

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞGÖRENLERİN YÖNETİCİLERE DUYDUKLARI GÜVEN İLE İŞ TATMİNİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
İbrahim KARACA**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Nurettin PARILTI**

ANKARA, 2012

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞGÖRENLERİN YÖNETİCİLERE DUYDUKLARI GÜVEN İLE İŞ TATMİNİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
İbrahim KARACA**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Nurettin PARILTI**

ANKARA, 2012

İbrahim KARACA tarafından hazırlanan " İŞGÖRENLERİN YÖNETİCİLERE DUYDUKLARI GÜVEN İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA" başlıklı bu çalışma, 17/07/2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme ana bilim dalında *Yüksek Lisans* tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza



Prof. Dr. Nurettin PARILTI (Başkan)

İmza



Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

İmza



Yrd. Doç. Dr. Metehan TOLAN

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
TABLolar LİSTESİ.....	v
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE YÖNETİCİYE GÜVEN

1.1. GÜVEN KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ.....	2
1.1.1. Güven Duygusuna Farklı Bir Bakış Açısı	5
1.2. GÜVEN KAVRAMININ ÖZELLİKLERİ.....	9
1.3. GÜVEN ÇEŞİTLERİ	10
1.3.1. McIlister'in Güven Sınıflandırması	10
1.3.1.1. Bilişsel Temelli Güven	11
1.3.1.2. Duygusal Temelli Güven.....	11
1.3.2. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin'in Güven Sınıflandırması	12
1.3.2.1. Hesaplanmış Güven	12
1.3.2.2. Bilgiye Dayalı Güven	13
1.3.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven	13
1.3.3. Odaklanma Boyutuna Göre Güven.....	14
1.3.3.1. Kişilerarası Güven	14
1.3.3.2. Mikro Düzeyde Güven	15
1.3.3.3. Kuruma Dayalı Güven	15
1.3.3.4. Sisteme Dayalı Güven	15
1.3.4. Duygusal Boyutta Güven	16
1.3.4.1. Arkadaşlık Güveni	16
1.3.4.2. Kişiliğe Dayalı Güven	16
1.3.4.3. Genelleştirilmiş Güven.....	17
1.4. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI.....	17
1.4.1. Örgütsel Güven Tanımı.....	17
1.4.2. Örgütsel Güvenin Gelişimi	18
1.5. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ	19

1.5.1. Mishra Güven Modeli	20
1.5.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli	21
1.5.3. Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli	22
1.5.4. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli	22
1.6. ORGANİZASYONEL TEORİSYENLERE GÖRE ÖRGÜTSEL GÜVEN	23
1.6.1. Argyris'e Göre Güven	24
1.6.2. Likert'e Göre Güven	25
1.6.3. McGregor'a Göre Güven	25
1.7. ÖRGÜTSEL GÜVENİN SONUÇLARI	26
1.8. GÜVENSİZLİK KAVRAMI	28
1.8.1. Güvensizliğin Tanımı	28
1.8.2. Güvensizliğin Sebepleri	28
1.8.3. Güvensizliğin Önlenmesi	29
1.9. GÜVENSİZLİĞİN YANSIMALARI	30

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. TANIMI VE ÖNEMİ	31
2.1.1. Tanımı	31
2.1.2. Önemi	35
2.1.3. İş Tatmininin Genel Özellikleri	38
2.2. İŞ TATMİNİ KONSUNDAKİ YAKLAŞIMLAR	38
2.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	41
2.3.1. Kişisel Faktörler	42
2.3.1.1. Cinsiyet	42
2.3.1.2. Yaş	43
2.3.1.3. Kıdem	44
2.3.1.4. Unvan (Statü, Meslek)	45
2.3.1.5. Eğitim Düzeyi	46
2.3.1.6. Kişilik, Değer Yargıları, İnançlar, Beklentiler ve Sosyo - Kültürel Çevre	47
2.3.1.7. Tecrübe, Yaş ve Aynı İşte Kalma Süresi	48

2.3.2. Örgütsel Faktörler	49
2.3.2.1. Ücret.....	49
2.3.2.2. İşin Niteliği	51
2.3.2.3. Çalışma Koşulları	52
2.3.2.4. Yönetim Politikaları	53
2.3.2.5. Çalışma Arkadaşları	54
2.3.2.6. İletişim	56
2.3.2.7. Takdir Edilme Duygusu.....	56
2.3.2.8. Rol Yapısı	57
2.3.2.9. Terfi (Yükselme) Olanakları	58
2.3.2.10. İşin Toplum İçindeki Genel Algılanması.....	58
2.3.2.11. İşin Yapısı ve Zorluk Derecesi	59
2.3.3. Çevresel Faktörler	59
2.4. İŞ TATMİNİ SONUÇLARI.....	60
2.4.1. İş Tatmininin Sağladığı Faydalar	61
2.4.1.1. Yüksek Moral Sağlanması	61
2.4.1.2. Çalışanların İşlerine Bağlanması	62
2.4.1.3. İşyerinde Bütünleşme Sağlanması	62
2.4.2. İş Tatminsizliği Sonucu Ortaya Çıkabilecek Olumsuzluklar	63
2.4.2.1. Bireysel Açından.....	63
2.4.2.2. İşletme Açısından	64
2.5. İŞ TATMİN DEĞİŞKENLERİ	64
2.6. İŞ TATMİNİNİ ÖLÇMEDE KULLANILAN ANKETLER	66
2.6.1. Genel İş Tatminini Ölçen Anketler	66
2.6.1.1. Michigan İş Tatmini Anketi.....	66
2.6.1.2. Quinn ve Starnes'in Genel İş Tatmini Ölçeği	67
2.6.2. İş Yüzleri Bazında İş Tatminini Ölçen Anketler	67
2.6.2.1. Minnesota İş Tatmin Ölçeği	67
2.6.2.2. İhtiyaç ve Tatmin Anketi.....	68
2.6.2.3. Yüz Çizelgesi.....	69
2.6.2.4. İş Tanımlama Ölçeği.....	69
2.6.2.5. İş Tatmini Anketi	70

2.6.3. Görev Bazında İş Tatminini Ölçen Anketler	70
2.6.3.1. Anket Yöntemi	71
2.6.3.2. Davranış Gözlemlenmesi Yöntemi	71
2.6.3.3. Mülakat Yöntemi.....	72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞGÖRENLERİN YÖNETİCİLERE DUYDUKLARI GÜVEN İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	73
3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	78
3.3. KAPSAM VE SINIRLILIKLAR.....	80
3.4. EVREN VE ÖRNEKLEM	80
3.5. VERİLERİN TOPLANMASI	81
3.6. VERİLERİN ANALİZİ.....	82
3.7. ELDE EDİLEN BULGULAR VE YORUM	82
 SONUÇ.....	 90
KAYNAKÇA	93
EKLER.....	98
EK – 1. ANKET FORMU	98
ÖZET	102
ABSTRACT	103

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 : Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Yaş Grupları	
Dağılımı	82
Tablo 2: Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Cinsiyet Dağılımı	83
Tablo 3: Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Medeni Durum	
Dağılımı	83
Tablo 4: Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Eğitim Durumu	
Dağılımı	83
Tablo 5: Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Çalışma Yılı	
Dağılımı	84
Tablo 6: Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Görev Durumu	
Dağılımı	84
Tablo 7: Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Yöneticiye Duyulan	
Güven ve İş Tatmini Ortalamaları.....	85
Tablo 8: Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki	85
Tablo 9: Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Yaş Değişkenine	
Göre Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Ortalamalarının	
Farklılaşması.....	86
Tablo 10: Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Cinsiyet	
Değişkenine Göre Yöneticiye Duyulan Güven ile İş tatmini	
Ortalamalarının Farklılaşması	87
Tablo 11: Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Medeni Durum	
Değişkenine Göre Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini	
Ortalamalarının Farklılaşması	87
Tablo 12: Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna	
Göre Yöneticiye Duyulan Güven ile İş tatmini Ortalamalarının	
Farklılaşması.....	88
Tablo 13: Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Çalışma Yılı	
Değişkenine Göre Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini	
Ortalamalarının Farklılaşması	88

Tablo 14: Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Görev Değişkenine Göre Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Ortalamalarının Farklılaşması.....	89
--	----

GİRİŞ

Güven, hem sosyal yaşamda hem de örgütsel yaşamın vazgeçilmez ve ihtiyaç hissedilen önemli ve güçlü bir duygudur. Bireyler arasında güven duygusunun ve algısının yüksek düzeyde olması hem örgütsel hem de bireysel anlamda pek çok kazanç sağlanmasına neden olmaktadır. Bu kazançlar arasında insanın kendisini uygun sosyal koşullar içerisinde bulması, diğer kişi ve kurumlar ile daha kolay ilişkiye girebilmesi gibi unsurlar yer almaktadır. Ayrıca güvenin varlığı kurulan ilişkiler için bir teminattır. Bu sayede insanlar arasında, insanlar ve kurumlar arasında ve kurumlarla kurumlar arasında ilişkiler istikrarlı bir şekilde sürdürülebilmektedir.

Modern yönetim anlayışı içerisinde insan faktörünün etkinliğinin ve öneminin artması yöneticilerin ve çalışanların değer yargılarını ve bakış açılarını değişikliğe uğratmıştır. Bu değişim çalışanların ve yöneticilerin birbirlerine karşı güven duymalarının gerekliliğini ön plana çıkarmıştır. Ayrıca güveni kurum geneline yaymalarının ve kurum politikası haline getirmelerinin onları rekabet ortamında çok farklı yerlere taşıyacağı ve performans üzerine olumlu birçok etkisinin olacağı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE YÖNETİCİYE GÜVEN

1.1. GÜVEN KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Güven kavramı, bireye dayalı olarak oluşan ve yine birey tarafından anlamlı hale getirilen bir kavramdır. Güven, bireyler arası ilişkilerin oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve kalıcı hale getirilmesinde temel ölçüdür. Güven kavramı kişiye, kuruma, ait olunan topluma veya kültüre göre farklı biçimlerde ele alınmaktadır. Bu nedenle güven kavramının sağlıklı bir şekilde ele alınması ve değerlendirilmesi gerekir (Demirel, 2008: 180).

Türk Dil Kurumu'na göre; güven, korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat anlamındadır (tdkterim.gov.tr).

Giffin ve Williams'a göre güven risk içeren bir durumda bir kimsenin davranışına karşı duyulan itimattır (Halis ve Gökgöz ve Yaşar, 2007: 189).

Güven, bir ilişkinin tarafı olan bir kimsenin var olan ya da ortaya çıkabilecek bir zayıflığının, ilişkinin diğer tarafındaki kişi tarafından istismar edilmeyeceğinden emin olmasıdır (Başak, Öztaş,2010: 35).

İşgörenlerin tatmin duygularının oluşmasında ve artmasında birçok faktörün etkisibulunmaktadır. Bu faktörlerden biri de "güven" duygusudur. Günümüzde güvenduygusu konusuna örgütsel çalışmalarda artan bir ilgi söz konusudur (Mayer ve diğerleri, 1995: 709). Belirli bir zaman sürecinde gelişen bir olgu olan (McKnight ve diğerleri, 1998: 473) güven hemen hemen herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen fakat açıklanması veya tanımlanması zor görülen kavramlardan biridir (Taylor,1989). Literatürde güven kavramının tanımına ilişkin çeşitli bakış açılarına göre çok sayıda tanım geliştirilmiştir. McAllister (1995)'a göre güven bir kişinin başka bir kişinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve bunlara göre hareket etme

istekliliğidir. Cook ve Wall (1980: 39) ise güveni bir kimsenin diğer bir kişinin kelimelerine ve davranışlarına iyi niyet atfetme ve onlara inanma isteğidir. Türk Dil Kurumuna (2009) göre, “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma” şeklinde tanımlanan güven “sosyal ilişkiler yolu ile oluşturulur ve onun ile sürdürülür” (Özbek, 2008: 84). Güvenen kişi, karşı tarafın kendisi için önem taşıyan davranışlar sergileyeceği beklentisi içindedir ve onu kontrol etmeyi ya da izlemeyi düşünmeksizin eylemlerine karşı savunmasız kalmaya gönüllü olmaktadır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 713).

Güven, bir kişi, grup ya da organizasyonun karşılıklı değişik ilişkisi içinde bulunduğu diğer kişi, grup ya da organizasyonun ahlaki açıdan doğru kararlar alacağına ve etik prensiplere dayalı davranışlar geliştireceğine ilişkin beklentilerini ifade etmektedir (Yücel, 2006: 4).

Güven, güvenilen tarafın ahlaki olarak doğru biçimde davranacağına dair beklenti temeline dayanan, güvenilen tarafa güvenme isteği ile ilgili etik davranış beklentisi (ahlaki olarak doğru kararlar ve etik prensiplerin analizine dayalı eylemler) olarak ifade edilmiştir (Tüzün, 2007: 95).

Güven, bireylerin birbirlerine karşı olan düşünce ve davranışlarıyla ilgili olumlu duyguları içeren psikolojik bir unsurdur (Özler, Atalay, Şahin, 2010: 50).

Bireylerin sosyal ilişkilerinin bir sonucu olarak farklı gruplara dâhil olma etkinlikleri sosyal / toplumsal sermaye kavramı olarak ifade edilmektedir. Diğer bir tanımla sosyal sermaye toplumda güven duygusunun hâkim olmasından kaynaklanarak bireyin sahip olduğu ilişkilerin kalitesine bağlı olarak yaşam statüsünü yükseltebilmesidir. Dolayısıyla örgütün insanda canlandırdığı duygular olan sosyal sermaye çalışanların kurum içinde birbirlerini nasıl selamladıklarıyla başlamakta, insanların birbirlerine sordukları sorulara yaklaşımları, yorumları, duygusal atmosfer, enerjik, ürkek, öfkeli, iyimser, kasvetli, dosthane tavırları ile devam etmektedir (Dinç, 2007: 24)

Güven, genellikle bir kişinin ilgilerine yönelik olarak, incinme olasılığı altında ve diğer insanların davranışlarına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Uz, 2006: 45).

Birey ve grup davranışında, güvenin daha çok beklenti ve ilişki bağlamı öne çıkmaktadır. Bu açıdan güven, bir tarafın diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olmasıdır. Diğer bir deyişle güven, kişinin karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok, yararlı olacağına ilişkin beklentisidir (Reyhanoğlu, 2006: 7).

Güvenli bir ilişkiyi oluşturmak için temel alınması gereken değerler; iyilik, yardımseverlik, güvenirliliktir (Ercan, 2006: 740).

Globalleşme, işgücü ve yerinin çeşitliliği, kültürel farklılıkların algılanmasının artışı, küçülme, işyerinde demokrasi artışı, uluslar arası ağlar, bilişim teknolojileri, merkezîyetçi olmayan karar alım süreçleri güven konusunun önemini artırmıştır. Güven unsuru hem örgüt dışındaki etkileştığımız gruplar hem de çalışanlar için önem taşımaktadır. Örgütsel güven örgütün tüm çalışanlarının iş memnuniyeti ve algılanan örgüt etkinliğine bağlı durumdadır. Güven, işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır (Tüzün, 2007: 95).

Bireylerin, örgütlerin ve toplumların faaliyetleri ve gelecekleri için bu kadar önemli sayılan güven unsurunun bazı özellikleri onu bu kadar önemli hale getirmektedir. Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Güven kişiler için farklı inanış değerlerinde yer almaktadır. Yönetim faaliyetleri içinde dikkat çekmese bile bir bütün olarak sisteme olan inanç faaliyetleri etkilemektedir. Bu nedenle güven görüldüğünden daha derin bir yapıya sahiptir.

- Güvenin yaratıldıktan sonra artma eğilimi vardır. Yani güven ortamı güveni doğurur.
- Çalışanlar tarafından güven duyulan bir yönetimin zorluklar ve sorunlar karşısında çözüm yaratması daha kolaydır çünkü güven, yönetimi daha kolay hale getirmektedir.
- İşbirliğine olanak tanımaktadır.
- Risk içeren durumlarda çalışanların sorumluluk üstlenmesine yardımcı olur (Yücel, 2006: 12).

1.1.1. Güven Duygusuna Farklı Bir Bakış Açısı

İşletmeler içinde bulundukları çevrede yer alan ve faaliyetlerini etkileyen faktörlerin bir kısmını kontrol altına alarak veya bunların bir kısmına uyum sağlayarak belirledikleri amaçlara ulaşma doğrultusunda faaliyetlerini sürdürürler. İşletme çevresi genel olarak iç ve dış çevre olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Devlet, halk, rakipler, tedarikçiler, müşteriler, finans kuruluşları gibi unsurlar dış çevreyi oluştururken işgörenler, yöneticiler ve sahipler ise iç çevreyi oluşturmaktadır.

İşletmelerin amaçlarına ulaşmada üzerinde yoğunlaşmaları gereken unsurlardan biride işgörenlerdir. Çünkü işgörenler iç çevreyi oluşturan işletme sahipleri ve yöneticilerin davranışlarından önemli ölçüde etkilenmektedirler. Örgütlerin başarısı örgütsel davranışı oluşturan; güven, adalet, bağlılık, tatmin, motivasyon gibi psikolojik faktörlere dayanmaktadır. İşgörenin yapmış olduğu işten elde ettiği olumlu hisler olarak tanımlanan tatmin duygusu görev ve sorumluluklarını etkin bir biçimde yerine getirmesi ile sonuçlanmaktadır.

İşgörenlerin tatmin duygularının oluşmasında ve artmasında birçok faktörün etkisi bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri de “güven” duygusudur.

Günümüzde güvendiuygusu konusuna örgütsel çalışmalarda artan bir ilgi söz konusudur (Mayer vediğerleri, 1995: 709). Belirli bir zaman sürecinde gelişen bir olgu olan (Mcknight vediğerleri, 1998: 473) güven hemen hemen herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen fakat açıklanması veya tanımlanması zor görülen kavramlardan biridir (Taylor,1989). Literatürde güven kavramının tanımına ilişkin çeşitli bakış açlarına göre çok sayıda tanım geliştirilmiştir. McAllister (1995)'a göre güven bir kişinin başka bir kişinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve bunlara göre hareket etme istekliliğidir. Cook ve Wall (1980: 39) ise güveni bir kimsenin diğer bir kişinin kelimelerine ve davranışlarına iyi niyet atfetme ve onlara inanma isteğidir. Türk Dil Kurumuna (2009) göre, “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma” şeklinde tanımlanan güven “sosyal ilişkiler yolu ile oluşturulur ve onun ile sürdürülür” (Özbek, 2008: 84). Güvenen kişi, karşı tarafın kendisi için önem taşıyan davranışlar sergileyeceği beklentisi içindedir ve onu kontrol etmeyi ya da izlemeyi düşünmeksizin eylemlerine karşı savunmasız kalmaya gönüllü olmaktadır (Mayer, Davis ve Schoorman,1995: 713).

Butler (1991: 647) “güven konusuna ilişkin literatürün; güvenin kişiler arası ilişkilerin önemli bir yönü olduğunda, yönetsel kariyerin geliştirilmesinde yararlı olduğu, kişiyegüvenin çıktıları tahminlemede amaca daha uygun olduğu inançlarında birleştiğini ifade etmiştir”. Örgüt içerisinde bireyler ve gruplar arasındaki güven, organizasyonun istikrarı ve üyelerinin mutluluğu için yüksek düzeyde önemlidir (Cook ve Wall, 1980:39). Güven bireyin davranışlarını anlamlandırmada anahtar değişkendir (Driscoll,1978: 55). Genel olarak işletmeler açısından güvenin konuları; bireyler arası güven, üst yönetime ve örgüte duyulan güven, işletmeler arası güven (tedarikçiler, ortaklar gibi) ve müşterilerin işletmelere karşı olan güveni olarak ifade edilmektedir (Arı,2003: 19). Bu güven çeşitlerinden yöneticiye olan güven duygusunun, doğrudan işgörenler üzerinde etkisi olduğu söylenebilir.

