katılımcıların Eğitim Durumlarının Yüzdeler Oranları	107
<b>Tablo 18:</b> Ankete Katılan Katılımcıların Toplam Çalışma Yıllarının Yüzdeler Oranları.....	107
<b>Tablo 19:</b> Ankete Katılan Katılımcıların Kurumda Çalışma Yıllarının Yüzdeler Oranları .....	107
<b>Tablo 20:</b> Güvenilirlik Katsayısı ve Yorumlaması .....	109
<b>Tablo 21:</b> Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik Tablosu .....	109

<b>Tablo 22:</b> Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık ( Bağımsız Değişkenler) KMO ve Bartlett's Test .....	110
<b>Tablo 23:</b> İş Tatmini ( Bağımlı Değişken) KMO ve Bartlett's Test .....	111
<b>Tablo 24:</b> Keşifsel Faktör Analizi .....	112
<b>Tablo 25:</b> Korelasyon Tablosu .....	116
<b>Tablo 26:</b> Regresyon Tablosu ( Maaş ve Terfiye Göre) .....	119
<b>Tablo 27:</b> Regresyon Tablosu (Kuruma Karşı) .....	120
<b>Tablo 28:</b> Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları .....	121



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
<b>Şekil 1:</b> Schokoley Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Parametreleri.....	25
<b>Şekil 2:</b> Mayer, Davis ve Schorman Güven Modeli .....	26
<b>Şekil 3:</b> Maslow İhtiyaçlar Piramidi .....	75
<b>Şekil 4:</b> Yaşam Doyumunun İnsan Gelişimi Perspektifi (Maslow Teorisi Bağlamında) .....	76
<b>Şekil 5:</b> Araştırma Modeli .....	88



## KISALTMALAR

<b>IÜ-CCTFH</b>	: İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Hastanesi
<b>IÜ-CKEH</b>	: İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Kardiyoloji Enstitüsü Hastanesi
<b>IÜTFH</b>	: İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi
<b>İKG</b>	: İnsan Kaynaklarını Geliştirme
<b>İT</b>	: İş Tatmini
<b>KMO</b>	: Kaiser- Meyer –Olkin Testi
<b>ÖA</b>	: Örgütsel Adalet
<b>ÖB</b>	: Örgütsel Bağlılık
<b>ÖG</b>	: Örgütsel Güven
<b>ÖVD</b>	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
<b>SPSS</b>	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi
<b>vb</b>	: ve benzeri
<b>vd</b>	: ve diğeri

## GİRİŞ

**Problem Durumu:** Küreselleşme ve aşırı rekabet ortamında faaliyet gösteren sağlık işletmeleri olan üniversite hastaneleri, sağlık hizmetleri ihtiyacının karşılanmasında önemli rol oynarlar. Teknolojinin gelişmesi, entelektüel sermayenin artması, bilgiye kolay ulaşabilme, yeni yönetim tarzları ve benzeri (vb) faktörler hizmetin kalitesini arttırmakta fakat yeterli olamamaktadır. Örgütsel davranış (ÖD) ile birlikte son yıllarda adından sıklıkla bahsettiren örgütsel güven (ÖG), örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ve iş tatmini (İT) kavramı, örgütler için önemli bir kavram haline gelmiştir. Ekonomik, politik, kültürel ve sosyal olarak birey ve grupların farklılıkları düşünüldüğünde örgütlerde maksimum verimliliğin ve en iyi performansın sağlanması için verimsizliğe neden olan faktörlerin azaltılması ve ortada kaldırılması için örgütsel çalışmalar gereklidir. Tüm dünyada ve ülkemizde en önemli öğenin insan olduğu ve örgüte önem verilmeden başarının gerçekleştirilmeyeceği anlaşılmıştır.

Sağlık işletmeleri de diğer işletmeler de olduğu gibi israf, personel yetersizliği, iş yükü, eğitilmiş yönetici azlığı, çalışan tatminsizliği gibi problemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bunları aşmak için birbirlerine, yöneticilerine, örgütlerine güven duyan, örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren ve iş tatmini olan çalışanlara ihtiyaç vardır.

**Araştırmanın Amacı:** Sağlık hizmetleri, oldukça kapsamlı, kendi içinde bir iş akışı olan, kaliteli, etik ilkeler doğrultusunda, birçok sağlık profesyonellerinin bir arada çalışmasını gerektirir. Tüm sağlık ekibinin farklı fikirlerinin benimsendiği, hedefe ulaşabilmek için karşılıklı güvenin ve gönüllü davranışların geliştiği, hem çalışanların hemde hastaların memnun olmasının istendiği bir hizmet koludur. Sağlık hizmetleri vermek iddialı bir iştir, otonomi, özgürlük, sorumluluk ve inisiyatif kullanmayı gerektirir. Rutin bir iş akışı yoktur ve takım desteğine ihtiyaç vardır. Düzenli bir şekilde işleyebilmesi için en alttan en üstte kadar yönetimin desteğinin verilmesi gerekir.

Diğer sektörlerde olduğu gibi sağlık sektöründe çalışanların düşük İT, ÖG, ÖVD, örgütsel bağlılık ( ÖB), hasta bakım kalitesini, çalışan performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İT çalışanların işe karşı oluşturduğu duygusal tepkidir. İş ve iş ile ilgili olanaklar, yönetimin tutumu, örgütün yapısı İT’ni etkileyen unsurlardır. Çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görmediğinde veya önemsenmediklerini hissettiklerinde, kararlara yeterince katılmamakta, örgütsel performans düşmekte ve yönetsel süreç olumsuz etkilenmektedir. Hizmet alan hastalarda memnuniyet azalmakta, müşteri sadakati sağlanmamakta, işletme kar edememekte ve kötü imaja neden olmaktadır.

Bu zaman kadar ÖG ve İT ilişkisi ve ÖVD İT ilişkisi ayrı ayrı incelenmesine rağmen, ÖG ve ÖVD İT etkisi hiç incelenmediği için araştırma konusu olarak seçilmiştir. Örgütleri oluşturan entelektüel sermayenin önemi iyice anlaşılmış ve günümüzün parlayan yıldızı haline gelmiştir. Sağlık sektöründe beşeri kaynakların performansını arttırmak için tüm sağlık çalışanların İT, ÖG ve ÖVD’nın geliştirilmesi sağlanmalıdır. İşletmeler, ÖG ve ÖVD kurumsallaştıklarında çalışanların İT ulaşması kolaylaşmakta ve sektörde farklılaşarak başarı kazanmaktadır.

Araştırma İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Hastanesi ve İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Kardiyoloji Enstitüsü Hastanesinde 945 sağlık çalışanının katılımıyla yapılmıştır. Birinci bölümünde; örgütsel güven ikinci bölümde ise örgütsel vatandaşlık davranışı, üçüncü bölümde iş tatmini ile ilgili literatür bilgisi verilmiştir. Son bölümde ise sağlık çalışanlarının örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlığın iş tatmini üzerindeki etkilerinin analizine yönelik deneysel araştırmamızın örneklem, verile, ölçekler üzerine metodolojisi ve uygulaması sunulduktan sonra, araştırma modelimizde kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri, faktör yapısı, buna bağlı korelasyon, regresyon ve ölçüm analizlerinin bulguları ile ortaya koyduğu faktör analizi yapılmıştır. Sonuç olarak, araştırmadan edilen bulgular değerlendirilmiş olup, akademisyenlere, araştırmacılara



ve yöneticilere çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Sağlık işletmeleri hatta tüm hizmet işletmelerini ilgilendiren bilgiler verilmiş ve rol model olabilmesi öngörülmüştür.

ÖG ve ÖVD' nin İT etkisi için oluşturulan hipotezlerin desteklenip desteklenmediğinin belirlenmesi bu araştırmanın amacı olmakla beraber, ayrıca desteklenen hipotezlerin hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için rol model olmaları amacını da taşımaktadır.

**Araştırmanın Problem Cümlesi:** ÖG ve örgütsel vatandaşlığın İT üzerine anlamlı bir ilişkisi var mıdır?

**Araştırmanın Alt Problemleri:**

**H1:** Örgütsel güvenin iş tatminini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

**H1a:** Yöneticiye olan güvenin iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

**H1b:** Örgüte olan güvenin iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

**H2:** Örgütsel vatandaşlığın iş tatminini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

**H2a:** İş yükü üstlenmenin iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

**H2b:** Disiplinli çalışmanın iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

**H2c:** Aidiyet hissetmenin iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL GÜVEN

### 1. ÖRGÜTSEL GÜVEN

#### 1.1. Güven

Güven birçok disiplini ilgilendiren bir kavramdır. Güveni; önceleri kişilik kuramcıları, ardından, psikologlar, sosyologlar, siyaset bilimcileri ve ekonomistler incelenmişlerdir ( Polat, 2009, 2). Deneysel psikologlar ve siyaset bilimcileri güven üzerine çeşitli araştırmalar yapmış, ancak bunlar teorik olarak bütünleşmemiş ve sosyolojik açılarından eksik kalmıştır (Lewis ve Weigert, 1985, 967). Bu araştırmacılar güveni, bireyler arası veya sistemik bir toplumsal gerçeklik olarak değerlendirmemiş, bireyin içindeki psikolojik bir olay olarak kavramsallaştırmışlardır. Çok sayıda araştırmacı; kişilerarası davranışlarda ve grup davranışlarında, yönetsel etkinlik, ekonomik değişim ve sosyal ya da politik istikrarın sağlanması için güvenin gerekli olduğunu, ama bu kavramın tam olarak tanımlanamadığını öne sürmüşlerdir (Hosmer, 1995, 379 ).

Örgütlerin, misyonlarını, işlevlerini ve amaçlarını gerçekleştirmeleri ve yapılarının devam ettirmelerinde, işbirliği ve güvene dayalı ilişkinin oynadığı kritik rol çok önemlidir. Bu ilişkilerin sürdürülmesi ve geliştirilmesi çok önemli olmasına rağmen çok az araştırma yapılmıştır (Lewicki ve Bunker,1996,136-137). Kurum kültürünün çoğu unsuru gibi güven örgüt yönetiminde önemli bir belirleyicidir ( Mishra ve Morrissey,1990,453). Ekonomik değişime meydan okuma olarak görülen güven bireysel ve örgütsel olarak görülür ( Zaheer,1998,141).

Kelime anlamıyla güven birine ya da bir şeye itimat etme olarak tanımlanabilir. Etimolojik olarak güven; iman, sadakat, sırdaşlık, itibar ve inanç arasındaki sıkı bağıdır. Türkçe sözlük güven sözcüğünü “ *korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat olarak*” tanımlar (TDK.gov.tr.03.04.2019). İnsanlara bağlı olarak oluşan ve anlamlı hale gelen güven; kişisel ilişkilerinin meydana gelmesinde ve sürdürülmesinde çok etkilidir. Aynı

zamanda güven insanın yaradılışında var olan güzelliği ve iyiliği sergilemekte ve motivasyonun artmasına neden olmaktadır. Güven duygusu herkes de aynı değildir ve kişiden kişiye farklılık gösterir. Bu durum göz önünde bulundurulmalı ve ona göre değerlendirilme yapılmalıdır (Timuroğlu ve Alioğulları, 2019, 245).

Araştırmacılar ve uygulayıcılar insan ilişkilerinde güvenin yapıcı olduğunu ve örgütte önemli bir yeri olduğunu bulmuşlardır (Tan ve Tan 2000, 241). (Cook ve Wall 1980, 39) ise işletmelerin uzun dönem hayatını sürdürmelerini bireyler arasında ve grup içinde güven oluşmasına bağlamışlardır. Yönetici ve çalışanlarda güven oluşturan beş temel bileşen vardır. Bu bileşenler tablo1 de açıklanmıştır (Hosmer,1995, 384).

**Tablo 1: Güveni Oluşturan Beş Temel Bileşen**

<b>BİLEŞEN</b>	<b>TANIM</b>
<b>Bütünlük</b>	Güvenilen bireyin doğruluğuna ve dürüstlüğüne itibar edilmesidir.
<b>Yetkinlik</b>	Bireyin bir işi gerçekleştirmek için gerekli teknik bilgi ve kişiler arası becerilerin bulunması.
<b>Tutarlılık</b>	Bireyin olay ve durumlar karşısında güvenilirlik, öngörülebilirlik ve iyi karar alma mekanizmalarına sahip olması.
<b>Sadakat</b>	Bireyin yardımsever olması, başkalarını koruması, desteklemesi ve teşvik etmesidir.
<b>Açıklık</b>	Bireyin başkaları ile özgürce fikir ve bilgi paylaşmak için istekli olması.

**Kaynak:** Tablo1. Literatür taraması sonucu yazar tarafından oluşturulmuştur.

Güven ve güvensizlik kavramlarını Lewicki ve arkadaşları 1998 de yapmış oldukları bir araştırmada, bir başkasının davranışına ilişkin kendinden emin olma beklentilerini olumlu ise güven, olumsuz ise güvensizlik olarak tanımlamışlardır (Lewicki vd, 1998, 439). Güven duygusu, davranışsal bir istek ya da seçim yapmaya gerektiren içsel bir eylem olarak belirtilebilir. Kişiler diğer kişilerin sözlerine ve davranışlarına bakarak onlara güvenip, güvenemeyeceğini algılayabilirler.

Güven, karşısındaki kişi hakkında iyi niyette bulunması sonucu oluşur. Diğer deyişle, karşısındakilerin gelecekteki davranışlarıyla ilgili olarak, beklentilerin, varsayımların ve inançların olumlu olması ya da en azından zarar gelmeyeceğine inanmak istemeleridir (Batı ve Tutar, 2016, 36). Genel anlamda güven dürüstlük ve doğruluk olarak bilinmektedir. Güven kısa sürede gerçekleşmez ve güven kazanılması için zamana ihtiyaç vardır. Kaybedilen güvenin tekrar kazanılması güçtür (İnan ve Çelik, 2018, 25). Güvende iki taraf vardır, bireyler sosyal ortamda etkileşim halinde olduklarından karşılıklı olarak çeşitli yorumlayıcı sitleler kullanır ve geliştirirler. Bu onların güven derecelerini belirler (Kalemci Tüzün, 2007, 99).

Güven oluşumunun temeli için, tutum ve davranışlarda karşılıklı bağımlılık ve fayda koşulu olmalıdır. Güven bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesinde, örgütlerin faaliyetlerini uzun süre devam ettirilmesinde, çalışanların iş doyumuna ulaşmasında, rekabet ortamında rekabet avantajı elde etmekte ve örgüt içi etkileşimlerin geliştirilmesinde önemli bir öğedir (Çiçek ve Şahin Macit, 2016,26). Ayrıca örgütlerdeki işlerin zamanında yapılması, çalışanların uyumlu çalışması ve birbirleriyle uyumlu etkileşime geçmeleri hep güven sayesinde gerçekleşmektedir ( Okur vd, 2019, 562).

## **1.2. Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Boyutları**

Çalışanların örgüt içinde oluşturduğu güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere, tecrübelere ve etkileşime dayanan, çalışanların birbirleri hakkındaki iyi niyetleri ve olumlu beklentileridir (İşcan ve Sayın, 2010,202).

İş hayatının en önemli unsurlarından olan güven, hem örgüt içerisindeki ortaya çıkan ilişkilerde hem de çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkilerde vazgeçilmezdir. Çalışan ve örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. İşletmenin başarısını arttırır ve çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi iletişimlerin kurulmasını sağlar. Çalışanları ortak amaca doğru yönlendirerek örgütün hedeflerine ulaşmasına yardım eder. Yapıcı ilişkilerin sonucu olarak örgüt üyeleri arasında işbirliğini arttırır (Yazıcı Altuntaş, 2014, 700).

ÖG alanında çalışma yapanların, üzerinde durdukları nokta güvenin kişiler arası ilişkilerin önemli bir parçası olduğu yönündedir. Bu hem çalışanlar hem de yöneticiler için geçerlidir. Bu ilişkiler ağının merkezinde bulunan kişinin, aşağıda açıklanan bileşenler ile ÖG derecesi ile bağlantılı olduğu düşünülmektedir. ÖG düzeyi bireylerin içerisinde buldukları durumlara göre değişen beş farklı bileşene ayrılır. Bu bileşenler, bütünlük (dürüstlük ve doğruluk), yeterlik (birinin işi için gerekli teknik ve kişiler arası beceriler), tutarlılık (güvenilirlik, öngörülebilirlik ve iyi karar) sadakat (hedef kişiyi korumak ve yapmak için güdülere sahip olmak) ve açıklık (fikirlere ve bilgileri özgürce paylaşma) olarak sıralanabilir ( Butler, 1991, 646 - 647 ).

Rempel ve arkadaşları (1985) güvenin tahmin edilebilirlik (predictability), güvene bilirlilik (dependability) ve inanca bağlı (fatih) olduğunu belirtmişlerdir. Riskli durumlarda kişiler kendilerini örgütlerine karşı emin hissediyorlarsa ÖG vardır (Rempel vd, 1985, 96). Çalışanların yaratıcı olmaları, işbirliğini arttırıcı davranış sergilemeleri güveni geliştirir (Timuroğlu ve Alioğulları 2019, 244). ÖG, çalışanın kuruma karşı itimat göstermesi, kurum tarafından destek alınabileceğini algılamaları, verilen sözlerin ve vaatlerin uygulanması, dürüst davranılacağına dair inanç olarak değerlendirilir ( Işık vd, 2018,1 554).

Günümüzde çevresel ve ekonomik değişimlerin olması, işbirliği, iletişim, esnekliğe, yeniliğe duyulan ihtiyacın artması ve ekip çalışmalarının öneminin kavranması, çalışanların ilişkilerinde farklılıklar ve kariyer kalıplarında değişmeler sonucu ÖG önem kazanmıştır. Etkili ilişkilerin sonucunda güven gelişir ve karşılıklı güven duyma ise hayati bir meseledir (İşcan ve Sayın, 2010, 196). Ortak amaçlara ulaşabilmede en etkili etken güvendir. Bu amaçlar her durum için aynı olmayabilir. (Lewis ve Wiegert, 1985, 978). Örgütü oluşturan kişiler birlikte çalışabilmek için dayanışma içerisinde olmalı ve dayanışma sayesinde kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşabilmelidir. Çalışma hayatında güven oluşmasını engelleyen faktörleri azaltmak için çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bunlar güveni güçlendirici teoriler ve güveni azaltıcı, komplikasyonları önleyici teorilerdir ( Mayer vd, 1995, 710 ).

Literatürde çeşitli ÖG tanımları yapılmıştır ÖG, örgüt içindeki ilişkilerde bireylerin ya da grupların örgütlerine yönelik; açık, dürüst, inanılır ve yetenekli olduğuna dair inançları olarak tanımlanmıştır. İşletmeler açısından incelendiğinde güven, bireyler arası, işletme düzeyinde ve müşterilerin kuruma inanması olarak görülür. Bireysel güven ile örgüte duyulan güvenin birleşmesi sonucu örgütsel güven oluşur (Antalyalı vd, 2017, 1680). ÖG geçmiş yıllarda tek boyutlu incelenmesine rağmen son yıllarda birçok araştırmacı tarafından farklı yönleri ortaya çıkarılmıştır. Bu farklı yönler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Demircan ve Ceylan, 2003, 142).

**Tablo 2: Örgütsel Güvenin Temelleri**

DÜZEY	AÇIKLAMA
<b>Çok Düzeyli</b>	Örgütte çalışan bireyler arasında, yöneticiler ile çalışanlar arasında ve çalışanlarla örgüt arasında yapılan çeşitli anlaşmalar sonucunda gelişebilir.
<b>Kültür Temelli</b>	Örgüt kültürünün normlarına, değerlerine ve inançlarına bağlı olarak güven gelişir.
<b>İletişime Dayalı</b>	Doğru bilgilendirilmek, alınan kararlarda açıklama yapılması, samimiyet ve açıklık davranışı sonucunda güven ortaya çıkar.
<b>Dinamik Güven</b>	Güven; başlangıç, sağlama ve çözülme olarak üç aşamada oluşur ve devamlı değişim gösterir.
<b>Çok Boyutlu</b>	Zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden her biri bireyin güvene olan algısını belirler.

**Kaynak:** Tablo 1. Literatür taraması sonucu yazar tarafından oluşturulmuştur.

ÖG çalışanın kurumu tarafından verilen desteğe inancıdır. Bu kavram; liderinin adaletli olduğunda, doğru söylediğinde ve sözünün arkasında olduğunda ortaya çıkar. Hem yatay hem de dikey ilişkilerde güven önemli bir kavramdır ve örgütün temelini oluşturmaktadır (Gün ve Söyük, 2017,42). Örgüt içerisinde en üst çalışanlardan en alt çalışanlara kadar, bir bütün olarak örgütün kendisine güven duyulması bir zorunluluktur. Çünkü güven ortamı oluşmamış bir örgütte kişilerin aynı amaç doğrultusunda yol alması mümkün olmamaktadır. Güven derecesinin düşük olduğu örgütlerde çalışanlar yönetimin kurallarına uymayarak veya hedefleri saptırarak kızgınlıklarını ve tepkilerini ortaya koymaktadırlar. Güven derecesi

yüksek olan örgütlerde ise çalışanlar iyi motive oldukları için satışları artırmakta ve maliyeti azaltıcı davranışlarda bulunmaktadır (Davis vd, 2000, 565).

Çalışanlar arasında paylaşımlar çeşitli şekillerde gerçekleşir. Bu paylaşımlar iş ve işle ilgili olabildiği gibi iş dışında da olabilir. Çalışanlar arasında güvenme isteği doğduğunda sahip oldukları bilgiyi paylaşma gerçekleşmekte ve başarı elde edilmektedir. Aksine güven ortamı oluşmamış bir örgütte, çalışanlar aynı amacı benimsemediği ve bilgileri paylaşmadığı için değişimi ve gelişimi başarmak zorlaşmaktadır. Güven seviyesi yüksek örgütler değişimlere daha kolay uyum sağlayabilir, daha başarılı ve yenilikçi olabilirler (Batmantaş ve Örucü, 2018, 201).

ÖG üç alt boyutta incelenmektedir. Bunlar; örgüte güven, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güvendir. Üç boyut bir birinden farklı görünse de birbirleriyle bağlantılıdır. Ancak bazı durumlarda bağlantılıda olmayabilir. Bir çalışan yöneticisine güvenirken örgütüne güvenmeyebilir, ya da örgütüne güvenirken yöneticisine güvenmeyebilir. Bu tür güven çalışanların örgüte sağladığı katkılar dikkate alınmadığı ya da çalışan ödüllendirilmediği durumlarda oluşabilir (Pars Şener, 2017, 13). Nyhan ve Marlowe çalışmalarında ÖG' i; yöneticiye güven ve örgüte güven olarak incelemiştir. Bu çalışmada ÖG örgüte güven ve yöneticiye güven olarak iki alt boyutta incelenmiştir.

**Çalışma Arkadaşlarına Güven:** Çalışma arkadaşlarına güven; üzerinde durulması gereken en önemli öge olmasına rağmen en çok ihmal edilen unsurdur. Genellikle yapılan çalışmalar örgüte güven ve yöneticiye güven ile ilgilidir. Örgüt çalışanları arasındaki güven; çalışanların birbirlerine karşı davranışlarından, sözlerinde durmalarından, dürüstlüklerinden, iyi niyetli olmalarından ve yardımseverlik davranışlarından oluşur. Örgütlerde iş arkadaşları arasında güven iki şekilde oluşur. Birincisi karşısındaki kişinin iyi niyetli olduğuna inanmak, diğeri de onun mesleki bilgi ve becerisine güvenmektir (Cook ve Wall, 1980, 39-40 ).

Çalışanların iş hayatında çalışma arkadaşlarıyla karşılıklı saygı ve nezakete bağlı olarak örgüt içi uyumlu davranışlar sonucu ÖG oluşur ve tutarlı davranışların devam etmesi sonucu gelişir (Oran,2018,68). Güven, gruba dâhil olma ve kişiler

arası ilişkilerin sağlıklı gelişmesi için gerekli bir ögedir. Gruplar güven duymayan kişilerden oluşmuş ise ortak hedefler konusunda hareket edemeyeceklerinden başarıları azalır. Grup içi ve gruplar arası ilişkilerde güvensizlik yaratan çalışanlar gruptan soyutlanır ve örgütten uzaklaşmaya başlarlar. Bu örgüte karşı uzaklaşma çalışan motivasyonu ve etkinlik ve verimliliğin düşmesine ve performansın azalmasına neden olur (Büte, 2011,177) . Grupların kendilerine has deneyimleri vardır ve sorunlara karşı çözüm üretecek teknikler geliştirirler ve bilginin örgüt içinde hızlı yayılmasını sağlarlar ( Ergün ve Eyisoy, 2018, 1457).

Sosyal sistem içinde insanlar karşılıklı olarak etkileşim ve iletişim halinde olup birbirlerine paylaşımda bulduklarında güven duymak isterler. Samimiyet geliştikçe güven duygusu gelişir. Güven bir davranış türü değildir ama davranışın yönünü belirler. Abraham Maslow'un (1954) ihtiyaçlar hiyerarşisinde olan güven ve sosyal yaşamda vazgeçilmez olduğu gibi iş yaşamında da çok önemlidir (Aksoy, 2019, 204). Örgüt üyeleri arasında yüksek kaliteli ilişkiler, refahın artmasına, istihdamın devam etmesine, kariyer gelişimine katkı sağlar ve çalışanlar kendilerini güvenilir hisseder (Yu vd, 2018,5). Çalışanların işyerinde daha fazla çaba harcamasına ve yenilikçi davranışları arttırmasına neden olun. Böylece, zaman zaman örgüt üyeleri arasında güven tazelemek gerekebilir bunu başarmak için iyi bir gözlemci olmak, grup çalışanlarının duygularını açığa çıkarmasına izin vermek, destek almak ve destek vermek, sorumluluk ve görev almak, affedici olmak ve arkadaşlarına ihtiyaçları olduğunda kendilerine yardımcı olabileceğini hissettirmek gerekir ( Akyüz vd, 2016, 88).

Örgütlerine ve yöneticilerine güven duyan iş görenler işlerini en iyi şekilde ve hızlı olarak yapabilmektedirler. Güven kavramı öncelik gerektiren bir histir, çalışan işletmeye güven duyduğunda işten çıkarılmak gibi olumsuz bir durumla karşı karşıya kalmayacağına inanmak ve amirlerine güven duymak istemektedir. Yöneticisine güven duyunca iş yerinde korunacağını, sahipleneceğini, yanlış yapmaları engelleneceğine inanmaktadır (Acar vd, 2018, 153-154). Bireyler aynı amaca ulaşmayı istediklerinde; birbirlerine güvenen, aralarında etkin iletişim sağlayan, birbirlerini tamamlayan yetenek ve becerilerini ortaya koyup ekip oluşturabilir ve



sinerji yaratabilirler. Yaratılan sinerji nedeniyle performansı yüksek gruplar oluşmakta ve buda çalışma isteklerine ve performanslarına yansımaktadır (Ergeneli, 2017, 169).

Çalışma arkadaşlarına güven; kişilerin meslektaşlarının yeterliliğine, adil davranmasına ve etik ilkelere uyan davranışlar sergilemesine olan inançları olarak değerlendirilir. Çalışanların söylemlerinde ve eylemlerinde adil davranmaya yönlendirir. Çalışanların birbirlerine ve çıkarlarına ilgi göstermeleri, gerektiği zamanlarda yardım etmeleri ve birbirlerine karşı açık ve dürüst olmalarını içeren olumlu beklentidir (Tutar, 2016, 302). Kişilerarası güven örgütsel yaşamda yaygın bir fenomendir (Mc Alister,1995,25).

**Örgüte Güven ( Kuruma Güven):** Örgüte güven, örgüt içi güvene yönelik algıdır ve örgüt üyelerini niyetten davranışa iten bir bütün olarak değerlendirir (Koca Ballı ve Üstün, 2017, 22-23). Çalışanların beklentileri ve davranışlarının yanı sıra, örgütün sistem, süreci, politikaları ve normları örgüte güvenmelerinde önemli rol oynar. Örgüte güven; çalışanların algı ve beklentilerinin örgütte ne kadar bulunduğunu ifade eder. Örgütün çalışanlar için doğru karar vereceğine, onları mağdur etmeyeceğine dair inanç; örgüte güvenin temelini oluşturur. Eğer çalışan buna inanırsa örgüte güven duymuş demektir. Buradaki husus; bir tarafın menfaatleri olduğunda diğer tarafın bunu koruyacak şekilde davranmasıdır. İtimat edenin menfaatlerini korumaktır (Güleryüz, 2017, 4).

Kurumlarda güven; genellikle kişiler arası ilişkiler etrafında, iletişim deneyimlerine dayalı olarak gelişen kararlar sonucu oluşur. Örgütsel güven yalnız bireyler arasında ilişkilerden kaynaklanmaz. Kişilerin örgüt ile olan ilişkilerinden de kaynaklanabilir. Çalışanlar kuruma duyduklarını güveni birbirleriyle paylaşırlarsa güven duygusunun artmasını sağlayabilirler (İnan ve Çelik, 2018, 28). İşletme içinde oluşan yüksek düzeydeki örgütsel güven çeşitli çatışmaları azaltmakta, iş barışını sağlamakta, huzurlu bir ortam yaratmakta, etkili iletişim sağlanmakta ve iş performansını olumlu yönde etkileyerek ve işin maliyetini azaltmaktadır (Antalyalı, 2017, 1682). Ayrıca işletmenin kar etmesini, çalışanlar arasında bilgi paylaşımını ve

müşteri sadakatini arttırdığını da söylenebilir. Güven duyulan işletmeler, paydaşlar tarafından tercih edilmekte ve birlikte çalışma isteği uyandırmaktadırlar (Batı ve Tutar 2016, 39-40 ).Çalışanların başarılı performans göstermeleri, işini sevmeleri, işletmeye, arkadaşlarına ve yöneticilerine güven duymasına bağlıdır. Bu bağlamda işletmeye, arkadaşlarına ve yöneticilerine güven duyanlar işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve başarılı olmasında etkilidir (Cankül vd, 2018, 374).

Çalışan işe başladığında zihninde psikolojik sözleşme başlar. Bu onun tutum, davranış ve performansını etkiler. Bu psikolojik sözleşme çalışan ile firma beklentilerinin orantılı bir şekilde yapılması ve çalışanın kurumuyla adeta bütünleşmesi açısından önemlidir. Örgütün iş görene yapamayacağı vaatleri vermesi güveni azaltır (Envergil, 2018, 46 ). Örgütsel güven ile psikolojik sözleşme arasında ilişki vardır ve çalışanlar olumsuz durumlarda psikolojik sözleşmeyi ihlal edebilmektedir ( Adıgüzel vd, 2017, 262 ). Örgüte güveni arttırmak için, iş görenlerin arasındaki etkili iletişim, çalışanların karar alma sürecinde yer alması, önemli bilgilerin paylaşılması, paylaşımcı liderlik tarzı ve örgütlere yardımların artırılması vb uygulamalar gereklidir. Ayrıca performans değerlendirmelerinde adil değerlendirme yapılması örgüte olan güvenin artırılmasında önemli olup örgütün, yetkinlik, dürüstlük, güvenilirlik, açıklık, çalışanlara karşı duyarlılık, özdeşleşme, karşılıklı kontrol, memnuniyet ve bağlılık duymalarıyla ilişkilidir.

**Yöneticiye Güven:** Yönetme eylemi yönetenleri ya da yönetme eylemini yapanları tanımlamak için kullanılır. Bu eylem yönetici, idareci, nezaretçi, süpervizör, komutan, başkan, lider, amir arabulucu, kolaylaştırıcı gibi kelimelerle kullanılmasına rağmen yönetici kelimesi şemsiye bir kavram olarak kullanılmaktadır (Öztaş, 2017, 19). Yönetimsel davranış, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde güvenin gelişmesinde etkilidir. Bu davranış, çalışanların kendilerine güvenmelerini sağlamak için yeterli olmasa da, yöneticiler tarafından gerçekleştirilen gönüllü eylemler ve etkileşimlerdir. İş görenlerin yöneticisine güvenmesi için aşağıdaki maddeler olmalıdır (Whitener, 1998, 516).

- Tutarlı davranış
- Saygın davranış
- Denetimi paylaşma ve dağıtma
- Etkin iletişim
- İlgililik gösterebilme

Güven kurumlarda kendiliğinden oluşmaz, güven oluşturmak için yöneticilerin ortamı hazırlamaları ve bu duyguyu tüm çalışanlara hissettirmeleri gerekir (Acar vd, 2018, 153). Yöneticilerin çalışanlarla hiyerarşik bir şekilde iletişimleri bulunur. Bu ilişkilerde yöneticilerle çalışanlar arasında güven oluşması için açıklık, dikkat yeteneği, acil durumlarda karar verme ve rehberlik etme davranışının hissettirilmesi gerekir ( Chan ve Lai, 2017, 216). İşletme içinde ve dışında meydana gelen belirsizliklerde yönetime ve yöneticiye güven önem arz etmektedir. Yönetime ve yöneticiye güvendiğinde bu belirsizlik durumlarında kişiler daha huzurlu ve stressiz olmakta fakat düşük güven durumunda ise tükenmişlik ve psikolojik sıkıntı yaşamaktadırlar (Jiang ve Probst, 2019, 426).

Çalışanlar kurumun temsilcisi olarak yöneticileri görmektedirler. Onların tüm yaptıkları, uyguladıkları verdiği vaatler nedeniyle işletmede güven yaratabilir veya tam tersi olarak güveni bozabilirler. Yöneticilerin güven sağlayabilmesi için çeşitli davranışlar sergilemeleri gereklidir. Bunlar; yöneticilerin adil olması, kurallara uygun davranması, iyi niyetli, etik ilkelere bağlı kalması, dürüst, yeterli, açık, yardımsever ve tutarlı davranışlar göstermeleri, karşılıklı olumlu etkileşim, gerekli bilgileri paylaşma, çalışanların iyi niyetlerini suistimal etmeme ve çalışana destek olma gibi davranışlardır (Yazıcı Altuntaş, 2014, 701). Çalışanlar yöneticilerine güvendiklerinde, işbirlikçi, fedakâr ve inovatif davranışlar sergileyebilmektedirler ( Çelik ve Gencer, 2019,117).

Kişisel özellikleri ve yönetsel yetenekler yöneticinin güvenilir olup olmadığını belirleyebilir. Yöneticinin kendi çıkarlarını kurumun çıkarlarından üstün tutmaması, yetkinlik, duyarlılık, tutarlılık, dürüstlük, yardımseverlik ve karşısındakine ilgi gösterme davranışı yöneticiyi güvenli yapar. Kontrolün

paylaşılması, kaliteli iletişim becerisi, yetki güçlendirici durumlarda çıkarsız isteklilik yöneticinin yönetsel becerileri arasındadır (Antalyalı vd, 2017, 1681). İşletmelerin üst yöneticileri çalışanlarla olumlu ilişkiler kurduğunda çalışan bu destek sayesinde kuruma olan güveni artacaktır. Üst yönetimin adil, dürüst ve şeffaf bir yönetim anlayışını benimsemesi, güvenilir olmalarında belirleyici faktördür. (Şenol ve Üzüm, 2019, 46). Bu tür yönetim tarzı benimsendiğinde yöneticiye güven artmaktadır.

Örgüte güven ile yöneticiye güven kavramları birbirine çok karıştırılmaktadır. Eğer çalışanlar yöneticilerine güven duyduklarında bu güveni kurumun tamamına da gösterebilmektedirler. Yöneticilerle iş görenler arasında iki taraflı bir iletişim mevcuttur. Bu iletişim sağlandığında çalışanla yönetici arasında güven ortaya çıkar. (Güleryüz, 2017,6). Örgütleri daha üst konuma getirmek isteyen yöneticiler ile örgüt çalışanları birbirlerinin ihtiyaçlarını karşıladıklarında aralarında güven duygusu oluşur. Özellikle yöneticilerinin adaletli olması bu güven oluşmasında anahtar rol oynayan durumdur (Çelik ve Gencer, 2019, 110). Ayrıca yönetimin örgütte etik iklim yaratması, çalışanların yöneticisine karşı güven duygusunu geliştirir ve işle ilgili olumlu davranışlara sürükler (Schwepker, 2001, 49).

### **1.3.Örgütsel Güven Öncülleri ve Çıktıları**

Kişilerin güven algıları, kendi bireysel özelliklerinden etkilenmekte olup, ÖG' i etkileyen değişkenler çok çeşitlidir. Bireysel özellikler, ulusal kültür, liderlik davranışları, iletişim, etik davranış vb, faktörler örgütlerde güven oluşmasını etkileyen faktörlerdir. Örgütsel yapı güveni etkileyen öncül değişkendir. Kaynak bağımlılığı ve ücret arttıkça güven artar. Örgütsel süreçlerde yaşanan bazı değişiklikler güven algısını iyi ya da kötü yönde etkiler. Olumlu duygular oluştuğunda ÖG artar, olumsuz duygular oluştuğunda ise azalır (Polat, 2009, 56). Tablo.3 de ayrıntılı olarak görülmektedir. ÖG çıktıları ise iş tatmini, örgütsel adalet (ÖA), örgütsel özdeşleşme, ÖB, örgütsel vatandaşlık, örgütsel stres, problem çözme becerisi, sosyal sorumluluk ve yaratıcılık olarak belirtilir (Kahveci, 2015, 60).

**Tablo 3: Örgütsel Güven Öncülleri Örgütsel Güven Çıktıları**

ÖNCÜLLER	ÖRGÜTSEL GÜVEN	ÇIKTILAR
Benzerlik (+) Güvenme Eğilimi (+) Tanınmışlık, Ün (+) İletişim ve Etkileşim Süreci (+) Etik Davranış(+) Etik Liderlik (+) Algılanan Örgütsel Destek(+) Lider Desteği (+) Dönüşümsel Liderlik(+) Eşitlik Algısı (+) Örgütsel Adalet (+) Güvenlik (+) İşbirlikçi Karar Alma (+) Paylaşma (+) Örgütsel Kimlik (+) Güçlendirme (+) Otonomi (+) Kontrol (-) Kaynak Bağımlılığı (+) Küçülme (+) Örgüte Olumsuz Duygular (+)	ÖRGÜTSEL GÜVEN	Örgütsel Özdeşleşme (+) İnisiyatifi Ele Alma Davranışı (+) İş gören morali(+) Örgütsel Bağlılık (+) Örgütsel Stres (-) Çatışma (-) Problem Çözme Derecesi (+) Risk Alma(+) Sosyal Sorumluluk (+) Yaratıcılık(+) Açık Örgüt Kültürü(+) Bilgi Yaratımı ve Yönetimi(+) Çevreye Uyum (+) Değişime Direnci Azaltma(+) İletişim (+) İş Devri (-) İş Gören Devamsızlığı (-) İşten Ayrılma Niyeti (-) Karar Verme Süreci (+) Kontrol (-) Örgütsel Kararlılık (+) Örgüt İklimi (+) Örgütsel Verimlilik (+) Örgütsel Yenileşme ve Öğrenme (+) Yetki Devrini Kolaylaştırma (+) Kaynak Aktarımı (+)

**Kaynak:** POLAT, S. Eğitim örgütleri İçin Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven, Pegem Akademi, 2009, s: 57

Tablo 3’de görüldüğü gibi ÖG’ i özellikle bireylerin iş doyumunu, örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, inisiyatifi ele alma davranışı, sosyal sorumluluk ve yaratıcılık, moral, problem çözme becerisi, risk alma gibi değişkenleri etkilemektedir. Bütün bu faktörlerle güven kavramı doğru orantılı olarak artmakta olup, örgütsel stres ve çatışma yaratma ise ters orantılı olarak azalmaktadır. Örgüte güven ve yöneticiye güven birbiri ile bağlantılı olsa da öncülleri ve çıktıları farklılık arz eder (Tutar, 2016, 301).

Güvenin nasıl işlediği ya da örgütler arası ilişkilerde nasıl başladığı önemli olmasına rağmen onun başarılı bir şekilde sürdürülmesi dahada önemlidir. Bazen önyargı ile güven derecesi değişebiliyor. Özellikle örgüt ortakları arasındaki güven kurumun geleceği için çok elzemdir ( Möllering ve Sydow, 2019, 141). Örgütlerin sağlıklı ve sağlıksız olmaları onların değişim ve yenileşmeleri başarmalarında etkili rol oynar. Örgüt etkinliğini artırmak amacıyla ölçümler, tanımlamalar ve sorun

çözücü önlemler alınmalıdır. Amaç sağlıklı örgüt yapısını belirleyip, iyileşmeler planlamaktır (Aytuğ ve Ağaoğlu, 2017, 2 ).

#### **1.4. Örgütsel Güvenin Önemi ve Yararları**

ÖG, tek bir birey ya da belirli bir ekip yerine birden fazla aktörlerin yer aldığı sistemleri de kapsayan bir bütündür. Bu nedenle, örgütsel güvene bakarken, güven referent, tek bir bireysel veya belirli bir grup yerine birden fazla aktör de dâhil olmak üzere bir koleksiyon veya sistemdir. Bu, bireysel güven ile karşılaştırıldığında güvenlik açığı ve risk için daha geniş ve daha yaygın bir kaynak kümesi anlamına gelir ( Verburg vd, 2018,1829). ÖG bireylerin çalışma yaşamında çok önemli bir yere sahip olup, örgüt içi kurulan ilişkilerde ve yöneticilerle olan ilişkilerde de önemlidir. Örgütlerde güven oluşturmanın en önemli göstergesi, örgütsel adalet olup çok yönlü olarak değerlendirilir. Çalışanların genel performansını, kurum imajını, işbirliğini, çalışanın ve örgütün yeniliklere ve değişime açık olmasını etkiler (Majeed vd, 2018, 877). Ayrıca insan kaynakları konularında yaşanabilecek sorunlara proaktif bir yaklaşımla bilgi sunulması, işgücü ilişkilerinde yaşanan sorunları çözmeye yardımcı olunması ve örgütün başarısının artmasında yol göstericidir (Ateş, 2015, 88).

ÖG çalışan ve örgüt açısından bazı yararları vardır. Bunlar aşağıda ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

**Çalışan Moralinin Yükseltilmesi:** Çalışanın morali onu örgüte karşı genel tutumunu belirler. Yüksek güven ortamında çalışanların morali daha yüksektir. Moral dinamik bir durumdur ve tüm değişikliklerden etkilendiği için sürekli yükselmeler ve alçalmalar gösterir. Morali yükseltmek için özen gösterilmelidir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirirken kişiler kendi amaçlarını da geliştirirlerse yüksek moral duygusu oluşur (Eren, 2015, 197-198). İş ortamı stresli bir ortam olup, stresin oluşması için pek çok etken vardır. Bu etkenler işle ilgili olabileceği gibi kurumun fiziksel yapısından da kaynaklanabilir. Bireylerde stres iki şekilde oluşur. İlki yararlı stres ( eustress) ve diğeri de zararlı stress ( distress ) dir. Birincisi

yeniliklere ve değişimlere kolay adapte olmayı sağlarken performans artırıcı rol oynar. İkincisi ise aşırı baskı sonucu oluşur, kişisel ve örgütsel zararlarla sonlanır. İş yaşamındaki bu stres örgütsel verimliliği, sosyal ve iş yaşamından aldığı hazzı etkiler (Şanlı, 2017, 386). Çalışanlarda ansiyete seviyesi ile çalışma performansı arasında zıt etki vardır. Ansiyete seviyesi yüksek olanlar daha az performans göstermektedirler ( Virga vd, 2019, 397-398). Örgütler istenilen verimliliği sağlamak ve çalışanın moralini yükseltmek için stres yapan faktörleri bulup, bu faktörleri ortadan kaldırmak için çalışmalıdırlar.

**İletişim Kalitesinde Artış:** Örgütsel yapıyı geliştirmek ve onu stratejilerle desteklemek için birbirinden farklı görev ve sorumlulukları olan çalışanları, organizasyonun bölümleri arasında uygun bir iletişim sistemi ile birleştirmek gereklidir. Emir-komuta kanalları, raporlama sistemleri, yatay ve çapraz bilgi kanalları oluşturma çalışanlar, yöneticiler, örgüt arasında etkili bir iletişimi gerçekleştirecektir (Eren, 2010, 406). Örgütlerde yüksek seviyede güven oluştuğunda çalışanlarla örgüt arasın da açıkça iletişim kurulur ve kendileriyle ilgili bilgiyi paylaşırlar.

Örgütlerde sağlıklı iletişim sağlanamamasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlar bireysel ve çevresel engellerdir. Bireysel engeller, çeşitli etkileşimler sonucu kişilerden kaynaklanan etkilerdir, çevresel engeller ise örgüt ve çevre içinde oluşan engellerdir (Kumbasar, 2016, 133-136). Örgütsel güven sayesinde bu engeller aşılabilmekte ve örgütsel başarı sağlanabilmektedir.

**Bağlılıkta Artış:** Örgütlerin tamamı kendisine bağlılık sağlamış iş görenlerle çalışmak ister. Örgütsel bağlılık, itaat, katılma ve kimlik kazanma süreçleri sonunda oluşur. İtaat, iş görenin diğer iş görenlerin etkisini onayladığını ve kurumda bulunmaktan haz almasıdır. Kişiler kurumun değerlerini kendi değerleriyle örtüştüğüne inandıklarında kimlik kazanmış olurlar (Şenol ve Üzüm,2019,15). Çalışanın örgüte bağlı olması, uzun yıllar aynı yerde çalışması anlamına gelirken aynı zamanda örgütün menfaatlerini düşünmesini, iyi imajı korumasını ve gizli bilgiyi kimseyle paylaşmamasını içerir. Yüksek güven ortamı çalışanlar arasında

önemli bir araçtır. ÖG'i yüksek olanların duygusal bağlılık ve ÖVD yüksek olduğu görülmektedir. ÖG yüksek olanlar çalıştığı kurumlarda, olumlu ilişkiler ağını güçlendirmekte kurumlarına duygusal olarak bağlanmakta ve görev tanımlarının dışında birçok gönüllü davranışta bulunmaktadır (Uzun, 2018, 975).

**Paylaşmayı Cesaretlendirmek:** Teknolojik yenilikler ve değişiklikler, piyasa ekonomisindeki belirsizlikler rekabet ortamının ortaya çıkardığı bilgi tabanlı ekonomik yapının belirleyicisi olan bilgi ve bilginin önemi artmakta ve işletmelerde bu bilgiyi güç olarak görmektedirler ( Akgün vd, 2011,3). İşletmelerin gücü olarak değerlendirdiğimiz bu bilgi ancak birbirine güven duyan çalışanlar arasında paylaştıkça değerlenecektir. Çalışanların birbirlerine güven duyması, duymaması ya da az güvenmesi örgüt açısından önemlidir. Çünkü birbirlerine güvenmeyen örgüt üyeleri genellikle yardımlaşma, bilgi paylaşmayı ve birbirlerine destek olmayı istememektedirler. Güven olmayan ortamda çalışanlar, birbirini suçlamakta, sıklıkla savunma mekanizmalarını kullanmakta, şüphecilik, kıskançlık, dedikoduculuk yapmakta, devamlı işten kaytarmakta ve örgütsel hedefleri benimsememektedir (Yılmaz, 2009, 484).

Çalışanların mesleki ahlakı, bir ekibin ya da meslek grubunun göstergesidir (Erdem ve Erdem, 2019,155). Çalışanlar mesleklerini icra ederken mesleğinin gerektirdiği yetenek ve bilgiyi paylaşmak zorundadır. Güven ortamı yüksek olan işletmelerde bu paylaşım daha fazla olmaktadır. İş görenler hem iş yaşamında hem de toplumsal yaşamda manevi değerlerin varlığını hissettiklerinde güven duyguları artmakta ve mutluluğa ve huzura neden olduğu için iş performansını arttırmaktadır ( Sadykova ve Tutar, 2014, 49).

**Maliyeti azaltmak:** İşletmeler amaçlarına ulaşmak ve faaliyetlerine devam etmek için, örgüt içindeki ve örgüt dışındaki birçok etken ile karşı karşıya kalırlar. Örgütler çeşitli ürün, hizmet üretirken karşılıklı pazarlık, iletişim, uzlaşma, sözleşme gibi süreçleri yönetirler. Bu süreçler sonucunda belirli maliyet ortaya çıkar. Fakat örgütler düzenli işleyen sistemler bu işlem maliyetlerinde tasarruf sağlayabilirler (Keskin vd, 2016, 15). Bu tür süreçlerde güven iletişim, paylaşma ve takım ruhu ve



moral sayesinde daha az kaynak kullanacakları için maliyet azalabilmekte ve ayrıca paylaşımcılık arttıkça öğrenme cesareti de artmaktadır (Tutar, 2016, 298).

**İşbirliğine Teşvik Etmek:** Örgütler toplumda belirli bir amaca yönelik olarak toplumsal etkileşim, iş birliği ve koordinasyon sonucu oluşurlar (Keskin vd, 2016, 14). Örgütlerdeki iş birliği için örgütsel güvene ihtiyaç duyulmaktadır. İş birliği ve ekip çalışmasının olumlu yansıması örgüte güveni artırır. Örgüte yeni girenlerde ve yaşı genç olanlarda yöneticiye güven daha da fazladır. Bunun nedeni çalışanların kariyerinin henüz ilk yıllarında olmaları ve iş yaşamında deneyimsiz olmalarıdır. Yöneticilerini konuya hâkim olarak gördükleri ve onlara daha fazla güvendikleri için işbirliği de yapabilmektedirler (Koca Ballı ve Üstün, 2017, 34).

**Stresi Azaltmak:** Birçok psikolog, bireylerin farklı özellikleri olduğu ve olaylardan farklı etkilendikleri için stresi bireysel kökenli olarak değerlendirmektedir. Stres benzer olaylarda bile kişiler tarafından farklı hissedilebilmektedir. Stresi kişiler arasındaki algılama farklılıkları, iş ve mesleki deneyimler, eğitim durumu, aile ve sosyal yaşantısı etkilemektedir ( Tekiner ve Tavas, 2016,1659). Stresin zararlı etkilerinden korunmak için stresin iyi yönetilmesi gereklidir. Stres kişileri baskı altına aldığı için bununla baş etme yollarını bulup, stresi azaltma yoluna gidilmelidir. Stres yönetimi, şartları yönetme, bireysel ve örgütsel problemleri çözmek için uğraşmak, çatışmaları önlemek, azaltmak ya da kabul etmek ve kişilerin sağlıklı ve mutlu yaşam sürmelerini sağlamaktır ( Özel ve Karabulut, 2018, 53).

ÖG'in yüksek olan ortamlarda yöneticiler ve üst yönetim çeşitli yöntemlerle stresi önlemek ve çalışan performansını artırmak için, fiziksel eksersizler, sportif, kültürel ve sosyal organizasyonlar düzenler. İş şartlarının iyileştirilmesi, iş güvenliği, işin zenginleştirilmesi, iş prosedür ve talimatların belirlenmesi, kişinin işini sevmesini sağlamak, stres danışmanlığı vermek, kariyer planlamanın adil olması, yeterli ücret verilmesi, çatışmaların azaltılması iş yerindeki stresi azaltıcı faktörlerdir (Çöğenli ve Erdal, 2018,512).

