

T.C.
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI
PSİKOLOJİ BİLİM DALI



YENİ KORONAVİRÜSE İLİŞKİN TUTUM VE ALGILARIN
ÇALIŞMA HAYATINA YÖNELİK DEĞİŞKENLERLE
İLİŞKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERVE DEMİRLİ

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Nihal MAMATOĞLU

BOLU, KASIM - 2022

KABUL VE ONAY SAYFASI

Merve DEMİRLİ tarafından hazırlanan “YENİ KORONAVİRÜSE İLİŞKİN TUTUM VE ALGILARIN ÇALIŞMA HAYATINA YÖNELİK DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİLERİ” adlı tez çalışması jürimiz tarafından Psikoloji Anabilim Dalı Psikoloji Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliğiyle kabul edilmiştir. 9/11/2022

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman
Prof. Dr. Nihal MAMATOĞLU
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

.....

Üye
Dr. Öğr. Üyesi Seçil KESKİN
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

.....

Üye
Dr. Öğr. Üyesi Gökçe ÖZKILIÇCI
Fenarbahçe Üniversitesi

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. İbrahim KÜRTÜL
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,

aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Teze ilişkin 30/11/2022 tarihinde Turnitin adlı intihal tespit programından enstitü müdürlüğünce belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan benzerlik raporuna göre, tezin benzerlik oranı %20 olarak tespit edilmiştir.

Bu çalışma için Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulundan 2021/87 sayısı ile etik izin alınmıştır.

.....
MERVE DEMİRLİ

ÖZET

YENİ KORONAVİRÜSE İLİŞKİN TUTUM VE ALGILARIN ÇALIŞMA HAYATINA YÖNELİK DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERVE DEMİRLİ

BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI

(TEZ DANIŞMANI: PROF.DR. NİHAL MAMATOĞLU)

BOLU, KASIM - 2022

XII + 99 SAYFA

Bu çalışmanın amacı çalışanların yeni koronavirüse (COVID-19) ilişkin tutum ve algıları, motivasyon kaynakları, örgütsel güven, genel iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin araştırılmasıdır. Ayrıca çalışanların COVID-19'a ilişkin tutum ve algıları ile genel iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel güven değişkeninin aracı rolü olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda araştırmanın örneklemini COVID-19 salgını sürecinde yaşları 18 ila 42 arasında değişen İstanbul, Ankara, Bolu, Düzce, Konya ve Kayseri illerinde çalışan bireylerden oluşmaktadır. Araştırmada verilere kolayda örnekleme yöntemi ile çevrimiçi ortamda ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında Yeni Koronavirüse İlişkin Algı ve Tutum Ölçekleri, COVID-19 Sürecinde Çalışanın Motivasyon Kaynakları Ölçeği ve COVID-19 Hazırlılığı Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır. Ek olarak, katılımcılara Genel İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Niyeti soruları sorulmuştur.

Yapılan analizler, pandemi döneminde çalışanların COVID-19'a yönelik tutum ve algılarının, motivasyon kaynaklarının, örgütsel güvenlerinin, genel iş memnuniyetlerinin ve işten ayrılma niyetlerinin bazı alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. Örgütsel güven ile genel iş memnuniyeti arasında negatif yönde bir ilişki ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bunun yanı sıra genel iş memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Öte yandan motivasyon kaynaklarının alt boyutlarından olan iş bağımlılığı ile genel iş memnuniyeti arasındaki ilişkide örgütsel güven değişkeninin aracı role sahip olduğu bulunmuştur. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ilgili alan yazın ışığında tartışılmıştır.

ANAHTAR KELİMELE: COVID-19, Motivasyon, Örgütsel Güven, İş Memnuniyeti, İşten Ayrılma Niyeti

ABSTRACT

THE RELATIONSHIPS OF ATTITUDES AND PERCEPTIONS ABOUT THE NEW CORONAVIRUS WITH VARIABLES RELATED TO WORKING LIFE

**MASTER THESIS
MERVE DEMİRLİ**

**BOLU ABANT İZZET BAYSAL UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
DEPARTMENT OF PSYCHOLOGY
(SUPERVISOR: PROF.DR. NİHAL MAMATOĞLU)
BOLU, NOVEMBER 2022
XII + 99 PAGES**

The aim of this study is to investigate the relationships between employees' attitudes and perceptions regarding the new coronavirus (COVID-19), sources of motivation, organizational trust, general job satisfaction, and intention to leave. In addition, it is aimed to examine whether the organizational trust variable has a mediating role in the relationship between the attitudes and perceptions of employees about the COVID-19, general job satisfaction and intention to leave. For these purposes, the sample of the research consists of individuals working in the provinces of Istanbul, Ankara, Bolu, Düzce, Konya and Kayseri, aged between 18 and 42, during the COVID-19 epidemic. In the research, the data were accessed online with the convenience sampling method. Within the scope of the research, Perception and Attitude Scales Regarding the New Coronavirus, the Employee Motivation Resources Scale in the COVID-19 Process, and the COVID-19 Readiness Organizational Trust Scale were used. In addition, participants were asked questions on General Job Satisfaction and Intention to Leave.

The analyzes have shown that there are significant relationships among some sub-dimensions of the attitudes and perceptions of employees towards COVID-19, sources of motivation, organizational trust, general job satisfaction, and turnover intention during the pandemic period. It was found that there is a negative relationship between organizational trust and general job satisfaction, and a positive relationship between intention to leave. In addition, it was found that there is a negative relationship between general job satisfaction and intention to leave. On the other hand, it has been found that the organizational trust variable has a mediating role in the relationship between job addiction, which is one of the sub-dimensions of motivational resources, and general job satisfaction. The findings obtained as a result of the research were discussed in the light of the relevant literature.

KEYWORDS: COVID-19, Motivation, Organizational Trust, Job Satisfaction, Intention to Leave

İÇİNDEKİLER

Sayfa

KABUL VE ONAY SAYFASI	iii
ETİK BEYAN.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
TABLO LİSTESİ	x
KISALTMA VE SEMBOLLER LİSTESİ	xi
TEŞEKKÜR	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	4
1. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR	4
1.1 Motivasyon	4
1.1.1 Motivasyon Kavramı ve Tanımı.....	4
1.2 Motivasyon Boyutları	5
1.2.1 İçsel Motivasyon	5
1.2.2 Dışsal Motivasyon	6
1.3 Motivasyon Teorileri	6
1.3.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	6
1.3.2 McGregor'un X ve Y Teorisi	10
1.3.3 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	12
1.3.4 McClelland'ın İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	13
1.3.5 Alderfer'in Vig Kuramı	15
1.3.6 Vroom'un Beklenti Teorisi.....	16
1.3.7 Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	19
1.3.8 Edwin Locke'un Hedef Belirleme Teorisi	19
1.4 Genel İş Memnuniyeti	21
1.4.1 Genel İş Memnuniyeti Kavramı ve Tanımı.....	21
1.5 İşten Ayrılma Niyeti	23
1.5.1 İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Tanımı.....	23
1.6 Örgütsel Güven.....	25
1.6.1 Örgütsel Güven Kavramı ve Tanımı	25
1.6.2 Örgütsel Güven Modelleri	28
Mayers, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli	28
Whitener ve Arkadaşlarının Örgütsel Güven Modeli.....	32
Mishra'nın Güven Modeli	37
1.7 COVID-19	38
1.7.1 Pandemi ve Genel Olarak COVID-19	38
1.7.2 COVID-19'un Günlük Hayata ve İş Hayatına Etkileri	39

1.7.3 COVID-19 İle İlgili Ülkemizde Yapılmış Çalışmalar.....	41
1.8 Araştırmanın Amacı ve Önemi	45
1.9 Araştırmanın Hipotezleri	47
İKİNCİ BÖLÜM	49
2. YÖNTEM.....	49
2.1 Evren ve Örneklem	49
2.2 Veri Toplama Araçları.....	49
2.2.1 Demografik Bilgi Formu	50
2.2.2 Yeni Koronavirüse İlişkin Algı ve Tutum Ölçekleri	50
2.2.3 Motivasyon Kaynakları Ölçeği.....	51
2.2.4 Örgütsel Güven Ölçeği	52
2.2.5 Genel İş Memnuniyeti Sorusu	53
2.2.6 İşten Ayrılma Niyeti Sorusu	53
2.3 İşlem	53
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	55
3. BULGULAR	55
3.1 Araştırma Değişkenlerinin Betimsel Özellikleri	55
3.2 Korelasyon Analizi Sonuçları.....	55
3.2.1 Demografik Değişkenler ile COVID-19'a İlişkin Tutum ve Algıların Çalışma Hayatına Yönelik Değişkenler İle Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları.....	55
3.2.2 COVID-19'a İlişkin Tutum ve Algıların Çalışma Hayatına Yönelik Değişkenler İle Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları	56
3.3 Aracılık Analizi Sonuçları	61
3.3.1 Çalışanların Motivasyon Kaynakları İş Bağımlılığı Alt Boyutu İle Genel İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Güven Değişkeninin Aracı Rolünü İncelemeye Yönelik Analiz Sonuçları	61
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	64
4. TARTIŞMA	64
4.1 Demografik Değişkenler İle COVID-19'a İlişkin Tutum ve Algıların Çalışma Hayatına Yönelik Değişkenler İle Arasındaki İlişkilere Ait Bulguların Tartışılması.....	64
4.2 COVID-19'a İlişkin Tutum ve Algıların Çalışma Hayatına Yönelik Değişkenler İle Arasındaki İlişkilere Ait Bulguların Tartışılması	66
4.3 Motivasyon Kaynakları İş Bağımlılığı Alt Boyutu İle Genel İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Güven Değişkeninin Aracı Rolüne İlişkin Bulguların Tartışılması.....	73
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	74
KAYNAKLAR	76
EKLER.....	87

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi (McLeod, 2007: 8)	8
Şekil 1.2. Vroom'un Beklenti Teorisi (Jones ve Page, 1987: 15)	17
Şekil 1.3. Performans değerlendirme ve iş motivasyonu arasındaki bağlantı- Beklenti teorisine dayalı (Suciu, Mortan ve Lazăr, 2013).....	19
Şekil 1.4. Mayers, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli (Mayers, Davis ve Shoorman, 1995: 715).....	31
Şekil 1.5. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Yönetmel Güvenirlik Modeli (Whitener vd., 1998: 519).....	37
Şekil 3.1. Örgütsel güvenin, motivasyon kaynakları iş bağımlılığı alt boyutu- genel iş memnuniyeti ilişkisinde aracı rolü	63

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1. Araştırma Modeli Tablosu	48
Tablo 3.1. Betimleyici Analiz Sonuçları	59
Tablo 3.2. Covid-19 İlişkin Tutum ve Algıların Demografik Değişkenler ve Çalışma Hayatına Yönelik Değişkenlerle İlişkilerine Yönelik Korelasyon Analiz Sonuçları	60
Tablo 3.3. Motivasyon kaynakları iş bağımlılığı alt boyutu ile genel iş memnuniyeti arasındaki ilişkide örgütsel güven değişkenlerinin korelasyon katsayıları.....	62



KISALTMA VE SEMBOLLER LİSTESİ

akt.	: Aktaran
BAİBÜ	: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
bkz.	: Bakınız
COVID-19	: Yeni Koronavirüs
DSÖ	: Dünya Sağlık Örgütü
TC	: Türkiye Cumhuriyeti
TDK	: Türk Dil Kurumu
vd.	: ve diğerleri
WHO	: World Health Organization



TEŞEKKÜR

Lisans öğrenimimden lisansüstü öğrenime dek olan dönemde endüstri ve örgüt psikolojisi alanını sevmeme neden olan, akademik katkılarını her daim cömertçe sunan, tecrübesi ve rehberliği ile yolumu aydınlatan, desteğini ve ilgisini sürekli hissettiğim, gösterdiği çaba, şefkat, sabır ve anlayış için değerli tez danışmanım Prof. Dr. Nihal Mamatoğlu'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Lisans ve lisansüstü dönemlerde bizlerden gülen yüzünü esirgemeyen, pozitif enerjisi ile eğitim sürecimiz boyunca bilgi ve tecrübelerini canı gönülden aktaran, jürimde yer alarak değerli yorumları ile çalışmamı zenginleştiren değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Seçil KESKİN'e çok teşekkür ederim. Tez savunma jürimde yer almayı kabul eden, değerli önerileri ve yorumları ile çalışmama önemli katkılar ve yönlendirmelerde bulunan, anlayışını ve hoşgörüsünü benden esirgemeyen değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Gökçe ÖZKILIÇCI'ya çok teşekkür ederim.

Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca öğrencisi olduğum için kendimi şanslı hissettiğim, her daim akademik bilgi ve tecrübeleri ile öğrencilerine yol gösteren ve destek olan değerli hocam Prof. Dr. Hamit COŞKUN'a teşekkürü bir borç bilirim. Yüksek lisans eğitimim boyunca bizlere kattığı değerli bilgilerle yeni bakış açıları sunan, desteğini ve hoşgörüsünü esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Fatma CAN'a çok teşekkür ederim. Değerli görüş ve bilgilerini paylaşarak çalışmama destek sağlayan, yol gösteren ve yardımda bulunan Öğr. Gör. Şeyhmus AKSOY'a çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans sürecimde her daim beni destekleyen, bana güvenen, güç veren ve yorulduğumda dinlenip devam etmem gerektiğini hatırlatan sevgili dostlarım Selda SAMUR'a ve Nurbanu KÖSEOĞLU'na gönülden teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca beni her daim maddi ve manevi olarak destekleyen, sevgilerini esirgemeyen, güvenlerini her zaman hissettiğim sevgili annem Fatma DEMİRLİ, canım babam İrfan DEMİRLİ ve değerli kardeşim Emre DEMİRLİ'ye tüm kalbimle teşekkürlerimi sunarım. Duaları ile yolumu güzelleştiren ve aydınlatan değerli büyüklerime en içten teşekkürlerimi sunarım.

GİRİŞ

Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) Çin Ülke Ofisi 31 Aralık 2019 tarihinde Çin'in Wuhan şehrinde ilk vaka bildiriminde bulunmuştur. İlk bildirimden sonra Uzakdoğu ülkeleri, Asya, Avrupa ve Afrika ülkelerinde de vakalar görülmeye başlamıştır ve hastalık hızlı bir şekilde yayılarak birçok ölüme sebebiyet vermiştir (Demir, Günaydın ve Demir, 2020: 81). 7 Ocak 2020'de bildirilen bu vakalar yeni koronavirüs (2019- nCOv) olarak isimlendirilmiştir ve ilerleyen süreçte hastalığın ismi COVID-19 olarak ifade edilmiştir (WHO, 2020). COVID-19 hastalığının hızla yayılması nedeni ile 30 Ocak 2020'de Dünya Sağlık Örgütü tarafından *“uluslararası boyutta halk sağlığı acil durumu”* ilan edilmiştir. COVID-19 salgının bulaşıcılığının artması ve şiddetlenmesi nedeni ile 11 Mart 2020'de pandemi ilan edilmiştir (T.C Sağlık Bakanlığı, 2020).

İnsanlık tarihinde salgın hastalıklar sadece yaşandıkları dönemi etkilemekle kalmamış, uzun vadede kalıcı sosyal değişimlere neden olmuştur. (Terzioğlu, 2020). Tüm dünyayı etkisi altına alarak tehlikeli boyutlara ulaşan COVID-19 salgınının olası etkilerini azaltmak için sosyal koruma dinamikleri oluşturulmaya çalışılmıştır (Hasanhanoğlu, 2020). Devletlerin aldığı en etkili korunma yöntemlerinin başında sokağa çıkma yasağı ve sosyal izolasyon gelmiştir (Tuna ve Türkmendağ, 2020). Bilhassa sosyal mesafe kuralı iş yaşamında pek çok kısıtlamaya ve zorluğa yol açmıştır (Sönmez, 2020). Öldürücü virüs karşısında oluşturulmaya çalışılan toplumsal koruma çemberi nedeni ile iş yaşamı sektöre uğramış, üretim durma aşamasına gelmiş, kayıplar artmış ve yaşanan tüm süreç neticesinde bireylerde endişe, yakınma, korku ve panik göstergeleri ortaya çıkmıştır (Hasanhanoğlu, 2020). Salgın süresince tedarik zincirinin bozulması, müşteri taleplerinin azalması, stokların fazlalaşması, işletmelerin ödemelerini zamanında alamaması, nakit sıkıntısı yaşayan işletmelerin ödemelerini geciktirmesi gibi pek çok olumsuzluk yaşanmıştır (Deloitte, 2020: 1). Yaşanan bu olumsuzluklar nedeni ile örgütlerin bir kısmı küçülmeye doğru gitmiş, bir kısmı geçici olarak işyerlerini kapatmış ve bazıları iflasın eşiğine gelmiştir. Bu süreçte örgütlerin bazıları tehlikeyi fark ettikleri için ya da ekonomik olarak mecbur kaldıkları için çalışanlarına ücretsiz izin verme, çalışanlarını işten çıkarma ya da uzaktan çalışma gibi farklı uygulamalarda bulunmuştur (Tuna ve Türkmendağ, 2020).

COVID-19 pandemi sürecinin belirsizliğinin en çok etkilediği gruplardan biri de hiç şüphesiz yeni normale adapte olmak için uğraşan çalışanlardır. Pandemi süreci çalışanların hem günlük hayatlarında hem de iş hayatlarında büyük etkilere ve değişikliklere yol açmıştır. Bu yeni düzende bazı çalışanlar örgütlerinin çalışma düzeni değiştiği için esnek ya da vardiyalı çalışma sistemine geçmiş, bazı çalışanlar örgütlerinin politikalarına göre ücretli ya da ücretsiz izinlere ayrılmış, bazı çalışanlar ise işlerinden çıkarılmıştır. Pandemi sürecinin zorlu koşullarında çalışanlar bir yandan COVID-19 salgınına yakalanma korkusu yaşarken bir yandan da işlerini kaybetme korkusu yaşamıştır. Yaşanan tüm bu sürecin çalışanların motivasyonu, örgütlerine olan güveni, iş memnuniyetleri ve işten ayrılma niyetleri ile nasıl ilişkilendiğinin anlaşılabileceği düşünülmüştür. Bu nedenle mevcut çalışmadaki amaç pandemi döneminde çalışanların COVID-19'a ilişkin tutum ve algıları, motivasyon kaynakları, örgütlerine olan güvenleri, işlerinden genel olarak duydukları memnuniyet düzeyleri ve işlerinden ayrılmaya dair niyetleri arasındaki ilişkilerin araştırılmasıdır. Ayrıca örgütsel güvenin COVID-19'a ilişkin tutum ve algılar değişkeni ve motivasyon kaynakları değişkeni ile genel iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide bir aracı rolü olup olmadığının incelenmesi bir diğer amaçtır. COVID-19 pandemisiyle tüm dünyanın birlikte mücadele etmeye devam ettiği bu süreçte yeni karşılaştığımız bu duruma yönelik çalışanların tutum ve algılarını ölçerek ilgili alan yazına da katkı sağlanmak istenmiştir. Literatür incelendiğinde ülkemizde pandemi döneminde çalışanların COVID-19'a ilişkin tutum ve algılarının, mevcut araştırmaya dâhil edilen çalışma hayatına yönelik değişkenlerin (motivasyon kaynakları, örgütsel güven, genel iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti) bütünüyle dâhil edildiği bir araştırma bulunmamıştır. Bu doğrultuda bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Pandemi döneminde çalışanların COVID-19'a ilişkin tutum ve algılarının çalışma hayatına yönelik değişkenler ile ilişkilerinin incelenmesini konu edinen mevcut çalışma 4 bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde ilgili literatür ışığında motivasyon, örgütsel güven, genel iş memnuniyeti, işten ayrılma niyeti ve COVID-19 konuları ele alınmıştır. İkinci bölümde araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Bu bölümde evren ve örneklemin tanımlanması, veri toplama araçlarının tanıtılması ve yapılan işlemlerin açıklanmasına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırma sorularına uygun olarak yapılan istatistiksel analizler

sonucunda ortaya çıkan bulgular açıklanmıştır. Dördüncü bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgular tartışılmıştır. Son olarak araştırma ile ilgili sonuç ve önerilere yer verilerek çalışmanın sınırlılıklarından ve gelecekte yapılabilcek çalışmalardan bahsedilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR

Çalışmanın temel amacı pandemi döneminde çalışanların, COVID-19'a ilişkin tutum ve algıları, motivasyon kaynakları, örgütsel güven, genel iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemektir. Örgütsel güvenin COVID-19'a yönelik tutum ve algılar değişkeni ve motivasyon kaynakları değişkeni ile genel iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide bir aracı rolü olup olmadığının incelenmesi bir diğer amaçtır. COVID-19 pandemisiyle tüm dünyanın birlikte mücadele etmeye devam ettiği bu süreçte yeni karşılaştığımız bu duruma yönelik çalışanların tutum ve algılarını ölçerek ilgili alan yazına da katkı sağlanmak istenmiştir. Bu ilişkileri incelemeden önce araştırmanın kuramsal temellerini meydana getiren motivasyon, örgütsel güven, genel iş memnuniyeti, işten ayrılma niyeti ve COVID-19 salgını ile ilgili literatüre yer verilmiştir. Bu bağlamda ilk olarak motivasyon kavramı ve tanımı, motivasyon boyutları ve motivasyon teorileri açıklanmıştır. İkinci olarak genel iş memnuniyeti kavramı açıklanmıştır. Üçüncü olarak işten ayrılma niyeti kavramı açıklanmıştır. Dördüncü olarak örgütsel güven kavramı ve tanımı açıklanmıştır. Bununla birlikte örgütsel güven modellerinden bahsedilmiştir. Beşinci olarak pandemi ve genel olarak COVID-19 kavramı açıklanmış, COVID-19'un günlük ve iş hayatına olan etkilerinden bahsedilmiş ve COVID-19 ile ilgili olarak ülkemizde yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Altıncı olarak mevcut araştırmanın amacı ve önemi açıklanmıştır. Son olarak araştırmanın hipotezlerine yer verilmiştir.

1.1 Motivasyon

1.1.1 Motivasyon Kavramı ve Tanımı

Latince “movere” kelimesinden türetilen motivasyon kavramı “hareket etmek” anlamına gelmektedir (Adair, 2003). Motivasyon bizi harekete geçiren davranışlarımızın bir gerekçesidir (Gray, 2004). Psikolojik veya fizyolojik olarak eksik kalan bir ihtiyacımızı karşılamak için eyleme geçmektir (Luthans, 1992). Bir diğer tanıma göre ise motivasyon insan davranışlarının sıklığını, yoğunluğunu, niteliğini etkileyerek insan davranışlarının şekillenmesini sağlamaktadır (Maehr

ve Meyer, 1997). En kısa ifadeyle motivasyon canlıların davranışlarını etkileyen ve yönlendiren unsurlardır (Feldman, 1997).

Türk Dil Kurumu'na göre motivasyon 'isteklendirme' ve 'güdüleme' anlamına gelmektedir. Dilimize Fransızca ve İngilizceden geçen motivasyon terimi (Eren, 2000) Eren'e (2004) göre güdü, saik veya harekete geçirici anlamlarını ifade etmektedir. Motivasyon, insanları eyleme geçme konusunda güdüleyerek bireylerin amacına yönelik davranışının bir unsuru olarak yaptığı tercihler ile ilgilenmesidir (More, Wegner ve Miller, 2003).

Belirli bir amacı gerçekleştirmek için bireyin yoğun, sürekli ve aynı istikamette çaba göstermesi motivasyon olarak tanımlanmaktadır (Fuller, Valacich ve George, 2008). Bireylerin davranışlarına yön veren ve devamlılığını sağlayan motivasyon (Wright ve Wiediger, 2007) Koçel'e göre (2003) ise bireylerin kendi istek ve arzuları ile davranarak belirli bir amacı gerçekleştirmesidir.

Çalışanların işleri ile alakalı davranışları gerçekleştirmek ve bu davranışın sahip olacağı özellikleri (şekil, yön, devamlılık vb.) belirlemek için meydana gelen enerjik gücün toplamına iş motivasyonu denilmektedir (Pinder, 2014). İş motivasyonu bir örgütün belirlediği amaçları gerçekleştirme arzusudur (Lussier, 2000). Bir diğer ifadeyle iş motivasyonu örgütün hedeflerine yönelik maksimum düzeyde gayret gösterme arzusudur (Robbins, 1998).

1.2 Motivasyon Boyutları

Ryan ve Deci'ye göre (2000) bireyler farklı motivasyon miktarlarına ve türlerine sahiptir. Motivasyon kavramı içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki farklı başlık altında incelenebilir (Ersarı ve Naktiyok, 2012).

1.2.1 İçsel Motivasyon

Bireyleri doğuştan eyleme geçiren iç güce içsel motivasyon denmiştir (Deci ve Ryan, 1985). İçsel motivasyon, bireyin dış dünyadan gelen herhangi bir uyarıcı olmadan kendi kendini motive etmesidir (Timuroğlu ve Balkaya, 2016). Mottaz (1985) yapılan işin dikkat çekici ve zorlayıcı olması, çalışanın yaptığı işe değer vermesi, yapılan işte çalışanın yeteneklerini ve becerilerini sergileme şansı bulması, çalışanın yaptığı işte doyum almasını sağlayacak şekilde geri bildirim alması gibi özelliklerin çalışanların içsel motivasyonunu sağlayan nitelikler olduğunu belirtmiştir. İçsel motivasyonu sağlayan bu nitelikler kompleks bir yapıdan oluştuğu için bu nitelikleri dıştan gözlemlemek oldukça güçtür.

1.2.2 Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, bireylerin dış dünyadan gelen uyarıcılar sonucunda güdülenmesidir (Timuroğlu ve Balkaya, 2016). Dışsal uyarıcılar maddi ödüllerden oluşabildiği gibi sözlü ödüllerden de meydana gelebilmektedir (Gagne ve Deci, 2005).

Dışsal motivasyon çalışanların arasındaki ilişkilerin niteliğini baz alarak sosyal motivasyon ve örgütün çalışanları için sağladığı imkânları göz önünde bulundurarak örgütsel motivasyon olmak üzere iki boyutta ele alınabilmektedir (Mottaz, 1985; akt., Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007). Dostluk, yardımseverlik, çalışanların birbirlerini desteklemesi ya da çalışanların üstlerinden destek görmemesi gibi özellikler dışsal motivasyonun sosyal boyutunu; ücret eşitliği, terfi alma şansı, ek faydalar ve iş güvencesi gibi özellikler ise dışsal motivasyonun örgütsel boyutunu oluşturmuştur (Dündar vd., 2007).

1.3 Motivasyon Teorileri

1.3.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

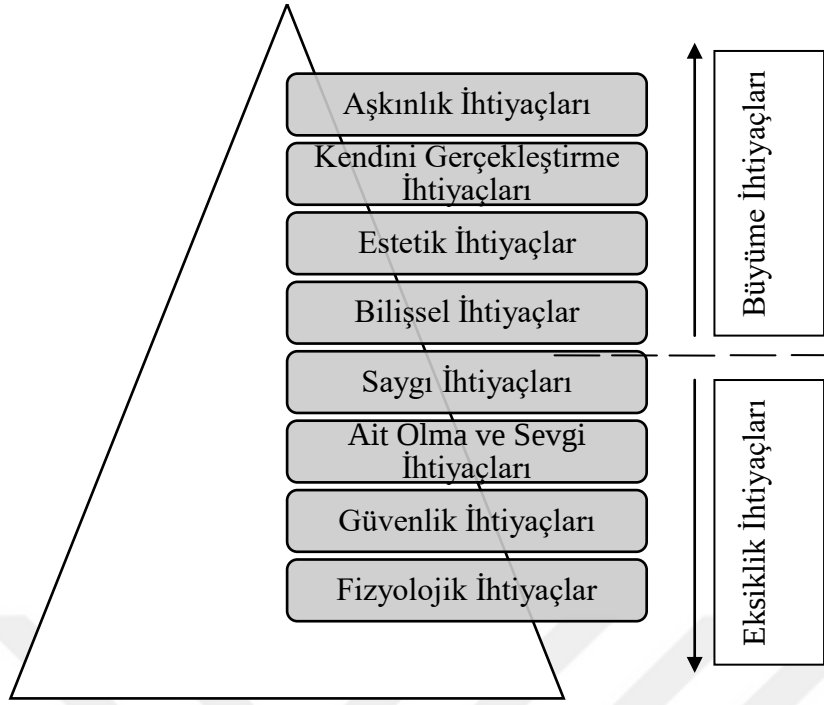
Hümanist bir psikolog olan Maslow, örgütsel davranış ve yönetim literatüründe en bilinen motivasyon teorilerinden birini oluşturmuştur (Bozyiğit, 2021). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi olarak tanımlanan bu teori, insanın gereksinimlerini içeren, aşağıdan yukarıya doğru bir piramit şeklinde ilerleyen ve hiyerarşik olarak sıralanmış beş basamaktan oluşmuştur (McLeod, 2007). Bu basamaklar fizyolojik, güvenlik, sevgi ve ait olma, saygı ve kendini gerçekleştirme adı verilen ihtiyaçları kapsamıştır (Maslow, 1943).

Maslow'a göre (1943) bireylerin bazı ihtiyaçları daha önceliklidir ve birey öncelikli olan ihtiyaçlarını karşılamadan bir üst basamağa geçememektedir. Bu nedenle birey ait olma ihtiyacı meydana gelmeden önce güven ihtiyacını, güven ihtiyacı meydana gelmeden önce fizyolojik ihtiyaçlarını yeterli derecede tatmin etmiş olmalıdır (Mathes, 1981).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşine göre (1954), insanların ihtiyaçları eksiklik ihtiyaçları (D- ihtiyaçları) ve büyüme ihtiyaçları (B- ihtiyaçları) olarak iki ayrı kategori halinde incelenebilmektedir. Piramitte ilk dört seviyeyi kapsayan eksiklik ihtiyaçlarıdır. Bireyler bu ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda yoksunluk çekerken tam tersine karşılanması halinde motive olmaktadır. Bunun yanı sıra, bireyler bu ihtiyaçlarının uzun süre karşılanmaması halinde daha güçlü bir yoksunluk hissetmektedirler (McLeod, 2007).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşine göre (1954), piramidin son basamağı bireylerin büyüme ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Büyüme ihtiyaçları, bireyin hissettiği herhangi bir yoksunluktan meydana gelmemekte, tam aksine bireyin büyüme arzusunu yansıtmaktadır. Büyüme ihtiyaçlarının karşılanması bireyin 'kendini gerçekleştirme' olarak tanımlanan son basamağa ulaşması anlamına gelmektedir (McLeod, 2007).

Bireylerin, kendini gerçekleştirme basamağına geçebilmek için eksiklik ihtiyaçlarını tamamen karşılamış olması gerekmektedir. Bütün insanlar kendini gerçekleştirme basamağına ulaşmayı arzu etmektedir fakat birey alt düzeylerdeki herhangi bir ihtiyacı karşılayamadığı için bu basamağa ulaşamayabilmektedir. Bireyler hiyerarşi içerisinde doğrusal olarak hareket etmeyerek farklı ihtiyaçları arasında gel-git yaşayabilmektedir (Huitt, 2007). Maslow (1943) bireylerin büyüme ihtiyaçlarına doğru ilerleyebilmesi için daha düşük düzeydeki ihtiyaçları karşılaması gerektiğini savunurken, daha sonra ihtiyaçların bireysel farklılıklar ya da çevresel koşullardan dolayı esnetilebileceğini belirtmektedir (McLeod, 2007). Maslow, ek olarak davranışı meydana getirenin çoklu motivasyon olduğuna dikkat çekmektedir (McLeod, 2007). Yapılan bilimsel çalışmalar Maslow'un teorisini bütünüyle desteklememesine rağmen bu teori pozitif psikoloji alanına faydalar sağlayarak psikologları etkilemeyi başarmıştır (Hopper, 2020). Maslow, ilerleyen zamanlarda, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modelini revize ederek modele bilişsel, estetik ve aşkınlık ihtiyaçları adını verdiği basamakları dâhil etmiştir (Huitt, 2007).