Güven en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanır. Literatürde, güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğu, ancak

kısa vadede yaratılamadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği konusunda fikir birliğine varılmıştır (Demircan ve Ceylan, 2003: 139). Yöneticiye duyulan güven ise, örgüt yapı içerisinde kişiler arası güven kapsamında ele alınmaktadır. Bu bağlamda, birey yöneticisine olan güven hissi, yöneticinin etik ve adalet uygulamalarındaki tutumlarıyla şekillenmektedir.

Örgütsel yapı içerisinde kişiler arasındaki güven, bilişsel ve duygusal olmak üzere ikiye ayrı boyutta incelenmektedir. Bilişsel güven, bir kişinin güvenilirliği, doğruluğu, dürüstlüğü ve bağlılığına ilişkin diğer kişilerin düşünsel modellerini ifade eder. Yöneticilerin karakteristik özelliklerinin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi bilişsel güven için önemlidir. Duygusal güven ise, kişilere gösterilen özen ve ilgisi konusunda gelişen, duygusal bağın yansıttığı güçlü ve özel bir ilişkiyi anlatır. Yönetici ile çalışan arasındaki etkileşim ve kurulan ilişki esnasında gösterilen özen ve ilgi konuları duygusal güven için önemlidir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 114).

Güven duygusunun toplum içindeki işlevine bakıldığında ise, güven artışının birbirini etkileyen döngüsel bir ilişki içinde ekonomik büyüme ve toplumsal işbirliği sürecinde olumlu biçimde etkileyeceği gözlemlenmektedir (Tüzün, 2006: 13). Diğer yandan örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların yöneticisine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 140).

Güvenin önemine yönelik olarak artan fikir birliğine rağmen kişiler arası güven ilişkisi genel düzeyde çalışılmış ve diğer durumlar ile olan ilişkisi yeterli araştırılmamıştır. Ayrıca yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu doğrudan lider (yönetici, denetçi ve çalışma grup lideri) üzerine yoğunlaşmıştır. Organizasyona güven ve yönetime güven konularında araştırmalar sınırlı kalmıştır. Araştırmaların kişiler arası ilişkiler ve organizasyona güven konuları üzerine yoğunlaştığı, az sıklıkla da diğer durumlar ile güven ilişkisinin incelendiği görülmektedir (Tan ve Lim 2009: 45).

Güven; organizasyonlar, gruplar ve insanlar arası ilişkilerin devamlılığında en gözeçarpan faktörlerden birisidir. Bu kavram, bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözümlenmesi, yetki verilebilmesi, amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, taraflar arasındaki birçok ilişkiyi etkileyici bir değişken özelliğine sahiptir. Yüksek dereceli güven duygusu, bununla doğru orantılı olarak daha fazla bağlılığı (Asunakutlu, 2002: 3) ve iş tatminini de beraberinde getirmektedir. Diğer taraftan, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de yer bulan güven ve güvenlik ihtiyacı bireyleri için psikolojik bir durumdur. Bu durumun, örgüt içerisinde karşılanma düzeyine göre iş tatmin düzeyinde artışlar gözlenmektedir.

Yöneticiye duyulan güven hissinin etkilediği iş tatmini; "işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne ölçüde karşıladığı" (Eren, 2006: 123) şeklinde tanımlanmakla birlikte; "kişinin çevresinden, kendisinden, yöneticisinden, çalışma grubundan ve bulunduğu organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı bir duygu" (Cribbin, 1972: 115) olarak da ifade edilmektedir. Anlaşılacağı üzere, hem iş tatmini hem de güvenin oluşmasına etki eden faktörler olarak, "çalışma arkadaşları, örgütsel yapı ve yönetici" belirleyici olmaktadır. Diğer yandan, özellikle yöneticiye duyulan güven duygusu istenilen tatmin hissinde belirleyici olmaktadır.

Yöneticinin vaatleri ile uygulamaları arasında tutarlılık olduğunda çalışanlar hayalkırıklığına uğramamakta ve olumlu tavır sergilemektedirler. Yöneticinin vaatlerinin önem kazanabilmesi için uygulamalarını net bir biçimde ortaya koymas gerekmektedir. Uygulamaları vaatleri ile örtüşmüyorsa, yönetici ile çalışanlar arasında güvenin gelişmesi için uygun koşullar oluşmamakta ve yerine getirilmeyen vaatler olumsuz durum yaratmaktadır. (Arslantaş ve Dursun, 2008: 113). Diğer bir ifade ile bu durum güven eksikliğine ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır.

1.2. GÜVEN KAVRAMININ ÖZELLİKLERİ

Güven kavramının birey ve toplumlar için taşıdığı önem öteden beribilmektedir. Bu konularda araştırma yapan yazarlar toplumdaki yüksekgüven düzeyinin işbirliği eğilimini de artırdığını belirtmektedir. Sonuçta işbirliğide yeniden güven üretmektedir.

Ekonomistlere göre birisinin itibarının zarar görme maliyeti bir bireyin aldatma eğiliminin olmamasıdır (Tüzün, 2006: 9).

Diğer taraftan, itibar kavramına sosyal boyutunu eklediğimizde ve bunu örgüt ile bağladığımızda karşımıza daha farklı bir durum çıkmaktadır. Örgütsel itibarın oluşması örgütün güvenilirliği, öncelikli ve kaliteli olması, dürüst duruş sergilemesi toplumda güvenilir örgüt görünümünde olması için önemlidir (Tüzün, 2006: 11).

Güven kavramı için yazarların en çok birleştikleri nokta güvenin durumsallık ile ortaya çıkmasıdır. Buna yönelik olarak genelde iki durumdan bahsedilmiştir. Bunlardan biri, 'kaybetme' olasılığını içeren risk durumudur. Güven ve risk alma ilişkisi karşılıklı ilişkilerde bireyleri risk alma eğilimine sokarak güven oluşumu için bir olasılık yaratır. Güven için gerekli bir diğer durum ise taraflardan birinin çıkarının diğeri ile bağlantılı olma yani birbirine bağımlılık durumudur. Hem risk hem de birbirine bağımlılık durumu güven için gerekli olmasına karşın birbirine bağımlılık durumu arttıkça risk ve güven ilişkisi değişiklik gösterecektir.

Güven duygusunun toplum içindeki işlevine baktığımızda, güven artışının birbirini etkileyen döngüsel bir ilişki içinde ekonomik büyüme ve toplumsal işbirliği sürecini de olumlu biçimde etkileyeceği gözlemlenmektedir. Bireyler arasındaki güven ilişkisinin ülkeden ülkeye farklılaştığı söylenebilir. Bazı kültürlerde birbirleriyle ilişkisi olmayan bireyler arasında bile güven duygusu gelişmişken, diğer kültürlerde bireyler arasındaki güven tanışıklık düzeyine koşut olarak gelişmektedir (Tüzün, 2006: 12-13).

Bazı yazarlar güveni bireycilik ve ortaklaşa davranışçılık terimleriyle ilişkilendirmiş, ortaklaşacı toplumlarda güvenin yüksek, bireyci toplumlarda ise düşük olduğunu belirtmişlerdir. Buradaki ortak tema, ortaklaşacı toplumların bireyci toplumlara göre daha bağımsız dünya görüşüne sahip oldukları, ilişkililere ve ilişkileri beslemeye daha fazla önem verdikleri konusunda oluşmaktadır (Tüzün, 2006: 14).

Güven oluşumunda, iki ya da daha fazla tarafın birlikte yarattıkları bir sosyal durum söz konusudur. Taraflar sosyal durumu tanımlarken benzer yorumlayıcı şemalar kullanır ya da geliştirirler. Sonrasında bu taraflar sosyal durum içerisinde oluşan güven düzeyi yaklaşımında anlaşmaya varacak ve böylece birbirleri arasındaki uyum ortaya çıkacaktır. Bu uyumun dayanağı ise tarafların değerleri ve yaklaşımlarının benzerlik derecesidir (Tüzün, 2006: 15).

1.3. GÜVEN ÇEŞİTLERİ

Araştırmacıların güven kavramına farklı açılardan yaklaşımları ve farklı tanımlar, nedenler ve sonuçlar üzerinde durmaları, farklı güven sınıflandırmalarını da beraberinde getirmiştir (Çetinel, 2008: 15-16).

1950'lerden itibaren farklı güven boyutları ortaya konmaya başlanmıştır (Tüzün, 2006: 16).

1.3.1. McAllister'in Güven Sınıflandırması

McAllister güveni rasyonel ve duygusal kökleri nedeniyle farklılaşan ve bununla de ilişkinin niteliği ve sonuçlarını değiştirebilen bilişsel temelli ve duygusal temelli güven şeklinde iki temel yapı olarak incelemiştir (Çetinel, 2008: 18).

1.3.1.1. Bilişsel Temelli Güven

Bilişsel temelli güven yapısı (cognitivebasedtrust)karsı tarafa yönelik anlamlı bir bilgisahibi olmaya, ayrıca güvenmek için *iyi(rasyonel)* neden arayışına dayanır. Bireyler kime, hangi koşullar altında ve hangi noktalarda güveneceklerini seçerkengüvenilirlik kanıtı olarak “iyi sebepler” ararlar ve bunu yaparken belirli bir bilgiyeihtiyaç duyarlar; bu nedenle seçim rasyonel bir nedene dayanır.

McAllister’inçalışmasında da, tam bilgivermenin, güven için gerekli olmadığını belirtilmektedir. Aynı şekilde tam bilgisizliğinde güven üzerinde rasyonel dayanağı yoktur. McAllister’agöre uygun bilgi ve‘iyi nedenler’ güven kararlarının altyapıları olarak hizmet etmektedirler. Diğer birifadeyle, karşı tarafa yönelik tam bilgisizlik durumunda güven kararı rasyonelsayılmayacağı gibi; tam bir bilgiye sahip olduğunda da güvene ihtiyaç kalmaz (Çetinel, 2008: 18).

1.3.1.2. Duygusal Temelli Güven

Bireylerin paylaştığı kültürel anlamların dünyası, duygusal tepkiler veya bireyler arasısosyal ilişkilerin görüntüsü, güvenin sadece düşünülerek değil, hissedilerek yaşandığını göstermektedir. Bireyler, güven ilişkilerinde duygusal yatırımlar yaparlar,partnerlerine özen gösterirler ve en sonunda bireyler arasında oluşan duygusal bağlargüven için temel oluşturur.

Güvenen ile güvenilen arasında tekrarlanan bir etkileşim dinamiğinde gelişenduygusal temelli güven (*affectivebasedtrust*) yapısının, karşı tarafa yönelikduygusal bağlılığa ve onun iyiliği için endişelenmeye ve ilgi göstermeye dayandığınıbelirtmektedir. Duygusal güvenin hareket noktası bireylerin karşılıklı olarak geliştirdikleriilişkiye yaptıkları duygusal yatırımlardır. McAllister’a göre,özellikle yardım etme davranışı, duygusal güven yapısının temel tutumudur (Çetinel, 2008: 18-19).

1.3.2. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin'in Güven Sınıflandırması

Shappiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) güvenin birbirleriyle ardışık şeklide ortaya çıkan 3 aşamada oluştuğunu belirtmiştir. Bir diğer güven aşamasının gelişmesi bir önceki aşamanın gerçekleşmesiyle oluşmaktadır. Bu üç tür güven şekli şöyledir; hesaplanmış güven (calculusbased), bilgiye dayalı güven (knowledgebasedtrust) ve özdeşleşmeye dayalı güven (identificationbasedtrust).

Bu üç aşamalı tanımlamada her iki tarafın yeni bir ilişkiye başladığı ve geçmişlerinin olmadığı varsayılır. Taraflar birbirlerine karşı belirsizdir, çabuk yaklaşılır işe savunmasız kalacaklarını düşünürler, geleceğe yönelik belirsizlik durumu söz konusudur (Tüzün, 2006: 18).

1.3.2.1. Hesaplanmış Güven

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin güvenin ilk aşamasını tehdide dayalı güven olarak tanımlamışlardır. Yazarlar güvenin bu aşamasında bireylerin sonuçlarından korktukları için taahhütlerini yerine getireceklerini belirtmektedirler. Bu nedenle, ceza tehdidi ödüllendirme vaadinden daha belirgin bir teşvik oluşturmaktadır.

Hesaplanmış güvende yarar sağlama unsurlarının da var olması nedeniyle tehdide dayalı güven yerine hesaplanmış güven tanımını yapmaktadırlar. Başka bir ifadeyle, tehdit temelli güvende sadece güven ihlalinin değil cezadan duyulan korkuya dayalı bir ödüllendirme mevcuttur. Hesaplanmış güvende ise çoğunlukla güvenilir olmanın ödülleri ve güven ihlalinin getireceği tehlike birlikte değerlendirilir (Çetinel, 2008: 19-20).

Hesaplanmış Güven (Calculusbasedtrust) şekli davranışların tutarlılığına dayanır. Bireyler yaptıkları ve söylediklerinin sonuçlarından korktukları için güven duymak durumundadırlar. Güven ilişkisine bir zarar

gelirse, bireyler kendilerinden güven ilişkisi içinde beklenen taahhütleri yerine getiremeyeceklerdir (Tüzün, 2006: 20).

1.3.2.2. Bilgiye Dayalı Güven

Güvenin ikinci şekli bilgiye dayalı (Knowledgebasedtrust) güvendir. Güvenin bu formu diğerinin tahmin edilebilirliği üzerine inşa edilmiştir. Başka bir deyişle “diğerini yeterince bilme ve davranışını kestirebilme” aşamasıdır. Bilgiye dayalı güven ilişkisi tehdit yada korkuya değil, tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiye dayalı olan bir tür güven ilişkisini içermektedir (Tüzün, 2006: 20).

Bilgiye dayalı güven, güvenilen kişinin davranışlarının tahmin edilebilir olmasına dayandırılmaktadır. Güvenilen kişinin davranışını önceden tahmin edebilmek için ise kişinin yeterliliğini iyi bilmek gerekmektedir. Bireyin sahip olduğu özellikleri bilmek onun hakkında tahminde bulunabilme imkânını sağlayarak güven ya da güvensizlik kararının alınmasında etkili olmaktadır (Çetinel, 2008: 21).

1.3.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Güvenin üçüncü şekli diğerlerinin arzu ve amaçları ile özdeşleşme üzerine kurulmuştur Özdeşleşmeye dayalı güven biçiminde güven, diğerleri gibi düşünmek, diğerleri gibi hissetmek ve diğerleri gibi sorumluluk duymaktadır. (Çetinel, 2008: 21).

Özdeşleşmeye dayalı güven diğer tarafın istek ve niyetleriyle özdeşleşmeye dayanır. Üçüncü aşamada güven vardır, çünkü taraflar birbirlerini anlamış ve diğerinin isteklerini takdir etmiştir. Özdeşleşmeye dayalı güvende kişiler arası ilişkiler gelişmiş, kişi diğerinin bir ajanı ya da yerini tutacak biri gibi davranış sergiler. Özdeşleşmeye dayalı güvende hem

bilgi hem de özdeşleşme gelişmiştir. Kişi hem karşısındakini bilir ve tanır, hem de diğerinin güvenini sağlamak için ne yapacağını bilir. Hesaba dayalı ve bilgiye dayalı güvene yönelik eylemler özdeşleşmeye dayalı güveni oluşturur.

Özdeşleşmeye dayalı güven bir tarafın diğer tarafın ihtiyaçlarını, seçimlerini bildiğinde veya tahmin ettiğinde gelişir. Artan özdeşleşme “diğeri gibi düşünme”, “diğeri gibi hissetme” ve “diğeri gibi davranmayı sağlar. Özdeşleşmeye dayalı güven örgüt içinde kimlik algılayışını da etkiler ve destekler (Tüzün, 2006: 21-22)

1.3.3. Odaklanma Boyutuna Göre Güven

Odaklanma boyutunda güvene baktığımızda karşımıza 4 düzey çıkıyor. Bunlar; Kişiler arası, Mikro düzeyde, Kuruma dayalı, Sisteme dayalı güven.

1.3.3.1. Kişilerarası Güven

Kişilerarası güven bireyin karşısındaki belirli bir kişiye yönelik güven duygusunu içermektedir. Kişilerarası güvende risk veya belirsizlik durumu ve tarafların birbirine bağımlılığı söz konusudur. Olumsuz sonuçların oluşması olasılığı varsa, etkileşimin başarılı olması için güven gereklidir. Bireyin karşısındakine bağımlılığı söz konusu değilse, güven duyması da gerekli değildir. Çalışma gruplarının etkinliği ve devamlılığı grup içindeki kişiler arasında güvenin varlığına bağlıdır (Yücel, 2009: 47: 48)

1.3.3.2. Mikro Düzeyde Güven

Kişiler ve örgütler arasında oluşan güvendir. Bu güven türü aşinalığa, geçmişte yaşanan etkileşime ya da aynı sosyal gruba üyeliğe dayanmaktadır. Organizasyonlar arası güven kurum aktörlerinin davranışlarına olan güveni ifade eder (Halis ve Gökğöz ve Yaşar, 2007: 190).

1.3.3.3. Kuruma Dayalı Güven

Güven garantileyen yasal düzenlemelere formel ve toplumsalyapılara dayanmaktadır. Sisteme dayalı güven soyut bir sistemde var olan eminlik iken,kuruma dayalı güven, güven kaynağı olarak kurumları göstermektedir (Halis ve Gökğöz ve Yaşar, 2007: 190).

Bireyin kurumsal yapıların gelecekteki başarılı çabaları mümkün kılmak için var olduğuna inanması neticesinde gelişen güvendir. McKnight'a göre kuruma dayalı güvende başarının sebebi olarak her şeyin ideal çerçevede beklenen şekilde gerçekleşmesi ya da vaat, akit, denetim ve garanti gibi uygulamalarla sağlanması görülmektedir.

Yapısal güvence olarak da açıklanabilecek bu durum, işleyişin sağlam temellere dayandırıldığı inancına neden olarak daha fazla risk üstlenilmesini sağlar. Güven davranışını etkileyen kapsamlı dayanak bu şekilde oluşur ve takım çalışması gibi örgütsel düzeylerde ve bireysel hakları koruyan yasal sistemler gibi sosyal düzeylerde ortaya çıkar (Yücel, 2009: 48: 49).

1.3.3.4. Sisteme Dayalı Güven

Şahsi olmayan güvendir. Kültürel sistemlerin, otoritenin,anayasa gibi yasal düzenlemelerin meşruluğuna dayanan güven türüdür (Halis ve Gökğöz ve Yaşar, 2007: 191).

Topluluk içerisinde bireylerin davranışları hakkındaki beklentileri yasama ve yürütme işlevlerini yürüten kurumlarca şekillendirilir. Sisteme dayalı güveni ortaya çıkaran, bu topluluğun sahip olduğu yazılı kurallar ve bu kuralları koyan kurumların uygulamadaki kararlılığıdır. Bu güven türünde güvenin nesnesi konumunda adalet sistemi ya da anayasa gibi isleyişi olan bir sistem aracı bulunmaktadır. Güveni doğuran durum ise isleyişin beklendiği şekilde olacağıdır. Yani güven, bireyin haklarının yazılı kurallarla korunduğuna yönelik inancından kaynaklanmaktadır (Yücel, 2009: 49).

1.3.4. Duygusal Boyutta Güven

Duygusal boyutta güvende ise üç alan gözlenmiştir. Bunlar; Arkadaşlık, Kişiliğe dayalı, Genelleştirilmiş güvendir.