## 1.5. Örgütlerde Güven ve Güvensizlik Kavramı

Literatürde güven ve güvensizlik kavramları birbirinin zıttı olarak belirtilmiştir. Birçok araştırmacı bu iki kavramı birbirinin zıttı olarak tanımlasa da bu kavramların zıt kavram değil, farklı kavram olduğunu savunanlarda olmuştur. Lewicki vd (1998)' de güven ve güvensizliğin ayrı, fakat bağlantılı zıt uç olmaktan çok azdan çoğa doğru değişebilen boyutlar olduğunu ortaya çıkarmışlar ve güven ve güvensizliğin ayrı fakat bağlantılı boyutlar olduğunu iddia etmişlerdir. Güvenin büyümesi ve azalmasına neden olan etmenler olduğu gibi, güvensizliğinde büyümesine ve azalmasına etki eden unsurlar da bulunmaktadır. Bu güven ve güvensizlik, tek bir sürekliliğin karşıt uçları değildir. Sonuç olarak çalışanların güven ve güvensizlik duyguları bir arada yaşanabileceği olasıdır ( Lewicki vd 1998,439 - 440) .

Güven, olumsuz beklentilerin yerine olumluları koyarak karmaşa ve belirsizliği azalmasına sebep olmakta, güvensizlik ise olumlu beklentilerin yerine, olumsuzları koyarak karmaşa ve belirsizliği azaltmaktadır. Örneğin güven düzeyi düşük olan çalışan kendisinin yararına davranılacağını düşünmez, çekimser ve pasif kalmayı tercih eder (Saunders ve Thornhill, 2004, 496-497 ). Güvensizlik düzeyi yüksek olunca da kendine olumsuz davranılacağını bildiği için uyanık ve tedbirli davranacaktır. Güvensizlik düzeyi düşük olunca da çalışan kendisine olumlu davranılacağını düşünmediği için uyanık ve tedbirli olur ( Polat, 2009, 50-51).

Lewicki ve diğerleri (1998) düşük ve yüksek olarak iki boyutlu güven – güvensizlik modeli geliştirmişlerdir. Geçmişteki ve gelecekteki davranışların adalet algısına yönelik olarak dört tipik ilişki durumu ortaya çıkarmışlardır (Lewicki vd 1998,445).

**Düşük Güven / Düşük Güvensizlik:** İş görenin algısı kendine olumlu davranışta bulunulacağına yönelik herhangi bir neden sunmadığı gibi, olumsuz davranılacağına yönelik herhangi bir neden sunmaz. Bu durumda savunmasız kalmak isteyip istemediğine dair herhangi bir belirti yoktur, yani kararsızdır. İlişkilerde

karşılıklı bağlılık sınırlı, riskli ve zararlı davranışlara girmez ve görüşmeler basit ve işlevseldir (Polat,2009,52) , (Saunders ve Thornhill, 2004, 496).

**Yüksek Güven / Düşük Güvensizlik:** İş görenin algısı kendine olumlu davranışta bulunulacağına yönelik bir neden sunarken, olumsuz davranılacağına yönelik herhangi bir neden de sunmaz. Bu durum savunmasız kalmaya isteklilik uyandırır. Bunların güvenmekle ilgili nedenleri varken, şüphelenecek bir durumları yoktur. Bu boyut, bağımlılığı, girişimciliği ve işbirliğinin ortaya çıkmasını sağlar (Polat,2009,52), (Saunders ve Thornhill, 2004, 496).

**Düşük Güven / Yüksek Güvensizlik:** İş görenin algısı kendine olumlu davranışta bulunacağına yönelik her hangi bir neden sunmadığı gibi, olumsuz davranılacağına yönelik nedenler sunar. Buda savunmasızlığa karşı isteksizlik durumuna neden olur. İlişkiler tedbirli, savunmacı ve kuşkucudur. İş ilişkilerinde istenmeyen durum oluşturur (Polat, 2009, 52), (Saunders ve Thornhill, 2004, 496).

**Yüksek Güven / Yüksek Güvensizlik:** İş görenin algısı kendisine olumlu davranılacağına dair nedenler sunarken, olumlu davranılmayacağına yönelik nedenler de sunar. Yani bu durum onun savunmaya karşı isteksiz olmasına ve savunmasız olmaya isteksizlik yaratır. Bu boyutta bireylerin hem güvenmek hem de güvenmemek için çok sayıda bahaneleri vardır (Polat,2009,52), (Saunders ve Thornhill, 2004, 496).

Lewicki vd (1998) bu dört boyutun da ilişkide bulunulan kişiler arasında geçerli olduğunu belirtmişlerdir. Hiyerarşik yapıda yöneticiler arasında bazı yönlerin güven oluşturduğunu ve bazı yönlerin oluşturmadığını belirtmişler yüksek güven ve yüksek güvensizlik durumunun fazla görülmediğini ortaya koymuşlardır. Örgütsel güven duygusu gelişmeyen örgütlerde, herhangi bir problemle karşı karşıya kalındığında ya da problem oluştuğunda iş görenler birbirlerini suçlamaktadırlar. Ayrıca problemi çözme yoluna gitmeyip, suçlu aramaktadırlar. Böylece örgüt içinde dedikodu, kıskanç davranışlar gibi çeşitli olumsuzluklar yaşanmaktadır. Güvensiz örgütlerde çalışanlar örgüt amaçlarını benimsemezler (Güler, 2018, 84-85).

## 1.6. Örgütsel Güven Modelleri

Örgüt içerisinde güvenin sağlanması ve devam ettirilmesi için çeşitli modeller ortaya konmuştur. Bu modellerin boyutları ile ilgili olarak çeşitli benzerlikler ve farklılıklar vardır ( Kalemci Tüzün, 2007,109). ÖG modellerinin hepsi, kavramının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmayı hedeflerken kavramın hangi boyutlardan meydana geldiğini de belirtmektedir. Boyutların anlaşılması, güvenin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

**Mishra Güven Modeli:** Bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentileri, kişisel güveni kapsarken, iş görenin örgütsel ilişkilerine ve davranışlarına yönelik beklentileri ise ÖG'i kapsamaktadır. Mishra bireyler ve örgütler için geçerli olan dört boyutlu bir model ortaya çıkarmış ve bunun güven algılaması oluşturduğunu belirtmiştir ( Aktaran Kalemci Tüzün, 2007,110). Ayrıca bu ÖG modeli çeşitli kaynaklarla desteklenmiştir. Bu boyutlar : (a) yeterlik (competence), (b) açıklık (openness), (c) ilgililik (concern), (d) itimat edilirlidir (reliability) (Mishra,1996, 5).

**Tablo 4: Mishra Güven Modeli**

BOYUT	ANLAM
<b>Yeterlik</b>	Kişi ya da örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olma durumunu yansıtır.
<b>Açıklık</b>	Güvenen ve güven duyan arasındaki iletişimin açık ve dürüst algılanmasını yansıtır.
<b>İlgililik</b>	Diğerlerinin refahına yönelik ilgiyi yansıtır.
<b>İtimat Edilirlik</b>	Söylemler ve eylemlerde tutarlılık beklentisini yansıtır.

**Kaynak:** OVAICE, G. 2001 Aktaran KALEMCİ TÜZÜN, İ. Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 2006, s: 38.

Sahip olunan yetenek ve beceriler yeterlik boyutunu belirler. Yeterlik iş görenlerin algısında örgütlerinin ne zamana kadar faaliyetlerini devam ettirebileceğini, ne ölçüde verimli, etkili ve başarılı olacağını içerir (Mishra, 1996, 6). Açıklık boyutunda çalışanlar, duygu ve düşüncelerini rahat bir şekilde çekinmeden kolayca söyleyebilmekte, gerekli olan bilgiye erişilebilmektedirler. Bu boyut, örgüt içi ve bireysel güven oluşturmada önemlidir. Çalışan örgütteki yöneticisini açık, dürüst ve güvenilir olarak değerlendirdiğinde kendisinde de güven oluşmaktadır. Bu boyut her seviyede oluşmakla birlikte yöneticilerinden gelen samimiyetle de ilişkilidir (Mishra, 1996, 6). İlgililik boyutu hem örgüt içinde hem de örgütler arasında oluşur. Başka örgütler savunmasız ve zayıf kaldığında, örgüt bu örgüte karşı kendisinin üstünlük duymayacağı anlayışını benimser. Bireysel anlamda ise, çalışanlar savunmasız kaldıklarında, liderler bu durumu çalışanın aleyhine çevirmeyeceğine olan inancıdır (Mishra, 1996, 7-8). Karşı taraftan güvenilir ve tutarlı davranışlar görüldüğünde itimat edilebilirlik oluşur. Davranışların ve sözlerin tutarlı olduğunu karar vermek tarafların geçmiş deneyimlerinden elde edilen çıkarımlardır. Tutarlı ve olumlu davranışlar güveni artırırken, tutarsızlık ve olumsuz davranışlar güveni azaltır. Bu da örgütsel güven oluşmasında önemli rol oynar (Shockley –Zalabak vd, 2000, 40) ( Kalemci Tüzün, 2006, 8-9). İtimat edilebilirlik boyutu örgüt içinden daha fazla örgüt dışı ile ilgilidir. Bu boyut dış çevreyi oluşturan tedarikçiler, müşteriler, ortaklar ve paydaşları etkiler. Örgütün dış çevre tarafından güvenli ve tutarlı olup olmadığının algılanmasında rol oynar (Bil, 2018, 55), ( Önder, 2015, 36) . Bu modeldeki boyutlar hem birbirlerini etkiler hem de birbirlerinden etkilenirler. Bir ilişkide karşılıklı güvenin sağlanması için her boyutun mevcut olmasını gerektirdiğini belirtmektedirler. Bu boyutlardan birinin eksik olması durumunda güven ilişkileri bozulur (Eğriboyun, 2013, 25).

**Bromieley ve Cummings Güven Modeli:** Örgüt içindeki çalışanların güven ilişkilerinin derecesinin yüksek ya da düşük olması durumunun değerlendirilmesi için Bromieley ve Cummings bu modeli geliştirmişlerdir (Eğriboyun, 2013, 25). Bireysel ve örgütsel güven ayrımını bu modelde oluşturmuştur. Bireysel güven, bireyin ilişkilerindeki ve davranışlarındaki beklentilerinden oluşurken, ÖG ise çalışanların tecrübelerine göre çeşitli şekil ve düzeydeki beklentilerinden oluşur ( Bil, 2018, 55) .

Çalışan davranışını tanımlamaya yönelik olarak (Bromiley ve Cummings'e 1996) göre güven, 'Duygusal, bilişsel ve niyetsel' olmak üzere üç unsurdan oluşur güveni bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak belirtmiştir ve güveni üç maddede özetlemiştir. Bunlara göre bireyler tamamen güvenilir olmasalar bile son derecede hilekâr da değillerdir. Bireyin ya da örgütün güvenilirlik derecesi tahmin edilebilir seviyede olduğu düşünülmektedir ( Tamer, 2012, 339- 340).

**Tablo 5: Bromiley ve Cummings Güven Matriksi**

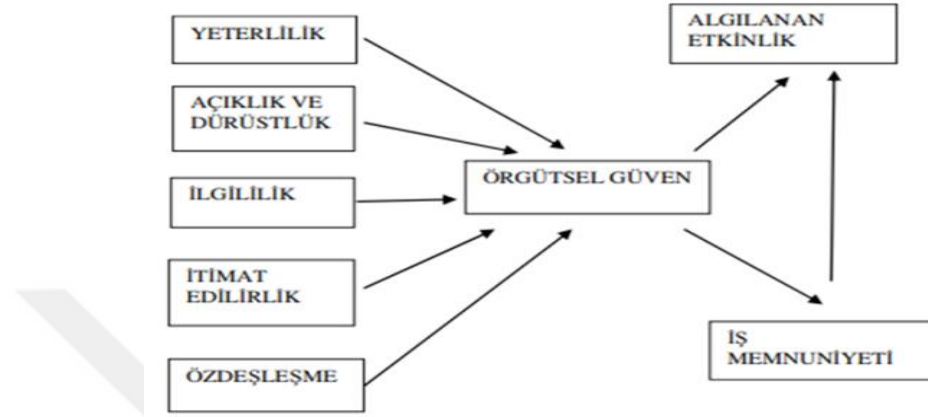
GÜVEN PARÇALARI				
GÜVEN BOYUTLAR I		Duygusal	Bilişsel	Niyetsel
	Bağlılığı Koruma			
	Dürüst Şekilde			
	Avantaj Sağlamaktan Kaçınma			

**Kaynak:** BROMILEY ,L.L., ve CUMMINGS, P., Editör (KRAMER.R.M., TYLER,T.R) The Organizational Trust Inventory (OTI), Devolopment and Validation, Trust İn Organizations Frontiers Of Theory And Research ,Sage Publications,Londan,New Delphi, 1996, p: 305.

Bromiley ve Cummings (1996) ya göre güven üç şekilde tanımlanabilir. Birincisi, taahhütler ister açık ister açık olmasın bunlara uygun iyi niyetli davranma isteği göstermek ikincisi olumsuz bir durum olacak olsa bile, görüşmelerde önceden belirlenmiş taahhütlerde karşı dürüst davranış sergilemek. Üçüncüsü ise elinize uygun fırsatlar geçtiğinde bile karşı tarafın durumundan istifade etmemek ve fırsatçılıktan kaçınma olarak (Bromiley ve Cummings, 1996, 304). Örgütsel etkileşimlerin büyük çoğunluğu iyi niyet, dürüstlük ve fırsatçılıktan kaçınma olarak bu üç maddeye dayanmakta ve güven merkezi konumu oluşturmaktadır ( Engizek Demir, 2011,16).

**Schockley -Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli:** Daha önce Mishra (1996) da güveni; yeterlik, açıklık ilgililik ve itimat edilirlilik olarak tanımlamış ve bu boyutlara ek olarak Zalabak Ellis ve Winograd (2000), iletişim ve iş memnuniyeti literatürünü araştırarak, beşinci boyut olarak özdeşleşme (identification) boyutunu eklemiştir. Böylece yeni bir model oluşturmuştur (Aktaran, Eğriboyun, 2013, 26), Özdeşleşme iş görenlerin örgütsel amaçlar, örgütsel değerler, inançlar ve normlarla

ne kadar birleşip birleşmediğinin derecesidir (Kalemci Tüzün, 2006, 41). Aşağıda şekilde örgütsel güven ile ilişki içerisinde olan unsurları, iş memnuniyetini ve algılanan etkinlik gösterilmektedir. Şekil 1’te yer alan parametrelerle göstermiştir.



**Şekil 1: Schokoley Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Parametreleri**

**Kaynak :** SCHOCKOLEY- ZALABAK , P., ELLİS K ., WİNOGRAD, G ., Organizational Trust: What It Means, Why It Matter , Organization Development Journal, Volüm:18, No : 4, P: 35-48 , 2000, p: 42

Özdeşleşme, çalışanların örgüt üyesi olarak birleşebilmek ve samimi ilişkiler geliştirmek olarak değerlendirilebilir. Çalışanlar örgüt ile bütünleşebilirlerse yüksek düzeyde etkinlik ve verimlilik oluşturacaklardır ( Kalemci Tüzün, 2007,112).

**Mayer, Davis ve Schoorman’ın Güven Modeli:** Mayer, Davis ve Schoorman’ın geliştirdiği bu model, güvenen ile güvenilen birey arasındaki ilişkiyi ve karşısındakine güvenme nedenini bulabilmek için tanımlamıştır ( Mayer vd,1995, 709) . ÖG ilişkisi çift yönlü ya da tek taraflı olabilir. Güven örgütlerde ya da örgüt çevresinde makro ya da mikro boyutta görülebilir. Güven bu modelde tek yönlü olup güvenme eğilimi farklılık taşımaktadır. Güvenme eğilimi, bireyin herhangi bir bilgiye sahip olamadan herhangi bir bireye ne kadar güvendiğidir ( Schoorman vd, 2007, 345 ). Tablo 2’ de gösterildiği gibi, güveni, yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük içeren davranış olarak tanımlamışlardır. Yetenek, bireyin gelişmiş becerileri ve bir alandaki yeterliliğidir ve kişiye güven duyulmasını sağlar.

Yardımsızlık, güvenilen kişi ile güvenen kişi arasında oluşan bir durum olup, herhangi bir ödöl beklentisi olmadan güvenilen kişinin güvenen kişiye yardımsızlık etmesidir. Dürüslük, güvenen kişinin güvendiği kişi için geğmişte ki davranışlarını göz önünde bulundurduğunda bu güvenilir kişinin güçlü adil bir adalet algısı olduğuna inancı ve tarafların söyledikleri ile yaptıklarının uyumlu olmasının göstergesidir. Risk alma ve algılanan güvenilirlik arasında güven oluşumunda bir döngü bulunmaktadır. Bu döngü sonucunda olumlu ya da olumsuz etkileşim olur ( Schoorman vd, 2007, 345 ).



**şekil 2: Mayer, Davis ve Schorman Güven Modeli**

**Kaynak:** MAYER, R. C., DAVIS, J. H., ve SCHOORMAN, F. D. An Integrative Model of Organizational Trust, Academy of Management Review, Vol: 20, No: 3, P: 709-734, 1995, p: 715

**Zand' in Spiral Güven Modeli:** Zand (1972) bu modelde güven, bir bireyin diğer bireylerin davranışlarına ilişkin beklentiler sonucu başladığını ve dairesel bir şekilde gelişme gösterdiğini kabul eder. Bireyler birbirlerine güvendikleri zaman bu güveni kötüye kullanmamaktadırlar. Birbirinden etkilendikleri için iyi iletişim ve etkileşim içinde doğru ve geniş bilgiyi paylaşabilmektedirler. Ayrıca şüpheli davranışlardan uzaklaşmakta ve karşısındakini kontrol etme ihtiyacı duymamaktadırlar. Güven oluşmadığında ise bireyler savunmasız kalmaktan korkmakta ve bilgileri paylaşmayıp saklanmakta ya da çarpıtarak bilgi vermektedirler. Kötü niyetli davranıştan şüphelendiği zaman karşısındakinin davranışını kontrol etme ihtiyacı duymaktadır, Model güvenmeyi ya da



güvenmemeyi tercih etmek olarak değerlendirilmektedir. Bu güven modelinde birbirlerini izleyen bir döngü bulunmaktadır. Kişi önce karşı taraf hakkında bilgi toplar, sonra etkilenme başlar ve son olarak toplananlarla yapılanlar karşılaştırılır ve tutarlılık derecesine göre karar verilir (Zand vd,1972, 230 ).

**Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Yönetimsel Güvenilir Davranış Oluşturmada Takas Çerçevesi Modeli:** Whitener ve diğerleri (1998), yönetimsel eylemlerin güvenin temelini oluşturduğundan yola çıkarak bir güven modeli oluşturmuşlardır. Bu modele göre yönetsel eylemler güvenin temelini oluşturur ve yöneticilerin bu davranışı başlatmaktan sorumlu olduğunu vurgular. Sosyal değişim teorisi ve ajans teorisinden kavramları içermektedir (Ruder, 2003, 29). Sosyal değişim teorisi, sosyal değişimleri, bir tarafın karşılığında bir iyilik beklentisiyle başka bir iyilik yaptığı iki kişi arasındaki etkileşimler olarak tanımlar (Whitener vd, 1998, 515) . Ajans teorisi, bir müdür ve bir ajan arasındaki ekonomik ilişkiyi açıklar. Bu modelde yöneticiler müdürlerdir ve çalışanlar temsilcilerdir. Yöneticiler, tazminat karşılığında aracılara görevler devrederler. Ajan teorisi, bir derece yönetsel izleme ve çalışan davranışının kontrolünü ima eder (Whitener vd, 1998,514). Yönetsel güvenilir davranış beş boyuttan oluşur: davranışsal tutarlılık, davranışsal bütünlük, kontrol paylaşımı ve delegasyonu, iletişim ve endişe gösterilmesidir (Whitener vd, 1998, 516). Davranışsal tutarlılık, geçmiş eylemlerine dayanarak yöneticilerin eylemlerinin güvenilirliğini veya öngörülebilirliğini yansıtır. Davranışsal bütünlük, yöneticinin söylediği ve ne yaptığı arasındaki tutarlılığı ifade eder. Kontrol paylaşımı, yöneticilerin çalışanlar ile ne ölçüde paylaşımında bulunduğunu gösterir. Doğru bilgi, kararlar için açıklamalar ve açıklık olmak üzere çalışanların yöneticileri, güvenilir görüp görmediğini etkileyen iletişim faktörüdür. Yöneticinin güvenilir davranış göstermesi, çalışanların ihtiyaç ve ilgi alanları ile ilgili konularda endişelenmesi ile ölçülür (Ruder, 2003, 29-30).

**Blomqvist ve Stahle'ye Göre Güven Davranışının Temelleri ve Örgütsel Güvenin Oluşum Modeli:** Blomqvist ve Stahle'ye (2000) göre örgütlerde güven bireysel ve örgütsel etmenler sonucu gelişir. Tablo. 6'da gösterildiği gibi bireysel etmenler, kişisel özellikler, güven eğilimi, dürüstlük ve güvenilirlik, yetenek, kişisel

amaçlar ve vizyondur. Örgütsel amaçlar ise örgüt özellikleri, yapısı, örgütsel amaç ve vizyonu, yönetim felsefesi, örgüt kültürü, örgütün yetenekleridir. Güven gelişmesi için hem bireysel etkenler hem de örgütsel etkenler önemlidir. Çalışanlar kişisel özelliklerine bağlı davranışlar, örgütsel özelliklere bağlı davranışlarla birleştiğinde güven gelişir (Polat, 2009, 44).

**Tablo 6: Blomqvist ve Stahle' ye Göre Güven Davranışının Temelleri ve Örgütsel Güvenin Oluşum Modeli**

Güven için Örgütsel Temeller	Örgütsel Davranış	GÜVEN	Bireysel Davranış	Güven için Bireysel Temeller
Örgütsel nitelik kendi kendine referans	Örgütsel ihtiyaçların tanımlanması ve iletişim: karşılıklı deneyimler	<b>DAVRANIŞ</b>	Bireysel ihtiyaçları ve görüşlerini tanımlayabilme ve iletişim kurabilme öğrenmeye istekli olma farklılıklara hoşgörülü karşılıklı oryantasyon deneyimi	Bireylerin karakterleri: kendi kendine referans olabilme
Örgütsel yapı	Roller netlik, görünürlük ve otorite, öğrenmede proaktif davranış ve adaptasyon		Öngörülebilirlik öğrenmede proaktif davranış	Rol netliği ve esnekliği
Örgütsel amaçlar ve vizyon	Örgütsel amaçları iletişimi yatırımlar ve taahhütler	<b>İYİ NİYET</b>	Talepleri iletme Bağlılık	Bireysel hedefler ve vizyon
Yönetim Felsefesi	Yönetim davranışının tutarlılığı normlar ve yaptırımlar		Riski kabul etme ve devretme becerisi Duyguların iletilmesi ve beklentiler	Güven eğilimi
Örgütsel Kültür	Örgütsel iletişimin açıklılığı Örgütsel davranışın tutarlılığı		Dürüstlük, Sözünde durma, Ahlaki açıdan uygunsuz durumlarda sesli davranış gösterebilme	Bireysel bütünlük ve güvenilirlik
Örgütsel Değerler	Örgütsel davranış ve kararlar		Tutumlar,duygular ve tercihler	Bireysel değerler
Yetenekler	Saygınlık, sağlıklı bir stratejik görüş hedefleri gerçekleştirebil- me kabiliyeti, ortakların yetkinlikleri	<b>YETERLİLİK</b>	Profesyonellik ,gerçekçi yargı sonuca ulaşabilme yeteneği,kişilerarası beceriler	Yetki

**Kaynak:** BLOMGVİST, K., STAHTÉ, P., Building Organizational Trust 2000 16th Annual IMP Conference, Bath, UK, 2000 - Citeseer

**McKnight, Cummings ve Chervany'in Güven Modeli:** Bu modele göre güvenme niyetinin oluşması gerekir. Güvenme niyetindeki bağımsız değişkenler bireyin güvenme eğilimi, bilişsel süreçler, örgüt özellikleri ve güvenme inancıdır. Burada güven, güvenme niyeti ve güvenme inancı vardır. Özellikle örgüte duyulan güven ile sisteme duyulan güven bu modelde etkilidir (McKnight vd, 1998, 474) . Güven ortamının oluşumu için öncelikle güven niyetinin olması gereklidir. Güvenmeye karşı eğilim kişilerin güvenme ihtiyacını direkt olarak etkilemekte olup, güvenme inancı ise indirekt olarak davranışları şekillendirmektedir. Bu davranışın ortaya çıkmasını yardımseverlik, dürüstlük yeterlilik gibi davranışlar kolaylaştırır (Şahin, 2017, 62-63).

**Jones Ve George'e Göre Güven ve Güvensizlik Oluşumu:** Güven ve güvensizlik algısı zaman ve yaşanan durum ile ilgili olarak oluşmaktadır. Şartlı güven (koşullu), şartsız güven (koşulsuz) ve güvensizlik olarak üç duruma ayrılır. Kişiler arasında yetenekleri geliştirmek için koşullu güvenden çok koşulsuz güvene ihtiyaç vardır. Koşullu güven ile bilgi kişiler birbirleriyle bilgi alış verişinde bulunabilirler. Bu güven sayesinde etkileşimlerini rutin hale getirerek istikrarlı beklentileri gerçekleştirirler. Buda örgütler için tehlikelidir çünkü rakip örgütler bunları taklit edebilirler. Bu yüzden organizasyon üyeleri arasında sinerji elde edebilmek kurallara ve rutine dönüştürülemeyen bilginin gelişmesi gerekir buda bireylerin koşulsuz güven geliştirmelerine bağlıdır. Dolayısıyla, örgütsel yeteneklerden kaynaklanan gerçek bir rekabet avantajı kaynağı, bir kuruluşun üyelerinin koşulsuz güven yaşamasına izin veren koşulları yaratma yeteneğidir, Kişiler yeni bir ortama girdiklerinde ne güven nede güvensizlik duymaktadır. Güven ilerleyen zamanda koşula bağlı olarak değişmektedir (Jones ve George 1998, 543).

### **1.7. Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Güven**

Sağlık kurumlarının amacı hizmet kalitesinin ve hasta memnuniyetinin artırılması, hasta sadakatının sağlanması, etkin, etkili ve verimli hizmet sunulmasını gerçekleştirmektir. Bunları başarmak için nitelikli sağlık personeline ihtiyaç vardır. Bu personelleri kurumda tutmak ve maksimum verim elde etmek için çalışanların

beklentilerinin karşılanması ile mümkün olabilmektedir. Bu beklentilerin karşılanıp karşılanmadığını anlamak için düzenli aralıklarla örgütsel davranışların ölçülmesi gerekir (Özata, 2015, 157).

Sağlık kurumları çok sayıda sağlık profesyonellerinin bir arada çalıştığı, hasta merkezli hizmet verilen işletmelerdir. Çok sayıda sağlık personelinin birlikte çalışması ve ekip anlayışını daha da güçlendirmektir. Bu ekiplerin çeşitli hedefleri vardır. Bunlar; hastalara sağlık hizmeti vermek, ekip içinde sorumlulukların paylaşılması, ekipteki her üyenin görevi tanımlanmış olması, ekip dışında bir otorite varlığı, ekip üyeleri arasında dayanışmanın olması, kararların ekip içinde alınması ve son olarak ta çalışanların çalıştığı kuruma karşı sorumluluklarıdır (Kumbasar, 2016,110-111). Bütün bunlardan anlaşıldığı gibi hedeflere ulaşmak için ekip anlayışının kazanılması ve bu ekibin başarı sağlaması için, çalışma arkadaşlarına, örgüte ve yöneticilere güven gereklidir. Örgütsel güven geliştiren çalışanlar performansın artmasına, örgütsel bağlılığa, örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmeye, iş tatminini artırırken çatışmaların azalmasına neden olmaktadır. Çalışanların kurumlarından memnuniyet duymaları birbiriyle ve yöneticileriyle olan olumlu iletişimlerinden kaynaklanmaktadır.

Sağlık hizmetinde başarının sırrı insan ilişkilerinden geçmektedir. Hizmet sektöründe en önemli unsurda beşeri sermayedir. Beşeri sermayeye ne kadar önem verilirse kurumun başarısı artacak ve rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu yüzden bu sermayenin güçlendirilmesi gerekir. Çalışanların bilgi ve yeteneklerini ortaya çıkarmalarını sağlamak, organizasyonda adil bir sistem oluşturmak, yoğun iş yükü olanlara yardım etmek, çalışanların verimini artırmak için onun potansiyelini kullanmasına izin vermek, kurumun, vizyon, misyon ve amaçlarını doğrultusunda çalışanı yönlendirmek çalışanın güçlendirmesini sağlar ve örgütsel güveni artırır ( Sarami, 2015, 2605).

Küreselleşmeden kaynaklanan rekabet ortamında işletmenin stratejik olarak davranması avantaj sağlayacaktır (Zengin ve Kaygın, 2019, 925). Rekabet avantajının elde edilmesi için işletmedeki ÖG' i etkileyen sebeplerin tespit edilmesi,

sebeplere karşı önlem alınması ve bunlara yönelik iyileştirmeler yapılması gerekir. ÖG yüksek bireyler oluştuğunda, ÖB, ÖVD, İT' de artışlar görülebilmektedir. Ayrıca çalışanlar örgütsel karar alma süreçlerine aktif olarak katıldıklarında işbirliği ve dayanışmanın artması sonucu güven gelişmektedir (Halıcı vd, 2015,185). Örgütlerde farklı geçmiş ve deneyimlere sahip işgücü çeşitliliği arttığı için güven kavramı daha da önemli olmaktadır. İş yaşamındaki farklı mesleklerde kişilerin birlikte iş birliği yaparak çalışmalarını ÖG önemli hale getirmiştir. Örgütsel güvensizlik oluştuğunda örgüt içindeki ilişkilerde bozulmalar, çatışmalar ve iletişim bozuklukları görülebilir (Mishra ve Morrissey,1990, 445).

ÖG davranışı kırılabilir bir yapıya sahiptir. Güven sağlamış örgütlerde çalışanlar bir araya gelirler ve bu davranış onları zorluklara karşı korur. Çalışanlar tarafından paylaşılan değerler, inançlar, normlar, misyon ve vizyon oluşturmada anahtar rol oynar (Eğriboyun, 2013, 23). İşletmenin en önemli unsuru olarak sosyal sermaye olarak gördüğümüz çalışanlar arasında yüksek düzeydeki güven sağlam bireysel şebekeler kurulmasını sağlayarak canlı topluluklar yaratır. Burada herkesin benimsediği ortak anlayışla ortak girişimlere eşit katılım duygusu verir (Erdoğan ve İraz, 2019, 38). (Mayer vd, 1995,710). Güven örgüt üyelerinin iş tatminine, liderlik algısına, örgütsel yetkinlik ve örgütsel bağlılık gibi birçok olumlu davranışları etkiler (Sezgin, 2017, 50).

Örgütlerde güvensizlik başladığında çalışan ciro artar ve organizasyonun performansı düşmeye başlar. Organizasyonlar çalışan için zaman ve enerji harcayacakları için temel faaliyetlerine odaklanmaları zorlaşır. Şirketler en sonunda güç ve çevre kaybederler. Örgütlerde güven ortamı sağlanması için doğru çalışanı seçmek, işten ayrılma niyetini en aza indirmek ve uzun süreli çalışan portföyünü sağlamak gereklidir ( Adıgüzel vd, 2017, 263). ÖG azaldığında devir hızı ile birlikte devamsızlıkta artacağı için çalışanlar arasında motivasyon ve performans düşecek ve hasta bakım kalitesi azalacaktır ( Aydan ve Kaya, 2018, 206).

İşyerlerinin de zaman zaman çalışanlar çeşitli nedenlerle güçsüzlük, hayal kırıklığı, can sıkıntısı, işin kolaylaştırılmaması, adaletsizlik, güvensizlik vb durumlar

nedeniyle örgütlerine zararlı davranışlar sergileyebilmektedirler. Örgüte zarar vermek ya da işleyişi değiştirmek, için ürün ve hizmet kalitesini düşürmek, grev, iş aksatma, hırsızlık, işe gelmeme, kavga, iş yerindeki araç ve gereçlere zarar vermek istemektedirler. Bütün bu olanlara sabotaj diyebiliriz ( Yalçın vd, 2019, 253). Bunu önlemek için çalışanlara adaletli davranmak ve güven duygusu aşılama gerekir.

İşletmeler yoğun rekabetin yaşandığı durumlarda ve belirsizlik ortamlarında ÖG geleneksel hiyerarşik güç ve baskı ortamına göre daha uygun bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir (Niu, 2010, 143).



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

#### 2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgütler bir çevre içinde yer alırlar. Çevreden girdi alıp, çevreye çıktı olarak verirler. Bu süreçte çevrelerini etkilerler ve etkilenirler. Çevre çok karmaşık çok aktörlü ve çok faktörlüdür, girdileri sağlayanlar, çıktıları kullananlar, rakipler, destekçiler, devlet örgütleri, toplum, coğrafya iktisadi ve sosyal dünyada yer alırlar (Öztaş, 2017, 51-52). Örgütler çağın gerektirdiği birçok değişkenle karşı karşıya gelmektedirler. Ekonomik, teknolojik, kültürel, politik ve sosyal değişimleri örgütleri etkilemektedirler. Değişim sürecinde hayatta kalabilmek için ekstra çaba harcamaktadırlar (Koşar, 2018, 781). Rekabetçi ortamda, performanslarını arttırabilmek ve faaliyetlerine devam ettirebilmek, değişimi yakalamak ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için örgütler sürekli kendilerini yenilemek zorundadırlar. Bu değişimleri başarabilmek için, resmi işleri dışında gönüllü olarak çalışacak kişilere ihtiyaç vardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, ÖVD (Organizational Citizenship Behavior) örgütlerin resmi olarak ödül sisteminde tanımlanmamış olmasına rağmen çalışanların gönüllülük esasına dayanan bir olgudur. Yani biçimsel rol davranışı içermeyen rol dışı davranışlar diye adlandırılır (Karaman ve Aylan, 2012, 36). Etkili ve verimli örgütlerdeki çalışanlar yapılması gerekenlerden daha fazlasını yaparak adeta kendini işe adarlar. Örgütün başarılı olması bu kişilerin sayesinde olur (Tarcan vd, 2019,160). Özellikle hizmet sektöründe ÖVD müşteri (hasta) sadakati artırmada önemli bir kavram haline gelmiştir (Aktaran Yadav ve Morya,2019,10).

Hizmet sektöründe, özellikle de sağlık sektöründe insan faktörü önemli bir unsurdur. Doğru personeli işe almak, onu işletmeye kazandırmak ve hatta bu personeli işletmede uzun süre tutmak zordur (Yüksekbilgili, 2018, 219). Mevcut personellide geliştirmek, eğitmek işletmede uzun süreli kalmasını sağlamak gerekir. Bütün bu aşamalar ancak örgütlerdeki işbirliği yönelik davranışlarla olmaktadır.

İşletmelerin başarı elde etmeleri ve güçlü bir ÖVD geliştirmelerine bağlıdır. ÖVD gelişen çalışan motive olmakta ve iş performansını arttırmaktadır (Anvari vd, 2015,163).

ÖVD kısaca ekstra rol davranışı olarak belirtebiliriz. Ekstra rol davranışı , çalışanların gönüllü olarak iş arkadaşlarına yardım ettiği, kaynaklarını paylaştığı, organizasyonu temsil ettiği, ödeme almadan ekstra saat çalıştığı, şirketin sorunlarına aktif olarak çözüm arayan ve başkalarına saygı duyan davranıştır (Parasetio vd, 2017,35). Literatür incelendiğinde ÖVD' nin İT, örgütsel bağlılık, psikolojik ruhsal durum, bireysel özellikler, adalet örgüt kültürü, kişi örgüt uyumu, ÖG vb kavramlarla ilişkili olduğu bilinmektedir ( Koşar, 2018, 782).

### **2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı**

Özellikle yönetim bilimlerinde ÖVD önemli konuları arasına girmiş ve bir çok araştırmada yer almıştır. Kavramın temelini Barnard (1938)'in işbirlikçi çabaların birlikteliği ve Katz (1964)' in ekstra rol davranışı ile atıldığı söylenebilir ( Aktaran, Aslantaş ve Pekdemir, 2007, 264-265). ÖVD' ni ilk olarak Smith ve arkadaşları kavramlaştırmıştır. Genelleştirilmiş uyma (generalized compliance) ve özgecilik (altruism) olarak iki başlık altında incelemiştir (Smith vd, 1983, 653). Örgütlerin yaşamı için önemli olan, tanımlanan rol beklentilerinin üzerindeki davranışları ÖVD olarak tanımlamıştır (Brief ve Motowidlo, 1986, 712).

Organ (1988) bu kavramı daha da genişleterek, sivil erdem, vicdanlı olma, nezaket, sportmenlik ve özgecildir olarak beş başlık altında toplamıştır. ÖVD ile ilgili artan ilgiye rağmen boyutlarıyla ilgili fikir birliğine varılmamış olup (Podsakoff vd, 2000, 516) gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirleyen, potansiyel 30 değişik şeklinin olduğu sonucuna varmış ve bunları alt başlıklara ayırmıştır (Altan ve Özpehlivan, 2019, 212). Bunlar yardımcı davranış, sporculuk, örgütsel sadakat, örgütsel uyum, bireysel girişim, toplumsal fazilet, kişisel gelişimdir ( Podsakoff vd, 2000, 516).



ÖVD kavramını Deckop vd (1999) ise 3 boyutta ele almışlardır. Bunlar; fedakârlık, sportmenlik ve vicdanlılıktır (Deckop vd, 1999, 423). Katz ve Kahn (1996) etkili örgütlerde çalışanların örgütsel işlevlerini başarabilmesi için yenilikçi ve gönüllü davranışlar sergileyerek yapması gereken işlerden daha fazlasını yaptıklarını ortaya çıkarmışlardır. Bu davranışlara ekstra rol davranışı, prososyal örgütsel davranış, gönüllü davranış, bağlamsal performans gibi isimler verilmiş. Ama en çok örgütsel vatandaşlık davranışı ilgi çekmiştir. Organ 1990 ÖVD ını görev performansını destekleyen, sosyal ve psikolojik bağlamın devam ettirilmesi ya da artırılmasını sağlayan bir örgütsel davranış olarak tanımlamıştır. Bu davranışlar gönüllü olmak, yardım etmek, iş birliği yapmak, başkalarını desteklemek, kuralları ve prosedürleri takip etmek sayılabilir (Bayer, 2019,124).

ÖVD tanımlarından hareketle özellikleri üç başlık altında toplanabilir.

1-Bunlar isteğe bağlı olup gönüllülük esasına dayanır.

2-Resmi görev tanımlarında yer almayan, rol fazlası davranışları içerir.

3-Örgütün etkililiğine ve başarısının katkı sağlar (Avcı, 2015,193) .

ÖVD, davranışları işletme için yararlı olan, resmi ödül sistemi tarafından doğudan ya da dolaylı olarak belirtilmeyen, isteğe bağlı olan ve bireyler tarafından gerçekleşen özel davranışlardır. Son araştırmalar ÖVD 'nın çalışan bağlılığını sağlamak için kişinin doğasında olduğunu belirtmektedir (Ariani, 2013, 48). Bu davranışlar kişisel tercihler sonucu oluşur ve ihmal edildiğinde ceza gerektirmez. İş ekipleri ve organizasyonların etkinliği ve verimliliği üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bu yüzden işletmeler için genel verimliliği arttırıcı etken denebilir ( Kumar, 2009,74).

Örgüt çalışanları örgütün her türlü fiziksel ve mali kaynaklarını kurumun hedeflerine ulaşması için kullanırlar. Adeta örgütün bel kemiğini oluştururlar. Küreselleşmenin bir sonucu olarak işletmeler en iyi yetenekleri kendilerine çekmek için yarışmaktadırlar. ÖVD çalışanların bilişsel, duygusal ve davranışsal rollerin birleşmesinden oluşmaktadır ve işletme performansı için gereklidir. (Yadav ve

Morya, 2019,7). Gürbüz (2006, 54) e göre bazı çalışanların VD sergileyip, bazılarının göstermediğini incelemiş ve aşağıda ögeleri sıralamıştır. Bunlar;

- Çalışanlar yöneticilerinin adaletli ve eşitlik davranacaklarına inandıklarında, çalışma ortamındaki uygulama ve süreçlerden memnun kaldıklarında örgüte ve yöneticilere karşı olumlu tutum sergileyeceklerinden VD göstereceklerdir.
- Çalışanlar psikolojik sözleşmelerinin kendi koşullarına uygun olduklarına algıladıklarında örgütüyle uyumlu ilişki kurup ve örgüt yararına davranış geliştirir. alışan psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılıyorsa ve yüksek katılım seviyesine sahip olursa yüksek bir VD gösterir.
- alışan sergiledikleri davranış sonunda kendinin benimseneceğine inanırsa VD gösterebilir.
- İş gören gönüllü olarak yapmış olduğu davranışların gelecekte karşılıksız kalmayacağına inanır ve iş yaşamında sergilediği bu davranışların kendine dl veya terfi getireceğine inanırsa VD sergileyebilir.
- alışan VD iş tanımlarını tam olarak bilmediğinde yapması gereken işler olarak görüyorsa VD gösterebilir.
- Bireyleri inançları, değer yargıları, kültür, normları, alışkanlıkları vb. onun VD göstermeye itebilir ( Gürbüz, 2006,54 ), ( Alper Ay, 2018, 5-6).

Bütün bu tanımlardan da anlaşıldığı gibi VD alışanların gönüllü olarak yaptıkları, resmi iş tanımlarında ve iş sözleşmelerinde olmayan, örgütsel başarı sağlamada katkısı olan, rgt tehlikelerden koruyan, yapılmadığında her hangi bir cezai hükmü olmayan ve örgüt tarafından istek duyulan davranışlardır. VD, G, B, İT, motivasyon, liderlik, A, örgüt kültürünü ve yönetsel faktörlerle ilişkilendirilmektedir (Karaca ve zmen, 2018, 8).

## 2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi

ÖVD özellikle son 20 yılda örgütlerin tercih ettiği davranış türü olması ve örgütsel performans, örgütsel başarı ve işletme etkinliğinin artmasına yol açtığı için önemli bir kavram haline gelmiştir (Yazıcı Altuntaş, 2014, 708). ÖVD kaynağının ve uygulamacısının birey olması, birey veya bireyler arasında gerçekleşmesi, olayların örgüt ortamında gerçekleşmesi ve örgüte katkı sağlaması bakımından önem arz etmektedir. Örgütlerde resmi işler biçimsel iş tanımlarında olduğu için örgütle bütünleşmemiş, örgüte sadakati ve bağlılığı olmayan bireyler tarafından yapılmaktadır. Ancak biçimsel davranışların dışında olan kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarından üstün tutmayan kişilerin sergilediği davranışlar alturisimdir. Bu davranışı sergileyen kişiler sadece görevlerini yapmazlar, aynı zamanda görevlerinin ötesine geçerek örgütsel yarar için bazı davranışlarda bulunurlar (Tutar, 2016, 241).

Örgütlerde görülen ÖVD gelecekte de önemini korumaya devam edecektir. Gelecekte de önemli olacağını şu dört davranıştan anlayabiliriz. Bu eğilimlerin ilki küresel rekabet, organizasyon üyeleri, vatandaşlık performansı, örgütsel destek ve vicdani inisiyatifdir. İkincisi ise, takım temelli kuruluşların popüler hale gelmesi, vatandaşlığın kişisel destek eğilimini arttıracaktır. Üçüncüsü küçülme uyarlanabilirliği ve ekstra gayret göstermek için istekli olunmasıdır. Dördüncüsü ise müşteri ve müşteri memnuniyetinin giderek önemli hale gelmesidir (Erdoğan ve İraz, 2019,75). İşletmelerin rakipleriyle rekabet edebilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı için müşteri sadakatine ihtiyaç vardır. İşletmelerin ortak amacı müşteri sadakatini ve müşteri memnuniyetini sağlamaktır.

Müşteri sadakati sağlamak isteyen firmalar memnuniyet artırıcı tedbirler almalıdırlar (Uyar, 2019,52). Müşterisinin istek be beklentilerine cevap veremeyen, onları önemsemeyen işletmeler yok olacaktır. Bu başarıyı sağlamak için ÖVD sergileyen çalışanlara ihtiyaç olduğu için işletmelerin uyanık olması ve bu tür çalışanları kurumda tutması önemlidir. ÖVD büyük ölçüde çalışanların ne kadar önemli olduğunu vurgular.

İş görenin katılımı ve davranışları atanmamış davranışlara doğru kaymaktadır. Bu davranışların herhangi bir parasal değeri olmamasına rağmen örgütlerin öne çıkmasına yardım eder ve bu çabalar rekabetçi dünyada rekabet avantajı sağlar (Yadav ve Morya, 2019,18-19).

### **2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri**

ÖVD örgüt içinde iki şekilde görülür. Bu davranış ya çalışanların örgüt içinde aktif rol alması ya da çalışanların örgüte zarar verici davranışlardan kaçınması olarak değerlendirilir. Çalışanlar örgüt içinde aktif rol oynarlarsa örgütsel yapıya, uygulama ve hedeflere katılım sağlarlar, aktif olarak örgütsel faaliyetlerin içinde yer alarak üretken ve çalışkan olurlar. Eğer çalışanlar örgüte karşı zararlı davranışlardan kaçınırlarsa örgütsel etkinlik ve verimliliğin artmasına neden olurlar. Her iki davranışta örgütsel faktörler için gereklidir (Sökmen ve Boylu, 2011,149).

ÖVD iki aşamalı olarak incelenmekte olup, gelişiminin ilk aşamasında Barnard'ın "iş birlikçi davranışlarının birlikteliği" Gouldner'in karşılıklılık normu, Blau'nun sosyal mübadele kuramı, Katz ve Kahn'ın ekstra rol davranışları ÖVD temelini oluşturur. İki tür ÖVD gerçekleşir. Birincisi örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım sağlanması ve katkı yapılması, diğeri ise örgütsel yapıya zarar verecek her türlü davranıştan kaçınmadır (Tutar, 2016, 242). ÖVD kültürel değerlerle uyumlu olmakta ve genişletilmiş aile yapısına sahip olan kültürlerde yardımlaşma ve iş birliği fazla olduğu için bu davranışlar diğer kültüre oranla daha fazla görülmektedir (Nvanzo, 2017, 70).

ÖVD örgüte ve bireye yönelimli olarak iki grupta incelenir. Örgüte yönelik (örgüt yönelimli) ÖVD, örgüt üyelerinin örgüt yararına sergilediği gönüllülük esasına dayanan davranışlarıdır. Örgüt üyeleri örgütün yararına olacak davranışları aktif ve gönüllü olarak üstlenir ve örgütsel düzeni korumak amacıyla tasarlanan resmi olmayan kurallara göre davranırlar (Kai Fu, 2013, 1197). Bireye yönelik (bireysel olarak yönlendirilmiş) ÖVD üyelerin dolaylı olarak katkıda buldukları davranışları içerir. Bu tür davranışlara örnek verecek olursak işe yeni başlayanlara

kuruma alışmalarını sağlayacak davranışlarda bulunmak, işini nasıl yapması gerektiğini göstermek, işi fazla olan arkadaşların işlerinin bir kısmını yapmak, işe geç kalan arkadaşının işini yapmak veya onların yerine çalışmak gibidir (Kai Fu, 2013, 1197). Bu tür davranışlar çalışanların yöneticilerle olan ilişkilerinde karşılık beklemeden, doğrudan bireye faydası olan ve sonunda örgüte yarar sağlayan davranışlardır. Kısaca bireye yönelik bu ÖVD' ları, kişilik yapısı, bireysel özellikler, çevreye uyum sağlayabilme, örgütün olanakları, yapılan işlerin nitelik ve niceliği gibi faktörler etkilemektedir.

ÖVD, bilişsel ve duygusal süreçleri kapsar. Bilişsel süreç fazladan rol davranışları, olumlu düşüncenin yanında, örgüt yararına iyi niyetli duyarlılık sonucu oluşur. Bu davranışların arkasında herhangi bir yasal düzenleme, ne bir ödül, nede kişi yararına yönelik bir durum yoktur, fazladan davranışlar yalnızca, kişinin iyi niyetine, özverisine ve kişinin örgütsel sadakatine bağlıdır. Bu davranışlar her türlü ödül ve yarar karşılığı yapılmassa da ileride yönetim tarafından değerlendirilebilir (Tutar, 2016, 242-243).

#### **2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları**

ÖVD sistemli bir şekilde sınıflaması Paksakoff ve arkadaşları tarafından yapılmış ve yedi boyut halinde literatüre girmiştir. Yapılan araştırmalarda şu boyutlar üzerinde durulmuştur. Bunlar, yardım etme (özgecilik), centilmenlik, sivil erdem, örgütsel sadakat, örgütsel kabullenme, vicdanlılık, bireysel inisiyatif, bireysel gelişim, nezaket, sportmenlik ve diğerkâmlık (Tutar, 2016, 243). ÖVD boyutları ile ilgili çok değişik sınıflandırmalar yapılmış fakat boyutları konusunda herhangi bir fikir birliği sağlanamamıştır. Literatür incelendiğinde de yaklaşık 30 farklı ÖVD çeşidine rastlanmıştır (Alper Ay, 2018,9 ) (Podsakoff vd. 2000, 517). Organ (1977, 94-95) bu boyutları, özgecilik, sivil erdem, vicdanlılık, nezaket ve sportmenlik olarak sınıflandırmıştır.

### **2.4.1. Özgecilik ( Altruism )**

Özgecilik diğerk bir deyişle yardımseverlik olarak adlandırılır. Açık bir şekilde çalışanın çalışma arkadaşlarına yaşanan problemler karşısında gönüllü olarak yardımcı olması ya da çalışanın diğerk çalışanlara iyilik olsun diye yardımda bulunması ve bunları da yaparken hiçbir menfaat gözetmemesidir (Avcı, 2015, 194). Özgecilik en fazla bilinen ÖVD türüdür. Örgüt yararına inisiyatif kullanmadan örgüt çalışanlarının birbirlerine yardım etme, birbirlerinin işlerini kolaylaştırma, örgütsel sorunların oluşmasını engelleme veya bu sorunları çözme gibi davranışlardır. Burada örgüt yararı için diğerk çalışanlarla iş birliği sağlama, ekstra rol davranışı yapması anlamına gelir (Turgut ve Akbolat, 2017, 359).

Diğerk bir deyişle altruism (fedakârlık), ÖVD boyutlarından biri olarak bilinir. Bu özelliğine sahip kişiler, yüksek iş yükü veya meslektaşlarının yokluğunda olduğu gibi meslektaşları tarafından gerektiğinde veya yeni çalışanların yeni çalışma ortamlarına uyum sağlamalarına yardımcı olmak için çalışırlar (Khiabani, 2014, 92). Çalışanların altruism davranışı göstermelerini etkileyen faktörlerden biride yöneticilerinin liderlik davranışı göstermeleridir. Özellikle dönüşümcü lider yöneticilerin çalışanları daha çok altruism davranışı gösterir ( Poksodoff vd, 1996, 279). Bu boyut aynı zamanda iş yükü üstlenme olarak bilinmektedir.