Şekil 1.1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi (McLeod, 2007: 8)

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşinin son halini meydana getiren sekiz ihtiyaç (bakınız Şekil 1.1.) açıklaması aşağıdaki gibidir:

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: Bireylerin yaşamına devam edebilmesi için gerekli olan biyolojik ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçlara örnek olarak hava, yeme, içme, barınma, giyinme, sıcaklık, cinsellik ve uyku verilebilmektedir. Maslow'a göre en önemli ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlardır ve bu ihtiyaçlar karşılanana dek kalan tüm ihtiyaçlar ikincil ihtiyaç durumuna gelebilmektedir (Maslow, 1943).
2. Güvenlik ihtiyaçları: Doğal olaylardan korunma, güvenlik, düzen, hukuk, istikrar ve korkulardan kurtulmayı içermektedir (Maslow, 1943). Güvenlik ihtiyaçları söz konusu olduğunda yetişkinler, acil durumlar ya da toplumdaki istikrarsızlık zamanları dışında düşük farkındalık sahibiyken çocuklar sıklıkla güvensiz hissetmekte ve güven arama gereksinimi duymaktadırlar (Simons, Irwin ve Drinnien, 1987).
3. Ait olma ve sevgi ihtiyaçları: İlk iki basamaktaki ihtiyaçlar karşılandıktan sonra bir başkası ile kurduğumuz ilişkilere duyduğumuz gereksinim ait olma ve sevgi ihtiyacını meydana getirmektedir (Maslow, 1943). Bu aşama romantik ilişkilere, aile üyelerine ve arkadaşlara olan bağa olan ihtiyacımızı içermesinin yanında sosyal bir

grubun üyesi olduğumuzu hissetme ihtiyacımızı da kapsamaktadır (Hopper, 2020). Ait olma ve sevgi ihtiyacı arkadaşlık yapma, yakın ilişki kurma, güven gösterme, şefkatli olma, sevgi gösterme, üye olma, bir grubun parçası olma gibi unsurları içermektedir (Maslow, 1943). Maslow’a göre bu aşamadaki bireyler yalnızlık ve yabancılaşma duyguları ile mücadele etmektedir (Simons, Irwin ve Drinnien, 1987).

4. Saygı ihtiyaçları: Maslow (1943), saygı ihtiyacı aşamasını bireyin kendine duyduğu saygı ve bireyin bir başkasından saygı görme arzusu olarak iki başlık altında incelemektedir. Bireyin saygı ihtiyacı aşaması başarmak, yetkin olmak, onaylanmak ve tanınmak gibi unsurları içermektedir (Huitt, 2007). Birey bu ihtiyacı karşılanmadığında Alfred Adler’in “aşağılık hissi” olarak adlandırdığı duyguyu hissedebilmektedir (Hopper, 2020). Öte yandan, bireyin bu ihtiyacı karşılandığı zaman bireyin kendisine inanmasına ve kendisini değerli hissetmesine neden olmaktadır (Simons, Irwin ve Drinnien, 1987).
5. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları: Maslow’a göre ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinde tüm aşamalar birbirine muhtaç ve bağımlıdır (Maslow, 1970, s. 97) ve bireylerin çok az bir kısmı piramidin son aşaması olan kendini gerçekleştirme ihtiyacı aşamasına tam olarak ulaşabilmektedir (Burleson ve Thoron, 2014). Kendini gerçekleştirme ihtiyacı bireyin kendi potansiyelini gerçekleştirme sürecini ifade etmektedir (Rouse, 2004). Kendini gerçekleştirme ihtiyacı “yapmamız gerektiğine inandığımız şeyi yaptığımızı hissetmek” olarak açıklanabilmektedir ve bu ihtiyaç her birey için farklı bir anlama gelebilmektedir. Örneğin, kendini gerçekleştirmek demek bir birey için başkalarına yardım etmek anlamına gelirken, bir başka birey için sanatsal bir alandaki başarısını ifade edebilmektedir (Hopper, 2020). Kendini gerçekleştirme ihtiyacı bir eksiklik nedeniyle meydana gelmemekte, tam aksine bireylerin gelişim isteğinden kaynaklanmakta ve bu aşamaya ulaşmış kişiler problem merkezli, artan gerçeklik algısına sahip ve özerk kişiler olmaktadır (Burleson ve Thoron, 2014).

Maslow’a göre (1970) kendini gerçekleştiren insanlar aşağıdaki özelliklere sahiptir (McLeod, 2007):

1. Gerçekliği doğru algılamakta ve belirsizliği iyi yönetmektedirler.

2. Kendisini ya da bir başkasını değiştirmeye çalışmamaktadırlar.
 3. Bir düşünce oluştururken ya da bir davranışta bulunurken spontane davranmaktadırlar.
 4. Odak noktası kendileri değil problemlerdir.
 5. Sıra dışı bir mizah anlayışları vardır.
 6. Yaşamı nesnel bir şekilde değerlendirmektedirler.
 7. Yaratıcılıkları yüksek düzeydedir.
 8. Çevresindeki kültürü kabul etmeye karşı direnç göstermektedirler.
 9. İnsanlığın refahına değer vermektedirler.
 10. Yaşamın sunmuş olduğu deneyimleri takdir etmektedirler.
 11. Derin, tatmin edici ilişkiler kurdukları birkaç kişi vardır.
 12. Uç deneyimler yaşamak konusunda isteklidirler.
 13. Mahremiyetlerini korumaya gereksinim duymaktadırlar.
 14. Demokratik bir tutuma sahiptirler.
 15. Güçlü bir ahlak anlayışları bulunmaktadır.
6. Bilişsel ihtiyaçlar: Birey bu basamakta bilmek, anlamak, merak etmek, keşfetmek ve öğrenmeyi amaçlamaktadır (Huitt, 2007; McLeod, 2007).
 7. Estetik ihtiyaçları: Bu basamak simetri, düzen ve güzellik unsurlarını içermektedir (Huitt, 2007). Bunun yanı sıra denge, düzeni takdir etme ve arama, keşif, anlam ihtiyacı, öngörülebilirlik de bireyin estetik ihtiyaçlarının bir parçasıdır (McLeod, 2007).
 8. Aşkınlık ihtiyaçları: Bireylerin benliğini aşan değerlere bağlanması (Huitt, 2007) veya bu değerler tarafından motive edilmesidir (McLeod, 2007). Bahsi geçen bu değerler mistik, estetik, cinsel deneyimler olabildiği gibi doğa, bilim ya da dini inançlar ile ilgili yaşam deneyimleri de olabilmektedir (McLeod, 2007). Ayrıca birey bu aşamada bir diğer kişinin potansiyelinin farkına vararak kendini gerçekleştirmesine destek olabilmektedir (Huitt, 2007).

1.3.2 McGregor'un X ve Y Teorisi

Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise adlı yayınında, yöneticilerin bir örgütün yönetilme biçimini etkin bir biçimde şekillendirdiğini varsaydığı Teori X ve Teori Y modellerini tanımlamıştır (McGregor, 1960). Bu modellere göre, yöneticiler, çalışanların davranışlarına dair bazı gruplandırmalar yapmaktadır ve bu gruplandırmalar temelde olumlu ya da olumsuz olmak üzere

iki farklı kategori altında incelenebilmektedir. Bir örgütte yöneticilerin, çalışanlarına ilişkin varsayımları ve davranışları olumsuz ise Teori X, olumlu ise Teori Y yönetim tarzının varlığından bahsedilebilmektedir (Jones ve Page, 1987).

Teori X, yön ve kontrole dair geleneksel bakış açısını içermekte ve aşağıdaki varsayımlara dayanmaktadır (McGregor, 1960) :

- Çalışanlar doğası gereği çalışmaktan hoşlanmamakta ve olabildiğince işten kaçmaya çalışmaktadırlar.
- Çalışanlar çalışmaktan hoşlanmadıklarından dolayı örgütsel amaçları gerçekleştirmek için zorlanmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli ya da ceza ile korkutulmalıdırlar.
- Ortalama bir çalışan, sorumluluktan kaçınmakta, yönetilmeyi talep etmekte ve çok az hırs yapmaktadırlar.
- Birçok çalışan ilk olarak güvenliğini öncelemektedir.

Teori Y, bireysel ve örgütsel hedeflerin entegrasyonunu içermekte ve aşağıdaki varsayımlara dayanmaktadır (McGregor, 1960):

- Çalışanlar için oyun oynamak ya da dinlenmek ne kadar doğalsa çalışmak da o kadar doğaldır.
- Çalışanların örgütsel amaçlara yönelik gayret sarf etmesi için dış kontrol ve ceza tek başına bir çözüm yolu değildir. Çalışanlar özyönetim ve özdenetim kullanarak örgütsel amaçları gerçekleştirmek için mücadele edebilmektedirler.
- Ortalama bir çalışan, kendisine verilen sorumluluktan kaçmak yerine o sorumluluğu kabul edebilmektedir. Dahası, bir çalışan sorumluluğunu bulmayı öğrenebilmektedir.
- Örgütsel sorunların üstesinden gelmek için gelişmiş hayal gücü, yaratıcılık ve yaratıcılık kullanma yetisi nüfusun hepsine genişçe dağıtılmıştır.
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında işbirliğinin geliştirilebilme, çalışanların ihtiyaç ve amaçları ile örgütün amaçlarının ortak bir noktada buluşması sağlanabilmekte ve tüm bu faktörlerin uyumlu olduğu bir örgüt ortamının oluşması hedeflenebilmektedir.

İlerleyen dönemlerde, McGregor geliştirdiği Y Teorisinin eksik yönleri olduğunu fark edip Y Teorisinin üzerinde durmuştur. McGregor, yöneticilerin X

Teorisinin dar kapsamlı varsayımlarını bırakmalarını ve Y Teorisinin tavsiye ettikleri yöntemleri uygulayarak hareket etmeleri gerektiğini anlamalarını istemiştir (McGregor, 1960).

McGregor, vefat etmeden önce karşılıklı olarak bir uyumun sağlanmadığını düşündüğü X ve Y Teorilerine karşın bir başka teori üzerinde çalışmaya başlamıştır. McGregor'un geçici olarak Z Teorisi olarak isimlendirdiği bu teori, çalışanlar için ömür boyu istihdam, örgüt içinde ve dışında ilgi, ortak kararlar alma ve kaliteye bağlılık gibi düşünceleri içermiştir. McGregor, teorisini yaygınlaştırmadan vefat etmiştir fakat yaptığı çalışmalar 1970'lerde William Ouchi tarafından sürdürülmüştür (McGregor, 1960).

William Ouchi, McGregor'un çalışmalarından yola çıkarak Japon (Tip J) ve Amerikan (Tip A) örgütlerini kıyaslayan araştırmalar yapmıştır. J Tipi örgütler kolektif ve istikrarlı olma yöneliminde olmuştur. A Tipi örgütler ise kısa süreli istihdam, spesifik kariyerler, bireysel kararlar alma ve sorumluluk sunma yöneliminde olmuştur. Buradan hareketle, J Tipi özelliklerine sahip Amerikan örgütleri Z Tipi olarak adlandırılmıştır (McGregor, 1960).

1.3.3 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Yayınlandığı zaman pek çok tartışmaya yol açan, alanda en çok tekrarlı çalışması yapıldığı iddia edilen ve insan kaynakları alanının gelişimine çok sayıda teori ve çerçeve için temel oluşturan motivasyon teorisi Herzberg'in 1959 yılında yayınladığı çift faktör teorisidir (Stello, 2011). Motivasyon- Hijyen Teorisi olarak da adlandırılan bu teori, Herzberg, Mausner ve Snyderman tarafından Maslow'un modelinden ilham alınarak oluşturulan bir modeldir (Jones, 2011). Çift Faktör Teorisine göre çalışanlar için işin kendisi iş tatmini ile ilişkilidir ve çalışanları motive eden faktörler başarı, sorumluluk, ilerleme, tanınma, büyüme gibi işin içeriği ile ilgili olan faktörlerdir. İşe özgü olan bu faktörler çalışanlarda bulunduğu müddetçe iyi performans göstermelerini sağlamaktadır ve güçlü bir motivasyona sebep olmaktadır. Ancak motive edici faktörlerin yokluğu iş tatmini sağlamamaktadır (Dartey-Baah ve Amoako, 2011). Çalışanlar için iş tatmini ile ilgili olan ücret, çalışma koşulları, denetim, işteki ilişki, güvenlik ve statü gibi işin bağlamı ile ilgili olan faktörler ise hijyen faktörleri oluşturmaktadır (Ghazi, Shahzada ve Khan, 2013). Hijyen faktörleri doğrudan iş ile ilişkili faktörler olmadığı için doğrudan bir motivasyon oluşturmamaktadır. Bununla birlikte bu faktörleri iyileştirmek çalışanlar için bir motivasyon sağlamamaktadır. Fakat bu

faktörler iş tatminsizliğini engellemek için gerekli olmasının yanında gerekli motivasyonun sağlanması için bir zemin oluşturmaktadır (Dartey-Baah ve Amoako, 2011).

Çift Faktör Teorisine göre çalışanlar iş tatmini ve iş tatminsizliği motivasyon ve hijyen faktörler olarak adlandırılan iki farklı faktör grubundan etkilenmektedir ve iş tatmini ve iş tatminsizliği aynı süreklilikte güvenilir bir şekilde ölçülememektedir (Stello, 2011). Örneğin, çalışanlar için kabul edilebilir bir fiziksel çalışma ortamı memnuniyete yol açmayabilmektedir, ancak kabul edilebilir bir miktardan daha azı memnuniyetsizliğe yol açabilmektedir.

Herzberg, çalışanlar için iş tatminine neden olan faktörün yaptıkları işe attettikleri önem olduğunu belirtmektedir. İş tatminine neden olan bu faktörler, iş tatminsizliğine neden olan faktörlerden bütünüyle farklı olduğu için bu iki faktör birbirinden ayrı ve farklıdır. Özetle, iş tatmininin olmaması iş tatmininin olduğu anlamına gelmemektedir (Dartey-Baah ve Amoako, 2011).

Herzberg'e göre çalışanlar için öğrenme ve büyüme deneyimi fırsatı yaratılarak çalışanların yeteneklerini kullanması, özerkliğinin sağlanması, kariyerlerini geliştirme olanaklarının oluşturulması, ek sorumluluklar verilmesi gibi yapılan iş zenginleştirilerek çalışan motivasyonu sağlanmalıdır (Ghazi, Shahzada ve Khan, 2013).

1.3.4 McClelland'ın İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Bir psikolog olan David Clarence McClelland, Henry Murray'ın 1938 yılında uzun güdüler listesine ve kişilik ile ilgili ilk çalışmalarında kullandığı açık ihtiyaçları baz alarak İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı adı verilen motivasyon modelini oluşturmuştur. David McClelland ve arkadaşları bu modeli oluştururken çalışanların başarı, güç (otorite) ve bağlılık-ilişki ihtiyaçlarının eylemlerini nasıl şekillendirdiğini araştırmıştır (Osemeke ve Adegboyega, 2017).

McClelland'ın tanımladığı üç temel motive edici etken yaş, cinsiyet ve kültür fark etmeksizin bütün bireylerde bulunmaktadır fakat her bir birey için motive edici üç etkenden biri bireylerin sahip olduğu kültür ve yaşam deneyimleriyle ilişkili olarak daha belirgin bir şekilde görülmektedir (Khurana ve Joshi, 2017).

Başarı İhtiyacı

Başarı ihtiyacı daha yüksek olan bireyler başarılı bir performans gösterme konusunda daha çok arzu duymaktadır. McClelland'a göre bu kişiler orta veya

düşük başarı ihtiyacı olan bireylere nazaran daha iyi performans sergilemektedir (Osemeke ve Adegboyega, 2017). Bunun yanında başarı ihtiyacı yüksek olan bireyler başarıya ulaşabilmek için ihtimalleri kovalamamakta, tanımlanabilir nedenler için kişisel olarak çaba göstermekte ve yalnızca şans faktörü sayesinde elde ettikleri başarılarından tatmin olmamaktadır. Somut geribildirim isteyerek başarı düzeylerini sorgulayan bu bireyler (McClelland ve Johnson, 1984, s. 3) daha zor ve ileri düzeyde bir beceri gerektiren işlerde daha fazla doyum sağlayarak daha etkili liderler olarak da öne çıkmaktadır (Rybnicek, Bergner ve Gutschelhofer, 2019). Bireysel olarak veya kendileri gibi yüksek başarılı bireyler ile çok etkili bir şekilde çalışabilen bu kişiler başarıya ulaşma konusunda zorlayıcı bir dürtüye sahiptir (Khurana ve Joshi, 2017).

Güç İhtiyacı

Üç temel motive edici etkenden biri olan güç ihtiyacı “Bir kişiyi etkileme araçlarının kontrolü ile ilgili bir endişe.” olarak ifade edilebilmektedir (McClelland, 1961, s.167). Güç ihtiyacı daha yüksek olan bireyler başkalarını etkilemek, kontrol etmek için çabalayan; statü odaklı pozisyonlarda görev almayı tercih eden, rekabetten hoşlanan bireylerdir. Bunun yanında çalışmaktan haz alan ve disipline çok önem veren bu bireyler (Osemeke ve Adegboyega, 2017) bir amaç doğrultusunda gerçekleştirilen projelerde, müzakerelerde, ikna kabiliyetinin gerekli olduğu durumlarda daha başarılıdır (Khurana ve Joshi, 2017).

Bağlılık İhtiyacı

Bağlılık ihtiyacı “Başka bir kişiyle olumlu bir duygusal ilişki kurmak, sürdürmek veya yeniden düzenlemek.” olarak ifade edilebilmektedir (McClelland, 1961, s.160). Bir diğer ifadeyle “Arkadaşça ve kişilerarası ilişki arzusu” olarak tanımlanabilmektedir (Osemeke ve Adegboyega, 2017). Bağlılık ihtiyacı daha yüksek olan bireyler daha iyi liderlik derecelerine sahip olmalarının yanı sıra örgütleri ile daha fazla özdeşim kurmaktadır (Rybnicek, Bergner ve Gutschelhofer, 2019). Bağlılık ihtiyacı yüksek olan bireyler (Khurana ve Joshi, 2017):

- *Başkaları ile uyumlu ilişkilere gereksinim duymaktadırlar.*
- *Kabul edildiklerini hissetme arzuları vardır.*
- *Grup normlarına uyma eğilimindedirler.*

- *Başkalarının duygularına samimi bir ilgi, başkalarından onay almak için güçlü bir istek ve yüksek derecede karşılıklı anlayışa sahip olma gibi benzersiz özellikler sergilemektedirler.*

- *Üyelikle motive olan insanlar en iyi grup ortamında çalışmaktadırlar.*

- *Belirsizlik ve riskten hoşlanmamaktadırlar.”*

1.3.5 Alderfer'in Vig Kuramı

Alderfer'in Vig Kuramı, 1969 yılında Maslow'un Kuram'ını temel alarak bir örgütte çalışanların motivasyonlarını açıklamak için geliştirilmiştir. Dört içerik yaklaşımından biri olan bu kuram işyeri sorunlarını, ilişki paradigmalarını, kişisel gelişim seçeneklerini ve iş yerinde tatminine sebep olan faktörleri anlamaya çalışmaktadır. Bir çalışanın içsel motivasyon faktörlerinin neler olduğunu inceleyen bu kuram daha çok çalışanlarda moral ve üretkenliği nasıl arttırabiliriz sorusu üzerine yoğunlaşmaktadır (Caulton, 2012). Alderfer'in Vig Kuramı, ihtiyaçları bir hiyerarşi olarak değil bir aralık olarak açıkladığı için (Acquah, Nsiah, Antie ve Otoo, 2021) Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı gibi katı değildir ve basamaklar arasında geçişe izni vardır (Ball, 2012).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramından yola çıkarak modelini oluşturan Alderfer (Ball, 2012) insanın üç temel ihtiyaç tarafından motive edildiğini düşünerek Maslow'un tanımladığı beş insan ihtiyacını var olma, ilişki ve büyüme ihtiyacı olarak tanımladığı üç başlık altında VIG (ERG) teorisi adıyla bir araya getirmiştir (Arnolds ve Boshoff, 2002).

Var Olma İhtiyacı

Alderfer'in, Maslow'un Kuramı'nda ilk iki basamağa tekabül eden ve bir bireyin maddi ve fizyolojik ihtiyaçlarını tanımlayan ihtiyaç basamağıdır. Bu basamak bireylerin yiyecek, içecek, hava alma, giyinme, güvenlik gibi ihtiyaçlarını içermektedir (Ball, 2012).

İlişki İhtiyacı

Alderfer'in, Maslow'un Kuramı'nda üçüncü ve dördüncü basamağa tekabül eden basamaktır. Bu basamak bireyin kurduğu sosyal ilişkileri, kendini güvende hissetmeyi, bir grubun ya da bir ailenin üyesi olmayı içermektedir (Ball, 2012). Bu bireyler kamuoyunda ünlenmek ve tanınmak için çaba sarf etmektedirler (Acquah, Nsiah, Antie ve Otoo, 2021). En genel anlamı ile ilişki ihtiyacı bir bireyin sosyal olma, kabullenme, ait olma ve statü arzularını kapsamaktadır (Arnolds ve Boshoff, 2002).

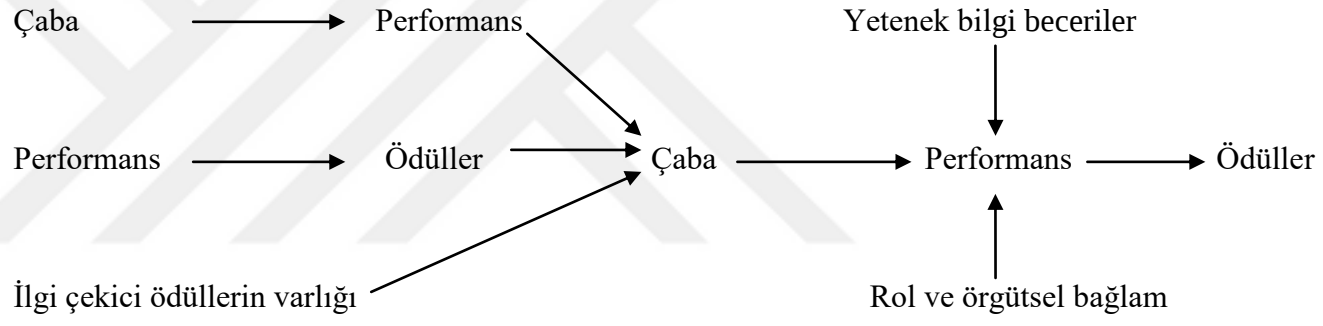
Büyüme İhtiyacı

Alderfer'in, Maslow'un saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına tekabül eden basamaktır. Bu basamaktaki bireyi yaratıcı ve üretken olmak için çaba göstermektedir (Ball, 2012). Bu basamakta birey kişisel gelişim, ilerleme kendini gerçekleştirme arzusu duymaktadır (Arnolds ve Boshoff, 2002; Acquah vd., 2021).

1.3.6 Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom tarafından ortaya koyulan Beklenti Teorisi (1964), bir çalışanın eylemlerini sonucun ne olacağına yönelik beklentisinin ortaya çıkardığını ifade etmektedir (Renko, Kroeck ve Bullough, 2012). Daha açık bir ifade ile Vroom, çalışanların yaptıkları seçim ve bu seçimi yaparken kullandıkları zihinsel sürece dikkat çekmektedir (Ball, 2012).

Vroom'a göre davranış hedef zevki en üst noktaya çıkararak acıyı en alt noktaya indirmeye olanak sağlayan bilinçli tercihlerden oluşmaktadır (Ball, 2012). Bu teoriye göre beklenti, araçsallık ve değerlik motivasyonun temel üç unsurudur (Renko vd., 2012) ve bu üç unsur bireyleri ayrı ayrı etkilemesinin yanında bir araya geldiğinde güçlü bir etki meydana getirmektedir (Estes ve Polnick, 2012). Bir bireyin davranışlarını meydana getiren beklentiler, araçsallık ve değerler psikolojik olarak bireyin inançları ile etkileşime girerek motivasyonel bir güç oluşturmaktadır (Estes ve Polnick, 2012).



Şekil 1.2: Vroom'un Beklenti Teorisi (Jones ve Page, 1987: 15)

Beklenti

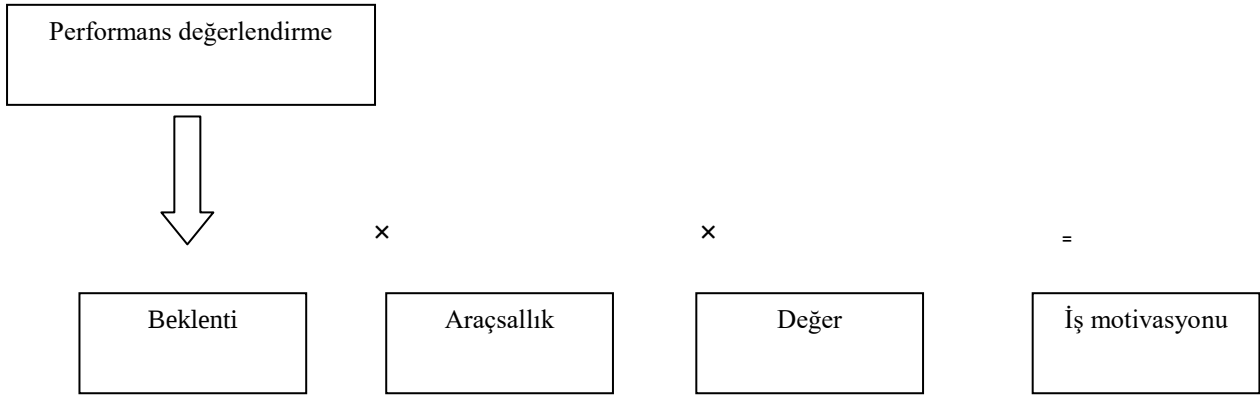
Bir çalışanın geçmiş deneyimlerine, iletişimine, geri bildirimlerine veya diğeri insanlardan aldığı bilgilere dayanarak ortaya koyduğu çabanın başarıya ulaşacağına dair inancıdır (Renko, Kroeck ve Bullough, 2012). Burada birey çabasını ne kadar arttırırrsa performansının da o denli artacağına inanmaktadır. Bireyin ortaya koyduğu bu inanç geçmiş deneyimlerine, öz yeterliliğine ve performans standardının veya amacının algılanan zorluğuna göre meydana gelmektedir (Estes ve Polnick, 2012). Ayrıca beklenti faktörü için doğru kaynaklara, doğru becerilere ve işin yapılması için gereken desteğe sahip olmak önemlidir (Ball, 2012).

Araçsallık

Bir çalışanın istediği performansı ortaya koyması halinde daha büyük bir ödüle kavuşacağına dair inancıdır (Renko, Kroeck ve Bullough, 2012). Bir başka ifade ile bireyin ilk aşamada elde ettiği sonucun ikinci aşamadaki sonuca sebep olma miktarıdır (Ball, 2012). Örneğin, bir çalışanın yüksek performans göstermesi terfi almasının bir aracıdır. Burada performans-sonuç ilişkini aık anlamak, sonucu belirleyecek kişiye olan güven ve sonucun belirlenmesindeki sürecin şeffaflığı önemlidir (Ball, 2012).

Değerlik

Bir çalışanın ödüle yüklediği anlamı ifade etmektedir ve çalışanların motivasyonunu sağlamak için ödülün çekici olması gerekmektedir çünkü çalışanlar için ödül ya da sonuç yeteri düzeyde tatmin edici değilse çalışan için yeterli motivasyon sağlanmamaktadır (Renko, Kroeck ve Bullough, 2012). Bir insan, bir sonuca ulaşmayı, ulaşmamaya tercih ederse sonuç pozitif değerli; kaçınmayı tercih ederse sonuç negatif değerli olarak adlandırılmaktadır (Estes ve Polnick, 2012). Örneğin, bir çalışan huzurlu bir işyeri ortamında çalışmaktan ötürü motive olabilmekteyse maaş artışı teklifini değerli bulmayacaktır.



Şekil 1.3: Performans değerlendirme ve iş motivasyonu arasındaki bağlantı- Beklenti teorisine dayalı (Suciu, Mortan ve Lazăr, 2013)

1.3.7 Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams tarafından ortaya koyulan Eşitlik Teorisine göre, bireyler sonuca yönelik bir değerlendirme yaparken kendisini bir başkasını referans alarak karşılaştırma yapmaktadır. Birey bu karşılaştırmayı yaparken kendisini, karşılaştırdığı referans ile eşit olarak değerlendirdiyse eşitlik sağlanmış, oranlar eşit değilse eşitsizlik sağlanmış demektir. Eşitsizliğin olduğu durumlarda da birey kendisini ya fazla ödüllendirilmiş ya da yetersiz ödüllendirilmiş olarak değerlendirebilmektedir (Jones ve Page, 1987).

Bireyler, kendilerini değerlendirirken diğerleri (others), sistemler (systems) ve benlik (self) olmak üzere üç referans kategorisi dâhilinde değerlendirme yapmaktadır. Diğerleri, bireyin aynı işyerinde kendisi ile benzer işleri olan çalışanları, arkadaşlarını, profesyonel ortaklarını; sistemler, örgütün ödeme politikaları, prosedürleri ve sistemin yönetimini; benlik kişiye ait olan ve kendi girdi-çıktı oranından farklı olan girdi-çıktı oranını açıklamaktadır (Jones ve Page, 1987).

Çalışanların girdi-çıktıları nasıl tanımladığı, referans olarak ele aldığı kişileri nasıl belirlediği, faktörlerin nasıl ve ne zaman değiştiği gibi soruların net bir yanıtının olmadığı bu teori çözülmeyi bekleyen problemler içermektedir (Jones ve Page, 1987).

1.3.8 Edwin Locke'un Hedef Belirleme Teorisi

Hedef Belirme Teorisi, Locke ve Latham (1990) tarafından dört yüze yakın laboratuvar ve alan çalışması yapılarak tümevarımsal bir şekilde oluşturulmuştur (Locke ve Latham, 2006). İç ve dış geçerliliği yüksek olan bu

teori (Locke ve Latham, 2006) bireyin bir hedef belirleyip çalışmasının büyük bir motivasyon sağladığını ortaya koymaktadır (Jones ve Page, 1987). Bireylerin belirli ve zor hedefler belirlemesi performansını arttırırken, tam tersine belirsiz ve kolay hedefler belirlemesi performansını düşürmektedir (Jones ve Page, 1987). Bunun yanı sıra, spesifik hedefler devamsızlık, gecikme ve çalışan devrini azaltma gibi olumlu bir örgütsel ortamın oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Locke ve Latham, 2002).

Belirli ve zor hedefleri gerçekleştirmeyi amaçlayan bireylerin koydukları hedefin ulaşılabilir olması çok önemlidir. Bireylerin kapasiteleri göz önünde bulundurmadan belirledikleri hedefler çok zor olduğu takdirde kaçınılmaz olarak performansları düşmektedir ve hedefler artık eskisi gibi bireylere mantıklı ve ulaşılabilir gelmemektedir (Lunenburg, 2011).

Bir örgütte çalışanlar hedefleri ne kadar içselleştirirlerse motivasyonları da o düzeyde artmaktadır. Çalışanların bir hedefi gerçekleştirmek için motive olmaları isteniyorsa hedefler belirlenirken aktif olarak sürece dâhil edilmeleri sağlanabilmektedir. Böylelikle çalışanlar için hedefler daha net bir şekilde anlaşılabilmekte, çalışanlar hedefleri mantık süzgeçlerinden geçirmekte ve hedefe ulaşmak için çözüm yolları üretmelerini sağlamaktadır. Tüm bunların yanı sıra çalışanların hedeflerine olan bağlılığı artmaktadır (Lunenburg, 2011).