1.3.4.1. Arkadaşlık Güveni

Arkadaşlık güveni tarafların birbirlerinden açıklık ve dürüstlük beklediği, yavaş oluşan ve esnek özelliklere sahip bir güvendir. Tarafların karşılıklı iyi niyet ve yakın kişisel ilişkiler söz konusudur. Bireyler yakın ilişkisi içinde bulundukları kişilerden zarar görmeyeceklerine dair bir inanca sahiptirler. Bu tip güvenin oldukça kuvvetli bir duygusal yanı bulunduğundan, taraflar birbirlerinin hatalarına karşı oldukça hoşgörülü davranırlar (Yücel, 2006: 44-45).

1.3.4.2. Kişiliğe Dayalı Güven

Güven, liderlik ile ilgili pek çok araştırmada olduğu gibi kişilik özelliği olarak görülebilir. Örneğin dürüstlük herhangi birine güvenmeye yol açan bir kişilik özelliğidir. Yetenekli olduğundan pek çok insana daha fazla güven duyma eğilimi vardır. Güveni geliştirmede önemli bir faktör de

kişinin gösterdiği davranışların tutarlılığıdır. Adil ve tarafsız olan veya dönüştürücü liderlik davranışları sergileyen kişilerin de güven kazanması daha olasıdır (Yücel, 2006: 45).

1.3.4.3. Genelleştirilmiş Güven

Güven grup içi üyeliklerden kaynaklanır. İnsanlar milli kültürün bir üyesi olarak başkalarına güvenme ya da güvenmeme eğilim taşırlar. Fukuyama yaptığı çalışmada farklı milli kültürler üzerinde çalışmış ve ekonomik canlılık için gerekli olan büyük kurumların güvene sahip olmada zorlandığını ortaya çıkarmıştır. Daha küçük çapta ise, bireyler örgüt içi üyelere olan güvenlerini artırma ve örgüt dışı kişilere karşı da azaltma eğilimindedirler (Yücel, 2006: 45).

1.4. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI

Bu başlıkta örgütsel güven kavramına açıklık getirilecektir.

1.4.1. Örgütsel Güven Tanımı

Araştırmacılar güvenin yapısı ve etkileri üzerine birçok inceleme yapmışlar, ancak örgütsel güven kavramının tanımını açık ve net bir şekilde belirtmemişlerdir.

Mishra ve Morrissey örgütsel güveni “bir işgörenin; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak” tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda güven hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Halis ve Gökgöz ve Yaşar, 2007: 192).

Örgütsel güven, örgüt içi karşılıklı ilişkilere bağlı olarak kolektif güven sonucu oluşmaktadır. Güven bireye özgü iken, örgütsel güven örgütün tamamını kapsamaktadır (Demirel, 2008: 181).

Örgütsel güven, işgörenlerin birbirlerinin söylemlerinden, davranışlarından ve aldıkları kararlardan emin olmalarıdır (Özler, Atalay, Şahin, 2010: 51).

Örgütsel güven, bir sosyal sermaye biçimi olarak, diğer örgütler tarafından taklit edilemez örtük biçimdir (Reyhanoğlu, 2006: 44).

Örgütsel güven "örgütün ilişkilerde ve etkileşimlerdeki kültür yapısına ve iletişimine dayalı olarak, diğer bireylerin, grupların veya örgütlerin yetenekli, açık ve dürüst, ilgili, inanılır olduğu inancı ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma istekliliğidir" (Çetinel, 2008: 28).

Örgütsel güven tek boyutlu bir kavram değildir. Pek çok uzman güveni; (1)çok düzeyli- bireyler, takımlar, örgütler ve örgütler arası birleşme gibi çok düzeyli değişim ilişkilerinin bir sonucu,(2) kültürel kökleri olan- örgüt kültürünün inançları, değerleri ve normlarıyla bağlı, (3) iletişim temelli - doğru bilgiyi sağlama, kararlara yönelik açıklama yapma ve açıklık sağlama gibi iletişim davranışlarının bir sonucu, (4) dinamik- güven yapılandırılmasının süreklilik gerektiren bir olgu olması, (5) çok boyutlu- kişinin güven algılamasını etkileyen bilişsel duyuşsal ve davranışsal düzeyde pek çok unsurdan oluşan bir olgu olarak tanımlamıştır (Tüzün, 2007: 105).

1.4.2. Örgütsel Güvenin Gelişimi

Örgütsel güvenin oluşumu için işgörenin, karşı tarafın kendisine zarar vermeyecek ya da risk yaratmayacak şekilde davranmaya istekli olduğuna inanması gerekmektedir.

Örgütte güvenin oluşmasında öncelikle değerlerin, örgütsel koşulların ve yöneticilerin bireysel eğilimlerinin bunun yanında da örgüt üyesinin bireysel eğilimlerinin etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca, yöneticinin güvenilir olduğuna dair örgüt üyelerinin bilişsel değerlendirmeleri de önemli olmaktadır. Çalışanların birbirine güven duyması için, öncelikle işletme sahibi ve yöneticilerine güven duyması gerekmektedir. Başka bir açıdan bakıldığında ise, çalışanların yönetime güvenmesi için, yönetimin çalışanlarına güven duyması zorunludur (Özler, Atalay, Şahin, 2010: 52).

Örgütsel güvenin sağlanmasında örgütün strateji ve politikaları da etkili olmaktadır. Söz konusu bu durumu bir örnekle pekiştirebiliriz. Örgütler için üst düzey bir eleman tedarik eden Milanolu Kustermann'a göre *“Terfi etmek için koşullar apaçık ortadadır. İşe yeni alınanlara ne bekleyecekleri ve kendilerinden ne beklendiği anlatılır. İşe yeni alınanların hepsi ya büyü ya da ayrıl diye bir sistemimizin olduğunu bilir. Eğer çalıştıkları alanda itibarlarını güçlü bir şekilde artırıcı sürekli bir ilerleme göstermezlerse, eninde sonunda firmayı terk edeceklerdir. Birisi ayrıldığında bu bir sürpriz olmaz, çünkü bu kişi firmadaki bütün geçmiş yılları boyunca birçok değerlendirme almıştır ve uygulama liderden yada ilgili yöneticiden aldığı özgül geribildirimlerden yararlanma fırsatına defalarca sahip olmuştur.”* Anlaşıldığı üzere güvenin izlenen strateji ve politikaların şeffaflığına bağlı olarak geliştiği görülmektedir. Örgütü bu şekilde algılayan veya kabullenen çalışanın ise örgüte olan bağlılık ve güven duygusu da kendiliğinden oluşmaktadır (Demirel, 2008: 181-182).

1.5. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ

20.yy'ın baslarında FrederickW.Taylor tarafından yayımlanan “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı kitap, fabrikalarda işgücünün verimliliğini maksimuma çıkarmayı amaçlayan zaman ve hareket etütlerini incelemiş ve bu etütlerde yapılacak çalışmalarla üretimde artısin sağlanacağını savunmuştur. Taylorist

sistemde işgücünün niteliksizleştirilmesi, aşırı uzmanlaşma ve inisiyatif vermeme gibi özelliklerle üretimin artısının sağlanmasına çalışılmıştır.

Ancak 20.yy'ın ortalarına doğru bilginin dağılım ve paylaşım hızının artması ile birlikte ortaya çıkan bilgi toplumu çalışanları bu tür bir soyutlanmayı kabul etmemişlerdir. Bilgi toplumunda en önemli etken bilgiyi yaratan insandır. Yaratıcılığın bu kadar önem kazandığı günümüzde insanı sadece bir üretim aracı olarak görmek mümkün değildir. Bu nedenle uzmanlaşma ve üretim eğilimliliği dışında artık duyarlı olma, açık iletişim, karşılıklı güven gibi kavramlar da is hayatına girmiş ve insanın mantık yanı ile birlikte duygusal yanı da dikkate alınmaya başlamıştır. Günümüzde geliştirilen en önemli güven modelleri aşağıda açıklanmaktadır (Yücel, 2006: 50).

1.5.1. Mishra Güven Modeli

Mishra hem örgütler hem de bireyler için geçerli dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven algılamasını yarattığını belirtmiştir. Mishra güvenin “ bir tarafın diğer tarafın yeterli, açık, ilgili ve itimat edilebilirolduğuna dayanan inancına karşı savunmasız kalma isteği” olduğunu belirterek dörtfarklı güven boyutu tanımlamıştır:

- Yeterlilik (competence)
- Açıklık (openness)
- İlgililik (concern)
- İtimat edilirlilik (reliability) (Çetinel, 2008: 31).

Mishra modelinin ilk boyutu yeterliliktir. Yeterlilik örgütsel güvene uyarlandığında, örgütün pazarda yaşamını sürdürebilme kabiliyeti ile birlikte, liderlikte etkinlik varsayımı algısını genelleştirilir.

Mishra modelinin ikinci boyutu açıklık boyutudur. Güvenin diğer boyutlarla ilişkisini kurabilmek açısından, açıklık ve dürüstlüğü algılayabilmek

yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde anahtar durum konumundadır. Açıklığı oluşturmada en önemli rol liderlere düşmektedir (Tüzün, 2007: 110-111).

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

Mishra modelinin dördüncü boyutu olan itimat edilirlilik, tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgilidir. Söylemlerde ve eylemlerde tutarlılık ve uygunluk güveni oluşturur. Yöneticinin ya da liderin güvenilirliği, aynı zamanda itimat edilebilirliği ile tanımlanır (Tüzün, 2007: 110-111).

1.5.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bireysel ve örgütsel güven ayrımı Bromiley ve Cummings'de de karşımıza çıkmaktadır. Bromiley ve Cummings'e göre bireysel güven, bireyin ilişkilerindeki ve davranışlarındaki beklentileri ifade etmektedir. Örgütsel güven ise bireylerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerine odaklanmaktadır. Çalışmada örgütsel güvenin, çalışanların tecrübelerine göre farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabileceğini belirtilmektedir.

Bromiley ve Cummings'e göre güven, "bir kişinin veya bir grubu oluşturankişilerin diğer kişi veya gruba (a) açık veya açık olmayan taahhütlere uygun iyi niyetli davranmagayreti, (b) ne olursa olsun, görüşmelerde önceden belirlenmiş taahhütlerde dürüst olma,(c) uygun fırsatlar olduğunda bile diğer tarafın durumundan çok fazla çıkar sağlamamainancı veya grubun ortak inancıdır (Çetinel, 2008: 33)."

Bromiley ve Cummings yukarıda verilen güven tanımının ilk boyutu ile bireyin "itimat edilir davranması" ya da bağlılığı oluşturmaya yönelik hareket ettiğini ileri sürer. Tanımın ikinci boyutu, birinci boyutunu da içererek, güvenli birey hareketlerinin bireylerin istekleriyle tutarlı olduğunu ileri sürer. Tanımın

üçüncü boyutu ise güvenli bireyin faydacı olmadığını ileri sürer. Bromiley ve Cummings (1996) “güvenilir davranış” yukarıda belirttiğimiz tanımdaki üç boyutu kabul eden ve bu boyutlara göre hareket eden davranış olarak tanımlamıştır (Tüzün, 2006: 40-41).

1.5.3. Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Mishra'nın tanımladığı dört farklı güven boyutuna; (a) yeterlik (b) açıklık (c) ilgililik (d) itimat edilirlilik boyutlarına ek olarak Shockley-ZalabakEllis ve Winograd, iletişim ve iş memnuniyeti literatürünü gözden geçirerek, beşinci boyut olarak özdeşleşme (identification) boyutunu eklemiş ve beş boyutlu bir model geliştirmiştir. Beşinci boyut olan özdeşleşme örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediği önemi üzerine vurgu yapar.

Shockley-ZalabakEllis ve Winograd'ın önerdiği güvenin beşinci boyutu olan özdeşleşme kavramı bireylerin örgüt üyesi olarak birleşebilirlik ve sıkı ilişkiler kurma paradoksunu nasıl yönettiği ile ilgilenir (Tüzün, 2007: 112).

1.5.4. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli

Araştırmalarda ilgi çeken farklı konularla, bunların arasında iletişim, liderlik,hedeflerle yönetim, uzlaşma, oyun teorileri, performans yönetimi, endüstri ilişkileri vekendini yöneten çalışma grupları var- Mayer, Davis ve Schoorman bütünleyici birörgütsel güven modeli ileri sürmüşlerdir. Önerdikleri güven modelinde, örgütselortamda, karşılıklı güven oluşumunda etkili olan özellikler üzerinde durmaktadırlar (Yücel, 2006: 53).

Yazarlar öncelikle güven ilişkisi içindeki tarafları güvenen ve güvenilen olarak ikiye ayırmışlardır. Hem güvenilenin hem de güvenenin özelliklerinin

güvene olan etkisivurgulanmakta ardından risk ve güven ilişkisi incelenmektedir.

Modelde güven için belirlenen ilk özellik güven eğilimidir. Burada, diğer insanlara karşı genelleştirilen bir güven isteği ifade edilmektedir (Yücel, 2006: 54).

Modeldeki ikinci unsur, güvenilenin sahip olduğu özellikler ve eylemlerinin güvenilirliğin etkileyeceği varsayımıyla güvenilirliği etkileyen unsurlar olarak ifade edilmiştir (Yücel, 2006: 55).

Mayer ve arkadaşlarının modellerinde belirttikleri üçüncü önemli unsur ise risk'tir. Kişi güvenebilmek için riske ihtiyaç duymamaktadır, ancak güvenme gerçekleştiğinde riske yönelmiş olmaktadır. Modelde güven ve güven davranışı arasındaki fark vurgulanmakta, güven için riski kabul etme "isteği", güven davranışı için ise fiilen riski "kabul etme" ayrımı yapılmaktadır (Yücel, 2006: 56).

Bir olayda güven düzeyi ile algılanan risk düzeyi karşılaştırılır. Eğer güvenin düzeyi algılanan riskin eşiğini geçerse, güvenen kişi risk alma ilişkisine girecektir. Eğer algılanan risk seviyesi güven seviyesinden yüksekse, güvenen kişi risk alma ilişkisine girmeyecektir (Erden, 2007. 36).

1.6. ORGANİZASYONEL TEORİSYENLERE GÖRE ÖRGÜTSEL GÜVEN

Örgütlerde güvenin önemi ilk kez insan ilişkileri akımı ile vurgulanmıştır. Bilimsel yönetim akımında güvenden daha çok insana duyulan güvensizlik söz konusudur. McGregor, Likert ve Argyris gibi yönetim bilimciler güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğunu belirtmişlerdir (Erden, 2007. 19).

1.6.1. Argyris'e Göre Güven

Argyris örgütlerin bireylerin gelişimine olanak tanıyacak ve gelişimi kolaylaştıracak şekilde onları desteklemesi gerektiğini ve örgüt içinde bireyler arasında güvensizliğin artmasının, bireylerin ilişkilerinde çekingen davranmalarına neden olabileceğini ileri sürmektedir. Bu etki neticesinde, örgüt içerisindeki bilgi akışı ile uyum ve karar verme süreçlerinin etkinliği azalacaktır. Argyris bunu önlemek için örgütlerin işleri zenginleştirmesi, tek yanlı bağlılığı azaltması, açıklığı, güveni, risk almayı ve duyguları ifade etmeyi özendiren bir ortam yaratması gerektiğini ifade etmiştir (Yücel, 2006: 70).

Argyris'e göre, işgörenlerin çoğu davranışlarını Y teorisine göre ayarlamaya yatkın oldukları halde, bu teoriye uygun davranmamaktadırlar. Bunun nedeni, örgüt yaşantısının işgörelere özgüven, sorumluluk duygusu, başarı ve gerektiğinde meydan okuma gibi erdemleri kazandırmamasıdır. İşgörelere güvenilir, sağlıklı bir iletişim kurma fırsatı verilir, kendi potansiyellerini kullanmaları sağlanır ise, işgörelere işlerini özümserler, boyun eğme ve bağımlılıktan kurtulurlar.

Argyris'in yönetim alanındaki düşünceleri temel olarak dört ilkeye dayanır.

Bunlar:

- Karar almada uzlaşma,
- Güven,Eşitlik
- İnsani gereksinimlerin doyurulmasıdır.

Örgütte alınan her karar, o karardan doğrudan etkilenecek bireylerin uzlaşması ile alınmalıdır. Uzlaşmaya dayalı karar alma, güven ile gerçekleşebilir. Bir örgütte işgörelere kendilerini özgürce ifade edebilmeleri, risk alabilmeleri, iç ve dış olaylarda örgüte yararlı olabilmeleri, birbirlerine güveni gerekli kılmaktadır. Güven, işgörelere potansiyellerini korkmaksızın

kendi kararları ile kullanabilmelerini sağlar. Yakından denetimin getirdiği stresten, güven ile uzaklaşılır. Eşitlik, her örgütte işgörenler arasında formel bir şekilde kabul edilmiş rollerin parçalanmasıdır. Yönetici, rolü gereği aştın üstü durumundadır (Erden, 2007. 20).

1.6.2. Likert'e Göre Güven

Likert alan araştırmaları sonucu etkili örgütlerin etkili olmayan örgütlerden yapısal özellikleri bakımından farklılıklar gösterdiğini belirlemiştir. Likert, örgütlerin istismarcı, iyiliksever, otoriter, danışmacı ve katılımcı olmak üzere beş sistemden oluştuğunu varsaymaktadır. Beş sistem içerisinde katılımcılığı benimseyen örgütlerde güven yüksektir. Katılımcılığı benimseyen örgütlerde, herkesçe kabul edilmiş ortak hedefler konulduğundan ve karara katılma sağlandığından işgören katkısı ve verimlilik daha yüksek, iletişim açık ve doğru, işgören devri ve iş kaybı daha azdır (Erden, 2007. 20).

Çalışan katkısı istenmesi ve bu katkıdan yararlanılması daha fazla görülür. Açık ve doğru iletişim kurulur. Bütüncül bir karar verme süreci ile ortak oluşturulmuş ve herkesçe kabul edilmiş hedefler bulunur. Kontrol amaçlı uygulamalar diğer modellere göre daha az olduğundan verimlilik oranları daha yüksek ve devamsızlık, personel devri, iş kaybı ve kaynak israfı oranları daha düşüktür. Likert katılımcı yönetim modelinin örgütsel başarı için kilit bir yöntem olduğunu savunmuştur (Yücel, 2006: 70).

1.6.3. McGregor'a Göre Güven

McGregor, birbirine karşıt olan X ve Y teorilerini geliştirmiştir. X ve Y teorilerinde, her yönetsel karar ve eylemin ardında insan niteliği ve insan davranışı üstüne varsayımlar vardır. X teorisi, geleneksel yönetim ve denetim görüşünü yansıtmaktadır. X teorisine göre, insanoğlu işi sevmez ve elinden geldiği kadar isten kaçır. İnsanoğlu işi sevmediği için örgütün

amaçlarını eldeetmesine yönelik yeterli çabayı göstermez. X teorisine göre iş gören,güvenilmeyen biridir ve yakından denetlenmelidir.

X teorisinin karşıtı olan Y teorisinde, bireysel ve örgütsel amaçlar kaynaştırılmaktadır. McGregor'a göre yönetici, astın ücret artışı, ilerleme ve çalışmakışulları üzerinde önemli derecede etkisi olmasını, yanikatılımını beklemektedir. Eğer bu etki olmazsa astlar, yöneticiye daha azgüvenmektedirler. Yönetici, aynı zamanda yetenekli de olmalıdır. Astlaryetenekli olmayan yöneticiden, adil davranış beklememektedirler (Erden, 2007. 19).

McGregor'a göre, yöneticilerinvarsayımları çalışanlarındavranışlarını etkiler. Yönetim çalışanlardanbeklediğinden fazlasını alamaz. Teori X insanlara yönelik bir değerler dizisidir. Genelliklebürokratik ve bilimsel yönetimle ilişkilendirilen X teorisi yönetimin çalışanlara güvenmediğini, çalışanların islerinden hoşlanmadıklarını ve aralarındaki işbirliğinin sadece kontrol mekanizmaları devredeyken sağlanabileceğini savunur. Y teorisindeise yönetim çalışanlara güvenir, onlara kendilerini güdülemeleri ve kontrol etmeleri için güç verir ve çalışanların kendi kişiseldeğerleriyle örgütün hedeflerini bütünleştirebilecek kapasitede olduklarına inanır.