### **2.4.2. Vicdanlılık (Conscientiousness)**

ÖVD bu boyutunu bilinçlilik ya da ileri görev bilinci olarak adlandırabiliriz. Çalışandan beklenen askeri rol davranışlarının da ötesinde bir davranış göstermesidir. Dakiklik, katılım, örgütün işleyişine katkı sağlamak, örgütün kaynaklarını korumak, görevini zamanından önce tamamlamak, yapıcı ve olumlu önerilerde bulunmak, mesai verilmese bile mesai saatleri dışında çalışmalara katılmak, toplantılara ve randevulara dakik bir şekilde gelmek gibi davranışlar örnek olarak verilebilir. Vicdanlı çalışanlar bu tür davranış yerine getirirken bu durumu kötüye kullanabilecekleri bir ortam olsa bile bunu yapmazlar (Yazıcı Altuntaş, 2014, 708-709).

Vicdanlılık genelleştirilmiş uyum olarak tanımlanabilir. Organizasyonun gerektirdiği en küçük rolün üzerindeki gönüllü davranışı belirtir. Herhangi bir kişi için değil de kendi iyiliği için doğru ve uygun olanı yapma, zamanın kullanmada vicdan azabı, zamanı etkin kullanma vb davranışlar bireyin ve grubun etkinliğini arttırır (Erdoğan ve İraz, 2019, 79). ÖVD bu alt boyutu bireylerin ve grupların etkinliğini arttırmada önem arz eder (Dipaola ve Huy, 2005, 36). Bu boyut aynı zamanda aidiyet hissetme olarak bilinmektedir.

### **2.4.3. Nezaket ( Courtesy )**

Sürekli iletişim içinde olan örgüt üyeleri çalışma ortamlarında arkadaşlarının yapmış olduğu işlerden ve iş ile ilgili verdikleri kararlardan etkilenecekleri için bu durumlara karşı olumlu tavır takındıklarında iletişim geliyecek ve iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmalar önlenecektir. Nezaket aynı zamanda duygusal açıdan bireyler arası istikrar korunmasına, bağımsız çalışma olanağının artmasına, işlerin planlanması ve uygulanması aşamasının kolaylaşmasına ve sonunda da örgütün verimliliğinin artmasına neden olur (Alper Ay 2019, 11). Çalışanlar arasında yardımlaşma mutluluğu artırır, örgütsel bağlılığı sağlar ve çalışanların işten zevk almasına neden olur (Sezgin, 2005, 328).

Nezaket gelecek odaklı bir davranış olup herhangi bir problem oluşumunun önlenmesi ya da problemin oluşumunun hafifletmesi için tedbir almayı içerir. Başkalarını karar verebilecek karar ve eylemlerden haberdar edilmesi, bilgi verilerek sorunların önlenmesini kapsar (Erdoğan ve İraz, 2019, 78). Nezaket önceden bildirimler, hatırlatmalar ve uygun bir şekilde bilgilendirme ile problemlerin önlenmesine yardımcı olma ve zamanın yapıcı kullanımını kolaylaştırır (Dipaola ve Huy, 2005, 36). Bu boyut aynı zamanda nezaket tabanlı bilgilendirme olarak bilinmektedir.

#### **2.4.4. Sivil Erdem (Civic Virtue)**

ÖVD, kısaca örgütün gelişmesine destek vermek olarak tanımlanmıştır. Örgüt çalışanlarının örgütün gelişmesi için gönüllü olarak yaptıkları davranışlardır. Bunları, işyerinde veya dışarıda örgüte katkı sağlayacak eğitim toplantıları, bilgilendirme eğitimleri, hizmet içi eğitimler ve sosyal organizasyonlar olarak sayabiliriz (Işık ve Candan, 2019, 268). Organizasyonlara aktif olarak katılmak ve buralarda örgüt yararına fikir geliştirebilmek, bu fikirleri çalışma arkadaşlarıyla paylaşabilmek, yeniliklere ve köklü değişikliklere istekli olmak, önderlik etmek, bina içindeki duyuru kaynakları, mail, elektronik veri sistemi, mesaj sistemlerini takip etmek sivil erdem davranışına örnektir ( Karaman ve Aylan, 2012, 41).

Örgütün gelişimine destek verdiği için inisiyatif söz konusudur ve örgüt ile ilgili tartışmalara katılmak, sorunlara çözüm bulmak ve alınan kararlara katılımı sağlamak son derece önemlidir ( Şanal, 2013, 533). Bu davranışta çalışanlar toplantılara hiçbir zorlama olmadan katılırlar, ekip üyelerinin çabaları sayesinde örgütün etkinliği ve verimliliği fazlalaşır ( Sezgin, 2005, 328). Bu boyut aynı zamanda örgütün gelişimine destek verme, disiplinli çalışma olarak bilinmektedir.

#### **2.4.5. Sportmenlik ( Sportmanship)**

Sportmenlik olarak adlandırılan ÖVD bu boyutu çalışanların ortaya çıkan kaçınılmaz zorluklar, hoşnutsuzluklar, zahmetler ve dayatmalarda şikâyet etmeden tahammül etme isteği olarak ifade etmiştir (Padsakoff vd, 2000, 517). Günümüzde dünya ekonomisinin küreselleşme ile beraber hızlı değişim ve bu değişimlerin sonucunda da kaos ortamı olabilmektedir. Kaos ortamları tüm ülkeyi, hatta dünyayı, şirketleri, örgütleri ve bireyleri etkilemektedir (Eren, 2010, 338). Bu tür durumlarda örgütlerde çeşitli sıkıntılar ve zorluklar yaşanabilmektedir. Centilmenlik bu gibi durumlarda karşısında şikâyetçi olmadan olumlu bir tutum sergilemeyi ve çalışmaya istekli olmayı sağlar. Böylece istenmeyen gerginliklerden kaçınılır ve örgüt içinde ki sinerjik atmosfer korunarak olumsuz durumlardan uzaklaşılır (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013, 64).



Başka bir deyişle centilmenlik çalışanın çeşitli nedenlerle arkadaşları tarafından rahatsız edildiğinde ya da istenmeyen durumlar oluştuğunda bile bu durumdan rahatsız olmamaları ve iş arkadaşlarının isteklerini geri çevirmemeleridir (Avcı, 2015,194). Bu boyutlardan anlaşıldığı gibi nezaket ve özgecilik daha çok bireylere doğrudan yarar sağlarken aynı zamanda da dolaylı yoldan örgüte yarar sağlamaktadır. ÖVD diğer boyutları; vicdanlılık, sportmenlik ve sivil erdem ise daha çok örgütlere yarar sağlar (Unaam vd, 2018,139). Bu boyut aynı zamanda centilmenlik olarak bilinmektedir.

## **2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Birey ve Örgütlere Yararları**

Son yıllarda örgütler, şiddetli rekabet, hızla ilerleyen teknolojiler, ulaşılması kolay ama bazen içinden çıkılamayacak bilgi nedeniyle karmaşık hale gelmektedirler. Bu karmaşıklıktan hem bireyler hem de örgütler etkilenmektedir. Örgüt çalışanları bu karmaşıklıktan etkilenmekte ve davranışlarına yansıtılmaktadırlar (Ergeneli, 2017, 8). Örgütü, yıkıcı, istenmeyen davranışlardan koruyarak, çalışanlar arasında yardımlaşmayı ve bilgi paylaşımını arttıran, sorumluluk duygusu geliştiren, İT ‘ni artıran ÖVD, yöneticilerle çalışanlar arasında etkili ve açık iletişim, işbirliği, verilen hizmetlerin kalitesinin artırılmasında önemli olmakta ve sonunda da çalışan ve müşteri tatmini yaratmaktadır (Yazıcı Altuntaş, 2014, 710).

Çalışanlar yöneticilerinin kendilerine adil bir şekilde davrandıklarını algıladıklarında ÖVD olumlu yönde geliştirmektedirler. Yöneticinin adil davranışları sergilemesi ile ÖVD arasında pozitif yönlü bir ilişki oluşmaktadır (Khalifa ve Awad, 2018, 36). ÖVD isteğe bağlı bir davranış olduğu için yönetim ve iletişim stratejileri geliştirmek önemlidir (Chan ve Lai, 2017,222).Yöneticiler adil olarak davrandıklarında ve etik ilkelere uyduklarında, iş yerinde meydana gelen çatışmaları iyi yönetilebilmekte ve hatta önleyebilmektedirler (Babolola, 2016, 40-41).

ÖVD, örgütü çekici hale getirerek yeni yeteneklerin örgüte kazandırılmasına neden olmaktadır. Amac, çalışan ve yaratıcı olanları örgüte çekmek ve mevcut

çalışanlarıda örgüte bağlanmalarını sağlayarak örgütte uzun yıllar kalmalarını sağlamaktır (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013, 64-65).

Çalışanlar ÖVD gösterdiklerinde örgütler herkes tarafından tanınan ve tercih edilen kurumlar olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar ÖVD sergilediklerinde örgütsel başarılar artmakta, iş yükü fazla olan ya da işe gelemeyen arkadaşlarına yardım etmekte ve böylece kesinti olmayacağı için örgütsel başarı süreklilik arz etmektedir. Örgütlerdeki ÖVD sonucunda hem çalışan, hem yöneticiler hem de örgüt amacına ulaşmış olmaktadır. Örgüt amacına ulaşırken, çalışanı da amacına ulaştırması çalışma yaşamının dengeleyici bir unsuru olmaktadır.

İşletmeler günümüzün gereği olarak birçok zorlukla karşı karşıya kalıyorlar. Çalışanları işe almak ve işletmede tutmak için çaba harcıyorlar. Eğer iş yeri maneviyatına dikkat ederlerse hem çalışan bağlılığı artmaktadır, ÖVD etkileyip iş performansını artırmaktadır (Habeeb, 2019, 176). Kısaca açıklayacak olursak ÖVD örgüt üyeleri arasında uyumu arttırarak görevlerin yerine getirilmesini kolaylaştırır. Çalışanların yöneticileriyle birlikte yapmış oldukları dayanışmalarla örgütsel başarının ve verimlilik artmasına neden olur. Yetkin çalışanların kurumda kalmalarını ve aynı zamanda dışarıdan da yetkin kişilerin kuruma gelmesi sağlanır. Çalışanlarda etkin ekip üyesi olma bilinci gelişir. Ayrıca örgütte yaşanan anlaşmazlıklar azalır ve örgütün değişimlere karşı uyumu artar. Çalışanlar arasında iş tatmini gerçekleşir ve huzurlu bir iş ortamı yaratılarak işe devamsızlık ve işe geç gelme gibi davranışlar azalır.

ÖVD uygulamaları perspektif olarak sosyal ortamlarda vatandaşlık duygularının nasıl iletildiği ya da sergilendiği ile ilişkilidir. Bu davranışlar hem işte hem de sosyal ortamda kendini gösterir (Adame ve Bisel, 2019, 9). ÖVD geliştirmek için derin görüşmeler ve odak grup toplantıları ile karşılıklı ilişkiler sonucunda artırıcı faaliyetler planlanmıştır. Çalışanlar arasında örgütsel sadakat geliştiğinde örgüt tehditlere karşı korunur ve iyi bir ün kazanmak için çalışanlar arasında iş birliği artar (Ayaz Arda vd, 2017, 18) .

## **2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Teorileri**

ÖVD sergilemenin temelinde etkili olan teoriler aşağıda açıklanmıştır.

### **2.6.1. Sosyal Değişim ( Mübadele )Teorisi**

Bu teori Blau (1964) tarafından geliştirilmiştir ( Aktaran, Alper Ay,2018,17). Blau'ya göre bu teoride iki tür sosyal ilişki söz konusudur. Bunlar sosyal değişim ve ekonomik değişimdir. Bu değişim teorisindeki ilişkiler zorunluluk değil, aksine gönüllülük vardır. Sosyal değişimde taraflar karşılıklı olarak hiçbir pazarlığa girmezler ve kendilerinin takdiri sonucunda karar verirler. Bu karşılıklı güven, arkadaşlık ilişkileri gelişir fakat gelecekte niteliği belirlenmemiş yükümlülüklere de sebep olabilir. Ekonomik değişim ilişkisinde ise, niteliği açıkça belirtilmiş işlem ve sözleşmeler vardır. Gereklilik olduğu için gönüllü ve işbirlikçi davranışlar sergilenmez. ÖVD gönüllülük esasına dayandığından sosyal değişim ilişkisine dayanır. Örgütte adaletli davranıldığında ve tatminkâr çalışma şartları geliştiğinde bu davranış görülür (Alper Ay, 2018, 17).

Sosyal değişim teorisi karşılıklı güven esaslı, kişilerin ve örgütlerin üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmesini içerir (Yılmaz ve Tanrıverdi, 2017, 85). Sosyal değişim teorisi örgütlerde amirlerin adaletli davranmaları sonucunda gelişir. Çalışanlar kendilerine adaletle davranıldığı zaman ÖVD geliştirirler. Sosyal değişim boyutuyla çalışanlar örgütlerine bağlılık duyacak ve katkı sağlayacaklardır.

### **2.6.2. Eşitlik Teorisi ve Örgütsel Adalet**

Bu teori Adams 'in eşitlik teorisine dayanmaktadır (Alper Ay, 2018, 18). Eşitlik teorisine göre çalışanlar verdikleri emek karşılığında ücret isterler. Bu durum çalışan açısından gelir, işveren açısından gider olarak kabul edilir. Yalnız para olarak algılanmayıp çeşitli ödüller, terfi, psikolojik doyum gibi unsurları da kapsar. Çalışan kendisini aynı işi yapanlarla kıyaslayıp aynı işi yapanla aynı ücret vb. aldığında eşitlik duygusu yaşayıp iş tatmini sağlayacaktır (Okumuş, 2011,49-50). Eşitlik teorisinin temelinde ÖA kavramı bulunur. ÖA'te, çalışanların örgüte sağladıkları

yararların değerlendirilme derecesi, adaletin örgüt içinde paylaştırılma durumu ve yöneticilerin örgütteki elde edilen değerleri adil paylaştırmalarına bağlıdır (Özpehlivan, 2018, 63).

ÖA, çalışanların örgütlerinde kendilerine adil davranıldığını hissinin derecesi olarak kabul edilir. Çalışan örgüte katkı sağlar ve katkılarından dolayı örgütten kazandıklarını ile aynı işi yapan ve aynı koşullarda çalışanlarla karşılaştırır ve bir çıkarımda bulunur. Çıkarım sonucu memnun olursa istekle kurumunda çalışmaya devam eder, memnun olmasa katkılarını azaltır ve kurumdan ayrılmak ister. Örgütsel adalet ikiye ayrılır, Birincisi dağıtım adaleti, bu kurumdaki kaynakların ve ödüllerin dağıtımındaki adaleti kapsar. İkinci boyutu ise işlevsel (izlek el ) adalet, örgütün kaynak ve tahsis kararlarını vermek için kullanılan süreçleri kapsar. Birinci boyutta eşitlik teorisine göre adalet ilkesi doğrultusunda birbirine benzer olan bireylere benzer davranılmasını savunur. Örneğin demografik özelliklere dikkat edilmeli, görevlerde yükselmeler ve ödüller buna göre eşit bir şekilde dağıtılmalıdır. İkinci boyutta ise etkileşim ve süreç adaleti olarak ikiye ayrılmaktadır. Etkileşim adaleti karar sürecinde ki çalışma durumlarındaki saygı, nezaket, kalabalık gibi tavırlardan oluşur. Yönetici tarafından verilen kararlar kontrollü bir süreç sonunda adil ve meşru olarak algılanırsa da süreç adaletinden söz edilebilir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2015, 161). Çalışanlar iş yerlerinde adil ölçütlerin yer aldığını ve gösterilen emeğin karşılığının hakkıyla verileceği duygusunu taşıyorsa, iş doyumunu da artacaktır (Yavuzkurt, 2017, 79).

### **2.6.3. Lider –Üye Mübadele (Değişimi) Teorisi**

Danseeau, Graen ve Hage tarafından 1975 yılında geliştirilmiştir ( Aktaran Çekmeceli oğlu ve Ülker, 2014, 37). Bu model “*ikili dikey bağlantı modeli*” olarak ta adlandırılmaktadır. Örgütlerde lider ile iş görenler arasındaki ilişkileri açıklamaya ve sonucunda işletme performansında ne kadarlık değişim olduğunu gösterir. Bu teoride lider ve üye arasındaki ilişkiler kendine hastır. İlk izlenimler, alt üst ilişkileri sosyalleşme olarak değerlendirilir (Alper Ay, 2018,21).

Liderler ne kadar isterlerse istesinler her üyeye eşit bir şekilde davranamazlar. Çünkü onların da zaman ve kaynakları sınırlıdır. Bazıları ile yakın ilişki geliştirip daha çok kaynak paylaşırken, bazılarıyla daha sınırlı ilişki geliştirirler ve daha az paylaşırlar. Bu paylaşım derecesi de çalışanın ÖVD etkiler. Liderler takipçilerine harcayacakları çabanın, kazanımlarıyla orantılı olmasını isterler. Bundan dolayı lider-üye değişim modelinde lider takipçisinin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olması ve onları desteklemesi gerekir. Lider bu tür davranışlar sergilediğinde çalışanlarda özverili bir şekilde çalışma görülür. Ayrıca sorumluluk duygusunda artma, iş memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık, olumlu iş ortamı, yaratıcılığın artması devamsızlık ve işten ayrılmanın azalması, performansın artımı gibi davranışlar sergilemektedirler (Aslan ve Güzel, 2016, 86-87 ).

#### **2.6.4. Karşılıklı Norm Teorisi**

Gouldner (1960) tarafından ileri sürülmüştür. İnsanların elde ettikleri yararlar karşılığında olumlu davranış gösterme eğilimi olarak tanımlanabilir. Kendilerine yardım edildiğinde karşılık olarak yardım etmeleri ve zararlı davranışlardan kaçınmalarıdır. Bu durum karşılaşılan koşullara veya şartlara ve vericinin durumuna göre farklılık gösterebilir ( Aktaran, Cihangiroğlu ve Şahin, 2012,4) .

#### **2.6.5. Vekâlet Teorisi**

Modern örgütlerde, örgütün sahibi ile kontrolün (yönetimin) birbirinden ayrı olması vekâlet sorununu ortaya çıkarmıştır. Vekâlet teorisi ortak bir amaç için yardımlaşmak zorunda olan vekâlet veren (principal) ve vekil (agency) in sorunlarını inceleyen bir yaklaşımdır. Vekâlet veren belirli bir amaca ulaşabilmek için vekilden yardım almak ister. Vekilde bu sonuca ulaşmak için çeşitli kararlar alarak işletmeyi yönetir. Vekâlet yaklaşımı, istek ve çıkarları ayrı olan iki tarafın birbirlerini nasıl kontrol edecekleri, vekâlet veren ile vekil arasındaki bilgilendirmenin nasıl yapılacağı, vekâlet verenden daha fazla bilgiye sahip vekil arasında bilgi alışverişinin nasıl yapılacağı kararlaştırılmalıdır ( Koçel, 2011, 355).

Asil –vekil ilişkisine bağlı olarak çıktı odaklı ve davranış odaklı olmak üzere iki sözleşme gerçekleşir. Çıktı odaklı (asimetrik bilgi), asil tam bilgiye sahip olmadığı için vekil asilden bilgi saklar ve kendi çıkarlarını maksimize eder. Davranış odaklı ise (çıkar çatışması) vekil her zaman asilin çıkarlarını gözetmez fakat davranışlarını asilin çıkarlarıyla uyumlaştırmaya çalışır (Keskin vd, 2016, 255). Asil – vekil ilişkisini tanımlayan en etkili sözleşmenin oluşturulması çok önemlidir.

Asiller ve vekillerin çıkarları farklı olduğu için, yönetim şeklide farklı olabilmektedir. Vekiller şirketi asillerin kazancını arttırmak ve firma değerini maksimize etmek için çalışmazlar, tersine kendi menfaatleri ve rahatını düşünerek hareket ederler. Genellikle şirketin kaynaklarını kendi prestijleri ve çıkarları için kullanırlar, kapasite arttırma ve fazla işgören alma eğilimi gösterirler ve kazançlı yatırım projelerinden uzaklaşırlar ( Canbaş ve Vural, 2016, 6-7).

Bunları önlemek için sahip ve vekil ilişkisinde iki çeşit sorunun çözümü önemlidir. Bunlar risk paylaşımı sorunu ve vekâlet sorunudur. Eğer asil vekilin faaliyetleri hakkında tam bilgiye sahip ise davranış odaklı bir sözleşme olur ve vekilin davranışları asilin çıkarlarıyla olgunlaşır. Eğer asil vekilin faaliyetleri arasında tam bilgiye sahip değilse risk gereksiz şekilde vekile yansıtılır. Burada vekilin çıkarları maksimize edilerek asilin çıkarları doğrultusunda hareket amaçlanmaktadır. Vekâlet maliyetlerini çözmek için çeşitli alternatiflere başvurulur. Bunlar; satın almalar birleşmeler yönetim kurulu oluşturmak, üst düzey yönetici maaşlarının yüksek olması, yöneticilere şirket hisselerinden pay vermek (Keskin vd, 2016, 256).

## **2.7. Sağlık Hizmetlerine Örgütsel Vatandaşlık Davranış**

Günümüz işletmelerinin başarısı elde edecekleri rekabet avantajına bağlıdır. Örgütlerin rekabet avantajını elde etmeleri veya rekabeti korumaları rakiplerinden farklı olarak algılanmalarına bağlıdır. Çalışanların kendilerini kurumlarıyla özdeşleştirdiklerinde ve bütünleştirdiklerinde örgüt kültürünü oluşturacak ve rekabet ortamında üstün başarı elde edeceklerdir ( Zengin ve Kaygın, 2019, 904). Çalışan

performansı, yöneticiler ve çalışanlar için önemli bir göstergedir. İşletmeler amaçlarına ulaşmak ve rakipleriyle yarışmak için yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duyarlar ( Zehir vd, 2019, 835).

Sağlık profesyonelleri çalışma ortamında birçok olumsuz durumla karşı karşıya gelmektedir. Yoğun iş yükü, nöbetlerin olması ve vardiya usulü çalışmak, durumu ağır hastalara bakım vermek, stres, fiziksel yetersizlikler, çalışan personel eksiklikleri vb durumlar ile karşılaşan çalışanların motivasyonu bozulmakta ve stresleri artmaktadır ( Şahin vd, 2018, 319). Bu olumsuzluklara rağmen sağlık çalışanları kutsal bir görev yaptıkları için görevi olmayan işleri bile seve seve hiçbir karşılık beklemeden yapabilmektedirler. Resmi görev tanımları dışında örgütsel etkinlik ve verimliliği arttırmak amacıyla çalışanların ortaya koyduğu herhangi bir zorunluluk taşımayan davranışlar ÖVD' dir. Örneğin (Çınar Altıntaş, 2006) Hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada ÖVD boyutları olan sivil erdem, özgecilik, nezaket ve ileri görev bilincinin oluştuğunu yalnız centilmenliğin oluşmadığı sonucuna varmışlardır. Bunun nedeni ise hemşirelerin çeşitli durumlarda davranışlarını gönüllülükten çok göreviymiş gibi algıladıklarını belirtmiştir. Ayrıca hemşirelerde ileri görev bilincinin çok fazla geliştiği için, kurumlarını geliştirmek için ellerinden gelenleri yaptıkları ortaya konulmuştur (Çınar Altıntaş, 2006, 89) .

Diğer bir çalışmada ise sağlık çalışanlarının ÖVD yüksek bulunmuştur. ÖVD alt boyutlarında nezaket boyutu en yüksek sivil erdem ise en düşük bulunmuştur. Hastane ortamında ekip çalışmaları çok fazla görülmektedir. Etkin ekip anlayışında bilgilendirmelerin fazla olması, kararlar alınmadan önce çeşitli bilgilendirilmelerin yapılması, çalışanların birbirlerinin problemlerini ve hastaların problemlerini çözmeye ya da önlemeye yönelik bilgilendirmeler bu davranışı desteklemektedir (Erdoğan ve Bedük, 2013,30). ÖVD alt boyutlarından vicdani çalışanlar görev odaklı, sorumluluk sahibi, güvenilir, disiplinli, ölçülü davranışlı ve içsel olarak motive olabilen kişilerdir. Bunlar işlerini en iyi şekilde yapmaya eğilimlidirler (Yıldız vd, 2017, 403-404). ÖVD derecesi düşük çalışanlar zor ve zorlu çalışma koşullarında görevlerinden fazla bir şey yapmak istememektedirler. İT olmaları zordur ve mutsuz olmaktadır ( Kasa ve Hassan, 2017,687).

Çalışanların ÖVD göstermelerini yöneticilerin liderlik yaklaşımları etkilemektedir. Etik liderlik davranışı gösteren liderlerin astları daha fazla ÖVD göstermektedirler (Tourigny,2019,428).Sağlık kurumlarındada bu ahlaki ve etik kurallara uyulduğunda daha fazla ÖVD geliştirilecek ve performansını arttıracaktır.

Örgütlerin devamı için örgüt kültürü gereklidir. Örgütü oluşturan değerler, inançlar, semboller, normlar, iş prosedürleri, iş tanımları, kutlamalar, vb kavramlar örgütlerin varlığı ve uzun süre faaliyetlerini sürdürmesi için gereklidir, İyi yönetilen örgütlerde, herhangi bir anlaşmazlık durumunda örgüt kültürü devreye girmekte ve sorun yardımlaşma ile çözülebilmektedir. Çalışanlar arsında empati geliştiğinde yardımlaşmakta artmaktadır. Örgüt içinde ya da örgüt dışındaki sosyal faaliyetler iş yaşamının getirdiği stresi azaltabilmektedir. Bu tür faaliyetler çalışanların birbirlerini daha iyi anlamalarına ve mutlu ve üretken olmalarına yol açtığı için ÖVD gelişmektedir. Çalışanlar da adeta kendilerini aile ortamında hissettikleri zaman örgütüyle bütünleşmektedirler ( Sökmen vd, 2017, 425 -426 ).

Günümüzde ekonomik krizler yaşanabilmektedir. Bu krizlerden birçok, büyük, orta ve küçük ölçekli şirket etkilenmektedir. Bir çoğuda yok olmaktadır. ÖVD geliştiren şirketler bu krizi daha kolay atlatabilmektedirler. Çünkü kriz ortamında ÖVD hayat kurtarıcı rol oynamaktadır (Psychogios vd, 2019, 519).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

#### 3. İŞ TATMİNİ

Kitle üretim sisteminin sanayi devrimi ile başlamasıyla birlikte insan adeta üretim yapan bir makine olarak görülmeye başlamış, insan unsurlar ve insani değerler göz ardı edilmiştir. Klasik yönetimin insana değer vermemesi ve bu yönetimin verimliliği ve etkinliği artırmada etkili olmamasından dolayı yeni yönetim anlayışı olan neoklasik yönetim yaklaşımını ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımda iş tatmini olmayan ve ürettiği işlerde kendi emeğine inanmayan çalışanla örgütün başarılı olmasında herhangi bir katkı sağlamamaktadır. Hatta zamanla işten uzaklaşmaya başlamaktadır (Bayramlık vd, 2015,7-8). 1980 yıllarda teknolojinin gelişmesi ve çevresel değişiklikler nedeniyle insan kaynakları geliştirme önemli hale geldi, 1990' lar da ise insan faktörü endüstride çok önemli ezici bir güç elde etmiş ve insani değerler ve felsefi yaklaşım benimsenmiştir (Gopinath ve Shibu, 2016, 379).

Günümüzde insan ögesinin öneminin anlaşılmasıyla işletmeler iş görenleri önemsemeye başlamışlar ve çalışanları fiziksel ve psikolojik bir bütün olarak değerlendirmeye özen göstermişlerdir. Çalışanların iş yaşamlarında ve sosyal yaşamlarında mutlu olmalarını sağlamak ve mutlu çalışanlar yaratmak için iş tatmini önemli bir kıstas durumuna gelmiştir. Örgütlerde iş tatmini sağlamanın temel amacı; iş görenlerin bireysel performanslarını arttırarak örgütlerin verimliliğini arttırmaktır. Yapılan ampirik çalışmaların hemen hemen hepsi İT ile sinizm arsında ters yönde ilişki olduğunu göstermektedir. Sinizm çalışanların örgütlerine karşı olumsuz duygular beslemesidir (Erdoğan ve İraz 2019, 103-104 ). Yöneticilerin sinizm duygusuna kapılan çalışanları tespit edip iş yerinde strese yol açan faktörleri ortadan kaldırması gereklidir.

Hiçbir çalışan daha az İT ile çalışmak istemez ve tatmin olmadığı için kendine uygun bir iş arar. Yüksek İT ile çalışan kişi iş hayatında sağlıklı ve mutlu olur ve bu mutluluğu yaşantının her yerine taşır ( Özdem ve Sezer, 2019,170 ). İş tatmininin önemli olmasının çeşitli nedenleri vardır. Örgütler, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve tükenme duygularını azaltarak kurumda uzun süre kalmalarını sağlamalıdır. Çünkü örgütsel bağlılıkları yüksek çalışanların örgüt için daha fazla fedakârlık yaparak tüm enerjilerini işlerine aktarmaktadırlar ( Babadağ ve Arlı, 2018, 177 ). Çalışanların örgütlerine karşı uyumları yüksek olduğunda İT seviyesi artmakta ve örgütlerine karşı uyumsuz olduklarında ise İT seviyesi azalmaktadır ( Bayramlık vd, 2015, 17 ).

İT birçok faktörden etkilenir, bunlar iş ve örgüt ile ilgilidir. Çalışanın iş tatmini yüksek derecede ise hem yapmış oldukları işe karşı hem de kurumlarına karşı iyi hisler duyarlar. Bu tatmin derecesi örgütsel faktörlerde etkilediği için bu değişkenlerin kontrol altına alınması çok önem arz eder ( Bayramlık vd, 2015, 2-3 ). İş tatmini belirleyen unsurlar, kişilik özellikleri, çalışma koşulları ve diğer toplumsal durumlardan kaynaklanan faktörlerdir. Bunların birinin ya da birkaçının bir arada olması iş tatmini etkilemektedir. Fakat bu öğeler kişiler tarafından farklı şekilde algılanmakta olup; bazıları için iş tatmini sağlarken diğerleri için sağlayamaya bilir (Akbaş ve Çetin 2015, 83) .

İT çalışanın işteki davranışlarıyla ilgili olup, çalışanların memnuniyeti, yüksek üretkenlik, düşük ciro, devamsızlığın azalması, ahlaki ve diğer olumlu sonuçların oluşmasını sağlar ( Priya ve Sundaram, 2016, 61 ).

### **3.1. İş Tatmini Kavramı Tanımı**

İT iş ya da iş deneyimlerinin pozitif duygusal durum olan mutluluk ya da hoşnutlukla değerlendirilmesi sonucunda oluşur. 1930 yıllarda popüler haline gelmeye başlamıştır (Kim vd, 2009,374). Hoppock (1935) tarafından ilk kez tanımlanmış olup, Bir kimseyi “*Ben işimden genel anlamda memnunum*” demeyi sağlayan psikolojik, fizyolojik ve çevresel faktörlerin bir bütünü olarak kabul

edilmiştir (Aktaran, Sing ve Onahring, 2019, 1). Vroom ( 1964) ise İT duygusal yönelim olarak tanımlamıştır. Vroom İT ‘ni çalışma ortamındaki ödülleri ile bireyin bu ödüllere karşı tercihi olarak değerlendirmiştir. Daha sonra birçok tanımlar yapılmıştır ( Aktaran, Karacaoğlu ve Arslan, 2019,112).

İş tatmini çalışanların iş ve iş durumlarına yönelik olarak yaptığı olumlu veya olumsuz değerlendirmeler ve yargılar sonucunda hissettiği olumlu bir duygusal durum olarak değerlendirilmektedir (Başoda, 2017, 90). Lawler (1973) İT ‘ni “*çalışanın işi karşılığında elde etmesi gerektiğini düşündükleri, beklentileri ve gerçekten elde ettikleri arasındaki fark olarak*” tanımlarken, Locke (1976) ise “*işin değerlendirilmesi sonucunda hissedilen olumlu duygusal durum ya da memnuniyet*” şeklinde ifade etmiştir. Spector (1997) tarafından yapılan tanımda ise; “*İnsanların işlerinden hoşnut olmasının ya da olmamasının ölçütü*” olarak gösterilmiştir (Aktaran Boymul ve Yaşa Özeltürkay, 2017, 93). 1980’li yıllarda yeni teknolojilerin gelişmesi ve köklü çevresel değişiklikler sonucu insan kaynakları önemli olmaya başladı. 1990’lı yıllarda insan faktörü endüstri için vazgeçilmez olması, insan değerli ve psikolojik yaklaşımlar bu disiplinin gelişmesini sağlamıştır ( Gopinath ve Shibu, 2016,379).

İT kavramı Türkçe Sözlükte; “*istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doyunluğuna erme, doyum*” (TDK, 01.09.2019) biçiminde tanımlanmıştır. İT, Çalışma hayatında iş yapan kişinin işi ve işle ilgili koşullardan hoşnut olup olmamasıdır (Racapova ve Tekin,2019,612).İT ile alakalı başlıca dört öge bulunur. Bunlar; motivasyon, işin çalışana çekici gelmesi, çalışanın işiyle özdeşleşmesi ve moraldir ( Taşlıyan, 2007, 186 )

1- Motivasyon: Bir hedefe doğru çaba göstermeyi ve bunu devam ettirmeyi anlatır.

2- İşin çalışana çekici gelmesi: İş görenin iş ve işle ilgili konulardaki alakasıdır.

3- Çalışanın işiyle özdeşleşmesi: Bireyin işten kopamayacak derecede işine bağlanması

4- Motivasyon: İşyerindeki tüm olumlu durumlardır ( Taşlıyan, 2007, 186 ).

Teorik olarak İT, gelecekle alakalı olarak beklenti ve durum değerlendirilmesi sonucu oluşan bir duygudur ( Nam, 2018, 49). İT, bireylerle örgütler arasında gelişen denge, uyum derecesi ve algılar sonucunda oluşur. Bunlara örgüt politikası, denetim mekanizmaları, grup azalığı, çalışma şartları, çeşitli atamalar, fiziksel koşullar vb eşlik eder. Çalışan işyerinde yaptığı işten dolayı tatmin olmuşsa olumlu davranışlar sergiler, eğer tatmin derecesi düşük ise işine karşı olumsuz davranışlarda bulunur. Bireyler işe başladıklarında zihinlerinde işletme ile yazılı olmayan psikolojik bir algı oluştururlar. Genellikle iş anlaşmalarında; ücret, iş yapma şartları, ödüller vd vardır. Fakat psikolojik anlaşma belirtilmemiştir. Eğer işletme yazılı olan anlaşmayı dikkate alıp, psikolojik anlaşmaya dikkat etmiyorsa çalışanlar işten ve örgütten uzaklaşırlar. Burada yöneticilere çok büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler çalışanın yaptığı iş kadar onların duygularını da göz önünde bulundurmalı ve iyi bir gözlemci olmalıdırlar ( İspir, 2018, 122 ).

Örgütlerin yaşamı devam ettirmesi için çalışanın memnuniyet duyması gereklidir. Memnuniyet hem devamsızlığı hem de ciroyu etkiler ve performansın artırılmasında önemli rol oynar. Bunu da sağlamak için örgütte çalışan hangi bireylerin ne tür ihtiyaçları karşılanıyor veya karşılanmıyor bu incelenmelidir. Karşılanmayan ihtiyaçlar için önlem alınmalı ve bunları temin etmek için çalışılmalıdır. Kısacası, iş memnuniyeti verilerini yorumlamanın yeni yollarını önermekteyiz ( Lawler ve Porter, 1967, 28 ) .

Bireylerin yaptıkları iş sonucunda aldıkları mutluluğun derecesi İT tatmini olarak da değerlendirilebilir. Aynı zamanda hissedilen iç huzur ve rahatlığı ortaya çıkarır. İşe karşı hissedilen mutluluğun olumlu olması “iş tatmini”, olumsuz olması ise “iş tatminsizliği” olarak tanımlanır ( Jafarova ve Sağlam, 2018, 64 ). İşletme ile çalışan ilişkisi yalnız ekonomik yarar sağlayacak bir faaliyet değildir. Bireylerin sosyal yönleri ve beklentileri de bulunmaktadır. Çalışanların maddi ve manevi tatminleri onların İT olmalarını etkiler. Yani bireylerin duyguları düşünceleri, fikirleri, inanç ve algıları iş yeri ve sosyal ilişkilerde önemli olup İT derecesini etkilemektedir ( Uludağ, 2017, 5-6).

İş tatmini iş görenlerin yaşantısı için önemlidir. İT oluşması sonucu üç durum gelişir. İlki İT olumsuz olan birey iş ve işyerinden uzaklaşmakta ve her fırsatta kurumdan ayrılma yollarını aramaktadır. İkincisi İT olumlu olan birey ise huzurlu ve mutlu olmakta sağlıklı bir yaşam sürmektedir. Üçüncüsü ise İT ulaşmış olan birey bu memnuniyetini çalıştığı kurumda, aile yaşantısında ve toplumsal yaşantısında devam ettirmektedir (Jafarova ve Sağlam, 2018, 65).

İT organizasyonlar ile birey arasında oluşur ve örgüt ile çalışan arasında bir uyum, ahenk, denge vardır. İT değerlendirilmesi yapılırken şunlara bakılır; Birincisi iş görenin işine karşı oluşturduğu duygusal durumudur fakat bu duygusal durum doğrudan değerlendirilemez. Fakat birey bu durumu işine yansıtır. İkincisi, bireyin iş ile ilgili sonuçların ortaya çıkarılmasıdır. Örneğin bir çalışan takımdaki diğer kişilerden daha fazla performans gösteriyor ve buna rağmen çalışmasının karşılığını yetersiz alıyorsa çalışma arkadaşlarına ve işverene karşı olumsuz duygular gösterecektir. Son olarak ta İT iş görenlerin birlikte çalıştıkları kişilere karşı ortaya koydukları davranış ve algılardan oluşur (İspir, 2018, 122-123).

İT ve üretkenlikle ilgili olmaktadır, yaşam tatmini iş ile ilişkili olup bireyin fiziki ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir ( Kıvanç Sudak, 2011,24). Diğer neden ise üretkenlikle ilgili olmaktadır. Üretkenlik İT doğrudan etkilemese de, İT olmamanın tepkileri iş tatmin derecesini etkilemektedir. (Gedik vd, 2009, 1).

Modern yönetim anlayışının en önemli ögesi insandır. Günümüzde insan ön plana çıkmış ve insan kaynağına verilen değer artmıştır. İşgören performansında çalışanın işinden tatmin olmasıyla doğru orantılıdır. Örgütler amaçların ancak İnsan kaynakları geliştirme İKG ile elde edebilirler. Herhangi bir işgörenin memnuniyetsizliği tüm örgütü etkileyebilmektedir (Söyük, 2018, 437). İnsan kaynaklarının gelişimi sayesinde İT'ninde gelişmeler olmuştur. İT ile ÖA arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir. Bunları 5 maddede sıralarsak (Söyük, 2018, 437).

- **İş İle İlgili İT:** Genel olarak herkes tarafından benimsenen insan kaynakları geliştirme (İKG )uygulamalarının iş ile ilgili olarak, adil ve haklı olunan durumlarda iş memnuniyeti elde etmesi yüksek olmaktadır.

- **İdare İle İlgili İT:** Çalışanların bakış açısıyla İKG uygulamalarının idare ile ilgili alanlarda adil, haklı ve faydalı olunan durumlarda çok fazla İT olduğu açıktır.
- **Ödeme Ücret İle İlgili İT:** Çalışanlara göre İKG uygulamalarının ücretin haklı, adil ve faydalı durumlarda yapıldığını algılıyorsa İT arttığı görülmektedir.
- **Terfi İle İlgili İT:** İKG uygulamaları, çalışanlar terfileri adil, haklı ve yararlı bir şekilde yapıldığına inanılıyorsa İT artırmaktadır.
- **İş arkadaşları ile ilgili iş tatmini:** Genel olarak çalışanlar tarafından adil ve haklı olunan durumlarda İKG uygulamaları iş arkadaşları ile ilgili ilişkilerde İT oranı yüksek olmaktadır.

Kurumlarda ÖA algısı geliştirildiğinde ve herkese eşit davranıldığında örgüt çalışanında İT olması kolaylaşmaktadır (Söyük,2018,438). Bütün bunlardan anlaşıldığı gibi çalışanların memnuniyeti, İT için önemli ve gerekli bir durumdur.

### **3.2. İş Tatmini Yararları**

Dünyanın her yerinde iş yaşamında ön plana çıkan en önemli unsur insandır. Örgütler amaçlarına ancak çalışana önem vererek ulaşabilirler. Çünkü örgütün kullandıkları kaynakların en karmaşığı ve sürekli değişim sağlayanı da insan gücüdür. Örgüt üyelerinin herhangi birinin memnuniyetsizliği bile işletmenin tüm faaliyetlerini etkileyecektir (Söyük, 2018, 437). Çalışanlar; yeteneklerine, eğitimine ve bilgisine göre çalıştırıldığında, yetki ve sorumlulukları uygun olduğunda ve kariyer planlaması yapıldığında kendini geliştirebilmekte ve topluma da olumlu katkı sağlayabilmektedir (Eren, 2011,544).

Çalışanlar, gününün büyük bir kısmını iş yerinde tamamlamakta ve hayatlarının büyük bir bölümünü de iş ortamında geçirmektedirler. İş başarıyla tamamlandığında; kişilerde mutluluk duygusu, takdir edilme, tanınma ve ödüllendirme arzusu oluşmaktadır. İş görenler için iş yerinde mutlu olmak çok önemlidir. Eğer iş yerlerinde mutlu değillerse, bu geçirilen zaman dilimi onun için

bir kâbusa dönüşebilmektedir. Çalışanların mutluluğunu sağlamak çok zor ve karmaşıktır ama imkânsız değildir. Bu yüzden birçok bilim adamı bu konuda birçok araştırma yapmış ve insanı mutlu edecek öğeleri bulmaya çalışmıştır ( Bil, 2018, 58-59 ).

Bireyler yaradılış olarak farklı özelliklere sahiptirler. Bu farklı özellikleri sahip olmasından dolayı, aynı koşullarda aynı işi yapmalarına rağmen tatmin düzeyleri de farklı olabilmektedir ( Ereğluer, 2011, 123-124 ). İT çalışanların kurum içinde yapmış olduğu işlerin tümü, iş arkadaşları, çalışma koşulları, örgütün olanakları, çalışanın duygu durumu, inançları, beklentileri ve beklentilerin gerçekleşme derecesi etkiler. Birey bu durumları kendi içinde değerlendirir ve sonunda mutlu ya da mutsuz olur (Büyükyılmaz vd, 2018, 6). İşletmeye personel alma yalnız işe alma ile alakalı değildir. Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek, yeni beceriler kazandırmak, onları motive ederek kurumda kalmalarını sağlamak gerekir( Bilaloğlu,2019,60). Örgütler çalışanlarının iş tatminini etkileyen unsurları tespit ederek değerlendirmelidir. Kurumlar bunu insani ve ahlaki bir gereksinim olduğunu bilmeli ve uygulamalıdır.

### **3.2.1. Birey Açısından Yararları**

Gün geçtikçe artan rekabet ortamı, işletmelerin insan yatırımlarını daha bilinçli bir şekilde değerlendirmeyi gerektirmektedir. İşletmeler insan unsurunu merkezi konuma getirerek rekabette farkındalık yaratabilmektedir. Ön planda tutulan çalışan iş tatminine ulaştığında, işine karşı olumlu duygular besleyeceğinden işine karşı daha gayretli ve istekli olacak, hem kendi, hem yöneticisi hem de işletme açısından yarar sağlayacaktır ( Özpehlivan, 2018, 11-12) . Örgütlerde çalışanların değerlerinin anlaşılması ve örgütlerin en önemli ögesi olarak görülmeye başlamasıyla İT önemi daha da anlaşılmuştur ( Demir ve Akbaba, 2018, 1259 ). Birey çalıştığı işletmede kabul edildiği, takdir edildiği sürece işine kesintisiz devam edecek, bilgisini ve yeteneklerini geliştirecektir.

İT ulaşan çalışanlar bu çıktıyı işyerine, arkadaşlarına, aile ve sosyal yaşantısına yansıtarak yararlı bireyler haline gelmektedirler (Demir ve Akbaba, 2018,1259). Örneğin tatmin olmuş birey işine karşı pozitif davranış sergilemekte, devamsızlığı daha az olmakta, örgütüne fazla katkı sağlamakta ve daha fazla süreli çalışmaktadır. Tatmin olmamış birey ise devamsızlığı artmakta, iş arkadaşlarına soğuk davranmakta, yeni iş arayışında bulunmaktadır. Bu davranış bireyin işini iyi yapmamasını hatta işten bile çıkarılmasına sebep olacaktır (Özpehlivan, 2018,13-14 ).

Hizmet sektörünün tüm kuruluşlarında örgütsel ve bireysel değiştirilebilen hedeflerin başında çalışanların İT gelmektedir. Bunun nedeni, kuruluşun çalışan ihtiyaç ve beklentilerini ne ölçüde yerine getirdiğine bağlı olarak iş memnuniyetinin artması ve azalmasıdır ( Taş, 2017, 2092 ). Çalışanların iş tatmin düzeyleri en temel ihtiyaçları ve beklentileri ile doğrudan ilişkilidir. Söz konusu ihtiyaçlar psikolojik ve fizyolojik olarak iki gruba ayrılır. Psikolojik ihtiyaçlar tatmin edildikçe artmaktayken, fizyolojik ihtiyaçlar ise tatmin edildikçe azalmaktadır.

Çalışanların iş yerlerinden belirli beklentileri vardır ve bu beklentilere göre hareket ederler. İş tatminindeki alt boyutlarda kişilerin beklentilerinin farklı olmasından kaynaklanır. İşletmeler kendilerini geliştirdiklerinde çalışanı daha iyi anlayabilecekler ve çalışmada iş tatmini artacaktır. Çalışanların işlerinden beklentilerinin ne olduğunun iyi anlaşılması, var olan belirsizliği azaltacaktır. Böylece çalışanlar işlerinde daha uyumlu hareket edecek ve deneme yanılma yöntemiyle öğrenme riskinin azaltılması sağlanacaktır (Glisson ve Durick 1988, 87).

Örgüt çalışanları iş tatminleri doğrultusunda çalıştıkları işe katkı verirler işinden tatmin olan çalışan mutlu bir ruh haliyle çalışırken, tatmin olmayan ise çalışırken mutsuzluk duyar (Özdoğan, 2014, 5).



### 3.2.2.Yönetici Açısından Yararları

Çalışanların iş tatmini olmasını etkileyen unsurlar üç tanedir. Bunlar; çalışan-örgüt ilişkisi, çalışan-yönetici ilişkisi ve üçüncüsü ise çalışan-iş arkadaşı ilişkisidir. Çalışan yönetici ilişkisi iş tatmini sağlayan en önemli unsurdur. Bireyler kendilerine özerklik verildiğinde ya da yetki devretmeleri söz konusu olduğunda işlerini daha da iyi değerlendirebilmektedirler ( Sökmen ve Bıyık, 2016, 224 ).

İT; işin niteliği, iş kuralları, ücret, iş arkadaşları, yönetici ve yönetimin değerlendirilmesi sonucu oluşan bir durumdur. Değerlendirme sonucu olumlu duygu olursa iş tatmini, olumsuz duygu sonucunda ise iş tatminsizliği meydana gelir. İşletme ve iş olanaklarının değişmesi iş tatminini etkilemektedir. Bu yüzden düzenli aralıklarla ölçülmesi gereklidir. Bu ölçümler sonucunda yöneticiler değerlendirme yapmalı ve olumsuzluklara karşı gerekli önlemleri ya da iyileştirmeleri planlayıp gerçekleştirmelidir (Yeşilyurt ve Koçak, 2014, 305 ).

Çalışanların iş tatmini olmasında en etkili unsur yöneticilerle çalışan arasındaki ilişkidir. Çalışanların farklı kişisel özellikleri vardır. Özellikle içine kapanık çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişim çok önemli olmaktadır. Çalışana mesafeli olan liderler çalışanı anlayamamakta ve aralarında kopukluklar görülmektedir. Yöneticiler çalışanlarına karşı otoriter ve mesafeli olduklarında aralarında anlaşmazlıklar baş gösterecek ve çalışan yöneticisinden uzaklaşacaktır ( Özaydın ve Özdemir,2014,256 ). Yöneticilik yapmak işletmeyi en iyi şekilde yönetmek için çeşitli yetenekler ve beceriler kazanmakla ilişkilidir. Bu beceriler; analiz yapmak, etkili iletişim kurmak, karşındakini etkilemek olarak gerçekleşir ( Akat, 2009, 41 ).

Kurumun önemli unsurları olan birey ve yöneticinin uyumlu çalışmaları örgüte başarı getirmektedir. Yöneticinin iş görenle olan ilişkisi örgütsel ilerlemenin belirleyicisi olmaktadır. Yöneticilerin izleyeceği yaklaşımlar, gösterdikleri rol modeller iş gören için çok önemlidir. Örneğin son derece katı, taviz vermez bir yönetici davranışı ile hoş görü sahibi, öğretici, yol gösterici yönetici yaklaşımı aynı tepki ve sonuçlara yol açmaz.

### 3.2.3. Örgütler Açısından Yararları

Örgütlerdeki insan kaynakları günümüzün yükselen yıldızı haline gelmiş ve çağdaş işletmecilik platformunun ilgisini oluşturmuştur. Çünkü insan tatmini ile çalışma verimliliği arasında önemli bir ilişki keşfedilmiştir ( Sabuncuoğlu, 2011, 7-8). Örgüt çalışanı İT ulaştığında örgüte daha fazla katkı sağlayacaktır. İşletmelerin dışarıya bakan yüzü olarak iş görenlerin mutlu olmaları, işletmenin dış çevresi ile ilişkilerinin belirlenmesinde önemli bir öge olarak görülmektedir (Özpehlivan, 2018, 17). Günlük hayatta zamanının büyük bir çoğunluğunu iş yerinde geçiren iş gören için, işi ve iş ortamı, çalışma arkadaşları, yöneticileri ve örgütün diğer tüm unsurları sosyal hayatını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. İş yaşamında mutlu olan çalışan huzurlu bir şekilde sosyal hayata girecek verimliliğini burada da gösterecektir. Çevresi tarafından sevilen ve sayılan biri haline gelecektir ( Kolbaşı ve Bağcı, 2018, 159 ).

Sanayileşmenin artması, verimli insan kaynağı ihtiyacını bir kez daha gündeme getirmiştir. İş ve iş yeri tasarımı ve görev bölümleri üzerinde çeşitli araştırmalar yapılmış, çalışanın tatmin olması ve psikolojilerinin iyi olması, için çaba harcanmıştır. Bu da yaptıkları işte yeterli olmalarını sağlamış, hem iş ortamında hem de toplum ve aile hayatında mutluluklarının devamını getirmiştir ( İnan ve Çelik, 2018, 31 ).