Çalışanların, çalışma ekiplerinin, departmanların ya da örgütlerin hedeflerine ulaşmaları için geribildirim almaları çok önemlidir. Yapılan iş hakkında geribildirim almak, performansımızın güçlü ve zayıf yönlerini görmemizi sağlamakta ve bu sayede güçlü olduğumuz noktaları anlamamıza ve zayıf olduğumuz noktaları geliştirmemize imkân sağlayarak ortaya daha üst düzey bir performans koymamıza neden olmaktadır (Lunenburg, 2011).

Çalışanlar, örgüt içerisinde hedefler belirlendikten sonra yöneticiler tarafından performanslarının takip edilerek hedefi yakalama düzeylerinin değerlendirilmesi durumunda hedefler daha etkili hale gelmektedir. Ayrıca, örgüt içerisinde hedefleri daha etkili hale getiren bir başka uygulama hedeflere ulaşmak için kesin bir teslim tarihi vermektir. Açık ve net bir teslim tarihi vermek çalışanların zamanı etkin bir şekilde yönetmesine yardımcı olur ve hedefe vaktinde ulaşmak için motivasyon sağlamaktadır. Çalışanlar son teslim tarihi yakın olan görevlerde hedefi yakalamak için yüksek düzeyde efor sarf ederken, vaktin çok olduğu görevlerde zaman geçirmek için daha yavaş çalışarak daha

düşük düzeyde efor sarf edebilmektedir. Son olarak, teslim tarihine çok az kalmış kompleks görevlerde ise yapılan işin kalitesi azalabilmektedir (Lunenburg, 2011).

Bireyler, hedeflerini belirlerken performans yerine öğrenmeyi amaçladıkları zaman daha başarılı olmakta ve daha iyi düzeyde bir performans sergilemektedir. Öğrenme hedefi yönelimi olan kişiler zor olaylarda uzmanlaşarak bilgi, beceri ve tutumlarını geliştirmeyi önemserken, performans hedefi yönelimi olan kişiler olumlu kanılar peşinde koşarak yeterliliğini ortaya koymayı ve onaylatmayı arzu etmektedir (Lunenburg, 2011).

Birey kendi hedeflerini kendi koyabilmekte, bir diğer kişi bireye bir hedef belirleyebilmekte ya da herkes birlikte karar alarak bir hedef oluşturabilmektedir. Görüldüğü üzere, bir hedefi oluşturmak için çok çeşitli kaynaklardan yararlanılabilmekte ve belirlenen hedefler farklı kaynaklardan oluştuğunda dahi etkisini göstermektedir (Locke ve Latham, 2006).

Bir örgütte çalışanların bireysel hedefler yerine grup hedefleri belirlemesi daha çok verimliliğe neden olmaktadır. Bunun da ötesinde, bireysel hedefler ve grup hedefleri örtüştüğü takdirde bireysel bir hedeften ya da grup hedeflerinden daha etkindir. Bir grup üyesi, grubundaki diğer çalışma arkadaşlarının kendisine ait hedeflerini benimsediğini düşünürse tatmin düzeyi ve üretkenlik miktarı artmaktadır (Lunenburg, 2011).

Hedef Belirleme Teorisinin sınırlılıkları şu şekilde sıralanabilir (Lunenburg, 2011):

- Hedefler, maddi kazanç elde edecek ödüller ile eşleştirilirse pek çok çalışanın kolay hedefleri tercih etmesine neden olmaktadır.
- Çalışanların performanslarının ölçülebilen kısmına odaklandığı için daha sığ bir bakış açısı sağlamakta ve ölçülmesi zor olan kısımları yok saymaktadır.
- Performans hedeflerini oluşturma stabil olarak yapılan işlerde etkin olmaktadır. Öte taraftan, çalışanlar yeni ve kompleks bir iş üzerinde çalışırken etkin olmayabilmektedir.

1.4 Genel İş Memnuniyeti

1.4.1 Genel İş Memnuniyeti Kavramı ve Tanımı

Psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların birleşmesiyle çalışanların yaptıkları işten memnun olmasına yol açan içsel faktör iş memnuniyetidir (Hoppock, 1935). Vroom'a göre (1964) iş memnuniyeti çalışanların mevcut

işlerinde gösterdikleri iş davranışlarının duygusal yönelimlerini ifade ederken, Locke'a göre (1976) iş memnuniyeti çalışanların işlerine atfettiği değer dolayısı ile hissettikleri pozitif duygu durumudur.

İş memnuniyeti, bir bireyin neyi elde ettiğine ve neleri elde edebileceğine dair yaptığı muhakeme sonucu ortaya çıkan bilişsel ve duygusal tepkilerinin bir bileşimidir (Cranny, Smith ve Stone, 1992).

Bireylerin işlerine ve işlerinden elde ettikleri kazanca yönelik oluşturdıkları algıya atfettikleri duygusal yanıtı iş memnuniyeti denmektedir (Luthans, 1994, s. 114). İş memnuniyeti bir bireyin işi ya da mevcut durumunu göz önünde bulundurarak pozitif veya negatif bir yargıya varmasını sağlayan değerlendirme sürecidir (Weiss, 2002, s. 175). Weiss'e göre (2002) bir çalışanın işine dair değerlendirmesi, işine yönelik sahip olduğu inançları ve işine ait duygusal deneyimleri çalışanların iş memnuniyetini içeren farklı ama birbiri ile ilintili üç boyuttan oluşmaktadır.

Çalışanların kişiliği ve çevresi yaptıkları işe ne kadar uyum gösteriyorsa mevcut işlerindeki iş memnuniyeti, başarı ve istikrarı ona göre şekil almaktadır (Holland, 1985). İş memnuniyeti bireyin işinden elde ettiği ödüllerin onu tatmin etme derecesi olarak içsel motivasyon ile açıklanabilmektedir (Statt, 2004). Bunun tam tersine iş memnuniyetsizliği ise çalışanın işine yönelik olumsuz tutumlarını ifade etmektedir (Armstrong, 2006). Çalışanların memnuniyet seviyesi, bireylerin işyerlerinde kalma ya da işyerlerinden ayrılma kararını etkilemektedir (Price, 1977).

İş memnuniyeti zaman zaman değişebilen, ihmal edilemeyen ve birbiri ile bağlantılı olan birden çok faktörden meydana gelmektedir. Bu kompleks yapıyı üç başlık altında incelemek mümkündür. Bu başlıklar kişisel, iş ile alakalı ve yönetim tarafından kontrol edilen unsurlar olarak ayrılabilir. İş memnuniyetini etkileyen kişisel faktörler cinsiyet, yaş, eğitim, işin zamanı; iş ile alakalı faktörler yapılan işin türü, işi yapmak için gereken beceri, mesleki doyum, sorumluluk; yönetim tarafından kontrol edilen faktörler maaş, çalışma koşulları, işin çalışana sağlayacağı faydalar, iş güvencesi ve terfi etme fırsatı olarak açıklanabilmektedir (Mishra, 2013). Özetle, çalışanların eğitimi, öğrenimi ve bilimsel olarak ilerlemeleri, uygun faydalar, terfi alma, güvenlik ve çalışma şartlarını uygun hale getirmeye çalışma ve bu faktörlerin örgütsel olarak tatmin edilmesi iş memnuniyetine neden olmaktadır (Maleknia vd., 2011).

İş memnuniyeti üzerinde etkisi olan ve işe ait özellikleri içeren iş boyutları aşağıdaki gibidir (Luthans, 1994, s. 114):

1. İşin Kendisi: Çalışanın sorumluluk almasını sağlayan, çalışana öğrenmek için oluşturan ve ilginç olan iş çalışanda iş memnuniyetine sebep olmaktadır.
2. Ücret: Çalışan aldığı ücreti diğer örgütlerle kıyasladığında eşit olarak algılsa çalışanda iş memnuniyetine sebep olmaktadır.
3. Yükselme şansı: Çalışanın yükselme şansının olduğu işlerde çalışması iş memnuniyetine sebep olmaktadır.
4. Yönetim: Çalışana yönetim tarafından hem teknik açıdan hem de davranışsal açıdan destekleyebilecek yetkinliklerinin olması iş memnuniyetine sebep olmaktadır.
5. İş arkadaşları: Çalışanın meslektaşlarının teorik olarak sahip olduğu uzmanlıkları ve sosyal olarak kendisine gösterdikleri destek çalışanda iş memnuniyetine sebep olmaktadır.

1.5 İşten Ayrılma Niyeti

1.5.1 İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Tanımı

Mowday, Porter ve Steers (1982) tarafından çalışanların, çalıştıkları kurumun amaç ve değerlerini güçlü bir şekilde benimseyip kabul etmesi, çalıştıkları kurum adına çaba göstermesi ve kurumda kalma istekleri duygusal bağlılık olarak adlandırmıştır. Öte taraftan bu durumun tam tersine çalışanların, içinde bulundukları örgüte duygusal bağlılık geliştirmedikleri durumlarda meydana gelebilmektedir ve bu durumda çalışanlar mevcut işyerlerinden ayrılmayı düşünebilmektedir. Literatürde işten ayrılma niyeti olarak tanımlanan bu kavram, bir çalışanın gelecekteki yakın bir zamanda işi bırakma niyetine dair öznel bir tahmini belirtmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

İşten ayrılmayı temel olarak belirleyen faktörler çevresel örgütsel fırsatlar, iş ya da rolün rutinleşmesi, kronolojik yaş ve işte kalma ya da işten ayrılma niyetidir (Mobley, 1977). İşten ayrılma niyeti, çalışanların işyerlerinden ayrılmaya dair bilinçli ve kasten bir arzu duyması olarak tanımlanabilmektedir (Tett ve Meyer, 1993). İşten ayrılma düşüncesi ve alternatif iş arama niyetini içeren geri çekilme bilişinin son adımı işten ayrılma niyetidir (Mobley, Homer ve Hollingsworth, 1978).

Pek çok araştırmacının sıklıkla çalıştığı bir olgu olan çalışan devri (Shaw ve arkadaşları, 1998) çalışanın, çalıştığı örgütte kalma ya da gerçek gönüllü örgütten ayrılma niyetinin en iyi göstergesidir (Bluedorn, 1982; Michaels ve Spector, 1982; Lee ve Mowday, 1987). Çalışan devri örgütler açısından oldukça maliyetli olan en kalıcı ve sinir bozucu durumların başında gelmektedir. Çalışanların işten ayrılması örgüt için bir devir maliyeti oluşması demektir. Oluşan bu devir maliyetinin sebeplerinden biri işten ayrılan çalışan yerine yeni personel alma zorunluluğudur. Örgüt işe ilk olarak aldığı çalışan nedeniyle para harcamakta fakat bu çalışan işten ayrıldığında onun yerine yeni bir çalışana istihdam etmek için yine aynı maliyeti ödemektedir. Bunun yanında çalışan işten ayrıldığı için pozisyonu boşalmakta ve bu da örgüt için üretkenlik kaybına neden olmaktadır. Üretkenlik kaybının olduğu yerde potansiyel olarak iş kaybının oluşması da muhtemeldir. En son olarak işe yeni başlayan bir çalışan tamamen verimli olamayacağı için örgütün çalışanın oryantasyonu, eğitimi ve gelişimi için zaman harcaması ve kaynak oluşturmaları gerekmektedir (O'Connell ve Kung, 2007). Tüm bu faktörler göz önüne alındığında istenen çalışanların gönüllü devri, örgüt için yenileme maliyeti oluşturduğundan ve yapılan işin kesintiye uğramasına neden olduğundan örgütler tarafından zararlı olarak görülmektedir (Hellman, 1997). Çalışan devri, örgütler için zararlı görülmesinin yanında bireyler açısından da olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Çalışanlar kazanılmayan yan hakları kaybedebilmektedir. Bunun tam tersine çalışan devri örgüt ve bireyler açısından olumlu bir etki de yaratabilmektedir. Örgüt açısından baktığımızda yeni terfi imkânlarının oluşması, karar alma mekanizmalarının tekrar gözden geçirilip düzenlenmesi ve yeni düşünce akımlarının benimsenmesi çalışan devrinin pozitif yönlerinden olabilmektedir. Bunun yanında bireysel açıdan baktığımızda çalışanın yeni bir kariyer planı oluşturup hedeflerine ulaşmaya çabalaması ya da içinde bulunduğu stresli durumdan uzaklaşması da çalışan devrinin pozitif yönlerinden sayılabilmektedir (Mobley, 1982).

İşten ayrılma niyeti, sıklıkla belirli bir zaman dilimi baz alınarak ölçülmektedir (Tett ve Meyer, 1993). İşten ayrılma ve genel iş memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ve bu ilişki tutarlı ve ters orantılıdır (Carsten ve Spector 1987; Lambert, Hogan ve Barton 2001; Porter ve Steers, 1973; Tett ve Meyer, 1993). Benzer şekilde işten ayrılma ve işten ayrılma

niyeti ile işe bağlılık faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ve bu ilişki sürekli olarak negatiftir (Dougherty, Bluedorn ve Keon, 1985).

İşten ayrılma niyetini ve iş memnuniyetini güçlü bir şekilde yordayan örgütsel koşullardır (Acker, 2004). Örgütsel koşulların başında gelen ücret arttıkça çalışanların işten ayrılma niyeti azalmaktadır (Blau ve Kahn 1981; Lambert, Hogan ve Barton 2001). Daha yüksek ücret alan çalışanlar, daha az iş arama arayışında bulunan ve daha iyi ücrete çalışabilecekleri işi bulma ihtimallerini azaltan (Blau ve Kahn 1981) ve daha az işten ayrılma oranına sahip bireylerdir (Shaw ve diğerleri, 1998). Çalışan devrini yordayan faktörlerden bir diğeri çalışanın yaşıdır. Yapılan araştırmalara göre genç çalışanlar yaşlı çalışanlara göre daha fazla işten ayrılma davranışı göstermekle birlikte çalışanların bir örgütte çalışma süresi arttıkça işlerini bırakma olasılıkları azalmaktadır (Mobley ve arkadaşları, 1979; Price, 1977). Bir örgütte terfi fırsatının olması çalışan devrini azaltan faktörlerden bir diğeridir. Terfi olanağı olan işyerlerinde çalışanın iş memnuniyeti, örgütsel bağlılığı, içsel motivasyonu ve işine duyduğu bağlılık seviyesi arttığı için çalışanın işten ayrılma olasılığı azalmaktadır (Johnston ve diğerleri, 1993). En son olarak profesyonel büyüme olanakları, iş yükü, çalışma arkadaşları ile kurulan ilişkiler, iş tehlikeleri nedeniyle duyulan memnuniyetsizlik faktörleri işten ayrılmayı etkileyen faktörlerden bazılarıdır (Alexander ve diğerleri 1998).

1.6 Örgütsel Güven

1.6.1 Örgütsel Güven Kavramı ve Tanımı

Bireylerin hayatlarının önde gelen unsurlarından biri olan güven, ilişkileri kararlı bir şekilde devam ettirme ve işbirliği yapma için temel; karşılıklı bir değişim için önemli; en alışlagelmiş etkileşimler için zorunlu olarak görülmektedir (Costa, 2017). Kurulan bütün ilişkilerimizin temelini oluşturan güven bir duyguyu, inancı, algının hakiki paylaşımını, şeffaflığı, tarafsızca ve korumaya geçmeden eleştirileri kabullenme ve önemli bilgileri aktarma olarak tanımlanabilmektedir (Mishra ve Morrissey, 1990).

Örgüt açısından güven, çalışanların arasındaki güveni tanımlayan kişilerarası güven; örgütün, kuruluşların ve tümüyle toplumun işleyişini tanımlayan sistem ya da kurumsal güven olmak üzere iki başlık altında incelenebilmektedir (Costa, 2017). Astların birbirine olan güvenlerini ifade eden yanal güven, astların ve üstlerin arasındaki güveni ifade eden dikey güven

kişilerarası güveni oluşturmaktadır (Costigan, Iiter ve Berman, 1998). Kurumsal güven, bir bireyin başarıya ait duygu, düşünce ve davranışlarını oluşturan ve geleceğini inşa etmek için kurumsal yapının konumuna ait inancını anlatmaktadır. Bu inancı inşa etmek için en kritik an ilişkinin kurulduğu ilk anlardır (Mcknight ve diğerleri, 1998).

Mayer, Davis ve Schoorman (1995) güveni bir kişinin, diğer kişiyi gözlemleme ve denetleme yeteneğine bağlı olmadan, diğer kişinin güvenen kişi için değerli bulduğu bir eylemde bulunacağına dair beklentisine bağlı olarak diğer kişinin eylemleri karşısında savunma yapmama istekliliği olarak açıklamaktadır. Bu bağlamda yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük faktörlerinin bir araya gelmesi güveni meydana getirmekte ve bu üç faktör birbirleri ile ilgili olmalarının yanı sıra birbirlerinden ayrılabilirlerdir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995).

Bir başkasının sözlerine ya da hareketlerine iyi niyet yükleme ve o kişilere güven duymak için ortaya koyduğumuz isteğin derecesi güvendir (Cook ve Wall, 1980).

Güven, bireyin bir başka kişinin mevcut bir düşüncesi ya da davranışına karşı pozitif bir beklenti içerisinde bulunması nedeniyle kendisini herhangi bir koruma altına almama tasarısını kapsayan psikolojik halidir. Güvenin meydana gelmesi için risk ve bağlılık faktörlerine ihtiyaç vardır. Güven duyan bireylerin kaybetme ihtimallerine dair algısı risk, karşımızdaki bireye güven duymadan ona fayda sağlayacak herhangi bir şeyin yapılmaması bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Rousseau ve diğerleri, 1998).

Örgütsel güven, bireylere ve örgütün tamamına olan güvendir (Shockley-Zalabaket, Ellis ve Winograd, 2000). Bu bağlamda güven, bir başkasına ilgi, yetkinlik, açıklık, çalışanın amiri ya da amirinin çalışanı ile olan ilişkilerini tanımlamaktadır (Masterson ve diğerleri 2000).

Son dönemlerde örgütsel güven kavramı üzerine örgütsel bilim, uygulamalı psikoloji ve ilgili diğer dallarda sayısız araştırma yapılmıştır ve yapılan araştırmalar örgütsel güven artışının doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu çıktılarını (daha olumlu iş çalışan davranış ve tutumları, daha iyi işleyen takım süreçleri, daha iyi performans düzeyleri vb.) ortaya koymuştur (Costa, 2017). Örgütsel güvenin öneminin gün geçtikçe artması örgütsel süreçlerin “güç” yerine “güven” zemini içerisinde olmasını bir gereklilik haline getirmiştir. Örgütsel süreçlerin güven zemini üzerine inşa edilmesi üstler ve astlar arasında bağ

oluşturmasının yanında artan çalışan bağlılığına, iş memnuniyetine ve performansa yol açmıştır (Yılmaz ve Atalay, 2009).

Güvenin sağlandığı örgütlerde çalışanlar düşüncelerini özgürce paylaşmakta, duygularını açığa vurmakta ve örgütün hedefleri doğrultusunda aktif bir şekilde çalışırken kendisini kısıtlanmış hissetmemektedir. Bu da örgütte güvene dayalı bir iklim olduğunu göstermektedir (Mishra ve Morrissey, 1990).

Bir örgütte güvenin var olması örgütler arası işbirliğinin gelişmesinin temel şartlarından biridir (Dibben, 2000). Güvenin var olması (1) açık iletişim ve algı faktörlerinin bulunması etkili ve verimli bir çalışma ortamının oluşmasına, (2) düşüncelerin, bilgilerin ve duyguların şeffaf bir biçimde ortaya konulmasından ötürü etkin kararlar alınmasına, (3) güvenin örgüt içerisinde artmasına, üretkenliğin çoğalmasına ve büyümesine, (4) bir örgütün güvenilir olarak adlandırılmasına ve buna bağlı olarak işlerin tekrarlanması ve müşteri sadakatinin büyümesine neden olmaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990).

Mishra ve Morrissey (1990) güveni büyüten faktörleri aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

1. Örgüt içerisinde kurulan iletişim açık olmalıdır.
2. Çalışanlar örgüt içerisinde karar alma sürecinde daha çok yetki sahibi olmalıdır.
3. Örgüt içerisinde kritik olarak görülen bilgiler paylaşılmalıdır.
4. Örgüt içerisinde algı ve duygular şeffaf bir şekilde paylaşılmalı, bu paylaşım yapay olmamalıdır.

Bir örgütte çalışanların güven seviyelerinin yüksek olması, çalışanlara kişisel amaçlarını gerçekleştirmek yerine grup ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için motivasyon sağlamaktadır (Mishra, 1996). Bir örgütte güven düzeyi yüksekse astlar, üstlerini ve üstlerinin temsilcisi olduğu örgütlerini daha çok desteklemekte ya da bağlılık göstermektedir (Brockner ve diğerleri, 1997). Örgüt içerisinde etkili ve verimli bir iletişimin kurulması (Blomqvist, 2002), bağlılığın oluşması (Dirks ve Ferrin, 2001) ve işbirliğinin etkinliğinin sağlanması (Tyler, 2003) örgütsel güvenin sağlanması ile meydana gelmektedir. Öte yandan, güven sağlanamadığı zaman ilişkilerde yıkıcı çatışmalar yaşanmakta ve sağlıklı bir iletişim kurulamamaktadır. (Mishra ve Morrissey, 1990). Çalışanlar bağlı bulundukları örgüt içerisinde güven hissetmedikleri zaman üretkenlik açısından bir düşüş yaşanması ve ortaya konan performansın zayıf olması kaçınılmazdır

(Zeffane ve Connell, 2003). Bir örgütte güvenin olmaması grubun zayıf kararlar almasına, daha fazla stres hissetmesine, bireylerin işlerine olan konsantrasyonunu yitirmesine, daha düşük yaratıcılık ve yenilikçilik göstermemesine ve örgüt içinde güçlüklerden uzak durma eğiliminde bulunmasına neden olmaktadır (Sonnenberg, 1994). Güven düzeyinin düşük olması (1) bilgi manipülasyonuna ve/veya (2) kişiler arasında duvarlar oluşmasına ve (3) duyguların gizlenmesine sebep olabilmektedir (Mishra ve Morrissey, 1990).

Bir örgütte güven kültürü hissedilmesinde aşağıdaki yedi faktör önemlidir (Cufaude, 1999; akt. Joseph ve Winston, 2005)

1. Bireylerin arasındaki ilişkilerin yoğunluğu ve kalitesi
2. Bireylerin rollerinin ve yapması gereken mesuliyetlerinin açık bir şekilde tanımlanması
3. Kurulan iletişim yoğunluğu, güncelliği ve açıkça ifade edilmesi
4. İş tamamlamak için uygun bilgi, beceri ve niteliğe sahip olunması
5. Belirlenen ortak hedefin açıkça ifade edilmesi
6. Ulaşılmak istenen yönün ve vizyonun net bir şekilde belirlenmesi
7. Verilen sözlerin ve taahhütlerin gerçekleştirilmesi

1.6.2 Örgütsel Güven Modelleri

Mayers, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli

Çalışanların bir örgütte daha etkili ve verimli çalışabilmesi için karşılıklı olarak güvenin sağlanması gereklidir. Bir örgütte güvenin var olması, kendi kendini yöneten ekiplerin denetime gerek kalmadan çalışması demektir. Güvenin ve güven oluşumuna neden olan faktörlerin öğrenilmesi, örgütlerde güven ortamının tesis edilerek çalışanların daha uyumlu ve işbirlikçi hareket etmesine olanak sağlayabilmektedir. Bu bağlamda, Mayer ve arkadaşları (1995) örgüt ortamındaki güven faktörünü baz alarak ikili bir güven modeli geliştirmişlerdir. Bu güven modeline göre güvenin oluşması için güvenen taraf ve güvenilecek taraf olmak üzere iki unsur gereklidir (Mayers, Davis ve Shoorman, 1995).

Bu modele göre, güven eğilimi, bir insana güven duymak için hissedilen genel istek halidir. Bu eğilim, bireylerde kendiliğinden var olan, kişiden kişiye göre değişen ve bireylerin daha karşı taraf ile ilgili hiçbir bilgi sahibi olmadan duyacağı güveni etkileyen unsurdur. Ayrıca her bireyin güven eğilimi gelişimsel deneyimleri, kişilik tipleri ve kültürel geçmişlerine göre değişik şekil almaktadır (Mayers, Davis ve Shoorman, 1995).

Bir bireyin, bir diğ er bireye daha çok ya da daha az güven duymasını sağlayan nedenlerden biri güvenilecek tarafın hangi niteliklere sahip olduğu ve hangi faaliyetlerde bulunduğu ile ilişkili olarak değişim göstermektedir. En temel olarak güvenin sağlanması için güvenilecek tarafın yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Sahip olunan bu özellikler tek başına güvenilirliği sağlamasalar dahi güvenin meydana gelmesi için zemin oluşturmaktadır (Mayers, Davis ve Shoorman, 1995).

G venilecek tarafın sahip olması gereken niteliklerden biri olan yetenek bir bireyin belirgin bir alanda etkili olmasına yol açan yetenek, yeterlilik ve nitelikler olarak tanımlanabilmektedir. Bu modele göre yetenek göreve ve duruma aittir. Bu yeteneğin kapsamının bireye özgü olduğunu belirtmektedir (Mayers, Davis ve Shoorman, 1995).

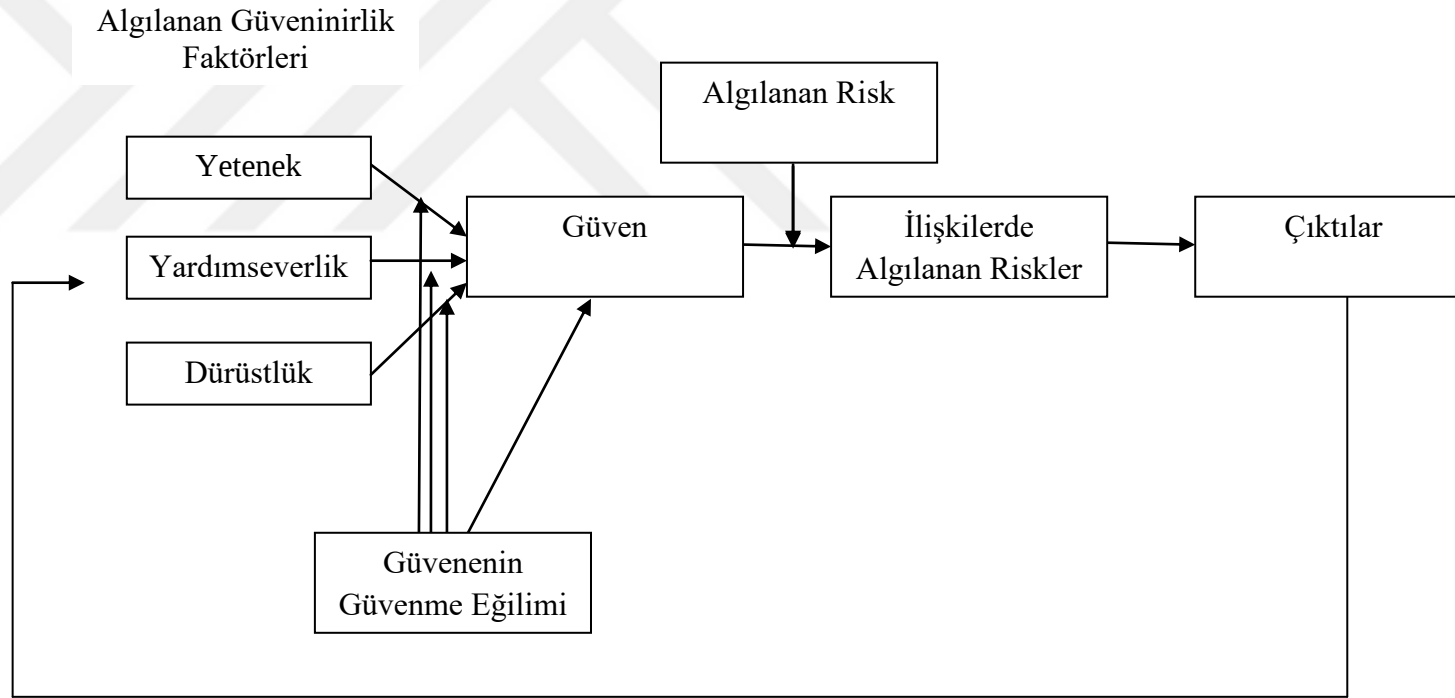
Güvenilirliği oluştur n, yardımseverlik benmerkezci olarak bir fayda gözetmeksizin güvenilecek bireyin güveneceği bireye iyilikte bulunmak arzusunda olduğuna inanılmasıdır. Yardımseverlik güvenilecek tarafın güvenen tarafa pozitif bir tutumla yaklaştığını ve bir bağlılık oluşturduğunu iddia etmektedir. Bir usta-çırak ilişkisinde çırağın ustasının yardımına ihtiya ı olmasa ve bu yardımı yaparken ustanın elde edeceği hiçbir karı olmasa dahi ustanın yardımda bulunması buna en güzel örnektir (Mayers, Davis ve Shoorman, 1995).

Dürüstlük güven duyan bireyin, güven duyduğu bireye yönelik geçerli gördüğü bir takım prensibe bağlı olduğu algısı olarak tanımlanabilmektedir. İlkelere bağlı kalmanın ve kabul edilebilirliğin önemli olduğunu öne süren McFall (1987), kişisel dürüstlüğün ancak bazı ilkeleri takip etmekle oluşabileceğini belirtmektedir (Mayers, Davis ve Shoorman, 1995).

Güvenin oluşması için beceri, yardımsever olma ve dürüstlük önem arz etmekte ve bu üç faktör birbirine bağlı kalmadan değişebilmektedir. Bu üç faktör birbiri ile ilişkili olmalarının yanı sıra birbirlerinden de ayrılabilirler. Yetenek, yardımseverlik ya da dürüstlükten bir tanesinin eksik olması güveni sarsabilmektedir. Bu üç faktör yüksek olarak algılandığı zaman güvenilen taraf, anlamlı derecede güvenilir bulunmaktadır. Öte taraftan, bu üç faktörün daha düşük olarak algılanmasına rağmen anlamlı derecede güven oluşan durumlar meydana gelmektedir. Bu nedenle güvenin bir süreklilik içerdiğini ve ilgili üç faktörün bir süreklilik boyunca değişkenlik gösterebileceğini unutmamak gereklidir (Mayers, Davis ve Shoorman, 1995).

Güven ile davranışsal güven üzerinde durulması gereken farklı iki kavramdır. Bir başka kişiye karşı savunma göstermeme arzusu olan güven, güvenin eyleme geçirilmiş hali davranışsal güvendir. Güven duyan birey, savunmasız olma isteğinden ötürü risk altında değilken, karşı tarafa güven duymak için harekete geçen birey risk altındadır. Buradan hareketle güven duygusu bireylerin risk alma arzusunu ifade ederken, davranışsal güven bireylerin mevcut riski üstlenmesi durumudur. Bu durum güvenen tarafın, güvenilecek tarafa hissettiği güven ve ortaya koyacağı davranışın risk düzeyine göre şekil almaktadır (Mayers, Davis ve Shoorman, 1995).





Şekil 1.4: Mayers, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli (Mayers, Davis ve Shoorman, 1995: 715)

Bireyler, risk alıp almayacaklarına dair bilişsel bir değerlendirme yaparken bireylerin riski hangi bağlamda ele aldıkları önemlidir. Bireylerin güvenilirliği oluşturan yetenek, iyilikseverlik ve dürüstlük faktörleri de bağlamdan etkilenmektedir. Kısacası, güven ihtiyacının ve güvenirliliğin değerlendirilebilmesi için bağlamın anlaşılır olması gerekmektedir (Mayers, Davis ve Shoorman, 1995).