McGregor'a göre, Y teorisi çalışanların morallerini yükselterek verimliliğin artmasına yol açar. Etkili bir yönetim, organizasyonun tüm üyeleri arasında açık iletişim ve karşılıklı güvenin varoluşuna bağlıdır (Yücel, 2006: 69-70).

1.7. ÖRGÜTSEL GÜVENİN SONUÇLARI

Güven unsuru hem örgüt dışındaki etkileşilen gruplar hem de çalışanlar için önem taşımaktadır. Güven, hem kişiler arası ilişkilerin bir sonucu hem de kültürel ve ahlaki değerlerle, günlük yaşam ve iş deneyimine göre değişen dinamik bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Bugün örgütlerde

yaşanan krizlerin suyun üstünde görülen ekonomik, sosyal ve politik nedenleri, aslında suyun altında yer alan ağır güven krizinin yansımaları iken, başarılı örgütlerin öyküleri kuruma güven, lidere/yöneticiye güven, kurumsal vizyona güven gibi anahtar özellikler ile yaratılmakta olduğu söylenebilir (Tüzün, 2007: 112).

Güven önemli bir kültürel değer olarak öncelikle örgütsel yapıların özellikleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt üyeleri arasında geçerli olan yüksek güven düzeyleri merkezileşmenin azalmasına neden olmaktadır. Merkezileşmenin azalması sonucunda gevşetilmiş, içselleştirilmiş denetim, öne çıkmaktadır. Tam tersine düşük güven düzeyleri ise merkezileşmeyi arttırmakta, katı dışsal denetimi devreye sokmaktadır (Çetinel, 2008; 37).

Yapılan çalışmalarda elde edilen bir diğer bulgu ise çalışan performansı ve güven arasında pozitif yönlü ilişki olduğu yönündedir. Çalışanların, liderlerinin kendilerine güvendiğini düşündüklerinde performanslarının olumlu yönde etkilendiği sonucuna varmışlardır. Takımlar üzerinde yapılan çalışmada takımlarda güven artısının, takımların yaptıkları önemli hataların azalmasını ve böylece takım performansının artmasını sağladığını tespit etmişlerdir (Çetinel, 2008; 38).

Güven aynı zamanda örgütsel bağlılık davranışının oluşmasına da katkı sağlamaktadır. Bağlılık da güven gibi uzun süreli ilişkiler için önemli bir unsurdur. Çalışan örgüt içerisinde kalıp etkileşim içinde oldukça örgütün politikaları ve amaçları hakkında daha fazla bilgi sahibi olacağını ve bunun sonucunda örgüte güven duyacağını belirtmektedir. Örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi kabul eden birey zamanla örgütle adeta özdeşleşir. Sonuç olarak da örgüte duyduğu bağlılık artar (Çetinel, 2008; 40-41).

1.8. GÜVENSİZLİK KAVRAMI

Bu başlık altında güvensizliğin tanımı, sebepleri ve önemi üzerinde durulacaktır.

1.8.1. Güvensizliğin Tanımı

Literatürde, güven kavramı kadar güvensizlik kavramı üzerinde de durulmaktadır. Bazı çalışmalar güvensizliği güvenin tersi ya da tek bir boyutun iki ayrı ucu olarak ifade ederken, bazıları ise güvenden ayrı bir kavram olarak ele almaktadırlar. Güven konusunda ilk çalışmaları yapan kişilik psikologlarına göre güvenin az olduğu durum güvensizlik olarak nitelendirilmektedir (Yücel, 2006: 73).

Güvensizlik, karşı tarafın yeterliliğinden ve/veya niyetinden emin olmama ve buna bağlı olarak olumsuz bir beklenti taşımasıdır (Reyhanoğlu, 2006: 12).

Güven ümit edilen şeylerin bir beklentisi iken, güvensizlik endişe duyulan, kaçınılan şeylerin beklentisidir ve birey kendini bu davranışların etkisinden korumaya çalışır. Güvensizliğin temel bilişsel unsurlarından biri, karşı tarafın davranışlarına yönelik kuşkudur (Çetinel, 2008: 14).

İnsanların gerçekte yüzlerini fark edip; önce yıkılmaksonrada değiştiremeyeceğini anlayıp, mutlulukta klidi yapmaktır (<http://nedir.antoloji.com>).

1.8.2. Güvensizliğin Sebepleri

Kurum içinde güveni oluşturmaya çalışırken öncelikle varılan şüphenin nedenleri araştırılmalıdır. Genellikle insanlar güvensizliğin varlığını bireyler arasındaki kişisel çatışmalara yüklemektedirler. Bunun yanında

bireyler ya da gruplar arasında sağlıklı olmayan bir rekabet ortamı yaratan örgütsel yapı da söz konusu olabilir. Ödül sistemi sağlıklıdır. Ya çalışanları eşit olarak kabul etmemektedir ya da sınırlı kaynaklar için çalışanları birbiri ile rekabete sokmaktadır. Örgüt politikaları ve uygulamaları da bireylerde güvensizliğe yol açmaktadır.

Bunun yanında fırsatçılıkta örgüt içinde güvensizliğe yol açmaktadır. Güven riskli bir yatırımdır ve risk güvenilen kişinin güvenenin zayıflığını kullanabilme gerçeğinden dolayı var olmaktadır. Bu tip davranış organizasyonelliteratürde fırsatçılık olarak tanımlanmaktadır. Kişinin birine ya da sosyal düzenlemelere duyduğu güven özellikle bir takım karışıklıklara karşı oldukça hassastır. Bir yanlış hareket güveni sonsuza dek alt üst edebilmektedir. Güven güvensizliğe kolayca dönüşebilmektedir. Bu nedenle uygun davranışlarla desteklenmelidir. Güven ilişkisinde fırsatçılığa yer yoktur (Yücel, 2006: 80-81).

1.8.3. Güvensizliğin Önlenmesi

Güvensizliğe karşı koymak ve güveni geliştirmek için önce örgüt içinde görülen güvensizliğin, sonuçlar ya da bütünlük ile ilgili başarısızlıklarla bir bağlantısı olup olmadığının araştırılması gerekir. Çünkü bunlar şüphenin temel nedenlerine ipucuvereceklerdir. Yöneticiler de organizasyondaki mevcut uygulamaların ya dapolitikaların güvensizliğe katkısı olup olmadığının araştırması ve bilgileri bir araya getirmelidirler (Yücel, 2006: 82).

Bunun yanında iletişim de güvensizliğe karşı koymada etkili bir yoldur. En azından güvensizliğin nedenlerinin ve alanının saptanmasında çalışanlarla iletişim kurmak ve belki de elde edilen bilgiler ışığında sebeplerin üzerine eğilmek oldukça iyi sonuçların elde edilmesine yardımcı olacaktır. Çalışanlardan başarılı sonuçlar elde etmek için işbirliği yapabilecekleri bir ortamın nasıl yaratılabileceği ile ilgili fikirler alırken su gibi sorulardan yardım alınabilir. Örneğin, yönetimin örgüt içinde var olan şüphe ortamına katkıda

bulunmaması için neyin ya da nelerin değişmesi, yönetimin örgüt içinde güveni desteklemek ve ona katkıda bulunmak için ne yapması gerektiği gibi (Yücel, 2006: 83).

1.9. GÜVENSİZLİĞİN YANSIMALARI

Güvensizliğin varolduğu işletmelerde çalışanlar bu şirketteki rollerin ve değerlerinin ne olduğunu anlayamaz hale gelirler. Rekabetçi baskıların bir araya gelmesi korku, moral ve verim düşüklüğünün yanında şirkete sadakatte ve bağlılıkta da ciddi bir düşüşe neden olmaktadır. Birçok şirkette yatay hiyerarşik yapılanmayageçilmesine ve müşteri odaklı çapraz organizasyonlara gidilmesine, bu amaçla ekipler kurulup bu ekiplerin içinde ve arasında güvene çok önem verilmesine rağmen güvensizlik hızını kaybetmeden yaygınlaşmaya devam etmektedir. Güvensizlik kendi kendini yaratan ve teyit eden bir niteliktedir ve bir sarmal halini alması çok kolaydır. Bu sarmal ciddi duygusal şiddete sebep olabilir. Güvensizlik mesafe yaratır ve yabancılaşmaya yol açar. Örgüte, yöneticisine ve çalışması arkadaşlarına veya bunlardan herhangi birine olan güvenini kaybeden çalışandan iş tatmini, verimlilik beklemek doğru olmayacaktır. İçindeki kuşku ve endişe nedeni ile sürekli hata yapmaktan çekinen çalışan yaratıcı veya katılımcı hiçbir örgüt aktivitesine katılmayacak, işini geliştirecek önerilerde bulunmayacak ve sadece önüne verilen işi yapar duruma gelen bir robot halini alacaktır. Güvensizliğin ilerlemesi durumunda işine olan konsantrasyonu da kaybedeceğinden önüne konan işi bile doğru yapması şüpheli bir hal alacaktır (Yücel, 2006: 81-82) .

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. TANIMI VE ÖNEMİ

Bu bölümde iş tatmini ile alakalı tanımı, önemi ve genel özelliklerine ilişkin açıklamalarda bulunulacaktır.

2.1.1. Tanımı

İş tatminine ilişkin ilk sistematik bilgiler 1930'lu yıllara dayanmaktadır. Teorik bağlamda pek çok araştırma iş tatminini açıklamada Klasik ve Neo-Klasik Yaklaşımlarda olduğu gibi Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'na ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisine başvurmaktadır (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 1).

İş tatmini birçok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Bunun altında yatan neden ise, çalışanın işinden tatmin olmasını sağlayan birçok unsurun var olması ve tanımlamalarında bu unsurlar çerçevesinde yapılmış olmasıdır denilebilir. İş tatmini ile ilgili yapılan tanımlamalardan bazılarını şu şekilde sayabiliriz (Ö. Bozkurt ve İ. Bozkurt, 2008:2).

İş tatmini kişide, çalışma yaşamı veya söz konusu kişi ile çalıştığı işyeri koşulları arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyetduygusu ve kişinin işine karşı almış olduğu pozitif bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000: 254). İş tatmini dendiğinde, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı işarkadaşları ve bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir(Bingöl, 1997: 270). Bireylerin gerçekleştirmek istedikleri hedefleri

ile işletme hedeflerinin uyumu, bireylerin işten bekledikleri ödüller ile elde ettikleri ödüllerin karşılaştırılması, iş tatmini ile yakından ilgili konulardır.

Bullock'e göre iş tatmini işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak göz önüne alınır (Çalışkan, 2005:9).

Latince'de yeterli anlamına gelen "satis" kelimesinden türetilen "tatmin" kavramının yorumlanmasında iki temel ilke vardır. Bu ilkelerden birincisi tatmini bir süreç, ikincisi ise bir sonuç olarak görür. Bir süreç olarak tatmine bakıldığında tatminin kendisinden ziyade temelinde yatan unsurlar ve psikolojik süreçler üzerinde durulur. Bu bakış açısı, alınan ve beklenen arasındaki bir değerlendirmeyi ortaya koyar. Sonuç açısından tatmin ise beklentinin karşılanması olarak görülebilir. İş tatmini ise; bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak tanımlanabilir (Karaca, 2008: 54).

İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir ve bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılamalarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır. Bu anlamda iş tatmini, "bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonu" dur (Aşan ve Erenler, 2008: 204).

İş tatmini; birinin işinin ya da iş tecrübesinin takdir edilmesi sonucu oluşan hoş ya da olumlu duygusal durumdur (Baş, 2002:19).

Bireyin işe karşı olumlu tepkisini ortaya koyan iş tatmini, geleneksel olarak iş durumuna karşı duyguyu, tutumu ve tepkiyi yansıtan olumlu hissel bir ifade veya psikolojik bir kontrol ve revizyon işlemi görür. İş tatmini beklenenle alınan bir fonksiyonu olarak ta görülebilir. Başka bir ifade ile birey az beklenti içinde olup az alırsa veya çok bekleyip çok alırsa tatmin olur (Naktiyok ve Küçük, 2003: 228).

İş tatmini, çalışanların işlerinin çeşitli yönlerine karşı beslemiş oldukları tutumların toplamıdır. Bu çerçevede, çalışanın işiyle ilgili genel tutumu olumlu ise iş tatmini ortaya çıkmakta, aksi halde tatminsizlikten söz edilmektedir (Çarıkçı, 2000: 155).

İş tatmini çalışma psikolojisi alanında yaygın biçimde kullanılan bir başka birey tarafından doğrudan gözlenmeyen, yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tanımlanabilen ve ifade edilebilen iç zevki veya iç huzuru anlatan bir kavramdır (Demirhan, 2007: 7).

İş tatminin en önemli özelliği zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavram olmasıdır. Kişisel olması sebebi ile yöneticinin yapacağı en önemli şey, işgörenlerine optimum seviyede bir tatmine ulaşmaları için yardımcı olmaktır. İş tatmini üzerinde yapılan araştırmalarda kavram; genel olarak örgütsel davranış geliştirme açısından ve verimlilik artışı sağlayan bir faktör olarak ele alınmıştır (İşcan ve Timuroğlu, 2007:125).

İş tatmini; çalışanın kendi işine karşı olan iş değerleri ve isten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal bir cevaptır (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006: 40).

İş tatmini, bir bireyin işinin özelliklerinin, kendisi için önemli olan nitelikleri taşıması ve doldurması halinde ortaya çıkan bir doyumdur (Ceylan, Ulutürk, 2006: 50).

İşten doyum, bir işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ve ulaştığı olumlu duygusal durumudur (Başaran, 2008: 263).

İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ve işçinin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir esere meydana getirmenin sağladığı mutluluk şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001: 136).

İş tatmini, işgörenlerin işini veya iş deneyimini değerlendirmesiyle sonuçlanan, hoş giden olumlu duygusal durumdur. Bu olumlu duygu, işgörenlerin ihtiyaç ve değerleri ile işin uyumu durumunda ortaya çıkmaktadır.

İş tatmini, çalışanları işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. Başka bir deyişle, işin özellikleri ile çalışanların istekleri birbirlerine uyduğunda iş tatmini oluşmaktadır (Turmuş, 2005: 3-4).

İş tatmini en basit bir ifadeyle çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 1).

İşgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk ile yakın bir ilişki içinde olan iş tatmini aşağıdaki etmenler ile ilgilidir:

- Tatmin, işgörenin işten elde ettiği maddi çıkarları ile ilgilidir.
- Tatmin iş güvenliği ile ilgilidir.
- Tatmin, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu ile ilgilidir.
- Tatmin üretimde bulunmaktan doğan gururla ilgilidir.
- Tatmin, umut verici mesleki projelerle ilgilidir.
- Tatmin, işin akışını ve hızını denetleyen işgörenin yeteneği ile ilgilidir.
- Tatmin, işyerindeki olumlu beşeri ilişkilerle ilgilidir.
- Tatmin, işletmenin genel durumu ile ilgilidir.
- Tatmin, amirin tutumu ile ilgilidir.
- Tatmin, sendikal ilişkilerle ilgilidir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001: 36).

İş tatminin üç önemli boyutu bulunmaktadır:

- İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Bu yüzden görülmez, sadece ifade edilebilir.
- İş tatmini genellikle çıktıların, beklentileri ne derece karşıladığı ile ifadelendirilebilir.
- İş tatmini, birbiriyle ilgili birçok tutumları da beraberinde getirir. Bunlar genelde iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ve benzerleri ile ilgilidir (Yazıcıoğlu, 2010: 244).

2.1.2. Önemi

İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirmektedir. Bu nedenle iş, insanların sosyal yaşamının temel taşlarından birisini teşkil etmektedir. Yaşamında sürekli bir şeyler üreten insan mutludur ve bu mutluluk onun bütün hayatına yansır. Kısaca insan, her şeyden tatmin olur.

Günümüzde işletmelerin performansının, yapılan yatırımın getirisine ve kâr durumuna göre hesaplanmasının yanında insan boyutuyla da hesaplanması söz konusudur. Çalışanların bedensel ve zihinsel sağlığı, iş tatmini ile yakından ilişkilidir. İş tatmini yüksek olanlar daha iyi fiziksel ve zihinsel duruma sahiptirler. Bu açıklamaya göre iş tatmini, çalışanlar kadar işletmeler için de önemlidir. İş tatmini aynı zamanda işletmelerin, verimli işgörenlerin organizasyona bağlılıklarını artırıp uzun süre işte tutmasını da sağlamaktadır (Turmuş, 2005: 5-6).

Örgütün iki önemli amacı vardır. Biri ürün üretmek, öbürü ise işgörenlerin işlerinden doyumunu sağlamaktır. Örgüt ürünün niceliğini ve niteliğini yükseltmeye çalışırken, buna koşut olarak işgörenlerin işten doyumlarını yükseltmeye çalışmakla da yükümlüdür (Başaran, 2008: 263).

İşletmede görev alan bireyler, örgüte katkıları doğrultusunda eşit muamele gördüklerini hissederlerse, tatminleri kolaylaşır. Bazı insanlar sadece çok çalışmaları gerekmediği için işlerinden memnun kalabilmektedirler. Kaynağı ne olursa olsun, iş tatmini sağlanamayan işletmeler, birçok sorunla karşı karşıya kalabilmektedirler. (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001: 137).

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu, daha gizli biçimlerde, ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır (Çalışkan, 2005: 10).

Karşılaşılan sorunların belli başlıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İş gören devrinde yükseklik,
- Yüksek devamsızlık,
- Düşük firma sadakati,
- Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması,
- Grevlerin gündeme gelmesi,
- Hırsızlık oranlarında artış,
- Makine ve tesislere zarar verme veya sabotaj yapılması,
- Daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık.

Bunlar, daha yüksek iş gerilimi, daha yüksek sigorta masrafları ve takip edilmesi gereken çok sayıdaki yargı işlemleri demektir. İş tatminsizliğinin yol açtığı sorunları sonuçta, işletmenin dolaylı veya dolaysız maliyet kalemlerini arttıracak unutulmamalıdır(Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001: 137).

İş tatmini, işgörenlerin fiziksel ve zihinsel sağlıklarının yanında fizyolojik ve ruhsal durumlarının da bir göstergesidir. Bu nedenle, iş tatmini denilince işten sağlanan maddi kazanç ve birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşlarıyla elde ettikleri verimin onlara sağladığı mutluluk ve huzur da akla gelir. İşgörenler çalışmaları sonucunda elde ettiklerini somut olarak görebiliyorsa bundan alacakları haz, onlar için büyük bir tatmin kaynağı olur(Turmuş, 2005: 6).

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemektedirler. İş tatmini elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişememektedir. İş tatmininin sağlanamaması bireyleri hayal kırıklığına uğratmaktadır. İş, insan hayatının odak noktası olduğundan işsiz olan kişi umutsuzluğa düşmektedir. İnsanlar zorunlu olmadıklarında bile çalışmak istemektedirler. İş tatminindeki boşlu ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturmaktadır (Karaca, 2008: 56).

Çalışanların işle ilgili tutumlarının önemi 1930'larda yapılan Hawthorne araştırmalarıyla anlaşılmaya başlanmıştır. İşletmelerde iş tatminine artan ilgi çeşitlilerden dayanamaktadır. Başlıcaları;

- Toplumsal Gelişme ve Bilinçlenme: Toplumların ekonomik gelişmeleriyle paralel olarak belirli bir maddi geçim düzeyine ulaşan bireylerin ihtiyaçları da değişmiştir. Eğitim düzeyinin yükselmesi beklentileri de değiştirmiştir.
- Toplumsal gelişmeye paralel olarak örgütsel gelişmede söz konusudur. İşletmelerde mevcut iş şekil ve gerekleri de değişmeye başlamıştır. Başlangıçta performansı iyileştirme isteği ile başlayan bu ilgi yakın zamanlarda sosyal sorumluluk şekline dönüşmüştür.
- ABD'de 1930'larda sendikacılığın canlılık kazanması, güçlü sendikalar kurulması ve 1937'de Wagnerr işçi-işveren ilişkileri yasasının çıkarılması ile toplu pazarlığın hukuki birvarlık kazanmasında o ülkede iş tatminine ilgiyi arttırmıştır.
- İşletmelerde örgütsel değişim uygulama gereği ve yeniliğe direniş ve yeniliği kabul ettirme gereği iş tatminini ayrıca ilgi konusu yapmıştır (Çalışkan, 2005: 10).