Örgüt çalışanlarının beklentileri de katkıları kadar önemlidir. Eğer iş görenin beklentileri karşılanıyorsa işine karşı çok istekli olacak ve başarısını arttıracaktır ( Kolbaşı ve Bağcı, 2018,159 ). İş görenin çalıştığı örgütteki mevki onun İT olup olmamasını etkiler. Yaptığı işin bireysel beceri ve yeteneklerine uygun olması sağlandığı zaman iş görende işini istenen şekilde yerine getirecektir. Bu durum işletme ile iş gören arasında uyum için gereklidir ( Özpehlivan, 2018, 17 ).

Sonuç olarak bireyin işindeki performansı, işletmenin sürekliliği açısından önemli olduğu düşünülebilir. İşinden tatmin olan çalışan işletme performansını pozitif yönde, tatmin olmayan ise negatif yönde etkiler. Bu yüzden iş gören tatmini örgüt ve birey açısından önemlidir ( Sari ve Judge, 2004, 402 ). Bireylerde farklı

istekler, beklentiler, arayışlar, çok para kazanma hissi, kariyer arttırma ve yaşam kalitesini arttırma isteği onları farklı yönlere itecektir ve kuruma bağlılığı azaltacaktır (Yalçınsoy ve Aksoy, 2019, 365).

ÖVD'nin alt boyutu olan sosyal mübadele (değişim) teorisine göre birey çalıştığı kurumda adaletli davranıldığına inanıyorsa İT daha kolay ulaşacak ve ÖVD geliştirecektir ( Yıldız ve Develi, 2018, 265 ). İş tatmininin davranışlara, fiziksel ve ruhsal sağlığa doğrudan etkileri bulunmaktadır. Beklentilerin karşılanamaması sonucunda ortaya çıkan iş tatminsizliği çalışan sağlığını olumsuz etkilemektedir. Bu durum kişinin psikolojisini bozmakta ve istenmeyen davranışlara neden olabilmektedir. İş tatminsizliği psikosomatik rahatsızlıklara, sigara, alkol ve madde bağımlılığı gibi kötü alışkanlıklara da neden olabilmektedir (Söyük, 2018, 438). Aşırı iş yükü, gereğinden fazla sorumluluk, ek görevler, kişinin bilgisi ve yetenekleriyle ilgili uygunsuzluklar, işin zorlayıcı olması iş tatminini etkiler. Çalışandan fazla iş yapması beklenildiğinde aşırı yük oluşacak ve iş tatminsizliğine neden olacaktır ( Çalışkan ve Bekmezci, 2019, 411 ).

Örgütlerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek ve rakipler karşısında üstünlük sağlamak için örgütsel amaçlara ulaşması gerekir. Bunu da sağlamak için yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır. İş performansı yalnız örgütler değil çalışan içinde önemlidir. Örgütler için önemli olduğu kadar çalışanlar içinde önem arz etmektedir. Çalışanın kendisinden beklenenleri gerektiği gibi yerine getirmek, başarılı olmak, çalışan için bir özgüven, mutluluk ve huzur verdiği ve sonucunda da iş yaşantısında ve çevresinde itibar görmesinin temel öncülü olduğu söylenebilir.

### **3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Çalışanların İT'de tüm çalışanlar için geçerli olan bir değerlendirme yoktur. Ancak iş yerinde çalışanlarla iyi ilişkilerde bulunmak, yeterli bir ücret almak, çalışma şartlarının uygunluğu, kariyer imkânları İT kolaylaştıran faktörlerdir ( Erdoğan Aracı ve Akgöz, 2018, 179).

Çalışanların İT olmasını etkileyen çok çeşitli etmenler bulunmaktadır. Bazı durumlarda farklılık gösterir, bu çeşitlikten dolayı farklı incelemeler yapılabilmektedir. İT etkileyen pek çok durum olduğu için farklı değerlendirmeler yapılabilir. Ama biz bu etmenleri temel olarak iki ana maddeye ayrılabilir. Bunlar bireysel ve örgütsel etmenlerdir (Özpehlivan (a), 2018, 48-49 ). Bireysel etmenler arasında; çalışanların bireysel özellikleri, çalışanın fiziki yapısı, duyguları, düşünceleri, arzuları, ihtiyaçları ve bunları ne derece istediği yer alır. Bunlar psikolojik ve fiziki ihtiyaçları ve bunların önceliğidir. Diğer neden ise işe bağlı durumlardır. Çalışanın işle ilgili ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma derecesidir. Bu ihtiyaçlar ne ölçüde karşılanırsa tatminde o derece yüksek olacaktır ( Bayrak Kök, 2006, 293 ) .

İşletmeler çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak için İT önem vermeli ve bunu başarmak için çeşitli yollara başvurmalıdır (Eraslan vd, 2018, 917). İş görenlerin iş doyumunun yüksek olması, örgütsel bağlılığı ve İT çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Yapılan araştırmalarda İT'ni etkileyen faktörleri (Özpehlivan, 2018, 20-21) aşağıda sıralamıştır.

- **Bireysel Faktörler:** Kişilik, zekâ/ yetenek, yaş, medeni durum, işe uyum
- **Sosyal Faktörler:** İş arkadaşları ile ilişkiler, grup çalışması, normlar, etkileşim olanakları, informal gruplar
- **Kültürel Faktörler:** İç tutum inanç ve değerler
- **Örgütsel Faktörler:** İşletmenin yapısı, hacmi, organizasyon, çalışan politikaları, prosedürler, çalışan ilişkisi, kurumsal yapı, teknoloji ve iş yönetici, liderlik türleri ve çalışma olanaklar
- **Çevresel Faktörler:** Ekonomik, sosyal teknolojik, idari ve politik nedenlerdir.

Biz alan yazımızda bu faktörleri bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki başlıkta inceleyeceğiz.

### 3.3.1. Bireysel Faktörler

İş tatmininde kişisel özellik çok önemli olmakta ve doğrudan da iş tatmin düzeyini etkilemektedir. Çünkü kişilik özellikleri kişileri birbirlerinden ayırt etmeyi sağlar. Bireylerin, fiziksel, ruhsal özellikleri ve toplum içindeki yeri onun bireysel özelliklerini oluşturur. Bu özellikler içinde yaş, cinsiyet, medeni durum, statü, eğitim düzeyi ve çalışma sürelerini sayabilir ve buda onların İT düzeyi üzerine etkilidir ( Özaydın ve Özdemir, 2014, 255 ). İT gözle görülemeyen ama söylenebilen bir gösterge olup, işe karşı duyulan bir cevaptır. Kişiden kişiye değişiklik gösterse de bazı durumlarda ücret, terfi olanakları, yönetim şekli, iş arkadaşları gibi durumlarda benzerlikte gösterebilir ( Öktem vd, 2016, 165 ). Kısaca bireylerin beklentilerine verilen yanıt oranı ne kadar yüksekse tatmin olma derecesi o kadar yükselir ( Karacaoğlu ve Arslan, 2019, 112 ).

Bireyler iş ortamında aşırı stres yaratan işlerde çalıştırıldıklarında, bilgi, beceri, yetenek ve eğitimleri dışında iş verildiğinde, devamlı basit işlerle görevlendirildiğinde ve mesleki yönden kendisini geliştirmeyecek işlerde çalıştırıldıklarında İT ulaşmaları zorlaşır. İT etkileyen önemli bir etkende duygusal zekâdır. İş yerinde memnuniyetin sağlanmasında ve performansın yükseltilmesinde etkilidir ( Himanshu vd, 2017, 264- 265 ). Kısacası kişinin özellikleri ile işin niteliği ne derece ölçüşürse o oranda İT sağlanır ( Sığmaz ve Bağcı, 2018,64 ). Aşağıda bireysel özellikler açıklanmıştır.

**Kişilik:** Yapılan birçok araştırmada çalışanların İT ile kişilik faktörleri arasında ilişki olduğu görülmüştür. Bilgi, beceri ve yetenekleri az olan kişilerde ve sosyal olarak uyumsuz kişilerde İT daha az görülmektedir ( Özpehlivan, 2018, 30). ruhsal durumun iş tatmini üzerine etkisi olduğunu göstermiştir. Kişinin dışa dönük olması ve dürüstlük gibi birçok faktör iş tatminini etkilemektedir. Çeşitli araştırmalarda kişiden kişiye değişen bireysel faktörlerin iş tatminini etkilediğini göstermiştir. İçe kapanık, nevrotik, sinirli, karamsar kişilik yapısına sahip olan kişiler iş yaşamlarında mutsuz ve iş tatmini az olan kişilerdir. Dışa dönük kişiler ise sosyal yapıları ve kendini kolay ifade etmeleri sayesinde iş tatminine daha kolay

kavuşabilirler. İT, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları ile birlikte, bireysel fizyolojik ve ruhsal duygularıdır ( Keser, 2006,104 ). Kişinin sosyal yaşantısı da iş tatminini etkilemektedir. Aile bağı oluşturmeyen kişilerin iş doyumunu düşük olmakla birlikte, yetiştirme tarzı, kültürü iş doyumunu etkilemektedir. Sorumluluk duygusu olmayan, kariyer elde etmek istemeyen ve iyi yaşam koşullarına sahip olmak istemeyen kişilerde İT daha azdır. Ayrıca bekârların evlendikten sonra İT düzeylerinin arttığı görülmektedir. ( Yazıcı Altuntaş, 2014, 642-643).

**Yaş:** Bireylerin İT ulaşmalarını demografik özellikler, bireysel ve örgütsel etkiler etkilemekle birlikte yaş ile İT arasında pozitif yönlü ilişki saptanmış olmasına rağmen, çoğu zaman yetersiz kalmaktadır ( Özyılmaz Misican, 2017, 28) . Bireylerin iş tatmini olmasında yaş faktörü önemlidir. Bazı araştırmalarda yaş ile İT arasında olumlu bir ilişki saptanmıştır. Genç yaştakilerin aşırı beklentileri olması iş tatminsizliğe neden olmakla birlikte, yaş ilerlediğinde terfi olanaklarının artması, ödüller, iş tatminini arttırmaktadır ( Hoş ve Oksay, 2015, 10 ). Mesleğin ilk yıllarında 20' li yaşlarda kaygı ve beklentinin yüksek olması iş tatminini azaltmaktadır. 40' lı yaşlara geldikçe mesleğin gereklerini yapan ve sosyalleşen çalışan en yüksek doyuma ulaşmakta ve 50' li yaşlarda ise, beklentinin azalması ve emeklilik planlarının olması nedeniyle iş tatmini tekrar azalmaya başlamaktadır (Sarıkaya, 2019,10). Yaşlı ve genç kişilerin tatmin derecesi belirlenirken İT kuramları yetersiz kalmaktadır. Çünkü yaşlanma sebebi ile kişilerde psikolojik olarak değişiklikler olabilmektedir ( Kollmann vd, 2019,2).

**Cinsiyet:** Örgütlerde kadın ve erkeğin farklı değer yargıları ve beklentilerinin olması onun iş tatmini derecesini etkilemektedir. Genellikle kadınlar işe yönelik ve erkeklerde başarıya yönelik algıları olduğu için farklı değerlendirilmektedir. Bu yüzden kadınların iş tatmini erkeklerden daha fazla bulunmuştur ( Hoş ve Oksay, 2015, 10 ). Yapılan bazı araştırmalarda ise cinsiyet ile İT arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( Özyılmaz Misican, 2017, 28 ).

**Medeni Durum:** Yapılan birçok çalışmada evli olan çalışanların bekârlara göre işe devamsızlık ve iş değiştirme oranların düşük ve İT derecelerinin fazla

olduğu görülmektedir. Ayrıca bekârların evlendikten sonra iş tatmin düzeylerinin arttığı görülmektedir ( Yazıcı Altuntaş, 2014, 643 ). Bazı araştırmalarda ise bekâr olanların iş tatmini evlilere göre daha fazla olmaktadır ( Koca ve Yıldız, 2018, 204) . Buradan da anlaşıldığı gibi İT' ni, medeni durum tek başına etki etmemekte ve yapılan işin niteliği, geliri, işin sevilmesi vb faktörler bu tatmini değiştirebilmektedir.

**Eğitim Düzeyi:** Günümüzde bilgi ve iletişim çağının gerektirdiği esnek çalışma saatlerinin ortaya çıkması çalışma gücünde oluşan entelektüel sermayeyi ön plana çıkarmıştır. Eğitim seviyesi yükselmiş ve eğitimin önemi de iyice anlaşılmıştır ( Özyılmaz Misican, 2017, 26 ). Eğitim düzeyi ile iş tatmini ilişkisinde eğitim düzeyleri yükseldikçe İT düzeyi azaldığı, eğitim düzeyi düştükçe İT düzeyi yükseldiği görülmektedir. Çünkü eğitim seviyesi yüksek olan kişiler daha iyi iş olanaklarına sahiptir ve daha kolay iş bulabilirler. Bu yüzden beklentileri de fazladır. Beklentinin fazla olması iş tatminini olumsuz etkilemektedir ( Hoş ve Oksay, 2015, 11).

Örgütler nitelikli elemanı, kurumda tutmak ve onu geliştirmek ve eğitmek zorundadırlar. Çalışanların eğitimi ve gelişimi, iş ile ilgili bilgilerin geliştirilmesinde ve artırılmasında önemli bir rol oynar; bu durum iş tatmini derecesinin artırılmasına olumlu yansır. Böylece işteki sorunları çözmelerine yardımcı olan personelin bilgisinin artmasının yanı sıra kariyer kalitesini iyileştirir ( Nafei, 2018, 13).

**Meslek ve Statü:** Bireyler gelir elde etmek için iş yerlerinde çalışırlar, Fakat bu çalışmayı gelir elde etmek için kullansalar bile; bu olgu onlara, toplumsal alanda statü ve saygınlık kazandırır. Bunlarda bireyler için psikolojik ve sosyolojik açıdan önemlidir ( Turan, 2018, 177 ). Çalışanların meslekleri iş doyumları üzerinde etkili olabilmektedir. Toplumlarda sosyal saygınlığı yüksek olan mesleklerde, bu mesleklere sahip bireylerin çalışma koşulları, sosyal statüleri ve aldıkları ücret fazla olduğu için İT ulaşmaları daha kolay olmaktadır ( Yazıcı Altuntaş, 2014, 643 ).

Çalışanın örgütteki yeri, mesleği, pozisyonu, hem iş de hem de sosyal alanda etkilidir. Çeşitli araştırmalar çalışanın pozisyonunun iş tatminini etkilediğini ortaya

çıkarmışlardır. İdareciler arasında yapılan çalışmada üst idarecilerin doyumluluklarının daha fazla olduğu görülmektedir ( İnan ve Çelik, 2018, 32 ). Bazı araştırmalarda ise meslek seçimi ile İT arasında pozitif yönlü bir ilişki olmamaktadır. Bireyler iş ve sosyal çevre tarafından önemsenmek, benimsenmek ve kendilerini çevreye kabul ettirmek isterler. Buda onların İT derecesini azaltabilir. Bu kişilerin beklentileri saygınlıktan çok aile ve özel yaşantı, bağımsızlık vb olabilir ( Gökdeniz ve Merdan, 2016, 119 ).

**Kıdem:** Kişiler, ilk işe başladıklarında işe girdikleri için beklentilerinin karşılanmasından dolayı iş doyum düzeyleri yüksek olmakta ve zamanla beklentileri karşılanmadığı zaman veya iş uyumsuzluğunda iş tatmini azalmaktadır (Yazıcı Altuntaş, 2014, 643 ). Buda kıdem ile İT ilişkisini göstermektedir ( Hoş ve Oksay, 2015, 11 ).

2017 yılında 107 sıralama hakemi üzerinde araştırma yapılmış ve cinsiyetleri, medeni durumları, sıralama pozisyonları, hakemlik dönemleri ve gelir durumlarına göre İT düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüş. Fakat yaşlarına göre iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Yaş artışı, tecrübe artışı, ödüller, hakemlik sıralamasında yükselme ve iş ile kaynaşma ile artması bu farkın varlığı için faktörler olarak kabul edilir ( Gündoğdu vd, 2012, 74).

### **3.3.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütlerde çalışanların iş performans düzeylerinde en büyük etkenlerden biride çalışan örgüt uyumudur. Örgütüne uyumlu olan çalışanın mutluluk duygusu artacağından performansı da artacaktır. Örgütlerdeki çalışanlar aynı amaç doğrultusunda hareket ederler. Örgüt üyeleri ne kadar uyumlu ise ortak amaçlara ulaşmaları o derece kolaydır. Kişi - örgüt uyumunu gerçekleştiren çalışan mutlu ve huzurlu olmakta ve başarısı artmaktadır ( Cindiloğlu Demirer, 2019, 295 ).



Çeşitli araştırmalar örgüte bağlılık derecesi yüksek olan çalışanın, motivasyonu, performansı ve İT arttırdığını ama devir hızını ve işe gelmemeyi önlediğini kanıtlamaktadırlar (Mert,2019,2). İT etki eden faktörler aşağıda sıralanmıştır.

- **Ücret:** Çalışma olgusu kişilerin gelir elde etmek amacıyla nesnel boyutta düşünülmesine rağmen, toplumsal alanda onlara statü ve saygınlık kazandırır ve kişilere çok yönlü yarar sağlar. Çalışma bedensel ve düşünsel gücün harcanması karşılığında da gelir elde etmenin daha da üstünde bir kavramdır ve iş tatmine ulaşmayı sağlar. Maslow *“İnsanın yaşayabileceği en iyi kader, onun başına gelebilecek en büyük şans, çok sevdiği bir işi yaparken, aynı zamanda maddi kazanç sağlamasıdır”* der (Aktaran Turan, 2018, 176).

Kişilerin iş yaşamında, iş tatmini olmasını sağlayan en önemli faktör ücrettir. Çünkü bireyler kendi yaşamlarını ve ailelerinin yaşamlarını sürdürmek için çalıştıkları kurumdan yeterli ücret almak isterler. Yeterli bir ücret alma çalışanın işte kendini iyi hissetmesini sağlar. Ücret ile iş doyumunu ilişkisi, algılanan ücret ile kişinin kendisine ödenen ücret arasındaki farka eşittir. Algılanan ücret ile ödenen ücret eşit ise iş doyumunu sağlar, fakat algılanan ücret fazla ve ödenen ücret az ise iş tatminsizliği gerçekleşir. Burada önemli olan konu ise aynı pozisyon ve benzer özelliklere sahip bireylerin eşit ücret almaları önemlidir. Eşit olmadığı durumlarda çeşitli sorunlara neden olabilir ( Yazıcı Altuntaş, 2014, 644). Ayrıca yüksek ücret dikkate alınıp meslek seçimi yapıldığında iş tatminini arttırdığı düşünülmesine rağmen bu tutum doğru olmamaktadır. Bu yüzden meslek seçerken yalnız ücret yüksek diye değerlendirilmemeli diğer etkenlerde göz önünde bulundurulmalıdır ( Gökdeniz ve Merdan, 2016, 119 ).

**İşin Özellikleri:** İşin özelliği iş tatmini etkileyen önemli faktörler arasındadır. İT algısı işe başladıktan uzun bir süre sonra belirir ve işle ilgili bilgilendikten sonra gelişmeye başlar ( Nam, 2018, 519). İşin sıkıcı ya da monoton olup olmaması çalışmanı motive eden bir durumdur. Eğer iş gören tarafından iş zevkli bir iş olarak algılanıyorsa onun işine karşı tutumunu olumlu olarak etkilemektedir. İş

zenginleştirme ve iş genişletme ile monoton işleri yapanlar işin monotonluğundan kurtulabilirler ( Tutar, 2016, 59-60 ).

İşin çalışan için ilgi çekici olması, öğrenmeye teşvik etmesi, sorumluluk almasına ve kendini gerçekleştirmesine olanak sağlaması ve bireyin işinde otonom sağlaması, aynı zamanda esnek çalışma saatleri, çalışanların fikirlerinin alınması, görev tanılarının net olması iş doyumunu etkilemektedir ( Yazıcı Altuntaş, 2014, 643). Çok fazla dikkat gerektiren işler monoton ve sıkıcıdır. Çalışan bütün dikkatini işine verdiği için gerginlik yaşamakta ve İT ulaşması zorlaşmaktadır ( Eren, 2012, 255).

Çalışma ortamları da çalışanın beklentilerinin karşılanıp karşılanmamasıyla ilişkili olup karşılanmadığında ise işten soğumasına neden olur ( Kökalan, 2017, 40 ). İş stresi çalışan performansını negatif yönde etkilemektedir. Çalışan kendini stresli hissetmezse daha iyi çalışır ve başarılı olur (Maulidiya ve Setyani, 2019, 21 ). İş stresi de iş tatmininde önemlidir. İşletmeler çalışanın zihinsel veya fiziksel sağlığını etkileyebilecek her türlü olumsuzluğa karşı önlem almak zorundadır. Çünkü güvenli ve sağlıklı çalışma şartları oluşturmak mecburiyetindedir. Her hangi olumsuz bir durumlarda sendikalar, hükümet mevzuatı aracılığıyla devreye girmekte ve işletmeye yaptırım uygulatabilmektedir Bu olumsuzlukları yaşamamak için işletmeler çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığını koruyacak önlemler almalı ve çalışanın güvenli ve sağlıklı bir ortamda çalışmasını sağlamalıdır (Nafei, 2018,13). Sağlıklı ve güvenli ortamda çalışan iş gören mutlu ve sağlıklı olacak ve İT ulaşacaktır.

**Yöneticiler:** Yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişki iş ilişkisinden ibaret olmamalı ve aynı zamanda çalışanın duygularına da hitap etmelidir. Yöneticiler çalışanların davranışlarını yakından inceleyerek onların iş tatminleri hakkında bilgi sahibi olabilirler. Çalışan yaptığı iş sonunda beklentisi oluşur, eğer yönetici bu beklentiyi anlayıp değerlendirebilirse ve onu motive edebilirse çalışanda İT gerçekleşir (İspir, 2018,122).

Katı denetim sistemli örgütlerde çalışanların İT olmaları zordur. Denetim, çalışanlara çok az serbestlik tanıyıp, bağımsız karar vermelerini zorlaştırır. Örgütlerde; katılımlı, yetki devrini, kişisel ve örgütsel gelişmeyi teşvik eden bir ortam ve insanlara değer veren bir yönetim anlayışı iş tatminini kolaylaştırmaktadır ( Tutar,2016,61). Yöneticilerin etik liderlik davranışı göstermeleri çalışanların hem örgütsel bağlılığını artırmakta hem de iş tatminini sağlamaktadır. Etik liderliğin Örgütsel bağlılığı ve iş tatmini üzerinde pozitif etkileri görülmektedir. Özellikle bu hizmet işletmelerinde daha da belirginleşmektedir ( Çelik vd, 2015, 59 ). Yöneticiler çalışanlarına karşı etik, adaletli ve dürüst davranırlarsa çalışanlar kendini örgüte bağlı hissedecek ve iş tatminleri artacaktır.

**İş Arkadaşları:** İşletmeler çalışanları gruplandırarak ve bölümlere ayırarak iş bölümü yaparlar. Buradaki amaç üretimin en üst düzeyde olması ve maksimum çıktıya ulaşmaktır. İş görenlerin başarılı bir ekip içinde yer almaları, kendine yakın kişilerle çalışmalarını iş tatminini kolaylaştıracaktır. Çalışma arkadaşları ve üstleriyle iyi iletişim kurabilen kişilerde iş tatmini daha fazla olur (Özpehlivan, 2018, 42-43 ).

Her iş yerinde zaman zaman kişisel çatışmalar ve anlaşmazlıklar görülmektedir. Bunların sebebi ise farklı kişilik ve farklı meslek mensubunun birlikte çalışmasıdır (Kumbasar,2016,129). Bu anlaşmazlıkları gidermek için örgütte yer alan her çalışanın iş tanımlarının ve görevlerinin net olarak bildirilmesi gerekir. Bazı durumlarda bu tanımlar net olsa bile; çalışanların farklı özellikleri olduğu için kişisel sürtüşmeler olabilmekte ve huzursuz ortamlarda İT zorlaşmaktadır.

Örgütlerde iş tatminine etki eden en önemli öğelerden biride çalışma arkadaşlarına güvendir. İş görenin, çalışma arkadaşının yetkinliğine inanması, onu adil ve hakkaniyetli görmesi, ahlaklı, etik ve güvenilir davranışlarda bulunacağına inanması iş arkadaşına karşı güven duymasını sağlar. Bu güven sayesinde çalışma arkadaşlarıyla etkileşimleri, ister işle ilgili olsun isterse, özel hayatı ile ilgili olsun her şekilde karşısındakine güvenecektir ve arkadaşları da bu güveni kötüye kullanmayacaktır. İş arkadaşları arasında duygusal bağlılık, İT, sorunlara çözüm yolu bulmak, yardımlaşma, uzlaşma, paylaşma artacaktır ( Derin, 2017, 54 ).

**Terfi:** Bireyin örgütte daha fazla sorumluluk gerektiren, daha fazla ayrıcalık ve daha fazla ücret ile üst kademe pozisyona geçmesidir. Terfi belirlenmesi için iki önemli kıstas vardır. Bunlar birincisi liyakat ya da performans düzeyi diğeri ise kıdemdir (Bingöl, 2010, 593-594). Buna dikkat edildiğinde çalışanların iş tatmini olmaları daha fazlalaşmaktadır. Çalışanlar açık uçlu işlerden, kapalı uçları işlere oranla daha fazla tatmin olurlar. İnsanın doğasında yükselme arzusu olduğu için bu arzular ne derecede karşılanırsa o ölçüde tatmin olur. Çalışanların kariyer imkânları hem maddi hem de manevi ihtiyaçları karşılayacak şekilde olmalıdır (Tutar, 2016, 62 ).

İşletmelerin geleceği örgüt çalışanlarına bağlı olduğu için üst yönetim iş tatmini uygulamalarını teşvik ederek işyerinde motivasyon ve performans düzeylerini arttırmaları için güçlendirerek sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamalıdır ( Mugadas, 2018, 858). Üniversitelerin üst yönetimi, en uygun iş tatmini seviyesini sağlamak ve sürdürmek için işyerinde adalet uygulamalarına vurgu yapmalıdır. Bireylerin işyerinde motivasyonunun artmasını sağlayan en önemli etmenlerden bir tanesi işyerinde bir üst basamağa geçip terfi etmektir. Terfi etmek iş görenin İT' ni ücret artışı gibi etkilemektedir ( Özdoğan,2014, 12 ).

İT bireylerin kariyer gelişimini artırır.Kurumlar çalışanların mesleki yeterliliklerini geliştirmek için sürekli eğitim programları düzenlemelidir. Bu programlar planlanırken, önce iş görenin bilgi ve becerisini ne derecede yükseltebileceğine, sonra da iş görenin mesleki bilgi ve iş performansını arttırıcı etmenlere göre eğitim vermelidir. Daha da ilerisi olarak mevcut performansı koruyup genişletmeye başlamalıdır. En sonunda da emeklilik öncesi var olan performansın korunması gerekir ( Ko, 2012, 1010 ).

**Firma politikası:** Liberalleşme ile birlikte işletmeler; küreselleşme, teknolojik yenilikler, teknoloji ve iş gücü transferi, yeni sistemlere giriş ile karşı karşıya kalmışlar ve bütün bu olanlara ayak uydurmak ve faaliyetlerini devam ettirebilmek için, çeşitli stratejiler geliştirmişlerdir. Örneğin işletmelerin birleşme, şirket satın alma, yeniden yapılanma, dış kaynak kullanımı, özelleştirme, küçülme ve

esnek çalışma düzenlemeleri gibi birçok farklı stratejiyi uygulamaları gerektiğinden kimi zaman çalışanların işlerine son verilmesi gerekmiştir ( Şimşek Ilkim ve Derin 2018, 249 ).Bu belirsizlik ortamında çalışanın İT ve motivasyonu kırılmıştır

Örgütün yapısı iş görenin morali ve iş tatmini üzerinde etki yaptığından, doğal ve in formal örgütlenme yaşayan firmalarda İT kolaylaşmaktadır. Eğer çalışanın görevi, yetkisi ve sorumlulukları kesin olarak belirlenmemişse, yetkilendirmenin yetersiz olması, yüksek formülleşme derecesi iş tatminini olumsuz etkiler ( Tutar, 2016, 60 ).

Modern işletmelerin yönetim anlayışı, örgüt içindeki çalışanları anlamak ve onun yetenek ve becerilerinden en etkili ve verimli şekilde yararlanmaktır. Bunu da başarmak için organizasyondaki sosyal grupları ve bunların özelliklerini anlamak, insan davranışlarını incelemek ve bunlardan çıkarımda bulunmak gerekir. Günümüz yönetim yaklaşımı; insanı ekonomik çıkar peşinde koşan, çalışan olarak değil sosyal bir bütün olarak değerlendirmektedir ( Deniz ve Erdener, 2016, 29-30 ).

Örgütler performans değerlendirmesi yaparken kendilerine özel değerlendirme yapmak zorundadırlar, çünkü hiçbir örgüt birbirinin aynısı değildir. Ama bu değerlendirmeler bilimsel olarak kanıtlanmış ve herkes tarafından kabul edilmiş yöntemlerle yapılmalı ve örgütsel yapıya uygun olmalıdır. Değerlendirmeler uygun olmadığında çalışan performansı ve örgütsel başarı düşmekte ve çalışanda motivasyon azalmaktadır ( Karaman vd, 2019,1 56-157). Çalışanlarında farklı özellikleri olduğu için aynı motivasyon faktörlerinden etkilenmezler. Yöneticilerin, çalışanlarının duygu ve düşüncelerine, ihtiyaçlarına, yönelik çalışma ortamı hazırlamaları gerekmektedir.

Tüm çalışanlar güvenli ortamda ve iş güvencesi ile çalışmak isterler. İş güvencesi kişinin hem kendini hem de ailesi için vazgeçilmez bir unsurdur. İşletmelerinde bunu göz önünde bulundurup iş güvencesi vermesi ve primlerini de zamanında ödemesi gerekir. Bireyler çalışma ortamında birçok zararlı maddelerle

karşı karşıya kaldıklarında sağlıkları bozulabilir ya da kaza geçirebilirler. Firmalarında bunları göz önünde bulundurup iş güvencesi vermesi ve sağlıklı çalışma ortamı sağlaması gerekir. Çalışan, firma tarafından güvenlik unsurlarının tam olarak verildiğini hisseder ise İT ulaşması kolaylaşmaktadır ( Bayer ve Öztürk, 2017, 528 ). Üst yönetim ve liderlerin çalışma şartlarını kolaylaştırmak için, resmi sistemler, stabil kurallar, istihdam sözleşmeleri hazırlarlarsa çalışanlar ÖVD geliştirir ve bu davranışlarda İT kolaylaştırır ( Kim,2019,11).

İşletmeler çalışanlarını örgütsel olarak desteklemelidirler. Bunlar, uyum desteği, mali destek ve kariyer desteğidir. Uyum desteğinde, çalışanlara insan merkezli yaklaşımla yaklaşılmalı ve çalışanların yaratıcı fikirleri ve eleştirileri göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca iş ve iş sağlığı güvenliği sağlanmalı, etkili iletişim, adalet ve çalışanın değerli olduğunun hissettirilmelidir ( Kurt vd, 2018, 178-179 ). Örgütsel bağlılıkla İT arasında olumlu bir ilişki olduğu için, örgütüne bağlı çalışan, bağlılık seviyesi arttıkça verimlilik ve performansı artmakta, stres azalmakta, çatışmalar önlenebilmekte ve çalışanlar arasında yardımlaşma fazlalaşmaktadır ( Sökmen vd, 2017,417).

Mali olarak; işyerindeki maaşlar, ek ödemeler, performans ödemeleri, verilen ödüller çalışanın lehine olacak şekilde dağıtılacağı çalışanlara hissettirilmelidir. (Yılmaz ve Gümüş,2012,4488-4489). Kademe atlama, performans değerlendirmeleri, siciller, yönetici seçme gibi kariyer arttırıcı düzenlemeler adil bir şekilde gerçekleştirildiğine olan inanç çalışanın İT ulaşması kolaylaşmaktadır. Kısacası örgütsel desteği iyi algılayan çalışan daha fazla sorumluluk almakta, stres seviyesi düşmektedir ( Kurt, 2018, 79 ).

İşletmeler insan kaynaklarından en iyi şekilde yararlanmak için gerekli olan insan kaynağını ortaya çıkarmaları gereklidir. Bunu da başarabilmek için geliştirme programlarını, çalışanların beceri, bilgi, tutum, görevlere karşı yetenek geliştirme, örgütlenme, iş ortamı, yönetim ilkeleri ve teknikleri, insan ilişkileri ve endüstriyel analizin sonuçlarına göre düzenlemeleri gerekmektedir ( Md. Mobarak vd, 2019, 27 ).

**Müşteriler:** İşletmelerin hayatta kalabilmek ve amaçlarına ulaşması için en önemli unsur müşterilerin varlığıdır. Womack ve Jones her şeyden önce müşteri geldiğini ve değerini şu cümleyle özetlemişlerdir. “*Değer sadece nihai müşteriye göre tanımlanabilir*”( Graban, 2011, 70 ).Günümüzün modern işletmeleri arasındaki rekabet ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarında değişiklik nedeniyle pazar bilgilerinin, zamanında ve doğru biçimde yapılması gereklidir. Rakiplerin stratejilerinden müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına, memnuniyetlerine, geleceğe yönelik beklentilerine kadar tüm faktörler değerlendirilmelidir ( Yükselen a, 2017, 1 ).

Rekabet etkinlikleri; müşterilere yüksek değer sağlayan ve en az maliyetle kaliteli ürün ya da hizmet sunumu yapabilecek şekilde tasarlanmalıdır. Ancak bu insan kaynaklarının en etkin bir şekilde yönetilmesi sonucu ortaya çıkan, yüksek performanslı, etkin, verimli, örgütsel bağlılığı olan kişiler sayesinde gerçekleşmektedir ( Taşlıyan, 2007, 186 ).

İşletmeler çalışana ne kadar değer verirse müşteri memnuniyetini ve müşteri sadakatini artırabilirler. Müşteri memnuniyetini artırmak için klasik yönetimin başarısız olduğu durumlarda içsel pazarlama yöntemlerinin uygulanmasıdır. Çalışanlara örgütsel bağlılık aşılıyarak, çalışanların ihtiyaçlarının karşılandığı ve işletmenin kendileriyle ilgilenildiği hissi verilmesi önemlidir (İşler ve Özdemir, 2010, 120). Bu tür organizasyonlarda çalışanlar kendilerini mutlu hissedecek ve bunları işlerine yansıtacaktır. Hem çalışan hem de ürün ve hizmet verdiği sektör memnun olacaktır.

Müşterisini tatmin eden işletmeler, uzun dönemde müşteri bağlılığı sağlayacaklardır. Tatmin olan müşteriler ise gelecekte de bu işletmelerden mal veya hizmet almak isteyeceklerdir. Müşterileriyle iyi ilişkiler geliştiren, onlara değer veren, kaybedilen müşterileri tekrar kazanmayı sağlayıcı faaliyetlerde bulunan ve mevcut müşteriyi de elde tutacak girişimler hazırlayan işletmeler her zaman kazanacaklardır ( Yükselen b, 2017, 27). Çalışanlar müşteriye karşı samimiysiz tavırlarla yaklaştıklarında ya da yapmacık davranışlar sergilediklerinde müşteri üzerinde olumsuz etki yaratacaklardır. Olumsuz algı geliştiren müşteri kurumdan

hoşnutsuz ayrılacaktır (Mengenci,2015,128). Örgütler makro olarak müşteri ilişkisine yatırım yaptıkça ve çalışanla müşteri iyi ilişkiler geliştirdikçe müşterinin memnuniyeti artacak, tatmin olacak, güven duyacak ve işletmeye karşı sadakati artacaktır. Mikro anlamda ise işletme pazarı elde tutacaktır. Eğer çalışanlar müşteri ile iyi iletişim kurmazsa müşteri tatmin olmayacak ve işletmeyle ilgisini kesecektir ( Sarı ve Göktaş Kulualp, 2019, 50-51).

### **3.4. İş Tatmini Kuramları**

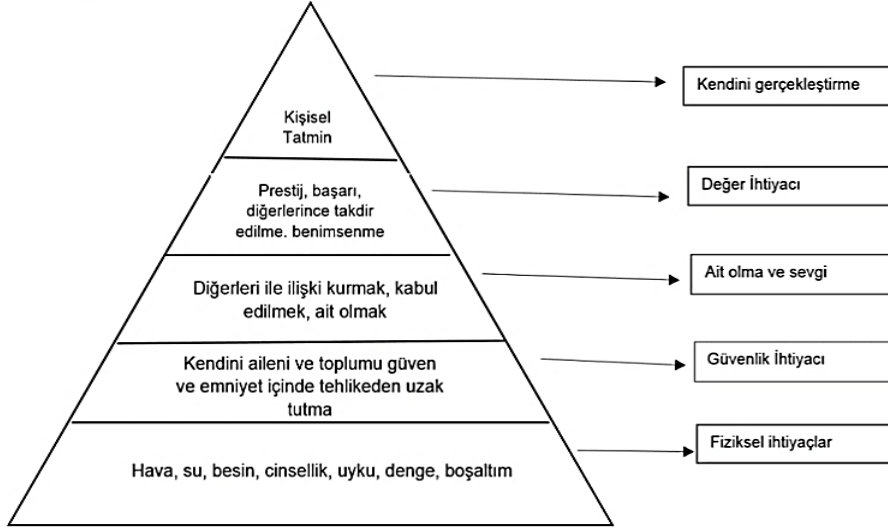
İş tatmin kuramları, geleneksel teoriler ve modern teoriler olarak iki sınıfa ayrılmaktadır.

#### **3.4.1. Geleneksel Teoriler**

**Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşi Teorisi:** Abraham Maslow'un (1943) yapmış olduğu klinik araştırmalar sonucunda Maslow İhtiyaçlar (Piramidi) Hiyerarşisi Teorisini ortaya çıkarmıştır. Bu teori beş ayrı basamaktan oluşmaktadır. Kişilerin yaşamlarını devam ettirmeleri ve amaçlarına ulaşmaları için çeşitli istek ve ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu hiyerarşide kişilerin ihtiyaçları sıralandığından, bir üst sıralamaya geçmek için alt basamağın karşılanması gerekir ( Yıldırım, 2015, 404) . Şekil 3'de görüldüğü gibi ilk basamakta en temel ihtiyaçlar (yeme, içme, barınma vb), ikinci basamakta kişilerin güvenlik güvenli bir ortamda yaşamlarını devam ettirme isteği yer alır. Aitlik ve sevgi ye bağlı sosyal ihtiyaçlar (aitlik ve sevilme ihtiyacı) üçüncü basamağı oluşturur. Dördüncü basamak ise, bir şeyleri başarma, takdir edilme, saygı görme gibi ihtiyaçlardır. Bu dört ihtiyaç karşılandıktan sonra kişi kendini gerçekleştirebilmektedir. Buda kendi yetenek ve becerilerinin farkında olması ve bunu gerçekleştirmek için çaba harcaması ile olur ( Kula ve Çakar, 2015, 194-195 ). Bu teori motivasyon teorileri arasında herkes tarafından bilinen bir teoridir, bireylerin yaptığı her davranış belirli bir ihtiyaca yöneliktir ( Güney, 2018, 365 ).



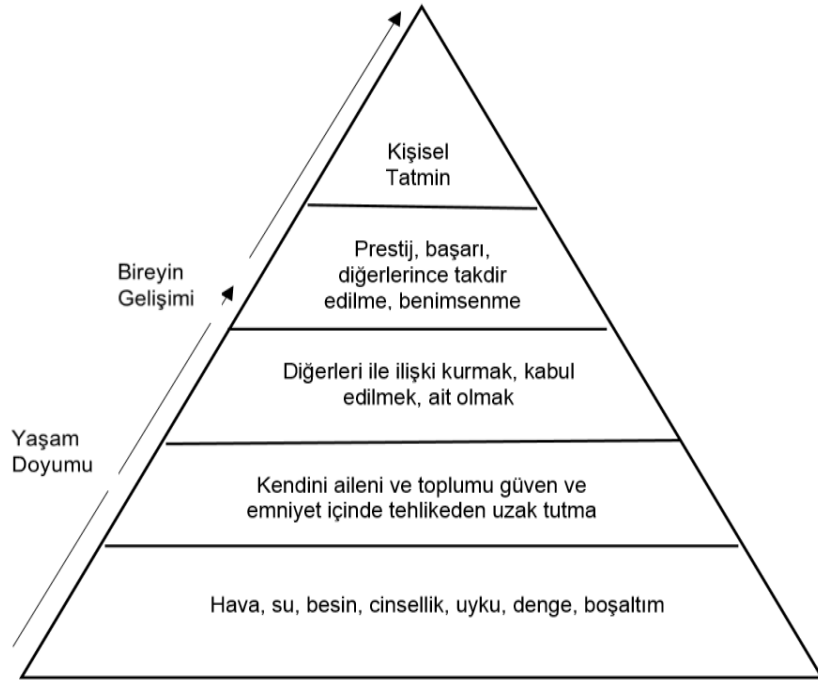
Başka bir deyişle, Maslow, insanların karşılamaya çalıştığı bir ihtiyaç hiyerarşisi olduğunu, birinin yerine getirilmesinin, bireyin daha yüksek bir seviyede bir başkasını yerine getirmesine izin verdiğini savundu (Sirgy,1986,331).



**Şekil 3 : Maslow İhtiyaçlar Piramidi**

**Kaynak :** KULA ,S., ÇAKAR ,B.“Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumunu Arasındaki İlişki”, Bartın Üniversitesi İ. İ .B.F. Dergisi , Cilt 6, Sayı :12, S: 191-210, 2015 s:194

Şekil 4’de görüldüğü gibi, hayattan tat alma ve doyum sağlamanın insan gelişimi için önemli olduğunu belirtmektedir. Piramidin ilk basamaklarında bireysel ihtiyaçlar, üst basamaklarda sosyal yapıya dönüşür ve kişisel gelişim tamamlanmış olur (Kula ve Çakar, 2015, 196). Maslow’a göre ilk basamak olan fizyolojik ihtiyaçlar doyurulması gereken ihtiyaçlardır. Birey bu beş ihtiyacı aynı anda hissetse önce fizyolojik ihtiyaçlar karşılanacaktır. Eğer bu fizyolojik ihtiyaçlar karşılanmazsa kişi hayatını sürdüremez (Küçüközkan, 2015, 102-103).



**Şekil 4: Yaşam Doyumunun İnsan Gelişimi Perspektifi (Maslow Teorisi Bağlamında)**

**Kaynak:** KULA, S. ÇAKAR ,B. “ Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki”, Bartın Üniversitesi İ. İ .B.F. Dergisi, Cilt 6, Sayı :12, 191-210,2015,s :196

**Herzberg ‘in Motivasyon- Hijyen Modeli:** Bu model Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisinden sonra çalışanların verimliliğini artıracak şartları ortaya çıkarmak amacıyla geliştirilmiştir. Kurucusu Frederick Herzberg birçok araştırma yapmış ve sonunda bu kuramı oluşturmuştur. Çalışanların işyerinden memnun olup olmamalarını temel alarak ve buna yönelik çıkarımlarda bulunma amacı taşımaktadır. Bu kurama göre, işe karşı olumlu yaklaşımda bulunan etmenler, başarıya, tanınma, işin yapısı, terfi ve sorumluluk duygusu olup, işle ilgili etmenlerdir. Çalışanlar bu etmenlere karşı olumlu tutum geliştirirlerse güdülenmiş olurlar. İşe karşı olumsuz tavır etmenleri ise; işletme politikası, işyerinin yönetimi, çalışma arkadaşları ile ilgili etkileşimlerdir ( Sarıkaya, 2019,16 ).

Maslow un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ihtiyaçlar burada da vardır. Maslow’dan farklı olarak ihtiyaçları; güdüleyici ve hijyen faktörleri olarak ikiye ayırmıştır ( Okumuş, 2011, 46 ).

**Tablo 7: Güdüleyici Faktörler Ve Hijyen Faktörleri**

GÜDÜLEYİCİ FAKTÖRLER	HİJYEN FAKTÖRLER
İşin kendisi	Statü, üstler, astlar, eşit düzeydekiler
Başarı, gelişim olanağı	Bireyler arası ilişkiler, yönetim
Sorumluluk	Şirket politikası, iş güvenliğı
Terfi, onaylama	Çalışma şartları, ücret, özel hayat

**Kaynak :** OKUMUŞ, M., Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi, ARK Kitapları Özgü Yayıncılık, Baskı- İstanbul, 2011, s:47

Bu teoride motive edici faktörler, çalışanın bireysel motivasyonu ve iş tatmini ile ilgili olup, hijyen faktörleri ise bireylerin iş tatminsizliğı ile alakalıdır. İş tatmini ya da iş tatminsizliğı aynı duygunun zıt hali olmadığı ancak iki farklı deneyim olduğu vurgulanmaktadır ( Özpehlivan, 2018, 73-74 ). Kısaca hijyen faktörleri de denilen bu kuram çalışanın eylemlerini değil, çalışma yaşamını ilgilendirir. Motive edici faktörlerin geliştirilmesi İT sağlarken, hijyen faktörlerinin geliştirilmesi ise İT olmamayı engellemektedir ( Sarıkaya, 2019, 16 ).

**Alderfer' in ERG Kuramı:** Bu teoride Maslow 'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden yola çıkılarak oluşmuştur Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiş ve Maslow Hiyerarşisinin eksik yanlarını tamamlamıştır. Var olma (Existance), ilişki kurma (relatedness) ve gelişme (growth) olmak üzere üç ihtiyaca göre geliştirilmiş olup, İngilizce kelimelerin baş harflerini almıştır (Sarıkaya, 2019,15 ).Var olma ihtiyacında (existance); yeme-içme, korunma, bedensel güvenliğı temin etme gibi ihtiyaçlar vardır. Bu ihtiyaçlarını da çalışan kazandığı ücret, kurumları tarafından sunulan hizmetler, fırsatlar yoluyla temin etmekte huzurlu ve güvenli çalışma koşullarıyla var olma ihtiyacını karşılayabilmektedir (Sarıkaya, 2019, 15-16). Şekil gösterildiğı gibi bu teoride Maslow 'un teorisi gibi alt basamakta ki bir ihtiyaç giderilmeden üst basamağı geçilmemektedir ( Güney, 2018, 369 ).

**Tablo 8: Alferder'in İhtiyaçlar Basamağı**

ALFERDERİN İHTİYAÇLAR BASAMAKLARI	
1-VAR OLMA İHTİYACI	ALT BASAMAK
2-İLİŞKİ KURMA İHTİYACI	ORTA BASAMAK
3-GELİŞME İHTİYACI	ÜST BASAMAK

**Kaynak:** GÜNEY, S., Davranış Bilimleri, Nobel Kitap Evi ,Yayın No: 606, 11.Baskı, Ankara, 2018,s:369

Bu teoride üç temel madde vardır. İlki, Tüm basamaklardaki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse o derece güdüleme artmaktadır. İkincisi, alt basamaktaki ihtiyaç fazla tatmin edildiği sürece bir üstündeki ihtiyaç daha fazla güdüleyici olmaktadır. Son olarak da üst basamaktaki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse alt basamaktaki ihtiyaçlar o derece güdüleyici olmaktadır. Bu üç ihtiyaç aynı anda iş görenler üzerinde güdüleyici etki yaratabilir ( Güney, 2018, 369-370 ).

**Mc Gregor 'un X ve Y Teorisi:** Douglas Mc Gregor yönetim bilimine katkı sağlayan araştırmacılardandır. Geliştirmiş olduğu X-Y Teorileri" ile yönetim anlayışına ışık tutmuştur. X teorisinin gelişme dönemi Klasik yönetim yaklaşımı dönemine gelmiş ve yönetim yaklaşımının bakış açısını yansıtmıştır. Y teorisi ise Neoklasik dönem başlangıcına gelmiş ve bu yaklaşımın bakış açısını savunmuştur. Bu iki teori içerik olarak âdete birbirlerinin zıttıdır ( Tekin vd, 2016, 81-82 ). Bireylerin olumlu ve olumsuz özelliklerden yola çıkılarak, X ve Y teorisi ortaya çıkarılmıştır. X teorisi olumsuz özellikleri, Y teorisi ise olumlu özellikleri savunur. Tablo. 9 ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 9: X ve Y Yaklaşımı**

X YAKLAŞIMI	Y YAKLAŞIMI
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğunca kaçmaya çalışır.</li><li>• Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenciyi her şeye tercih eder.</li><li>• Bundan ötürü insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalıdır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır.</li><li>• Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübeleridir.</li><li>• Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır</li><li>• Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.</li><li>• Dolayısıyla, yöneticinin yapması gereken, uygun bir ortam yaratarak çalışanın kendini geliştirmesini sağlamaktır.</li></ul>

**Kaynak :** KÜÇÜKÖZKAN, Y., Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve , Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 1 Sayı :2 ,2015, 86-115, 2015,s: 89

X teorisine göre, çalışanlar işle ilgili karşı olumsuz tutum içinde olup, çalışma yanlısı değildir ve işten kaytarmaktadırlar. Hatta bu kişilerin bireysel amaçlarını örgütsel amaçlardan üstün tutacaklarına inanılır. Bu tür çalışanın verimliliğini artırmak için yöneticilere çok iş düşer. Yöneticiler bu kişileri etkin ve verimli çalıştırmak için yönlendirmeli ve bazende, bu kişilere ceza verilebileceğini hissettirmeleri gerekebilir. Y teorisi ise X teorisinin tersi olup çalışanların motive edildiği ve sorumluluk verildiği sürece örgütteki tüm süreçlere katılabileceklerini savunmaktadır. Bu kişilere örgütün amaçları benimsetilebilirse maksimum verimlilik ve etkinlik elde edilebilir. Aynı zamanda bu kişiler yaratıcı fikirleri olan kişiler olduklarından bu özelliği ortaya çıkarmak gerekir. Bu teorilerin ortalaması olarak Z teorisi geliştirilmiştir. İnsanlar ihtiyaçlara ve olanaklara göre değişebilen varlıklardır. Bazı şartlar insanları iyi-kötü, olumlu-olumsuz, melek-şeytan vb yapabilir. Z teorisine göre bu bireylerden iyi verim alabilmek için tarafsız olarak değerlendirilmeli ve mantıklı bir şekilde güdülenmelidir ( Okumuş, 2011, 47-48 ).

Tablonun içeriğinde de görüldüğü gibi Y teorisinde amaç çalışanların amaçları ile organizasyonun amaçlarının bütünleştiği, kişisel gelişime katkıda bulunmaktır. Yöneticilerin davranışlarını belirleyen faktörler, onların davranışları

hakkındaki varsayımlarıdır. X teorisine göre, liderler otoriter, çalışanlarına karşı açık olup açıkça ne istediklerini söylerler, onlara yol gösterirler ve patronun kim olduğunu bilmesini isterler. Y teorisine göre ise, liderler katılımcı-demokratik bir yapıdadır, astlarına danışır onların fikirlerini alırlar ve onların kararlarına katılmalarını teşvik ederler ( Küçüközkan, 2015, 89 ).

Y teorisi; insana değer vermesi açısından yönetici – iş gören ilişkilerindeki farkındalık kazandırmıştır. X teorisi iş ortamındaki başarısızlıkları iş görene mal ederken, Y teorisi ise iş ortamındaki başarısızlıkları yöneticilere mal etmektedir. Y teorisine göre yönetici bu kişileri yeterli ve verimli bir şekilde yönetmek zorundadır ( Ulukuş, 2016, 250 ).