Son olarak güvenin gelişim sürecini anlamak (Boyle ve Bonacich, 1970; Kee ve Knox, 1970) bize bütüncül bir bakış açısı sağlamaktadır. Modele göre güven dinamiktir ve birey güvenilen tarafın algıladığı niteliklerini göz önüne alarak riske girdiğinde elde ettiği çıktılarla bir geri bildirim döngüsü meydana getirmektedir. Bir birey (güvenen taraf), bir diğer bireye (güvenilen taraf) güvenerek risk aldığında sonuç olumlu olursa güvenilen tarafa daha güçlü bağlarla bağlanırken, sonuç olumsuz olursa aralarındaki bağ zayıflamaktadır. Elde edilen sonucun olumlu ya da olumsuz olması bir diğer etkileşim esnasında güvenin öncülleri olan yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük faktörlerini de dolaylı olarak etkilemektedir (Mayers, Davis ve Shoorman, 1995).

Whitener ve Arkadaşlarının Örgütsel Güven Modeli

Bir örgütte çalışanlar ve yöneticiler arasında güvenin oluşması çok önemlidir. Bu güveni oluşturan unsur yönetimsel davranıştır. Yönetimsel davranış, liderler tarafından meydana getirilen, çalışanların kendilerine olan güvenini oluşturmak adına lazım olan mesleğe yönelik faaliyetler ve etkileşimler olarak ifade edilebilmektedir. Yönetimsel davranış, üstlerin astlarına karşılık vermesi ve güven duyması hissini arttırmaktadır. Bu his astların üstlerine güven duymaları için zorunludur fakat yeterli değildir (Whitener vd., 1998).

Çalışanların yönetimsel güvenilirlik algılarını ortaya çıkaran beş davranış unsuru vardır: (1) Davranışların tutarlı olması, (2) Davranışların bütünlük arz etmesi, (3) Kontrolün paylaşılması ve dağıtılması, (4) İletişim kurulması (5) İlgi gösterilmesi (Whitener vd., 1998).

Birçok araştırmacıya göre güvenin önemle dikkat edilmesi gereken bir kısmı olan davranışsal tutarlılık (Butler, 1991; Gabarro, 1978; Jennings, 1971; Johnson George ve Swap, 1982; Robinson ve Rousseau, 1994) çalışanların yöneticilerinin ilerleyen zamanlarda ne şekilde davranacaklarını daha iyi bir şekilde öngörmelerini sağlayan, doğru öngörülerde bulundukları zaman yeteneklerine duydukları güveni ve işlerinde ya da üstleriyle olan ilişkilerinde risk alma isteklerini arttıran bir unsurdur (Whitener vd., 1998).

Davranışsal bütünlük, liderlerin söylemleri ile yaptırımlarının tutarlı olması olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanımdan yola çıkarak çalışanların, yöneticilerinin söylemleri ile davranışlarını incelediği ve yöneticilerinin dürüstlüğü, doğruluğu ve ahlaki karakteri hakkında bir kanıya vardıkları söylenebilmektedir (Whitener vd., 1998).

Bir örgütte çalışanların alınan kararlara hangi derecede katılım gösterdiği ve kontrolün nasıl dağıtıldığı gibi faktörleri içeren kontrolü paylaşma süreci güvenin oluşmasını etkileyen başlıca unsurlardandır. Çalışanların karar alma sürecinde aktif olarak bulunmaları kendilerini ilgilendiren karar hakkında kontrol elde etmelerini sağlamakta, kendi menfaatlerini korumalarına imkân vermekte, elde edebilecekleri pozitif çıktıları arttırmalarının yanı sıra üstlerinin fırsatlardan yararlanma ihtimallerini de azaltabilmektedir. Tüm bu faktörler önemlidir fakat en önemlisi, çalışanlar ile sembolik değerlerin ve kontrolün paylaşılmasıdır. Bu paylaşımın yapılması hem yöneticiler hem de çalışanlar için değerlidir çünkü yöneticilerin çalışanları ile kontrolü paylaşması onlara güvendiğini ve saygı duyduğunu belirtirken çalışanların kendileri ile kontrolün paylaşılması örgüt içerisindeki yerlerini ve değerlerini ortaya koymaktadır (Whitener vd., 1998).

Doğru bilgi paylaşımında bulunmak, alınan kararlar için gerekli açıklamaları yapmak ve açık olmak güvenilirlik algılarını etkileyen üç unsurdur. Buradan hareketle çalışanlar ile doğru ve açık bir şekilde iletişim kurulduğu takdirde yöneticilerine duydukları güven artmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanlara alınan kararlar ile ilgili kapsamlı bir bilgi paylaşımında bulunmak, bu paylaşımı yapabilmek için gereken zamanı ayırmak ve etkin bir şekilde geri bildirimde bulunmak da güveni arttıracak faktörlerdendir (Whitener vd., 1998).

Güvenilir davranışı oluşturan faktörlerden bir diğeri yöneticilerin, çalışanlarının ihtiyaç ve çıkarlarını göz ardı etmeyerek onları korumaya çalışmasıdır. Yöneticilerin, çalışanlarına ilgi göstererek onların çıkarlarını ve ihtiyaçlarını gözetmesi astlar ve üstleri arasında güven oluşturmalarının yanında yöneticilerin sadık ve yardımsever olarak anılmasına neden olmaktadır. Ek olarak, yöneticilerin hakkı gözetmesi ve olumsuz bir çıktı ile karşılaşıldığında özür dilemesi (Greenberg, 1993; Konovsky ve Pugh, 1994) güven ortamının oluşmasına katkı sağlamaktadır (Whitener vd., 1998).

Örgütsel Etmenler

Yöneticilerin güvenilir davranışlarda bulunmasını kolaylaştıran ya da zorlaştıran faktörler örgütün yapısı, uyguladıkları insan kaynakları politikaları ve prosedürleri ve örgütün kültürüdür. Bu faktörler yöneticilerin çalışanların hareketlerine karşı ortaya koyması gereken kontrol derecesini göstermektedir (Whitener vd., 1998).

Örgütsel faktörlerin güven oluşumu üzerindeki etkisini incelemek istediğimizde akla ilk olarak örgütlerin yapısı gelmektedir. Creed ve Miles (1996) fazlaca merkezileşmiş, resmi ve verimliliği öncelik olarak kabul eden örgütlerin güvenilir davranışları sınırlayabilmekte ya da ketleyebilmektedir. Tam aksine merkezi olmayan, daha az resmi ve etkililiği önemseyen örgütlerde ise yöneticilerin daha fazla kararları paylaşma ve etkili iletişim kurma eğilimi vardır (Whitener vd., 1998).

Güven oluşumu üzerinde etkili olan unsurlardan biri olan insan kaynakları politikaları ve prosedürleri Creed ve Miles'a göre (1996) güvenin meydana gelmesine yardımcı olacak şekilde kurgulanmalıdır. Bundan dolayı ödüllendirme, kontrol ve performans değerlendirme uygulamaları oluşturulurken yönetsel güvenilir davranışlar üzerindeki etkileri dikkate alınmalı, daha fazla iletişim kurulmalı ve yöneticiler tutarlı eylemlerde bulunması için yönlendirilmelidir. Güvenilir davranışların oluşması için insan kaynakları politikaları ve prosedürleri belirlenirken adalet ilkeleri dikkate alınmalıdır (Whitener vd., 1998).

Rousseau'a göre (1990) bireylerin davranışlarına biçim veren örgüt kültürü, birim veya örgüt elemanları arasındaki toplumsal etkileşim nedeni ile oluşturulan birim veya örgüt seviyesinde bir olgu olarak açıklanabilmektedir. Bir örgütün sahip olduğu kültürel değerler ve normlar yönetsel güvenilir davranışların meydana gelmesini sağlamaktadır. Bir örgüt kültürel olarak riski göze alma, kapsayıcılık, açık iletişim ve insanlara değer verme gibi niteliklere sahipse çalışanları ile daha fazla kontrol paylaşımı yapmakta, açık iletişim kurmakta ve çalışanlarına ilgi göstermektedir. Kendileri ile daha fazla kontrol paylaşımı yapılan, açık iletişim kurulan ve ilgi gösterilen çalışanlar ise bu tavır karşısında yöneticilerini ödüllendirmek istemektedir. Bu sayede ödüllendirilen ya da teşvik edilen güvenilir davranışlar pekiştirilerek örgüt kültürünün güçlenmesini sağlamaktadır (Whitener vd., 1998).

İlişkisel Etmenler

Lider-üye değişimi ve sosyal ikilemler konuları ile alakalı yapılan çalışmalar sonucunda güvenilir davranışın meydana gelmesini sağlayan üç faktör bulunmuştur. Bu faktörler ilk etkileşimler, beklentiler ve değişimin maliyetidir (Whitener vd., 1998).

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki yüksek kaliteli değişim ilişkileri güvenin meydana getirmektedir. Bu ilişkiler karşılıklı saygı, karşılıklı ilgi ve karar kontrolünü paylaşımını kapsadığı için (Dienesch ve Liden, 1986; Liden ve Maslyn, 1993) yöneticiler maliyet-fayda analizi yaparak eylemlerini şekillendirmektedir (Whitener vd., 1998).

Çalışanların, ilk durumda işlerine yönelik rolleri yerine getirirken gösterdikleri reaksiyon ne kadar güçlü ise yöneticileri ile kurdukları bağ da o kadar güçlüdür. Yönetici, örgüte yeni dâhil olan çalışana dair olumlu bir ilk izlenimde bulunduysa çalışana karşı kontrolü paylaşma, açık iletişim kurma ve ilgi gösterme gibi davranışlar gösterme sıklığı artmaktadır. Dolayısıyla, yönetici ve çalışan arasında daha kaliteli bir ilişki kurulmakta ve bu nedenle yöneticiler çalışana karşı daha ilgili ve saygılı davranmaktadır (Whitener vd., 1998).

Sosyal alışveriş teorisinde karşılıklılık kavramının kompleks yapısı yöneticileri güven duyup duymama konusunda kararsız bırakmaktadır. Yöneticinin güvenilir bir davranışta bulunup bulunmamasını belirleyen faktör çalışandan karşılık görüp görmeyeceğine dair beklentisi ve inancıdır. Eğer yönetici, çalışanından karşılık göreceğine inanırsa güvenilir davranışlarda bulunma ihtimali artmaktadır (Whitener vd., 1998).

Çalışanlar, yöneticilerinden fayda elde ettikleri halde yöneticilerine herhangi bir fayda sağlamayabilmektedir. Böylesi bir durumda yöneticiler güvenilir davranışlarda bulunarak çalışanlara bir takım ödüller sağlamak ve bu nedenle önemli bir bedel ödemektedir. Öte taraftan, çalışanlarından bekledikleri karşılıkları göremeyeceğini anlayan yöneticiler onlara daha küçük görevler vererek daha az bedel ödemek zorunda kalmaktadır. Özetle, bir örgüt içerisinde karşılığı olmayan değiş-tokuşların miktarı arttıkça yöneticilerin güvenilir davranış gösterme ihtimali azalmaktadır (Whitener vd., 1998).

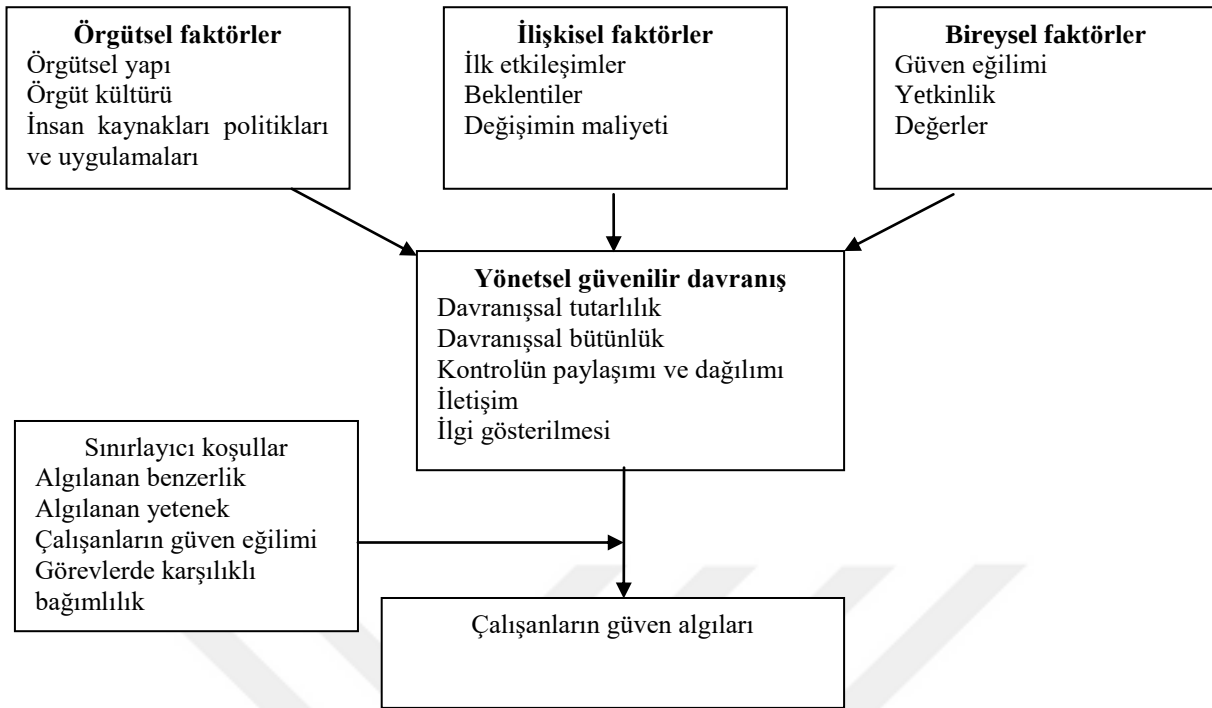
Bireysel Etmenler

Yöneticilerin güvenilir davranışlarda bulunma eğilimlerini belirleyen üçüncü etmen bireysel faktörlerdir. Bu faktörler yöneticilerin sahip olması gereken kişisel nitelikleri tanımlamaktadır. Güvenme eğilimi, öz yeterlilik ve değerler olarak adlandırılan bu nitelikler yöneticilerin karşılık göreceğini düşünerek inanç ve beklenti oluşturmalarını ve bu algısı doğrultusunda faaliyetlerde bulunmasını sağlamaktadır (Whitener vd., 1998).

Bir yönetici yüksek düzeyde güvenme eğilimi gösteriyor ise çalışanlarından da aynı şekilde yüksek düzeyde güvenme eğilimi göstermelerini istemektedir. Bu durum güvenilir davranışın ortaya çıkma motivasyonuna tesir etmektedir (Whitener vd., 1998).

Bireysel özelliklerinin yanı sıra yöneticilerin bilgi, beceri ve yeteneklerini kapsayan yetkinlik yöneticilerin yöneticilerin güvenilir davranışlarda bulunup bulunamayacağını belirlemektedir. Alanında yetkin olmayan yöneticilerin güvenilir davranışlar sergilemesi mümkün değildir (Whitener vd., 1998).

Son olarak yöneticilerin sahip olduğu değerler onların çalışanlarına karşı güvenilir davranışlarda bulunup bulunamayacağını belirlemektedir. Kendini aşan değerleri olan yöneticiler çalışanlarına karşı daha ilgili, daha tutarlı ve daha dürüst davranarak güvenilir davranışlarda bulunmaktadır. Yöneticilerin sahip olduğu değerlere göre ortaya koydukları davranış örüntüleri çeşitlilik arz etmektedir (Whitener vd., 1998).



Şekil 1.5. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner’in Yönetmel Güvenirlik Modeli (Whitener vd., 1998: 519).

Not: Şekilde güven davranışını etkileyen faktörler ile ilgili bir çerçeve tanımlanmıştır. Sınırlayıcı koşullar ve çalışanların güven algıları konuyla direkt olarak ilişkili olmamasına rağmen bir bütünün parçası olacak şekilde yerini almıştır.

Mishra’nın Güven Modeli

Örgütsel güvene dair yapılan tanımlamaları incelediğimizde araştırmacılar örgütsel güvenin iletişim temelli, dinamik, çok boyutlu ve yeterli düzeyde anlaşılmadığı üzerinde hemfikirdir (Ellis ve Shockley-Zalabak, 2001).

Örgütsel güven, kişilerarası ve örgütsel bakış açılarını kapsayan çok boyutlu bir yapıdır (Ellis ve Shockley-Zalabak, 1999; Mishra, 1996). Mishra’nın modeli, güvenilen kişinin bulundurması gereken dört farklı güven boyutundan oluşmaktadır: (a) yeterlilik, (b) açıklık, (c) ilgililik ve (d) güvenirlilik (Mishra, 1996: 266).

Mishra’nın örgütsel güven modelinin ilk boyutu olan yeterlilik, örgüt bazında ele alındığı zaman, örgütün pazarda varlığını devam ettirme yeteneğidir. Yeterlilik, örgütün diğer örgütler ile kıyaslandığında başarı düzeyini ve etkililiğini içermektedir. Bunun yanı sıra, yeterlilik çalışanların iş arkadaşlarının ve liderlerinin bilgi, beceri ve yetkinliklerine güven duymasıdır (Mishra, 1996; Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000).

Mishra'nın örgütsel güven modelinin ikinci boyutu açıklıktır. Bir örgütte güvenin oluşması için kurulan tüm ilişkilerde açıklık ve dürüstlük gereklidir. Çalışanlar, yöneticilerini ne kadar açık ve dürüst olarak algılasa kendilerini o derece güvende hissetmektedir (Mishra, 1996). Yöneticiler, bir örgütte açıklık algısını oluşturan kilit kişilerdir (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000).

İlgililik, çalışanın grup, örgüt veya sosyal olarak kendisini bir başkasıyla kıyasladığında çıkarlarını dengede algılamasıdır (Mishra, 1996). Bu boyut Mishra'nın modelinin üçüncü boyutunu oluşturmaktadır. İlgililik, bir bireyin, bir diğer bireyin kendisini savunmasız hale getirecek kadar çıkarları peşinde koşmayacağına inanmasıdır (Bromiley ve Cummings, 1996). Her bireyin, karşısındaki bireyin fırsatçı davranmayacağına ve kendisinden faydalanmaya çalışmayacağına güvenmesidir (McGregor, 1967).

Mishra'nın örgütsel güven modelinin dördüncü boyutu olan güvenilirlik, örgüt içerisinde tutarlı ve güvenilir eylemlerde bulunulmasıdır. Söylenen sözlerin ve yapılan davranışların tutarlı ve uygun olması güveni artırırken, tam aksine tutarsız ve uygunsuz olması güveni azaltmaktadır (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000). Tutarlı davranışlar sonucu üstler ve astlar arasında güvenilirlik meydana gelmekte ve alınan kararlar mevcut davranışlardan etkilenmektedir (Mishra, 1996). Ayrıca, itimat edirlilik, güvenilirlik ve tutarlılık hem örgüt içindeki hem de örgüt dışındaki ilişkilerde güveni etkilemektedir (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000)

Ellis ve Shockley-Zalabak (1999), Mishra'nın örgütsel güven modelini inceleyerek bir örgütte güvenin oluşması için beşinci bir boyut daha tanımlamışlardır. Örgüt üyelerinin örgütün amaçları, değerleri, inançları ve normları ile nasıl bütünleştiğini anlatan bu boyut özdeşleşmedir (Schokley-Zalabak ve diğerleri, 2000). Bir örgütte bireyler kendilerini ne kadar çok örgütleri ile özdeşleştirse örgütlerine duydukları güven o denli artacak, tam tersine bireyler kendilerini örgütlerine ne kadar çok yabancı hissedersen örgüte duydukları güven o denli azalacaktır (Ellis ve Shockley-Zalabak, 1999).

1.7 COVID-19

1.7.1 Pandemi ve Genel Olarak COVID-19

Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) Çin Ülke Ofisi, Çin'in Hubei eyaleti Wuhan şehrinde 31 Aralık 2019 tarihinde ilk vaka bildiriminde bulunurken 7 Ocak 2020'de bu vakaları insanlarda ilk kez görülen yeni bir koronavirüs (2019- nCOv)

olarak adlandırmıştır (WHO, 2020). İlerleyen zamanlarda hastalığın adı COVID-19 olarak belirlenmiştir (T.C Sağlık Bakanlığı, 2020).

Dünya Sağlık Örgütü mevcut süreçte birinci adım olarak 30 Ocak'ta COVID-19 salgını *“uluslararası boyutta halk sağlığı acil durumu”* olarak tanımlarlarken ikinci adım olarak COVID-19 salgınının bulaşma oranının artması ve şiddetlenmesi yüzünden 11 Mart'ta pandemi ilan etmiştir (T.C Sağlık Bakanlığı, 2020). Ülkemizde ise ilk COVID-19 tanısı 11 Mart tarihinde konulmuştur (T.C Sağlık Bakanlığı, 2020).

Temel olarak damlacıklar yoluyla ve hasta bireyler vasıtası ile yayılan COVID-19'un en sık görülen belirtileri solunum semptomları, ateş, öksürük ve nefes darlığı olmuştur. Zatürre, ağır akut solunum yolu enfeksiyonu, böbrek yetmezliği gibi belirtiler daha kritik vakalarda ortaya çıkarken ölümle sonuçlanan vakalarda yaşanmıştır (T.C Sağlık Bakanlığı, 2020). Dünya Sağlık Örgütü'nün verilerine göre 6 Temmuz 2022 tarihi itibarıyla 6.341.637 ölüm de dâhil 548.990.094 doğrulanmış COVID-19 vakası tespit edilmiştir (WHO, 2022).

COVID-19'un bulaştırıcılık süresi net bir şekilde tanımlanmamasına rağmen semptomların görüldüğü andan bir-iki gün öncesinde ortaya çıktığı ve semptomların yok olması ile hastalığın bittiği varsayılmıştır (T.C Sağlık Bakanlığı, 2020).

Yapılan araştırmalar bazı bireylerin COVID-19 nedeniyle daha çok hasta olduklarını ve risk altında bulunduklarını ortaya koymuştur. COVID-19 tanısı alan bireylerin %80'i hastalığı hafif bir şekilde atlatırken geri kalanı hastanede tedavi altına alınmıştır. Çoğunlukla 60 yaş ve üstü bireyler COVID-19'dan daha çok etkilenmiştir. Bunun yanı sıra (a) ciddi kronik rahatsızlığı olanlar, (b) kalp hastalığı, (c) hipertansiyon, (d) diyabet, (e) kronik solunum yolu hastalığı, (f) kanser gibi hastalıklara sahip bireyler hastalığın etkisine daha çok maruz kalmıştır. Ayrıca sağlık çalışanları da hastalığın etkisine daha çok maruz kalan bir diğer grup olmuştur (T.C Sağlık Bakanlığı, 2020).

1.7.2 COVID-19'un Günlük Hayata ve İş Hayatına Etkileri

COVID-19 salgını çok hızlı bir şekilde yayılarak bireylerin hayatlarında sağlık, ekonomi, eğitim, toplumsal ve kültürel alanlarda oldukça büyük ve köklü değişikliklere yol açmıştır. COVID-19 salgını bireylerin günlük ve iş hayatını azımsanamayacak derecede etkileyerek zorlaştırmıştır.

COVID-19 salgını sağlık, ekonomi ve sosyal hayat üzerinde birçok etkiye neden olmuştur. Sağlık alanında COVID-19 vakalarını teşhis etme, karantina ve tedavi sürecindeki güçlükler, sağlık sektöründeki artan iş yükü, diğer hastaların problemleri ile yeterince ilgilenememe, yüksek riskle çalışan sağlık personellerine ve medikal dükkânlara çok fazla yüklenme, tıp alanındaki tedarik ağının bozulması gibi etkiler meydana getirmiştir. (Haleem, Javaid ve Vaishya, 2020). Ekonomi alanında temel ihtiyaç maddelerinin üretilmesindeki hız kaybı, üretim maddelerinin tedarik ağlarının sekteye uğraması, yurtiçi ve yurtdışı ticaretinde azalma, nakit akışının yeterli düzeyde sağlanamaması ve gelir artışında dikkate değer bir azalma gibi etkilere yol açmıştır. (Haleem, Javaid ve Vaishya, 2020). Sosyal alanda hizmet sektöründeki işlerin sekteye uğraması, insanların fazlasıyla stres altında hissetmesi ve akranları, aile bireyleri ile arasına sosyal mesafe koyması, sınavların ileri bir tarihe alınması gibi etkilere neden olmuştur. (Haleem, Javaid ve Vaishya, 2020).

Salgın ile etkin bir şekilde mücadele edebilmek için birçok tedbir hayata geçirilmiştir. Bu tedbirlerden bazıları şu şekildedir (Türkiye Bilimler Akademisi, 2020):

- T.C. Milli Eğitim Bakanlığı ve YÖK eğitimi mecburen durdurmuş ve daha sonrasında da sürecin net olmaması ve kısa sürmeyeceği varsayımına dayanarak uzaktan eğitimi ve esnek akademik takvimi gündemine almış ve bu hususlarda mevzuatlar meydana getirmiştir.
- Pandemi nedeniyle planlanan bütün sportif, bilimsel ve sanatsal etkinlikler durdurularak ileri bir tarihe atılmış ya da yapılmaktan vazgeçilmiştir.
- Seyahat ve ulaşım kısıtlamaları getirilmiş, toplu taşıma araçlarının kapasitesi düşürülerek sosyal mesafe kuralları yayımlanmıştır. Ayrıca şehirlerarası seyahatler için izin alınması zorunlu hale gelirken, yurtdışı seyahatleri tamamen yasaklanmıştır.
- Bireylerin bir arada bulunduğu mekânlar belirli bir süreliğine kapatılmış, daha sonrasında bir arada çalışılan yerler, pazarlar ve marketlerde maske takmak yasal olarak gerekli hale gelmiştir.
- Bazı tarihlerde kamuoyu ile sokağa çıkmanın yasak olduğu paylaşılmıştır.

- İş hayatında çalışanlara esnek mesai, dönüşümlü mesai ve evden çalışma gibi çeşitli seçenekler sunmak için mevzuatlar oluşturulmuştur.

Alınan tüm bu tedbirlere rağmen COVID-19'un hayata ve iş hayatına etkileri azımsanamayacak derecede bireylerin hayatlarını ve iş hayatlarını zora sokmuştur.

1.7.3 COVID-19 İle İlgili Ülkemizde Yapılmış Çalışmalar

Yerli literatüre bakıldığında COVID-19 ile ilgili çok sayıda araştırma yapıldığı görülmüştür. Fakat mevcut bölümde ülkemizde COVID-19 ile ilgili yapılan çalışmaların tez kapsamında araştırılan motivasyon, genel iş memnuniyeti, işten ayrılma niyeti ve örgütsel güven değişkenleri ile ilgili olduğu araştırmalara yer verilmiştir.

Sönmez (2020) tarafından hizmet sektöründe çalışanlar ile COVID-19 salgınının oluşturabileceği kaygının çalışanların performansı ve motivasyonu üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla bir nitel araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda COVID-19 pandemisinin çalışanlarda kaygıya neden olduğu ve çalışanların bu kaygısının motivasyon ve performans düzeylerini negatif yönde etkilediği bulunmuştur. Güven (2021) tarafından yapılan bir başka nitel araştırmada ülkemizdeki farklı üniversitelerde çalışan 10 akademisyen ile pandemi dönemini kapsayan bir yıllık süreç baz alınarak bu sürecin akademisyenlerin iş-yaşam dengesi üzerinde etkili olan sağlıklı yaşam faktörlerinin örgütsel ve bireysel olarak başarılarını ne denli etkilediğini tespit edebilmek amacıyla mülakatlar gerçekleştirilerek analizler yapılmıştır. Bu çalışmaya göre katılımcılar (5 kişi) belirsizliğin yoğun olarak yaşandığı bir dönem olan pandemiye ilk kez tecrübe ettikleri için kaygı ve stres yaşadıklarını ve bununla birlikte bu durumun motivasyonlarını ve iş verimlerini negatif yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

Yılmaz ve Sağlam (2021) tarafından 390 iş görenle yapılan çalışmada COVID-19 salgını sürecinde algılanan stres ve tehdidin, iş görenlerin iş-yaşam dengesi ve motivasyon düzeylerini anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Stres, iş-yaşam dengesi ile motivasyon alt boyutlarının hepsinde pozitif yönde ilişkilidir. Tehdit, motivasyon alt boyutlarından yalnızca yönetsel motive araçları ile negatif yönde ilişkili iken iş-yaşam dengesi alt boyutlarının bütününde negatif yönde ilişkilidir.

Özkılıçcı ve Mamatoğlu (2021) tarafından 283 iş görenle yapılan çalışmada COVID-19 pandemisinin ilan edildiği ilk zamanlarda salgına ilişkin tutum ve algıların, kimliklenme, kaygı ve algılanan sosyal güvenin siyasi lider stili üzerindeki yordayıcılığını araştırmak amaçlanmıştır. Yürütülen nicel araştırma sonucunda elde edilen bulgular, katılımcıların kayda değer bir çoğunluğunun ilgili zaman diliminde seçim yapılması halinde görev odaklı liderlik stilini terci edeceğini göstermiştir. Bunun yanında katılımcıların makro kontrol algıları karizmatik lider tercihlerini olumlu bir şekilde yordarken, kişisel güven algıları karizmatik lider tercihlerini olumsuz bir şekilde yordamaktadır. Ayrıca bulaşıcılık algısı ve durumluk kaygı görev odaklı liderlik stilini olumlu bir şekilde yordamaktadır. Yine salgınla ilgili komplo ve inanç algısı ilişki odaklı liderlik stilini olumlu bir şekilde yordamaktadır.

Yiğitol ve Büyükmumcu (2021) tarafından yapılan araştırmada COVID-19 korkusu, kişilik özellikleri, iş performansı ve işten ayrılma niyetleri arasındaki yordayıcı ilişkileri ortaya koymak amacı ile çevrimiçi olarak 542 çalışanın dâhil olduğu çalışmada yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda COVID-19 korkusunun işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya koyarken tam tersine iş performansının istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermiştir. Bunun yanı sıra kişilik özelliklerinden nevroitiklik ve sorumluluğun COVID-19 korkusu ile güçlendiği bulunmuştur.

Mamatoğlu ve Aksoy (2021) tarafından yapılan araştırmada COVID-19 salgını ilan edildikten sonra bir dayatma olmasa dahi ısrarla işlerine gitme yönelimi gösteren çalışanların işlerine gitme nedenlerini açıklayan geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirmek amaçlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda “İşten Atılma Korkusu”, “Kendinden Başkasına Güvenmeme”, “Ev sorunlarından Kaçma”, “İş Bağımlılığı” ve “Kendini Gösterme” olmak üzere beş boyutlu ve toplam 16 maddeden oluşan bir yapıya ulaşılmıştır. İlgili araştırma kapsamında geliştirilen ölçeğin örgütsel değişkenler ile ilişkisi incelenmiştir. Motivasyon kaynaklarının alt boyutlarından işten atılma korkusu ile genel iş memnuniyeti arasındaki ilişki olumsuz yönlü, işten ayrılma niyeti ile ilişki olumlu yönlüdür. Bununla birlikte tek boyutlu Örgütsel Statü Ölçeği ile motivasyon kaynaklarından kendinden başkasına güvenmeme ve iş bağımlılığı alt boyutları arasındaki ilişki olumlu yönlüdür. Ek olarak tek boyutlu Örgütsel Kimliklenme Ölçeği ile

motivasyon kaynaklarından iş bağımlılığı ve kendini gösterme alt boyutları arasındaki ilişki olumlu yönlüdür.