Özetlersek iş tatmininin yönetici, toplumsal ve kişisel hayat için önemi vardır. İşte tatmin olan çalışanlar tatmin duygusundan kaynaklanan olumlu davranışlarını hayatlarının diğer alanlarında da sürdürür (Karaca, 2008: 56). Yapılan araştırmalar, iş tatmini düşük olan bireylerin işten kaçtıklarını ya da işten ayrıldıklarını, işinden tatmin olanların ise olumlu davranışlar içinde olduklarını ve bu davranışlarını hem işyerinde hem de özel yaşamlarında sergiledikleri göstermiştir. Yüksek tatmin, çalışanlarda verimliliğin artmasına da neden olmaktadır. İş tatmini, çalışanların işlerinde ne kadar memnun olduklarını yansıması bakımından önemli bir kıstastır (Turmuş, 2005: 6).

2.1.3. İş Tatmininin Genel Özellikleri

Modern çalışma sistemleri, yapılacak işleri gittikçe daha düşük beceri gerektiren işi başarmak-tan kaynaklanacak hiç bir doyum duygusu vermemeyen, fakat çalışanı çok sıkı bir makine denetimi altında tutan gittikçe daha küçük parçalara bölmüş-tür (Acar,1993:80). Bu bağlamda çalışanları motive ederek işten tatmin duygularını geliştirmek ve aynı zamanda üretimi maksimize etmek yöneticilerin temel sorunlarının başında gelir (Erdoğan,1991:171).

İş tatmini tartışmasız bir dinamizm içerir. Yöneticiler bir defaya mahsus yüksek iş tatmini sağlayıp sonra bu konuya birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini geldiği kadar çabuk gidebilir, bu nedenle iş tatmininin yıllık olarak hatta aylık olarak dikkatlice izlenmesi ve korunması gerekir.

İş tatmininin üç önemli boyutu vardır (Şimşek:1995:92)

- İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böylece görülemez, sadece ifade edilir.
- İş tatmini genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığını veya beklentilerin ne kadarının aşıldığının belirlenmesidir.
- İş tatmini, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Örneğin, işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yöntem tarzı, çalışma arkadaşları vb.

2.2. İŞ TATMİNİ KONUSUNDAKİ YAKLAŞIMLAR

İş tatmini bir tutum olarak Howell ve Dipboye (1986) tarafından, davranış içeren motivasyondan farklı olmasına karşın, literatürde ilk kez iş tatmininin sistematik biçimde incelenmesi motivasyon kuramlarıyla ele alınmıştır. İş tatminini açıklamak için çok sayıda teorik çalışmalar yapılmıştır. Maslow'un (1943) ihtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg'in (1966) Çift Faktör Teorisi, Vroom'un (1964) Beklenti Teorisi birer motivasyon teorisi

olmakla birlikte, iş tatminini ilk inceleyen başlıca çalışmalardır. İş tatminini açıklamada önemli katkıları olan bu motivasyon teorilerinin yanında, Hackman ve Oldham'ın (1980) geliştirdiği iş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model), farklı bir bakış açısıyla iş tatminini açıklamaya çalışan bir yaklaşım olarak literatürde yer almıştır. Yakın dönemde, iş tatmini konusunu teorik açıdan inceleyen birdiğer çalışma ise Price ve Mueller'in (1986) iş tatmini modelidir (Yüksel, 2005: 294).

Maslow'a (1943) göre, ihtiyaçların belirli bir sıra içerisinde giderilmesi tatmini oluşturmakta ve performansı sağlayacak motivasyonu sağlamaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımına göre, öncelikle bireyin fizyolojik ve güvenlik gibi temel gereksinimlerinin karşılanması gerekmektedir. Saygı görme, kendini gerçekleştirme gibi daha üst düzeydeki gereksinimlerin duyulması, ancak alt düzeydeki gereksinimlerin karşılanması ile olası bulunmaktadır. Bu yaklaşım, doğrudan iş tatminini incelememiştir. İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, bireyin gereksinimlerini tatmin etme için davranışta bulunacağını ileri sürmektedir. Maslow, motivasyon kavramına genel düzeyde bir açıklamam yapmaya çalışmış, örgütsel ortamda bulunan işgörenin motivasyonu ya da tatmini üzerinde belirli bir şekilde durmamıştır.

Herzberg'in (1966) Çift Faktör Teorisi de motivasyon sürecini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoriye göre, içsel faktörler olarak nitelendirilen başarı, sorumluluk ve işin kendisi gibi iş içeriği ile ilgili yönler bireyi motive etmekte iken; dışsal faktörler olarak nitelendirilen ücret, iş güvencesi, çalışma koşulları, şirket politikası, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, yönetim gibi faktörlerin motive edici özellikleri bulunmamaktadır. Ancak, dışsal faktörlerin yokluğu motivasyonu sağlamamaktadır (Eren, 2000: 489). Çift faktör teorisinin ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından temel farklılığı, incelediği değişkenlerin niteliği açısından dır. Çift faktör teorisinde değişkenler doğrudan iş ile ilgili bulunmakta ve örgütsel ortamdaki unsurları içermektedir. Beklenti teorileri de motivasyonu açıklamaya çalışırken tatmin kavramını kullanmışlardır. Bu teorilere göre, motivasyon, kişinin ödülü arzulama derecesi ve bekleme sürecine

bağlıdır. Beklenti teorisi iki açıdan eleştirilmiştir: Birincisi teorinin karmaşık bir modelleme ile izah edilmesinden dolayı sınanmasında oluşan güçlük; diğereleştiri ise kişilerin davranış göstermeden önce çok ayrıntılı ve mantıklı bir düşünce içinde olduğunun varsayılmasıdır. Ancak, beklenti teorileri de iş tatminini doğrudan konu edinen çalışmalar değildir. Diğer motivasyon teorileri gibi, beklenti teorileri demotivasyon sürecini izah ederken tatmin kavramından yararlanmaktadırlar (Eroğlu, 2006: 269).

İş tatminini doğrudan ve sistematik açıdan inceleyen bir diğer çalışma Price ve Mueller (1986) tarafından yapılmıştır. Price-Mueller'in modeli dokuz dışsal değişkeni içeren ve iş tatminini bu değişkenlerle açıklamaya geniş bir çerçevede yaklaşan bir çalışma niteliğindedir. Modelde iş tatminini belirlediği varsayılan değişkenler; işin rutinliği, merkezileşme, iletişim, bütünleşme, adalet, ilerleme fırsatları ve uzmanlaşmadır. Modelde işin rutinliği, merkezileşme ve aşırı iş yükünün iş tatminini negatif yönde, iletişim değişkeni ile birlikte diğer değişkenlerin ise olumlu yönde etkilediği varsayılmıştır. Price-Mueller modeli iş tatminini oluşturan faktörleri ve iş tatmini sonuçlarını doğrudan inceleyen bir çalışma olmasına karşın, model dört açıdan eleştirilmiştir. Eleştirilen ilk yön, başlıca teorik çalışmalarda ele alınan, özellikle stres çalışmalarında yer alan rol çatışması, üst desteği gibi önemli iş özellikleri de değişkenlerinin modele alınmamış olmasıdır. Ayrıca, Hackman ve Oldham'ın (1975) modelinde yer alan görevin önemi değişkeni de modelin dışında tutulmuştur. Yine Hackman ve Oldham'ın modelinde yer alan geri bildirim, çeşitlilik ve özerklik faktörleri, Price-Mueller modelinde sırasıyla araçsal iletişim, rutinleşme ve merkezileşme olarak yer almıştır. Modele yöneltilen ikinci eleştiri ise, iş tatmininin çevresel belirleyicilerinin dışarıda bırakılmasıdır. Modelin eleştirilen üçüncü yönü ise, olumlu ve olumsuz duygusallık (affectivity) gibi kişisel değişkenlerin iş tatmininin belirlenmesinde önemsenmemiş olmasıdır. Sonuncu eleştiri ise, literatürde önemli bulunan stres verici değişkenler ile sosyal destek değişkenleri arasındaki etkileşimle modelin ilgilenmemiş olmasıdır. Price-Mueller'in iş tatmini modeline yönelik yapılan eleştirilerin teorik dayanaklar bulunmaktadır. Nitekim

teorik tartışmalarda, iş tatminininstres ile sosyal destek arasındaki ilişkiden etkilendiği ifade edilmiştir. Örgütsel ortamda,sosyal destek yeterli bir düzeyde olmadığı zaman, iş stresi iş tatmini üzerinde olumsuzetkide bulunmakta iken, yeterli bir düzeyde sosyal destek sağlandığında iş stresi iştatminini olumsuz yönde etkileyememektedir (Yüksel, 2005: 295).

İş tatmininin üç önemli boyutu vardır. Bunlar; iş tatmini, bir iş durumunaduygusal yanıttır. Böyle olunca görülmez sadece ifade edilebilir; iş tatmini genellikle,kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığınınbelirlenmesidir; iş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işinkendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. Organizasyonlarda işgörenlerin iş tatmininin düşük olması diğer bir ifadeyle iş tatminsizliğinin yaşanmasıadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda işgörende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlikduygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsizkararlar verme ile nicelik ve nitelik düşmesi yaşanabilecektir (Biçer, 2005: 47).

2.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tatminini etkileyen faktörler iki ana grupta ele alınıp incelenecektir. Bunlardan birincisi kişisel faktörler, diğeri ise örgütsel faktörlerdir.

Locke'ye göre iş tatminini oluşturan en önemli faktörler eşit ödüller ve destekleyici çalışma şartları ve iş arkadaşlarıdır. Adaletli ve çalışanların beklentilerine uygun ücret sistemleri ve terfi politikaları is tatminini etkiler. İş tatmini bireyin isine karşı duyduğu çeşitli tutumların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır(Karaca, 2008: 71).

2.3.1. Kişisel Faktörler

İş tatmininde etkili olan kişisel faktörler; cinsiyet, yaş, kıdem, unvan, eğitim düzeyidir. İşgörenlerin iş tatmin seviyelerini belirlemede bu faktörlerden yararlanılır.

2.3.1.1. Cinsiyet

Araştırmalar, cinsiyet faktörünün iş tatmini yaratılmasında önemli bir etken olduğunu göstermektedir. Kadınların iş tatminini, iş dışında annelik, ev kadınlığı gibi konularda bulabiliyor olmaları farklılık yaratıcı özelliklerdendir (Yücel, 2006: 106).

Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe uygun görülen ve yüklenen görevler, çalışma yaşamında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışta önemli bir ayrımı teşkil etmektedir. Kadının geleneksel olarak ev işleri, çocuk bakımı gibi aile içine dönük işlevleri üstlenmesi ve erkeğin dışarıda çalışarak ailenin geçimini sağlayan bir rol ile özdeşleşmesi, kadın erkek arasında yüz yıllardır süren toplumsal rol bölüşümüne neden olmuştur. Her iki eş de, profesyonel mesleklere sahip olsa bile, çoğunlukla kadının yine ev ve çocukları ile ilgili sorumlulukları üstlenmesi iş tatminini olumsuz olarak etkilemektedir. Kariyer sahibi kadınlar, bunu çocuk bakıp büyütmeye ve ekonomik dalgalanmalara feda etmeme eğilimi göstermektedirler (Karaca, 2008: 83).

Bazı araştırmalarda ise bunun tersi sonuçlar da alınmıştır. Kadınların erkeklere nazaran kötü şartlar altında çalışmalarına rağmen iş tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır. Bunun nedeni kadınların iş imkanlarından çok sosyal ilişkilere önem vermeleridir (Turmuş, 2005: 50).

Yapılan araştırmaların birçoğunda iş tatmini ile cinsiyet farklılığı arasındaki ilişki irdelenmiştir. Oshagbemi, üniversite öğretim elemanlarının iş tatminlerinde cinsiyet farklılığı başlıklı çalışmasında, cinsiyetin doğrudan iş tatmini üzerinde bir etkisi olmadığı, ancak yüksek unvanlı kadın akademisyenlerin iş tatminlerinin aynı seviyedeki erkek akademisyenlere göre daha yüksek olduğu bulgularına ulaşmıştır (Gülmez ve Dörtıol, 2009: 29).

2.3.1.2. Yaş

Yaş ile iş doyumu arasında olumlu bağıntı olduğu saptanmıştır. Kişiler yaşlandıkça doyumları artmaktadır. Genç işçilerin yükselme ve diğer işkollarına ilişkinaşırı beklentilerinin olması, doyumsuz olma olasılıklarını yükseltir(Çalışkan, 2005: 10).

Çalışanları genç, orta yaş ve yaşlı olarak ele alırsak;

Gençler, çalışma yaşamının başlangıcında olan kişilerdir. İlk defa iş aramanın ve ise yerleşmenin sıkıntılarını yasayacak, eğitime ve özelliklerine uygun bir işte çalışma arzusu yüksek olacaktır. Bu iş ve iş ortamına sahip olmanın önemli olacağı söylenebilir. Kişilerin ise bağlanmaları için işlerini ve ortamlarını tanımaları, alışmaları, kendileri açısından olumlu bir iklimin varlığını görmeleri ve bunun için de belirli bir sürenin geçmesi gerekmektedir.

Orta yaşlılar işlerini ve iş ortamlarını tanımış ve işe belli bir oranda alışmış kimselerdir. İşlerinden duydukları tatmini anlamak gençlere göre daha kolaydır. Orta yaştaki çalışanların iş değiştirmiş olmaları da bulundukları konum ile eski işlerini karşılaştırma olanakları doğurmakta bu da işe ilişkin tutumu etkileyen bir faktör olmaktadır.

Yaşlı olanlar yaşları ilerledikçe değişime daha fazla direnç göstermektedirler. Yeni teknolojileri kullanmaya daha az isteklidirler, daha az

hırslı, daha sağlıklı ve stresli ortamlara daha az dayanıklıdır (Karaca, 2008: 82).

Yaşlı işgörenler genç işgörelere göre daha düşük beklentilere sahip olup, iş durumuna daha fazla uyum sağlamaktadırlar. Bu işgörenler, kariyerleri ilerledikçe daha iyi iş veya daha fazla arzu edilen konumlara gelmektedirler. İş tatmin düzeyinin yükselmesinin; çalışma yaşamına uyum sağlamaya, düşmesinin de; sağlıktaki bozulmaya, kendini gerçekleştirme ve psikolojik gelişimin önündeki engellere dayandırıldığı yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır (Turmuş, 2005: 49).

Yapılan araştırmalar yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir bağıntı olduğunu göstermiştir. Yaş arttıkça tatmin artmaktadır. Bunun nedeni deneyim nedeniyle uyumun artmasıdır. Beş ayrı ülkede yürütölen çalışmalar yaşlı çalışanların genç çalışanlara oranla işlerinden daha fazla tatmin olduklarını göstermiştir. Çalışanların iş tatmininin yaşla arttığı Locke, Porter ve Lawler'in performansın iş tatminine yol açtığı sözü ile de açıklanabilmektedir. Çalışan işte tecrübe ve beceri sağladıkça iş performansı artar ve iyi iş çıkarmanın iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi kendini göstermektedir. Sonuç olarak iş tatmini yaş ile artmaktadır (Baysal, 1981: 191).

2.3.1.3. Kıdem

Çalışanların kıdem ve deneyimlerinin artmasına bağlı olarak daha iyi koşullarda çalışma olasılıkları da yükselir. Bu nedenle yönetici konumundaki çalışanların diğerlerine göre iş tatmini açısından daha yüksek bir konumda oldukları gözlemlenmektedir (Yücel, 2006: 107).

Bazı çalışmalar, çalışanın iş tecrübesi ile tatmini arasında olumlu bir ilişki ortaya çıkarmıştır. Bir başka ifade ile aynı alanda veya aynı kurumdaki çalışma süresince fazla olan çalışanların iş tatmininin de yüksek olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla iş deneyimi iş tatmini üzerinde etkili bir faktördür.

Çalışma hayatına yeni atılan, iş deneyimi olmayan kişilerin gerçekçi olmayan beklentileri de söz konusu olabilmektedir.

Ancak bu kişiler zamanla iş hayatının gerçeklerini kavramaktadır. Gerçekçi olmayan beklentiler çalışanın kişiliğinde zamanla değişikliğe uğramaktadır (Karaca, 2008: 80-81).

İşe yeni başlayanlarda iş tatmini yüksek olabilmektedir. Çünkü yeni bir iş bulma kendiliğinden insanları tatmin eder. Ayrıca iş onlara başlangıçta çekici gelir. Bilgi, beceri ve yeteneklerini işte kullanmada oldukça hevesli olurlar. Eğer işgörenler işlerinde ilerleme ve gelişme sağlayamazlarsa başlangıçta yüksek olan bu iş tatmini, düşme eğilimi gösterir (Turmuş, 2005: 52).

Bazı çalışanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre ayarladıkça iş tatmini bulabilmekte, bazıları ise geçeni yıllara rağmen beklentilerini değiştirmemekte dolayısıyla iş tatminsizliği ile yaşamayı öğrenmektedir (Karaca, 2008: 80-81).

Yıllarca aynı işte çalışanlar, zamanla işlerini yaşamlarının bir parçası gibi görmeye başlarlar ve giderek kurumları ve işleri ile adeta bütünleşirler. Bunun yanında kurum ya da kuruluşlar, hizmet yılı arttıkça işgörelere daha fazla imkân hazırlayarak onların ihtiyaçlarının çoğunu karşılamalarını sağlarlar. Bütün bunlar, onların işlerinden yüksek düzeyde tatmin olmalarını sağlar (Turmuş, 2005: 52).

2.3.1.4. Unvan (Statü, Meslek)

Statü, insanların toplumsal yaşamda yerini gösteren bir faktördür. İnsanlar, toplumdaki yerleri ne kadar iyi ise o oranda mutlu olurlar ve bu mutluluk onları huzurlu kılar. Dolayısıyla statü, iş tatmininde belirleyici bir etkiye sahiptir (Turmuş, 2005: 51).

Kişinin örgüt hiyerarşisindeki yeri, mesleğinin sağladığı prestij, yönetici ise hangi yönetsel kademede bulunduğu gibi özellikler statü değişkeni ile temsil edildiğinden çok geniş kapsamlı bir terimdir. Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile statü arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticiler arasında yapılan araştırma sonuçlarına göre üst yönetsel kademede bulunan kişilerin, iş tatminleri daha yüksek çıkmaktadır (Turan, 2007: 28-29).

Toplumsal statü açısından önemli bir konumda olan meslek sahipleri, daha yoğun bir iş tatmini yaşamaktadırlar. Burada önemli olan mesleğe toplumsal açıdan atfedilen değerin derecesidir. Bu değer toplumdaki farklılıklarla gösterilmektedir (Yücel, 2006: 107).

2.3.1.5. Eğitim Düzeyi

Motivasyon, kişiyi potansiyel gücünü kullanmaya yönelten bir işleve sahip olmakla birlikte, bilgi ile beslenmesi ve eğitim ile desteklenmesi gerekmektedir. İş tatmini ile eğitim arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları genellikle eğitim düzeyinin yükselmesi ile tatminin düşeceği yolundadır. Bunun nedenlerinden biri bireyin eğitim düzeyinin artmasının onun beklentilerinin artmasına neden olmasıdır. Bir diğer neden de işgücü piyasasının durumudur (Turan, 2007: 28).

Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenler, daha yüksek beklentilere sahiptirler ve işlerinin çok kısa sürede kendilerine daha fazla başarı hissi ve sorumluluk sağlamasını beklerler. Birçok işin, çalışanların bu beklentilerini hemen karşılamadığı bir gerçektir. Bundan dolayı yüksek eğitim düzeyine sahip işgörenler başlangıta işlerinde tam olarak tatmin olamamaktadırlar.

Bazen de işgörenler gördükleri eğitim sayesinde kazandıklarını kendileri ile aynı durumda olanlarla karşılaştırırlar, bir eşitlik ya da pozitif bir sonuç söz konusu ise daha çok tatmin olabilmektedirler.

Eğitim düzeyi işgörenlerin işlerinin yapısını daha iyi kavramalarını kolaylaştırmaktadır. Bunun sonucunda, çalışanlar işlerin başarılı bir şekilde yapıp tatmin olabilmektedirler. İyi öğrenim görmüş çalışanların, düşünce ve bilgi birikimlerinin fazla, çalışmaya ilişkin değerleri beklentilerinin ise farklı olduğu bir gerçektir. Bu nedenle yüksek öğrenimli işgörenlerin tatmin olmaları, düşük öğrenimli işgörelere göre daha zordur. Bu kişiler aldıkları eğitim ve öğretim göre bir işte çalışırlarsa daha kolay tatmin olabilirler (Turmuş, 2005: 51-52).

2.3.1.6. Kişilik, Değer Yargıları, İnançlar, Beklentiler ve Sosyo - Kültürel Çevre

İş tatmini ile kişilik özellikleri arasında ilişki söz konusudur. Örneğin sinirli ve çevresine uyum sağlayamamış kişiler daha sık iş tatminsizliği göstermektedir. Bu çalışanlar başkaları ile rahat ilişki kuramamaktadır. Merak edilen soru, işteki tatminsizlik mi genel yaşama olumsuz etki yapmakta, yoksa yaşamdaki tatminsizlik mi işteki tatmine olumsuz katkı yapmaktadır? Orpen'in yaptığı araştırma (1977) işteki tatmin derecesini, iş dışı yaşamdaki tatmin derecesini daha çok etkilediğini savunmuştur. Değerlerin, çalışanların iş yerindeki davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğu düşünülmektedir ve bireyler arasında paylaşılan değerler, bireysel ilişkilere de yansımaktadır. Benzer değerlere sahip kişilerin birbirleri arasında ilişkiler kurduğunu görülmektedir. Bu sayede ortak iletişim sistemi, belirsizlik ve uyarım fazlalığı gibi iş ilişkilerindeki olumsuz faktörleri ortadan kaldırmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 56). Çalışanlar daha az rol belirsizliği ve çatışma yaşadıklarından koordinasyon, iş tatmini ve işe bağlılık artmaktadır. Ayrıca bireyin içinde doğup büyüdüğü ve yaşamaya devam ettiği sosyo – kültürel çevrenin, bireye aşladığı tutum ve değerler açısından işe karşı tutumlarını etkileyebileceği düşünülmüş, bu alanda araştırmalar yapılmıştır. Kentsel kesimdekilerin daha az çaba gerektiren kolay işleri tercih ettikleri,

kırsal kesimdekilerinise buna zıt bir tutumda oldukları sonucuna varılmıştır (Baysal, 1981: 194).

2.3.1.7. Tecrübe, Yaş ve Aynı İşte Kalma Süresi

Bazı çalışmalar, çalışanın iş tecrübesi ile tatmini arasında olumlu bir ilişki ortaya çıkarmıştır. Bir başka ifade ile aynı alanda ve/ veya aynı kurumdaki çalışma süresi fazla olan çalışanların iş tatminin de yüksek olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla iştecrübesi iş tatmini üzerinde etkili bir faktördür. Çalışma hayatına yeni atılan, iştecrübesi olmayan kişilerin gerçekçi olmayan beklentileri de söz konusu olabilmektedir. Ancak bu kişiler zamanla iş hayatının gerçeklerini kavramaktadır. Bulundukları görevdiliminde yükselme olanaklarının olmadığını, iş arkadaşlarının geçimsiz olduğunuanlayabilmektedir. Bunun nedeni çalışanın iş hayatının gerçeklerinden uzakbeklentileridir (Sevimli ve İşcan, 2005: 57).

Yeteri kadar iş deneyimi olmayan, iş hayatına yeni atılan gençlerin gerçekçiolmayan beklentileri, bireyin kendi hayal gücünün ürünleri olabileceği gibi medyaorganlarının yanıltması, eğitim kurumlarının öğrencilerini fazla abartması ve adayın işekabulü sırasındaki mülakatı gerçekleştiren yöneticinin yanlış ve yanıltıcı bilgivermesinden kaynaklanabilir. Gerçekçi olmayan beklentiler çalışanın kişiliğinde zamanla değişikliğe uğramaktadır. Bazı çalışanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre ayarladıkça iş tatmini bulabilmekte, bazıları ise geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmemekte dolayısıyla iş tatminsizliği ile yaşamayı öğrenmektedir. Bu duyguları hayat tarzı haline getirmektedir. Çalışma hayatını tanıdıktan sonra çalışan iş tatmini duygusunu zamana bağlı bir olgu olduğunu, gelecekteki tatmin için şimdiki durumu da küçük tatminsizlik kabul etmesi gerektiğini anlamaktadır.

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler; ücret, işin niteliği, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları ve yönetim politikalarıdır. Açık olarak birey her bir faktör üzerinde değişik düzeyde tatmin duymaktadır. Örneğin bir çalışanın aldığı ücret üzerinde tatminsizlik duymasına rağmen organizasyonların diğer faktörleri hakkında olumlu duygulara sahip olabilmektedir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006: 41).

2.3.2.1. Ücret

Ücret, işletmelerde çalışan bireylerin ortaya koyduğu gerek bedensel gerekse zihinsel emeğin karşılığında verilen bedeldir. Ücret, işverene tabi belirli bir işyerine bağlı olarak çalışanlara hizmet karşılığı verilen para ile sağlanan ve para ile temsile dilebilen menfaatlerdir. Örgütün çalışanına hizmetleri karşılığı ödediği, para ile ifade edilebilen miktardır.

Para yiyecek, barınma, giyecek ihtiyaçlarımızı ve iş dışında kalan boş zamanları değerlendirmekten hoşlandığımız şeyleri elde etmemizi kolaylaştırır. Temel ihtiyaçlarımızı sağlamada ve ihtiyaçlar hiyerarşisinin üst basamaklarındaki saygınlık gibi ihtiyaçları karşılamada insanın kazandığı para yani aldığı ücret önem taşımaktadır.

Paranın çekiciliğinin başka bir nedeni de, insana sembolik olarak verdiği ekonomik tatmindir (Karaca, 2008: 73).

Ücret, işgörenler ve yöneticilerin iş tatmininde önemli olan bir etkidir. Ücretle iş tatmini arasındaki ilişki konusunda yöneticiler arasında yapılan bir araştırmada, alınan ücretin onların iş tatmin düzeylerini doğrudan etkilediği sonucu elde edilmiştir. Hatta yönetim tarzının aynı olması durumunda bile ücret artışının iş tatmininde olumlu bir artışa neden olduğu bulunmuştur.

Ücretin yapılan işin zorluğuna, önemine, toplumsal standartlara ve adalet ilkelerine göre ödenmesi işgörenleri daha fazla tatmin eder. İşgörenler yüksek ücret aldıklarında işlerinde daha çok tatmin olurlar (Turmuş, 2005: 56).

İş görenler, çalışması karşılığında elde ettiği ücret ve benzeri ödemelerin oranında tatmin olurlar. Ücretin iş tatmini üzerine etkisi, algılanan ücretle, kişinin kendisine ödenmesi gerektiğin-de inandığı ücret arasındaki farka bakarak belirlenecektir. Algılanan ücretin, ödenmesi gereken ücrete eşit olması durumunda doyum sağlanır. Yapılan araştırmalarda ücretin iş tatmini sağlamada önemli rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Ücretin bu denli önemli olmasının başlıca nedeni paranın bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılamada başlıca araç olması ve ücretin bir başarı ve tanıma simgesi olmasıdır. İş görenler adil, karışık olmayan ve beklentileriyle paralel olarak gördükleri ücret sistemi ve terfi politikasını isterler. Bu durum doyumlarını artırır (Çalışkan, 2005: 10).

İşgörenler aynı işi yapan diğerleriyle kendilerini karşılaştırdıklarında ücretlerini eşit veya daha fazla algıarlarsa, iş tatminleri de o oranda yüksek olur. Ücret iş tatmini ilişkisinde önemli olan miktar değil, eşitlik ilkesine göre ödemenin yapılmasıdır (Turmuş, 2005: 56). Bu kıyaslama sonucunun olumlu olması iş tatminini de olumlu yönde etkileyecektir (Ö. Bozkurt ve İ. Bozkurt, 2008: 5).

İşgörenler, çalıştıkları kurumların uyguladıkları ücret sistemine önem verirler ve herkese eşit şekilde uygulanmasını isterler. Ücret, işin işgörenlerden istediklerine, onların yeteneklerine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise çalışanların işlerine karşı tutumları olumlu olur (Turmuş, 2005: 56-57).

2.3.2.2. İşin Niteliği

İşin yapısal niteliği iş tatmini etkileyen faktörlerdendir. Bu kavram, bireylerin ilgilerini çeken, hoşlarına giden bir işte çalışıyor olmalarını ve işlerinden dolayı sorumluluk alabilecekleri bir iş ortamının bulunmasını ifade etmektedir. Bu durum, bazı çalışanların tatmini artırırken, bazılarının tatminsizlik duymasına neden olabilmektedir. Near, Rice ve Hunt yaptıkları çalışmada, daha yüksek derecede sorumluluk içeren işlere sahip olan çalışanların, yaşamlarının genelinde daha fazla tatmin olduklarını belirtmişlerdir (Aşan ve Erenler, 2008: 206).

İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, sorumluluk gerektirmesi birer tatmin nedenidir. İş tatminini oluşturan değişkenler arasında isin çekici olması önemli bir yer teşkil eder. Bir iş kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi gelmekte ise o derece tatmin sağlayabilmektedir.

İşin zorluk derecesi iş tatminini genellikle olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir. Çalışanların başarma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır. Zihinsel olarak zor olan bir iş çalışan tarafından başarıyorsa ve çevre bu başarıyı fark ediyorsa çalışan üst düzeyde tatmin olacaktır.

İşin monoton bir yapıya sahip olması, aynı işin sürekli tekrarlanması çalışanlara bıkkınlık verir. Ayrıca basit işler çalışanın katkısını gerektirmediğinden, kendisini geliştirme ihtiyacı hissetmez. İşlerin basit olmasında çalışanın işe bağımlılığı azalır, işletme ile bütünleşmesi mümkün olmaz.

Bu sakıncaları gidermek için iş rotasyonu, iş genişletmesi ve zenginleştirilmesi yöntemlerine başvurulur.

Bilgi ve yetenek gerektiren karmaşık işler iş tatminini arttırmaktadır. Çalışanın bu durumda işini daha anlamlı görmesini ve kendisini farklı hissetmesini sağlar. Ancak çalışan bireysel özellik ve niteliklerinin üzerinde

bir işi yapmak zorundaysa, bu durumda ortaya sıkıntı, moral bozukluğu çıkacaktır. Sıkıntı ve moral bozukluğu ise iş doyumsuzluğunu ortaya çıkaracaktır. İşin karmaşıklığı çalışanın yeteneklerinin çok üzerinde olmamalı ve bu denge iyi korunmalıdır, aksi halde tam tersine iş tatminsizliğine yol açacaktır. Başaramamak korkusu, çalışanı bunalıma sokacak ve sinirli olmasına neden olacaktır (Karaca, 2008: 75-76).

2.3.2.3. Çalışma Koşulları

İş yerindeki çalışma koşulları ve fiziksel ihtiyaçlar arasında bir uyum varsa iş tatmini de vardır. Çünkü işgörenlerin belirlenen amaçlara ulaşmalarını sağlayan çalışma şartları mevcut ise tatmin olmaları daha kolay olur. Çalışanlar işyerlerinde rahat ve güven içinde çalışmak isterler. İşgörenleri tatmin olmaya yönelten çalışma şartlarından bazıları şunlardır: Uygun aydınlatma, sıcaklık, havalandırma sistemi, az gürültü, koruyucu malzemeler, temiz bir ortam, uygun iş kıyafeti gibi (Turmuş, 2005: 58).

Fiziksel çalışma koşullarının çalışanların işlerini yapmalarını kolaylaştırması iş tatminini etkiler (Çarıkçı, 2000: 157).

Çalışma koşullarının iyi olmasına bağlı olarak işgörenler, işlerini daha kolay ve seyerek yaparlar. Aksi durumlarda, işgörenler işlerini yaparken zorlanırlar. Şu nokta da gerçektir; işgörenler, çalışma koşulları fazla kötü olmadığı sürece bu hususun üzerinde pek durmazlar (Turmuş, 2005: 59).

Genel olarak iş görenler ısı, nemi, havalandırması, aydınlatması, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olanı, işvereni tercih ederler (Çalışkan, 2005: 10). Bunun nedeni, işyerindeki kötü ısınma, yetersiz aydınlatma ve havalandırma şartlarının görme, işitme bozuklukları, akciğer hastalıkları ve zehirlenme gibi işgöreninin bedensel işlevlerinin bozulmasına yol açan ve işin yürütülmesini önemli ölçüde aksatan olumsuz etkilere sahip olmasıdır. Bu olumsuz etkilerin

sonucunda işyerinde üretimde düşme görülecek ve işgörenler ruhsal bunalımlara sürüklenecektir. Örgüt tarafından olumsuz etkileri önleyebilecek tedbirlerin alınmadığı durumlarda ise iste tatminsizlik ve şikâyetler ortaya çıkacaktır.

Mekanik güvenlik şartlarının yetersiz olması da, iş görenlerin kaza geçirmelerine ve hastalanmalarına yol açabileceğinden önemli bir şikâyet ve tatminsizlik kaynağı olabilecektir (Demirhan, 2007: 15).

Yapılan bazı araştırmalar, diğer iş tatmin kaynakları ile karşılaştırıldığında çalışma şartlarının iş tatmini üzerinde fazla etkili olmadığı sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bunun nedeni işgörenlerin farklı konulardaki hayal kırıklıklarından dolayı fiziki şartları sembol olarak kullanmalarıdır. Bu hayal kırıklıkları, kişisel ya da yönetime güvensizlik gibi konulardan kaynaklanabilmektedir. Bu hayal kırıklıkları giderildiğinde, çalışanların fiziksel şartlarla ilgili şikâyetlerinin de yok olduğu gözlemlenmiştir. Genellikle çalışma şartları çok iyi ya da çok kötü olmadığı sürece hoş karşılanmaktadır. Ancak ani ve büyük değişimler yaşandığı zaman fiziksel şartların önem kazandığı görülmüştür (Turmuş, 2005: 59).

2.3.2.4. Yönetim Politikaları

İşletmeler kendilerine has işletme politikaları var olduğu sürece kurumsallaşıp, uzun yıllar faaliyetlerine devam edebilirler. Politika genel olarak, işletmede çalışan insanların davranış ve kararlarına yol gösteren anlatımlardır. Güvenlik önlemlerinden bazıları, hükümet tarafından kanuni birer zorunluluk haline bile getirilmiştir. Fakat örgüt politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir. Böylece sağlanacak güvenlik önlemleriyle çalışanın işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunur (Karaca, 2008: 76).

İş tatmini yaratmada yönetime çok büyük bir sorumluluk düşmektedir. Çalışanlara yönetim tarafından verilen destek, çalışanları karar süreçlerinde söz sahibi yapma, yeteli bilgi sağlama iş tatmini oluşmasını sağlayan faktörlerdendir. Yönetim tarzı ayrıca, liderlik becerileri, çalışan herkese adil davranılması, çalışanlara sürekli olumlu geribildirimde bulunulması faktörlerini de içerir (Yücel, 2006: 105).

Yönetici, bireyin işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Bu da yönetim tarzının iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Günümüz toplumunda işgörenleri yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak ve verimliliklerini artırmak liderlik ve yönetim anlayışının gereği haline gelmiştir. Yöneticiler bu gerçeği dikkate alarak çalışanların işyerinde alınacak kararlara katılımını sağlayacak ve onların enerjilerini işyerinde ortaya koymalarına imkân tanıyacak düzenlemeleri yapmalıdır. İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler personelde tatminsizlik duygularına yol açmaktadırlar (Ö. Bozkurt ve İ. Bozkurt, 2008: 4).

2.3.2.5. Çalışma Arkadaşları

Kurum ya da kuruluşlardaki ilişkiler, karşılıklı hizmet temeline dayalı fonksiyonel ilişkilerdir. Fonksiyonel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmet, yardım ve dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması işgörene tatmin sağlamaktadır. İşyerindeki insanların sosyal ihtiyaçları, çalışma arkadaşları ve yöneticilerle olumlu etkileşim sonucunda tatmin edilmektedir. Sıcakkanlı,

olumlu düşünebilen ve yardımsever çalışma arkadaşları, işgörenin iş tatmininin artmasında önemli bir etkiye sahiptir (Turmuş, 2005: 59-60).

İnsanlar kendilerine daha iyi bir yaşam ortamı oluşturmak için, beraber yaşadığı çevresindeki diğer insanlarla işbirliği yaparak güçlerini birleştirirler. Böylece ulaşmak istedikleri şeylere daha rahat ve istedikleri ölçüde yaklaşma şansını yakalarlar. Kişinin içinde bulunduğu grup iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içinde yer alması ve hayat görüşü kendine uygun çalışanlarla birlikte olması onun iş tatminini artırıcı bir etki yapacaktır. Çalışanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisinde. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır (Ö. Bozkurt ve İ. Bozkurt, 2008: 4).

Grup içi elemanların teknik ve sosyal olarak yeterli ve destekleyici olup olmamaları, iş tatmin düzeyini etkileyebilmekte ve tatmin düzeyini değiştirebilmektedir (Aşan ve Erenler, 2008: 205).

Çalışma ortamının huzurlu olması, birlikte çalışılan diğerleriyle iyi ilişkiler kurulması iş performansını ve tatmini etkileyen bir diğer önemli bir faktördür. Grup üyelerinin aynı değer ve tutumlara sahip olmaları ise daha büyük bir iş tatmini kaynağıdır (Yücel, 2006: 105).

Bunlardan başka, işgörenlerin iş esnasında konuşmaları, çalışma saatleri dışında bir araya gelerek çeşitli sosyal faaliyetlerde bulunmaları, monotonluğun meydana getirdiği sıkıcı havayı dağıtmakta ve dayanışma doğuran bu faaliyetler bir taraftan iş gücü devrini düşürmekte, diğer taraftan da iş tatminini artırmaktadır. Bu yüzden, birlikte çalışan işgörenler arasında, gerek çalışma sırasında, gerekse çalışma dışında yeterli ölçüde işbirliği, yardımlaşma ve dayanışmanın bulunması ve işgörenin çalışmaktan

hoşnutluk duyduğu bir arkadaş grubu içerisinde faaliyette bulunması işgörenin işine bağlılığını arttıracak ve iş tatminini yükseltecektir (Demirhan, 2007: 13)

2.3.2.6. İletişim

İletişim sayesinde örgütte çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işlerinin nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkındaki düşüncelerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar. Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesinin yönetsel açıdan önemli olmasının yanında işgörenin olumlu tutumların edinmesinde de iletişimin önemli rolü vardır. İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilik düşüşü, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. İletişimin sağlanması ise belirsizlikle başa çıkabilme olanağını vermektedir (Bozkurt, 2008: 3).