### **3.4.2. Modern Teoriler**

Adams'ın Eşitlik Teorileri: Bu teori, iki ya da daha fazla şeyin aynı olması anlamına gelir ( Çankaya, 2018, 426). Adams ( 1963 ) tarafından geliştirilmiş olan bu kuram, bireylerin kuruma verdikleri ile aldıklarının eşit olup olmadığının değerlendirilmesidir. Aynı zamanda güdüleme kuramı olarak ta değerlendirilir ve aynı iş yerinde çalışanların örgüt içinde eşit muamele görme isteklerine dayanır. Kişiler genellikle iş yerlerinde kendilerini kendi özelliklerine benzer kişilerle kıyaslarlar. Bu kıyaslama sonunda kişiler, kıyasladığı kişi ya da kişilere kendi ile aynı ya da benzer yaklaşıldığını görüyorsa adil (eşit) davranıldığını eğer, eşit yaklaşılmadığını algılıyorsa adil davranılmadığına inanacaktır ( Envergil, 2018, 13-14 ). Bu çıkarım sonunda kişi mutlu ya da mutsuz olur. Eşit durum varsa mutlu olur, aksi söz konusu ise, bunu giderici tutum ve davranışlara yönelir. Örnek olarak; kuruma ve yöneticilere tavır alması, küsmesi, çalışmak için çaba harcamaması, hatta iş yerinden ayrılmak istemesi sayılabilir ( Güney, 2018, 373 ).

Önemli bir konu da; bireylerin çeşitli özelliklere sahip oldukları düşünüldüğünde, çalışanların eşitliğe ilişkin duyarlılıkları aynı olmayacaktır. Çünkü bazı çalışanlar bu dengenin azına razı olurken, bazıları da daha fazlasını istemektedir. Çalışanların kişilik özelliklerine göre girdi ve çıktı dengesi değerlendirilmesi

yapılmalıdır (Ulutaş,2019,553). Bu eşitsizliği gidermek için şu önlemler alınmalıdır (Güney, 2018, 374 ).

-Eşitlik ve eşitsizlik kurumun içinde ve kurum dışında yapılan karşılaştırmalardır.

-Aynı çabaya karşılık olarak aynı ödül ya da ücretin verilmesi sağlanır.

-Kişiler farklı olduğu için eşitliği de algılamaları farklı olabilecektir.

-Kurum içinde yapılacak ödüllendirmenin ya da değerlendirmelerin gizli kalmayacağına bilinmesi gereklidir.

- Yönetimin temel ilkelerinin eşitlik olduğu vurgulanmalıdır.

**Vroom 'un Beklenti (Ümit) Teorisi:** Vroom, Porter ve Lewer tarafından geliştirilen beklenti teorisidir. İT'ni oluşturan ögeler ve İT sonuçları incelenmiştir. Vroom' a göre, kişi bir sonuca ulaşmak istediğinde, bu sonuca ulaşmak için çaba gösterecek, beklenti içinde olacaktır ve bunu başarmaya çalışacaktır. Burada amaç bu ögeleri inceleyip yüksek performanslı gruplar oluşturmak ve çalışanın İT elde etmesini sağlamaktır (Bölükbaşı ve Çakmur Yıldıztan, 2009, 351). Geleneksel teoriler, ihtiyaçların giderilmesi için bireyleri davranışlara yönlendirmektedir. Vroom ise, tek başına bunun yeterli olmadığını ve davranışların sonucunda da gereksinimlerin giderileceğine yönelik bir beklenti olması gerektiğini savunmaktadır. İnsanın çaba saf etmesi için 3 iş güdü olması gerekir ( Okumuş, 2011, 50 ).

1-İş gören aynı üretim yaptığında, aynı ücreti alacağını ve daha fazla çalıştığında yüksek ücret alacağını bilir. Yani iş gören davranışları sonucunda bir ödül alacağını bilir ve beklentiye girer.

2-Her iş gören her uyarana farklı istekte bulunur. Çünkü ihtiyaçların önem derecesi kişiden kişiye değişir.

3-İş görenin sahip olacağı beklentiye göre başarıma derecesi etkilenir.

### 3.5. İş Tatminsizliği Sonuçları

Çalışanların beklentileri, arzuları ve hak edişleri elde ettikleriyle karşılaştırıldığında olumsuz yönde algı olduğunda iş tatminsizliği yaşanmaktadır. Bunu önlemek için çalışanların ihtiyaç ve beklentileri tespit edilip gerekli önlemler alınmalıdır ( Baş ve Ardıç, 2002, 73 ). İş tatminsizliği bireyler üzerinde hem bireysel hem de örgütsel sorunlar yaratmaktadır. Bireysel olarak zihinsel ve fiziksel sorunlara, örgütsel olarak ise performans düşüklüğüne neden olur. Bunlar; işe istemiyerek gitmek, işi bırakmak, çalışma arkadaşları ile işbirliği yapmamak, kendini yetersiz hissetme, iş ile ilgili tutarsız karar vermek, iş kalitesinde azalmadır ( Bayrak Kök, 2006, 296-297) . Bütün bu benzersiz durumlarla karşılaşmamak için örgütler İT öncelikli sıraya almalıdır. Rekabet ortamında işletmelerin yaşamlarını devam ettirmeleri ve rekabet avantajı sağlamları hiçbir şekilde taklit edilemeyen beşeri kaynaklara bağlıdır ( Karaca vd, 2017, 976 ).

#### 3.5.1. İş Tatminsizliğinin Bireysel Sonuçları

Çalışanların iş tatminsizliği hem birey için hem de örgüt çıkarına uygun olmayan bir durumdur. Çalışanlar işten tatmin olmadıklarında bu tatminsizliği çeşitli şekillerde davranışlarıyla belirtirler. İş tatminsizliği iki önemli boyutta ele alınabilir. Bunlar aktif-pasif boyut ve yıkıcı -yapıcı boyuttur. Bu boyutlar dört değişik biçimde iş tatminsizliğinin ortaya çıkmasını sağlar. Aşağıda ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır ( Robbins, 2003, 82 Aktaran Özpehlivan, 2018, 94-95 ) .

1- **Terk Etme:** Bu davranış aktif ve yıkıcı tepki içerir. İş tatmini olamayan çalışan kurumu terk eder ve dışarıdaki yeni fırsatları değerlendirebilir yada değerlendirmeden kurumdan ayrılır.

2-**Dile Getirme:** Çalışanın aktif ve yapıcı bir tepkisidir. İş tatmini olmayan çalışan davranışı yapıcı bir şekilde şartları iyileştirme yoluna gider, önerilerde bulunur, yöneticileri ve arkadaşlarıyla işbirliği yaparak sorunları çözmeye çalışır.



**3- Sadakat:** Bu tür davranış pasif ve yapıcı bir davranıştır, çalışan herhangi bir eylemde bulunmaz ve iyi niyetli olarak koşulların iyileşmesini bekler ve dışarıdan gelen eleştirilere karşı işyerini savunur, sorunların çözümlenmesini bekler.

**4- Göz Ardı Etme:** Burada çalışan davranışı pasif ve yıkıcıdır. Çalışan herhangi bir faaliyette bulunmaz ve işlerin kötüye gitmesine izin verir, devamsızlığı ve hata oranı yükselir, çabalarını azaltır.

Bireyin işinden beklentilerinin karşılanmaması aynı zamanda iş göreninde sağlığını olumsuz etkilemektedir. Kişinin psikolojisi de bozulmakta ve ruhsal olarak çöküntüde olduğu için, istenmeyen davranışların gelişmesine yol açmaktadır. İş tatminsizliği sonunda gerginlik, kişilik bozuklukları, ilgisizlik, uyumsuzluk, saldırgan davranışlar gibi ruhsal sorunlar ve baş ağrısı ve mide ağrısı, sindirim sorunları, kusma vb. psikosomatik sonuçlar ve sigara, alkol, uyuşturucu vb. kullanımı artmaktadır ( Yazıcı Altuntaş, 2014, 646 ).

### **3.5.2. İş Tatminsizliğinin Örgütsel Sonuçları**

İş tatminini düşük olduğunda örgüt içinde pek çok olumsuz etkiler görülür. Bunlar örgütsel başarı azalması, örgütsel bağlılıkta azalma, iş performansında düşüklük, verimlilikte düşüklük, tükenmişlik sendromu, işe yabancılaşma ile kişilik bozuklukları görülebilir. İT olmayan birey yavaş yavaş işten uzaklaşmaya başlar, devamsızlık, işe geç gelme, erken çıkma, hata yapma oranı artar, işe yabancılaşır bitkinlik ve tükenmişlik hisseder, iş saatlerinde özel işleriyle ilgilenme artar. Kısaca iş tatminsizliği yaşayan birey işyerine karşı olumsuz tavırlar sergiler ( Söyük, 2018, 438). Bireylerin yaşadığı iş tatminsizliğinden kendileri olduğu kadar işyerlerini etkileyebilmektedirler. Kişiler sosyal bir grup içinde diğer bireylerle etkileşim ve işbirliği içinde çalıştıkları için bu olumsuz durum örgüte de yansımaktadır. İş tatminsizliği bireylerin iş yerinde gerilim yaşamasına, saldırgan davranışları, kendilerini engellenmiş hissetmelerine geç gelme, işten ayrılma gibi eylemlere neden olmaktadır.

**-İşe Geç Kalma Ve Devamsızlık:** İş tatmini olmayan bireyler zamanla hayatlarından zevk almazlar ve işe gitmek istemezler. Çeşitli bahanelerle işteki zamanlarında azalma, gereksiz yere rapor alma, izin alma gibi eylemlerde bulunurlar. Örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı ve iş tatminini etkilediği düşünülerek örgütsel güven seviyeleri fazla personelin zor dönemlerde bile örgütlerine bağlı kalacaklarını ve örgütün hedeflerine ulaşmak için emek sarf edecekleri düşünülmektedir. (İnan ve Çelik, 2018, 24).

**-Çalışan Devir Hızının Artması :** Örgüt üyelerinin işten ayrılma niyeti yalnız örgütsel değil, kültürel ve sektörel olarak ta incelenmesi gereken bir durumdur ( Dirik, 2019, 132 ). Yüksek çalışan devir hızı oranı yalnız gelişmekte olan ülkeler için değil gelişmekte olan ülkeler içinde üzerinde çok tartışılan konular arasındadır. Hem uygulayıcılar hem de akademisyenler için artan bir ilgi konusu olmuştur. İlk olarak, yüksek devir hızı önemli bir konudur ve finansal sonuçları vardır. İşten ayrılanın yerine yeni işe alma, seçme ve yeni çalışanların eğitimi gereklidir ve da maliyet demektir. Örneğin tam zamanlı özel sektör çalışanın değiştirilmesi, yıllık toplam tazminatının % 25 ine mal olabilir. İkincisi çalışanlarla ilgili olarak, özellikle kritik pozisyonda çalışanların üretkenliği ve performansını bozabilir ve çalışanla yöneticileri işyerinde süreksizliğe teşvik edebilir. Çalışan devir hızını azaltmayan şirketlerin rekabet gücü azalır ( Priya ve Sundaram, 2016, 61 ) .

Çalışanların belirli bir zaman içinde çeşitli nedenlerle iş yerinden ayrılmalarını gösteren orana işgücü devir oranı denir. İşletmeler devamlılığı sağlamak için işgücü devir oranını kontrol etmek, izlemek ve kendi denetimleri altında tutmak zorundadırlar. Çünkü çalışanların kurumdan ayrılması ile yerine yeni bir çalışan alınması ve onun eğitilmesi, işe alıştırma zaman almaktadır. Bunun sonucunda oluşacak iş gücü maliyeti de fazla olmaktadır (Yılmaz, 2018, 51). İşten ayrılmanın yüksek olduğu örgütlerde, rekabet avantajı azalmaktadır çünkü yetenekli iş gücü kaybı vardır. İşe yeni gireceklerin eğitimi, işe alışmaları, iş arkadaşlarının tutumları yeni gelenlerle ilgili belirsizliğin olması nedeniyle olumsuzluklar yaşanabilmektedir.

**-Rol Belirsizliği ve Rol atışması :** alışanlar farklı bir rol beklentisiyle karşı karşıya kaldıklarında bir rol atışması yaşarlar. Rol beklentilerinin net olarak anlaşılmadığı ve çalışanların ne yapacaklarını bilmedikleri zaman rol belirsizliği gerçekleşmektedir. Rol çatışmasından mustarip olan iş goren, daha düşük iş tatmini ve daha yuksek iş gerginliğine sahip olurlar. Ayrıca ek gorev verilen kişilerde çift pozisyon çalıştıkları için, verilen ek işin yetki, sorumluluk ve amaç niteliğini anlamadıklarından rol belirsizliği ortaya çıkmaktadır (Bongga ve Susanty, 2018, 223). Rol çatışmasını azaltmak için temel ve mesleki oryantasyon eğitimleri, hizmet içi eğitimler, iş tanımları, iş talimatları, mentörlük uygulamaları planlanarak rol belirsizliği nlenebilir ( Kurt, 2010, 85 ).

### **3.6. Sağlık Hizmetlerinde İş Tatmini**

Modern ağın sağlık sektörü yuksek teknolojiyi kullanan ve birçok entellektüel sermaye barındıran bir sektördür. Matriks yapıyla yönetildiği için işletmeye esneklik sağlar, işletmede bilgi ve deneyim paylaşımı hızlı ve etkili olur ve verilen kararlarda kaliteli olur. Makriks yapının dezavantajı ise çok fazla yönetici olduğu için çalışanlar ve yöneticiler arasında çatışmalar ve anlaşmazlıklar olabilmektedir (Yüksekbilgili, 2017, 46 ). Bu çatışmalar, anlaşmazlıklar kişilerin iş hayatını olumsuz etkilemektedir.

Üniversite hastaneleri diğer sağlık kuruluşlarından farklı olarak çeşitli mişyonları vardır. Bu özelliklerinden dolayı diğer işletmelerden farklılaşmaktadırlar. Sağlık hizmeti sunma, eğitim verme ve araştırma çalışmalarına yol gösterme nedeniyle çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu yüzden meydana gelen sorunların belirlenmesi ve bu sorunları azaltıcı ve yok edici çözüm yolları geliştirilmesini gereklidir ( Ugurluoğlu, 2015, 52-53).

Günümüzde küreselleşme, iş ve yaşam şartlarının değişmesi, rekabet avantajı sağlama gibi faktörler çalışanları etkilemektedir. Bu faktörlerle başa çıkabilmesi için işletmelerin çalışanlarının etkileşimini iyi değerlendirmesi gerekir. Bir örgütün en önemli hedefi müşteriye hizmet etmek ve müşteri memnuniyeti olduğu varsayılırsa,

tüm örgütsel faaliyetlerin odak noktasında müşteri oluşturur ( Altındağ,2011,2). Müşteri memnuniyetini sağlamanın yoluda önce iş müşteriyi mutlu etmektir. Etkin ve verimli örgütler çalışanlarının her türlü ihtiyacını düşünüp olanakları buna göre dizayn eden işletmelerdir. İş görenler kendilerine ne kadar örgütsel destek verildiğine, adil davranılıp davranılmadığına, huzurlu ve sağlıklı çalışma ortamı sağlanıp sağlanmadığına, katkılarına ve fikirlerine değer verilip verilmediğine bakarlar ( Söyük, 2018, 435). Bu yüzden işletmeler çalışanlarının eğitim ve gelişmesini destekleyici faaliyetler planlamalıdır ( Tahir vd, 2014, 97 ). Yöneticiler, çalışanların duygusal tükenme yaşamamaları için onlara geniş çalışma kaynakları iş özerkliği, işyerindeki kararlara katılım ve yönetici desteğiyle yardımcı olmalıdırlar ( Fe vd, 2018, 2043).

Hizmet işletmeleri, insan emeğine dayanır. Sağlık hizmetleri de bunların içinde en önemlilerinden biridir. Sağlık hizmetini sunan çalışanların hastalara karşı çeşitli rolleri vardır. Firma ile müşteri arasında ara yüzdür. Rol beklentilerini ve talepleri ayarlamak zorundadır. Firmaya gelir sağlayabilmek için müşteriyi etkiler (Churcill vd,1974,254). Memnun olan müşteri tekrar kurumu tercih edeceği için işletmenin geleceği için önemlidir. Çalışanlarda iş ortamında mutlu ve huzurlu olduklarında bu olumlu durumu işine yansıtacak ve müşteriyide memnun edecektir.

Hastaneler, uzun mesai saatleri, vardiyalı ve nöbetli çalışma, çalışan sayısının azlığı, maddi yetersizlikler, fiziksel ortamın iyi olmaması hem çalışanın sağlığını etkilemekte hem de iş ve aile yaşantısını etkilemektedir. Çalışanların yorgun ve bitkin olması hizmet kalitesini düşürmekte ve müşteri (hasta) memnuniyeti azalmaktadır. Aynı zamanda bu durum hem iş yaşantısını etkileyip hem de iş tatminini azaltmaktadır (Tekingündüz vd, 2016, 29) . Sağlık sektöründe aşırı iş yükünün birçok olumsuz sonucu vardır. İT ile aşırı iş yükü, iş –aile çatışması, iş stresi, işten ayrılma niyeti ve iş tatminsizliği ilişkili olup bunlara yönelik iyileştirmeler gereklidir ( Okan ve Özbek, 2016, 206 ).

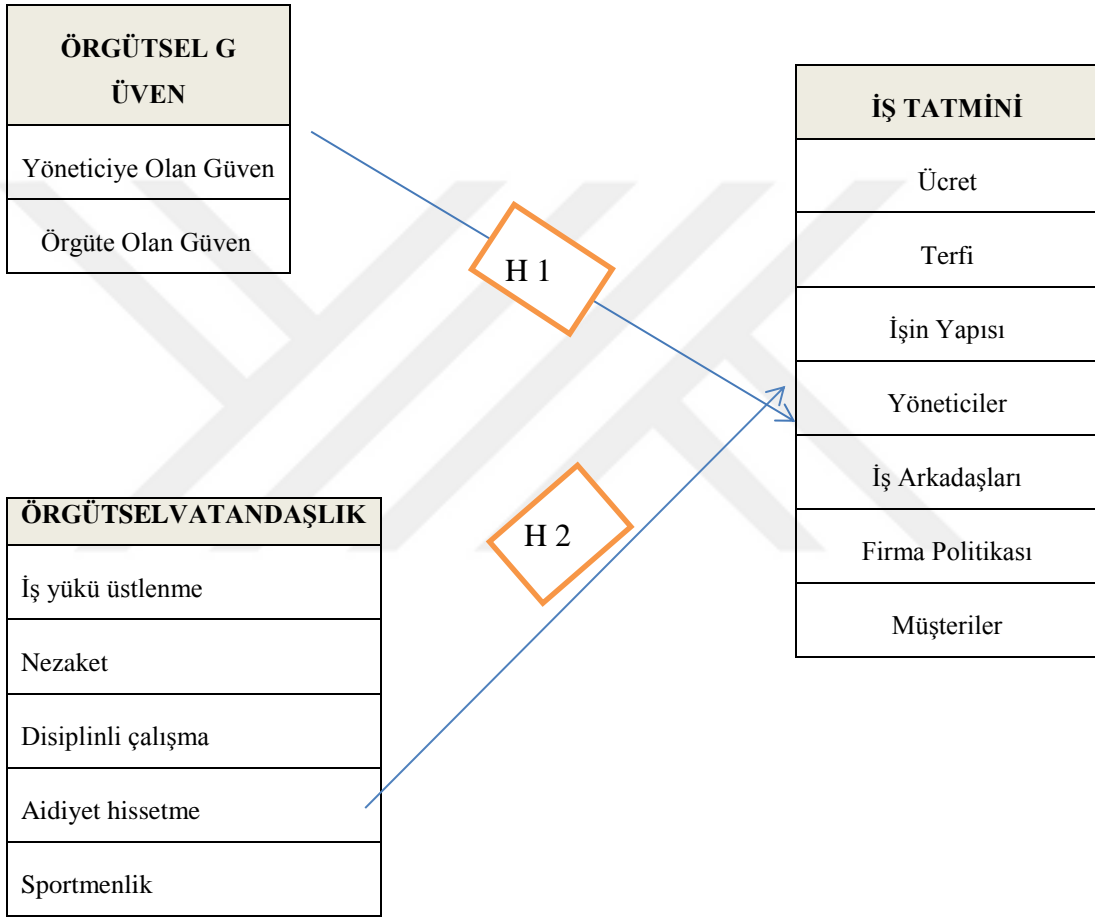
Örgütler çalışanlarının duygu ve düşüncelerine, tavsiyelerine, şikâyetlerine, isteklerine, ihtiyaçlarına uygun çalışma ortamı tasarladıklarında çalışan memnun

olmaktadır. Çalışan kendine değer verildiğini hissettiğinde daha başarılı olmaktadır. Başarılar karşısında ödüllendirilen çalışanın motivasyonu arttığı için daha verimli çalışacaktır (Kurt vd, 2018, 177). Diğer önemli bir konuda çalışma ortamlarında kariyer yönetimi konusudur. Kariyer çalışanlar için önemli bir kavram olup işletmenin geleceğini doğrudan etkileyen bir durumdur. Kariyer elde etmek isteyen çalışan yaptığı işi daha iyi yapacak ve kendini geliştirmek için çaba harcayacaktır. Sürekli kendini geliştirdiği için işlerini yaparken haz alacak ve İT ulaşması kolaylaşacaktır. İT ulaşmış çalışan kendini kurumun bir parçası olarak gördüğü ve duygusal olarak bağlandığı için bunu işine yansıtacak, verimliliği ve kaliteyi artıracaktır. Örgütün hedef ve politikaları çalışanlar tarafından benimsendiğinde işletmenin büyüme hızını arttıracak ve hedefe kolay ulaşacaktır ( Büyükyılmaz vd, 2018, 21 ).

Destekleyici örgütler çalışanlarına ilgi ve alaka gösteren onlara yardım eden örgütlerdir ( Kurt vd, 2018, 179 ). Burada çalışan örgütünden destek gördüğü için çalışma azmi artacak, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve örgüte karşı iyi duygular besleyecektir. Bir işletmede çalışanlar işyerine kendilerini adadıklarında olumlu ilişkiler gelişmektedir. Böylece organizasyonları daha iyi anlamaya çalışacaklar ve sonunda da işletmeyi mükemmel hale getirecek planlar yapacaklardır ( Srivastava ve Madan, 2016, 6-7 ). Hastane yöneticileri sağlık emekçilerinin iş motivasyonlarını arttırıcı faktörleri saptayıp, bu faktörler üzerine geliştirici faaliyette bulunmalıdır ( Şantaş vd, 2018, 73).

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL**  
**VATANDAŞLIĞIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK**  
**BİR UYGULAMA**

**4. TEORİK MODEL VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ**



**Şekil 5. Araştırma Modeli**

**4.1. Teorik Kapsam ve Hipotezler**

**4.1.1. Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi**

ÖG ve İT ilişkisi ile ilgili oldukça fazla araştırma bulunmaktadır. Yurt dışında pek çok araştırma yapılmasına rağmen, ulusal düzeyde çalışmaların yetersizliği bu

alandaki bir eksikliği göstermektedir ( Akkoç vd, 2012, 111 ). Örgütlerin başarısı örgütsel güven düzeyiyle ilişkili olup ÖG düzeyi yüksek olan örgütlerin, güven düzeyi düşük örgütlere göre daha başarılı, uyumlu, yenilikçi ve dinamik bir yapıya sahip oldukları görülmektedir. Tepe yöneticisi ile en alt çalışanın İT ve ÖVD göstermeleri ÖG derecesinin yüksek olmasına dayanmaktadır ( Koca Ballı ve Üstün 2017, 22).

**H1:** Örgütsel güvenin iş tatminini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

Güven, kişisel yetenekleri, iş tatmini ve işletmelerin uzun süreli faaliyetlerini sürdürmeleri için gereklidir. Örgütü oluşturan üyeler arasında karşılıklı güven anlayışı gelişmişse yüksek performanslı örgütler arasına girerler (Çiçek ve Şahin Macit, 2016, 26). Kamu çalışanları ile özel sektör çalışanları ile yapılan çalışmalarda kamuda çalışanların işlerinden daha memnun ve güven verici olma eğiliminde olduklarını göstermiştir ( Zeffane ve Melhem, 2017,1148). ÖG ve İT'ni ilişkisini yurt içi ve yurt dışındaki çalışmalar desteklemekte olup özellikle son yıllarda yapılan çalışma örnekleri aşağıda belirtilmiştir.

**H1a:** Yöneticiye olan güvenin iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

**H1b:** Örgüte olan güvenin iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır

#### **4.1.2. Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi Yurt İçi Çalışmaları**

Sökmen (2019) üniversite hastanesindeki hemşireler ile yapmış olduğu çalışmada; etik liderlik, ÖG ve iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, saptanmasına rağmen etik liderlik, ÖG ve iş ten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Regresyon analizi sonucunda etik liderliğin ÖG'in, İT ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bununla birlikte araştırma bulguları etik liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin kısmı aracılık etkisinin

olduğunu da göstermiş olup, çalışılan sektöre, çalışma yılına, meslek seçimine ve ücrete göre farklılaştığı kabul edilmiştir.

Gider vd ( 2019) , doktorlarla ÖG ve İT arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptıkları çalışmada ÖG'in İT ve taahhütün üzerinde güçlü pozitif bir korelasyon olduğunu tespit etmişlerdir ( Gider vd 2019,622).

Bil (2018) tez çalışmasında örgütsel güvenin iş tatminini pozitif yönde etkilediği ileri sürülmektedir. Okullarda öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini incelemiş; cinsiyet, medeni durum, görev, eğitim düzeyi değişkenlerine göre anlamlı fark bulmazken; yaş, kıdem, çalışma süresi, okul büyüklüğü ve okul türüne göre anlamlı fark bulunmuştur. Bu çalışmaya özel okulların ÖG düzeyi kamu kurumlarına göre yüksek bulunmuştur. Buna göre, öğretmen sayısı az olan okullarda İT yüksek bulunmuştur. Kamuda görev yapan öğretmenler özel okullarda görev yapanlara göre daha az İT olmuştur. Ayrıca öğretmenlerin içsel doyum düzeyleri dışsal doyuma göre daha fazladır.

İnan ve Çelik ( 2018) algılanan ÖG ile iş tatmini ilişkisini banka çalışanları ile yapmışlar. Cinsiyete, çocuklu olmalarına, yaşa ve çalışma durumlarına göre, iş tatmini kısmen kabul edilmiş, sektöre göre, meslek seçimine göre, ücrete göre farklılaşma ÖG ve İT ilişkisi kabul edilmiştir (İnan ve Çelik, 2018,41-47).

Demiralp, (2018) yüksek lisans tezinde, Ankara'da bir kamu kuruluşunda çalışan kişiler ile personel güçlendirmede yetkinlik boyutunun ÖG'e ve İT' ne olan etkisini araştırmıştır. Etkinlik boyutunun anlamsız olduğu ve geriye kalan boyutlar için personel güçlendirmenin ÖG ve İT üzerine etkili olduğu bulunmuştur.

(Aydın, 2017) otelcilik sektörün de çalışanların ÖG ve İT'ne olan ilişkisi araştırılmış ve yöneticiye duyulan güven ile İT arasında orta derecede pozitif ilişki, yine çalışma arkadaşlarına duyulan güven ile İT arasında orta derecede pozitif ilişki bulunmuştur. Çalışanlarda ÖG ve İT yüksek düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur ( Aydın, 2017, 104-105 ).



Yanık ve Naktiyok ( 2017), otomatv alanında çalışanların ahlaki liderliğin, İT, ÖB, ÖA ve ÖG etkisini araştırmış ve düzeylerine bakıldığında pozitif olarak değerlendirilmesine rağmen işten ayrılma niyetini olumsuz olarak bulunmuştur. Analizde ÖG ve ÖA ahlaki liderlik ile işgörenin İT, ÖB ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere tamamen aracılık ettiği belirlenmişdir. Ayrıca, beklentilere uygun bir şekilde, ÖA'in ahlaki liderlik ile ÖG arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği görölmüştür.

Üngören ve arkadaşları, (2017) alışmanın temel amacı, iş kazalarına ilişkin kaderci inançların İT ve ÖG üzerine etkisini test etmiş. İş kazaları ile ilgili kaderci inançların alışanların İT ve ÖG'i olumsuz etkilediği varsayılmıştır. Çalışma, Alanya, Türkiye'de beş ve dört yıldızlı konaklama şirketlerinde gerçekleştirildi. şirketlerinde alışanların İş kazalarında hem İT hem de ÖG üzerinde güçlü bir olumsuz etkiye sahip olduğunu ve bu nedenle hipotezlerin güçlü bir şekilde desteklendiğini göstermiştir.

iek ve şahin Macit (2016) yılında konaklama işletmelerinde alışanların ÖG ve İT ilişkisini incelemiş, sonucunda alışanların ÖG ile İT arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya ıkarımışlardır. İş görenleri demografik özellikleri ile İT ve ÖG düzeyleri (cinsiyet değişkeni hariç) arasında farklılık bulunmamıştır.

Öktem ve arkadaşları ( 2016) yılında otel işletmelerinde çalışanlarla yaptıkları çalışmada örgütsel iklim, ÖG, örgütsel özdeşleşme, İT ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerinde, yalnız örgütsel iklimin İT etkilemediği ama diğerlerinin etkilediği görölmüştür ( Öktem vd, 2016, 176 ).

Gökalp ve arkadaşları, ( 2015) yılında öğretmenler ve okul müdürü ile yaptıkları araştırmada okul müdürü ile öğretmen arasındaki güvenin lider-üye etkileşiminin, öğretmenlerin İT'ni anlamlı şekilde yordadığı bulunmuştur.

Tekingündüz ve arkadaşları ( 2015) sağlık çalışanları ile yaptıkları çalışmada ÖG boyutlarının, İT boyutlarının ve çeşitli kişisel özelliklerin (yaş, eğitim durumu,

cinsiyet, çalışılan bölüm, çalışma süresi, gelir ve medeni durum) ÖB üzerindeki etkisini araştırmaktır. Çalışmada ÖG boyutları, İT boyutları ve kişisel değişkenlerin %37. 5 oranında duygusal bağlılık değişkenini, %27. 2 oranında devamlılık bağlılık değişkenini ve %39. 8 oranında normatif bağlılık değişkenini açıkladığı bulunmuştur. Bu çalışma, bilişsel güven, yöneticiler, iletişim, işin yapısı, cinsiyet ve çalışılan bölümün (laboratuvar veya cerrahi odası) duygusal bağlılığın önemli belirleyicileri olduğunu ortaya koymuştur. Gelir, bilişsel güven, eğitim durumu, duygusal güven ve işin yapısı ve ek fırsatların süreklilik taahhüdü üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bilişsel güven, terfi, yöneticiler, işin yapısı, eğitim durumu, duygusal güven ve işin yapısı, cinsiyet ve duygusal güven normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Güçer ve Demirbağ, 2014 Otel çalışanları ile yaptığı çalışmada ÖG'in İT etkilediğini ve ÖG ve ÖĞ'in alt boyutlarının İT arttırdığını belirtmiştir.

#### **4.1.3. Örgütsel Güven Ve İş Tatmini İlişkisi Yurt Dışı Çalışmaları**

Li ve arkadaşları 2018 yılında Çin ilkokullarında öğretmenler ve müdürler ile, öğretmenlerin iş performansı ile ilgili olarak çok düzeyli bir model örneklemiştir. Aynı zamanda iş memnuniyetinin aracılık rolünü ve okul düzeyinde faktörlerin etkilerini (yani, ÖG ile iş performansı arasındaki olumlu ilişkiye kısmen aracılık ettiğini gösterdi. Buna ek olarak, bulgular örgütsel güven düzeyi düşük olan okullarda çalışan öğretmenler için daha güçlü İT yoluyla iş performansı üzerinde aracılık etkisi gösterilmiştir.

Yausef 2017, Birleşik Arab Emirlik ' lerinde süpervizör ve çalışanlarla İT, ÖB ve örgütsel değişime yönelik tutumlar ve boyutları arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri araştırmaktadır. Sonuçlar, incelenen departmanlardaki çalışanların süpervizör ve iş arkadaşlarından oldukça memnun olduklarını, çalışma koşullarından ve iş güvenliğinden biraz memnun olduklarını, ancak işin ücret ve tanıtım yönlerinden düşük memnun olduklarını göstermiştir.

Gupta ve Singla 2016, Hindistan’da şirket çalışanları ile örgütsel değişim İT ve ÖG ilişkisinde İT ve ÖG arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( Gupta ve Singla,2016,7).

Fard ve Karimi 2015 yılında İslam Azad Üniversitesi (Khorasgan) şubesi çalışanlarının ÖG ve örgütsel sessizlik arasındaki yapısal modeli İT ve ÖB ilgili araştırma yapmış. Çalışmanın sonuçları, ÖG’ in örgütsel sessizlik ile ters ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu, İT ve ÖB ile olumlu ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca, örgütsel sessizlik ve İT ile ÖB arasında ters ve anlamlı bir ilişki varlığı bulunmuştur.

Avram vd, 2015 Romanya’ da sağlıkçılarla güvenlik iklimi algısı ile ÖG arasındaki ilişkide İT nin aracılık rolünü tespit etmek için yapılmış ve İT, güvenlik iklimi algısı ve ÖG arasındaki ilişkide kısmi bir arabulucu olarak bulunmuştur.

#### **4.1.4. Örgütsel Vatandaşlık ve İş Tatmini İlişkisi**

Günümüz dünyasında çalışanlar işletme kaynaklarının en değerlisi olarak kabul edilir. Çünkü her biri benzersiz kişilik ve bilgi tabanına sahiptir. Bu kadar çeşitlilik olması yöneticiler için zordur. Bu kişileri çalıştırmak ve işe teşvik etmek önemlidir. Çalışanların örgütsel gelişime yönelik çaba göstermeleri küresel rekabet ve tüketime yönelik eğilim olduğu için gereklidir. Yüksek derece ÖVD geliştirenlerin memnuniyeti arttırmaları olasıdır ve bunları yönetmek oldukça zordur (Bismas ve Mazumder, 2017, 7-8).

İş görenler rutin iş tanımları ve kuralların haricinde örgütü için fazladan çalıştıklarında örgütte çalışan iş arkadaşlarını da iyi yönde etkilerler. Bu çalışanlarda zamanla aynı şekilde davranmaya başlarlar (Şehitoğlu ve Zehir, 2010, 92). Bireyler ÖVD sergilediklerinde yöneticileri tarafından fark edileceklerdir. Çalışanlar yanlarında örgütün varlığını hissettiklerinde etkinlik ve verimlilik artacaktır. Ancak Literatür e göre ÖVD ile ilgili araştırmalarda ÖVD benzer ve farklı yönlerini ortaya koyan çalışmalara rastlanmamıştır ( Koşar, 2018, 781).

**H2:** Örgütsel vatandaşlığın iş tatminini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

**H2a:** İş yükü üstlenmenin iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

**H2b:** Disiplinli çalışmanın iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

**H2c:** Aidiyet hissetmenin iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

#### **4.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Ve İş Tatmini İlişkisi Yurt İçi Çalışma Örnekleri**

Erdoğan ve Sökmen (2019) kamu da çalışanlarla yaptıkları araştırmada, ÖVD'nin örgütsel bağlılık ile İT ve ayrıca işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide herhangi bir aracılık etkisine sahip olup olmadığını ortaya koymayı amaçlanmıştır. Örgütsel bağlılığın, ÖVD ve İT üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı, ÖVD'nin, İT üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu, ÖVD'nin ÖB ile İT ilişkisinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğu anlaşılmıştır. ÖVD örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkideki aracılık rolü için yapılan analizler sonucunda ise, ÖVD'nin örgütsel bağlılık ve boyutları ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde herhangi bir aracılık etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Örücü ve Kaçan (2019)' da eczane çalışanları ile İT ve ÖVD arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu ve İT'nin ÖVD anlamlı ve pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

Büyükyılmaz (2018) banka çalışanları ile yaptığı çalışmada kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediğini ve kişi-örgüt uyumu ile ÖVD'nin ilişkisinde İT'nin aracılık ilişkisini araştırmıştır. Kişi-örgüt uyumu ile ÖVD boyutları (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sportmenlik, sivil erdem) arasındaki ilişkiye İT'nin kısmen aracılık etkisini göstermiştir (Büyükyılmaz,2018,135).

Tokel, ( 2017) yılında üniversitede idare pozisyonunda çalışan kişiler ile ÖVD ile İT arasında orta derecede anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmış ve ortaya yakın bir değer bulmuştur.

Büyükyılmaz ve Yeğin ( 2017) banka çalışanlarıyla yapılan araştırmada, hem kişi-örgüt uyumunun hem de İT'nin ÖVD tüm boyutları üzerinde pozitif yönlü etkisinin varlığı tespit edilmiştir.

Yıldız ( 2014 ) yılında hemşirelerle yaptığı çalışmada, süreç adaletinin ÖVD üzerindeki etkisinde İT tam aracılık rolü bulunmuştur.

Topçu ve arkadaşları Ankara sanayi odasında eğitim almak için gelen bir grup üzerine yaptığı çalışmada zorunlu ÖVD nin ve sinizm in performans üzerine negatif etki ve İT üzerine pozitif etki yaptığını ortaya çıkarmıştır ( Topçu vd, 2017, 505 ).

#### **4.1.6. Örgütsel Vatandaşlık Ve İş Tatmini İlişkisi Yurt Dışı Araştırma Örnekleri**

Endonezya'da banka çalışanları arasında yapılan araştırmada ÖVD ile İT tatmini arasında doğrudan ve dolaylı ilişki tespit edilmiştir. Örgütlerde insan kaynaklarının yüksek derecede ÖVD oluşturacak şekilde geliştirilmesi önerilmiştir ( Prasetio, 2017, 32 ).

Yadav ve Gupta 2017 Hindistan turizm endüstrisinde yaptığı çalışma, örgütsel adalet, İT ve ÖDV' na ÖG aracılık etmediği bulunmuştur.

Nasra and Heilbrunn ( 2016) İsrail'de öğretmenlerle yapılan araştırmada dönüşümcü liderlik ve ÖVD arasında İT yapısal eşitlik modeli ile aracılık ettiği görülmüştür ( Nasra and Heilbrunn, 2016,380).

Sawitri vd 2016 Endonezya teknik servis elemanları ile yaptığı çalışmada ÖVD ve Örgütsel bağlılığın İT' ni pozitif yönde etkilediğini ortaya çıkarmıştır (Sawitri vd. 2016,24).

Pouramini ve Fayyazi ( 2015), İran'da kamu çalışanları ile yaptığı çalışmada, çalışanların katılımı ile İT, ÖVD arasında güçlü bir ilişki olduğunu ve performans arttırmada anahtar rol oynadığını belirtmişlerdir (Pouramini ve Fayyazi, 2015,57) .

Çin Halk Cumhuriyeti' nde mühendisler üzerinde yapılan çalışmada ÖVD Beş alt boyutunun iş performansını pozitif yönde etkilediği görülmüştür (Anvari vd, 2015, 163).

İran sağlık sektöründe yapılan çalışmada ÖVD beş alt boyutla pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Özgecilik ve nezaket bireysel yönlendirilmiş grup altında, sportmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık yöneticilerde düşük bulunmuştur. Yöneticilere bu davranışlar teşvik edilmelidir. Ayrıca ÖVD ve İT arasındaki ilişkide ise düşük olumlu bir sonuç görülmüştür ( Khiabani, 2014,101).

Teh ve Sun (2012) Malezya'da 116 bilgi sistemleri personelinin katılımı ile yapılan çalışmada iş katılımının İT ve ÖVD' nin bağımsız ve çalışanların bilgi paylaşımları ile olumlu ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, ÖB bilgi paylaşım davranışı ile olumsuz bir ilişkisi vardır. ÖVD'nin iş katılımı, İT ÖBve bilgi paylaşım davranışı arasında önemli bir arabulucu olmadığı bulunmuştur ( Teh ve Sun, 2012,77).

Malezya'da kamu yüksek eğitim kurumunda destek çalışanıyla yaptıkları çalışma sonuçları, İş ile ilgili (iş özerkliği, iş çeşitliliği ve iş önemi) ile İT, ve ÖVD arasında ve iş karakteristikleri ile ÖVD arasında anlamlı pozitif ilişkiler olduğunu kanıtlamışlardır (Krishnan vd, 2010,86) .

Ayrıca daha önceki çalışmalarda ÖVD ve İT arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Örneğin Tang ve İbrahim (1998), içsel İT ve düşük dışsal İT Amerikan ve Orta Doğu örneklerinde özgecilikle olumlu ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Tang ve İbrahim,1998,195).Organ ve Ryan 1995 yapmış oldukları çalışmada İT ve ÖVD güçlü bir ilişki bulmuşlardır ( Organ ve Ryan, 1995,775). Bateman ve Organ (1983) ÖVD ve, İT arasında arasında anlamlı pozitif ilişki tespit etmiştir ( Bateman ve Organ 1983,592).

#### **4.1.7. Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi**

Çalışanların, İT, ÖB, örgütsel seslilik ve sessizlikleri, motivasyonları, performansları, kişisel ve örgütsel gelişimleri, ÖVD ile ilgilidir. ÖVD arttıkça çalışanların performansı ve verimliliği yükselecektir. Performansın artması, yönetim faaliyetlerini kolaylaştırması, iş tatmininin artırılması gibi unsurlar örgütsel vatandaşlığın yararları arasında sayılmaktadır (Harbalıoğlu, 2014, 51).

#### **4.1.8. Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi Yurt İçi Çalışmalar**

Yıldız, 2019 pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolünü sağlık çalışanlarında incelemiş ve pozitif psikolojik sermaye ile ÖVD ilişkisinde ÖG aracılık rolü desteklenmiştir (Yıldız, 2019, 1).

( Ersan, 2018 ) sağlık kurumlarında ÖG ve ÖVD ilişkisi üzerine yaptığı yüksek lisans tezinde ÖG boyutları ve ÖVD arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler bulmuştur.

( Envergil, 2018 ) Sağlık çalışanlarında psikolojik sözleşme algılarının ÖG ve ÖVD 433 sağlık çalışanında incelemiş ve ÖG ve ÖVD orta seviyede bulunmuştur.

Cankül ve arkadaşları (2018) Eskişehir'deki turizm işletmesi restaurant çalışanları ile araştırma yapmış. Araştırma sonucunda ÖG'in, ÖVD ve iş performansını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca ÖVD 'nın iş performansını olumlu yönde etkilediği ortaya koymuştur. ( Cankül vd, 2018,372).

Büyükyılmaz ve Fidan ( 2017) üniversitede lisansüstü öğrenim gören öğrencilerle algılanan örgütsel destek, ÖG ve ÖVD kavramları arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, algılanan örgütsel desteğin, ÖVD 'nın diğerkâmlık, vicdanlılık ve centilmenlik boyutları üzerindeki etkisinde ÖG tam aracılık etkisine sahip olduğu, nezaket ve sivil erdem boyutları üzerindeki etkisinde ise kısmi aracılığı görülmüştür.

( Dede, 2017 ) iş güvensizliği algısının örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini eğitim sektöründe 1008 öğretmen üzerinde incelemiş ve iş güvensizliği algısının düşük ve ÖG ve ÖVD yüksek olduğunu bulmuştur

( Akbulut, 2017 ) yaptığı yüksek lisans tezinde yabancılaşma olgusunun ÖG ve ÖVD üniversite çalışanı ile incelemiş ve yabancılaşmanın ÖG ve ÖVD üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya çıkarmıştır.

( Yıldız 2015) Pozitif psikolojik sermayenin, ÖG ve ÖVD arasındaki ilişkinin incelenmesi: adlı tez çalışması yapılmış. Analiz sonuçları pozitif psikolojik sermayenin, ÖG ve ÖVD ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Aynı zamanda araştırmanın ana hipotezi olan pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü desteklenmiştir.

#### **4.1.9. Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi Yurt Dışı Çalışma Örnekleri**

İş özellikleri (iş özerkliği, beceri ve yetenek çeşitliliği, rol çatışması), iş ile ilgili tutumlar (İş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel güven) ve ÖVD (sivil erdem ve fedakârlık) 26 üniversitede çalışan toplam 249 katılımcıyla incelenmiştir. Üniversite yöneticilerinin iş doyumunu, örgütsel bağlılığı, örgütsel güveni ve iş tasarımı ve örgütsel vatandaşlığı artırarak iş özerkliği ve iş çeşitliliği sunarak çatışmaları önlemeyi amaçlamıştır. İş özerkliği sivil erdem üzerine hem doğrudan hemde dolaylı etkileri ,fedakarlıkta ise dolaylı etki, beceri çeşitliliğinin ise sivil erdem ve özgecilik üzerine doğrudan ve dolaylı etkileri vardır (Ababneh ve Hackett, 2019, 32).

Khalifa ve Awad (2018, 31) Mısır üniversitesi eğitim hastanesine çalışan hemşireye ÖA algısının ÖVD arasındaki ilişki için araştırmada ÖA ve ÖVD arasında oldukça yüksek bir ilişki saptanmıştır.

Nijerya polis gücü ile yapılan araştırmada çalışan bağlılığı ile ÖVD arasında anlamlı bir etkileşim olduğu görülmüştür. Bunlara yönelik olarak örgütsel liderler, yöneticiler, denetleyiciler çalışanların güvenlerinin artmasına ve ÖVD sebep olacak



olumlu davranışlar geliştirilmelidir, ÖVD arzusunu artıracak bağlantılar sağlanmalı ve organizasyonun her aşamasında yönetim olumlu denetim aşamasını geliştirerek güven oluşturulmalıdır (Unaam vd, 2018, 143).

Mahmoudi ve arkadaşları 2017, İran'da hemşireler üzerine, ÖA, ÖB, ÖG, İT, ÖVD ile ilgili çalışmada, ÖA algısı, ÖB, ÖG ve İT arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Buna ek olarak, ÖB ve güven aracılık rolü modelinde adalet ve ÖVD arasındaki ilişkide kabul edildi, ancak, İT adalet ve ÖVD arasındaki ilişki görülmemiştir (Mahmoudi vd, 2017,513).

Singh ve Srivastava, 2016 yılında hizmet ve imalat sektöründe üst orta ve alt yöneticilerle ÖG ve ÖVD incelendi ve ÖG, ÖVD tüm boyutlarında pozitif ilişki görüldü (Singh ve Srivastava, 2016, 594 ).

Ismail 2014 yılında Suriye özel bankalarda çalışanlar ile ÖA ve ÖVD arasındaki ilişkide ÖG'in aracılık rolünü incelenmiş. Araştırma bulguları, örgütsel adalet boyutlarının (dağıtım, prosedürel ve etkileşimsel) ÖVD üzerinde önemli bir olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, ÖG, ÖVD olumlu yönde etkiler. Ayrıca, bu çalışma ÖG in ÖA ve ÖVD arasındaki ilişkide arabulucu bir rol oynadığını göstermektedir.

#### **4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu tez çalışmasının temel amacı örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlığın iş tatminine olan etkisini ortaya çıkarmaktır. Sağlık hizmetleri oldukça kapsamlı, kendi içinde bir iş akışı olan ve birçok sağlık profesyonellerinin bir arada çalışmasını gerektiren bir sektördür. Örgüt çalışanları birbirleriyle etkileşim halinde ve koordineli bir biçimde işleri yaparlar. Burada önemli olan konu bireysel davranışların örgütsel amaçlar doğrultusunda sevk ve idare edilmesi gereklidir. İşletmelerin güveni kurumsallaştırmalarına ve örgütsel vatandaşlık davranışları yüksek bireyler yaratarak iş tatmini sağlamak ve diğer örgütlere karşı üstünlüklerini ilan etmeleridir. Böylece çalışanları ve hastayı memnun ederek hizmetin en üst düzeyde verilmesini amaçlamaktadır.

Örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini vb örgütsel davranışlar örgütsel ortamlarda iş hayatını iyileştirme, çalışan performansını yükseltme, üretimi ve verimliliği arttırmayı amaçlayan bir disiplin olarak çalışanların davranışlarını niteliksel ve niceliksel olarak değerlendirmeler yaparak verimliliği ve etkinliği artırmak için örgüt ve çevresi arasında sosyal ve psikolojik süreçleri değerlendirmektedir.

Günümüzde iç çevre ve dış çevrede birçok değişiklikler olmakta ve bu değişimlerden de örgütler önemli ölçüde etkilenmektedir. Örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen değişimlere ayak uyduramayan çalışanları tekrar kazanmak gerekir. ÖG ve ÖVD iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemek için çalışanların davranışlarının altında yatan nedenleri öğrenmeye çalışmak ve bu davranışları birey ve örgüt yararına düzeltilmesini amaçlamaktadır. Çünkü bu bilgiler yöneticilerin kendi yönetim tarzlarını belirlemede yardımcı olur ve çalışanların neler yapabileceklerini tahmin ettiklerinde daha sağlıklı bir şekilde kaynak planlanması yapılır ve kaynaklar en iyi şekilde değerlendirilmiş olur.

#### **4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları**

Bu araştırma kapsamı ve sınırları; Türkiye' nin İstanbul ilinde faaliyet gösteren iki üniversite hastanesi çalışanlarına yapılan anket ölçeğinin sonuçlarından oluşmaktadır. Araştırmada ÖG ve ÖVD nin İT üzerine etkisi nasıl ve ne şekilde gerçekleştiğini açıklamaktadır. Uygulanan metot ta bazı kısıtlamalar getirmektedir. Örneklem Türkiye' nin önde gelen üniversite hastanesinde 945 çalışan ile yapılmıştır ve bu sayı örneklem için uygundur. Bulguların ülke geneline yayılmış birçok sağlık işletmesi için ÖG ve ÖVD'nin İT etkisi açısından bir rol model olarak kabul edilebilirliği önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın ana kütlesi Türkiye'deki, İÜTFH, İÜ-CCTFH ve İÜ-CKEH iş görenlerinden oluşmaktadır. Araştırma evrenini 30 Ağustos 2018 - 30 Kasım 2018 tarihleri arasında 2000 adet anket dağıtılmış ve 945 adedinden geri dönüş sağlanmıştır.

#### 4.4. Araştırmanın Yöntemi ve Araştırma Ölçekleri

Araştırma kapsamında veri toplama metodu olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında kullanılan anket formu, 7 li Likert şeklinde hazırlanmış olup; EK-7 de verilmektedir. Örgütsel güven ölçeğinde (1) Çok düşük, (2) Kısmen Düşük, (3) Düşük, (4) Ortalama, (5) Yüksek, (6) Kısmen yüksek, (7) Çok yüksek seçeneğini temsil etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ölçeğinde ise; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum, (7) Tamamen katılıyorum seçeneği kullanılmaktadır. 7 li Likert tipi ölçeklemenin; 5' li ya da 10'lu ölçeklere göre daha güvenilir bulgular sağlanması beklenmektedir.

Toplanan veriler Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi (SPSS ) 25 kullanılarak frekans dökümü, geçerlilik, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.