Çetinkaya ve Dinçer (2021) tarafından kartopu örnekleme yöntemiyle çevrimiçi formlar kullanılarak 302 turist rehberi ile yapılan araştırmada COVID-19 sürecinde turist rehberlerinin çalışma motivasyonları ile yaşam doyumları arasında pozitif yönde bir ilişki gözlemlenmiştir.

Coşkun ve Mamacı (2021) tarafından Antalya’da aktif bir şekilde iş yaşamlarına devam eden 312 öğretmen ile yapılan araştırmada öğretmenlerin bu süreçte yaşadığı COVID-19 korkusu ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin yanı sıra psikolojik sermayenin COVID-19 korkusu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolü incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre üç bulguya ulaşılmıştır: (1) COVID-19 korkusu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır, (2) COVID-19 korkusu ile psikolojik sermaye arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır, (3) İşten ayrılma niyeti ile psikolojik sermaye arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır, (4) Psikolojik sermayenin COVID-19 korkusu ve işten ayrılma niyeti arasındaki düzenleyici rolü olmadığı saptanmıştır.

Topçuoğlu ve Genç (2021) hem nitel hem de nicel araştırma yöntemleri kullanılarak salgın sürecinde iş yükü artan kargo çalışanlarının bu süreçten nasıl etkilendiklerini araştırmıştır. Çalışmada salgın döneminin lojistik faaliyetlere olan etkisini incelemek için PTT kargo teslimat sayıları karşılaştırılmasının ardından yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak 22 PTT dağıtıcısı ile görüşülmüştür. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre pandemi öncesine göre %26 oranında kargo teslimatları artmıştır. Artan kargo teslimatları nedeniyle çalışanların iş yükü çoğalmış ve bu durumda motivasyonlarını ve iş tatminlerini olumsuz olarak etkilemiştir.

Çini, Erdirençelebi ve Ertürk (2021) tarafından yapılan araştırmada COVID-19 salgını sürecinde sağlık çalışanlarının iş stresinin iş tatmini aracılığı ile işte kalma niyeti arasındaki ilişkide etkili olup olmadığının araştırılmasının yanı sıra iş stresine neden olan unsurlarının belirlenmesi hedeflenmiştir. Çalışma kapsamında nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin her ikisinin de kullanıldığı araştırmada nitel analiz için yarı-yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılarak 13 katılımcıya, nicel analiz için anket yöntemi kullanılarak 633 katılımcıya ulaşılmıştır. Nitel araştırma sonucunda iş stresi üzerinde negatif ve pozitif olarak

etki eden 13 faktör bulunurken, iş stresini negatif olarak etkileyerek düşüren tek faktör ekip ruhu ve çalışması; iş stresini pozitif etkileyerek yükselten ilk faktör mobbingtir. Nicel araştırmada ise üç bulguya ulaşılmıştır: (1) İş stresi, iş tatminini negatif yönde etkilemektedir, (2) İş tatmini, işte kalma niyetini pozitif yönde etkilemektedir, (3) İş stresinin iş tatmini aracılığı ile işte kalma niyeti negatif yönde etkilemektedir.

Mamatoğlu ve Aksoy (2021) tarafından yapılan çalışmada ülkemizde COVID-19 salgınının ilan edilmesi ile iş gören ve örgüt arasında oluşan güvenin ya da güvensizliğin nasıl inşa edildiğini değerlendirmek amacı ile bir ölçek geliştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda 150 katılımcının dâhil olduğu çalışmada ‘Yöneticiye Güven’, ‘Kuruma Güven’ ve ‘Çalışana Güven’ olmak üzere üç boyutlu bir yapı olduğu görülmüştür. Gerçekleştirilen korelasyon analizleri sonucunda ilgili ölçeğin tüm alt boyutlarının genel iş memnuniyetiyle olumlu, işten ayrılma niyetiyle olumsuz yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Bununla beraber yapılan işin sağlık için az ya da çok tehlike arz etmesinin örgüte güven ile çalışana güven boyutları için istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur.

Erbir (2021) tarafından yapılan araştırmada COVID-19 salgını esnasında sağlık kurumlarında çalışan 348 sağlık çalışanı ile bu süreçte algıladıkları örgütsel güvenin psikolojik dayanıklılık düzeylerine etkisi incelenmiştir. İlişkisel tarama yöntemi kullanılan bu çalışma kapsamında veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Sağlık çalışanları ile yapılan bu araştırmada Örgütsel Güven Ölçeğinin “yöneticiye güven” alt boyutu psikolojik dayanıklılığın bütün alt boyutları ile anlamlı ve pozitif yönde bir etki oluşturduğu bulunmuştur.

Yıldız ve Yıldırım (2021) tarafından yapılan araştırmada pandemi döneminde yoğun hizmet veren ve İstanbul’da yer alan bir sağlık kurumunda çalışan 211 hemşire ile yöneticiye duyulan güven ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda yöneticiye güven ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur. Bunun yanı sıra basit doğrusal regresyon analizine göre hemşirelerin, yöneticilerine duydukları güven, işten ayrılma niyetlerini yaklaşık %3 oranında açıklamıştır. Özetle, hemşirelerin yöneticilerine duydukları güven düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetleri çok olmasa bile azalmıştır. Bu nedenle

örgütsel güven ortamının oluşabilmesi için yöneticilerin hemşirelere destekleyici ve pozitif bir tutum ile yaklaşımları önem arz etmektedir.

1.8 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın amacı çalışanların COVID-19'a ilişkin tutum ve algıları, motivasyon kaynakları, örgütsel güven, genel iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemektir. Bunun yanı sıra örgütsel güvenin COVID-19'a ilişkin tutum ve algılar değişkeni ve motivasyon kaynakları değişkeni ile genel iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide bir aracı rolü olup olmadığının incelenmesi bir diğer amaçtır. Bu bilgiler ışığında COVID-19 pandemisiyle tüm dünyanın birlikte mücadele etmeye devam ettiği bu süreçte yeni karşılaştığımız bu duruma yönelik çalışanların tutum ve algılarını ölçerek ilgili alan yazına da katkı sağlanmak istenmiştir. Bu bağlamda COVID-19'a ilişkin tutum ve algılar, motivasyon kaynakları, örgütsel güven, genel iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler açımlayıcı olarak ele alınmıştır.

COVID-19 salgını küresel akıl sağlığını etkilemesinin (Torales vd., 2020) yanı sıra pek çok insanda korku ve endişe meydana getirerek bireylerin çaresizlik hissetmelerine neden olmuştur (Zhang ve Ma, 2020). Pandemi döneminde iş görenler sağlıklarının riske girmesi gibi nedenlerden dolayı endişe hissetmeye başlamış ve bu durum çalışanların motivasyonlarının azalmasına neden olmuştur (Godinić ve Obrenovic, 2020). Çalışanların pandemi nedeni ile hissettikleri kaygıdan dolayı duygu durumlarının değişerek motivasyonlarını negatif yönde etkilediği ve bu sebep ile performanslarını devam ettirmelerinin güçleştiği görülmüştür (Wolor vd., 2020). Bu değişkenlerle ilgili yerli ve yabancı literatürdeki araştırmalara bakıldığında pandemi döneminde çalışanların COVID-19'a yönelik tutum ve algılarının motivasyon düzeylerini etkilediğini gösteren birçok çalışma bulunmuştur (Godinić ve Obrenovic, 2020; Sembring vd., 2020; Sönmez, 2020; Genç ve Kaya, 2021; Nuur vd., 2021). Mamatoğlu ve Aksoy (2021) pandemi döneminde bir dayatma olmasa dahi çalışanların ısrarla işe gitme davranışları altındaki motivasyon kaynaklarını işten atılma korkusu, kendinden başkasına güvenmeme, ev sorunlarından kaçma, iş bağımlılığı ve kendini gösterme olarak tanımlamıştır. Salgın döneminde bankacılar ile yapılan bir araştırma, çalışanların motivasyonlarının performanslarını pozitif yönde etkilediğini, motivasyon düzeyi ve iş memnuniyeti yüksek çalışanların ise daha iyi bir performans ortaya koyacağını açıklamıştır (Nuur vd., 2021). Yapılan bir diğer

araştırma COVID-19 salgını sırasında birçok iş görenin motivasyonlarının azaldığını göstermiştir (Sembring vd., 2020). İlgili literatüre bakıldığında çalışanların motivasyonlarının işten ayrılma niyetleri ile ilişkili olduğu görülmüştür (Richer vd., 2002).

Çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet bireylerin işlerinden ayrılmaya dair fikirlerini etkileyen bir unsurdur (Carbery vd., 2003). Literatürde yer alan birçok araştırma çalışanların işten ayrılma niyetleri ile iş memnuniyetleri arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu göstermiştir (Kennedy, 2005; Randhawa, 2007; Robinson vd., 2014, Masum vd., 2016; Li vd., 2019). Yine iş memnuniyetiyle devamsızlık ve işgücü devri arasında istatistiksel olarak negatif yönde bir ilişki bulunmuştur (Tepper, 2000: 185). Benzer şekilde yapılan araştırmalar iş memnuniyeti yüksek olan çalışanların işlerinde kalmaya dair eğilimlerinin arttığını göstermiştir (Biegger, 2016; Vermeir vd., 2018). Daha yaratıcı, üretken ve işyerlerinde kalma konusunda daha arzulu çalışanların iş memnuniyeti daha yüksek çalışanlar olduğu bulunmuştur (Eskildsen ve Dahlgaard, 2000). Pandemi döneminde de mevcut literatür ile tutarlı bulgulara ulaşılmıştır. Salgın döneminde çalışan kargo satıcıları ile yapılan bir araştırmada artan iş yükünün çalışanların motivasyonlarını ve memnuniyetlerini negatif yönde etkilediği bulunmuştur (Topçuoğlu ve Genç, 2021). COVID-19 korkusunun çalışanların iş memnuniyetini azaltarak psikolojik sıkıntılarını ve işten ayrılma niyetlerini arttırdığı ortaya konulmuştur (Labrague ve De Los Santos, 2021). Yine benzer bir araştırmada çalışanlar COVID-19 korkusunun psikolojik sıkıntılarını arttırdığı ve çalışanların artan psikolojik sıkıntılarının işten ayrılma niyetine neden olduğu bulunmuştur (Irshad vd., 2020). Literatürde yer alan birçok araştırma örgütsel güven ile iş memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir (Muchinsky, 1977; Driscoll, 1978; Podsakoff, vd., 1996; Pillai, vd., 1999; Arnold, vd., 2001). İlgili literatür incelendiğinde iş memnuniyeti ve örgütsel güven pozitif, işten ayrılma niyeti ve örgütsel güven arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmasının yanı sıra iş memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel güvenin istatistiksel olarak anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır (Sökmen, 2019). Mamatoğlu ve Aksoy (2021) tarafından yapılan araştırmada mevcut literatür ile tutarlı olarak örgütsel güven ve örgütsel güvenin tüm alt boyutları genel iş memnuniyeti ile olumlu yönde ilişkilirken işten ayrılma niyeti ile olumsuz yönde ilişkili olarak tespit edilmiştir. Cunnigham ve

MacGregor (2000) tarafından yapılan araştırma örgütsel güven ile iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti arasında doğrudan bir ilişki olduğunu göstermiştir. Yapılan bir diğer çalışmada örgütsel güven ile iş memnuniyeti arasında güçlü ve aynı yönde bir ilişki ortaya koymakla beraber çalışanların örgütsel güven düzeylerinin artmasının veya azalmasının aynı doğrultuda iş memnuniyetlerini de arttırdığını ya da azalttığını göstermiştir (İşcan ve Sayın, 2010). Öte taraftan Brashear ve arkadaşları (2003) tarafından yapılan bir araştırma örgütsel güven ile iş memnuniyeti arasında doğrudan, örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında dolaylı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Yukarıda da belirtildiği gibi pandemi döneminde çalışanların COVID-19'a yönelik tutum ve algılarının farklı değişkenler ile çalışmaları olmakla birlikte ülkemizde beş değişkeninin bir arada çalışıldığı herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ülkemizde daha önce bir arada çalışılmayan araştırma değişkenleri çalışmamızın özgün yönünü oluşturmuştur. Bu nedenle mevcut araştırmanın ilgili literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Pandemi döneminde çalışanların COVID-19'a yönelik tutum ve algılarının belirlenmesi, motivasyon kaynaklarının ve örgütsel güven düzeylerinin ortaya konulması, genel iş memnuniyetlerinin ve işten ayrılma niyetlerinin belirlenmesi ve tüm bunların neticesinde pandemi sürecinde çalışanların algı ve tutumlarının anlaşılacak örgütlerde alınabilecek önlemlerin ortaya konulması aşamasında yararlı olacağı düşünülmüştür.

1.9 Araştırmanın Hipotezleri

Mevcut araştırmanın hipotezleri aşağıda belirtildiği gibidir:

Hipotez 1: Çalışanların COVID-19'a ilişkin tutum ve algıları ile motivasyon kaynakları arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Çalışanların COVID-19'a ilişkin tutum ve algıları ile genel iş memnuniyeti arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Çalışanların COVID-19'a ilişkin tutum ve algıları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Çalışanların COVID-19'a ilişkin tutum ve algıları ile örgütsel güven arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Motivasyon kaynakları ile genel iş memnuniyeti arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 6: Motivasyon kaynakları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 7: Motivasyon kaynakları ile örgütsel güven arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 8: Genel iş memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 9: Genel iş memnuniyeti ile örgütsel güven arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 10: İşten ayrılma niyeti ile örgütsel güven arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 11: Çalışanların COVID-19'a ilişkin tutum ve algıları ile genel iş memnuniyeti arasındaki ilişkide örgütsel güven değişkeninin aracı rolü vardır.

Hipotez 12: Çalışanların COVID-19'a ilişkin tutum ve algıları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel güven değişkeninin aracı rolü vardır.

Hipotez 13: Çalışanların motivasyon kaynakları ile genel iş memnuniyeti arasındaki ilişkide örgütsel güven değişkeninin aracı rolü vardır.

Hipotez 14: Çalışanların motivasyon kaynakları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel güven değişkeninin aracı rolü vardır.

Bu hipotezleri test etmek için aşağıdaki araştırma modeli kullanılmıştır:

Tablo 1.1: Araştırma Modeli Tablosu

Bağımsız Değişkenler
• Yeni Koronavirüse İlişkin Tutum Ve Algılar ○ COVID-19 Algısı ○ COVID-19 Kontrolü Algısı • Motivasyon Kaynakları
Aracı Değişken
• Örgütsel Güven
Bağımlı Değişkenler
• Genel İş Memnuniyeti • İşten Ayrılma Niyeti

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM

2.1 Evren ve Örneklem

Çalışmanın amacı çalışanların COVID-19'a ilişkin tutum ve algıları, motivasyon kaynakları, örgütsel güven, genel iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemektir. Bunun yanı sıra örgütsel güvenin COVID-19'a yönelik tutum ve algılar değişkeni ve motivasyon kaynakları değişkeni ile genel iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide bir aracı rolü olup olmadığının incelenmesi bir diğer amaçtır. COVID-19 pandemisiyle tüm dünyanın birlikte mücadele etmeye devam ettiği bu süreçte yeni karşılaştığımız bu duruma yönelik çalışanların tutum ve algılarını ölçerek ilgili alan yazına da katkı sağlanmak istenmiştir. Çalışmanın örnekleme COVID-19 salgını sürecinde yaşları 18 ila 42 arasında değişen İstanbul, Ankara, Bolu, Düzce, Konya ve Kayseri illerinde çalışan bireylerden oluşmuştur. Çalışmanın örnekleme kolayda örnekleme yöntemi ile çevrimiçi ortamda ulaşılmıştır. Yaşları 18 ila 42 arasında değişen katılımcılar 38 erkek (%37.6) ve 63 kadın (%62.4) olmak üzere 101 bireyden meydana gelmiştir. Katılımcıların 1'i ilköğretim (%1.0) 8'i lise (%7.9) 13'ü ön lisans (%12.9) 62'si lisans (%61.4) ve 17'si (%16.8) lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Katılımcıların 56'sı (%55.4) özel sektörde, 43'ü (%42.6) kamu sektöründe ve 2'si (%2.0) kendi işlerinde çalıştıklarını belirtmiştir. Katılımcıların 62'si büyükşehir merkezinde (%61.4) 17'si il merkezinde (%16.8) 20'si ilçe merkezinde (%19.8) ve 2'si köyde (%2.0) yaşadıklarını bildirmiştir.

2.2 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla Demografik Bilgi Formu, COVID-19e İlişkin Algı ve Tutum Ölçekleri (Özkılıççı ve Mamatoğlu, 2020), COVID-19 Salgını Sürecinde Çalışanın Motivasyon Kaynakları Ölçeği (Aksoy ve Mamatoğlu, 2021) COVID-19 Hazırlılığı Örgütsel Güven Ölçeği (Aksoy ve Mamatoğlu, 2021) kullanılmıştır. Çalışma kapsamında katılımcıların Genel İş Memnuniyetini ve İşten Ayrılma Niyetini ölçmek amacıyla birer soru sorulmuştur.

2.2.1 Demografik Bilgi Formu

Çalışma kapsamında katılımcılara Demografik Bilgi Formunda yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yaşanılan yer, meslek/yapılan iş, çalışılan kurum, mevcut işyerinde çalışma süresi, toplam çalışma süresi sorulmuştur. Ayrıca katılımcıların pandemi dönemindeki koşullarını öğrenmek için bazı sorular sorulmuştur.

2.2.2 Yeni Koronavirüse İlişkin Algı ve Tutum Ölçekleri

Katılımcıların salgın sürecine ilişkin algı ve tutumlarını ölçmek amacıyla Özkılıçcı ve Mamatoğlu (2020) tarafından geliştirilen Yeni Koronavirüse İlişkin Algı ve Tutum Ölçekleri, Çırakoğlu'ndan (2011) gerekli izinler alınarak domuz gribi salgınına yönelik algıları ölçmek amacı ile geliştirildiği ölçek baz alınarak oluşturulmuştur. Mevcut çalışma kapsamında insanların hastalığı nasıl algıladığını ve insanların hastalığı nasıl ifade ettiğini açıklayan dokuz maddelik COVID-19 Algısı (A-COVID-19) ve salgını kontrol altına alabilmek için yapılan ya da yapılabilecek faaliyetlerin sonuçlarına ilişkin algı ve inançları içeren on sekiz maddelik COVID-19'un Kontrolü Algısı (K-COVID-19) ölçekleri kullanılmıştır.

2 faktörlü bir yapıya sahip olan COVID-19 Algısı (A-COVID-19) Ölçeğinin birinci faktörü hastalığın oluşturduğu tehlikeye ilişkin algı ve inançları tanımlayan 'Tehlikelilik' (Örnek madde: Koronavirüs ölümcül bir hastalıktır), ikinci faktörü hastalığın bulaşıcılığına ilişkin algı ve inançları tanımlayan 'Bulaşıcılık' boyutunu (Örnek madde: Koronavirüs kolay bulaşan bir hastalıktır) değerlendirmiştir. İki faktörlü ölçeğin KMO (Kaiser Meyer Olkin) değeri .74 olarak bulunmuştur. Ölçekteki iki boyutun açıkladığı toplam varyans %50.94 ve iç tutarlılık katsayısı .73'tür.

4 faktörlü bir yapıya sahip olan COVID-19'un Kontrolü Algısı (K-COVID-19) Ölçeğinin birinci faktörü örgütsel, ulusal ve global düzeyde alınan önlemlerin etkililiğine ilişkin algı ve inançları tanımlayan 'Makro Kontrol' (Örnek madde: Hastalıkla mücadele için sağlık kurumlarının yaptığı çalışmalar yeterlidir), ikinci faktörü COVID-19'a yakalanmamak için alınacak bireysel tedbirlerin etkililiğine ilişkin algı ve inançları tanımlayan 'Kişisel Kontrol' (Örnek madde: Koronavirüsten kişisel tedbirler alınarak korunmak mümkündür), üçüncü faktörü COVID-19'a yakalanmaya ilişkin algı ve inançları tanımlayan 'Kaçınılmazlık' (Örnek madde: Ne kadar önlem alınırsa alınsın hastalığın bulaşmasını engellemeyebiliriz) ve son olarak dördüncü faktörü risk altındaki

bireyleri korumaya dair alınacak tedbirlerin etkililiğine ilişkin algı ve inançları tanımlayan ‘Diğerlerini Kontrol’ boyutunu (Örnek madde: Sosyal mesafemi korursam yaşlıları ve kronik rahatsızlığı olanları koronavirüse karşı koruyabilirim) değerlendirmiştir. Dört faktörlü ölçeğin KMO (Kaiser Meyer Olkin) değeri .77 olarak bulunmuştur. Ölçekteki iki boyutun açıkladığı toplam varyans %59.37 ve iç tutarlılık katsayısı .80’dir.

Yeni Koronavirüse İlişkin Algı ve Tutum Ölçeklerindeki ifadeler için 5’li likert tipi ölçek kullanılarak katılımcılardan her bir maddenin kendilerine ne ölçüde uyduğunu belirtmeleri istenmiştir (Kesinlikle Katılmıyorum = 1, Kesinlikle Katılıyorum = 5).

2.2.3 Motivasyon Kaynakları Ölçeği

Katılımcıların COVID-19 pandemisi ilan edildikten sonra bir dayatma olmasa dahi ısrar ile işlerine devam etme davranışlarının altında yatan motivasyonlarını ölçmek amacıyla Mamatoğlu ve Aksoy (2021) tarafından geliştirilen on altı maddelik COVID-19 Salgını Sürecinde Çalışanın Motivasyon Kaynakları Ölçeği kullanılmıştır.

5 faktörlü bir yapıya sahip olan COVID-19 Salgını Sürecinde Çalışanın Motivasyon Kaynakları Ölçeğinin birinci faktörü iş görenin pandemi süresince işini kaybetme korkusu nedeni ile işine devam etmesine ilişkin algı ve inançları tanımlayan ‘İşten Atılma Korkusu’ (Örnek madde: Yöneticilerimin/amirlerimin davranışları bana işten atılabileceğimi hissettiriyor), ikinci faktörü iş görenin örgütte olmadığında işlerin yanlızsız ve yeteri kadar iyi yapılamayacağına ilişkin algı ve inançları tanımlayan ‘Kendinden Başkasına Güvenmeme’ (Örnek madde: Benim işimi benden daha iyi yapacak başka kimse olmadığını düşünüyorum), üçüncü faktörü iş görenin evindeki sorumluluklarından ve ailesi ile olan problemlerinden kaçınmasına ilişkin algı ve inançları tanımlayan ‘Ev Sorunlarından Kaçma’ (Örnek madde: Evde kaldığımda ailemle/evdekilerle sorun yaşayacağımı düşünüyorum), dördüncü faktörü iş görenin işine olan tutkusuna ilişkin algı ve inançları tanımlayan ‘İş Bağımlılığı’ (Örnek madde: İşkolik biriyimdir) ve son olarak beşinci faktörü iş görenin örgüt içerisinde işverenin gözünde değerini arttırmaya ilişkin algı ve inançları tanımlayan ‘Kendini Gösterme’ boyutunu (Örnek madde: Bu dönemde fedakârlık yapıp kendimi işverene göstermek istiyorum) değerlendirmiştir. Beş faktörlü ölçeğin KMO

(Kaiser Meyer Olkin) değeri .84 olarak bulunmuştur. Ölçekteki beş boyutun açıkladığı toplam varyans %64 ve iç tutarlılık katsayısı .86'dır.

COVID-19 Salgını Sürecinde Çalışanın Motivasyon Kaynakları Ölçeğindeki ifadeler için 6'lı likert tipi ölçek kullanılarak katılımcılardan her bir maddenin kendilerine ne ölçüde uyduğunu belirlemeleri istenmiştir (Kesinlikle Katılmıyorum= 1, Kesinlikle Katılıyorum= 6).

2.2.4 Örgütsel Güven Ölçeği

Katılımcıların COVID-19 pandemisi ilan edildikten sonra iş gören ve örgüt arasındaki güvenin ya da güvensizliğin nasıl inşa edildiğini ölçmek amacıyla Mamatoğlu ve Aksoy (2021) tarafından geliştirilen tarafından geliştirilen on iki maddelik COVID-19 Hazırlılığı Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır.

3 faktörlü bir yapıya sahip olan COVID-19 Hazırlılığı Örgütsel Güven Ölçeğinin birinci faktörü pandemi konusunda amirin/liderin farkındalık düzeyine, astları ile arasındaki iletişime ve aldığı önlemlerin etkililiğine ilişkin algı ve inançları tanımlayan 'Yöneticiye Güven' (Örnek madde: Üstlerim COVID-19 riskine karşı güvenliğini sağlamada yetkindirler), ikinci faktörü pandemi konusunda örgütün iş görenleri koruma adına aldığı önlemlere, takip ettiği yola ve planlamasına ilişkin algı ve inançları tanımlayan 'Kuruma Güven' (Örnek madde: Çalıştığım kurumun COVID-19'a karşı nasıl hareket edilmesi konusunda bir yol haritası vardır), ve son olarak üçüncü faktörü iş görenlerin kendilerini ve diğer çalışanları korumaya dair örgüt içerisinde COVID-19'a ilişkin aldıkları/alacakları önlemlere, birlikte hareket edeceklerine ilişkin algı ve inançları tanımlayan 'Çalışana Güven' boyutunu (Örnek madde: İşyerimde çalışanlar bir diğerine COVID-19 bulaştırma ihtimaline karşı gerekli hassasiyeti gösterir) değerlendirmiştir. Üç faktörlü ölçeğin KMO (Kaiser Meyer Olkin) değeri .95 olarak bulunmuştur. Ölçekteki üç boyutun açıkladığı toplam varyans %81 ve iç tutarlılık katsayısı .96'dır.

COVID-19 Hazırlılığı Örgütsel Güven Ölçeğindeki ifadeler için 6'lı likert tipi ölçek kullanılarak katılımcılardan her bir maddenin kendilerine ne ölçüde uyduğunu belirtmeleri istenmiştir (Kesinlikle Katılmıyorum = 1, Kesinlikle Katılıyorum = 6).

2.2.5 Genel İş Memnuniyeti Sorusu

Katılımcıların genel iş memnuniyeti tek bir soru sorularak ölçülmüştür (“Genel olarak, işinizden/çalıştığınız kuruluştan ne kadar memnunsunuz?”). Genel İş Memnuniyetini ölçmek için 6’lı likert tipi ölçek kullanılarak katılımcılardan her bir maddenin kendilerine ne ölçüde uyduğunu belirtmeleri istenmiştir (Hiç Memnun Değilim = 1, Çok Memnunum = 6).

2.2.6 İşten Ayrılma Niyeti Sorusu

Katılımcıların işten ayrılma niyeti tek bir soru sorularak ölçülmüştür (“Çalıştığınız kuruluştan ayrılmak istiyor musunuz?”). İşten Ayrılma Niyetini ölçmek için 6’lı likert tipi ölçek kullanılarak katılımcılardan her bir maddenin kendilerine ne ölçüde uyduğunu belirtmeleri istenmiştir (Kesinlikle Uygun Değil = 1, Kesinlikle Uygun = 6).

2.3 İşlem

Çalışma için uygulamaya başlamadan önce araştırma kapsamında ölçekleri kullanılan araştırmacılardan ölçek kullanım izinleri alınmıştır. Çalışma için öncelikle Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi (B.A.İ.B.Ü.) İnsan Araştırmaları Etik Kurulu’ndan gerekli etik kurul raporu alınmıştır. Çalışma kapsamında T.C. Sağlık Bakanlığı Bilimsel Araştırma Platformuna başvuru yapılmıştır ve bu çalışma Bakanlıkça uygun olarak değerlendirilmiştir. Çalışma için gerekli izinler alındıktan sonra ekran sayfaları oluşturularak internet üzerine taşınan demografik bilgi formuna ve ölçeklere bir internet bağlantısı (link) ile katılımcılara kolayda örnekleme yöntemi ile çevrimiçi ortamda ulaşılmıştır. Araştırma için Demografik Bilgi Formu, Yeni Koronavirüse İlişkin Algı ve Tutum Ölçekleri (Özkılıçcı ve Mamatoğlu, 2020), COVID-19 Salgını Sürecinde Çalışanın Motivasyon Kaynakları Ölçeği (Mamatoğlu ve Aksoy, 2021) COVID-19 Hazırlılığı Örgütsel Güven Ölçeğinden (Mamatoğlu ve Aksoy, 2021) oluşan ölçek seti kullanılmıştır. Çalışma kapsamında katılımcıların Genel İş Memnuniyetini ve İşten Ayrılma Niyetini ölçmek amacıyla birer soru sorulmuştur.

Katılımcılar ilk olarak çalışmanın amacı, kapsamı, yöntemi ve önemi hakkında bilgilendirilmiştir. Katılımcılara çalışmaya katılımın tamamen gönüllülük ve gizlilik esasına dayandığı, anket sonuçlarının toplu olarak değerlendirilip bilimsel bir araştırma amacıyla kullanılacağı, anket kapsamında verdiği cevapların gizli tutulacak olup hiçbir şekilde üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı özellikle belirtilmiştir. Bu bilgilendirmelerden sonra

katılımcılardan onam alınmıştır. Katılımcılar araştırmaya katılmayı kabul ettiğinde öncelikli olarak verilen demografik bilgi formunu doldurması beklenmiştir ve ardından araştırmayla ilgili ölçekleri yanıtlamaları istenmiştir. Araştırma yaklaşık olarak 15-25 dakika arası sürmüştür. Tüm uygulama boyunca ölçekleri tam ve eksiksiz dolduran 101 katılımcıdan alınan veriler analize alınmıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR

Bu çalışmanın temel amacı çalışanların COVID-19'a ilişkin tutum ve algıları, motivasyon kaynakları, örgütsel güven, genel iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemektir. Örgütsel güvenin COVID-19'a yönelik tutum ve algılar değişkeni ve motivasyon kaynakları değişkeni ile genel iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide bir aracı rolü olup olmadığının incelenmesi bir diğer amaçtır. COVID-19 pandemisiyle tüm dünyanın birlikte mücadele etmeye devam ettiği bu süreçte yeni karşılaştığımız bu duruma yönelik çalışanların tutum ve algılarını ölçerek ilgili alan yazına da katkı sağlanmak istenmiştir. Pandemi döneminde çalışanlara uygulanan Yeni Koronavirüse İlişkin Algı ve Tutum Ölçekleri, COVID-19 Salgını Sürecinde Çalışanın Motivasyon Kaynakları Ölçeği, COVID-19 Hazırlılığı Örgütsel Güven Ölçeklerinden elde edilen veriler sonrasında gerekli analizler yapılmış ve bu bölümde yapılan analizlere ait bulgulara yer verilmiştir.

3.1 Araştırma Değişkenlerinin Betimsel Özellikleri

Bu araştırmaya katılan pandemi döneminde farklı kurum ve kuruluşlarda çalışanların demografik bilgileri, COVID-19'a ilişkin tutum ve algıları, motivasyon kaynakları, örgütsel güven, genel iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ve alt boyutları için verdikleri cevaplara ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 3.1'de yer almıştır.

3.2 Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırma için ilk olarak tüm demografik değişkenler ile araştırma değişkenleri COVID-19'a ilişkin tutum ve algıları, motivasyon kaynakları, örgütsel güven, genel iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti) ve alt boyutları arasındaki ilişkileri görebilmek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.2'de yer almıştır.