İşgören-üst arasındaki iletişim kanalının açık olması ve iletişimin taraflarca istenilen bir düzeyde gerçekleşmesi ile işgörenlerin iş tatmini aynı yönlü bir ilişki göstermektedir. Ayrıca yapılan bir çalışmaya göre, işgörenler birbirleri ile ne kadar çok iletişim halinde olurlarsa o kadar işlerinden memnun olmaktadır (Ege, 2000: 59).

2.3.2.7. Takdir Edilme Duygusu

Yapılan çalışmalar, çalışanlar tarafından önemli bulunan hususlardan birinin de takdir edilme duygusu olduğunu göstermektedir. Takdir edilmek insanı başarıya götüren yolların başında gelmektedir (Eren, 1998: 421).

Yerinde ve zamanında methedilen, çalışmaktan dolayı takdir gören bir çalışanın iş tatmini bu durumdan etkilenecektir. Takdir edilme bir iş tatmini

unsuru olarak kullanılmaktadır. Ancak takdir edilmenin yolları ülkeden ülkeye değişebileceği gibi işletmeler arasında ve işletmenin içerisinde konumdan konuma farklılıklar gösterebilir. Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip oldukları kariyerde ilerleme fırsatlarından tatmin olması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Erdil ve diğerleri, 2004: 21).

Çalışanların adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Eğer işyeri oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse ödülü hak edenlerin iş tatmini artacaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması başarılı olduğuna inanan çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir. İş tatmini işin niteliği ile işten elde edilen maddi –manevi çıkarların uyumu sonucu artmaktadır. Bir örgütte çalışanların yüksek iş tatmini duymaları uygun ödül sistemlerinin geliştirilmesi ile sağlanabilecektir (Sevimli ve Şaşcan, 2005: 58).

2.3.2.8. Rol Yapısı

İş görenler örgütte bulundukları grup içinde veya ilişkili olduğu kişilere karşı belirli beklenti ve talepleri karşılamak zorundadır. İş görenin bulunduğu ortamda üstlendikleri ve karşılamak durumunda oldukları beklentiler, çalışma grubundaki rolleridir. İçinde bulundukları grubun, iş görenden beklediği roller ile iş görenin çalışma grubu içinde yerine getirdiği roller arasında uyumsuzluk olursa, rol çatışması ya da rol belirsizliği diye adlandırdığımız sonuçlar ortaya çıkar. Rol belirsizliği, bireyin üstlenmesi gereken roller hakkında bir belirsizlik olduğu, bireyin ne yapacağını bilemediği durumda bireyden beklenen rollerin kesin tanımlanmadığı, net anlaşılabilir olmadığı durumlarda ortaya çıkar. Yetersiz iş tanımları ilk amirden kaynaklanan yanlışlıklar rol belirsizliğine neden olur. Diğer bir rol belirsizliği ise sosyal duygusal belirsizliktir. İş gören çalışma grubu

içinde diğer çalışanlardan kendisi hakkındaki düşünceleri değerlendirmeleri alamadığında oluşur. Birey kendini yalnız ve izole edilmiş olarak hisseder (Bulut, 2010: 22-23).

2.3.2.9. Terfi (Yükselme) Olanakları

İnsanlar genellikle çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek isterler. Terfi, elde edilen ücreti arttırdığı gibi kişinin sosyal statüsünü ve toplumdaki konumunu da olumlu yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca terfi, insanı çalışmaya sevk eden önemli bir unsurdur. İşe alınan bir kimse iş yerinde, ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağına dair bir duyguya kapıldığında hertürlü çabanın gereksiz olduğuna inanıp işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir. Budurumda ise tatminsizliğin ortaya çıkması muhtemeldir. Çalışan işinde başarılı olduğutakdirde yükselme beklentisi içine girer. İşletme içinde kariyer yollarının belli olması ve adil bir terfi sisteminin varlığı olumlu bir çalışma ortamı meydana getirecektir. Çalışılan şirketteki terfi imkânlarının ve verilen ödüllerin iş tatmini üzerinde etkileri olduğu görülmüştür. Terfilerin adil olması ve bir temele dayanması çalışanlar açısından önemlidir (Sevimli ve İşcan, 2005: 58).

Terfi etme imkânını elde eden çalışanların işine olan bağlılığı ve çalışma arzusu artarken kariyer sisteminin açıkça belirlenmediği ve adil bir terfi sisteminin varolmadığı işletmelerde çalışanlarda tatminsizlik sorunu yaşanır (Bozkurt, 2008: 7).

2.3.2.10. İşin Toplum İçindeki Genel Algılanması

İş hakkındaki toplumsal düşünce doğrudan iş tatminini etkileyen faktörlerdendir. Her kültür veya alt kültürün yarattığı idealler olduğu gibi, çalışanların yapmak istemeyecekleri, yapmayı hayal etmedikleri işler de

vardır. İşin yapısal özelliği tatmini etkileyen faktörlerdendir. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, sorumluluk gerektirmesi birer tatmin nedenidir. İş tatminini oluşturan değişkenler arasında işin çekici olması önemli bir yer teşkil eder. Bir iş '6B'ye ne kadar ilginç veya yenilikçi gelmekte ise o derece tatmin sağlayabilmektedir (Erdoğan, 1996: 236).

2.3.2.11. İşin Yapısı ve Zorluk Derecesi

İşin zorluk derecesi iş tatminini genellikle olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir. Çalışanların başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır. Zihinsel olarak zor olan bir iş, çalışan tarafından başarıyorsa ve çevre bu başarıyı fark ediyorsa çalışan üst düzeyde tatmin olacaktır. Bunun yanında fiziksel zorluğun iş tatmini açısından tatmin faktörü olmadığı kabul edilmektedir. Aşırı ağır, yorucu ve yıpratıcı işleri yapmak toplumun takdir duygularını kazanmak için yeterli olmamaktadır. Çalışan bireysel özellik ve niteliklerinin üzerinde bir işi yapmak zorundaysa, bu durumda ortaya sıkıntı, moral bozukluğu çıkacaktır. Sıkıntı ve moral bozukluğu ise iş tatminsizliğini ortaya çıkaracaktır (Sevimli ve İşcan, 2005: 57-58).

2.3.3. Çevresel Faktörler

Çevre faktörleri ekonomik, sosyal, teknik boyutlar ve hükümet yönetiminin etkileridir. Çalışanların örgüt içerisinde ilişkileri olduğu gibi örgüt çevresinde ve dışında da ilişkileri, sosyal çevresi vardır.

Uygun olmayan çevresel faktörler çalışanlarda bir stres kaynağı olarak karsımıza çıkar. Çalışanların stres içine girmelerine neden olan stres yapıları yalnız örgüt içinde ve işle ilgili olmayıp, bunun yanında kişinin sosyal yaşamı yani iş dışı ilişkide olduğu örgütler ve kendi kişilik yapısı da stres içine girmede önemli bir etkidir (Karaca, 2008: 85).

Bireyi etkileyen ekonomik, sosyal ve devlete ait tüm faktörlerdir. Örneğin, iş yoğunluğundan dolayı ailesine zaman ayıramayan bir kişinin bu durumu işine yansıyabilir ve iş doyumunu etkileyebilir(Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006: 42).

Bireyin iş yaşamında üstlendiği iş çevresinde ve dışında rolleri vardır. Bireyin örgüt içinde olduğu gibi, örgüt dışındaki sosyal çevresi de önemlidir. Bu sosyal çevrenin en önemlisi ailesidir. Diğer bir deyişle, birey ailesi ve işi arasında yer almaktadır. Birey işi ile ailesi arasında denge kurmak zorundadır. Eğer birinden birinin taliplerini dengeleyemezse bu birey üzerinde iş tatminsizliğine ve strese neden olur. Bir iş görenin iş tatmin seviyesi, ait olduğu sosyal gruplar tarafından belirlenebilir. Hafta sonu grup faaliyetlerine katılan bir birey hafta sonu çalışmaktan hoşlanmayabilir. Siyasal partilerin ve sosyal grupların iş tatmin seviyesinde gerçekten güçlü etkileri vardır.

Sonuç olarak, iş görenlerin çalışma ve çalışma dışı hayatlarında yer alan çok sayıdaki değişkenin onların işlerinden tatmin ya da tatminsizlik duymalarına etki edebileceğini ve genel hayat tatmini ile çalışma hayatında sağlanan tatminin karşılıklı etkileşim içerisinde olacağı bir gerçektir (Ateş, 2005: 110-112).

2.4. İŞ TATMİNİ SONUÇLARI

İş tatmininin bireysel ve örgütsel açıdan bir dizi önemli sonuçları bulunmaktadır. Bu nedenle, iş tatmini çalışma ve örgütsel psikoloji alanında en çok araştırılan kavram olmuştur. Öncelikle, iş tatmini sorumluluk, görevin çeşitliliği ve iletişim gibi çalışmak koşulları ile bağlantılıdır. Bununla birlikte, iş tatmini, devamsızlık, örgütsel etkisizlik, sabote etme, verimlilik karşıtı davranışlar gibi sonuçlarla ilgili bulunmaktadır. Bu sorunlar ve bunların doğurduğu sorunlar doğrudan örgüt ile ilgilidir. Bu bakış açısından dolayı, iş tatmini çalışma ve örgütsel psikoloji literatüründeki araştırmaların merkezi bir kavramı olarak yer almıştır. Literatürde, iş tatmininin sonuçları; örgütsel

etkililik, verimlilik, iş gören ilişkileri, devamsızlık, işgücü devri ve işgören sağlığı bakımından önemli bulunmaktadır (Yüksel, 2005: 296).

2.4.1. İş Tatmininin Sağladığı Faydalar

İş tatmininin çalışanlar üzerinde gerek işin kişi üzerinde sağladığı haz bakımından gerekse kişinin çevresel anlamda ihtiyaç hiyerarşi basamağında kendini gerçekleştirme bakımından bir araç olduğu gerçeği var olduğuna göre, iş tatmini çalışanlar için çeşitli faydalar sağlamaktadır. Bu faydaları çeşitli başlıklar altında işlenecektir.

2.4.1.1. Yüksek Moral Sağlanması

İyi motive olmuş ve iş doyumuna ulaşmış çalışanlar daha yüksek morale sahip olurlar ve bunun neticesinde işyerine olan yararları artar. Çalışanın moralinin yüksek olması, çalışanlar ve çalışma düzeni üzerinde şu olumlu etkileri yapar (Sevimli ve İşcan, 2005: 59):

- Morali iyi olan bir kişi görevlerini enerji ve coşkuyla yerine getirir.
- İş görenler, çalışmaya daha istekli olur.
- Çalışanlar, işyerinin güç durumlarında, olağanüstü çaba gösterirler.
- İş görenlerin çalışma arzusu yüksek olur.
- Çalışanlar, yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyarlar ve iyi bir disiplin kurulur.
- Çalışanlar işyerinin hedefleri doğrultusunda iş birliği isterler.
- Çalışanlar yöneticilere ve işyerine karşı bağlılık duyarlar.
- Yüksek moral, işgücü devri ve devamsızlık üzerinde de olumlu etkiler yapar. Yüksek moral personel devir hızı ve devamsızlığı azaltır. Buna bağlı olarak katlanılan maliyet de azalır.

2.4.1.2. Çalışanların İşlerine Bağlanması

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutumdur. Örgüt ile işgörenin amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olmasıdır. Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütüyle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirmeye arzudur (Karahan, 2008: 233)

Çalışanların işlerini tam anlamıyla benimseyebilmeleri ve kendilerinden istenen verimin sağlanabilmesi, işinde isteyerek ve zevkle çalışabilmesi için bazı koşulların varlığı gereklidir. Çalışan yaptığı işten ekonomik, sosyal ve psikolojik doyum sağlayabilmelidir. İşletme yöneticisi bu duyguları tattırabilmelidir. Bu durumun sonucu çalışanın işyerine karşı olan bağlılık ve motivasyonunun sağlanması büyük ölçüde kolaylaşacaktır.

2.4.1.3. İşyerinde Bütünleşme Sağlanması

Çalışanların bulunduğu işyerine uyumu, verimliliği olumlu yönde etkileyecektir. Çünkü kişi örgütle uyum içerisine girince, örgütün amaçları ve araçlarını benimseyecektir. Çalışan, işyerinin amaçlarını ne ölçüde benimserse, bu durum amaçların gelişmesine de o ölçüde katkıda bulunacaktır. İş yavaşlatma, bölüm veya gruplar arası dengenin bozulması şeklinde görülebilecek bazı aksamalar yok edilecektir. İşyerinde verimlilik ve etkinlik artacaktır. Ayrıca, yöneten ve yönetilenler grubunun işyerinde beklentilerini elde etmesi sonucu bu gruplar arasında uyum görülecektir ve bunların sonucu olarak iki grup arasında sürtüşme ve çekişmeler minimum düzeye inecek, işyerinin sürekliliği sağlanacaktır (Sevimli ve İşcan, 2005: 60).

2.4.2. İş Tatminsizliği Sonucu Ortaya Çıkabilecek Olumsuzluklar

İş tatmini ile alakalı olarak yaşanabilecek muhtemel bir tatminsizlik durumunda ortaya çıkabilecek sonuçlara ilişkin –tanımlamalara yer verilecektir.

2.4.2.1. Bireysel Açıdan

Örgütte kendisini etkileyen kararların alınmasında söz hakkına sahip olmayan ve başkalarının amaçlarına katkıda bulunan bir araç niteliği taşıyan örgütsel insan, günümüzün toplumlarında kendi kendisine, örgüte ve giderek topluma yabancılaşan birinsandır. Çalışana yaratıcı ve yapıcı gücünü ortaya koyacak bir ortam yaratılmalıdır. Böyle bir ortam, ancak çalışanın kendisini etkileyen ve ilgilendiren konularda kararlar alınması yoluyla sağlanabilecektir. Çalışan çalıştığı iş yerinde bedensel gücünü ortayakoyarken, aynı zamanda düşünsel gücünden yararlanıldığını görmekle işe ve işyerine karşı yabancılaşma duygusundan kendisini büyük ölçüde kurtaracak, yaptığı iş anlamkazanacak ve işyerinin amaçları ile daha kolay bütünleşecek, yabancılaşma duygusu ortadan kalkacaktır. İşyerinde, yaptığı işin çalışan anlamsız gelmesi, sorunların yönetimce gereken biçimde ve zamanında ele alınmaması, yönetimce alınan kararların çalışana gereği gibi anlatılmaması gibi olaylar sonucu çalışan işyerinden kendini uzaktutmakta ve bezginlik göstermektedir. Ayrıca beklentilerine ulaşamayan çalışan, işyerinde tepkisini çocuksu bir davranış biçimine dönüştürebilmekte, örneğin surat asabilmekte veya ağlayabilmektedir. Bundan da öte, beklentilerine ulaşamama bazı çalışanlarda saldırganlık davranışının ortaya çıkmasına yol açar. Saldırganlık dışarıya karşı bir harekettir. Kişiye ya da eşyaya eylemli veya sözlü saldırı biçiminde ortaya çıkmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 61).

2.4.2.2. İşletme Açısından

Nasıl insanda açlık duygusu “mide sancısı” veya “halsizlik” biçiminde kendini gösterirse, bozuk moralde kendini düşük tatmin işi yavaşlatma, geçimsizlik, hırçınlıkgibi şekillerde kendini gösterir. Düşük tatmin büyük bir olasılıkla, personel devir hızınınyüksek olması sonucunu da doğurur bu da yetişmiş iş gücünün kaybı demektir. Şu haldeözet olarak, düşük moral seviyesinin işyerine verebileceği zararları şu şekildeaçıklayabiliriz;

İş görenin düşük morale sahip olması sonucu iş yavaşlatmalar, işdurdurmaları, aşırı ölçüde devamsızlık ve gecikmeler çalışan devir hızındakiyükseklik, iş veriminde düşmeler, iş ilişkilerinde olumsuzlaşmalar, çalışanlararasında geçimsizlik, iş kurallarına ve iş emirlerine uyumsuzluk durumları ortayaçıkar(Eren,1989: 139).

Çalışanlar birçok hallerde, kendilerini çok az veya hiç katkıları olmayan birdüzen içinde kendilerini bulmaktadırlar. Bu yeni çalışma düzeni çalışanlar arasındahuzursuzluklara ve kendilerinden oluşan direnmelere yol açmaktadır. Bu protesto bazihallerde yüksek oranda ortaya çıkan devamsızlık, işe geç gelme, emirlereuymama, işinyavaş ve düşük kalitede yapılması şeklinde kendini göstermektedir. Ayrıca işindenmemnun olamayan çalışan işyerindeki işinden çok işyeri dışındaki dünyası ileilgilenecektir. İşine yeterince ilgi duymayan çalışan iş kazalarına daha çok yatkınoılmaktadır. Çünkü kazaların bireyin psikolojik ve fiziksel durumlarıyla ilişkisibulunmaktadır.

2.5. İŞ TATMİN DEĞİŞKENLERİ

Robbins, iş tatmin değişkenlerini örgütsel, grup ve birey düzeyinde ele almıştır (Robbins1986:106). Örgütsel seviyedeki özellikler:

- Örgütsel yapı
- Örgüt kültürü
- İş dizaynı
- Fiziki çevre
- İş alanı dizaynı
- Stres
- Performans değerlendirme sistemi
- Ödüllendirme

Grup seviyesindeki özellikleri:

- Rol çatışması
- Statü uygunluğu
- Grup bağlılığı
- İletişim kesinliği
- Çatışma
- Birey seviyesindeki özellikleri:
- Evlilik durumu
- Algılama

Örgütsel seviyede tatminin örgüt yapısının, iş-çininotonomi veya kesinlik tercihleriyle eşleştiği, iş özellikleri modeli üzerinde işin uyarlandığı, fiziksel çevresinde destekleyici, iş alanının elverişli ve iş stresinin az olduğu, performans sisteminin adil olarak algılandığı ve bireylerin değerleriyle örgüt değerlerinin karşılaştırılmasında yüksek olduğu zaman, pozitif olarak etkilendiği görülmüştür.

Grup seviyesinde çok sayıda grup değişkeninin tatminle ilişkisi olduğu, yüksek statüde uygunluğunun olduğu, grup üyelerini destekleyici ve birbirine bağlı ve iletişim alanında daha az karışıklığın olduğu, üstlerin uygun liderlik tarzından faydalandığı ve karmaşanın az olduğu yerde iş tatmininin artacağı görülmüştür.

Birey seviyesinde evli işgörenlerin işlerinde daha fazla tatmin oldukları görülmüştür.

2.6. İŞ TATMİNİNİ ÖLÇMEDE KULLANILAN ANKETLER

Çalışma ortamının verimliliği açısından en önemli faktörlerden birisi de iş tatminidir. Çalışanın işine duyduğu sevgi, beklentiler ve gerçekleştirenlerle oluşmaktadır. Çalışanın beklentilerini ve işin ona verdiklerini bilerek tatmin veya tatminsizliği belirlemek mümkün olabilmektedir. İşyerindeki tatmin düzeyini belirlemek için de iş tatminini ölçmeye yönelik birçok ölçüm yöntemi oluşturulmuştur (Saylan, 2008: 23).

2.6.1. Genel İş Tatminini Ölçen Anketler

İş tatmini ile alakalı olarak çalışanların işlerindeki almış oldukları haz ile alakalı hazırlanan anket türleri bulunmaktadır. Bu anketlerden en önemlileri Michigan İş Tatmini anketi ile Quinn ve Starnes'in Genel İş Tatminini Ölçen Anketlerdir.