Araştırmamızda kullanılan anket formunun bilimsel bir temele dayandırılarak hazırlanmasıyla ilgili aşağıdaki hususlar dikkate alınmaktadır Anket formunun giriş yazısında net, açık ve anlaşılır biçimde araştırmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydaları üzerinde durulmaktadır.

- Ankette isim yazma zorunluluğu olmadığı ve içeriğinin gizli tutulacağı ve paylaşılmayacağı bilgisi verilmektedir. Katılımcıların herhangi bir çekinceye kalmadan cevaplaması sağlanmıştır.

- Giriş yazısı ve ankette sorumlu kişilerin bilgileri anket formunda belirtilmektedir.

- Araştırmada kullanılan 7' li Likert ölçeğinin doğru bir şekilde kullanılması ve açıklayıcı ifadeler anket formunda yer verilmektedir.

- Anket sorularının, açık, basit, net ve yalın olmasına dikkat edilmektedir.

- Araştırma anket soruları 7' li Likert tipinde kapalı uçlu olarak hazırlanmıştır.

Anket formu dört bölümden oluşmakta olup;

**Birinci bölümde:** Demografik özellikleri belirten ölçek ölçme araçları hakkında açıklayıcı kısa bilgi ile kurum ve çalışanlar hakkında demografik bilgilerden oluşmaktadır. İşletme hakkında genel bilgiler: İşletmenin adı, faaliyet alanı ve hastane adından oluşmaktadır. Formu dolduran hakkındaki bilgiler ise adı ve soyadı (zorunlu değil) meslek, çalıştığı birim, yaş, cinsiyet, medeni durumu eğitim durumu, toplam çalışma süresi, iş yerinde çalışma süresinden oluşmaktadır.

**İkinci bölümde;** Sağlık çalışanların örgütsel güven algılarını belirlemek amacıyla Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen ve Demircan (2003) tarafından Türkçe 'ye adapte edilen Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır. Ölçme aracının güvenilirlik, açıklayıcı faktör analizi ve geçerlilik testleri Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından yapılmış ve iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) ( $\alpha$ ) .96 olarak hesaplanmıştır. Bizde Eğriboyun 2013 tez çalışmasında kullanıldığı şekliyle kullandık. Bu değer, istatistik alan yazında yüksek derecede güvenilirliğin örgütsel Güven Ölçeği; Yöneticiye güven ve örgüte güven olmak üzere iki alt boyuttan oluşan 12 maddelik bir ölçme aracıdır ve örgütsel güveni duygusal, bilişsel ve planlanmış davranış olarak değerlendirmektedir. Yöneticiye güven alt boyutu 8 madde den oluşmakta ve 1-8'inci maddeleri ihtiva etmektedir. Örgüte güven alt boyutu ise 4 maddeden oluşmakta ve 9-12'nci maddeleri ihtiva etmektedir.

**Üçüncü bölümde;** Podsakoff ve diğerleri (1990) tarafından geliştirilen Türkiye'de daha önceki araştırmalarda kullanılmış ve çevirisi yapılmış olan (Kabataş 2010; Erdoğan, Bedük 2013) ÖVD ölçeği, (Turgut ve Akbolat,2017) makale çalışmasında yer alan şekliyle kullanılmıştır. Ölçek, iş yükü üstlenme ( özgecilik), nezaket, aidiyet hissetme ( vicdanlılık), disiplinli çalışma (sivil erdem ) ve sportmenlik olmak üzere beş ayrı boyuttan oluşmaktadır. Özgecilik 1.2.3.4 sorular, sivil erdem 13.14.15.16 sorular, vicdanlılık 9.10.11.12 sorular, sportmenlik 17,18.19,20 sorular, nezaket 5.6.7.8.sorulardan oluşur. Her bir boyutu ölçmek üzere 4 ifade bulunmakta olup ölçekte toplam 20 ifade yer almaktadır.

**Dördüncü bölümde;** İş tatminini ölçөгüdür (İTÖ) (Churchill et al. 1974; Comer et al, 1989), geliştirdiği 20 soruluk ölçektir. (Schwepster 2001) makale çalışmasından alınmış olup ölçek Türkçeye çevrilerek geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmıştır. Ölçek **iş in yapısı** 2.13.17, 18 nolu sorularla, terfi 4.8.15 nolu sorularla, **ücret** 5,9 no lu sorularla, **yönetici** 1.6.12 nolu sorularla, firma **politikası** 3.7.14 nolu sorularla, müşteriler 11.19.20 nolu sorularla ve iş **arkadaşları** 10,16 nolu sorularla değerlendirilecektir.

#### **4.5. Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesi Araştırma Hipotezleri**

**H1:** Örgütsel güvenin iş tatminini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

**H1a:** Yöneticiye olan güvenin iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

**H1b:** Örgüte olan güvenin iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

**H2:** Örgütsel vatandaşlığın iş tatminini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

**H2a:** İş yükü üstlenmenin iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

**H2b:** Disiplinli çalışmanın iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

**H2c:** Aidiyet hissetmenin iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

#### 4.6. Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde tez çalışmasının bulguları ve değerlendirmeleri bulunmaktadır. Tanımlayıcı istatistikler, değişkenlere ait geçerlilik ve güvenilirlik testleri ve hipotez testleri detaylı bir biçimde sunulmuştur.

##### 4.6.1. Demografik Bulgular

Araştırmada önce işletme bilgileri ve bunu takiben katılımcılara ait bilgiler bulunmaktadır. İşletmenin adı, faaliyet alanının sınırları, hastane adı yer almaktadır. Katılımcılara ait bilgiler ise adı soyadı (zorunlu değil), meslek, çalıştığı bölüm, yaş, cins, medeni durumu, eğitim durumu, toplam çalışma yılı ve kurumda çalışma yılını ölçen sorular bulunmaktadır. Araştırmaya dâhil olan 945 adet katılımcının sosyal ve demografik verilerinin değerlendirilmesine dair bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiş ve açıklamalarda belirtilmiştir.

**Tablo 10: Ankete Katılan Hastanelerin Faaliyet Alanlarının Yüzdeler Oranları**

Faaliyet Alanları	Sıklık	Yüzdeler %
Bölgesel	0	0
Ulusal	0	0
Uluslararası	945	%100
<b>TOPLAM</b>	<b>945</b>	<b>100</b>

Ankete katılan işletmelerin faaliyet alanı Tablo 10: de gösterilmektedir. Ankete katılan İÜTFH, İÜ-CTFH VE İÜ-CKEH uluslararası hastanelerdir.

**Tablo 11: Ankete Katılan Üniversite Hastanelerin Yüzdeler Oranları**

Hastane Adı	Sıklık	Yüzdeler %
İÜTFH	331	35,0
İÜ-CTFH	562	59,5
İÜ-CKEH	52	5,5
<b>TOPLAM</b>	<b>945</b>	<b>100</b>

Ankete katılan hastaneler Tablo 11: de İÜ-CTFH, İÜTFH ve İÜ-CKEH den katılımcılar görülmektedir. En fazla İÜCTFH de çalışan daha fazla olduğu için % 59,5 katılım olmuştur. İÜTFH % 35, İÜ-CKEH de çalışan çok az olduğu için %5,5 kişi katılmıştır.

**Tablo 12: Ankete Katılan Katılımcıların Mesleklerinin Yüzdeler Oranları**

Meslek	Sıklık	Yüzdeler %
İdari Personel	143	15,1
Doktor	100	10,6
Personel (Hasta Bakıcı)	144	15,2
Hemşire	315	33,3
Sağlık Teknisyeni	107	11,3
Teknik Hizmetler	27	2,9
Diğer	109	11,5
<b>TOPLAM</b>	<b>945</b>	<b>100</b>

Ankete katılanların meslekleri Tablo 12: gösterilmektedir. İÜTFH, İÜ-CTFH ve İAÜ-CKE araştırmaya katılan katılımcıların büyük çoğunluğu %33,3 hemşiredir. Bunun nedeni araştırma yaptığımız hastanelerde çalışan hemşire sayısının fazlalığıdır. Bunu % 15,2 ile hastabakıcı izlemektedir. İdari Personel oranı % 15,1, diğer grubunda sekreterler, temizlik görevlileri, güvenlik görevlileri, diyet hizmetleri görevlileri vb yer almakta ve oran % 11. 5 dir. Sağlık teknisyeni oranı ise % 11.3 ve doktor oranı ise % 10,6 dir. En az sayıda teknik hizmetlerin olması %2,9 ise toplam anakütle içinde en az sayıda olmalarından kaynaklanmaktadır.

**Tablo 13: Ankete Katılan Katılımcıların Çalıştıkları Departmanların Yüzdeler Oranları**

Çalışılan Departman	Sıklık	Yüzdeler %
Dâhili Bilimler	317	33,5
Cerrahi Bilimler	340	36,0
Temel Bilimler	288	30,5
<b>TOPLAM</b>	<b>945</b>	<b>100</b>

Tablo : 13’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan katılımcıların oranı birbirine yakındır. En fazla cerrahi bilimlerde % 36,0 daha sonra dâhili bilimler ve en azda % 30,5 ile temel bilimlerde.

**Tablo 14: Ankete Katılan Katılımcıların Yaşlarının Yüzdeler Oranları**

Yaş	Sıklık	Yüzdeler %
19 altı	1	0,1
20- 29	192	20,3
30-39	363	38,4
40-49	278	29,4
50 yukarı	111	11,7
<b>TOPLAM</b>	<b>945</b>	<b>100</b>

Tablo 14: ' de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların en azı %1 ile 19 yaş ve %11,7 ile 50 yaş ve üzeridir. Büyük çoğunluğunu %38,4 ile 30-39 yaş oluşturmaktadır.

**Tablo 15: Ankete Katılan Katılımcıların Cinsiyet Dağılımlarının Yüzdeler Oranları**

Cinsiyet	Sıklık	Yüzdeler %
Kadın	540	57,1
Erkek	405	42,9
<b>TOPLAM</b>	<b>945</b>	<b>100</b>

Çalışmada katılımcıların % 57,1 bayan ve % 42,9 erkektir. Üniversitede çalışanların büyük bir çoğunluğunu hemşireler oluşturduğu ve hemşirelerin büyük çoğunluğu bayan olduğu için erkeklere oranla yüksek çıkmıştır.

**Tablo 16: Ankete Katılan Katılımcıların Medeni Durumlarının Yüzdeler Oranları**

Medeni Durumu	Sıklık	Yüzdeler %
Evli	600	63,5
Bekâr	345	36,5
<b>TOPLAM</b>	<b>945</b>	<b>100</b>

Çalışmaya katılan katılımcıların % 63.5 evli olup % 36.5 ise bekârdır.



**Tablo 17: Ankete Katılan Katılımcıların Eğitim Durumlarının Yüzdeler Oranları**

Öğrenim Durumu	Sıklık	Yüzdeler %
İlkokul	82	8,7
Lise	175	18,5
Ön lisans (Yüksekokul)	178	18,8
Lisans	289	30,6
Yüksek Lisans	124	13,1
Doktora	97	10,3
<b>TOPLAM</b>	<b>945</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının en azı %8,7 ile ilköğretim mezunu, bunu % 10,3 ile doktora mezunu takip etmektedir. Büyük bir çoğunluğunu ise %30,6 ile lisans mezunları oluşturmaktadır.

**Tablo 18: Ankete Katılan Katılımcıların Toplam Çalışma Yıllarının Yüzdeler Oranları**

Toplam Çalışma Yılı	Sıklık	Yüzdeler %
1-5	160	16,9
6 -10	200	21,2
11- 15	149	15,8
16-20	169	17,9
21-25	122	12,9
29-30	91	9,6
31 Üzeri	54	5,7
<b>Toplam</b>	<b>945</b>	<b>100</b>

Araştırmamıza katılanların en azı %5,7 si 31 yıl ve üzeri çalışmış, en fazla %17,9 ile 16-20 yıldır.

**Tablo 19: Ankete Katılan Katılımcıların Kurumda Çalışma Yıllarının Yüzdeler Oranları**

Kurumda Çalışma Yılı	Sıklık	Yüzdeler %
1- 5	223	23,6
6 -10	249	26,3
11- 15	131	13,9
16-20	147	15,6
21-25	81	8,6
29-30	73	7,7
31 Üzeri	41	4,3
<b>Toplam</b>	<b>945</b>	<b>100</b>

Araştırmamıza katılan sağlık çalışanların çoğu %26,3 ile 6 ile 10 yıl arası çalışanlardır. En azı ise %4,3 ile 31 yıl ve üzeri çalışanlardır.

#### 4.6.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Bir araştırmanın bilimsel nitelik kazanması bilgilerin doğru olması ve her defasında yapılan gözlem ve deneylerle kanıtlanmasına bağlıdır. Veriler güvenilirlik ve geçerlilik analizine dayanıyorsa güven verir. Araştırmanın güçlü olmasını sağlayan geçerlilik ve güvenilirliktir (Şencan,2005,1). Bu tez çalışmasında ölçümlerimizin geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek için faktör analizi ve Cronbach alfa analizlerinden yararlanılmıştır. Geçerlilik, ölçümlerin ölçmek istenen şeyi ölçüp ölçmediğini, güvenilirlik ise ölçümlerin gerçekten ölçmek istediği şeyi doğru ölçüp ölçmediğinin ortaya konulmasıdır. Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için en çok kullanılan yöntem Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısıdır. Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) ,güvenilirlik analizi 1951 yılında Lee Cronbach tarafından ortaya çıkarılmıştır ( Yıldız ve Uzunsakal,2018,15).

Cronbach Alpha, bir değişken içerisindeki rastgele örneklerin birbirleriyle ilişkilerini incelemektedir ve bu örneklemin korelasyonlarını belirten bir katsayının veri seti testinde kullanılabilmesini olanak sağlar (Cronbach, 1951, 297). Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı likert tipi (1den 7 veya 1den 5 kadar, vb) ,tamamen katılmıyorum, kısmen katılıyorum, çoğulukla katılıyorum, tamamen katılıyorum gibi ( çok değerli) ölçümlenmiş maddelerle veya evet hayır vb ( iki değerli) ölçümlenmiş maddelerle kullanılabilir. Hatta Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı test maddelerinin hepsiyle kullanılabilir ( Bademci,2006,440).

Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı, ölçekte bulunan k maddenin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Ölçekteki her madde için hesaplanabileceği gibi, ölçeğin tüm maddelerinin ortalamasında alınabilir. Literatürde çeşitli yaklaşımlar bulunmakla birlikte bu değer 0.7 ve büyük olmasıdır. Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı

yorumlanması için çeşitli sınıflamalar mevcuttur. Aşağıdaki tablolarda ayrıntılı olarak gösterilmiştir ( Kılıç,2016,47-48).

**Tablo 20: Güvenilirlik Katsayısı ve Yorumlaması**

Güvenilirlik katsayısı (Cronbach alfa)	Yorum
$\geq 0.9$	Mükemmel
$0.7 \leq \alpha < 0.9$	İyi
$0.6 \leq \alpha < 0.7$	Kabul edilebilir
$0.5 \leq \alpha < 0.6$	Zayıf
$\alpha < 0.5$	Kabul edilemez

**Kaynak:** KILIÇ,S., Cronbach'ın Alfa Güvenilirlik Katsayısı, Journal of Mood Disorders Volume: 6, No: 1, P: 47-48, 2016 - [www.jmood.org](http://www.jmood.org),48

**Tablo 21: Araştırma Ölçeklerinin Güvenirlilik Tablosu**

Değişken Adı	Soru Sayısı	Cronbach Alpha
Örgütsel Güven	12	0.947
Örgütsel Vatandaşlık	20	0.890
İş Tatmini	20	0.934
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>0.946</b>

Tablo 22:'e bakıldığında, araştırma ölçeğini oluşturan soruların alt boyutlarının 0.890 ile 0.947 arasında güvenilirlik değeri aldığı görülmektedir. Sosyal Bilimlerde Cronbach Alpha değeri 0.700 ve üzerinde değer aldığı ölçek/ölçekler güvenilir kabul edilmektedir. Bu çerçevede tüm alt boyutlar eşik güvenilirlik değerlerinin bir hayli üzerindedir. Ayrıca ölçeğin tüm sorularının yer aldığı genel bir güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiş ve sonuç 0.946 olarak bulunmuştur. Ölçeği oluşturan alt boyutların aritmetik ortalamasından daha yüksek bir güvenilirlik değeri çıkması, anketi oluşturan alt boyutların birbirleri ile uyumunu ve ölçeğin doğru bir şekilde tasarlandığının göstergesi olarak kabul edilebilir.

Geçerlik, bir ölçme aracının ölçmeyi hedeflediği özelliği, başka herhangi bir özellik ile karıştırmadan, doğru ölçebilme derecesidir Yani ölçülmesi gerekenlerin

doğru biçimde ölçülmesidir. Davranışsal özelliklerin ölçülmesinde geçerlilik önemli bir faktördür. Geçerliğin davranışsal özelliklerin ölçülmesinde önemli bir yeri olmasına rağmen bu davranışların tam olarak geçerliliğinden bahsedilemez. Bunun için ölçeklerin geçerliliği yeterli olabilecek doğrulukta ölçümler sağlanabilecek şekile getirilebilir. Geçerlilik, ölçme aracının ölçmek istediği amaca hizmet etme derecesi olduğu için ne hedefle kullanılacaksa ölçme geçerliliğide o hedefe bağlı olarak değişecektir. Geçerlilik sadece ölçeğin kendisiyle ilgili olmayıp, kullanım amacına, araştırılan gruba, yapıma ve puanlama biçiminde bağlıdır (Ercan ve Kan,2004,214).

Değişkenlerin faktör analizine uygunluğunu test etmek için iki ayrı ölçüm yapılmıştır. Örneklerin yeterliliğini test eden Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik ölçümü ve değişkenler arası korelasyon seviyesini ölçmek için de Bartlett'in küresellik testidir. KMO oranı 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Örneklem yeterliliği için limit değer 0.7 dir. 1ve 0.90 arası mükemmel, 0.9-0.8 arası iyi, 0.8-0. 9 arası orta,0.70-0.60 arası vasat, 0.60-0.50 arası kötü ve 0.50 altı kabul edilemez (Kaiser 1974, 35). Tablo 22: görüldüğü gibi araştırmada KMO değeri 0,932 olduğu için geçerlilik mükemmeldir.

**Tablo 22: Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık ( Bağımsız Değişkenler)**

**KMO ve Bartlett's Test**

<b>KMO ve Bartlett's Test</b>	
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Geçerliliği Ölçümü	.932
Yaklaşık Ki Kare	20330.630
Bartlett's Test of Sphericity	Yaklaşık Ki Kare
	496
Sig	000

Barlett Küresellik Testi verilerin çok değişkenli normallik varsayımını karşılayıp karşılamadığı ile ölçülür ( Katrancı ve Temel,2018,1550). Anlamlılık (sig.) olarak belirtilmektedir. Bu değer için olması gereken limit <0.05 olarak belirtilmektedir (Hair vd, 2010, 103). Tablo. 22' de görüldüğü gibi araştırmanın bağımsız değişkenleri ÖG ve ÖVD incelenen bütün değişkenler için ilişki anlamlılık derecesi 0.000 dır ve belirtilen limit değerin altındadır. Bartlett'in küresellik testi sonuçlarına göre bütün değişkenler arasında anlamlı bir ilişki, korelasyon mevcuttur.

**Tablo 23: İş Tatmini ( Bağımlı Değişken) KMO ve Bartlett's Test**

KMO ve Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Geçerliliği Ölçümü	.931
Yaklaşık Ki Kare	11811.651
Bartlett's Test of Sphericity	Yaklaşık Ki Kare
	190
Sig	000

Tablo 23: de görüldüğü gibi araştırmanın bağımlı değişkeni İT bütün değişkenler için ilişki anlamlılık derecesi 0.000 dır ve KMO değeri 0.931 olduğundan geçerlilik mükemmeldir. Bartlett's in küresellik testi sonuçlarına göre tüm değişkenler arasında anlamlı bir ilişki, korelasyon mevcuttur. Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin örnekleme sayısı değişken sayısına göre mükemmel olup değişkenler keşifsel faktör analizine uygundur.

#### 4.6.3. Keşifsel Faktör Analizi

KMO ve Bartlett'in küresellik testlerinden başarıyla geçen değişkenlerin ve ölçeklerin geçerliliğinin sınanması için keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Her bir değişken için ayrı ayrı yapılmış ve aşağıdaki tablolarda detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

**Tablo 24: Keşifsel Faktör Analizi**

Sıra	Sorular	Yöneticiye güven	Örgüte (kuruma) güven	İş yükü üstlenme	Disiplinli çalışma	Aidiyet hissetme	Kuruma karşı	Maaş ve terfi
1	Yöneticimin işindeki kritik esaslar konusunda teknik olarak yeterli olduğuna dair güvenimin derecesidir.	0,833						
2	Yöneticimin işi konusunda doğru kararlar alacağına dair güvenimin ... derecesidir	0,823						
3	Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına dair güvenimin..... derecesidir.	0,568						
4	Yöneticimin işini kabul edilebilir seviyede anladığına dair güvenimin... derecesidir.	0,839						
5	Yöneticimin işini uygun biçimde yapabileceğine dair güvenimin derecesi dir.	0,848						
6	Yöneticimin bana bir şey söylediği zaman söylediklerinin doğruluğuna dair güvenimin derecesi dir	0,803						
7	Yöneticimin işini sorunsuz şekilde yapacağına dair güvenimin derecesi dir.	0,832						
8	Yöneticimin işini dikkatlice yapacağına dair güvenimin derecesidir	0,813						
9	Bu kurumda bana adil şekilde davranılacağına dair güven düzeyimin derecesidir.		0,712					
10	Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasında ki güven düzeyimin derecesidir.		0,788					
11	Birlikte çalıştığım meslektaşlarım arasındaki güven düzeyinin istenilen esaslarda olmasının derecesidir. derecesidir.		0,830					
12	Bu kurumda birbirimize güvenebilme düzeyimin derecesi dir		0,884					
13	İş yükü ağır olan arkadaşlarıma iş yerinde yardım ederim.			0,799				
14	İşile ilgili sorun yaşayan arkadaşlarıma yardım etmek için zaman ayırırım.			0,852				
15	Herhangi bir sebeple işinin başında bulunmayan arkadaşlarımin yerini alarak onlara yardım ederim.			0,812				
16	İhtiyaçları olmasa bile işe yeni başlayanların işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.			0,744				
17	Herhangi bir karar alırken ,bu karardan etkilenecek kişilerin görüşlerini alırım			0,648				
18	İş arkadaşlarımin hakkını çiğnemem.				0,630			
19	İşimle ilgili adım atmadan önce üstümü mutlaka bilgilendirmem gerekmez.		İ	P	T	A	L	
20	Diğer çalışanlarla problem yaşamamak için gerekli önlemleri alırım.				0,612			
21	Herzaman dakik biriyimdir.				0,699			
22	Hastanede belirlenmiş mola saatleri dışında işime ara vermem.				0,764			

23	Çay kahve ve yemek aralarını asla uzatmam					<b>0,807</b>			
24	Hastanedeki gelişmelere rahatlıkla ayak uydururum.					<b>0,641</b>			
25	Hastanenin imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlerde gönüllü olarak katılırım.					<b>0,686</b>			
26	Hiç Kimse beni izlemese dahi ,hastanenin kurallarına,düzenlemelerine ve prosedürlerine uygun davranırım.					<b>0,653</b>			
27	Hastanede ki değişimleri yakından izler ve bunların iş arkadaşlarım tarafından kabul edilmesi için çaba harcarım.					<b>0,733</b>			
28	Hastanedeki toplantılara aktif olarak katılır ve tartışmalarda görüşlerimi sunarım.					<b>0,824</b>			
29	Sürekli olarak işimden ayrılmaktan söz ederim.						<b>0,723</b>		
30	Her zaman içinde bulunduğum durumla ilgili olarak olumlu yönlerden daha çok olumsuz yönlere odaklanırım.						<b>0,800</b>		
31	Küçük sorunları bile genelde büyütürüm						<b>0,858</b>		
32	Basit sorunların çözümünüle uğraşmak bile çok fazla zamanımı alır.						<b>0,788</b>		
33	Yöneticim genellikle konular hakkında fikrimizi almaya çalışır.							<b>0,723</b>	
34	İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum.							<b>0,612</b>	
35	Yönetim gelişime açıktır.							<b>0,681</b>	
38	Yönetici benimle ilgili konularda daima dürüst olmuştur.							<b>0,699</b>	
42	Çalışma arkadaşlarımız iyidir.							<b>0,696</b>	
44	Yöneticim iyi yapılan iş karşılığında bize olan güvenini belirtir ve över							<b>0,697</b>	
45	İşim başarıma duygusu veriyor.							<b>0,672</b>	
48	Birlikte çalıştığım insanlar gerçekten arkadaş canlısıdır.							<b>0,725</b>	
49	İşim tatmin edicidir							<b>0,632</b>	
50	Bu kurumun elemanları yönetimden iyi destek alır							<b>0,502</b>	
36	Kurumun adil bir terfi politikası vardır.								<b>0,600</b>
37	Diğer şirketlerde aynı işi yapanlarla karşılaştırıldığında benim maaşım yüksektir								<b>0,769</b>
39	Üst yönetim gerçekten işini iyi yapar								<b>0,561</b>
40	Kurumda gelişme olanakları vardır.								<b>0,597</b>
41	Bana göre bu şirketteki maaşlar diğer şirketlere göre yüksektir.								<b>0,794</b>
43	Bizim müşterilerimiz ( hastalarımız) güvenilirdir								<b>0,588</b>
46	Kurum işlerini gerçekten iyi yürütür.								<b>0,626</b>
47	İlerlemek isteyenler için burada yeterli kadar iyi işler vardır.								<b>0,664</b>
51	Bizim müşterilerimiz hastalarımız çok anlayışlıdır								<b>0,674</b>
52	Bizim müşterilerimiz sadıktır								<b>0,636</b>

Faktör analizi tablosuna bakıldığında ÖG bağımsız değişkeni, örgüte güven ve yöneticiye güven olarak iki alt boyutta incelenmiştir. Örgütsel vatandaşlık bağımsız değişkeni ise, iş yükü üstlenme, disiplinli çalışma ve aidiyet hissetme olarak üç boyuta ayrılmıştır. İT bağımlı değişkeni ise maaş ve terfi ve kuruma karşı olarak

iki alt boyuta ayrıldığı görülmektedir.Sorular arasında herhangi bir çakışma olmamış ve analizlere bu faktör tablosu baz alınarak devam edilmiştir.19 soru anlamlı bir değer almadığı için değerlendirme dışı bırakılmıştır.

#### 4.6.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon değişim gösteren iki ya da ikiden fazla değişkenin aralarındaki ilişkiyi inceler. İlişkinin yönü (ters veya doğru yönlü), ve ilişkinin kuvveti korelasyon katsayısı ile ölçülür. Bu Pearson korelasyon katsayısı olarakta bilinmektedir (Güriş ve Astar,2015,287). Bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken arasındaki doğrusal ilişkinin derecesinin ve yönünün belirlenmesi için hesaplanan ilişki katsayısı basit korelasyon katsayısıdır. Bağımlı değişken sayısı bir bağımsız değişken sayısı birden fazla olduğu durumlarda hesaplanan ilişki katsayısı ise çoklu korelasyon katsayısıdır. Bundan farklı olarak  $p > 1$   $q > 1$  sayıda değişken içeren iki veri seti (X ve Y) arasındaki değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak amacıyla değişkenleri bağımlı–bağımsız ayırımı yapmadan aralarındaki iç ilişkinin ortaya çıkarılması için hesaplanan ilişki katsayısı ise kanonik korelasyon katsayısıdır ( Koç vd,2018,66).

Korelasyon katsayısı +1 , -1 Aralığında bulunur,  $-1 < r < +1$

$r = 0$  ise değişkenler arasında ilişki yoktur,

$r \leq 0$  ise değişkenler arasında ters yönlü ilişki vardır,

$r \geq 0$  ise değişkenler arasında doğru yönlü ilişki vardır.

Koralasyon katsayı değeri +1 e yaklaşıyorsa değişkenler arasında doğru yönlü kuvvetli ilişki, -1 e yaklaşıyorsa değişkenler arasında ters yönlü kuvvetli ilişki vardır olarak yorumlanır. Eğer koralasyon katsayısı 0 yaklaşırsa ve işareti + ise doğru yönlü zayıf ilişki, işareti – ise ters yönlü zayıf ilişkili diye yorumlanır. Korelasyon katsayısı +0,50 ye yakın ise ilişki doğru yönlü, orta derecede ve – 0,50 yakın ise ilişki ters yönlü, orta derecedir 0,0 ile -0,25 arası çok zayıf ilişki, 0,26 – 0,49 arası zayıf ilişki, 0,50 - 0,69 arası orta ilişki, 0,70-0,89 yüksek ilişki, 0,90—0,1 çok yüksek ilişkidir ( Güriş ve Astar, 2015, 290).



Değişkenlerin dağılımlarının normal ya da normale yakın olduğu durumlarda Pearson korelasyon katsayısı kullanılırken, değişkenlerin dağılımlarının normalden uzak olduğu durumlarda ise Spearman sıra korelasyonu kullanılır. Eğer değişkenlerin tam değerleri kullanılmıyorsa ya da kesin değerleri yoksa o zamanda bu verileri vasıflarına göre sınıflandırıp Spearman Sıra korelasyonu uygulanır. Spearman Sıra korelasyon katsayısıda -1 ve +1 arasında değer alıp, katsayı +1 ise değişkenler arasında pozitif yönlü mükemmel bir doğrusal ilişki, -1 ise değişkenler arasında negatif yönlü mükemmel bir ilişki görülmektedir( Sungur, 2010, 117).

Korelasyon sayısı örneklem büyüklüğünden etkilendiği için küçük örneklerde korelasyon katsayısı fazla olsa bile istatistiksel olarak önemli bir değer olmayabilir. Bu yüzden, elde edilen değerlerin hipotez testinin yapılması lazımdır .(<http://www.scribd.com/doc/2066772/korelasyonanalizi> ).

Korelasyon tablosu tek başına bir sebep-sonuç ilişkisi göstermediği için, illiyet bağı kontrolü için regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz kapsamında verilerin normal dağılıma sahip olduğu için Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Bir Pearson korelasyon katsayısının yorumlanabilmesi için p değerinin 0.05 den daha küçük olması gerekir. Tüm bu değerleri ilgili tabloda sunulmuştur. Korelasyon katsayısının mutlak değerinin büyüklüğü ise var olan ilişkinin gücünün bir işaretidir. İki değişken arasında mükemmel bir korelasyon bulunuyorsa, korelasyon katsayısı +1 ya da -1 olarak tespit edilir. Bir değişkenin değerinin bilinmesiyle diğer değişkenin değeri de kesin olarak belirlenebilir. Diğer yandan, korelasyon katsayısının 0 olarak elde edilmesi durumunda iki değişken arasında bir ilişki olmadığı söylenebilir. Bu durumda ise değişkenlerden birine ait bir değeri bilmek, ikinci değişkenin değerini tahmin etmede hiç bir fayda sağlamamaktadır.

**Tablo 25: Korelasyon Tablosu**

		1	2	3	4	5	6	7
<b>Yöneticiye Olan Güven (1)</b>	Pearson Korelasyonu	1						
	Sig. Çift Kuyruklu							
	N	945						
<b>Örgüte Olan Güven (2)</b>	Pearson Korelasyonu	.687**	1					
	Sig. Çift Kuyruklu	.000						
	N	945	945					
<b>İşYükü Üstlenme (3)</b>	Pearson Korelasyonu	.305**	.244**	1				
	Sig. Çift Kuyruklu	.000	.000					
	N	945	945	945				
<b>Disiplinli Çalışma (4)</b>	Pearson Korelasyonu	.269**	.234**	.666**	1			
	Sig. Çift Kuyruklu	.000	.000	.000				
	N	945	945	945	945			
<b>Aidiyet Hissetme (5)</b>	Pearson Korelasyonu	.027	-.008	.120**	.188**	1		
	Sig. Çift Kuyruklu	.411	.807	.000	.000			
	N	945	945	945	945	945		
<b>İş Tatmini (Maaş ve Terfi) (6)</b>	Pearson Korelasyonu	.357**	.486**	.068*	.138**	-.196**	1	
	Sig. Çift Kuyruklu	.000	.000	.037	.000	.000		.000
	N	945	945	945	945	945	945	945
<b>İş Tatmini (Kuruma karşı) (7)</b>	Pearson Korelasyonu	.572**	.604**	.364**	.429**	.003	.705**	1
	Sig. Çift Kuyruklu	.000	.000	.000	.000	.917	.000	
	N	945	945	945	945	945	945	945

\*\* . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (Çift Kuyruklu)

\* . Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (Çift Kuyruklu)

Tablo 25: Korelasyon tablosuna bakıldığında ilk dikkat çeken detay, araştırmanın bağımlı değişkenleri olan İT'nin alt boyutlarının diğer bağımsız değişkenlerin alt boyutları ile olan ilişkisidir. Yöneticiye güven, örgüte olan güven ve iş yükü üstlenme alt boyutlarının tamamı her iki bağımlı değişken boyutu ile de orta düzeyde ilişki içerisindedir.

ÖG alt boyutu olan bağımsız değişken yöneticiye güven ile İT alt boyutlarından olan (maaş ve terfi) arasında pearson korelasyon katsayısı 0,357

olduğu için zayıf bir ilişki görülmüştür. ÖG alt boyutu olan bağımsız değişken yöneticiye güven ile İT tatmini alt boyutlarından olan (kuruma karşı) pearson korelasyon katsayısı 0,572 olduğu için orta derecede bir ilişki görülmüştür. Örgütsel güven alt boyutu olan bağımsız değişken örgüte güven ile iş tatmini alt boyutlarından olan (maaş ve terfi) arasında pearson korelasyon katsayısı 0,486 olduğu için zayıf bir ilişki görülmüştür. Örgütsel güven alt boyutu olan bağımsız değişken örgüte güven ile iş tatmini alt boyutlarından olan (kuruma karşı) arasında pearson korelasyon katsayısı 0,604 olduğu için orta derecede bir ilişki bulunmuştur.

ÖVD alt boyutlarından olan bağımsız değişken iş yükü üstlenme ile İT alt boyutlarından olan maaş ve terfi arasında pearson korelasyon katsayısı 0,068 olduğu için çok zayıf bir ilişkiye rastlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından olan bağımsız değişken iş yükü üstlenme ile İT alt boyutlarından olan ( kuruma karşı ) arasında pearson katsayısı 0,364 olduğu için zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

ÖVD alt boyutlarından olan bağımsız değişken disiplinli çalışma ile iş tatmini alt boyutlarından olan maaş ve terfi arasında pearson katsayısı 0,138 olduğu için çok zayıf bir ilişkiye rastlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından olan bağımsız değişken disiplinli çalışma ile iş tatmini alt boyutlarından olan ( kuruma karşı ) arasında pearson katsayısı 0,429 olduğu için zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Maaş ve terfi ile kuruma karşı örgütsel vatandaşlığın alt boyutu aidiyet hissetme alt boyutu ile hiç bir ilişki içerisinde olmadığı, hatta potansiyel olarak ilişkinin negatif yönlü olabileceği unsuru dikkat çekmektedir. ÖVD alt boyutlarından olan bağımsız değişken aidiyet hissetme ile İT alt boyutlarından olan bağımlı değişken maaş ve terfi arasında pearson katsayısı -0,196 olduğu için negatif yönlü çok zayıf bir ilişkiye rastlanmıştır. ÖVD alt boyutlarından olan bağımsız değişken aidiyet hissetme ile İT alt boyutlarından olan ( kuruma karşı ) arasında pearson katsayısı 0,03 ve sig. derecesi anlamlılık derecesi 0,5 den büyük 0,917 olduğu için aralarında hangi bir ilişki bulunmamaktadır.

#### 4.6.5.Regresyon Analizi

Değişkenler arası ilişkileri incelemede sıklıkla kullanılan istatistiksel yöntemlerden biri regresyon analizidir (Şenel ve Atlı, 2014, 36). Rastgele değişkenin davranışının model olarak tahmin edilmesini sağlar. Buda bize değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğünü gösterir. Hem tek değişkenle yapılabildiği gibi hemde çok değişkenle yapılabilir. Eğer çok değişkenle yapılacaksa bağımlı değişkene etki eden diğer değişkenlerin sabit kabul edilerek ( ceteris paribus) yapılması gerekir ve katsayı ile belirlenir. Bu regresyon katsayısıdır ve bağımlılık derecesini gösterir.Bu şekilde olması bilinen bulgulardan yola çıkarak gelecekteki, bilinmeyen olayları tahmin etmede kullanılır. Regresyon, bağımlı ve bağımsız değişken(ler) arasındaki ilişkiyi ve doğrusal eğri kavramını kullanarak, bir tahmin eşitliği geliştirir. Değişkenler arasındaki ilişki belirlendikten sonra, bağımsız değişken(ler) in skoru bilindiğinde bağımlı değişkenin skoru tahmin edilebilir. Değişkenler arasında doğrusal ilişki olabileceği gibi, doğrusal olmayan bir ilişki de olabilir. Saçılım grafiği yapılmadan (ilişki yok / doğrusal ilişki var / doğrusal olmayan ilişki var) ve değişkenler arasında korelasyon varlığına rastlanmadan regresyon analizine karar verilmesi uygun değildir. ht([tp://www.scribd.com/doc/2066772/korelasyonanalizi](http://www.scribd.com/doc/2066772/korelasyonanalizi),erişim tarihi 07.12.2019).

Regresyon modeli ile yapılan tahminlerin geçerli olması, hata ile ilgili ana varsayımların geçerliliğine dayanır. Regresyon temel varsayımları şunları içerir ; ( Küçüksille,2010,259).

1. Normal dağılım gösterir
2. Doğrusallık vardır
3. Hata terimlerinin aritmetik ortalaması sıfırdır
4. Sabit varyans vardır
5. Otokorelasyon olmaması gerekir
6. Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı yoktur.

Regresyon modeli tahminlemesinde önce tahmincilerin büyüklüğüne ve işaretine bakılmalıdır. Parametre tahminlerinin işaret ve büyüklükleri uygun ise

parametre tahmincilerinin istatistiksel anlamlarına bakmak gerekir, eğer parametrelerden biri anlamsızsa o model kullanılmaz ( Güriş ve Astar,2015,297). Çoklu Regresyon modelinde Ho tüm regresyon katsayılarının sıfır olduğu, Ha hipotezinde ise B iinin sıfırdan farklı olduğu kabul edilir. Parametrelerin tek tek istatistiksel anlamlılığı için t testi ve modelin tamamının anlamlı olup olmadığını test etmek için F testine bakılır (Küçüksille, 2010,259).

**Tablo 26: Regresyon Tablosu ( Maaş ve Terfiye Göre)**

Model		Kareler Toplamı	Df	Ortalamalar Karesi	F	Sig
11	Regresyon	552.753	5	110.551	75.631	.000 <sup>b</sup>
	Tekli	1372.539	939	1.462		
	Toplam	1925.292	944			
		R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata	
		.536 <sup>a</sup>	.287	.283	1.20901	
	Değişkenler	Standart Hata	Beta(Standardize)	T	Sig.	
	Sabit	.250	---	8.371	.000	
	Yöneticiye Güven	.038	.060	1.543	.123	
	Kuruma ( Örgüte) Olan Güven	.036	.441	11.597	.000	
	İş Yüğü Üstlenme	.043	-.129	-3.449	.001	
	Disiplinli Çalışma	.051	.144	3.829	.000	
	Aidiyet Hissetme	.027	-.205	-7.305	.000	

a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini (Maaş ve Terfi)

b. Bağımsız Değişkenler: Yöneticiye Güven, Kuruma Olan Güven, İş Yüğü Üstlenme, Disiplinli Çalışma, Aidiyet Hissetme.

Tablo 26 'ya göre göre maaş ve terfi bağımlı değişkeni - yöneticiye güven bağımsız değişkeni alt boyutundan sig değeri normal değer 0,000 ve bulunan değer 0,123 olduğu için, anlamlı değildir. t değeri de normal değer 2.000 den düşük 1,543 bulunduğu için ve Beta değeri de yine 150 normal değerden düşük 0,060 olduğundan etkilenmediği ortaya çıkmaktadır. Maaş ve terfi bağımlı değişkeni- kuruma ( örgüte ) olan güven bağımsız değişkeni alt boyutundan sig değeri 0,000, t değeri, 11.597 ve Beta değeri de 0.441 olduğu için doğrudan ve pozitif yönde etkilidir. Maaş ve terfi bağımlı değişkeni ile - İş yüğü üstlenme bağımsız değişkeni, sig değeri

0,001, t değeri,-3.449 ve Beta değeri -0,129 olduğu için negatif yönde etkileşim saptanmıştır. Maaş ve terfi bağımlı değişkeni ile- disiplinli çalışma bağımsız değişkeninde sig değeri 0,000, t değeri 3.829 ve Beta değeride 0.144 olduğu için doğrudan ve pozitif yönde etkileşim vardır. Maaş ve terfi bağımlı değişkeni ile - aidiyet hissetme bağımsız değişkeni arasında sig değeri 0,000, t değeri, -7.305 ve Beta değeri -0.205 olduğu için negatif yönde etkilemektedir ve Ek olarak, kuruma olan güven ve disiplinli çalışma, maaş ve terfi üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkili çıkmıştır.

Determinasyon katsayısı ( $r^2$ )\*\* regresyon modelinin gerçeği ne derece ulaşılabilirdiğini gösterir. Bu korelasyon katsayısı'nın karesidir ve (0 ile 1) arasında değer alır. Aynı zamanda modelin başarısını gösterir. (<http://mustafaakca.com/regresyon-analizi-nedir-2/>) erişim tarihi,18.12.2019

Tablo: 26 görüldüğü gibi araştırma modelin açıklanma oranı ise %28. 7'dir.

**Tablo 27: Regresyon Tablosu (Kuruma Karşı)**

Model		Kareler Toplamı	Df	Ortalama r Karesi	F	Sig.
2	Regresyon	<b>684.462</b>	<b>5</b>	<b>136.892</b>	<b>176.804</b>	<b>.000<sup>b</sup></b>
	Tekli	<b>727.032</b>	<b>939</b>	<b>.774</b>		
	Toplam	<b>1411.494</b>	<b>944</b>			
		R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata	
		<b>.696<sup>a</sup></b>	<b>.485</b>	<b>.482</b>	<b>.87992</b>	
	Değişkenler	Standart Hata	Beta(Standardize)	T	Sig.	
	Sabit	<b>.182</b>		<b>2.826</b>	<b>.005</b>	
	Yöneticiye Güven	<b>.028</b>	<b>.237</b>	<b>7.213</b>	<b>.000</b>	
	Kuruma ( örgüte) Olan Güven	<b>.026</b>	<b>.370</b>	<b>11.449</b>	<b>.000</b>	
	İş Yükü Üstlenme	<b>.031</b>	<b>.028</b>	<b>.881</b>	<b>.379</b>	
	Disiplinli Çalışma	<b>.037</b>	<b>.270</b>	<b>8.448</b>	<b>.000</b>	
	Aidiyet Hissetme	<b>.020</b>	<b>-.054</b>	<b>-2.266</b>	<b>.024</b>	

a. Bağımlı Değişken: **İş Tatmini (Kuruma karşı)**

b. Bağımsız Değişkenler: **Yöneticiye Güven, Kuruma Olan Güven, İş Yükü Üstlenme, Disiplinli Çalışma, Aidiyet Hissetme.**

Tablo 27': ye göre kuruma karşı iş tatmini hissetme bağımlı değişkeni, yöneticiye güven bağımsız değişkenden sigma değeri 0,000, t değeri 7,213 ve Beta değeri 0.237 olduğu için doğrudan ve pozitif yönde etkilenmektedir. Kuruma karşı iş

tatmini hissetme bağımlı değişkeni, kuruma güven bağımsız değişkeninden, sigma değeri 0,000, t değeri 11.449 ve Beta değeri,0.370 olduğu için doğrudan ve pozitif yönde etkilenmektedir. Kuruma karşı iş tatmini hissetme bağımlı değişkeni, iş yükü üstlenme bağımsız değişkeninden sigma değeri 0,379, t değeri 0,881 ve Beta değeri 0.28 olduğu için aralarında herhangi bir etki bulunmamaktadır. Kuruma karşı iş tatmini hissetme bağımlı değişkeni ile disiplinli çalışma bağımsız değişkeni arasında sigma değeri 0,000, t değeri 8,448 ve Beta değeri 0.270 olduğu için doğrudan ve pozitif yönde etkilenmektedir. Kısacası ikinci bağımlı değişken olan kuruma karşı iş tatmini hissetme faktörü, yöneticiye güven, kuruma olan güven ve disiplinli çalışma alt boyutlarından doğrudan ve pozitif yönde etkilenmektedir. Bu modelin determinasyon katsayısı ise 0.485'dir. Diğer bir deyişle, bağımlı değişkendeki değişimlerin %48. 5'i bu üç alt boyuttaki değişimlerden kaynaklanmaktadır.

#### 4.6.6. Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları

Tablo 28:' de araştırma hipotezleri ve sonuçları ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 28: Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları**

HİPOTEZ NO	AÇIKLAMA	SONUÇ
<b>H1</b>	Örgütsel güvenin iş tatminini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.	Kısmen desteklendi
<b>H1a</b>	Yöneticiye olan güvenin iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.	Maaş ve terfi boyutu etkilemiyor. Kuruma göre iş tatmini ise doğrudan ve pozitif yönde etki.
<b>H1b</b>	Örgüte olan güvenin iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır	İT'nin her iki boyutu ile doğrudan ve pozitif yönde etki
<b>H2</b>	Örgütsel vatandaşlığın iş tatminini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır	Kısmen desteklendi
<b>H2a</b>	İş yükü üstlenmenin iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır	Maaş ve terfi yönden negatif etki ve kuruma karşı İT ise etkisi yok
<b>H2b</b>	Disiplinli çalışmanın iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır	İT'nin her iki boyutu ile doğrudan ve pozitif yönde etki
<b>H2c</b>	Aidiyet hissetmenin iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır	Maaş ve terfi ile potansiyel olarak negatif yönde ve, kuruma karşı ise etkisi yok

## SONUÇ

Araştırma sonucunda Sağlık işletmeleri örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlığın iş tatmini üzerindeki etkileri sayesinde, küreselleşmenin yaratmış olduğu yoğun rekabet ortamında diğer işletmelerden farklılaşarak üstünlük elde edebiliyor mu? Sorusuna yanıt aranmıştır. İşletmeler, modern çağın gerektirdiği, teknolojik yeniliklerin ve bilginin kolay erişimi sayesinde birçok kazanım sağlamakla birlikte entelektüel sermayeleri ile diğer işletmelerden üstünlük sağlayabilmektedirler. Günümüzde örgütü oluşturan beşeri sermayenin önemi iyice anlaşılmiş ve insana değer veren yönetim yaklaşımları benimsenmiştir. Örgütlerin etkinliklerini ve verimliliklerini arttırmaları, başarı elde etmeleri ve amaçlarına ulaşmaları örgütü oluşturan çalışanlar sayesinde gerçekleşmektedir. Örgüt ve örgütsel değerler son yüzyılın parlayan yıldızı haline gelmiştir. Örgüte ve örgütsel değerlere gereken önem vermeyen işletmeler başarı elde edememektedirler. Bu yüzden örgütsel davranışlara verilen değer önemi artmış ve onu geliştirmek için çeşitli yollara başvurulmaya başlanmıştır. Bir işletmenin başarısı, iş ve dış müşterinin memnuniyetini sağlamaktan geçmektedir. Çalışmada işletmeleri diğer işletmelerden ayıran, taklit edilemeyen, eğitilip, geliştirdiklerinde firmayı en üst seviyeye taşıyabilecek kapasiteye sahip işgörenlerin örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlıklarının iş tatminine olan etkileri incelenmiştir.

Üniversite hastanelerinin üç önemli misyonu bulunmaktadır. Birincisi sağlık hizmeti sunumudur. Ancak üniversite hastaneleri diğer sağlık kurumlarından ayrı olarak geniş sorumluluklara sahiptir. Yalnızca belirli bir bölge halkına sağlık hizmeti sunması beklenmez; aynı zamanda hizmet sunduğu bölge ya da tüm ülke için sağlık hizmetleri ve sektördeki yenilikler konusunda liderlik etmesi ve her bir sağlık problemi ile ilgili olarak en kapsamlı çözümleri sunması da beklenmektedir. Bütün bunlarla baş etmek için farklı yetenek ve bilgiye sahip ve multidisiplinerlerden oluşan hizmet sunucularına ihtiyaç duyar. Üniversite hastaneleri en iyi sağlık hizmeti verebilmek için çaba harcamalı, temel sağlık hizmetleri ve ikinci basamak tedavi hizmetlerinde en iyiye ulaşabilmeli ve ek olarak acil ve üçüncü basamak sağlık hizmetlerinede yanıt verebilmelidir. İkinci önemli misyonu ise eğitimidir. Ulusal ve



uluslararası birçok öğrenciye eğitim vermekte ve onları en güzel bir şekilde topluma kazandırmaktadır. Üçüncü olarakta araştırma hastaneleridir. Yapılan üst düzey araştırmalar sayesinde çok geniş bir alana yayılan sağlık sorunları için teşhis ve tedavi yöntemlerinde iyileştirmeler sağlamaktadır.

Araştırma; Türkiye' nin hatta dünyanın en önemli iki üniversite hastanesi olan İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi hastanesi, İstanbul Üniversitesi- Cerrahpaşa Cerrahpaşa Tıp Fakültesi hastanesinde ve İstanbul Üniversitesi- Cerrahpaşa Kardiyoloji Enstitüsü hastanesinde çalışan 945 sağlık çalışanı ile yapılmıştır. Sağlık hizmetleri ekip çalışmasını gerektirdiğinden, hastanede çalışan tüm meslek grupları, idari personel, hemşire, doktor, hasta bakıcı, sağlık teknikeri, teknik hizmetler ve diğer ( güvenlik, sekreter, temizlik personeli vb ) araştırmaya dahil edilmiştir. Çünkü sağlık kurumları, birçok sağlık personelinin birarada çalıştığı ve örgütsel davranışların etkilerinin en yüksek seviyede hissedildiği kurumlardır.