3.2.1 Demografik Değişkenler ile COVID-19'a İlişkin Tutum ve Algıların Çalışma Hayatına Yönelik Değişkenler İle Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

Yapılan korelasyon analizi sonucunda demografik değişkenlerden yaş ile mevcut işyerinde çalışma süresi arasında ($r = -0.07$; $p < 0.01$) negatif yönde bir

ilişki olduğu gözlenirken toplam çalışma süresi arasında ($r= 0.69$; $p <0.01$) pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Yine yaş ile COVID-19 kontrolü algısı makro kontrol alt boyutu arasında ($r= 0.34$; $p <0.01$) pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Ayrıca yaş ile motivasyon kaynaklarından işten atılma korkusu alt boyutu arasında ($r= -0.21$; $p <0.05$), kendini gösterme alt boyutu arasında ($r= -0.22$; $p <0.05$) ve ev sorunlarından kaçma alt boyutu arasında ($r= -0.21$; $p <0.05$) negatif yönde bir ilişki gözlemlenmiştir.

Demografik değişkenlerden mevcut işyerinde çalışma süresi ile toplam çalışma süresi arasında ($r= 0.55$; $p <0.01$) ve motivasyon kaynaklarından ev sorunlarından kaçma alt boyutu arasında ($r= 0.77$; $p <0.01$) pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Son olarak toplam çalışma yılı değişkeni ile COVID-19 kontrolü algısı makro kontrol alt boyutu arasında ($r= 0.28$; $p <0.01$) pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlenmiştir.

3.2.2 COVID-19'a İlişkin Tutum ve Algıların Çalışma Hayatına Yönelik Değişkenler İle Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

Çalışanların COVID-19 algısı tehlikelilik alt boyutu ile COVID-19 algısı bulaşıcılık alt boyutu arasında ($r= 0.20$; $p <0.05$) pozitif yönde bir ilişki vardır. Çalışanların COVID-19 algısı tehlikelilik alt boyutu ile COVID-19 kontrolü algısı kişisel kontrol alt boyutu arasında ($r= -0.31$; $p <0.01$) negatif yönde bir ilişki vardır.

Çalışanların COVID-19 algısı bulaşıcılık alt boyutu ile COVID-19 kontrolü algısı kaçınılmazlık alt boyutu arasında ($r= -0.20$; $p <0.05$) negatif yönde bir ilişki vardır.

COVID-19 kontrolü algısının alt boyutlarından makro kontrol ile örgütsel güven arasında ($r= 0.05$; $p <0.05$) ve örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye güven ($r= 0.24$; $p <0.05$) arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. COVID-19 kontrolü algısının alt boyutlarından makro kontrol ile genel iş memnuniyeti ($r= 0.28$; $p <0.01$) arasında pozitif yönde bir ilişki ve işten ayrılma niyeti ($r= -0.22$; $p <0.05$) arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

COVID-19 kontrolü algısının alt boyutlarından kişisel kontrol ile COVID-19 kontrolü algısının alt boyutlarından diğerlerini kontrol ($r= 0.40$; $p <0.01$) arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. COVID-19 kontrolü algısının alt boyutlarından kişisel kontrol ile örgütsel güven arasında ($r= 0.27$; $p <0.01$) ve

örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye güven ($r= 0.20$; $p <0.05$) arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. COVID-19 kontrolü algısının alt boyutlarından kişisel kontrol ile motivasyon kaynaklarından iş bağımlılığı alt boyutu arasında ($r= 0.25$; $p <0.01$) ve ev sorunlarından kaçma alt boyutu arasında ($r= 0.22$; $p <0.05$) pozitif yönde bir ilişki vardır. COVID-19 kontrolü algısının alt boyutlarından kişisel kontrol ile işten ayrılma niyeti arasında ($r= -0.08$; $p <0.05$) negatif yönde bir ilişki vardır.

COVID-19 kontrolü algısının alt boyutlarından kaçınılmazlık ile motivasyon kaynaklarından kendinden başkasına güvenmeme alt boyutu arasında ($r= -0.22$; $p <0.05$) negatif yönde bir ilişki vardır.

COVID-19 kontrolü algısının alt boyutlarından diğerlerini kontrol ile örgütsel güven arasında ($r= 0.16$; $p <0.05$) ve örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye güven ($r= 0.24$; $p <0.05$) ve çalışana güven ($r= 0.19$; $p <0.05$) arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. COVID-19 kontrolü algısının alt boyutlarından diğerlerini kontrol ile motivasyon kaynaklarından iş bağımlılığı alt boyutu arasında ($r= 0.22$; $p <0.05$) pozitif yönde bir ilişki vardır. COVID-19 kontrolü algısının alt boyutlarından diğerlerini kontrol ile genel iş memnuniyeti ($r= 0.19$; $p <0.05$) arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Örgütsel güven ile örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye güven ($r= 0.04$; $p <0.01$), kuruma güven ($r= 0.04$; $p <0.01$), çalışana güven ($r= 0.11$; $p <0.01$) arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Örgütsel güven ile motivasyon kaynaklarından işten atılma korkusu ($r= 0.77$; $p <0.01$), kendinden başkasına güvenmeme ($r= 0.67$; $p <0.01$), iş bağımlılığı ($r= 0.58$; $p <0.01$) ve kendini gösterme ($r= 0.75$; $p <0.01$) alt boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Örgütsel güven ile genel iş memnuniyeti ($r= -0.13$; $p <0.01$) arasında negatif yönde bir ilişki ve işten ayrılma niyeti ($r= 0.16$; $p <0.01$) arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye güven ile örgütsel güvenin alt boyutlarından kuruma güven ($r= 0.79$; $p <0.01$) ve çalışana güven ($r= 0.68$; $p <0.01$) arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye güven ile motivasyon kaynaklarından iş bağımlılığı alt boyutu arasında ($r= 0.41$; $p <0.01$) pozitif yönde bir ilişki vardır. Örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye güven ile genel iş memnuniyeti ($r= 0.52$; $p <0.01$)

arasında pozitif yönde bir ilişki ve işten ayrılma niyeti ($r = -0.42$; $p < 0.01$) arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Örgütsel güvenin alt boyutlarından kuruma güven ile örgütsel güvenin alt boyutlarından çalışana güven ($r = 0.75$; $p < 0.01$) arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Örgütsel güvenin alt boyutlarından kuruma güven ile motivasyon kaynaklarından işten atılma korkusu ($r = -0.26$; $p < 0.01$) arasında negatif bir ilişki varken motivasyon kaynaklarından iş bağımlılığı ($r = 0.41$; $p < 0.01$) ve kendini gösterme ($r = 0.23$; $p < 0.05$) alt boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Örgütsel güvenin alt boyutlarından kuruma güven ile genel iş memnuniyeti ($r = 0.57$; $p < 0.01$) arasında pozitif yönde bir ilişki ve işten ayrılma niyeti ($r = -0.45$; $p < 0.01$) arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Örgütsel güvenin alt boyutlarından çalışana güven ile motivasyon kaynaklarından iş bağımlılığı ($r = -0.46$; $p < 0.01$) alt boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Örgütsel güvenin alt boyutlarından çalışana güven ile genel iş memnuniyeti ($r = 0.59$; $p < 0.01$) arasında pozitif yönde bir ilişki ve işten ayrılma niyeti ($r = -0.43$; $p < 0.01$) arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Motivasyon kaynaklarının alt boyutlarından işten atılma korkusu ile motivasyon kaynaklarının alt boyutlarından kendinden başkasına güvenmeme ($r = 0.39$; $p < 0.01$), iş bağımlılığı ($r = 0.20$; $p < 0.05$), kendini gösterme ($r = 0.37$; $p < 0.01$) ve ev sorunlarından kaçma ($r = 0.47$; $p < 0.01$) alt boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Motivasyon kaynaklarının alt boyutlarından işten atılma korkusu ile genel iş memnuniyeti ($r = -0.34$; $p < 0.01$) arasında negatif yönde bir ilişki ve işten ayrılma niyeti ($r = 0.25$; $p < 0.01$) arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Motivasyon kaynaklarının alt boyutlarından kendinden başkasına güvenmeme ile motivasyon kaynaklarının alt boyutlarından iş bağımlılığı ($r = 0.36$; $p < 0.01$), kendini gösterme ($r = 0.39$; $p < 0.01$) ve ev sorunlarından kaçma ($r = 0.38$; $p < 0.01$) arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Motivasyon kaynaklarının alt boyutlarından iş bağımlılığı ile motivasyon kaynaklarının alt boyutlarından kendini gösterme ($r = 0.43$; $p < 0.01$) ve ev sorunlarından kaçma ($r = 0.30$; $p < 0.01$) arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Ayrıca motivasyon kaynaklarının alt boyutlarından iş bağımlılığı ile genel iş memnuniyeti ($r = 0.22$; $p < 0.05$) arasında pozitif yönde bir ilişki ve işten ayrılma niyeti ($r = -0.03$; $p < 0.01$) arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Motivasyon kaynaklarının alt boyutlarından kendini gösterme ile ev sorunlarından kaçma ($r= 0.59$; $p <0.01$) arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Motivasyon kaynaklarının alt boyutlarından kendini gösterme ile işten ayrılma niyeti ($r= 0.08$; $p <0.01$) arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Genel iş memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti arasında ($r= -0.67$; $p <0.01$) negatif yönde bir ilişki vardır.

Tablo 3.1: Betimleyici Analiz Sonuçları

	N	Min.	Max.	X	S.S
Demografik Değişkenler					
Yaş	101	18	42	28.30	5.02
Cinsiyet	101	1	2	1.62	0.48
Eğitim Düzeyi	101	3	7	5.85	0.82
Medeni Durum	101	1	2	1.33	0.47
Yaşanılan Yer	101	1	4	1.62	0.87
Çalışılan Kurum	101	35	78	56.29	9.02
Mevcut Kurumda Çalışma Süresi (yıl)	101	1	4	1.80	0.66
Toplam Çalışma Süresi (yıl)	101	1	6	2.40	0.97
Yeni Koronavirüse İlişkin Algı ve Tutum Ölçekleri					
Tehlikelilik	101	7	24	18.97	3.52
Bulaşıcılık	101	12	20	18.33	1.99
Makro Kontrol	101	4	19	10.19	3.52
Kişisel Kontrol	101	5	25	15.22	4.03
Kaçınılmazlık	101	5	25	14.75	4.89
Diğerlerini Kontrol	101	5	20	16.11	2.90
COVID-19 Sürecinde Çalışanın Motivasyon Kaynakları Ölçeği					
İşten Atılma Korkusu	101	5	30	18.45	6.18
Kendinden Başkasına Güvenmeme	101	2	12	7.80	3.25
Ev Sorunlarından Kaçma	101	3	17	7.86	3.96
İş Bağımlılığı	101	5	18	12.66	3.24
Kendini Gösterme	101	3	18	9.46	3.66
COVID-19 Hazırlığı Örgütsel Güven Ölçeği					
Yöneticiye Güven	101	4	24	15.27	5.36
Kuruma Güven	101	4	24	14.66	5.75
Çalışana Güven	101	4	24	16.54	5.96
Genel İş Memnuniyeti Sorusu					
Genel İş Memnuniyeti	101	1	6	3.96	1.39
İşten Ayrılma Niyeti Sorusu					
İşten Ayrılma Niyeti	101	1	6	2.64	1.82

Tablo 3.2: COVID-19'a İlişkin Tutum ve Algıların Demografik Değişkenler ve Çalışma Hayatına Yönelik Değişkenlerle İlişkilerine Yönelik Korelasyon Analiz Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Yaş	1																			
2. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi	-.07**	1																		
3. Toplam Çalışma Süresi	.69**	.55**	1																	
4. Tehlikelilik	-.00	-.00	.00	1																
5. Bulaşıcılık	.06	.11	.06	.20*	1															
6. Makro Kontrol	.34**	.16	.28**	-.15	-.03	1														
7. Kişisel Kontrol	.10	.11	.06	-.31**	-.01	.19	1													
8. Kaçınılamazlık	-.14	-.13	-.00	.04	-.20*	-.03	.02	1												
9. Diğerlerini Kontrol	.07	-.04	.05	-.07	.12	.17	.40**	.07	1											
10. Örgütsel Güven	-.16	-.08	-.08	-.10	.11	.05*	.27**	-.13	.16*	1										
11. Yöneticiye Güven	.08	-.06	.03	-.10	.10	.24*	.20*	.06	.24*	.04**	1									
12. Kuruma Güven	-.11	-.04	-.00	-.06	.03	.12	.16	.10	.10	.04**	.79**	1								
13. Çalışana Güven	-.09	-.01	-.01	.11	.00	.17	.06	.15	.19*	.11**	.68**	.75**	1							
14. İşten Atılma Korkusu	-.21*	-.08	.03	.03	.15	.09	.19	-.04	.18	.77**	-.14	-.26**	-.14	1						
15. Kendinden Başkasına Güvenmeme	-.12	.03	-.11	-.14	-.04	.05	.16	-.22*	.15	.67**	.03	-.03	.08	.39**	1					
16. İş Bağımlılığı	-.16	-.04	-.05	-.05	.07	.12	.25**	.00	.22*	.58**	.41**	.41**	.46**	.20*	.36**	1				
17. Kendini Gösterme	-.22*	-.08	-.10	-.12	.06	.01	.16	-.14	.07	.75**	.08	.23*	.16	.37**	.39**	.43**	1			
18. Ev Sorunlarından Kaçma	-.21*	.77**	-.12	-.14	.10	-.09	.22*	-.11	-.05	.02	-.06	.05	.05	.47**	.38**	.30**	.59**	1		
19. İş Memnuniyeti	-.14	-.03	-.06	-.04	.05	.28**	.03	.07	.19*	-.13**	.52**	.57**	.59**	-.34**	-.03	.22*	.03	-.14	1	
20. İşten Ayrılma Niyeti	-.01	-.04	-.10	-.06	.02	-.22*	-.08*	-.15	-.07	.16**	-.42**	-.45**	-.43**	.25**	.07**	-.03**	.08**	.10	-.67**	1

3.3 Aracılık Analizi Sonuçları

Bu bölümün amacı, COVID-19'a yönelik tutum ve algılar değişkeninin genel iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyetini ne ölçüde yordadığı ve mevcut değişkenler arasındaki ilişkide örgütsel güven değişkeninin aracı bir rolü olup olmadığını incelemektir. Bu bölümün bir diğer amacı motivasyon kaynakları değişkeninin genel iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyetini ne ölçüde yordadığı ve mevcut değişkenler arasındaki ilişkide örgütsel güven değişkeninin aracı bir rolü olup olmadığını incelemektir. COVID-19'a yönelik tutum ve algılar değişkeni ile genel iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı rollerinin belirlenmesi amacı ile COVID-19 algısının 2 alt boyutu (bulaşıcılık ve tehlikelilik) ve COVID-19 kontrolü algısının 4 alt boyutu (makro kontrol, kişisel kontrol, kaçınılmazlık ve diğerlerini kontrol) analize dâhil edilmiştir. Buna ek olarak amacı motivasyon kaynakları değişkeninin genel iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı rollerinin belirlenmesi amacı ile motivasyon kaynaklarının 5 alt boyutu (işten atılma korkusu, kendinden başkasına güvenmeme, ev sorunlarından kaçma, iş bağımlılığı ve kendini gösterme) analize dâhil edilmiştir.

Araştırma kapsamında aracı rolü olma olasılığı beklenen ilişkiler incelenmiş ve yapılan analizler sonucunda bir modelin anlamlı olduğu bulunmuştur. Anlamlı olduğu saptanan bir modelin sonuçlarına ilgili bölümde yer verilmiştir.

3.3.1 Çalışanların Motivasyon Kaynakları İş Bağımlılığı Alt Boyutu İle Genel İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Güven Değişkeninin Aracı Rolünü İncelemeye Yönelik Analiz Sonuçları

Çalışanların motivasyon kaynakları iş bağımlılığı alt boyutu ile genel iş memnuniyeti arasındaki ilişkide örgütsel güven değişkeninin aracı rolünü incelemek amacıyla ilk olarak ilgili analizin varsayımlarını sağlayıp sağlamadığı kontrol edilmiştir. Bu doğrultuda, sözü edilen değişkenler arası ilişki testi yapılmıştır. Yapılan testte göre tüm değişkenler birbirleri ile istatistiksel açıdan anlamlı korelasyonlara sahip olduğu bulunmuştur (Knapp 2018, s.317). İlgili sonuçlar Tablo 3.3'de verilmiştir.

Çalışanların motivasyon kaynakları iş bağımlılığı alt boyutu ile genel iş memnuniyeti arasındaki ilişkide örgütsel güven değişkeninin aracı değişken

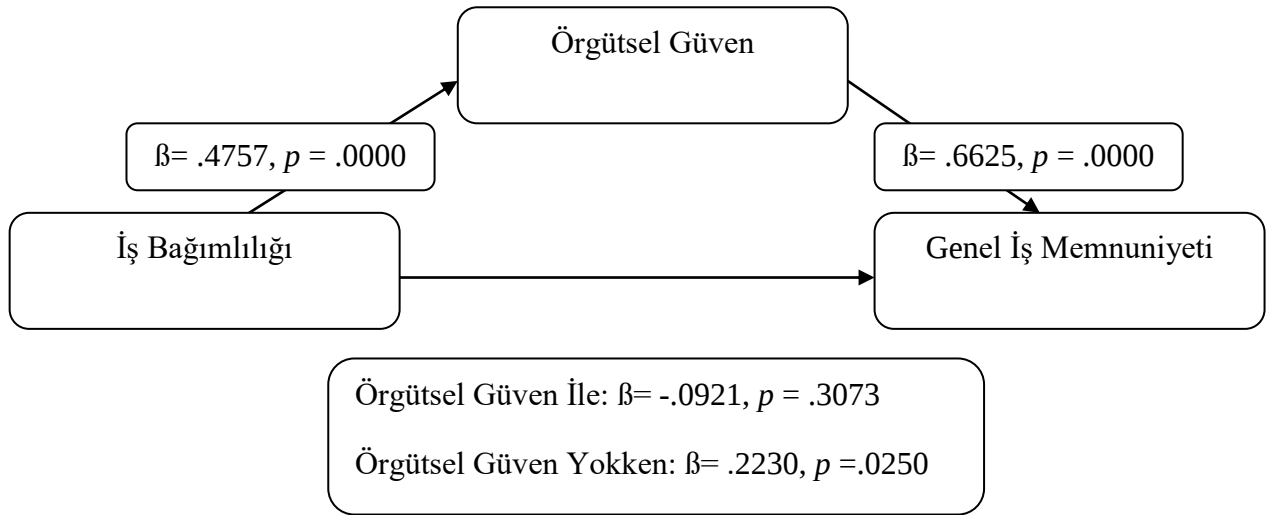
olarak rol oynayıp oynamadığını ortaya koymak için Andrew Hayes'in (2018) geliştirdiği SPSS tabanlı PROCESS makrosunun dördüncü modeli kullanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda motivasyon kaynakları iş bağımlılığı alt boyutunun genel iş memnuniyetini anlamlı bir şekilde yordadığı bulunmuştur, $b = .22$, $SE = 0.12$, $t(101) = 2.27$, $p < 0.001$, %95 CI [0.03, 0.53]. Motivasyon kaynakları iş bağımlılığı alt boyutunun örgütsel güveni (a yolu) anlamlı bir şekilde yordadığı bulunmuştur, $b = .47$, $SE = 0.10$, $t(101) = 5.38$, $p < 0.001$, %95 CI [0.36, 0.78]. Ayrıca, örgütsel güvenin genel iş memnuniyetini (b yolu) anlamlı bir şekilde yordadığı bulunmuştur, $b = .66$, $SE = 0.09$, $t(101) = 7.38$, $p < 0.001$, %95 CI [0.52, 0.90]. Son olarak, modele aracı değişken olarak örgütsel güven eklendiğinde (c'yolu) motivasyon kaynakları iş bağımlılığı alt boyutu ile genel iş memnuniyeti arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamsız hale geldiği bulunmuştur, $b = -.0921$, $SE = 0.11$, $t(101) = -1.02$, $p < 0.001$, %95 CI [-0.34, 0.11]. Bu bağlamda, çalışanların motivasyon kaynakları iş bağımlılığı alt boyutu ile genel iş memnuniyeti arasındaki ilişkide örgütsel güven değişkeninin aracı rolü anlamlı bulunmuştur, $b = .28$, $SE = 0.12$, $t(101) = 2.27$, $p < 0.001$, %95 CI [0.03, 0.53]. Bu analizin sonuçları Şekil 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.3: Motivasyon kaynakları iş bağımlılığı alt boyutu ile genel iş memnuniyeti arasındaki ilişkide örgütsel güven değişkenlerinin korelasyon katsayıları

Değişkenler	Motivasyon Kaynakları İş Bağımlılığı	Genel İş Memnuniyeti	Örgütsel Güven
Motivasyon Kaynakları İş Bağımlılığı	-	0.22*	0.58*
Genel İş Memnuniyeti		-	0.13*
Örgütsel Güven			-

** $p < .01$



Şekil 3.1: Örgütsel güvenin, motivasyon kaynakları iş bağımlılığı alt boyutu-genel iş memnuniyeti ilişkisinde aracı rolü

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. TARTIŞMA

Bu çalışmanın temel amacı çalışanların COVID-19'a ilişkin tutum ve algıları, motivasyon kaynakları, örgütsel güven, genel iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemektir. Örgütsel güvenin COVID-19'a yönelik tutum ve algılar değişkeni ve motivasyon kaynakları değişkeni ile genel iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide bir aracı rolü olup olmadığının incelenmesi bir diğer amaçtır. COVID-19 pandemisiyle tüm dünyanın birlikte mücadele etmeye devam ettiği bu süreçte yeni karşılaştığımız bu duruma yönelik çalışanların tutum ve algılarını ölçerek ilgili alan yazına da katkı sağlanmak istenmiştir. Bu amaç doğrultusunda araştırma soruları oluşturulmuş, oluşturulan sorulara uygun istatistiksel analizler yapılmış ve elde edilen bulgular mevcut bölümde tartışılmıştır.

4.1 Demografik Değişkenler ile COVID-19'a İlişkin Tutum ve Algıların Çalışma Hayatına Yönelik Değişkenler ile Arasındaki İlişkilere Ait Bulguların Tartışılması

Mevcut araştırmanın temel amaçları arasında bulunmamak ile birlikte; demografik değişkenler kullanılarak COVID-19'a ilişkin tutum ve algıları, motivasyon kaynakları, örgütsel güven genel iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti üzerindeki ilişkilere bakılmıştır. Anlamli olarak ilişkilendiği gözlenen değişkenlere ait bulgular araştırmanın bütünlüğü gözetilerek tartışılmıştır. İlk olarak, bu değişkenlerden yaş ile motivasyon kaynaklarından işten atılma korkusu, kendini gösterme ve ev sorunlarından kaçma alt boyutu arasında; COVID-19 kontrolü algısı makro kontrol alt boyutu arasında anlamli bir ilişki olduğu görülmüştür.

Çalışanların yaşları arttıkça işten atılma korkusu, kendini gösterme ve ev sorunlarından kaçma davranışı azalmaktadır. Çalışanların, çalışma hayatında geçirdikleri süre arttıkça yetkinlikleri ve deneyimleri artmaktadır. Bunun yanı sıra, çalışanların çalışma hayatında geçirdikleri sürenin artması ile birlikte kıdemleri yükselmektedir. Literatüre baktığımızda kıdem ile iş devamsızlığı arasında negatif yönde anlamli bir ilişki bulunmaktadır (Gellatly, 1995). Yapılan araştırmalar, çalışanların işyerlerinde geçirdikleri süre arttıkça işlerinden ayrılma

ihtimallerinin azaldığını göstermektedir (Griffeth, Hom, ve Gaertner, 2000). Ayrıca mevcut çalışmalar, çalışanların kıdemleri arttıkça iş memnuniyetleri de aynı doğrultuda arttığını ortaya koymaktadır (Van Breukelen, Van der Vlist ve Steensma, 2004). Ek olarak, yükselen kıdemleri sayesinde çalışanlar daha cazip çalışma koşullarına, daha yüksek maaş ve daha avantajlı emeklilik olanaklarına erişmektedir. Tüm bu koşullar göz önünde bulundurulduğunda daha yaşlı çalışanların işlerini kaybetmeye yönelik korkuların azalması anlaşılabilir bir sonuç olmaktadır. Pandemi döneminin farklılaşan durumlara hızlıca adapte olabilen ve değişime kapalı olmayan çalışanlara ihtiyaç duyulduğu bir dönem olduğu göz önünde bulundurulduğunda çalışanların yaşları arttıkça sahip oldukları yetkinliklerinin ve deneyimlerinin artması nedeniyle bu süreci daha etkin bir şekilde yönetebileceklerinden dolayı işten atılma korkularının azalmış olabileceği düşünülebilmektedir.

Çalışanların yaşları arttıkça kendini gösterme davranışı azalmaktadır. Bu durum daha yaşlı çalışanların, daha genç çalışanlara göre daha fazla bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olması ile açıklanabilmektedir. Daha yetkin olan çalışanlar, salgın sürecinde kendini göstermek gibi ekstra bir çaba içine girmeyebilmektedir. Ayrıca, pandemi döneminin zorlu koşulları göz önüne alındığında daha yaşlı çalışanların daha genç çalışanlara göre sağlıklarını korumalarının güçleşmesi ve hastalandıkları takdirde iyileşme sürelerinin uzaması gibi nedenlerden ötürü daha az kendini gösterme davranışında bulunabilmektedirler.

Çalışanların yaşları arttıkça ev sorunlarından kaçma davranışı azalmaktadır. Daha yaşlı bireylerin deneyimleri ve yetkinlikleri dolayısı ile örgüt içerisinde olduğu gibi ev hayatındaki sorumlulukları noktasında da üzerine düşen görevleri üstlenmesi beklenebilen bir sonuç olmaktadır.

Çalışanların yaşları arttıkça COVID-19 kontrolü algısı makro kontrol alt boyutunu pozitif olarak yordadığı görülmüştür. Yani daha yaşlı çalışanlar, daha genç çalışanlara göre COVID-19 pandemisinin kontrol edilebilmesi için kurumsal, ulusal veyahut küresel bağlamda alınan önlemlerin etkililiğine inandıkları şeklinde yorumlanabilmektedir.

Çalışanların şu anki işyerinde çalışılan süreleri arttıkça motivasyon kaynaklarından ev sorunlarından kaçma alt boyutunu pozitif olarak yordadığı görülmüştür. Yani pandemi sürecinde mevcut işyerlerinde daha uzun süredir çalışanlar, daha az çalışanlara göre evinden ya da evi ile ilgili sorunlarından

kaçmak adına işini kullanmaktadır. Salgın sürecinde aile üyelerinin daha sık bir arada olması ve eskisine oranla daha az dışarıya çıkılabilmesi nedeniyle aile üyeleri arasındaki mevcut sorunları yeniden gündeme getirmesinin yanı sıra yeni sorunları da meydana getirebilmektedir. Çalışanların tüm bu faktörleri göz önüne aldığında evinde bulunmak yerine iş yerinde olmayı tercih ettikleri düşünülebilmektedir.

Çalışanların toplam çalışma yılı arttıkça COVID-19 kontrolü algısı makro kontrol alt boyutunu pozitif olarak yordadığı görülmüştür. Yani daha uzun süredir çalışanlar, daha kısa süreli çalışanlara göre salgının kontrol edilebilmesi için alınan kurumsal veyahut küresel düzlemdeki önlemlerin etkililiğine daha çok inandıkları yönünde yorum yapılabilmektedir.

4.2 COVID-19'a İlişkin Tutum ve Algıların Çalışma Hayatına Yönelik Değişkenler ile Arasındaki İlişkilere Ait Bulguların Tartışılması

Analizlerden, çalışanların COVID-19 algısı tehlikelilik alt boyutu ile COVID-19 algısı bulaşıcılık alt boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların hastalığın meydana getirdiği tehlikeye ilişkin algı ve inançları arttıkça hastalığın bulaşıcılığına dair algı ve inançları da artmaktadır. Yani, çalışanlar hastalığı tehlikeli olarak algıladıkça hastalığın önlenmesine dair alınacak tedbirlerin yeterli olmadığına ve salgının etkin bir şekilde kontrol altına alınamayacağını düşünmektedir. Aynı şekilde, çalışanların COVID-19 algısı tehlikelilik alt boyutu ile COVID-19 kontrolü algısı kişisel kontrol alt boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların hastalığın meydana getirdiği tehlikeye ilişkin algı ve inançları arttıkça hastalığın kişisel olarak kontrol edilebileceğine dair algı ve inançları da azalmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanlar hastalığı tehlikeli olarak algıladıkça hastalığın kendilerine bulaşmaması için kişisel olarak alabilecekleri önlemlerin etkili olamayacağını düşünmektedir.

Çalışanların COVID-19 algısı bulaşıcılık alt boyutu ile COVID-19 kontrolü algısı kaçınılmazlık alt boyutu arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlar hastalığın önlenmesine dair alınacak tedbirlerin yeterli olmadığını ve salgının etkin bir şekilde kontrol altına alınamayacağını düşündüklerinde hastalıktan kaçamayacaklarına dair inançlarının arttığı yönünde yorum yapılabilmektedir.

Çalışanların COVID-19 kontrolü algısının alt boyutlarından makro kontrol ile örgütsel güven arasında ve örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye güven arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. COVID-19 pandemisinin kontrol edilebilmesi için kurumsal, ulusal veyahut küresel bağlamda alınan önlemlerin etkililiğine inanan çalışanlar örgütlerine ve yöneticilerine daha çok güvenebilmektedir. Ayrıca, işlerinden daha çok memnun olmakta birlikte işlerinden daha az ayrılmak istemektedir. Bu beklenen bir sonuç olarak görülmektedir. İlgili literatüre baktığımızda iş görenlerin tatmin edici örgüt deneyimleri yaşamasının güven oluşumuna fayda sağladığı ifade edilebilmektedir (Pillai, vd., 1999; Arnold, vd., 2001; Moliner vd., 2007). Aynı zamanda bu durumun mevcut literatür ile tutarlı olarak örgütsel güvenin çalışanın işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkili olmasını açıkladığı söylenebilmektedir (Yu vd., 2007, Sökmen, 2019).

Çalışanların COVID-19 kontrolü algısının alt boyutlarından kişisel kontrol ile COVID-19 kontrolü algısının alt boyutlarından diğerlerini kontrol, örgütsel güven ve örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye güven arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlar aldıkları kişisel önlemlerin etkililiğine olan inançları arttıkça risk grubunda olan bireyleri korumaya dair alınan tedbirlerin etkililiğine olan inancı, örgütlerine ve yöneticilerine olan güvenleri artmaktadır. Bir örgütte güvenin varlığı hem işyeri için hem de çalışan için karşılıklı olarak bir faydaya neden olmakta, örgütün karı artmakta, çalışan ise refah ve huzur dolu bir işyerinde bulunmaktan mutluluk duymaktadır (Tüzün, 2007:104). Aynı zamanda memnuniyet düzeyi yüksek iş görenler örgütlerinin gelişimlerini desteklemektedir (Locke, 1969). Tüm bu faktörler göz önüne alındığı zaman çalışanların güven duymasının hem içinde bulundukları örgüt için hem de yöneticileri için önemli olduğu anlaşılmaktadır (Nienaber vd., 2015).

COVID-19 kontrolü algısının alt boyutlarından kişisel kontrol ile motivasyon kaynaklarından iş bağımlılığı alt boyutu arasında ve ev sorunlarından kaçma alt boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki bulunurken; işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlar aldıkları kişisel önlemlerin etkililiğine olan inançları arttıkça işkolikliği artmakta ve evinden ya da evi ile ilgili sorunlarından kaçmak adına işini kullanma davranışı artarken; işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.