Araştırma sonuçlarına yönelik hipotezler genel olarak değerlendirildiğinde şunlar görülmüştür. Bağımlı değişken olan İT alt boyutları ve bağımsız değişken olan ÖGT alt boyutları yöneticiye güven ve örgüte (kuruma) güven ve ÖVD alt boyutu olan iş yükü üstlenme (hem İT alt boyutu olan ( maaş ve terfi ) hemde İT alt boyutu olan ( kuruma karşı) orta düzeyde ilişkili bulunmuştur. İT alt boyutu olan ( maaş ve terfi) ve ÖVD alt boyutu olan kuruma aidiyet hissetme ile hiçbir ilişkisinin olmadığı hatta potansiyel olarak negatif yüklü olduğu görülmüştür. İlk araştırma sonucuna göre İT alt boyutu ( maaş ve terfi) bağımlı değişkeni, örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye güven bağımsız değişkeni ile herhangi bir etkileşimde bulunmadığı görülmüştür. İş tatmini alt boyutu (maaş ve terfi ) bağımlı değişkeni, örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları iş yükü üstlenme ve aidiyet hissetme bağımsız değişkenini negatif yönde etkilediği saptanmıştır. ÖG alt boyutu olan örgüte güven ve ÖVD alt boyutu olan disiplinli çalışma bağımsız değişkeni, iş tatmini ( maaş ve terfi) üzerine doğrudan ilişkili olduğu görülmüştür. İkinci olarak İT alt boyutu olan ( kuruma karşı) bağımlı değişkeni yöneticiye güven, örgüte güven ve disiplinli çalışma bağımsız değişkeni üzerine doğrudan pozitif yönlü ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Birinci hipotez; ÖG'in İT üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. İT alt boyutları olan ( maaş ve terfi tatmini) ve ( kuruma karşı tatmin ) bağımlı değişken ile ÖG 'in alt boyutları olan yöneticiye ve örgüte güven bağımsız değişkenleriyle orta düzeyde bir ilişki çıkmıştır. ÖG alt boyutu olan yöneticiye güven bağımsız değişkeni, İT olan ( maaş ve terfi tatmini) bağımlı değişkenini etkilememektedir. Fakat İT' nin ikinci alt boyutu olan ( kuruma karşı tatmin) de ise hem yöneticiye hemde örgüte güvende doğrudan pozitif yönde bir ilişki görülmüştür. Bunun da en önemli nedeni sağlık kurumlarının yapısıyla ilişkilidir. Çünkü sağlık sektörü yüksek teknolojiyi kullanan sektörler arasındadır ve hizmet sektörlerindeki en önemlisidir. Sağlık işletmeciliği yüksek maliyet gerektirir ve yönetilmeleride oldukça zordur. Üniversite hastanelerinin organizasyon yapıları, gerçekleştirmeleri beklenen farklı misyonlarından dolayı diğer sağlık kuruluşlarından farklılaşmaktadır. Bu hastaneler sağlık hizmeti sunarken aynı zamanda eğitim ve araştırma faaliyetlerini de sürdürdüğü için organizasyon yapılarında buna yönelik düzenlemeler bulunmaktadır. Genelde üniversite hastaneleri matriks yapı ile yönetilir. Yetki üst düzey yöneticilerden alt düzey yöneticilere dikey ve birçok birimin yer aldığı bölümlere göre yatay olarak işler. Bu iki yön matriks oluşturur. Bu yönetim tarzında uzmanlaşma, standartlaşma, esneklik, hiyerarşiden dolayı karmaşıklık, yüksek maliyet görülür. Üniversite hastaneleri geniş ve karmaşık organizasyonludur. Bu yapının çeşitli avantaj ve dezavantajları vardır. Avantajları işletmeye esneklik sağlar ve işletme içi bilgi ve tecrübe akışı hızlı ve kolay olur, kararların kalitesi artar. Dezavantajları ise çok yönetici olduğu için çalışanlar ve yöneticiler arasında çatışma çıkabilir. Çatışmaların önlenmesi için üst yönetimin farklı yönetsel mekanizmaları en iyi şekilde yönetmesi gerekir.

Araştırmada iş tatmini alt boyutu olan maaş ve terfinin yöneticiye güvenden etkilenmemesinin sebebi, araştırma yaptığımız üniversite hastanelerinin devlet kurumu olmasıdır. Bu kurumlarda maaşların ve ek ödemelerin standart olması, performans ücretinin eşit ve adil olarak dağıtılmaması, en yüksek performans gösteren çalışan ile endüyük performans gösteren çalışan arasında ücret yönünden hiçbir farkın bulunmaması ve ödül sisteminin gelişmemesi İT ve ÖG'i etkilemektedir. Üniversite hastanelerinin terfi sisteminde birçok aksaklıklar

bulunması, terfilerin adaletli bir şekilde dağıtılmayıp tamamen yöneticinin insiyatifinde bırakılması, terfilerde eğitime, liyakata, bilgiye, tecrübeye ve yeteneğe önem verilmeyip keyfi olarak yapılması örnek olarak verilebilir. Bu tür sistemle gelen yöneticilerin eğitimlerinin, bilgi ve becerilerinin yetersiz olması, liyakatlarını bulunmaması, iş ve işle ilgili konularda yeterli bilgi sahibi olmamaları, yöneticilerle çalışanlar arasında anlaşmazlıklara, çatışmalara, iletişim bozukluklarına neden olmakta, çalışan yöneticiye ve kuruma güvenmemekte, her an kendilerine zarar verilebileceğini düşündüğü için iş tatmini ve çalışma performansı azalmaktadır. Bu tür çalışma ortamlarında çalışanların motivasyonu azalmakta, stres artmakta, iletişim bozulmakta ve çalışanlarda şüphecilik, kavgacılık, saldırgan davranışlar, güvensizlik oluşmakta ve bu müşteri olan hastayada yansıtıldığı için hizmet kalitesinde azalma görülmektedir. Çalışanlarda, yöneticiye karşı kin ve nefret artmakta, her fırsatta yöneticiden şikâyet etmekte, dedikodu artmakta, sözlü ve davranışsal hakaretler, zaman zamanda fiziksel şiddetle sonlanabilmektedir. Sonunda her iki tarafta anlaşmazlıklar soruşturmalara hatta mahkemelere kadar gidebilmektedir. Bu olumsuz davranışlar örgütteki tüm çalışanları etkilemekte, iş barışı bozulmakta, saygısızlık, ilgisizlik, liyakatsızlık, şüphecilik, devamlı karşılıklı olarak birbirlerine zarar verme isteği, örgütsel bağlılık azalmakta, güven yitirildiği için çalışan yöneticinin yanlısını aramakta, yöneticide çalışanın yanlısını aramakta ve sonundada işyeri çalışanlar için bir hapishaneye dönüşmektedir. Çalışanların kendilerini işte mutlu hissetmediklerinde bu onların sosyal yaşamında etkilemekte, mutsuzlukları artmakta, çeşitli psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar ortaya çıkmaktadır. Bu tür çalışanlar rahatsızlıklarından dolayı işte ya verimsiz çalışmakta ya da izin veya rapor olarak devamsızlık yapmaktadır. En sonunda çalışan ya içine çekilmekte ya da başka fırsatları değerlendirmek için fırsat kollamaktadır. Fırsat bulduğundada kurumdan ayrılmaktadır. Kurumda yetişmiş çalışanın gitmesiyle başarısı azalmakta ve maddi kayıplar oluşmaktadır. Çünkü deneyimli çalışanın yerine yeni eleman alınması ve gelen elemanın yetişmesi maddi ve manevi kayıplara yol açmaktadır.

Çalışanın yöneticisine güven duymamasına rağmen örgüte güven duyma ve iş tatmini ilişkisinde ise doğrudan pozitif yönlü ilişki görülmesidir. Yöneticiye güven ile iş tatmini alt boyutu olan maaş ve terfi arasında herhangi bir ilişki yoktur, yani

maaş ve terfi bağımlı değişkeni yöneticiye güvenden etkilenmemektedir. Buda kamu üniversite hastanesi olması ve maaş ve ücretin yasalarla belirlenmesi ve yöneticinin burada etkili olmamasından kaynaklanmaktadır. Hastanede çalışanlar yöneticilerine güvenmeseler bile iş tatmini olmaları onları çok fazla etkilememektedir. Çünkü hastanede bir çok yönetici vardır. Çalışanların bir kısmı bölüm başkanlarına direkt olarak bağlı olmasına rağmen bir kısmıda kendi yöneticilerine bağlıdır. Buda zaman zaman çatışmalara, anlaşmazlıklara yolaçmakta ve örgüt içindeki güveni belirlemektedir. Terfilerde ise yöneticinin söz hakkı olmasına rağmen hastanede birçok yöneticinin olması ve bu kararlarda onların fikirlerinin alınması etkilemektedir. Örgüte güven ile maaş ve terfi üzerinde doğrudan ilişki saptanmasının sebebi ise bazı maaş ve ücretlerin sabit olmasına rağmen bazı ücretlerin performans ücretleri gibi kurumun insiyatifinde olması ve oranını kurum belirlemesidir. Çalışanlar yüksek performans gösterdiğinde o kişilere maddi olarak herhangi bir katkı sağlamasa da teşekkür edilmesi ve o kişilerin kurum tarafından onure edilmesi etkilemektedir. Genel İT bağımlı değişkeni ( kuruma karşı) ile örgüte ve yöneticiye güven doğrudan pozitif yönlüdür. Bununda sebebi çalışanlar kuruma ve yöneticiye güvendiklerinde daha fazla performans göstermekte, yöneticisini memnun etmek için çabalamakta ve iş tatmini olmaları kolaylaşmaktadır, Maaş ve ücretler dışında çalışanın İT olması, yöneticiye ve örgüte güvenmesidir. Bu üniversite hastanelerinde , iş ve işle ilgili birçok prosüdür ve iş talimatının olması, kurum kültürü gelişmesi, çalışanlara bilgi ve becerilerini arttırmaları için fırsatlar verilmesi, bir üst eğitime devam etmek isteyenlerin çalışma şartlarının eğitimine göre ayarlanması, belirli zamanlarda oryantasyon, sempozyum, kongre, hizmetiçi eğitimlerinin planlanması ve katılımının teşvik edilmesi ve çalışanları onurlandırmak için yılın çalışanı seçilmesi gibi faktörlerin bulunması etkilidir. Ayrıca çalışanları kurumda tutmak, ÖG'i artırmak için, iş olanaklarının iyileştirilmesi, fiziki ve güvenli ortamın sağlanması, iş sağlığı güvenliğinin artırılması, birlik ve beraberliğin oluşturulması ve çalışanların birbirleriyle etkileşimlerin sağlamak için sosyal faaliyetlerin planlanması önemlidir.

Araştırmanın ikinci hipotezinde ise; ÖVD' nin İT üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmasıdır. Bu çalışmada ÖVD beş alt boyuttan, üç alt boyuta inmiştir.

Bunlar; iş yükü üstlenme ( özgecılık), aidiyet hissetme (vicdanlılık) ve disiplinli çalışma ( sivil erdemdir). İş yükü üstlenme bağımsız değişkeni ile ve İT , (maaş ve terfi ) ve (kuruma karşı) bağımlı değişkenleri arasında orta düzeyde ilişki vardır. İş yükü üstlenme çalışanların gönüllü olarak ve kendi isteğiyle çalışma arkadaşlarına ve işe yeni başlayanlara yardım etmesi; işi yükü fazla olanlara yardım etme, örgütlerde işle ilgili ortaya çıkan problemlerin çözümünde aktif rol alması ve diğer kişilere karşılıksız olarak yardımcı olmasını ifade eder. İş yükü üstlenme karşılık beklenmeden yapılan bir davranış olmasından dolayı, İT'nin her iki boyutunu orta derecede etkilemiştir. Örgütlerin başarısı bu tür davranış gösteren çalışanlar sayesinde artmakta, değişim ve gelişmeler sağlanmaktadır. Örgüt çalışanları arasında ücret, ödül ve terfiler adil ve eşit davrandığında, kurum kültürü geliştirildiğinde, çalışanların sosyal ortamdada beraber olmasını sağladığında, iş yükü üstlenme gelişeceği için çalışanın İT artacaktır. Kuruma karşı aidiyet hissetme ile İT her iki boyutundada hiçbir ilişki görülmemiştir. Hatta potansiyel olarak negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Buda sağlık çalışanlarının iş tatmini olmasa da resmi görevleri dışında birçok işi icra ettiklerini göstermektedir. Sağlık çalışanı ister iş tatmini olsun, isterse olmasın her zaman örgütün çıkarlarını en üst düzeyde tutarak, örgütsel faaliyetlere ve örgütsel yaşama aktif ve gönüllü olarak katılmaktadır. İş yükü üstlenme ve aidiyet hissetme ile maaş ve terfi arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buda çalışanların herhangi bir ücret ya da terfi verilmesede rutin işler dışındaki işleri seve seve yapabileceklerini göstermektedir. Sağlık çalışanları yorucu ve zor çalışma koşulları altında çalışmalarına rağmen her zaman en üst düzeyde performans göstermektedirler. İş ortamında birçok imkânsızlıklarla karşılaşmalarına rağmen motivasyonları hiç düşmemekte ve hastaların sağlığına kavuşması için ellerinden geleni yapmaktadırlar. Yapmış oldukları bu davranışlarda hiç bir karşılık beklemeden gönül rızasıyla yapmaktadırlar. Disiplinli çalışma ile iş tatmininin her iki boyutunda doğrudan pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Bu davranışta, çalışanlar işe vaktinde gelme, çalışma zamanını etkili kullanma, iş ortamında belirlenen kurallara gönülden itaat gibi davranışlar sergilerler. İT iş ve yapılan iş sonucunda elde ettiklerinin, maddi manevi ihtiyaçları ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğüne veya örtüşmediğine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygudur.

Çalışanda ne kadar çok vicdanlı davranışlar sergilerse iş tatmini olması o derece artmaktadır. Çalışan vicdanlı davranış sergilediğinde başarının nitelik ve nicelik yönünden hissediliş şekli olarak iş tatmini artacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışı karşılık beklenmeden yapılan davranışlar olmasına rağmen örgütün başarısı için çok gerekli davranışlardır. Örgütler çalışanın işte ve sosyal hayatta başarılı ve mutlu olmasını istiyorlarsa çalışanlara değer vermelidir. Örgütsel başarı için ÖG ve ÖVD, İT sağlama açısından önemlidir.

### **Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlığın İş Tatmini İlişkisini Arttıran Öneriler:**

- Uluslararası literatürde üniversite hastaneleri için önerilen organizasyon modelleri incelenerek en uygun olanın seçilmesi, eksikliklerin giderilmesi, ülke koşullarına göre geliştirilmesi son derece önemlidir. Ayrıca üniversite hastanelerinin tümünün işleyişini ve organizasyonunu düzenleyen ortak bir mevzuat çalışmasının ortaya çıkartılması ve güçlü bir lider geliştirilmesi yaşanan sorunların çözüm bulması açısından önem arz etmektedir.

- Hastaneler tüm çalışanların ücretlerini artırmak için, maddi kaynaklarının çalışanlara teşvik edecek şekilde düzenlemelidir. Hastanenin toplum üyelerine sağladığı hizmetlerin çeşitliliği ve ile öz kaynakları arasında yeniden düzenlemeler yaparak çalışanların ücretlerini yükseltebilir.

- Hastanedeki döner sermaye katkısının yeniden incelenmesi ve yapılandırılması yapılarak, çalışanlara eşit ve adil olarak paylaşılmalıdır. Riskli bölümlerde çalışanların performans ödemelerinin artırılması sağlanmalıdır. Çeşitli yardımların (giyim yardımı, yol yardımı, kreş yardım, yemek vb) uygun bir şekilde düzenlenmesi gereklidir. Çalışanların sosyal haklarının; servis, kreş, yemek, vb kesintisiz ve sürekli planlanması yapılabilir.

- Tüm çalışanlar için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak. Bu, aşağıdakiler aracılığıyla elde edilebilir. Fiziksel koşulların uygun olması: aydınlatma havalandırma, ısıtma, temizlik, bina güvenliği çalışma koşulların uygun bir şekilde

planlanabilir. Güvenlik, iş sağlığı, meslek hastalığı ve iş kazalarını önleyici ve azaltıcı düzenlemeler yapılabilir.

- Hastanede insan kapasitelerinin geliştirilmesi ve kullanılması için; çalışanların bilgileri artırılarak, eğitim kurslarına katılımları teşvik edilir. Eğitim programlarının aktivasyonu ancak belirli kategorileri değil, eğitim, teknik, insani ve ahlaki tüm yönleri içeren eğitim programları düzenlenmeli ve sürdürülmelidir. Çünkü eğitimin, çalışanların moralini ve memnuniyetini artırmada önemli bir rol oynadığı bilindiği için katılımının sağlanması gereklidir. Buna özendirme ve çalışanın yeteneklerini ve becerilerini ortaya çıkarmasını teşvik etmek gerekir.

- Hastane personelinin karar verme sürecine katılımında, işin doğası ve hassasiyeti göz önüne alındığında çalışanlar karar verme sürecine katılmaları teşvik edilmeli ve cesaretlendirilmelidir.

- Hastanedeki şikâyet ve önerilerin etkinleştirilmesi; çalışanların görüş ve önerilerinin alınması hastane tarafından sağlanan hizmet kalitesinin iyileştirilmesinde önemli rol oynar.

- Tüm hastane çalışanları için işin, niteliğini düzenleyen ilke ve kurallara uymak, hizmet kalitesinin en iyi bir şekilde verilmesini sağlamak.

- Hastanedeki tüm personelin fikir ve görüşlerine saygı gösterme ve takdir etmek, sosyal entegrasyona ulaşmak, farklı iş kategorilerinde hastanede çalışan tüm personel arasında işbirliği ve karşılıklı saygı ve güven duygusunu geliştirmek.

- Çalışanların toplam yaşam alanı üzerinde çalışma hayatının olumsuz bir etkisi olmadığını vurgulamak amacıyla, olumsuz olarak sağlanan hizmet kalitesini etkilememek için dinlenme programına dikkat etmek gerekebilir.

- Toplumun ve hastane üyelerinin zihinsel imajını geliştirerek hastanenin sosyal sorumluluk duygusunu geliştirerek ve toplumun üyelerine hastane tarafından sağlanan hizmet kalitesini artırmak için, tüm en iyi tedavi yöntemlerini uygulamak ve kaliteyi arttırmak.

- Hastane yönetiminin çalışanları değerli olarak görmeli ve düzenli aralarla tüm çalışanlara İT, ÖB, ÖG, ÖVD ölçmeli ve bunlarda düşüş eğilimi olduğunda gerekli politika ve yönetsel araçları uygulamaya koymalıdır. Hastaneler sürdürülebilir rekabet sağlamak için İT ve örgütsel bağlılık gibi noktalarda da düzenli kantitatif ve kalitatif veri toplamak zorundadır. Örgütsel davranışların incelenmesi sonucunda, insan kaynakları konularında yaşanabilecek sorunlara proaktif bir yaklaşımla bilgi sunulması, işgücü ilişkilerinde yaşanan sorunları çözmeye yardımcı olacak konuların paylaşılması ve örgüt başarımının artırılmasında rol oynayabilecek bazı konulara dikkat çekilmesi adına fayda sağlayacağı önerilmektedir.

**Çalışmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler:** Sağlık çalışanlarında örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisini ölçmeye amaçlayan, ciddi ve titiz çalışma sonucu meydana çıkan bu doktora tezinde doğal olarak bazı kısıtlamalarda bulunmaktadır. Veri toplama süreci, İstanbul ilinde bulunan 2 üniversite hastanesinde ve 945 çalışandan gerçekleştirilmiştir. Bu hastaneler gerek entelektüel sermaye gerekse araç gereç ve teknoloji yönünden diğer hastanelerden üstündür. Bu üniversite hastaneleri ekonomik açıdan Türkiye'nin lokomotifleri gibi görünse de, daha güvenilir sonuçlar elde etmek için ülkenin her bölgesinden toplanacak veriler ile daha önemli bulgular elde edilebilir. Daha geniş bir coğrafik alanda devlet ve vakıf hastanelerinde hatta hizmet sektörünün tamamında yapılması, bu çalışmayı daha genellenebilir sonuçlara ulaştırabilir. Özellikle hizmet sektöründe yer alan tüm işletmelerde uygulanması, bağımlı ve bağımsız etkenlerin incelenmesi, bu tez sonuçlarının doğrulanması açısından önem arz etmektedir. Örgüt çalışanları için İT hem iş hayatında hemde sosyal hayatta önemli bir yerdedir. İT sağlayan çalışan iş ve sosyal hayatında mutlu, huzurlu ve başarılı olmaktadır. İleride yapılacak araştırmalarda, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel seslilik, örgütsel sessizlik vb faktörlerin İT 'ne olan etkileri incelenebilir.

Orijinalliğine sadık kalarak kullandığımız ölçekler toplamda 52 soruluk ve 2 sayfalık olmasına rağmen anketin doldurulması sürecinin problemler yaşanmıştır. Bu problemler; anketin uzun olması, çalışanların iş yükünün fazla olması ve vardiyalı



ve nbetlin çalışma koşulları, nedeniyle anketi dolduranlarda belirli bölümlerde dikkatlerinin dağılması, ters ölçekli soruları okuduklarında anlayamama ve anketi doldurmaktan sıkıldıkları için belirli bir bölümden sonrasını rastgele işaretleme gibi olumsuz durumlarla karşılaşılmıştır. Bu nedenle gelecek araştırmalarda kullanılacak ölçeklerin daha sade ve anlaşılır olması araştırmadaki veri toplama sürecini daha hızlı ve güvenilir hale getirecektir. Araştırma tasarlanırken, daha önce dünya literatüründe kullanılan geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçüm araçları kullanıldığı için bütün hizmet işletmeleri için önerilebilir. Çalışmada elde edilen bulgular ileri zamanlarda yapılacak araştırmalar için farklı sektörlere uyarlanabilir.

Son olarak, Türkiye’ de yapılan bu doktora araştırması, örgütsel faaliyetleri içine alan örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık ve iş tatminini meydana getiren çeşitli faktörlere bağlı olarak şekillenmiş olup, Türkiye’nin ve dünyanın çeşitli bölgelerinde belirli bir zaman kesitini kapsayacak şekilde devamlı tekrarlanması, çıkacak sonuçların evrenselliği açısından önem kazanacaktır. Konu üzerinde çalışan akademisyenlere araştırmacılara iş tatminin örgütsel ve bireysel yararları açısından yoğunlaşmalarını önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- ABABNECH, K. I., HACKETT, D. R., The Direct and Indirect Impacts of Job Characteristics on Faculty Organizational Citizenship Behavior In The United Arab Emirates (UAE), High Educ. Volüm: 77, No: 1, P: 9–36, 2019
- ACAR, A., KORKMAZ, E.V., ÖZGÜL, D., Yiyecek İçecek İşletmelerinde Hizmetkar Liderler ve Örgütsel Güven, Konya-Beyşehir Örneği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 39, S:151-159, 2018
- ADAME ,E. A., BISEL,R. S., Can Perceptions of an Individual’s Organizational Citizenship Be Impression Management Messaging ?, International Journal of Business Communication, Volüm: 56, No: 1, P: 7-30, 2019
- ADIGÜZEL, Z., ARTAR, M., ERDİL, O., A Study Of Psychological Contract Violation ,Organizational Trust ,Intention To Leave Work ,The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences, P: 252-265 , ISSN. 2357-1330, 2017
- AKAT, Ö., Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama, Dora Yayıncılık, Sertifika No: 15366, 4.Baskı, Bursa, 2009
- AKBAŞ, T. T., ÇETİN, A., İş Tatmini Ve Kişi – Örgüt Uyumunun Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi , C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 1, S:81-101, 2015
- AKBULUT, S., Yabancılaşma olgusunun Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Adıyaman Üniversitesi Örneği , Yayınlanmış Yüksek Lisan Tezi, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adıyaman , 2017
- AKGÜN, A. E., KESKİN, H., GÜNSEL ,A ., Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler, Eflatun Yayın Evi, Yayın No: 12131, 1.Baskı, Ankara , 2009
- AKKOÇ, İ., ÇALIŞKAN, A., TURUNÇ, Ö., Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:19, Sayı:1, S: 105-135, 2012

- AKSOY, S., Çalışma Arkadaşlarına Güvenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde İşyerinde Yalnızlığın Aracılık Rolü, *Business and Economics Research Journal* Volüm:10, No: 1, P: 203-218, 2019
- AKYÜZ, B., KESEN, M., OĞRAK, A., Örgütsel Güven ve Akademik Özyeterlik Algısının Genel Sinizm ve Etik Dışı Davranışlara Etkisi, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1: S: 085-106, 2016
- ALPER AY, F., Örgütsel Davranışta ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, *Beta Basın Yayın*, Yayın No: 3795, 1.Baskı, İstanbul, 2018
- ALTAN, S., ÖZPEHLİVAN, M., Otokratik ve Katılımcı Liderlik Anlayışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma, *The Journal of Social Science*, Volüm: 3, No: 5, P: 208-229, 2019
- ALTINDAĞ, E., Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerinde Etkisi, *Yayınlanmış Doktora Tezi*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2011
- ANTALYALI, Ö. L., DUMLUPINAR, M., ÖZKUL, A. S., Yetişkin Bağlanma Stilllerinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 21, Sayı:4, S:1679-1702, 2017
- ANVARI, R., CHIKAJI ,A., ABU MANSOR, N. N., Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Job Performance Among Engineers, *Volüm:77, No:13, P:159-164, 2015*  
[www.journalteknoloji.utm.my](http://www.journalteknoloji.utm.my), EISSN : 21803722
- ARIANI, D. W., The Relationship Between Employe Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and, Counterproductive Work Behavior, *Internstional Journal Of Business Administration*, Volüm: 4 No: 2, P: 46-56, 2013
- ARSLANTAŞ, C., PEKDEMİR, İ., Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma ,*Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt:1 ,Sayfa: 261-286, 2007

- ASLAN, Ş., GÜZEL, Ş., Algılanan Örgütsel Destek, İş Özellikleri ve Kontrol Odağı Faktörlerinin İş Gören Yabancılaşması Üzerine Etkileri, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 14 , Sayı:27, S: 81-109, 2016
- ATEŞ , M. F., Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü, Journal of Business Research, Cilt : 7 Sayı: 3, S: 75-95, 2015
- AVCI, A., Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi Cilt : 42, S: 191-206, 2015
- AVRAM, E., LONESCU, D., MINCU, L., Perceived Safety Climate and Organizational Trust: The Mediator Role of Job Satisfaction Procedia - Social and Behavioral Sciences , Volüm: 187, P: 679 – 684 , 2015
- AYAZ ARDA, Ö., DELEN, D., TATOĞLU, E., ZAİM, S., An Analytic Approach to Assesing Organizational Citizenship Behavior, Decission Support Systems, Volüm:103,P: 9-23 , 2017, djournal homepage, www.elsevier.com.
- AYDAN, S., KAYA, S., Hemşirelerin Etik İklim Algılarının Örgütsel Güven Düzeyleri Üzerindeki Etkisi, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt: 21, Sayı:2, S: 199-216, 2018
- AYDIN, S., Örgütsel Güven İş Tatmini İlişkisi :İstanbul'daki 4-5 Yıldızlı Otellerde Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017
- AYDUĞ, D., AĞAOĞLU, E., İlkokullarda Örgüt Sağlığı İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1 , S:1-17, 2017
- BABADAĞ, M., ARLI, O.E., Duygusal Tükenme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracı Rolü , UIID-IJEAS 17.UİK Özel sayısı), S: 167-182, 2018, ISSN 1307-9832
- BABOLODA, M. T., STOUTEN, J., EUWEMA, M. C., The Relation Between Ethical Leadership and Workplace Conflicts: The Mediating Role of Employee Resolution Efficacy, Journal of Management, DOI: 10.1177/0149206316638163, 2016

- BADEMÇİ, V., Tartışmayı Sonlandırmak: Cronbach'ın Alfa Katsayısı, İki Degerli (0,1] Ölçümlenmiş Maddeler İle Kullanılabilir, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi ,Sayı:13,S: 438-446, 2006
- BAŞ ,T., ARDIÇ, K., Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve İş Tatminsizliği, İktisat, İşletme Ve Finans İnceleme Araştırma Dergisi , Cilt: 17, Sayı: 198, S:72-81, 2002
- BAŞODA, A., İşe Tutkunluk: Kavramsal Açından Bir İnceleme, Tarihin Peşinde Uluslar Arası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Sayı :17, S: 71-98, 2017
- BATEMAN ,T, ORGAN, D., Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship. Academy of Management Journal, Volüm: 26, P:587-595, 1983
- BATI, F. G., TUTAR, E., Örgütsel Güven Kavramı, Özellikleri Ve Yararları, İstanbul Arel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi, Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:1 No:2 , S: 35- 41, 2016
- BATMANTAŞ, H., ÖRÜCÜ, E., Örgütsel Güven İle Sinizm Arasındaki İlişki: Bir Uygulama, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi Cilt:18, Sayı :36, S: 198-214, 2018
- BAYAR, H. T., ÖZTÜRK, M., İş Stresinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 22, Sayı: 2, S: 525-546 , 2017
- BAYAR, Y., Türkiye'deki Üniversite Öğrencilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı : Literatür Taraması, Siyaset ,Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi ,Cilt : 7, Sayı :1, S: 123-142, 2019
- BAYRAK KÖK, S., İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma ,İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt : 20, Sayı: 1, S: 291-318, 2006
- BAYRAMLIK, H., BAYIK, M. E., GÜNEY, G., Kişi-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Ankara İlinde İş Makineleri Sektörü İş görenleri Üzerinde Bir Uygulama, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, Cilt :25, Sayı:2, S: 1-28, 2015

- BİL, E., Ortaöğretim Okullarının Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yayınlanmış Doktora Tezi ,Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2018
- BİLALOĞLU, H., Yeni Nesil Yönetim Yaklaşımlarının Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Aracılığıyla Firma Performansı Üzerindeki Etkisi,Yayınlanmış Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019
- BİNGÖL , D., İnsan Kaynakları Yönetimi , Beta Yayınları, Yayın No: 2302, 7.Baskı, İstanbul, 2010
- BISWAS, N., MASUMDER ,Z., Exploring Organizational Citizenship Behavior as an Outcome of Job Satisfaction: A Critical Review, The IUP Journal of Organizational Behavior, Volüm: 16, No. 2, P: 7-16, 2017
- BLOMGVIST, K., STAHTE, P., Building Organizational Trust 200016th Annual IMP Conference, Bath, UK, 2000 - Citeseer
- BONGGA,W., SUSANTY,A I., The Influence of Role Conflict and Role Ambiguity on Employee Job Satisfaction of Transpotation Companies in Indonesia, International Journal of Supply Chain Management, Volüm:7, No:2, P: 223-227, 2018
- BOYMUL, E., YAŞA ÖZELKURTAY, E., İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi: Bir Sanayi Kuruluşunda Uygulama, Journal of Yaşar Üniversitesi, Cilt: 12, Sayı:46, S: 93-102, 2017
- BÖLÜKBAŞI, A. G., ÇAKMUR YILDIRTAN, D., Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması , Marmara Üniversitesi , İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 2, S: 345-366, 2009
- BRIEF, A. P., MOTOWİDLO, S. J., Prososyal organizational Behaviors, Academy of Management Review, Volüm: 4, No: 4, P: 710-725, 1986
- BROMILEY ,L.L., CUMMINGS, P., Editör ,( KRAMER. R. M., TYLER, T. R ),, The Organizational Trust Inventory (OTI), Devolopment and Validation, Trust İn Organizations Frontiers Of Theory And Research, Sage Publications, London, New Delphi, 1996

- BUTLER, J. K., Toward Understanding And Measuring Conditions of Trust: Evolution Of Conditions Of Trust Inventory, Journal of Management, Vol:17, No: 3, P: 643-663 ,1991
- BÜTE, M., Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt : 25, Sayı :1, S: 171- 192, 2011
- BÜYÜKYILMAZ, O., FİDAN, Y., Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü, Business & Management Studies: An International Journal, Volüm: No: 3 Year: 2017, P: 500-524 ,2017
- BÜYÜKYILMAZ , O., YEĞİN, T., Anka Çalışanları Tarafından Algılanan Kişi Örgüt-Uyumu Ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi, Dergipark Sosyal Bilimler Metinleri, S: 75-87, 2017  
Bu çalışma, 26-27 Kasım 2016 tarihlerinde İstanbul’da düzenlenen International Congress of Management Economy and Policy kongresinde sunulan “Algılanan Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bildirinin genişletilmiş ve gözden geçirilmiş halidir.
- BÜYÜKYILMAZ, O., Relationship Between Person- Organization Fit And Organizational Citizenship Behavior : The Mediating Role Of Job Satisfaction International Journal Of Management And Administration ,Year:2, Volume : 2, No: 4, P:135-146, 2018
- BÜYÜKYILMAZ, O., KARAKULLE, İ., KARATAŞ, İ., Örgütsel Kariyer Yönetiminin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü, Çankırı Karatekin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 8, Sayı:1, S: 1-29, 2018
- CANBAŞ, S., VURAL, G., Finansal Yönetim Açıklamalı Örnekler ve Problemler, Karahan Kitapevi, 3. Baskı, Adana, 2016
- CANKÜL D., KILIÇ, İ., DOĞANTEKİN,A., Restorant Çalışanlarının Algılamış Oldukları Örgütsel Güven Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık ve İş Performansına Etkisi: Eskişehir Örneği, (Journal of Tourism and Gastronomy Studies ,Volüm: 6, No: 1, P: 372-389, 2018

- CHAN,S . H . J., LAI, H. Y. I., Understanding the Link Between Communication Satisfaction, Perceived Justice and Organizational Citizenship Behavior, Journal of Business Research ,Volüm:70, P: 214-223, 2017
- CHURCHİLL, G., FORD, N. M., WALKER, O. C., Measuring The Job Satisfaction Of Industrial Salesmen, Journal of Marketing Research, Volüm: 1, No:3, P: 254-260, 1974
- CİHANGİROĞLU, N., ŞAHİN, B., Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen : Psikolojik Sözleşme, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 11, S: 1-16, 2012
- CİNDİLOĞLU DEMİRER, M., Kişi Örgüt Uyumunun İş Performansına Olan Etkisi: Mutluluğun Aracılık Rolü, İktisadi Ve idari Bilimler Dergisi, Cilt:33, Sayı: 1, S: 283-301, 2019
- COOK, J., WALL, T. New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment And Personal Need Non-Fulfilment, Journal Of Occupational Psychology ,Volüm: 53, P:39-52 ,1980
- COMER, J.M., MACHLEİT, K.A., LAGECE,R.A., Psychometric Assessment of A Reduced Version of INDSALES, Journal of Business Research, Volüm: 18, No: 4 , P: 291-203,1989
- CRONBACH, L. J., Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, Psychometrika ,Volüm: 16, No: 3, 1951
- ÇALIŞKAN, A., BEKMEZCİ, M., Aşırı İş Yükünün İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Rolü, Sağlık Kurumu Çalışanları Örneği, Adıyaman Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü Dergisi,Yıl: 11, Sayı : 31, S: 381-431, 2019
- ÇANKAYA, M., Örgütsel Demokrasinin İş Tatminine Etkisi İle Sağlık Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Demokrasi Algıları Ve İş Tatmini Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma , Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 82, S: 404-426, 2018
- ÇELİK, K., GENCER, M ., Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarının Değişime İlişkin Tutumlarına Etkisi, Trakya Eğitim Dergisi Cilt: 9, Sayı: 1, S: 108-124, 2019



- ÇELİK, S., DEDEOĞLU, B .B., İNANIR, A., Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Jop Satisfaction at Hotel Organizations, Ege Academic Review, Volüm: 15, No: 1, P: 53-63, 2015
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G., ÜLKER, F., Lider- Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 28, S:35-58 , 2014
- ÇINAR ALTINTAŞ, F., Hizmet Çalışanı Olarak Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Bir Analiz, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:4 Sayı:2, S: 81-90 , 2006
- ÇİÇEK, H., ŞAHİN MACİT, N., Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güveni İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:8, Sayı:14 , S: 25-41, 2016
- ÇÖĞENLİ, M. Z., ERDAL ,Y., Hemşirelerde İş Stresi ve İş Stresinin Çalışma Performansına Etkileri: Sinop Atatürk Devlet Hastanesi Örneği, Business & Management Studies: An International Journal, Volüm: 6, No: 3, P: 497-515, 2018
- DAVIS, J., SCHORMAN, F , D., MAYER, R., YAN, H., Trusted Unit Manager And Business Unit Performance : Empirical Evidenve Of A Competitive Advantage, Strategic Management Journal , Volüm: 21, P: 563-576, 2000
- DEDE, E., İş Güvencesizliği Algısının ve Örgütsel Güven Düzeyinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri : Devlet Ortaokulu ve Özel Ortaokul Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma, ( Doktora Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017
- DEMİR, S., AKBABA, A., Akademisyenlerin Mesleki Motivasyonları İle İş Tatmini Arasındaki İlişki, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:15, Sayı: 1, S: 1256-1286, 2018
- DEMİRALP, M., Personel Güçlendirmenin Örgütsel Güven Ve İş Tatmini İle İlişkisi: Görgül Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Ankara, 2018
- DEMİRCAN, N., CEYLAN, A., Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları , Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ,Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:10 Say: 2, S:139-150, 2003

- DENİZ, Ü., ERDENER, M. A., Öğretmenlerin İş Motivasyonlarını Etkileyen Etmenler, TÜFEKÇİ, Ö. K. (Ed.). Sosyal Bilimlerde Stratejik Araştırmalar S: 29-41, Saarbrücken: Lambert Academic Publishing, 2016
- DERİN, N., İşyerinde Kişiler Arası Güven İle İşgören Sessizliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracılık Rolü, Yönetim Bilimleri Dergisi/Journal of Administrative Sciences, Cilt: 15, Sayı: 30 , S: 51-68, 2017
- DECKOP, J. R., MANGEL, R., CIRKA, C. C., Getting More Than You Pay For : Organizational Citizenship Behavior And Pay-For Performance Plans, Academy of Management Journal, Volüm: 42, No: 4, P: 420-428, 1999
- DIPAOLA, M. F., HOY, W. K., Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students, The High School Journal, Volüm: 88 , No : 3, P: 35-44, 2005
- DİREKTÖR, C., NURİ, C., Benlik Saygısının Akademik Motivasyon Üzerindeki Etkisi: Otomatik Düşüncenin Aracı Rolü, Yaşam Becerileri Psikoloji Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, S: 66-75, 2017
- DİRİK, D., Ulusal Yazın Bağlamında İşten Ayrılma Niyetinin Öncüllerine İlişkin Bir Meta-Analiz Çalışması, Manisa Celal Bayer Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 26, Sayı: 1, S: 131-155 , 2019
- EĞRİBOYUN, D., Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Yayınlanmış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü , Bolu, 2013
- ENGİZEK DEMİR, S., Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Algısı: Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2011
- ENVERGİL, D., Sağlık Çalışanlarının Psikolojik Sözleşme Algılarının Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi , Ankara, 2018
- ERASLAN, S., KAYA, Ç., ALTINDAĞ, E., Effect of Organizational Cynicism and Job Satisfaction On Organizational Commitment: An Empirical Study On Banking Sector, Süleyman Demirel University The Journal Of Faculty Of

Economics And Administrative Sciences, Volüm:23, Special Issue in Memory of Geybulla Ramazanoğlu, P: 905-922, 2018

ERCAN, İ ., KAN, İ., Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik ,Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi,Cilt: 30, No:3, S: 211-216, 2004

ERDEM, İ., ERDEM, R., Kurumsal Ahlâk Perspektifinden Hastane Ahlâkı, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 23, S:151-163, 2019

ERDOĞAN ARACI, Ü., AKGÖZ, E., İşgören İlişkilerinde Yaşanan Sorunların İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Bakış Açısından Değerlendirilmesi, Journal of Tourism and Gastronomy Studies, Cilt : 6, Sayı: 2, S: 178-193 , 2018

ERDOĞAN., İRAZ, R., Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm ve Tükenmişliğe Pozitif Psikolojik Sermaye Etkisi , Eğitim Yayınevi, Yayıncı Sertifika No: 14824 , 1.Baskı , Konya , 2019

ERDOĞAN, P., BEDÜK, A ., Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Sosyoteknik Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi ,Yıl :3, Sayı:6 , S: 17-36, 2013

ERDOĞDU, F. B., SÖKMEN, A., Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü, Journal of Tourism and Gastronomy Studies ,Cilt: 7, Sayı: 1, S: 244-264, 2019

EREN, E., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası , Beta Yayınları , Yayın No: 2344, 8.Baskı, İstanbul, 2010

EREN, E., Yönetim ve Organizasyon ( Çağdaş Küresel Yaklaşımlar ), Beta Yayınları, Yayın No: 2484, 10 .Baskı, İstanbul, 2011

EREN, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi , Beta Yayınları ,Yayın No: 2754, 13.Baskı, İstanbul, 2012

EREN, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi , Beta Yayınları , Yayın No: 3062, 15.Baskı, İstanbul, 2015

ERGENELİ, A., Örgütsel Davranış Örgüt ve Birey , Nobel Yayın Evi , Yayın No : 1896, 1.Baskı, Ankara, 2017

- ERGÜN, E., EYİSOY, M. E., Takım Çalışması Özelliklerinin Takım Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, BMIJ, Cilt: 6, Sayı: 4:, S:1455-1475, 2018 , doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i4.406>
- EROĞLUER, K., Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme, Ege Akademik Bakış Cilt: 11, Sayı: 1 ,S: 121 - 136, 2011
- ERSAN, H., Sağlık Kurumlarında Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi ve Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2018
- FARD, P. G., KARIMI. F., The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Silence With Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University , International Education Studies, Volüm: 8, No: 11, 2015
- FE, P., WANG, X., LI, Z.,WU, M., Compulsory Citizenship Behavior And Employee Silence: The Roles Of Emotional Exhaustion And Organizational Identification, Social Behavior And Personality, Volüm:46, No:12, P: 2025–2048, 2018
- GEDİK, T., AKYÜZ, K. C., BATU, C., Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İli Örneği), Kastamonu Üniversitesi ., Orman Fakültesi Dergisi, Cilt: 9 , Sayı : 1, S: 1-11, 2009
- GİDER, Ö., AKDERE, M., TOP, M., Organizational Trust, Employee Commitment and Job Satisfaction in Turkish Hospitals: Implications for Public Policy and Health, EMHJ – Volüm: 25, No: 9 , P: 622-629, 2019
- GLISSON,C., DURİCK M., Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations, Administrative Science Quarterly, Volüme:33, No: 1 , P: 61-81,1988
- GOPINATH , R., SHIBU, N. S., Few HRDB Factors Influencing Job Satisfaction – A Study With Reference To BSNL, Three Different SSAS, International Journal of Management, Volüm: 7, No: 2, P: 379-384, 2016
- GÖKALP, S., KAYA, O., ANGAY, A, AKGÜN, F., Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürüne Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider- Üye Etkileşiminin Aracı Rolü, Bitlis Eren Üniversitesi, SBE, Dergisi, Cilt: 4, Sayı:2, 2015

- GÖKDENİZ, İ., MERDAN, E., Meslek Seçimi ile İş Tatmini İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt : 8, Sayı: 2, S: 111-121, 2016
- GRABAN . M ( ÇEVİRİ: Pınar ŞENGÖZER)., Yalın Hastane, Kalite Güvenliği ve Çalışan Güvenliğini Artırmak, Optimist Yayınları, Optimist Yayın No: 224, 1.Baskı, İstanbul, 2011
- GUPTA, S., SINGLA, A., Organizational Change And Job Satisfaction:An Analysis Of Mediating Effect Of Organizational Trust, Indian Journal of Commerce & Management Studies ISSN: 2249-0310 EISSN: 2229-5674,Volüm: 7, No: 3, P:7-13, 2016
- GÜÇER, E., DEMİRDAĞ, A., Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels, Business Management Dynamics,Volüm:4, No:1, P:12-28, 2014
- GÜLER, H. N., Kişilik, Örgütsel Güven Ve Bağlılığın Duygusal Emeğe Etkileri İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü , İstanbul , 2018
- GÜLERYÜZ, G. D., Öğretmenlerin Örgütsel Güven Seviyeleri ve Motivasyon Seviyeleri İlişkisinin İncelenmesi ( Bursa İli Nilüfer İlçesi Örneği), Yüksek Lisans Tezi ,Yedi Tepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü , İstanbul, 2017
- GÜN, İ., SÖYÜK, S., Sağlık Kuruluşlarında Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki , ACU Sağlık Bilim Dergisi, Sayı: 1, S: 40-48, 2017
- GÜNEY, S., Davranış Bilimleri, Nobel Kitap Evi ,Yayın No: 606, 11.Baskı, Ankara, 2018
- GÜNDOĞDU, C., YÜCEL, S., KÜÇÜK, N., KARAKAŞ, Ö., Reserghing of Ranking Handball Referees' Job Satisfaction Levels In Terms Of Same Parametrers, 2012
- GÜRBÜZ, S., Örgütsel Vatandaşlık davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Araştırmalar Dergisi, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1- 3, S:48-75, 2006

- GÜRİŞ, S., ASTAR, M., Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik, DR Yayınları, Yayın No: 444, Genişletilmiş 2. Basım, İstanbul, 2015
- HABEEB, S., Relation Between Organizational Citizenship Behavior, Workplace Spirituality and Job Performance in BFSI Sector In India Problems and Perfectives In Management , Volüm: 17, No:1, P: 176-188, 2019
- HAIR, J. F., BLACK, W.C., BABIN , B. ve ANDERSON, R. E. (2010). Multivariate Data Analysis: A Global Perspective, 7th Ed, New Jersey: Pearson Education Inc, 2010
- HALICI, M., SÖYÜK, S., GÜN, İ., Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Güven, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 3, S: 180-198, 2015
- HARBALIOĞLU, M., Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara ,2014
- HIMANSHU., GOEL, M., SHARMA, C. B., Emotional Intelligence As A Predictor Of Performance And Satisfaction In It /ITES Sector Of India, International Journal of Manegement , Volüm: 8, No: 2, P : 260-267, 2017
- HOSMER, L. T., Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosphical Ethics , Academy of Management Review , Volüm:20, No : 2, 379-403 , 1995
- HOŞ, C., OKSAY, A., Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler fakültesi Dergisi Cilt: 20, Sayı : 4, S: 1-24, 2015
- İNAN, İ, E., ÇELİK, E., Algılanan Örgütsel Güven ve İş Tatmini: Kastamonu İli Özel ve Kamu Bankalarında Bir Uygulama , Al - Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi ISSN- 2564- 7946, Cilt: 2 , Sayı: 3 ,S: 23-52, 2018
- ISMAIL, H., Organizational Justice and Citizenship Behavior, the Mediating Role of Trust, Journal of Human Resource Studies, Volüm: 5, No:1, ISSN 2162-3058 Volüm: 5, No. 1, P: 86-96, 2014
- İSPİR, İ., Çalışanların İş Tatmini İle Yenilikçi Davranışının Bireysel Performansa Etkisi , İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi Cilt :7, Sayı : 2, S: 120-135, 2018

- İŞCAN, Ö.M., SAYIN.U., Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt : 24, Sayı : 4, S: 195-216, 2010
- İŞIK, M., CANDAN, H., Kamu Çalışanlarında Örgütsel Sinizmin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi: Karaman İli Örneği, International Journal of Economics, Politics, Humanities & Social Sciences, Cilt: 2, Sayı: 4, S: 265-281, 2019
- İŞIK, M., ŞAYLIKAY, M., OKTAY, M., AKIN, A., Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma, 3.Uluslararası Meslek ve Teknik Bilimler Kongresi, Kongre Tam Metin
- İŞLER, D. B., ÖZDEMİR, Ş., Hastane İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Isparta İli Örneği, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:13, Sayı:2, S:115-142, 2010
- JAFAROVA, F., SAĞLAM, N., Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırmalı Analizi, İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi, Cilt :10, Sayı: 3, S: 57-82 , 2018, - İAÜD - ISSN: 1309-1352, 2018
- JIANG, L., PROBST, T. M., The Moderating Effect of Trust in Management on Consequences of Job Insecurity, Economic and Industrial Democracy ,Volüme:40, No:2, P: 409-433, 2019
- JONES, G.R. ve GEORGE, J. M., The Experience And Evolution Of Trust: Implications For Cooperation And Teamwork, Academy of Management Volüm : 23, No: 3, S: 531-546, 1998
- KAHVECİ, G., Okullarda Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler , Yayınlanmış Doktora Tezi , Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü , Elazığ, 2015
- KABATAŞ, A., Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli,2010
- KAİ FU,Y., High - Performance Human Resource Practices Moderate Flight Attendants' Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behavior, Social Behavior And Personality, Volüm: 41,No: 7, P: 1195-1208, 2013

- KAİSER,H.F., An Index Of Factorial Simplicity, Psychometrika ,Volüm: 38, No: 1, P: 31-36, 1974
- KALEMÇİ TÜZÜN, İ., Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma , Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006
- KALEMÇİ TÜZÜN, İ., Güven, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri, Karamanoğlu Mahmutbey Üniversitesi, Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi , Sayı:2, S:93-118, 2007
- KARAMAN, A., AYLAN, S., Örgütsel Vatandaşlık, Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi ,agris.fao.org 35-48, 2012
- KARAMAN,M., KUŞCU KARATEPE, H., KUŞCU,N., Sağlık İşletmelerinde Performans Değerlendirme ve Ölçme Yöntemleri Hakkında Bir Derleme Çalışması, JOMELIPS-Journal of Management Economics Literature Islamic and Political Sciences , Volüm: 4 No: 1, P: 153-171, 2019
- KARACA, M., BİÇKES, D. M., ÇAKI, C., KARADUMAN, G., Medya Yöneticilerinin İş Tatmin Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi: Malatya Örneği, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, Cilt:5, Sayı:2 , S: 969-990, 2017
- KARACA, E., ÖZMEN, A., Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma , Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt : 20, Sayı : 1, S: 7-30, 2018
- KARACAOĞLU., ARSLAN., Algılanan Aşırı Niteliklilik ve İş Tatmini İlişkisinde İyimserliğin Aracı Rolü: İstifa Eden veya Erken Emekli Olan Subaylar Üzerine Bir Araştırma, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 33 Sayı: 1, S: 112-135, 2019
- KASA, M., HASSAN, Z., The Relationship Of Burnout Dimensions With Organizational Citizenship Behavior (OCB) Among Bank Employees In Sarawak: Mediating Role Of Flow Experience, International Journal of Business and Society, Volüm: 18 ,No: 4, P: 685-691, 2017
- KATRANCI, M., TEMEL, S., İlkokul Öğrencilerine Yönelik Yazma Kaygısı Ölçeği: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması, Journal of Social And Humanities Sciences Research (JSHSR) ,Cilt: 5, Sayı: 24, S: 1544-1555,2018



- KESER, A., Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , Cilt: 11, Sayı:1, S: 100-119, 2006
- KESKİN, H., AKGÜN, A. E., KOÇOĞLU, İ., Örgüt Teorisi, Nobel Yayın Evi, Yayın No: 1440, 1. Baskı, Ankara , 2016
- KILIÇ, S., Cronbach'ın Alfa Güvenirlik Katsayısı, Journal of Mood Disorders Volüm: 6, No: 1, P: 47-48, 2016 - [www.jmood.org](http://www.jmood.org),
- KIM, J, H., TAVITIYAMAN ,P., KIM, W,G., The Effect of Management Commitment To Service on Employee Service Behaviors: The Mediating role of Job Satisfaction, Journal of Hospitality & Tourism Research, Volüm:33,No:3,P:369-390,2009, <http://jht.sagepub.com/content/33/3/339>, 2009
- KIM, B. J., Unstable Jobs Cannot Cultivate Good Organizational Citizens: The Sequential Mediating Role of Organizational Trust and Identification ,International Journal of Enviromental Research and Public Health,Volüm:16,No:7,P:1-14,2019 , <http://www.mdpi.com/journal/ijerph>,
- KIVANÇ SUDAK, M., Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma ,Yayınlanmış Doktora Tezi , Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze İzmit, 2011
- KHALIFA, S. M. A., AWAD, N. H. A., The Relationship Between Organizational Justice And Citizenship Behavior As Perceived By Medical - Surgical Care Nurses , IOSR Journal Of Nursing And Health Science ,Volüm: 7, Issue: 4, P: 31-37, 2018
- KHIABANI, M. M., ABDIZADEH, M., BAROTA,M. B., Implementation Of organizational Citizenship Behavior Model In The Iranian Healthcare Industry ,Wulfenia,Journal Klagenfurt Austria, Volüm:21, No: 4, P: 85-106, 2014
- KO, W. H., The Relationships Among Professional Competence, Jop Satisfaction And Career Development Confidence For Chefs in Taiwan, International Journal of Hospitality Management ,Volüm: 31, P: 1004-1011, 2012
- KOCA BALLI, A. İ., ÜSTÜN, F., Çalışanların Örgütsel Güven Düzeyleri İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Örnek Olay Çalışması, IJSHS; Cilt :1 ,Sayı :2, S: 20-38, 2017

- KOCA , S., YILDIZ, S. M., Futbol Hakemlerini Strese İten Faktörler, İş Tatmini ve İş Performansı İlişkisinin İncelenmesi, Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2 , S: 195-207, 2018
- KOÇ., Ş., YENİPİNAR, A., EFE, E., ŞAHİN, M., Kanonik Korelasyon Katsayısının Elde Hesaplanması, KSÜ Zootekni Bölümü Öğrenci Tanıma Anketi Örneği KSÜ Tarım ve Doğa Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, S:66-72, 2018
- KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, Yayın No: 2551, 13.Baskı, İstanbul , 2011
- KOLBAŞI, E., BAĞCI, Z., İş-Aile Ve Aile- İş Çatışması İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: İmalat Sektöründe Bir Araştırma, Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, (ASEAD) Eurasian Journal of Researches in Social and Economics ,Cilt 5: Sayı: 10 , S:157-168, 2018 (EJRSE) ISSN:2148-9963 www.asead.com, Asead
- KOLLMAN, T., STÖCKMANN, C., KENSBACK ,J.M., PESCHI, A., What Satisfies Younger Versus Older Employees, and Why? An Aging Perspective on Equity Theory to Explain Interactive Effects of Employee Age, Monetary Rewards, and Task Contributions on Job Satisfaction Hum Resour Manage, P: 1–15, 2019 wileyonlinelibrary.com/journal/hrm
- KOŞAR, D., Türkiye’de ki Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konulu Tezlerin İncelenmesi: Bir İçerik Analiz Çalışması , GEFAD/ GUJGEF, Cilt : 38, Sayı:2, S: 779-802, 2018
- KÖKALAN, Ö., İşyeri Maneviyatının Örgütsel Güven Ve İşe Karşı Yabancılaşma Üzerinde Etkileri, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 18, S:37-51, 2017
- KÖSE,S.K., Korelasyon ve Regesyon Analizi <http://www.scribd.com/doc/2066772/korelasyonanalizi> adresinden [07.12.2019](http://www.scribd.com/doc/2066772/korelasyonanalizi) tarihinde edinilmiştir
- KRISHNAN, R., OMAR, R., ISMAIL, I. R., Job Satisfaction as A Potential Mediator Between Motivational Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Malaysia. Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Malaysia, Volüm: 1 , P:86-110, 2010
- KULA, S., ÇAKAR, B., Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki, Bartın Üniversitesi İ. İ .B.F. Dergisi , Cilt :6, Sayı :12, S: 191-210, 2015

- KUMAR, K., BAKHSHÍ, A., RANI, E., Linking the ‘Big Five’ Personality Domains to Organizational Citizenship Behavior , International Journal of Psychological Studies , Volüm: 1, No: 2, P: 73-81, 2009
- KUMBASAR, B., Sağlık İletişimi, Sağlık Kurumlarında İletişim Yaklaşımı, Derin Yayınevi, 1.Basım, İstanbul, 2016
- KURT, H., ÇALIK, A., GÜMÜL, F., Sağlık Kurumlarında Algılanan Örgütsel Desteğin Personel Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Vankulu Sosyal Araştırmalar Dergisi, Sayı: 1, P: 175-190, 2018
- KURT, İ., Rol Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Amirin Algılanan Sosyal Desteğin Etkisi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi , Cilt: 2, Sayı: 1, S: 79-87, 2010, ISSN: 1309 -8039 (Online)
- KÜÇÜKÖZKAN, Y., Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 1, Sayı :2, S: 86-115, 2015
- KÜÇÜKSİLLE, E.,( Editör, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli, Asil Yayın Dağıtım, 5.Baskı, Ankara, 2010
- LAWLER ,E. E., PORTER, L. Y. W., The Effect Of Performance on Jop Satisfaction, Industrial Relationship ,Volüm : 7, No: 1, P: 20 -28, 1967,
- LEWICKI, R. J., BUNKER, B. B., Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Ed), Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, 114- 139, Sage Publications, London,1996
- LEWICKI, R. J., MCALLISTER,D. J., BIES ,R. J., Trust and Distrust : New Relationship And Realities ,Academy of Management Review Volüm : 23, No: 3, P: 438-459, 1998
- LEWIS, J.D., WEIGERT, A., Trust as Social Reality , Social Forces,Volume : 63, No: 4 , 967-985, 1985
- LI, M., DIAZ ,P. A. P., MAO. Y., PETRIDES, K.V., A Multilevel Model of Teachers’ Job Performance: Understanding the Effects of Trait Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Organizational Trust, Frontiers Psychology,Volüm: 9, Article :2420, [www.frontiers.org](http://www.frontiers.org)., 2018

- MAHMOUDI, S., HASSANI, M., AGHLMAND, S., The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior Among Nurses (Examining the Mediating Role of Organizational Commitment, Organizational Trust, and Job Satisfaction, Patient Saf Qual Improv, Volüme: 5, No: 2, P:513- 520, 2017
- MAJEED, S., MUFTI, S., JAN, M., Organizational Justice as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study, AGU International Journal of Research in Social Sciences & Humanities, Volüm : 6, P: 877-885, 2018
- MAULIDIYAH, N. N., SETYANTI. L. H., The Role Of organizational Commitment In Mediating The Influence of Work Family Conflict And Job Stres On Employee Performance IJCIRAS | ISSN (O) – Volüm : 1, No : 12, P: 2581-5334 , 2019
- MAYER, R. C., DAVIS, J. H., ve SCHOORMAN, F. D. An Integrative Model of Organizational Trust, Academy of Management Review, Volüm: 20, No: 3, P: 709-734, 1995
- MCALLISTER, D.J., Affect And Cognition Based Trust As Foundadtions Of İnterpersonal Cooperation in Organizations, Academy Of Management Journal, Sayı: 38, 24-59 ,1995
- MCKNIGHT, D.H., CUMMING, L.L., CHERVANY, N.L., Initial Trust Formatation In New Organizations Relationshi , Academy of Management Review, Volüm :23, No: 3, P: 473-490, 1998
- MENGENCİ, C., İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi, Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review, Cilt: 15, Sayı: 1, S: 127-139, 2015
- MERT, S. İ., BEKMEZCİ, M., EROĞLUER, K., Gayri Resmi İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, S: 1-27, 2019
- MD.MOBARAK, K., MUSFID M, K., WASIB BIN, L., The Impact Of Training And Development On Employess Performance : An Analysis Of Ouantitative Data, Noble International Journal of Business And Management Research, Volüm: 3, No: 2, P:25-33, 2019

- MISRA, A.K., Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. Kramer, Roderick M. and Thomas Tyler (eds.) Trust In Organizations. Newbury Park, CA: Sage. 1996. P:261-287, 1996
- MISHRA, J., MORRISSEY , M. A., Trust in Employee / Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers, Public Personnel Management, Volüme: 19, No:4, 443-485, 1990
- MÖLLERING, G., SYDOW, J., [Chapter prepared for Sasaki, M. (Ed., 2018) Trust in Contemporary Society. Leiden: Brill.] Trust Trap? Self-Reinforcing Processes in the Constitution of Inter-O,rganizational Trust , 2018
- MUGADAS, F., REHMAN,C. A., ASLAM, U., Organizational Justice And Employee's Job Dissatisfaction: A Moderating Role Of Psychological Empowerment Pakistan Business Review Jan , P: 848-864, 2017
- NAFEI, W.A., 2018 Quality of Work Life as a Mediating Variable of the Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Study on Teaching Hospitals in Egypt , Ase Studies Journal ISSN (2305-509X) – Volume: 7, No: 11 ,P: 9-34, 2018
- NAM, S., Psikolojik Sözleşme Ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma International European Journal of Managerial Research Dergisi, (EUJMR),Cilt: 2, Sayı: 3, S: 43-60, 2018, ISSN: 2602-3970 ,2018
- NASRA,M, A., HEILBRUNNN, S., Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior in the Arab Educational System in Israel: The Impact of Trust and Job Satisfaction, Educational Management Administration & Leadership, Volüm: 44, No:3, S: 380–396, 2016
- NIU, K.H., Organizational Trust and Knowledge Obtaining in Industrial Clusters, Journal of Knowledge Management, Volüm:14, No: 1, P: 141-155, 2010
- NWANZU, L, C., A Comparative Study Of Organizational Citizenship Behaviour In Service And Manufacturing Organizations, Ife Psycholog IA , Volüme : 25, No: 1, P: 59 – 76, 2017
- OKAN,T., ÖZBEK .F.M., 2016, İş Yükü Talebi; İş Tatminsizliği ve İşten Ayrılma Niyeti Arasında ki İlişkilerde İş- Aile Çatışması ve İş Stresinin Ara Değişken Rolü: Sağlık Çalışanları Örneği, GÜSBED, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi Cilt: 7, Sayı: 17, S: 203-226, 2016

- OKUMUŞ , M., Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi, ARK Kitapları, Özgü Yayıncılık, Baskı Step Ajans, İstanbul, 2011
- OKUR, B., ASLAN, M. Ç., SOLMAZ, Ü., Yiyecek İçecek Hizmetleri Bölümünde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Güven ve Örgütsel Stres İlişkisi, Journal of Tourism and Gastronomy Studies, Cilt: 7, Sayı: 1, S: 561-573, 2019
- ORAN, F.Ç., Liderlik Tarzlarının Örgütsel Güven Ve Etik Dışı Davranışların İfşasına (Whistleblowing) Etkisi: ,Uygulamalı Bir Çalışma, Yayınlanmış Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2018
- ORGAN ,D.W., Organizational Citizenship Behavior, It is Construct Clean -Up Time , Human Performance, Volüm: 10, No: 2 P: 85,97,1997
- ORGAN, D., RYAN , K. A., Meta Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, Personnel Psychology, 48, P: 775-802 , 1995
- ÖKTEM, Ş., KIZILTAN, B., ÖZTOPRAK, M., Örgütsel Güven İle Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama , İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt :8, Sayı: 4, S:162-186, 2016 DOI: 10.20491/isarder.2016.212
- ÖNDER, M., Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Güven Algıları ( Ankara İli Örneği), Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2015
- ÖRÜCÜ, E., KAÇAN, A., İş Tatminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Eczane Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi BANÜSAD, Cilt : 2, Sayı: 1, S:167-189 ,2019
- ÖZATA, M., Hastanelerde Görev Yapan Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, Cilt:18, Sayı:1 , S: 155-166 , 2015
- ÖZAYDIN, M, M., ÖZDEMİR, Ö., Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği, İşletme Araştırmaları Dergisi,Cilt: 6, Sayı:1, S: 251-281 ,2014
- ÖZDEM, G., SEZER, S., The Relationship Between Solution –Focused School Leadership and Organizational Cynicism, Organizational Commitment and Teachers Job Satisfaction, International Journal of Progressive Education, Volüme : 15, No: 1, P: 167-183, 2019

- ÖZDOĞAN, B., İşe Yabancılaşma , Örgüt İklim Ve Koçluğun İş Tatminine Etkileri Üzerine İstanbul İlinde Ampirik Bir Çalışma ,Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul , 2014,
- ÖZEL, Y., KARABULUT, A., Günlük Yaşam ve Stres Yönetimi, Türkiye Sağlık Bilimleri ve Araştırmaları Dergisi, Cilt:1, Sayı: 1, S: 48-56 , 2018
- ÖZPEHLİVAN, M., (a) İş Tatmini Kavramsal Gelişimi Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları , Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (e-ISSN : 2602-4314) , Cilt: 2, Sayı: 2, S:43-70, 2018
- ÖZPEHLİVAN, M., İş Tatmini Kavramsal Gelişimi Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları, Gece Akademi,1.Basım , Ankara, 2018
- ÖZTAŞ, N., Yönetim Örgüt ve Yönetim Kuramları , Otorite Yayınları, Yayıncı Sertifika No: 5 . Baskı, Antalya, 2017
- ÖZYILMAZ MİSİCAN, D., R Kuşağının İş Tatmini Algısı: Bilişim Sektörü Örneği , MBD, Cilt: 6 , Sayı:2: ,S: 224 – 239, 2017
- PARŞENER, M., Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri, Yüksek Lisans Tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi , Samsun, 2017
- PAŞAMEHMETOĞLU, A., YELOĞLU, H. O., Motivasyon ( Editör: Ünal Sağrı ve Sait Gürbüz ), Örgütsel Davranış, Beta Yayınevi, 3.Baskı, S: 137-174, İstanbul , 2015
- PRASETIO, A., YUNIARSIH T., AHMAN, E., Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in State-Owned Banking, Universal Journal Of Management ,Volüm:5, No: 1, P: 32-38, 2017
- PRIYA, N. K., SUNDARAM ,M. K., A Study on Relationships Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention In Kolors Healthcare India Pvt Ltd, Chennai, Journal of Advanced Research in Management ,Volüm: 7, No: 1, P: 58-71, 2016
- PSYCHOGIOS, A., NYFOUDI, M., THEODORAKOPOULOS, N.,SZAMOSI, L.T., PROUSKA, R., Many Hands Lighter Work? Deciphering the Relationship Between Adverse Working Conditions and Organization Citizenship Behaviours in Small and Medium-sized Enterprises During A Severe Economic Crisis, British Journal of Management, Volüm: 30, P:

519–537, 2019

- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE S. B., MORMAN, R. H., FETTER, R., Transformational , Leader Behaviors and Their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizienship Behaviours, Leadership Quarterly Volüm: 1, No: 2, P: 107-142,1990
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE S. B., PAINE, J. B., BACHRACH, D. G. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical And Empirical Literature and Suggestions For Future Research, Journal of Management, Volüm: 26, No: 3, P: 513-563, 2000
- POURAMINI, Z., FAYYAZI, M., The Relationship Between Positive Organizational Behavior with Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Employee Engagement, International Business Research; Volüm: 8, No: 9, S: 57-66, 2015, ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012
- PADSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., BOMMER W.H. , Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behavior , Journal of Marketing, 22. Journal of Management, 1996, Volüm: 22, No: 2, P: 259-298, 1996
- POLAT, S., Eğitim örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven, Pegem Akademi 1.Baskı, Ankara, 2009
- RACAPOVA., TEKİN,E., Çift Kariyerli Eşlerde Örgütsel Stresin İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 3, S: 609-628, 2019
- REMPEL, J.K., HOLMES, J. G., ZANNA , M. P ., Trust in Close Relationships , Journal of Personalty and Social Psychology, Volüm: 49, No: 1, P:95-112, 1985,
- RUDER ,G.J., The Relationship Among Organizational Justice, Trust, And Role Breadth Self-Efficacy, Doctor of Philosophy in Human Development Volüm: 1, No: 42, 2003
- SABUNCUOĞLU, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi ( Uygulamalı), Beta Yayınları, Yayın No: 2494, 5 . Baskı, İstanbul, 2011
- SADYKOVA, G., TUTAR, H., İş yeri Maneviyatı Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki Üzerine Biraraştırma , Sayıştay Dergisi, Sayı: 93, S: 43-65, 2014



- SAREMI, H., Empowerment As A New Approach in The Management, Proceedings of The International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences, Sci.Int.(Lahore),Volüm: 27, No: 3, P: 2603-2610, 2015 , (GB15\_Thai Conference) ISBN: 978-1-941505-22-9
- SARI, Ö., GÖKTAŞ KULUALP, H., Tüketici Davranışına Göre Müşteri Sadakat Programı Algısının İlişkisel Pazarlama Kapsamında İncelenmesi, IBAD Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 5, S: 48-69, 2019
- SARI, L. M., JUDGE, T, A., Employee Attitudes And Job Satisfaction Human Resource Management , Volüm: 43, No: 4, P:395–407, 2004
- SARIKAYA, Ş., Öğretmenlerin İş Doyumunun Yordayıcısı Olarak Örgütsel Güven Ve Örgütsel Destek Algısı, Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019
- SAUNDERS, M, THORNHILL ,A., Trust and Mistrust In Organisations : An Exploration Using an Organisational Justice Framework, European Journal of Work and Organisational Psychology, Volüm :13 No : 4, P:493-.515, 2004
- SAWITRI, D., SUSWATI, E., HUDA, K., The Impact Of Job Satisfaction, Organization Commitment,Organization Citizenship Behavior (Ocb) On Employees'Performance, The International Journal of Organizational Innovation, Volüm: 9, No: 2, P:24-45, 2016
- SCHOCKLEY- ZALABAK , P., ELLIS K ., WINOGRAD, G ., Organizational Trust: What It Means, Why It Matter , Organization Development Journal, Volüm:18, No : 4, P: 35-48 , 2000
- SCHOORMAN, D., MAYER, R. C., DAVIS, J., An Integrative Model Of Organizational Trust, Past, Present and Future, The Academy of Management Review, Volüm: 32, No: 2, P: 344-354, 2007
- SCHWEPKER, J. C. H., Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in The Salesforce, Journal of Business Research, Volüm: 54 , P: 39– 52, 2001
- SEZGİN, F., Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar, GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 1, S:317-339 ,2005

- SEZGİN, O. B., Algılanan Örgütsel Destek ve Güven Vizyonundan İç Girişimcilik Nobel Yayınları , Yayın No: 8454, 1. Basım, Ankara, 2017
- SINGH, Kh. D., ONAHRING, B. D., Entrepreneurial Intention, Job Satisfaction and Organisation Commitment - Construct Of a Research Model Through Literature Review, Journal of Global Entrepreneurship Research, Volüm : 9, Sayı : 6, P: 1-18, 2019
- SING, U., SRIVASTAVA ,K.B.L., Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour, Global Business Review, Volüm : 17, No:3, P: 94-609, 2016
- SIRGY, M. J., A Quality-of-Life Theory Derived From Maslow's Developmental Perspective: Quality'is Related to Progressive Satisfaction of a Hierarchy of Needs, Lower Order and Higher, American Journal of Economics and Sociology, Volüme: 45, No: 3, P:329-342,1986
- SMITH, C. A., ORGAN, D. W., NEAR, J.P., Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, Journal of Applied Psychology, Volüm: 68 ,No: 4, S: 653 -663, 1983
- SİĞMAZ, A., BAĞCI,Z., İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD), Cilt: 5, Sayı: 4, S :62-73, 2018
- SIRIVASTAVA, S., MADAN, P., Understanding the Roles of Organizational Identification, Trust and Corporate Ethical Values in Employee Engagement– Organizational Citizenship Behaviour Relationship: A Study on Indian Managers Management and Labour Studies , Volüm: 41, No: 4, P: 1–17 , 2016
- SÖKMEN, A., Etik Liderlik, Örgütsel Güven, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Hastane İşletmesinde Araştırma, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, Cilt: 54, Sayı: 2, S: 917-934 , 2019
- SÖKMEN, A., BENK, O., GAYEKAR, Ş., Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma ,Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , Cilt: 19, Sayı : 2, S: 415-429, 2017
- SÖKMEN, A., BIYIK ,Y., Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Bilişim Uzmanlarına Yönelik Bir Araştırma, Bilişim Teknolojileri Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 2, S: 221-227, 2016

- SÖKMEN,A., BOYLU,Y., Örgütsel Vatandaş Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:10, Sayı:1, S:147-163, 2011 (<http://sbe.gantep.edu.tr>) 2011 10(1):147 - 163 ISSN: 1303-0094
- SÖYÜK S., Örgütsel Adalet ve İş Tatmini: Sağlık Sektöründeki Önemi, HSP, Cilt : 5, Sayı: 3 , S: 435-442, 2018
- SUNGUR, O., ( Editör, KALAYCI, Ş., SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri ,Asil Yayın Dağıtım, 5.Baskı, Ankara, 2010
- ŞAHİN, S., ÖZGEN, D., ÖZDEMİR, K., ÜNSAL, A., Bir Hastanede Çalışan Hemşirelerin Empati ve Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi, Konuralp Tıp Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 3, S: 318-325, 2018
- ŞAHİN, T., Örgütsel Değişimin Çalışanların Güven ve Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama ,Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017
- ŞANAL, M., Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeler Açısından Önemi, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:22, Sayı:1, S: 529-538 ,2013
- ŞANLI, Ö., Öğretmenlerin Algılanan Stres Düzeylerinden Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 16,Sayı : 61, S: 385-396, 2017
- ŞANTAŞ, F., IŞIK, O., ÇİLHORAZ, Y., Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesi, İş Motivasyonu Ve Yaşam Tatmini Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi , Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi / Journal of Management and Economics Research,Cilt:16, Sayı: 1, S:64-76, 2018
- ŞEHİTOĞLU, Y., ZEHİR, C., Türk Kamu Kurumlarında Çalışan Performansının Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Bağlamında İncelenmesi, Amme İdare Dergisi , Cilt : 43, Sayı No :4 , 87 -110, 2010
- ŞENCAN, H., Sosyal Ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik Ve Geçerlilik, 1.Baskı, Ankara, 2005, ISBN: 5753478844
- ŞENEL, Ş., ALATLI, B., Lojistik Regresyon Analizinin Kullanıldığı Makaleler Üzerine Bir İnceleme, Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 1, S: 35-52, 2014

- ŞENOL, L., ÜZÜM, B., Birey Örgüt Etkileşimi, Örgütsel Bağlılık –İşten Ayrılma Niyeti Örgütsel Destek , Umuttepe Yayınları ,Yayın No: 280, 1. Baskı , İzmit, 2019
- ŞİMŞEK İLKİM, N., DERİN, N., Algılanan İş Güvencesizliği, İş Tatmini Ve Birey-Örgüt Uyumunu Kavramları Arasındaki İlişkiler, Ekonomik Araştırmalar Dergisi (The Journal of Social Economic Research) ISSN: 2148 – 3043 , Cilt: 18 , Sayı: 36 , S: 238-254, 2018 .
- TAHIR, N., YAUSAFZAI ,I. K., JAN, S., HASHIM , M., The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A Case Study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Volüm: 4, No: 4, P: 86-98 , 2014 , ISSN: 2222-6990
- TAMER, İ., Kurumlarda Bireyler Arası Güven : Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 21,S: 337-352, 2012
- TAN, H ve TAN, C S F ., Toward The Differentiation Of Trust In Supervisor and Trust In Organization, Genetic, Social And General Psychology Monographs, Volüm: 126, No: 2, P: 241-260, 2000
- TANG, T., İBRAHİM, A., Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited; Public Personnel In United States and Middle East; Journal of Applied Psychology, No:6, P:195-208, 1998
- TARCAN, Y.G., YEŞİLAYDIN, G., KARAHAN, A., Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt : 22, Sayı: 1, S: 157-180, 2019
- TAŞ, S., The Effect of Vocational High School Administrators' Leadership Behaviors on Teacher Job Satisfaction , Universal Journal of Educational Research , Volüm: 5, No: 11, P: 2092-2100, 2017
- TAŞLIYAN, M ., Turizm Ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini İle Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 12, Yıl: 9, S:185-195 , 2007

- TEH, P. -L., SUN, H., Knowledge Sharing, Job Attitudes and Organizational Citizenship Behavior. Industrial Management & Data Systems ,Volüm: 112 , No: 1, P: 64-82, 2012
- TEKİN, Ö. A., BAŞ, M., GÖKDEMİR, A., Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas Mcgregor'un X Ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma Süleyman Demirel Üniversitesi ,Vizyoner Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 14, S: 81-91, 2016,
- TEKİNER, M. A., TAVAS, B., Çalışanlara Stres Yönetimi Becerisi Kazandırılmasının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Emniyet Teşkilatı Örnekleme. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 42, S: 1678-1671, 2016
- TEKİNGÜNDÜZ, S., YAMAN, K.,TÜRK, I., ASLAN ,S., Performans, İş Tatmini Ve İş-Aile Yaşam Çatışması Arasındaki İlişkiler, Uluslararası Sosyal AraştırmalarDergisi, Cilt:9, Sayı:42, S:1672-1679, 2016  
www.sosyalarastirmalar.com ISSN: 1307-9581
- TEKİNGÜNDÜZ, S., TOP, M, TENGLİMOĞLU, D., KARABULUT, E., Effect of Organisational Trust, Job Satisfaction, Individual Variables on The Organisational Commitment in Healthcare Services, Total Quality Management, 2015
- TİMURROĞLU, M. K., ALİOĞULLARI E., Örgütsel Güvenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Erzurum İli Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 33 Sayı: 1, S:243-264, 2019
- TOKGÖZ , E., AYTEMİZ SEYMEN, O ., Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel vatandaşlık Arasındaki İlişki, Bir Devlet Hastanesi Araştırma, Öneri Dergisi ,Cilt : 10, Sayı :39 , S: 61-76, 2013
- TOKEL, C. M., İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi , Cilt:1, Sayı:2, S: 145-157, 2017
- TOPÇU, M. K., BEĞENİRBAŞ, M., TURGUT, E., Örgütsel Sinizim, Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve İş Tatmininin Bireysel İş Performansına Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik İmalat Sanayinde Bir Uygulama, Yönetim ve Ekonomi, Manisa Celal Bayer Üniversitesi, Cilt: 24, Sayı: 2, S: 505-522, 2017

- TURAN, N., Çalışma Mutluluğu: Kavram Ve Kapsam, Uludağ Journal of Economy and Society / B.U.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt : 37, Sayı :1, S: 169-212 , 2018
- TURGUT, M., AKBOLAT, M., Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt: 20, Sayı: 3, S: 357-384, 2017
- TUTAR, H., Örgütsel Davranış Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından , Detay Yayıncılık, Yayıncı Sertifika No:13188, 1. Baskı, Ankara, 2016
- TOURIGNY,L., HAN,J., BABA,V.V., PAN,P., Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility in China: A Multilevel Study of Their Effects on Trust and Organizational Citizenship Behavior, Journal of Business Ethics Volüm: 158, P: 427–440, 2019
- Türkçe Sözlük <https://www.turkcesozluk.net/turkce,erişim> Tarihi,04.04.2019
- UĞURLUOĞLU,Ö., Üniversite Hastanelerinde Uygulanan Organizasyon Yapılarının Değerlendirilmesi, İşletme Bilimi Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, S: 52-63,2015
- ULUDAĞ, Y., İş Tatmininde Kişilik Özelliklerinin Ve Sosyal İlişkilerin Rolü: Bir Enerji İşletmesinde Araştırma , Yayımlanmış Doktora Tezi, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kırıkkale, 2017
- ULUKUŞ, K. S., Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkii, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 4, Sayı: 25, S: 247-262, 2016
- ULUTAŞ, M., Eşitlik Hassasiyetinin İş görenlerin İş Doyumu ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkileri : Bişkek Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Alan Araştırması , Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 4, S: 552-562, 2019
- UNAAM ,A.O., ADIM, C, V., ADUBASIM, E, I., Employee Loyalty And Organizational Citizenship Behaviour In The Port Harcourt Area Command of The Niceria Police Force, International Journal Of Business,Economics And Management, Volüm: 5, No: 6, P: 135-145, 2018

- UYAR, A., Müşteri Memnuniyeti İle Müşteri Sadakati Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Otomobil Kullanıcıları Üzerine Bir Uygulama, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi [www.esosder.org](http://www.esosder.org) Electronic Journal of Social Sciences ISSN:1304-0278 , Cilt:18 Sayı:69 S: 41-57, 2019
- UZUN,T., Okullarda Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler , OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi-International Journal of Society Researches ,Cilt :8, Sayı: 15, S : 958- 987, 2018 , ISSN:2528-9527 E-ISSN : 2528-9535 <http://opusjournal.net>
- ÜNGÖREN, E., ARSLAN, S., KOÇ, T. S ., The Effect Of Fatalistic Beliefs Regarding Occupational Accidents On Job Satisfaction And Organizational Trust In Hotel Industry, Advances in Hospitality and Tourism Research ,Volüm: 5, No:1, P: 23-56, 2017, (AHTR) An International Journal of Akdeniz University Tourism Faculty ISSN: 2147-9100 (Print), 2148-7316 (Online) Webpage: <http://www.ahtrjournal.org/> 2017
- WHITENER, E.M., BRODT, S.E, KORSGAARD, M.A., WERNER, J.M., Managers as Initiators of Trust : An Exchange Relationship Frame Work for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. Academy of management Review, Volüm : 23 , No: 3 ,P: 513-530 , 1998
- VERBURG, R. M., NIENABER, A. M., WEIBEL,A., DEN HARTOG, D. N., RUPP, D. E., The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance Outcomes, Group & Organization Management 2018, Volüm: 43, No: 2, S: 179–206, 2018
- VIRGA, D., SCHAUFELI, W. B., TARIS ,T. W. ,BEEK, I. V., Attachment Styles and Employee Performance: The Mediating Role of Burnout, The Journal of Psychology, Volüm: 153, No : 4, P: 383–401, 2019
- YADAV, S., MORYA ,K. K., A Study of Employee Engagement and Its Impact on Organizational Citizenship Behavior in the Hotel Industry , The IUP Journal of Organizational Behavior, Volüm: 18, No: 1, P: 7-32 , 2019
- YADAV, L. K., GUPTA, P., Procedural Justice, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: Mediating Role of Organizational Trust—Indian Tourism Industry Study Management and Labour Studies, Volüm: 42 No: 3, P: 275–292 , 2017

- YALÇIN, İ., BAYRAM, A., AKÇA , C., Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sabotaja Etkilerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma, Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , Cilt: 12, Sayı: 2, S: 252- 263 , 2019
- YALÇINSOY, A., AKSOY, C., Örgütsel Bağlılık ;İş Tatmini ve İş Koliklik Arasındaki İlişki, Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD) Eurasian Journal of Researches in Social and Economics (EJRSE),Cilt:6,Sayı:1,S: 365-375, 2019 ISSN:2148-9963 www.asead.com Asead
- YANIK, O., NAKTİYOK, A., Etik (Ahlaki) Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü, Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 8 Sayı: 15 , S: 297-324, 2017
- YAUSEF,D. A., Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes Toward Organizational Change: A Study in the Local Government , International Journal Of Public Administration,Volüm: 40, No: 1. S: 77– 88 , 2017
- YAVUZKURT, T., Ortaöğretim Öğretmenlerinin İş Yeri Arkadaşlık Algısı ve İş Doyumu İle İlişkisi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2017
- YAZICI ALTUNTAŞ, S., Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi, (Editör BAYKAL TATAR, Ü., ERCAN TÜRKMEN , E.), Akademi Basın Ve Yayıncılık,1 Baskı , İstanbul, 2014
- YEŞİLYURT, H., KOÇAK , N., İş Doyumu Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi , Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi ,Cilt: 16, Sayı: 2, S: 303-324, 2014
- YILDIRIM, Y., Tüketici Davranışları Bağlamında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Yeniden İncelenmesi ve Gösterişçi Tüketim , The Journal of Academic Social Science Studies , No: 40, P: 403-428, 2015
- YILDIZ ,B., DEVELİ, A., Linking Perceived Organizational Justice To Job Satisfaction Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behaviors: The Moderator Role Of Mindfulness, Volüm: 7, P: 263-267, 2018 , DOI: 10.17261/Pressacademia, 894 PAP



- YILDIZ, D., UZUNSAKAL, E., Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması Ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama, Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:1, S:15-28, 2018
- YILDIZ, H ., Pozitif Psikolojik Sermaye ,Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2015
- YILDIZ, H., The Interactive Effect of Positive Psychological Capital and Organizational Trust on Organizational Citizenship Behavior, Sage open, 1-15 journals .sage.pu..com/ home/ sgo, 2019
- YILDIZ, H., YILDIZ, B., ZEHİR C., ALTINDAĞ , E., MOLOĞLU ,V., KİTAPÇI, H., Impact On Presentism of The Conscientiousness Trait: A Healty Sector Case Study ,Social Behavior And Personalty, Volüm:45, No: 3,P: 399-412, 2017
- YILDIZ, S., Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü, Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review, Cilt: 14, Sayı: 2, S:199-210 , 2014
- YILMAZ, H., GÖRMÜŞ, A. Ş., Stratejik Girişimciliğin , Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma, Journal of Yaşar University Cilt: 26, Sayı: 7, S: 4483-4504 , 2012
- YILMAZ, A. TANRIVERDİ, H., Örgütsel Destek Algısı Üzerinde İş Yaşam Kalitesinin Rolü : Beş Yıldızlı Otel Aşçıları Üzerine Ampirik Bir Araştırma, ,International Journal of Management and Administration, Cilt : 1, Sayı: 2, S: 83-105 , 2017
- YILMAZ ,F., Mobinkin Örgütsel Güven Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi , Niğde , 2018
- YILMAZ, K., Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi , Cilt :15, Sayı: 59, S: 471-490, 2009
- YU, M .C., MAI, D., TSAI, S. B., DAI, Y.I., An Empirical Study on the Organizational Trust, Employee-Organization Relationship and Innovative Behavior from the Integrated Perspective of Social Exchange and Organizational Sustainability, 2018, 10, 864; doi:10.3390/su10030864

- YÜKSEKBİLGİLİ, Ö., Özel Sağlık İşletmeleri Çalışanlarının Örgüt İklimi Algılarının Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi, İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi ,Cilt: 2, Sayı: 2, S: 45-60, 2017
- YÜKSEKBİLGİLİ, Ö., TRC1 Bölgesi'nde Kamu Ve Özel Sağlık İşletmelerinde Örgüt İklimi Unsurlarının Örgütsel Bağlılığa Etkileri, İşletme Bilimi Dergisi (JOBS), Cilt: 6 , Sayı: 2, S: 217-238, 2018, DOI: 10.22139/jobs.404618, 2018
- YÜKSELEN, C ( a)., Pazarlama Araştırmaları , Detay Yayıncılık, Yayın Sertifika No: 13188, 7. Baskı, Ankara , 2017
- YÜKSELEN, C ( b)., Pazarlama İlkeler-Yönetim Örnek Olaylar, Detay Yayıncılık, Yayın Sertifika No: 13188, 14. Baskı, Ankara , 2017
- ZAHEER A., MCEVİLY B., PERCONE V., Does Trust Matter ? Expoloring The Effects Interorganizational and Interpersonal Trust on Performence, Organizational Sciences, Volüm : 9 , P: 141-159,1998
- ZAND, D.E., Trust and Managerial Problem Solving, Administrative Science Quarterly,Volüm : 17, No: 2, P: 229-239, 1972
- ZEFFANE, R., MELHEM, S, J, B., Trust, Job Satisfaction, Perceived Organizational Performance and Turnover Intention A Public-Private Sector Comparison In the United Arab Emirates , Volüm: 39, No: 7, P: 1148-1167, 2017 <https://doi.org/10.1108/ER-06-2017-0135>
- ZENGİN, Y., KAYGIN, E., Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeyle İlişkisi: Şanlıurfa'da Bir Araştırma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Electronic Journal of Social Sciences, Cilt:18, Sayı:70 ,S: 903-928, 2019
- ZEHİR, C., ERDAL, N., SİVASLIOĞLU, F., DEMİR, B., Mediating Role Of Relationship Orientation on Ethical Leadership and Employee Performance Relation , The European Proceedings of Social Behavioural Sciences, 2019 ISSN, 2357-1330. Joint Conference: 14. ISMCand8.ICLTIBM 201814<https://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2019.01.02.71>

## EKLER

### EK-1: Etik Kurul Onayı



## BEYKENT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

**17.05.2018**

Enstitümüz İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi doktora programı öğrencisi *Nurgül ERDAL*' ın "*Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlığın İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği*" konulu tezine anket çalışması yapması Etik Kurulumuzca uygun görülmüştür.

**ETİK KURUL ÜYELERİ**

Prof. Dr. Ebru URAL  
BAŞKAN

Prof. Dr. Akile Reşide GÜRSOY  
ÜYE

Prof. Dr. Selahattin SARI  
ÜYE

Prof. Dr. Turgut ÖZKAN  
ÜYE

Prof. Dr. Tekin MEMİŞ  
ÜYE

Prof. Dr. Ali Vahit TURHAN  
ÜYE

Prof. Dr. Oğuz MAKAL  
ÜYE

Prof. Dr. Nilgün KÜÇÜKSAVAŞ  
ÜYE

Prof. Dr. Erdoğan TAŞKIN  
ÜYE

**Beykent Üniversitesi İletişim Hattı: 444 1997 - 0850 340 34 34 - www.beykent.edu.tr**

Ayazağa-Merkezi Yerleşkesi: Ayazağa Mahallesi Hadim Kuru Yolu Cad. No: 19, Sarıyer 34396 İstanbul / Faks: (0212) 289 64 90  
Beşiktaşlı Yerleşkesi: Cumhuriyet Mah. Gürpınar Yolu Cad. No: 3/A, Beykent Şişli, Büyükdere 34500 İstanbul / Faks: (0212) 867 55 68  
Taksim Yerleşkesi: Sıraselviler Cad. No: 65, Taksim, Beyoğlu 34437 İstanbul / Faks: (0212) 243 02 78 info@beykent.edu.tr

## Ek-2: İstanbul Üniversitesi - Cerrahpaşa Rektörlüğü Araştırma İzin Belgesi

T.C. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
10C Tarih ve Sayı: 04/07/2018-12321  
TURKİYE İNTERNET  
02.07.18  
Kı  
A  
A  
4 8 6 6 2 0 4 4 5 4

**T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA  
REKTÖRLÜĞÜ**  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 97248701-199-  
Konu : Nurgül ERDAL'ın Tez Çalışması

**BEYKENT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ**  
(Ayazağa Mahallesi, Hadım Kuru Yolu Caddesi, No:19 Sarıyer/İSTANBUL)

İlgi : 13.06.2018 tarihli 63516 sayılı yazınız.

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi doktora programı öğrencisi Nurgül ERDAL'ın, "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlığın İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği" konulu tez çalışmasına Üniversitemiz Cerrahpaşa Tıp Fakültesinde yapmasının uygun görüldüğü hakkında; adı geçen Fakülte Dekanlığından alınan 02.07.2018 tarihli 18409 sayılı yazının bir örneği ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz/rica ederim.

e-İmza  
Prof. Dr. Mehmet BİLGİN  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

EK :  
Yazı örneği (1 sayfa)

ELEKTRONİK İMZALADIR  
06.07.2018

[Dogrulamak için http://dogrulama.istanbul.edu.tr/en/Vision.aspx?bilgedogrulama.aspx?V=REEPCH48](http://dogrulama.istanbul.edu.tr/en/Vision.aspx?bilgedogrulama.aspx?V=REEPCH48)  
Ayrıntılı bilgi için lütfen : Denedi DENİZ, Dahili : 10174

Elektronik Ağ : www.istanbul.edu.tr

K-0  
TST-100-AN  
1000

**Ek-3: İstanbul Üniversitesi - Cerrahpaşa Cerrahpaşa Tıp Fakültesi  
Dekanlığı Çalışma İzin Belgesi**

İÜC Tarih ve Sayı: 02/07/2018-18409



T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA  
Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Dekanlığı



Sayı :50200903-199-  
Konu :Nurgül Erdal'ın tez çalışması

**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA REKTÖRLÜĞÜNE  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)**

İlgi :İ.Ü.Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 26.06.2018 tarihli, 182496 sayılı yazısı

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi doktora programı öğrencisi Nurgül ERDAL'ın "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlığın İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği" konulu tez çalışmasını Fakültemizde yapması Dekanlığımızca uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

e-İmzalı  
Doç. Dr. Mehmet VELİDEDEOĞLU  
Dekan a.  
Dekan Yardımcısı

Doğrulamak için:<http://dogrulama.istanbulc.edu.tr/en/Vision/sergula/belgedogrulama.aspx?V=BEL9CSJ5E>

Ayrıntılı bilgi için irtibat : Yıldız DEMİR Dahili : 22529

İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi 34098 Cerrahpaşa/İstanbul  
Tel : 0212 414 30 00 Faks : 0212 632 00 33  
e-posta : ctfpersonel@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : www.istanbulc.edu.tr



## Ek-4: İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Dekanlığı Araştırma İzin Belgesi

Tarih ve Sayı: 27/08/2018-229006



T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
İstanbul Tıp Fakültesi Dekanlığı



Sayı :89969066-044-  
Konu :Tez Çalışması

Sayın Nurgül ERDAL

İlgi :20.07.2018 tarihli dilekçeniz.

"Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlığın İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği" başlıklı tez çalışmanızı, Fakültemizde uygulamanıza 15.08.2018 tarihinde toplanan Yönetim Kurulunca karar verilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

c-İmzalı  
Prof. Dr. Ümit Dilber MUTLU  
Dekan Yardımcısı

EK :  
Yönetim Kurulu Kararı

Doğrulamak için:<http://194.27.128.66/envision.Sorgula/belgedogrulama.aspx?V=BENFONDIZ>

Ayrıntılı bilgi için arıtabat : Canan BAYRAMOĞLU Dahili : 31387

İstanbul Tıp Fakültesi Dekanlığı Çapa/Fatih/İSTANBUL  
Tel : 0 212 414 21 38/414 20 00-31561 Faks : 0 212 414 21 38 / 635 11 93  
e-posta : itf-dekanlik@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : <http://istanbulip.istanbul.edu.tr>



**Ek-5: İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Yönetim Kurulu Kararı**

Tarih ve Sayı: 16/08/2018-254947



**T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
İSTANBUL TIP FAKÜLTESİ DEKANLIĞI  
Yönetim Kurulu Kararı**



Toplantı Yeri : Dekanlık  
Toplantı Tarihi : 15/08/2018  
Toplantı No : 16  
Karar No : 37

Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcısı olarak görev yapmakta olup aynı zamanda Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Doktora öğrencisi olan Nurgül ERDAL'ın "*Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlığın İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği*" başlıklı çalışmasını, Fakültemizde uygulamasının uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

Aslı Gibidir  
e-İmzalı  
Hatice GÜNAY  
Fakülte Sekreteri V.

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

**Ek-6: İstanbul Üniversitesi- Cerrahpaşa Kardiyoloji Enstitüsü  
Müdürlüğü İzin Belgesi**

İÜC Tarih ve Sayı: 02/10/2018-38142



T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA  
Kardiyoloji Enstitüsü Müdürlüğü



Sayı :10449233-900-  
Konu :ANKET ÇALIŞMASI

sayın: Nurgül ERDAL

Müdürlüğümüze vermiş olduğunuz 18.09.2018 tarihli dilekçeniz ve ekleri incelenmiş olup Enstitümüzde anket yapma isteğiniz uygun görülmüştür.  
Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-İmzalı  
Prof. Dr. Sait Mesut DOĞAN  
Enstitü Müdürü



## Ek-7: Araştırma Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Doktora programı tarafından yürütülmekte tarafından yürütülmekte olan “**Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlığın İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği**” isimli Doktora tezi araştırmanın deneysel kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup, çalışmanın amacı; eğitim ve geliştirmeye şirketlerin verdiği önemle ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Gönderilecek cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz

Araştırma Sorumlusu: Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

[erkutaltindag@beykent.edu.tr](mailto:erkutaltindag@beykent.edu.tr)

Araştırma Sorumlusu: Nurgül ERDAL (Doktora Öğrencisi)

[nurgul.erdal@istanbul.edu.tr](mailto:nurgul.erdal@istanbul.edu.tr)

İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİLER			
İşletmenin Adı			
Faaliyet Alanının :	Bölgesel	Ulusal	Uluslararası
Hastane Adı :	İstanbul Tıp	Cerrahpaşa	Haseki Kardiyoloji
FORMU DOLDURAN HAKKINDA GENEL BİLGİLER			
Adı ve Soyadı (zorunlu değil) :			
Meslek :	İdari personel	Doktor	Personel Hemşire
Sağlık teknisyeni	Teknik hizmetler		Diğer
Çalıştığı Departman :	Dâhili Bilimler	Cerrahi Bilimler	Diğer
Yaşı :	Cinsiyeti :	Kadın	Erkek
Medeni Durumu :	Evli	Bekâr	
Eğitim Durumu :	İlköğretim	Lise	Yüksekokul Üniversite Yüksek Lisans Doktora
Toplam Çalışma Süresi :	Kurumda çalışma süresi		

Aşağıdaki sorular hastanemiz çalışanlarının <b>örgütsel güven</b> ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Çok Düşük, (2) Kısmen Düşük (3) Düşük, (4) Ortalama (5) Yüksek , (6) Kısmen Yüksek (7) Çok Yüksek seçeneğini temsil etmektedir.							
<b>A. ÖRGÜTSEL GÜVEN</b>	1	2	3	4	5	6	7
1.Yöneticimin işindeki kritik esaslar konusunda teknik olarak yeterli olduğuna dair güvenimin derecesi... .... dir.							
2.Yöneticimin işi konusunda doğru kararlar alacağına dair güvenimin derecesi... .... dir.							
3.Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına dair güvenimin derecesi ... dir.							
4.Yöneticimin işini kabul edilebilir seviyede anladığına dair güvenimin derecesi... .... dir							
5.Yöneticimin işini uygun biçimde yapabileceğine dair güvenimin derecesi..... dir							
6.Yöneticimin bana bir şey söylediği zaman söylediklerinin doğruluğuna dair güvenimin derecesi dir. güvenimin derecesi...dir.							
7.Yöneticimin işini sorunsuz şekilde yapacağına dair güvenimin derecesi...dir.							
8.Yöneticimin işini dikkatlice yapacağına dair güvenimin derecesi...dir							
9.Bu kurumda bana adil şekilde davranılacağına dair güven düzeyinin derecesi...dir							
10.Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyinin derecesi...dir							
11.Birlikte çalıştığım meslektaşlarım arasındaki güven düzeyinin istenilen esaslarda olmasının derecesi...dir							
12.Bu kurumda birbirimize güvenebilme düzeyimizin derecesi...dir							

Aşağıdaki sorular hastaneniz çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen Katılıyorum, (2) Çoğunlukla Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılmıyorum, (4) Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, (5) Kısmen Katılıyorum, (6) Çoğunlukla Katılıyorum ve (7) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
<b>B. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK</b>	1	2	3	4	5	6	7
1.İş yükü ağır olan arkadaşlarıma iş yerinde yardım ederim.							
2.İşyle ilgili sorun yaşayan arkadaşlarıma yardım etmek için zaman ayırırım.							
3.Herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarımla yerini alarak onlara yardım ederim.							
4.İhtiyaçları olmasa bile işe yeni başlayanların işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.							
5.Herhangi bir karar alırken, bu karardan etkilenebilecek kişilerin görüşlerini alırım.							
6.İş arkadaşlarımla hakkımı çiğnemem.							
7.İşimle ilgili bir adım atmadan önce üstümü mutlaka bilgilendirmem gerekir.							
8.Diğer çalışanlarla problem yaşamamak için gerekli önlemleri alırım.							
9.Her zaman dakik biriyimdir.							
10.Hastanede belirlenmiş mola saatleri dışında işime ara vermem.							
11.Çay, kahve ve yemek aralarını asla uzatmam.							
12.Hastanedeki gelişmelere rahatlıkla ayak uydururum.							
13.Hastanenin imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlerde gönüllü olarak katılırım.							
14.Hiç kimse beni izlemese dahi hastanenin kurallarına, düzenlemelerine ve prosedürlerine uygun davranırım.							
15.Hastanedeki değişimleri yakından izler ve bunların iş arkadaşlarımla tarafından kabul edilmesi için çaba harcarım							
16.Hastanedeki toplantılara aktif olarak katılır ve tartışmalarda görüşlerimi sunarım.							
17.Sürekli olarak işimden ayrılmaktan söz ederim.							
18.Her zaman içinde bulunduğum durumla ilgili olarak olumlu yönlerden daha çok daha çok olumsuz yönler odaklanırım.							
19.Küçük sorunları bile genel de büyütürüm.							
20.Basit sorunların çözümüne uğraşmak bile çok fazla zamanımı alır.							

Aşağıdaki sorular hastanemiz çalışanlarının **iş tatmini ile ilgilidir**. Bu ölçekte; (1) Tamamen Katılmıyorum, (2) Çoğunlukla Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılmıyorum, (4) Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, (5) Kısmen Katılıyorum, (6) Çoğunlukla Katılıyorum (7) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

<b>C. İŞ TATMİNİ</b>	1	2	3	4	5	6	7
1.Yöneticim genellikle konular hakkında fikrimizi almaya çalışır.							
2.İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum.							
3.Yönetim gelişime açıktır.							
4.Kurumun adil bir terfi politikası vardır.							
5.Diğer şirketlerde aynı işi yapanlarla karşılaştırıldığında benim maaşım yüksektir.							
6. Yönetici benimle ilgili konularda daima dürüst olmuştur.							
7.Üst yönetim gerçekten işini iyi yapar.							
8.Kurumda gelişme olanakları vardır.							
9.Bana göre bu şirketteki maaşlar diğer şirketlere göre yüksektir.							
10.Çalışma arkadaşlarımız iyidir.							
11.Bizim müşterimiz ( hastalarımız ) güvenilirdir.							
12.Yöneticim iyi yapılan iş karşılığında bize olan güvenini belirtir ve över.							
13.İşim başarıma duygusu veriyor.							
14.Kurum işlerini gerçekten iyi yürütür.							
15.İlerlemek isteyenler için burada yeterli kadar iyi işler vardır.							
16.Birlikte çalıştığım insanlar gerçekten arkadaş canlısıdır.							
17.İşim tatmin edicidir.							
18.Bu kurumun elemanları yönetimden iyi destek alır.							
19.Bizim müşterilerimiz (Hastalarımız ) çok anlayışlıdır.							
20.Bizim müşterilerimiz sadıktır.							

## ÖZGEÇMİŞ

21.03.1970 yılında Bayramiç / Çanakkale’de doğdum. İlk orta ve lise eğitimimi burada tamamladım.1988-1989 eğitim Öğretim yılında İstanbul Üniversitesi Florence Nigthingale Hemşirelik Fakültesinde Lisans eğitime başladım. 1991-1992 Eğitim yılında uzman hemşire olarak mezun oldum. Çeşitli özel hastanelerde çalıştıktan sonra 1993 yılında İstanbul Üniversitesi- Cerrahpaşa Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Hastanesinde işe başladım. Halen aynı hastanede Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcısı olarak çalışmaktayım. 2011 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kurumları İşletme Yönetiminde Yüksek Lisansımı mezun oldum. 2011-2012 Eğitim Öğretim yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Doktora eğitime başladım. Aynı zamanda İstanbul Üniversitesi Açıkta ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Uluslararası Ticaret ve Uluslar Arası Lojistik Yönetiminde Lisans Eğitimi 2. Sınıfa devam etmekteyim. Mediating Role of Relationship Orientation on Ethical Leadership and Employee Performance Relation isimli makalem Future Akademi Social & Behavioural Sciences EpSBS ISSN: 2357-1330 2019 yayınlandı.

Nurgül ERDAL