COVID-19 kontrolü algısının alt boyutlarından kaçınılamazlık ile motivasyon kaynaklarından kendinden başkasına güvenmeme alt boyutu arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlar hastalığa yakalanmayı kaçınılmaz olarak gördükleri takdirde kendileri işyerlerinde bulunmadığında kendi işlerini bir başkasının yapması halinde kendisi kadar doğru ve iyi yapamayacağına yönelik inançları azalmaktadır. Çalışanların bu tutumu Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (1943) ışığında açıklanabilmektedir. Çalışanlar, öncelikle fizyolojik ve güvenlik ihtiyacını karşılamalı ve bu ihtiyaçlar güdüleyici olmaktan çıktıktan sonra hiyerarşinin diğer basamaklarındaki sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını düşünmelidirler. Pandemi döneminde çalışanlar hastalığa yakalanmaktan kaçamayacaklarını düşündüklerinde güvende olma ihtiyaçları öncelikli olacağı için kendilerinden başka çalışanlara daha fazla güven duymayı tercih etmektedirler.

COVID-19 kontrolü algısının alt boyutlarından diğerlerini kontrol ile örgütsel güven arasında ve örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye güven ve çalışana güven arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlar risk grubunda olan bireyleri korumaya dair alınan tedbirlerin etkililiğine olan inancı arttığı düzeyde örgütlerine, yöneticilerine, diğer çalışanlara olan güvenleri artmaktadır. Bunun yanı sıra, işkolikliği ve işinden duyduğu memnuniyet düzeyi de yükselmektedir. Örgütsel güvenin varlığı çalışanın işten ayrılma niyeti ile negatif (Al-Sakarnah ve Alhawary, 2009), iş memnuniyeti ile pozitif yönde bir ilişkisi vardır (Driscoll, 1978; Podsakoff, vd., 1996; Pillai, vd., 1999). Öte yandan, iş yerlerinin çalışanlara yönelik sorumluluklarını yerine getirmemesi durumunda çalışanların örgütsel güvenlerinin azalması nedeni ile duygusal olarak tükenmişlik hissetmeleri yüzünden çalışanlar mevcut işlerinden ayrılmayı düşünerek işyerlerinin kendilerine yönelik beklentileri için çaba göstermeyeceklerdir (Said vd., 2021).

Örgütsel güven ile örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye güven, kuruma güven, çalışana güven arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlar örgütlerine duydukları güven düzeyi arttıkça yöneticilerine, kurumlarına ve çalışma arkadaşlarına duydukları güven de artmaktadır. Karşılıklılık (Gouldner, 1960) ve sosyal değişim (Blau, 1964) ilkeleri doğrultusunda oluşturulan ilişki temelli bakış açısı yöneticilerine güven duyan çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerini daha kaliteli olarak algılayacağı ve bu

nedenle yöneticilerinin amaçlarını gerçekleştirmek için uygun davranışlar ile karşılık vereceğini bildirmektedir. Çalışanlar, yöneticilerini ait oldukları örgütün temsilcisi olarak gördükleri için yöneticilerine duydukları güveni, örgütlerine duydukları güven ile eşleştirme eğiliminde olmaktadır (Tan ve Tan, 2000). Bu doğrultuda bir çalışan, yöneticisine güven duyduğu ölçüde içinde bulunduğu örgüte güven duymaktadır. Örgüt içerisinde güvenin olması ekiplerin ve yöneticilerin daha başarılı bir biçimde hedeflerine ulaşmasını, işlerinden duyduğu memnuniyetlerin artmasını ve işlerine dair bağlılıklarının güçlenmesini sağlamaktadır (Huff ve Kelley, 2003). Örgütsel güvenin var olması çalışanların performansını pozitif olarak arttırmasının yanı sıra amirlerine ve çalışma arkadaşlarına daha fazla güven duyan çalışanların iş doyumunu yükseltmektedir (Laschinger, Finegan ve Shamian, 2002). Dahası, örgüt içerisinde çalışma arkadaşlarına daha fazla güven duyan çalışanlar işyerlerine hevesle gelmekle beraber çalışma ortamlarında keyifli, güler yüzlü ve daha yüksek düzeyde yaratıcı olmaktadır (Boe, 2002). Ayrıca, çalışma arkadaşına güven duyan bireylerin işlerinden duydukları memnuniyet artmaktadır (Cook ve Wall, 1980).

Araştırmada, örgütsel güven ile motivasyon kaynaklarından işten atılma korkusu ve kendinden başkasına güvenmeme alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki; motivasyon kaynaklarından iş bağımlılığı ve kendini gösterme alt boyutları ile genel iş memnuniyeti arasında pozitif yönde bir ilişki beklenilmiştir. Fakat sadece örgütsel güven ile motivasyon kaynaklarından iş bağımlılığı ve kendini gösterme alt boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Çalışanın örgüte duyduğu güven arttığı takdirde daha çok işini düşünecek ve işine daha fazla bağlanabilecektir. Bunun yanında, içinde bulunduğu örgüte güvendiği takdirde iş yerinde kendisini göstermek adına daha çok çaba sarf edecektir. Bir işyerinde yüksek düzeyde örgütsel güven hisseden çalışan işyeri için daha üretken davranışlarda bulunacaktır (Chen vd., 2015). Bir örgüt içerisinde güvenin olması örgütün performansının ve rekabet gücünün daha yüksek düzeyde olmasına işaret etmektedir (Vineburgh, 2010). Bu nedenle salgın döneminde işine devam ederek, işe gelme noktasında endişe yaşayan diğer çalışma arkadaşlarına göre daha önde olmak, kendine yeni pozisyonlar oluşturmak ya da üstlerine kendisini daha iyi tanıtmak adına bir olanak meydana getirecektir.

Örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye güven ile örgütsel güvenin alt boyutlarından kuruma güven ve çalışana güven arasında pozitif yönde bir ilişki

bulunmuştur. Örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye güven ile motivasyon kaynaklarından iş bağımlılığı alt boyutu ile genel iş memnuniyeti arasında pozitif yönde bir ilişki; işten ayrılma niyeti ile arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların yöneticilerine duydukları güven arttıkça işlerine olan bağlılığı ve işlerinden dolayı duydukları tatmin düzeyi artmakta, işten ayrılmaya dair düşünceleri azalmaktadır. Bu beklenen bir sonuçtur. İlgili literatüre baktığımızda amirine güven duyan bir çalışanın daha yaratıcı davranmasına, işinden memnuniyet duymasına ve işine karşı daha tutkulu olmasına yardımcı olmaktadır (Tseng, Chen ve Chen, 2005). Çalışanlar yöneticilerine güven duyduğu ölçüde örgütleri için çaba gösterme noktasında motivasyon sağlamak ve mevcut işyerlerinde kalmak için güçlü bir arzu duymaktadır (Mowday, Steers ve Porter, 1979). Bunun yanı sıra, yöneticilerinin kendisine güven duyduğuna inanan çalışanlar daha fazla sorumluluk alarak işyerlerinin satış ve hizmet performanslarını arttıracak davranışlarda bulunmaktadır (Salamon ve Robinson, 2008).

Örgütsel güvenin alt boyutlarından kuruma güven ile örgütsel güvenin alt boyutlarından çalışana güven arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel güvenin alt boyutlarından kuruma güven ile motivasyon kaynaklarından işten atılma korkusu arasında negatif bir ilişki varken motivasyon kaynaklarından iş bağımlılığı ve kendini gösterme alt boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel güvenin alt boyutlarından kuruma güven ile genel iş memnuniyeti arasında pozitif yönde bir ilişki ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Tüm bu bulgulardan hareketle, çalışan içinde bulunduğu kuruma güvendiği çalışma arkadaşlarına da güvenmektedir. Grup çalışmasını, hedef belirlemeyi ve performansı etkin bir şekilde değerlendirmesi sağlayan örgütsel güvendir (Huff ve Kelley, 2003). Kuruma güvenen bir çalışan salgın boyunca işini kaybetmeye dair bir korku yaşamamakla birlikte işine bağlılığı ve işyerinde kendisini gösterme çabaları artmaktadır. Öte yandan, kuruma güveni arttığı ölçüde işinden daha memnun olmakta ve işinden ayrılma niyeti azalmaktadır. İçinde bulunduğu örgüte daha fazla güven duyan ve işinden daha fazla memnuniyet duyan çalışanların işlerinden ayrılma niyetleri daha düşük seviyededir (Yazıcıoğlu, 2009; Sökmen, 2019).

Örgütsel güvenin alt boyutlarından çalışana güven ile motivasyon kaynaklarından iş bağımlılığı alt boyutu ile genel iş memnuniyeti arasında pozitif

yönde bir ilişki; işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlar, çalışma arkadaşlarına güvendikleri ölçüde işlerine olan bağlılıkları ve memnuniyetleri artmakta ve işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Bir örgütte çalışanların birbirine güven duyması örgütte pozitif bir atmosferin olmasına yol açarken, oluşan bu atmosfer sayesinde ortak bir karara varma ve alınan kararı kolayca uygulama imkânı oluşmakta ve bu süreç iş görenlerin performansının artmasına sebep olabilmektedir (Özler ve Yıldırım, 2015). Örgütsel güvenin güçlü olduğu işletmelerde çalışanlar işbirliği sağlama noktasında arzu duymaktadır ve bundan dolayı çalışanların işten ayrılma niyetleri daha düşük olmaktadır (Paillé, Bourdeau ve Galois, 2010). Bir örgüt içerisinde güvenin yüksek düzeyde var olması örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti, örgütün vizyon ve misyonunun etkili bir şekilde iletilmesi ve işbirliğinin oluşması ile ilişkili olmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003:145).

Motivasyon kaynaklarının alt boyutlarından işten atılma korkusu ile motivasyon kaynaklarının alt boyutlarından kendinden başkasına güvenmeme, iş bağımlılığı, kendini gösterme ve ev sorunlarından kaçma alt boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Salgın süresinde işlerinden atılmaya dair korku yaşadığı için işlerine gitmeye devam eden çalışanlar, kendi işlerini en iyi şekilde yalnızca kendilerinin yapabileceği inancına sahip, işkolik, üstlerine kendini kanıtlama gayretindeki kişilerdir. Salgın süresinde işlerinden atılmaya dair korku yaşayan bu bireyler evlerinde bulunan problemlerinden ve aile içi sorumluluklarından da kaçınma davranışı göstermektedir. Beklendiği üzere bu bireylerin pandemi sürecinde işten atılmaya dair işten atılma korkuları arttıkça işlerinden duydukları memnuniyet azalmış ve işten ayrılma niyetleri artmıştır. İş Talepleri-Kaynakları Teorisinin ışığında işe dair isteklerin iş görenlerin yorgun olmasına, gergin hissetmesine ve memnuniyetlerinin azalmasına neden olurken motivasyonlarını ve performanslarını etkilediği, kaynakların yeterli olmamasınsa isteklerin yerine getirilmesi noktasında baskı unsuru oluşturduğu bilinmektedir (Bakker vd., 2008). Yaşanan salgın sürecinin çalışanlarda kaygıya neden olması nedeni ile çalışanların motivasyon ve performanslarını negatif olarak etkilemiştir (Sönmez, 2020). Coşkun ve Mamacı (2021) tarafından yapılan bir araştırma COVID-19 korkusu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Motivasyon kaynaklarının alt boyutlarından kendinden başkasına güvenmeme ile motivasyon kaynaklarının alt boyutlarından iş bağımlılığı, kendini gösterme ve ev sorunlarından kaçma arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Kendi işlerini en iyi şekilde yalnızca kendisinin yapabileceğine dair inancı olan çalışanlar işkolik, kendilerini işverenlerine gösterme gayreti olan ve evlerinde bulunan problemlerinden kaçınan kişiler olarak öne çıkmaktadır.

Motivasyon kaynaklarının alt boyutlarından iş bağımlılığı ile motivasyon kaynaklarının alt boyutlarından kendini gösterme ve ev sorunlarından kaçma arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca motivasyon kaynaklarının alt boyutlarından iş bağımlılığı ile genel iş memnuniyeti arasında pozitif yönde bir ilişki; işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Bu doğrultuda, salgın sürecinde çalışanın işkolik olması ile patronuna kendisini göstererek diğer çalışanlardan öne çıkma ve daha iyi bir statü edinme gibi kaygıları ile açıklanabilirken; işine daha fazla vakit ayırmak istemesi nedeniyle ev içi sorumluluk ve sorunlardan kaçınma davranışı göstermesi ile açıklanabilmektedir. Bir çalışanın salgın sürecinde işine bağımlılığı arttıkça iş memnuniyeti yükselirken, işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

Motivasyon kaynaklarının alt boyutlarından kendini gösterme ile ev sorunlarından kaçma arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Pandemi süresince bir çalışan, üstlerine kendisini ne kadar göstermeye çalışırsa o ölçüde çalışmasını arttıracak bu durumda işi ile geçirdiği süre doğru orantılı olarak artacak ve evine dair problemlerden kaçınma davranışı artacaktır. Araştırmada, motivasyon kaynaklarının alt boyutlarından kendini gösterme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir beklenilmiştir fakat pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Buradan hareketle, çıkan sonuç salgın sürecinde kendilerini üstlerine göstermeye ilişkin çaba içerisine giren çalışanların bu çabalarının karşılıksız kaldığını düşünerek mevcut işlerinden ayrılmaya dair bir düşünce oluşturması şeklinde yorumlanabilmektedir. Bunun tersi olarak pandemi döneminde çalışanların COVID-19'u aile üyelerine bulaştırmaktan korkmaları gerekçesiyle çalışanların hem kendilerini hem de ailelerini korumak için işten ayrılma niyetlerinin arttığı da düşünülebilmektedir (Monterosa-Castro vd., 2020). Aksoy ve Mamatoğlu (2020) tarafından yapılan çalışmada mevcut sonucu destekleyerek çalışanların COVID-19'un bulaşması riski nedeni ile işlerinden uzaklaşarak işyerlerine gitmeme yöneliminde bulunduklarını göstermektedir.

Son olarak, genel iş memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç beklenen ve literatür ile tutarlı olan bir sonuçtur (Masum vd., 2016; Kurniawaty vd., 2019; Li vd., 2019). Yapılan araştırmalar, işlerinden memnun olan ve kendisine adil davranıldığını düşünen çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışında bulunduğunu göstermektedir (Liao ve Rupp, 2005; Payne ve Webber, 2006). Buradan hareketle işlerinden memnun çalışanlar iş tanımlarında yer almasa dahi örgütlerinin daha iyi ve başarılı olması adına gönüllü olarak katkıda bulunmaktadır. Örgütlerinde pozitif ilişkiler kurabilen çalışanlar işyerlerinde daha az stres yaşamakta ve daha az işlerinden ayrılma niyetine sahip olmaktadır (Humphrey, Nahrgang ve Morgeson, 2007). Öte taraftan işlerinden memnun olmayan çalışanlar daha fazla iş devamsızlığında bulunmaktadır (Scott ve Taylor, 1985) ve işlerinden dolayı duydukları memnuniyet azaldıkça işlerinden ayrılma olasılıkları artmaktadır. Özetle, çalışanların işlerinden duyduğu memnuniyet ile iş gücü devir oranı arasında bir ilişki vardır (Fisher ve Locke, 1992:165) ve genellikle çalışanın iş memnuniyeti yüksek ise işten ayrılma niyeti daha düşük olmaktadır (Rusbult vd., 1988).

4.3 Motivasyon Kaynakları İş Bağımlılığı Alt Boyutu İle Genel İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Güven Değişkeninin Aracı Rolüne İlişkin Bulguların Tartışılması

Bu araştırmada örgütsel güvenin, motivasyon kaynakları iş bağımlılığı alt boyutu ile genel iş memnuniyeti arasındaki ilişkide tam aracılık rolüne sahip olduğu bulunmuştur. Motivasyon kaynakları iş bağımlılığına dair tutum örgütsel güveni arttırarak genel iş memnuniyetini arttıracaktır. Bu bağlamda, motivasyon kaynakları iş bağımlılığı tutumu genel iş memnuniyeti ile ilişkili olmasında örgütsel güven faktörünün aracı bir rol oynadığı görülmektedir. Özetle, motivasyon kaynakları iş bağımlılığı tutumu örgütsel güven sürecini etkilemekte ve genel iş memnuniyeti davranışlarını da arttırmaktadır. Sonuç olarak, çalışanların motivasyon kaynakları iş bağımlılığı tutumu örgütsel güveni arttırmakta ve buna bağlı olarak da genel iş memnuniyeti davranışlarını arttırmaktadır şeklinde açıklama yapılabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

COVID-19 salgını hızla yayılarak tüm dünyayı etkileyerek ekonomik, sosyal, örgütsel ve kültürel alanda köklü değişikliklere neden olmuştur. Pandeminin köklü değişiklik yaptığı alanların başında şüphesiz ki ekonomi gelmektedir. Üretimin azalması, işyerlerinin küçülmesi ya da kapanması, sosyal kısıtlamaları getirilmesi ekonomiyi etkileyen unsurlardır.

Bir ülkede ekonominin olumsuz yönde etkilenmesi doğrudan örgüt yaşamının da etkilenmesi demektir. Ekonomideki her değişimin örgüt içerisinde de değişime yol açacağı muhakkaktır. Buradan hareketle COVID-19 salgını ekonomi ve örgüt alanında bireylerin hayatını büyük ölçüde etkilemiştir. Özellikle pandemi döneminde çalışan bireyler günlük ve iş hayatlarında bu etkiyi daha fazla hissetmiştir.

Pandemi koşulları nedeniyle değişen çalışma şartlarının ve örgüt yapılarının çalışanların üzerinde nasıl bir etki bıraktığı merak konusudur. Bu nedenle mevcut araştırmada çalışanların COVID-19'a ilişkin tutum ve algıları, motivasyon kaynakları, örgütsel güven, genel iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin araştırılmasıdır. Ayrıca çalışanların COVID-19'a ilişkin tutum ve algıları ile genel iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel güven değişkeninin aracı rolü olup olmadığının incelenmesi bir diğer amaçtır.

Yapılan analizler, pandemi döneminde çalışanların COVID-19'a yönelik tutum ve algılarının, motivasyon kaynaklarının, örgütsel güvenlerinin, genel iş memnuniyetlerinin ve işten ayrılma niyetlerinin bazı alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. Örgütsel güven ile genel iş memnuniyeti arasında negatif yönde bir ilişki ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra genel iş memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Öte yandan motivasyon kaynaklarının alt boyutlarından olan iş bağımlılığı ile genel iş memnuniyeti arasındaki ilişkide örgütsel güven değişkeninin aracı role sahip olduğu bulunmuştur.

Mevcut araştırmanın bazı sınırlılıkları vardır. İlk olarak kullanılan ölçekler uzundur. İkinci olarak araştırmanın örneklemine kolayda örneklem yöntemi ile seçilmesi ve yalnızca pandemi döneminde İstanbul, Ankara, Bolu, Düzce, Konya

ve Kayseri illerinde çalışan bireylerden oluşması araştırmanın genellenebilirliği hakkında bir soru işareti oluşturmaktadır.

Gelecekte, çalışanların COVID-19'a ilişkin tutum ve algıları, motivasyon kaynakları, örgütsel güven, genel iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti davranışlarına odaklanan daha kapsamlı çalışmalar yapılabileceği düşünülmektedir. Zaman, insan ve ekonomik kaynaklar göz önüne alınarak Türkiye genelinde daha kapsayıcı ve çeşitli örneklem grupları için araştırma tekrarlanarak araştırma sonuçlarının genellenebilirliği arttırılabileceği varsayılmaktadır.



KAYNAKLAR

(Bu tez çalışmasında APA 6 atıf sistemi kullanılmıştır.)

- Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A., ve Otoo, B. (2021). Literature Review On Theories Of Motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review (JEER)*, 9(5), 1-6.
- Acker, G. M. (2004). The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care. *Community mental health journal*, 40(1), 65-73.
- Adair, John, (2003). Etkili Motivasyon: İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz?. İstanbul: Babiali Kültür Yayıncılığı.
- Aksoy, Ş., ve Mamatoğlu, N. (2020). COVID-19 Salgın Döneminde Örgütlerde Güvenlik İkliminin İş Güvenliği Uzmanları Perspektifinden Değerlendirilmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 26-37.
- Alexander, J. A., Lichtenstein, R., Oh, H. J., ve Ullman, E. (1998). A causal model of voluntary turnover among nursing personnel in long-term psychiatric settings. *Research in Nursing ve Health*, 21(5), 415-427.
- Al-Sakarnah, B., ve Alhawary, F. A. (2009). Unraveling the relationship between employees' perception to organization and turnover intentions: Exploring the mediating effects of trust to organization. *International Journal of Business and Management*, 4(10), 177-183.
- Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human resource Management Practice, Tenth Edition, Kogan Page Publishing, London, p. 264
- Arnold, K. A., Barling, J., ve Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership or the iron cage: which predicts trust, commitment and team efficacy?. *Leadership ve Organization Development Journal*, 22(7), 315-320.
- Arnolds, C. A., ve Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697-719.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Dollard, M. F. (2008). How job demands affect partners' experience of exhaustion: integrating work-family conflict and crossover theory. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 901.
- Ball, B. (2012). A summary of motivation theories. Retrieved on [www.yourcoach.be> uploads, 3](http://www.yourcoach.be/uploads/3).
- Blau, F. D., ve Kahn, L. M. (1981). Race and sex differences in quits by young workers. *Industrial ve Labor Relations Review*, 34, 563-577.
- Blau, P.M. (1964). Exchange and power in social life, Wiley, New York, NY.
- Blomqvist, K. (2002). *Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation*. Lappeenranta University of Technology.
- Bluedorn, A. C. (1982). The theories of turnover: Causes, effects, and meaning. *Research in the Sociology of Organizations* 1: 75-128.
- Boe, T. A. (2002). Gaining and/or maintaining employee trust within service organizations.
- Bozyiğit, S. (2021). Evaluation of Maslow's Hierarchy Of Needs Theory Within The Context Of COVID-19 Pandemic. *Understanding the Consumer Behaviour during COVID*, 19, 56.

- Brashear, T. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N., ve Brooks, C. M. (2003). An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 189-200.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., ve Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative science quarterly*, 558-583.
- Bromiley, P., ve Cummings, L. L. (1996). The organizational trust inventory (OTI). *Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler, Trust in Organizations: Thousand Oaks: Sage*, 302-319.
- Burleson, S. E., ve Thoron, A. C. (2014). Maslow's hierarchy of needs and its relation to learning and achievement. *Gainesville: Department of Agricultural Education and Communication*.
- Carbery, R., Garavan, T. N., O'Brien, F., ve McDonnell, J. (2003). Predicting hotel managers' turnover cognitions. *Journal of managerial psychology*.
- Carnevale, J. B., ve Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of business research*, 116, 183-187.
- Carsten, Jeanne M., and Paul E. Spector. 1987. Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of the Muchinsky Model. *Journal of Applied Psychology* 72(3): 374-81
- Caulton, J. R. (2012). The development and use of the theory of ERG: A literature review. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 2-8.
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., ... ve Lee, S. I. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC health services research*, 15(1), 1-17.
- Çırakoğlu, O. C. (2011). Domuz Gribi (H1N1) Salgınıyla İlişkili Algıların, Kaygı ve Kaçınma Düzeyi Değişkenleri Bağlamında İncelenmesi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(67).
- Cook, J., ve Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of occupational psychology*, 53(1), 39-52.
- Coşkun, H. H., ve Mamacı, M. (2021). Pandemi Döneminde Öğretmenlerin İş Yaşamı: Covid-19 Fobisi, İşten Ayrılma Niyeti ve Psikolojik Sermaye. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(44), 7912-7934.
- Cunningham, J. B., ve MacGregor, J. (2000). Trust and the design of work complementary constructs in satisfaction and performance. *Human relations*, 53(12), 1575-1591.
- Çetinkaya, Ö., ve Dinçer, F. F. İ. (2021). Covid-19 Sürecinde Turist Rehberlerinin Çalışma Motivasyonları ve Yaşam Doyumlarının Analizi. *Turist Rehberliği Dergisi (TURED)*, 4(1), 19-32.
- Çini, M. A., Erdirençelebi, M., ve Ertürk, E. (2021). COVID-19 pandemi döneminde iş stresinin işte kalma niyetine etkisinde iş tatmininin aracılık etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2356-2375.
- Clark, A. (1993). "Job satisfaction and gender: why are women so happy at work", Discussion Paper 4, ESRC Research centre on micro-Social Change, University of Essex.
- Clark, A. and Oswald, A. (1995). "Satisfaction and comparison income", paper presented at CEPR/ESRC University of Essex Workshop, London.
- Clifford J. Mottaz. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385. <http://www.jstor.org/stable/4106221>

- Cook, J., ve Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of occupational psychology*, 53(1), 39-52.
- Coronavirus (COVID-19), World Health Organization (WHO), <https://COVID19.who.int/>, (erişim tarihi: 07.07.2022).
- Costa, A. C. (2017). Trust in organizations. *Neuroscience and Biobehavioral Psychology*, pp. 1 - 9, (2017)
- Costigan, R. D., Iiter, S. S., ve Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of managerial issues*, 303-317.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., ve Stone, E. F. (1992). Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance. New York: Lexington.
- Dartey-Baah, K., ve Amoako, G. K. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 1-8.
- Deloitte, (2020). Covid 19 İşletmelere Olan Finansal Etkileri ve Çözüm Önerileri, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/financial-advisory/COVID-19-un-isletmelereolan-finansal-etkileri.pdf>.
- Demir, M., Günaydın, Y., ve Demir, Ş. Ş. (2020). Koronavirüs (Covid-19) salgınının Türkiye'de turizm üzerindeki öncülleri, etkileri ve sonuçlarının değerlendirilmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 6(1), 80-107.
- Demircan, N., ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Dibben, M. (2000). *Exploring interpersonal trust in the entrepreneurial venture*. Springer.
- Dirks, K. T., ve Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450-467.
- Dougherty, T. W., Bluedorn, A. C., ve Keon, T. L. (1985). Precursors of employee turnover: A multiple-sample causal analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 259-271.
- Driscoll, J. W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of management journal*, 21(1), 44-56.
- Dündar, S., Özutku, H., ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 105-119.
- Ellis, K., ve Shockley-Zalabak, P. (1999). Communicating with management: Relating trust to job satisfaction and organizational effectiveness. In *National Communication Association Convention, Chicago, IL*.
- Ellis, K., ve Shockley-Zalabak, P. (2001). Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving. *Communication Quarterly*, 49(4), 382-398.
- Erbir, M. (2021). Covid-19 Sürecinde Sağlık Kurumlarında Algılanan Örgütsel Güvenin Çalışanın Psikolojik Dayanıklılık Seviyesine Etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 24(4), 813-828.
- Eren, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Kitapevi, 632 s.
- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 8. Baskı, Beta Yayınevi

- Ersari, G., ve Naktiyok, A. (2012). İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü/Role of Stress Fighting Techniques in Internal and External Motivation of Employees. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.
- Eskildsen, J. K., ve Dahlgard, J. J. (2000). A causal model for employee satisfaction. *Total quality management*, 11(8), 1081-1094.
- Estes, B., ve Polnick, B. (2012). Examining motivation theory in higher education: An expectancy theory analysis of tenured faculty productivity. *International Journal of MBA*, (1), 13-19.
- Feldman, R. S. (1997). *Essentials of understanding psychology* (3rd edition). NY: McGraw Hill.
- Fisher, C.D., Locke, E.A., (1992). The new look in job satisfaction research and theory. In: Smith, P.C., Cranny, C.J., Stone, E.F. (Eds.), *Job Satisfaction: How People Feel about their Jobs and How it Affects their Performance*. Lexington Books, New York. 165-194
- Fuller MA, Valacich JS, ve George JF (2008). *Information Systems Project Management: A Process and Team Approach*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Gagne, M. ve Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gellatly, I. R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of organizational behavior*, 16(5), 469-485.
- Genç, E., ve Kaya, E. (2021). COVID-19 pandemi sürecindeki gümrük mevzuatı değişikliklerinin lojistik faaliyetlerine ve çalışanların iş motivasyonuna etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 161-175.
- Ghazi, S. R., Shahzada, G., ve Khan, M. S. (2013). Resurrecting Herzberg's two factor theory: An implication to the university teachers. *Journal of Educational and Social Research*, 3(2), 445-445.
- Godinić, D., ve Obrenovic, B. (2020). Effects of economic uncertainty on mental health in the COVID-19 pandemic context: social identity disturbance, job uncertainty and psychological well-being model. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 6(1).
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Gray, R. (2004). *How people work: And how you can help them to give their best*. Pearson Education.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., ve Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Güven, A. (2021). Covid 19 pandemi sürecinin birinci yılında, Türkiye'de akademisyenlerin iş yaşam kaliteleri üzerine bir değerlendirme. *Enderun*, 5(1), 1-21.
- Haleem, A., Javaid, M., ve Vaishya, R. (2020). Effects of COVID-19 pandemic in daily life. *Current medicine research and practice*, 10(2), 78.
- Hasanhanoglu, C. (2020). COVID-19'un iş sağlığı ve güvenliği kapsamında işletmeler üzerine etkileri. *Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Bilimleri Akademik Araştırmalar Dergisi*, 4(10), 11-27.
- Hayes, Andrew F (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression - Based Approach* (Second edition b.). New York: Guilford Press.
- Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The journal of social psychology*, 137(6), 677-689.

- Holland, J. L. (1985) Making vocational choices: a theory of vocational possibilities and work environments. (2nd ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hopper, E. (2020). Maslow's hierarchy of needs explained. *ThoughtCo, ThoughtCo*, 24.
- Hoppock, R. (1935). Job Satisfaction, Harper and Brothers, New York, p. 47
- Huff, L., ve Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization science*, 14(1), 81-90.
- Huitt, W. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Educational psychology interactive*, 23.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., ve Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1332.
- Irshad, M., Khattak, S. A., Hassan, M. M., Majeed, M., ve Bashir, S. (2020). How perceived threat of Covid-19 causes turnover intention among Pakistani nurses: A moderation and mediation analysis. *International journal of mental health nursing*, 30(1), 350.
- İşcan, Ö. F., ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Johnston, M. W., Rodger W. G., Scot B., and C., Paula Phillips. (1993). An Exploratory Investigation into the Relationships Between Promotion and Turnover: A Quasi-Experimental Longitudinal Study. *Journal of Management* 19(1): 33-49.
- Jones, L., ve Page, D. (1987). Theories of motivation. *Education+ Training*.
- Jones, T. L. (2011). Effects of motivating and hygiene factors on job satisfaction among school nurses. PhD thesis, Walden University, Minneapolis, MN.
- Joseph, E. E., ve Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership ve Organization Development Journal*.
- Kennedy, B. R. (2005). Stress and burnout of nursing staff working with geriatric clients in long-term care. *Journal of Nursing Scholarship*, 37(4), 381.
- Khurana, H., ve Joshi, V. (2017). Motivation And Its Impact On Individual Performance: A Comparative Study Based On McClelland's Three Need Model. *Clear International Journal of Research in Commerce ve Management*, 8(7).
- Knapp, H. (2018). Intermediate Statistics Using SPSS. USA: Sage.
- Koçel, T. (2003), İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Labrague, L. J., ve de Los Santos, J. A. A. (2021). Fear of Covid-19, psychological distress, work satisfaction and turnover intention among frontline nurses. *Journal of nursing management*, 29(3), 395-403.
- Lambert, Eric G., Nancy Lynne Hogan, and Shannon M. Barton. (2001). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers. *Social Science Journal* 38(2): 233-50.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., ve Shamian, J. (2002). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. In *Advances in health care management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Lee, T. W., and Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal* 30(4): 721-743.

- Li, N., Zhang, L., Xiao, G., Chen, J., ve Lu, Q. (2019). The relationship between workplace violence, job satisfaction and turnover intention in emergency nurses. *International emergency nursing*, 45, 50-55.
- Liao, H., ve Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: a cross-level multifoci framework. *Journal of Applied psychology*, 90(2), 242.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Locke, E.A. (1976). The Nature and Vauses of Job Satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*, pp.1297-1343. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A., ve Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.
- Locke, E. A., ve Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*, 15(5), 265-268.
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. *International journal of management, business, and administration*, 15(1), 1-6.
- Lussier, R. N. (2009). *Management Fundamentals: Concepts, Applications, and Skill Development*, South-Western Cengage Learning, 2000, 35.
- Luthans F., (1994). *Organizational Behavior*, Newyork: McGraw-Hill, Inc.
- Maehr, M. L., ve Meyer, H. A. (1997). Understanding motivation and schooling: Where we've been, where we are, and where we need to go. *Educational Psychology Review*, 9, 371 – 408.
- Maleknia, H. R., Mehrabi, M., Hemati, N. M., ve Ramezan, N. R. (2011). The study of job satisfaction and organizational commitment among the employees of physical education general offices of Lorestan, Guilan, and Qom provinces.
- Mamatoğlu, N., ve Aksoy, Ş. COVID-19 Salgın Sürecinde Çalışanın Motivasyon Kaynakları: Pandemi Sürecinde Neden İşe Gitmek İstenir? *Kıbrıs Türk Psikiyatri ve Psikoloji Dergisi*, 3(4), 250-260.
- Mamatoğlu, N., ve Aksoy, Ş. (2021). Covid-19 Hazırlığı Örgütsel Güven Ölçeği. *Kıbrıs Türk Psikiyatri ve Psikoloji Dergisi*, 3(3), 183-191.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of personality*.
- Maslow, A (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). New York: Harper and Row.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., ve Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management journal*, 43(4), 738-748.
- Masum, A. K. M., Azad, M. A. K., Hoque, K. E., Beh, L. S., Wanke, P., ve Arslan, Ö. (2016). Job satisfaction and intention to quit: an empirical analysis of nurses in Turkey. *PeerJ*, 4, e1896.
- Mathes, E. W. (1981). Maslow's hierarchy of needs as a guide for living. *Journal of Humanistic Psychology*, 21(4), 69-72.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., ve Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

- McClelland, David C. and Eric W Johnson (1984). *Learning to Achieve*. Glenview, Illinois: Scotti. Foresman ve Co.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.
- McGregor, D. M. (1967). *The professional manager*. New York: McGraw-Hill.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., ve Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management review*, 23(3), 473-490.
- McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Simply psychology*, 1(1-18).
- Mekkelholt, E. and Hartog, J. (1989), ``Mobiliteit en beloning'', OSA-Werkdocument W59, Den Haag.
- Michaels, C. E., ve Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67: 53-59.
- Mishra, A. K. (1996). "Organizational responses to crisis: The centrality of trust". In R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 261- 287). Thousand Oaks, CA: Sage
- Mishra, J., ve Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public personnel management*, 19(4), 443-486.
- Mishra, P. K. (2013). Job satisfaction. *IOSR journal of humanities and social science*, 14(5), 45-54.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology* 62: 237-240.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Mobley, W.H., Horner, S.O., Hollingsworth, A.T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology* 63, 408–414.
- Moliner, M. A., Sánchez, J., Rodríguez, R. M., ve Callarisa, L. (2007). Relationship quality with a travel agency: The influence of the postpurchase perceived value of a tourism package. *Tourism and Hospitality Research*, 7(3-4), 194-211.
- Monterrosa-Castro, A., Redondo-Mendoza, V., ve Mercado-Lara, M. (2020). Psychosocial factors associated with symptoms of generalized anxiety disorder in general practitioners during the COVID-19 pandemic. *Journal of Investigative Medicine*, 68(7), 1228-1234.
- More, H. W., Wegner, F. W. ve Miller, L. S. (2003). *Effective Police Supervision*, Cincinnati, Anderson Publishing Co.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M.. (1982). *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press, San Diego, CA.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management journal*, 20(4), 592-607.
- Nienaber, A. M., Romeike, P. D., Searle, R., ve Schewe, G. (2015). A qualitative meta-analysis of trust in supervisor-subordinate relationships. *Journal of Managerial Psychology*.

- Nuur, A., Wawodjo, M. D., Yulianti, R. D., Suhartini, F. Y., Fauzi, M. N., ve Sumadhinata, Y. E. (2021). The effect of work motivation, work stress and work satisfaction on the performance of employees working from home (wfh) during the covid-19 pandemic at xyz university Jakarta. *Review of International Geographical Education Online*, 11(5), 3189-3197.
- O'Connell, M., ve Kung, M. C. (2007). The cost of employee turnover. *Industrial Management*, 49(1).
- Osemeke, M., ve Adegboyega, S. (2017). Critical review and comparism between maslow, herzberg and maclelland's theory of needs. *Funai journal of accounting, business and finance*, 1(1), 161-173.
- Özkiliççi, G., ve Mamatoglu, N. (2021). Yeni Koronavirüs (Covid-19) Salgini: Tutumlar, Algılar Ve Siyasi Lider Stili Tercihi. *Alternatif Politika*, 13(1), 208-246.
- Özler, N. D., ve Yıldırım, H. (2015). Örgütsel Güven İle Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 5(1), 163-188.
- Paillé, P., Bourdeau, L., ve Galois, I. (2010). Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level: A social exchange approach. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Payne, S. C., ve Webber, S. S. (2006). Effects of service provider attitudes and employment status on citizenship behaviors and customers' attitudes and loyalty behavior. *Journal of applied psychology*, 91(2), 365.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., ve Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of management*, 25(6), 897-933.
- Pinder, C. C. (2014). Work motivation in organizational behavior: Psychology Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., ve Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 22(2), 259-298.
- Porter, L. W., ve Steers, R. M. (1973) Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80 (2), 151-176.
- Price, J. L. (1977). The Study of Turnover, Ames, Iowa State University Press.
- Renko, M., Kroeck, K. G., ve Bullough, A. (2012). Expectancy theory and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 39(3), 667-684.
- Randhawa, G. (2007). Relationship between job satisfaction and turnover intentions: An empirical analysis. *Indian Management Studies Journal*, 11(2), 149-159.
- Richer, S. F., Blanchard, C., ve Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of applied social psychology*, 32(10), 2089-2113.
- Robinson, R. N., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E., ve Callan, V. (2014). Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 101-109.
- Rouse, K. A. G. (2004). Beyond Maslow's Hierarchy of Needs: What Do People Strive For?. *Performance Improvement*, 43(10), 27.
- Rousseau, D. M. (1990). Normative beliefs in fund-raising organizations: Linking culture to organizational performance and individual responses. *Group ve Organization Studies*, 15(4), 448-460.

- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., ve Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., ve Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management journal*, 31(3), 599-627.
- Ryan, R., ve Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Rybnycek, R., Bergner, S., ve Gutschelhofer, A. (2019). How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland's need theory. *Review of Managerial Science*, 13(2), 443-482.
- Said, H., Ali, L., Ali, F., ve Chen, X. (2021). COVID-19 and unpaid leave: Impacts of psychological contract breach on organizational distrust and turnover intention: Mediating role of emotional exhaustion. *Tourism management perspectives*, 39, 100854.
- Salamon, S. D., ve Robinson, S. L. (2008). Trust that binds: The impact of collective felt trust on organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 593.
- Scott, K. D., ve Taylor, G. S. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of management journal*, 28(3), 599-612.
- Sembiring, M. J., Fatihudin, D., Mochklas, M., ve Holisin, I. (2020). Banking employee performance during pandemic Covid-19: remuneration and motivation. *Journal of Xi'an University of Architecture ve Technology*, 12(VII), 64-71.
- Shaw, Jason D., John E. Delery, G. Douglas Jenkins, Jr., and Nina Gupta. (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal* 41(5): 511-25.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., ve Cesaria, R. (2000). IABC Research Foundation unveils new study on trust. *Communication World*, 17(6), 7-9.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., ve Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35.
- Simons, J. A., Irwin, D. B., ve Drinnien, B. A. (1987). Maslow's hierarchy of needs. *Retrieved October, 9(2009)*, 222.
- Sonnenberg, F. K. (1994). Ethics: Trust Me... Trust Me Not. *Journal of Business Strategy*.
- Sökmen, A. (2019). Etik liderlik, örgütsel güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: bir hastane işletmesinde araştırma. *Third Sector Social Economic Review*, 54(2), 917-934.
- Sönmez, R. V. (2020). Covid-19 Kaygısının İş Gören Performansı Ve Motivasyonu Üzerine Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(12), 155-175.
- S. P., Robbins, *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall, 1998, s.35.
- Statt, D. (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management*, Third edition, Routledge Publishing, Detroit, p. 78
- Stello, C. M. (2011). Herzberg's two-factor theory of job satisfaction: An integrative literature review. In *Unpublished paper presented at The 2011 Student Research Conference: Exploring Opportunities in Research, Policy, and Practice*, University of Minnesota Department of Organizational Leadership, Policy and Development, Minneapolis, MN.
- Tan, H. H., ve Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126(2), 241.

- T.C. Sağlık Bakanlığı (2022). COVID-19 Nedir?, <https://COVID19.saglik.gov.tr/TR-66300/COVID-19-nedir-.html>. Erişim tarihi 06.07.2022.
- T.C. Sağlık Bakanlığı (2020). COVID-19 Rehberi. <https://COVID19.saglik.gov.tr/TR-66301/COVID-19-rehberi.html>. Erişim tarihi 06.07.2022.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Terzioğlu, A. (2020, Nisan 25). COVID-19'un etkileri. 28.04.2020 tarihinde <https://gazetesu.sabanciuniv.edu/toplumvebilim.adresinden> erişildi.
- Tett, R. P., ve Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Timuroğlu, M. K., ve Balkaya, E. (2016). Örgütsel iletişim ve motivasyon ilişkisi: Bir uygulama.
- Torales, J., O'Higgins, M., Castaldelli-Maia, J. M., ve Ventriglio, A. (2020). The outbreak of COVID-19 coronavirus and its impact on global mental health. *International journal of social psychiatry*, 66(4), 317-320.
- Topçuoğlu, D. D., ve Emine, G. E. N. Ç. (2021). Covid-19 pandemi sürecinin kargo sektörü çalışanlarının işe yönelik tutumlarına etkisi: PTT örneği. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 373-396.
- Tseng, H. C., Chen, T. F., ve Chen, F. I. (2005). Constructing and testing a model of trustworthiness, trust behavior and organizational identification. *The Journal of Nursing Research: JNR*, 13(4), 293-304.
- Tuna, A. A., ve Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246-3260.
- Türkiye Bilimler Akademisi (TUBA) (2020). COVID-19 Pandemi Değerlendirme Raporu. <https://www.tuba.gov.tr/files/images/2020/kovidraporu/COVID-19%20Raporu-Final%2B.pdf>, Erişim: 6 Temmuz 2022.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(2), 93-118.
- Tyler, T. R. (2003). Trust within organisations. *Personnel review*.
- Van Breukelen, W., Van der Vlist, R., ve Steensma, H. (2004). Voluntary employee turnover: Combining variables from the 'traditional' turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(7), 893-914.
- Vineburgh, J. H. (2010). *A study of organizational trust and related variables among faculty members at HBCUs* (Doctoral dissertation, University of Iowa).
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*, John Wiley and Sons, New York, p.99.
- Weiss, H.M. (2002). 'Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences', *Human Resource Management Review*, 12(2): 173-194
- W.H. Mobley, R.W. Griffeth, H.H. Hand, and B.M. Meglino (1979). "Review of Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process," *Psychological Bulletin*, Vol. 86, No. 3, pp. 493-522.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., ve Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review*, 23(3), 513-530.

- Wolor, C. W., Susita, D., ve Martono, S. (2020). How to maintain employee motivation amid the covid-19 virus pandemic. *International Journal of Economics ve Business Administration (IJEBA)*, 8(4), 78-86.
- World Health Organization. (2020). Naming the coronavirus disease (COVID-19) and the virus that causes it. *Brazilian Journal Of Implantology And Health Sciences*, 2(3).
- Wright, J., ve Wiediger, R. (2007). Motivated behaviours: The interaction of attention, habituation and memory. In L. Brown (Ed.), *Psychology of motivation* (pp. 5-28). New York, USA: Nova Science Publishers Inc.
- Yazicioğlu, İ. (2009). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir alan araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.
- Yıldız, C. Ç., ve Yıldırım, D. (2021). COVID-19 Salgını Sürecinde Hemşirelerde Yöneticiye Duyulan Güven ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki.
- Yılmaz, A., ve Atalay, C. G. (2009). A theoretical analyze on the concept of trust in organisational life.
- Yılmaz, B., ve Sağlam, M. (2021). COVID-19 Algılanan Stres ve Tehdidinin, Çalışanların İş Yaşam Dengesi ve Motivasyonu Üzerindeki Etkisi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 13(25), 518-538.
- Yiğitöl, B., ve Büyükmumcu, S. (2021). Covid-19 korkusu, kişilik özellikleri, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki yordayıcı ilişkilerin incelenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(Pandemi Özel Sayısı), 3414-3447.
- Yu, H., Fang, L., Ling, W., ve Zheng, X. (2007). Effects of organizational trust on individual attitudes, turnover intentions and organizational financial performance of Chinese companies. *Acta Psychologica Sinica*, 39(02), 311.
- Zeffane, R., ve Connell, J. (2003). Trust and HRM in the new millennium. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 3-11.
- Zhang, Y., ve Ma, Z. F. (2020). Impact of the COVID-19 pandemic on mental health and quality of life among local residents in Liaoning Province, China: A cross-sectional study. *International journal of environmental research and public health*, 17(7), 2381.

EKLER

EK 1: Gönüllü Katılımcı Onam Formu

GÖNÜLLÜ KATILIMCI BİLGİLENDİRME FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Psikoloji Bölümü Genel Psikoloji Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Merve DEMİRLİ tarafından Prof. Dr. Nihal MAMATOĞLU danışmanlığında yürütülen bir tez araştırmasıdır.

Çalışmanın amacı, çalışanların, salgınla birlikte ortaya çıkan tutum ve algılarını, motivasyon kaynakları, örgütsel güven, genel iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemektir. Covid-19 pandemisiyle tüm dünyanın birlikte mücadele etmeye devam ettiği bu süreçte yeni karşılaştığımız bu duruma yönelik çalışanların tutumları ölçerek ilgili alan yazına da katkı sağlanmak istenmiştir. Bu nedenle uygulama boyunca göstereceğiniz samimiyet önemlidir.

Bu çalışmanın 100 kişi ile gerçekleştirilmesi planlanmaktadır. Bu araştırmaya katılmayı kabul ettiğinizde ilk olarak size verilen demografik bilgi formunu doldurmanız beklenmektedir ve ardından araştırmayla ilgili ölçekleri yanıtlamanız istenmektedir. Araştırma yaklaşık olarak 15-25 dakika arası sürmektedir.

COVID-19 salgını sürecinde çalışanların algı, tutum ve davranışlarının anlaşılmasına katkı sunacağınız düşünüldüğü için katılımcı olarak seçildiniz. Çalışmaya katılımınızı onaylamanız durumunda bu araştırmanın katılımcılarından biri olacaksınız. Bu çalışmada sizden istenen her bir ölçüm için sayfanın başında verilmiş olan yönergeyi dikkatlice okumanız ve soruları yanıtlarken size en yakın gelen seçeneği işaretlemenizdir. Soruların doğru veya yanlış bir cevabı yoktur. Sizden ricamız bu sorulara içtenlikle cevap vermeniz olacaktır. Sorulara vereceğiniz her bir yanıt araştırmanın tamamlanabilmesi için çok önemlidir.

Bu çalışmaya katılımınız tamamen gönüllülük ve gizlilik esasına dayalıdır. Araştırmada isminiz istenmeyecektir. Cevaplarınız araştırma dışında kullanılmayacaktır. Anket sonuçları toplu olarak değerlendirilecek ve bilimsel bir araştırma amacıyla kullanılacaktır. Anket kapsamında verdiğiniz cevaplar gizli

tutulacak olup hiçbir şekilde üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Araştırmada kişisel rahatsızlık oluşturabilecek soruların yer aldığı düşünülmemektedir. Ancak, soruları yanıtlarken sorulardan veya başka bir nedenden ötürü rahatsızlık hissederseniz, araştırmadan istediğiniz zaman çekilmeniz mümkündür.

Bu araştırmaya katılımınızın size hemen dönecek bir faydası bulunmamakla beraber araştırma sonuçlarımızın mevcut durumda ve gelecekte bu ve benzeri bir salgını etkili bir şekilde yönetmek için kuruma, topluma ve bilime faydalarının olacağı umulmaktadır. Araştırmaya katılmanızın hiçbir dezavantajı veya riski yoktur. Araştırmaya katılımınız için herhangi bir masraf gerekmemektedir. Araştırmacılar, uygulamalarla ilgili her türlü desteği sağlayacak ve gerektiğinde aydınlatıcı ek açıklamalar yapacaktır. Anket formları anonim olacaktır. Anket kapsamında verdiğiniz cevaplar gizli tutulacaktır. Verdiğiniz cevaplar herhangi bir kurum, kuruluş, birey veya işveren ile paylaşılmayacaktır. Tüm veriler, araştırmacılar tarafından başkalarının erişimine açık olmayan elektronik bir ortamda titizlikle muhafaza edilecektir. Verilere erişim yalnızca araştırmacı tarafından mümkün olacaktır. Başka araştırmacı ya da uzmanların verileri görmeleri gerektiğinde veri kodları kullanılacak, veri kaynağı ve özellikleri hakkında bilgi verilmeyecektir.

Araştırma esnasında paylaştığınız bilgiler anonim olarak kayıt altına alınıp uygun istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilecektir. Anket sonuçları toplu olarak değerlendirilecek ve bilimsel bir araştırma amacıyla kullanılacaktır. Analiz sonucunda elde edilen sonuçlar rapor halinde yazılarak tez jürisine sunulacak ve ardından kabul edilmesi halinde ilgili literatüre kazandırılacaktır. Araştırmaya katılım sağladığınız takdirde araştırma sonucunda elde edilen bilimsel veriler isterseniz sizinle paylaşılabilir.

Çalışmayla ilgili sorularınız için veya çalışma hakkında daha fazla bilgi almak isterseniz; Merve DEMİRLİ (.....;@gmail.com) ile iletişim kurabilirsiniz.

Bu araştırma Abant İzzet Baysal Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu tarafından onaylanmıştır. Araştırmaya katılımınızla ilgili herhangi bir şikâyetiniz varsa Sosyal Psikoloji Anabilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Hamit COŞKUN (Tel:) bildirebilirsiniz. Her tür şikâyetiniz gizlilikle değerlendirilecek, araştırılacak ve sonuç hakkında tarafınıza bilgi verilecektir.

Araştırmaya ayırdığınız zaman ve göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Çalışmaya Katılım

Araştırmadan önce gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını, amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları tamamen anladım. Bu çalışmayı istediğim zaman ve herhangi bir neden belirtmek zorunda kalmadan bırakabileceğimi ve bıraktığım takdirde herhangi bir olumsuzlukla karşılaşmayacağımı anladım.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya tamamen kendi isteğimle katılmayı kabul ediyorum ve bu araştırmayı istediğim zaman yarıda kesip çekilebileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayınlarda kullanılmasını kabul ediyorum.

Çalışmaya katılmayı kabul ediyorum.

() Evet

() Hayır

EK 2: Demografik Bilgi Formu

Değerli Katılımcı;

Bu araştırma Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Psikoloji Bölümü Genel Psikoloji Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Merve DEMİRLİ tarafından Prof. Dr. Nihal MAMATOĞLU danışmanlığında yürütülmekte olan yüksek lisans tez çalışması için gerçekleştirilmektedir.

Çalışma kapsamında sizden istenen ekte verilen anket ifadelerini size en doğru gelen şekilde yanıtlamanızdır. Hiçbir sorunun doğru veya yanlış cevabı yoktur.

Çalışmaya katılım GÖNÜLLÜLÜK ve GİZLİLİK esasına dayalıdır. Bu nedenle formların hiçbir yerinde kimliğiniz veya iletişim bilgileriniz sorulmamaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler yalnızca bilimsel amaçla değerlendirilecek ve kesinlikle üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır.

Çalışmaya gösterdiğiniz ilgi ve verdiğiniz destek için teşekkür ederiz.

1) Yaş

2) Cinsiyet

- ☐ Kadın
☐ Erkek

3) Medeni Durum

- ☐ Evli
☐ Bekar

4) Eğitim Düzeyi

- ☐ Okur-Yazar Değil
☐ Okur-Yazar
☐ İlköğretim
☐ Lise
☐ Ön Lisans

- ☐ Lisans
☐ Lisansüstü

5) Yaşadığınız Yer

- ☐ Büyük şehir merkezi
☐ İl merkezi
☐ İlçe merkezi
☐ Köy

6) Aynı evde siz dâhil yaşayan kişi sayısı

7) Aynı evde birlikte yaşadığınız 65 yaş üzeri kişi sayısı

8) Aynı evde birlikte yaşadığınız 20 yaşın altındaki kişi sayısı

9) Mesleğiniz/Yaptığınız İş

10) Çalıştığınız Kurum

- ☐ Kamu Sektörü
☐ Özel Sektör
☐ Kendi işim

11) Şu anki iş yerinizde ne zamandır çalışmaktasınız?

- ☐ 1 yıldan az
☐ 1-5 yıl
☐ 6-10 yıl
☐ 11-15 yıl
☐ 16-20 yıl
☐ 20 yıl ve üzeri

12) Toplam kaç yıldır çalışmaktasınız?

- ☐ 1 yıldan az
- ☐ 1-5 yıl
- ☐ 6-10 yıl
- ☐ 11-15 yıl
- ☐ 16-20 yıl
- ☐ 20 yıl ve üzeri

13) Pandemiden önceki çalışma düzeniniz nasıldı?

- ☐ Tam zamanlı
- ☐ Yarı zamanlı
- ☐ Vardiyalı
- ☐ Uzaktan

14) Pandemiden sonra çalışma düzeninizde bir değişiklik oldu mu?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

15) Pandemi sonrası çalışma düzeniniz değiştiyse yeni çalışma düzeniniz nasıl oldu?

- ☐ Salgın nedeniyle çalışma saatleri arttırıldı.
- ☐ Yarı zamanlı çalışıyorum.
- ☐ Esnek çalışıyorum.
- ☐ Uzaktan çalışıyorum.
- ☐ Ücretli izne çıkarıldım.
- ☐ Ücretsiz izne çıkarıldım.
- ☐ Diğer

16) Sağlık Bakanlığının belirlediği COVID-19 yüksek risk grubunda (kanser, obezite, diyabet, kalp-damar hastaları vb. kronik rahatsızlıklar) yer alıyormusunuz?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

17) Sağlık Bakanlığının belirlediği COVID-19 yüksek risk grubunda yer almanıza rağmen pandemi döneminde işe gidiyorsanız sebebi nedir? Lütfen kısaca yazınız.

18) COVID-19 tanısı aldınız mı?

- ☐ COVID-19 tanısı aldım ve tedavi görüyorum.
- ☐ COVID-19 tanısı almıştım ama iyileştim.
- ☐ COVID-19 tanısı almadım.

19) Çevrenizde COVID-19 tanısı alan var mı?

- ☐ Evet, var.
- ☐ Hayır, yok.

20) Çevrenizde COVID-19 nedeniyle vefat eden biri var mı?

- ☐ Evet, var.
- ☐ Hayır, yok.

EK 3: Genel İş Memnuniyeti Sorusu

Yönerge

Değerli Katılımcı,

Bu çalışmanın amacı Çalışanların Covid-19'a İlişkin Tutum ve Algıları, Örgütsel Güven, Motivasyon Kaynakları, İşten Ayrılma Niyeti ve Genel İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkileri incelemektir. Bu çalışma kapsamında sizden istenen verilen ölçekleri dikkatle okumanız ve size en doğru gelen şekilde yanıtlamanızdır.

Genel İş Memnuniyeti Sorusu

Lütfen aşağıdaki soruda size en uygun seçeneği ölçek üzerinden işaretleyiniz.

Lütfen aşağıdaki soruda size en uygun seçeneği ölçek üzerinden işaretleyiniz.	1.Hiç Memnun Değilim	2.Memnun Değilim	3.Kısmen Memnun Değilim	4.Kısmen Memnunum	5.Memnunum	6.Çok Memnunum
1. Genel olarak, işinizden/ çalıştığınız kuruluştan ne kadar memnunsunuz?						

EK 4: Yeni Koronavirüse İlişkin Algı ve Tutum Ölçekleri

A-Covid-19 Algısı

Lütfen aşağıdaki önermelerden size en uygun seçeneği ölçek üzerinden işaretleyiniz.

Lütfen aşağıdaki önermelerden size en uygun seçeneği ölçek üzerinden işaretleyiniz.	1.Kesinlikle katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4.Katılıyorum	5.Kesinlikle Katılıyorum
1.Medya koronavirüs salgını abartıyor					
2.Koronavirüs hastalığı söylendiği kadar tehlikeli değil					
3.Sağlık çalışanları koronavirüs salgını abartıyor					
4.Koronavirüs ölümcül bir hastalıktır					
5.Koronavirüs tedavisi olan bir hastalıktır					
6.Koronavirüs köken fark etmeksizin her insana bulaşabilir					
7. Koronavirüs kolay bulaşan bir hastalıktır					
8. Koronavirüs herkese bulaşabilir					
9. Koronavirüsün kadınlara ve erkeklere bulaşma olasılığı eşittir					

K-Covid-19 Kontrolü Algısı

Lütfen aşağıdaki önermelerden size en uygun seçeneği ölçek üzerinden işaretleyiniz.

Lütfen aşağıdaki önermelerden size en uygun seçeneği ölçek üzerinden işaretleyiniz.	1.Kesinlikle katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4.Katılıyorum	5.Kesinlikle Katılıyorum
1. Hastalığın yayılmasını durdurmak için yapılanlar yeterlidir.					
2. Hastalıkla mücadele için sağlık kurumlarının yaptığı çalışmalar yeterlidir.					
3. Türkiye'deki önleyici çalışmalar yeterlidir.					
4. Dünyadaki önleyici çalışmalar yeterlidir.					
5. Beslenmeme dikkat edersem bu hastalık beni etkilemez.					
6. Kişisel temizliğime dikkat edersem koronavirüs bana bulaşmaz.					
7. Koronavirüsten kişisel tedbirler alarak korunmak mümkündür.					
8. Salgını durdurmak için herkesin ellerini sıkça yıkaması yeterli olur.					
9. Bu hastalığa yakalanmamak için aldığım kişisel tedbirler yeterlidir.					
10. Görmediğim bir virüsten kaçınmak mümkün değildir.					
11. Hastalığa yakalanmak kişinin kendi elinde değildir.					
12. Ne kadar önlem alınırsa alınsın hastalığın bulaşmasını engellemeyebiliriz.					
13. Ne kadar tedbir alırsak alalım yaşlıları ve kronik rahatsızlığı olanları koronavirüse karşı koruyamayız.					
14. Alacağım kişisel tedbirler hastalıktan korunmam için yetersiz kalır.					
15. Sosyal mesafemi korursam yaşlıları ve kronik rahatsızlığı olanları koronavirüse karşı koruyabilirim.					
16. Zorunlu olmadıkça evden çıkmazsam yaşlıları ve kronik rahatsızlığı olanları koronavirüse karşı koruyabilirim.					
17. İçinde yaşadığım toplumun sağlığı için önerilen kurallara (14 Altın kural) uymak benim için önemlidir.					
18. Kişisel temizliğime dikkat edersem yaşlıları ve kronik rahatsızlığı olanları koronavirüse karşı koruyabilirim.					

EK 5: COVID-19 Hazırlılığı Örgütsel Güven Ölçeği

Lütfen aşağıdaki önermelerden size en uygun seçeneği ölçek üzerinden işaretleyiniz.

Lütfen aşağıdaki önermelerden size en uygun seçeneği ölçek üzerinden işaretleyiniz.	1.Kesinlikle katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Kısmen katılmıyorum	4.Kısmen katılıyorum	5.Katılıyorum	6.Kesinlikle katılıyorum
1.Üstlerim Kovid-19 riski konusunda bilinçlidir.						
2.Üstlerim Kovid-19 riskine karşı çalışanlarla sürekli iletişim halindedir.						
3.Üstlerim Kovid-19 riskine karşı güvenliği sağlamada yetkindirler.						
4.Üstlerim her çalışanın diğer çalışana Kovid-19 bulaştırabileceğinin farkındadır.						
5.Çalıştığım kurumun önceliği üretimden önce çalışanlarını Kovid-19 riskine karşı korumaktır.						
6.Çalıştığım kurumda Kovid-19'a karşı alınan önlemler yeterlidir.						
7.Çalıştığım kurumun Kovid-19'a karşı nasıl hareket edilmesi konusunda bir yol haritası vardır.						
8.Çalıştığım kurum Kovid-19'a karşı gerekli önlemlerin alınması konusunda erken davranmıştır.						
9.İşyerimde çalışanlar Kovid-19 riskine karşı işyerinde gerekli kişisel tedbirleri alır.						
10.İşyerimde çalışanlar Kovid-19 riski ile mücadelede ortak sorumluluk bilinciyle hareket eder.						
11.İşyerimde çalışanlar bir diğerine Kovid-19 bulaştırma ihtimaline karşı gerekli hassasiyeti gösterir.						
12.İşyerimde çalışanlar diğer çalışanları Kovid-19'a karşı önlem alması konusunda uyarırlar.						

EK 6: COVID-19 Salgını Sürecinde Çalışanın Motivasyon Kaynakları Ölçeği

Lütfen aşağıdaki önermelerden size en uygun seçeneği ölçek üzerinden işaretleyiniz.

Lütfen aşağıdaki önermelerden size en uygun seçeneği ölçek üzerinden işaretleyiniz. Salgın süresince işe gitmek istiyorum çünkü;	1.Kesinlikle katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Kısmen katılmıyorum	4.Kısmen katılıyorum	5.Katılıyorum	6.Kesinlikle katılıyorum
1.Kovid-19 salgını sürecinde gelir sıkıntısı yaşayabileceğimi düşünüyorum.						
2.Yöneticilerimin/amirlerimin davranışları bana işten atılabileceğimi hissettiriyor.						
3.Ben olmazsam işlerin doğru yürüyeceğinden emin olamıyorum.						
4.Salgın olsa bile işe gitmeye mecburum.						
5.Evde kaldığımda ailemle/evdekilerle sorun yaşayacağımı düşünüyorum.						
6.Evdeki temizlik, yemek vb. sorumlulukları üstlenmek istemiyorum.						
7.Hastalansam bile geçimimi sağlamak zorundayım.						
8.İşten atılmaktan korkuyorum.						
9.İşkolik biriyimdir.						
10.Bu dönemde fedakârlık yapıp kendimi işverene göstermek istiyorum.						
11.İşime sadık biriyimdir.						
12.İşler normale döndüğünde gözden çıkarılacaklar arasında olmak istemiyorum.						
13.Benim işimi benden daha iyi yapacak başka kimse olmadığını düşünüyorum.						
14.Diğer çalışanlardan farkım anlaşılсын istiyorum.						
15. İşe gitmek salgın sürecini geçirmek için dayanak noktam.						
16. İşimde kendimi ifade ettiğimi düşünüyorum.						

EK 7: İşten Ayrılma Niyeti Sorusu

Lütfen aşağıdaki soruda size en uygun seçeneği ölçek üzerinden işaretleyiniz.

Lütfen aşağıdaki soruda size en uygun seçeneği ölçek üzerinden işaretleyiniz.	1.Kesinlikle Uygun Değil	2.Uygun Değil	3.Kısmen Uygun Değil	4.Kısmen Uygun	5.Uygun	6.Kesinlikle Uygun
1.Çalıştığınız kuruluştan ayrılmak istiyor musunuz?						