2.6.1.1. Michigan İş Tatmini Anketi

Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1983) tarafından geliştirilen The Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ), Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi üç maddeli Genel İş Tatmini içermektedir. Ölçek basit ve kısadır, çok madde içeren anketlerde kullanım için idealdir. Cammann'na göre, komple bir örgütsel değerlendirmenin örgüt üyelerinin bireysel görüşlerini yansıtan bilgileri içermesine ihtiyaç olduğu dolayısıyla bireysel seviyede bilgi toplama örgütün görüşü üzerine temellenmelidir (Kaya, 2007: 358)

2.6.1.2. Quinn ve Starnes'in Genel İş Tatmini Ölçeği

İş doyumunu ölçmek amacıyla Quinn ve Starnes tarafından geliştirilen ve Near, Smith, Rice ve Hunt (1984)'in kullandığı beş maddelik genel iş doyumunu ölçeğinden yararlanılmıştır. Burada ayrıntılı bir iş doyumunu ölçeğinden ziyade genel bir iş doyumunu ölçeği kullanılmasının amacı daha geniş bir iş kesimine ulaşabilmektir. Bu ölçek için elde edilen güvenirlilik katsayısı (α) .86'dır (Uyguç, Arbak, Duygulu, Çıraklar, 1998: 197).

2.6.2. İş Yüzleri Bazında İş Tatminini Ölçen Anketler

İş tatmini ölçen anket tiplerinden olan iş yüzleri bazında beş şekilde incelenmiştir.

2.6.2.1. Minnesota İş Tatmin Ölçeği

Akademik araştırmalarda çalışanların iş tatminlerini ölçmek için en fazla tercih edilen model Minnesota İş Tatmini Ölçeğidir. Minnesota İş tatmini Ölçeği 1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte, temel olarak iş koşulları ile iş tatmini ilişkilendirilmektedir. MSQ, 20 farklı boyutta iş tatminini ölçmeyi amaçlamaktadır; iş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarıma, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardım (Toker, 2007: 96).

MSQ, 100 maddeli uzun versiyonu ve 20 boyutlu kısa formuyla iki farklı şekilde oluşmaktadır. MSQ, dışsal, içsel ve ikisinin toplamından oluşan genel tatmini ölçmektedir. Otel işletmeleri, seyahat acenteleri, bilgisayar işletmeleri ve diğer sektörlerdeki işgörenlerin iş tatminlerinin

ölçülmesi için yaygın olarak kullanılmaktadır. JDI, JSS ve daha pek çok iş tatmin ölçeğine göre MSQ'nın kesitleri daha ayrıntılı ve özeldir (Kaya, 2007: 359).

Çalışanların işlerinden elde ettikleri tatmin ya da tatminsizliği ölçer. Önce çalışanların işlerinin genel yapısı ve işlerinin algı doğuran özellikleri ile tatmin sağlayan yönleri analiz edilir. Tatmin veya tatminsizliği doğuran etkenler birer ölçüm faktörü olarak düşünülür ve bu faktörlere bağlı olarak bir ölçek geliştirilir. Cevaplayıcı kendine uygun olan bölümü işaretler ve sonuçta işin tatmin yaratan yönleri, çalışanların işten aldıkları tatmin, işin tatmin yaratan yönleri belirlenir (Saylan, 2008: 23).

2.6.2.2. İhtiyaç ve Tatmin Anketi

Porter, iş tatminini ölçmede biraz daha farklı bir yöntem geliştirmiştir. Porter İhtiyaç Tatmin Anketi (PorterNeedSatisfactionQuestionnaire), işletmede iş görenin algıladığı mevcut koşullarla, ideal kabul ettiği koşullar arasında ilgi kurmuştur (Ateş, 2005: 133).

Porter'ın geliştirmiş olduğu ölçek Maslow'un gereksinimler hiyerarşisine dayanmaktadır. Maslow'un teorisi insanın öncelikle birincil gereksinimlerinin karşılanması (fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri), daha sonra da ikincil gereksinimlerinin (sevme-sevilme, sayma-sayılma ve kendini kanıtlama gereksinimleri) karşılanması gerektiği üzerine dayanmaktadır. Porter buradan hareketle işgörenin algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır (Tarlan, Tütüncü, 2001: 147-148).

Porter'ın geliştirmiş olduğu ölçek, çeşitli iş tatmini boyutlarını kullanarak çalışanın tatmin ya da tatminsizliğini ölçen bir soru formudur.

Ölçek, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini temel almaktadır ve Porter buradan hareketle çalışanın algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır. Bununla birlikte ölçek, özellikle yönetici personel için kullanılmaktadır; sorular ise genellikle yöneticilerin karşılaştığı sorunlarla ilgili olmakta ve spesifik konulara yönelik sorulmaktadır (Toker, 2007: 96)

2.6.2.3. Yüz Çizelgesi

Bir diğer ölçek Kunin tarafından geliştirilen yüz çizelgesidir. Bu ölçek diğerlerinden çok farklıdır ve tek maddeden oluşmuştur. Bu global tatmin ölçüsüdür.

Yönergesinde işgörene, iş, ücret, yönetim, promosyon fırsatları ve iş arkadaşları hakkındaki global algılama düzeyini yüz şekillerinden birisini seçerek ifade etmesi istenir (Ateş, 2005: 134).

Kunin' in 1955 yılında geliştirdiği yüz çizelgesi yönteminde altı adet yüz resmi bulunmaktadır Bu ölçekte anketi yanıtlayan kişi iş, ücret, yönetim, yükselme olanakları, iş arkadaşları ile ilgili olarak yöneltilecek soruları, kendisini ifade eden en uygun yüz resmini seçerek yanıtlamaktadır. Ölçek metnini okuyamayanlar için oldukça pratik bir yöntemdir (Tarlan, Tütüncü, 2001: 147).

2.6.2.4. İş Tanımlama Ölçeği

Bu ölçek Smith, Kendall ve Hulin tarafından 1969 yılında geliştirilmiştir. JDI, işin kendisi, ücret, denetim, yardımcı iş görenler ve terfi fırsatları gibi iş ile ilgili beş kesitin (iş, ücret, terfi, amirler ve iş arkadaşları) ölçülmesinde kullanılmaktadır. Otel işletmeleri işgörenleri, bilgisayar işletmeleri çalışanları, öğretim elemanlarının iş tatmininin ölçülmesi için en yaygın kullanılan ölçeklerden biridir (Kaya, 2007: 358).

Çalışana işinin boyutlarıyla ilgili olarak hangilerinden memnun olduğu ya da memnun olmadığı sorulmakta ve iş tatmini ölçülmektedir (Yücel, 2006: 109).

Ayrıca ölçek; katılımcıların anlamasına ve uygulanmasına kolaylık sağlayacak bir yapıya sahiptir. Orijinal ölçekte Evet, Hayır, Bilmiyorum şeklinde 3'lü bir skala kullanılmıştır. Araştırmanın anlamlı farkı tespit etmesini kolaylaştırmak için skala 7'li Likert'e dönüştürülmüş olup, orta noktanın kaldırılması ile 6'lı bir şekil almıştır. Böylece cevapların orta noktada toplanması engellenmeye çalışılmıştır.

İş Tanımlama Ölçeği en popüler ve geniş kullanıma sahip iş tatmini ölçeği olarak tanımlanabilir, dokuz farklı dile çevrilmiş ve en az 17 ülke de kullanılmıştır (Kılıç, 2008: 17).

2.6.2.5. İş Tatmini Anketi

Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen JSS, çalışanlar üzerinde iş karakteristiklerinin etkilerini incelemek için geliştirilmiştir. JSS, 36 maddeden oluşmaktadır. 9 boyut, işgörenlerin iş hakkındaki görüş ve tavırlarını değerlendirmektedir. Bu 9 boyut; ücret, terfi, amirler, ek imkanlar, ödül, işleyiş prosedürleri, iş arkadaşları, işin içeriği/tanımı, iletişimdir. JSS, insan temelli hizmet işletmelerde kullanılmasına karşın, tüm işletmeler için uygun görülmektedir (Kaya, 2007: 359).

2.6.3. Görev Bazında İş Tatminini Ölçen Anketler

İş tatmininde görev bazında bakıldığında, anket yöntemi, davranış gözlenmesi yöntemi ve mülakat yöntemi olarak 3 e ayrılmaktadır.

2.6.3.1. Anket Yöntemi

Bu yöntemle hazırlanmış soruların iş tatmini ölçülecek kişilere verilerek bilgi alınması sağlanır. Ankette oluşturulan soru tipleri açık ve kapalı uçlu olarak iki şekilde yapılandırılır. Sorular herkes tarafından anlaşılır, kısa ve konuyla ilgili olmalıdır. Anket soruları, posta yoluyla yaptırılabilceği gibi, yüz yüze ve toplu halde de uygulanabilir. Ancak posta yoluyla anket toplama yönteminin çalışmanın sağlıklı yürütülebilmesi açısından sakıncalı olabilir. Yüz yüze uygulama yönteminde anketi yapan kişi karşısındakine soruları sorarak cevap kâğıdına kendisi işaretler. Toplu halde uygulama yönteminde ise uygulanacak kişiler bir araya toplanarak soruları cevaplandırmaları beklenir. Anket sorularına cevap vererek kişi, işini, koşullarını ve işinden duyduğu memnuniyeti belirterek iş tatmininin ölçülmesine yardımcı olur (Yücel, 2006: 109).

2.6.3.2. Davranış Gözlemlenmesi Yöntemi

Bu yöntemle çalışanların kendi doğal çalışma ortamlarında bir gözlemci tarafından davranışlarının belirlenmesi yoluyla iş tatminlerinin ölçülmesi sağlanır. Çalışanlar kendi doğal ortamları içinde olduklarından daha objektif bir ölçüm sağlanabilmektedir (Yücel, 2006: 109).

Gözlemci ile gözlenen arasındaki fiziki yakınlık ve ilişkilere göre iki tür gözlem vardır. Bunlar gözlemcinin gözleneni bir yüzü aynalı deney odalarında gözlemlediği “dışarıdan gözlem” ve gözlemcinin gözlenenlerle birlikte olduğu, onlardan biri gibi hareket ettiği “katılarak gözlem” dir. Ancak katılarak gözlemde önemli bir nokta gözlenenlerin gözlemci olduğunu bilmemelerinin sağlanmasıdır. Bu şekilde çalışanların iş tatminleri çalışma ortamlarıyla ölçülmeye çalışılır (Saylan, 2008: 25).

2.6.3.3. Mülakat Yöntemi

Mülakat yolu ile iş tatmin ölçümü detaylı olarak iş tatmininin analiz edilmesidir. Bu yöntemle çalışan kendisine sorulan sorularla ilgili olmadığı noktaları da mülakatçıya sorabilir veya aktarabilir. Mülakatçıda mülakatın gidişatına göre farklı boyutlardaki iş tatmin sorularını görme olanağını bulabilir. Bu yöntemin en büyük sakıncaları uzun zaman alması ve pahalı olmasıdır (Gürbüz, 2007: 140-141).

Bu yöntem de iş tatminin derecesinin ölçüleceği kişiyle karşılıklı görüşme yapılması yoluyla oluşur. Karşılıklı bir görüşme olması nedeniyle bilgiler daha açık ve kesin olarak alınabilmektedir. İş tatmini ölçümü yaparken mülakatı yapan kişi standart soruların yardımıyla çalışanın geçmiş, kişiliği ve tatminsizlik derecesinin kişiye etkileri hakkında bilgi alır (Yücel, 2006: 110).

Mülakat yöntemleri de “yığın görüşmeler” ve “bireysel görüşmeler” olarak ikiye ayrılır. Yığın görüşmeleri, kamuoyu yoklamaları ve tarama araştırmaları; bireysel görüşmeler de kılavuzsuz ve kılavuzlu olarak oluşmaktadır. Mülakat yönteminin avantajı verilerin orijinal kaynaktan veya yüksek doğruluk derecesi ile elde edilmesi ve toplanan bilgilerin toplayan tarafından kontrolünün mümkün olmasıdır (Saylan, 2008: 25).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞGÖRENLERİN YÖNETİCİLERE DUYDUKLARI GÜVEN İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İnsan doğası biyolojik, kültürel ve sosyal bir varlık olmasını sağlayan özellikler barındırmaktadır. Tüm bu özelliklerinin birleşimi sosyal alanlarda bulunma ihtiyacını da doğurmaktadır. Buna bağlı olarak insanların bir araya gelerek oluşturdukları toplumların yaşamsal süreçlerinde bireylerin kendilerini rahat hissetmelerini sağlayacak ortamların oluşturulmasının gerekliliği günümüz toplum ve çalışma hayatında büyük önem taşımaktadır. Bu ortamların oluşturulmasında ve ilişkilerin güçlü bir temele dayanmasında, kişilerin birbirleriyle açık iletişimde bulunmasında en önemli unsur güvendir. Güven gerek örgütsel gerekse toplumsal yapıda en önemli ve en güçlü duyguların başında gelmektedir.

İnsanlar sosyal varlık olmasından dolayı çok değişik ortamlarda değişik gruplarla ve insanlarla iletişim kurarlar. Kimisiyle ticarî anlamda ilişki, kimisiyle aynı amaca yönelik ortak çalışma, kimisiyle sadece merhabalaşma veya ayaküstü bir konuşma şeklindedir. Bazı kimselerle ise dertlerimizi, sevinç, endişe ve hasretlerimizi paylaşıyoruz. Hayatın güzel yanlarını bu duyguları paylaştığımız insanlarla anlarız (Avcı, 2009). Yaşamsal süreç içerisinde insanlar çalışma ortamlarında da iş performanslarını üst seviyeye çıkaracak davranışların beklentisi içerisinde bulunurlar. Bu beklenti insanların, aralarında çeşitli ortaklıklar kurmalarına neden olabilmektedir. Bu ortaklıklar, aynı meslekten olma, aynı coğrafi bölge, aynı üniversite mezunu olma, yaş, cinsiyet v.b. kavramlara göre şekillenir. Bu şekillenmeler ile beklentilerin karşılanabilmesi durumunda ise bireyler kendilerini rahat ve

güvende hissedebilecekleri ortamlarda daha tatminkâr davranışlar sergileyebilecekleri düşüncesi gerçeklik kazanmaya başlar.

Çeşitli yazarlar ve araştırmacılar güven kavramı için farklı yaklaşımlar sergilemektedirler. Bu nedenle de farklı tanımlamalar ortaya çıkmıştır. Tüm yazarların ve araştırmacıların birleştiği ortak nokta ise güven kavramının bir inançtan oluştuğudur. Güven unsuru bireylerin hem sosyal yaşamında hem de örgütsel yaşamında büyük önem arz etmektedir.

Örgütsel yaşam seyrinde çalışanların birbirlerine karşı sergiledikleri tutum ve davranışlar, karşılıklı iletişimlerinin tam olması, işlerin gerçekleştirilmesinde birbirleriyle bilgi ve tecrübe alışverişinde bulunmaları, açıklık, görevlerin yerine getirilmesinde takım ruhunun oluşturulması gibi unsurlar güven kavramıyla ilişkilidir.

Burada vurgulanmak istenen güvenin hem kişiler arası ilişkilerin bir sonucu hem de değerlere göre değişiklik gösteren bir inanç olmasıdır. Örgütsel etkinlik örgüt içindeki güven ortamının varlığına bağlıdır. Değişen dünyayla beraber toplumsal yapının, gittikçe güvensiz ortamları doğurması söz konusu hale gelmiştir. Örgüt yapıları içerisinde güven ortamını sağlayabilmek için yönetim kademesinde bulunan insanların ve çalışanların ortak noktalarda kenetlenmesi gerekliliği gün geçtikçe daha da önem kazanmaktadır.

Ancak çalışanlarda düşünce ve davranış bazında eksiklikler söz konusu olduğu durumlarda ortak amaçlara erişilebilmesi ve örgüt etkinliğinin artırılabilmesi söz konusu olamayacaktır. Bu nedenle mutlak suretle örgüt yapılarının etkinliğini artırıcı unsurların başında gelen güven ortamlarının oluşturulması gerekmektedir. Bu güven ortamının oluşturulmasında yöneticilere büyük roller düşmektedir. Dolayısıyla çalışanların yöneticilerine güvenmeleri onların motivasyonlarında, iş tatminlerinde ve performanslarında önemli artışlara neden olmaktadır.

Güven, işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır (Kalemci Tüzün, 2006:1). Bu nedenle güven kavramının işletmelerde oluşturulabilmesi için kurumun tüm yönleri ile ele alınması gerekir. Gerek insani gerekse fiziksel koşullar gözden geçirilmelidir. Tek yönlü uygulamaların yetersiz kaldığı, geçmiş dönemlerde yapılan uygulamalar ve araştırmalar ile ortaya konulmuş, çok yönlü uygulamaların ise hedeflenen güvenli ortamların oluşturulmasında kaynaklık ettiği ortaya çıkmıştır.

Güven, iletişim ve bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözülmesi, yetki verilebilmesi ve amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, taraflar arasındaki birçok ilişkiyi etkileyici bir değişken özelliğine sahiptir. Yüksek dereceli güven duygusu, bununla doğru orantılı olarak daha fazla sadakati ve bağlılığı beraberinde getirmektedir. Karşılıklı güven duygusunun sağlanmış olması, üyeler arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve uzun süreli devamının sağlanması açısından önemlidir (Asunakutlu, 2002:3).

Güven, örgütlerin yaşamasında ve vizyonlarının gerçekleştirilmesinde önemli bir yere sahiptir (Rosen, 1998: 94). Ayrıca örgütlerdeki güven ortamının birçok faydası vardır. Güvenli bir ortam, geliştirmeye açıklıkta, nitelikli bir iletişimde ve örgütsel etkililikte önemli bir yere sahiptir (Yılmaz, 2004).

Örgütsel güven, örgüt çalışanlarının ortak katılımıyla örgütsel etkinliği sağlamaya yönelik olarak oluşturulan psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir. Üst düzey örgütsel güven yaratan örgütlerin, örgüt yapılarının daha uyumlu, stratejik ittifakının daha güçlü, takımları oluşturmada daha etkin olduğu ve daha etkin kriz yönetimi gerçekleştirdikleri görülmektedir. Yüksek güvene sahip örgütlerin, düşük güvene sahip örgütlere göre daha başarılı, intibakı kolay ve yenilikçi örgütler olduğu gözlemlenmektedir (Asunakutlu, 2002: 5).

Örgütsel güven kavramı, işbirliği, iletişim, saygı gibi kavramlarla iç içedir. Ancak en önemli bağlantılı olduğu kavram ise tatmindir. İnsanların ihtiyaçlar hiyerarşisi değerlendirildiğinde bir ihtiyacını karşılamadan diğerine geçişinin söz konusu olmadığı yapılan araştırmalar ile ortaya konulmuştur. Örgüt içinde çalışan bireyler, belli ihtiyaçlarının karşılanması durumunda tepki olarak yüksek performans ya da memnuniyet duyma gibi davranışlar sergilerler. Sergilenen tüm davranışların ortak sonucu olarak ortaya iş doyumu çıkmaktadır.

İş tatmini konusunda çeşitli yazarlar tarafından değişik tanımlar yapılmıştır. İş tatmini; “kişinin işine karşı sahip olduğu tepki ya da duygular” olarak ifade edilmektedir. Başka bir tanımlamada ise iş tatmini “işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur” şeklinde tanımlanmaktadır. Farklı bir tanımlamaya göre de, iş tatmini, bir iş görenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur (Ceylan, 2001:2). Genel olarak iş tatminini, insanların düşüncelerinde var olan bir takım olguların gerçekleşmesi durumunda vardıkları olumlu düşünce şeklinde tanımlamak mümkündür.

II. Dünya savaşıdan önceki dönemde örgütsel yapılar çalışanların iş tatminini sağlamalarına yönelik ortamları oluşturmaya gereken önemi vermemişlerdir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de üretim odaklı yapıya sahip olunması ve örgütlerin insan faktörünü ikinci planda değerlendirmeye alması gelmiştir. Çalışanların memnuniyeti düşünülmemiş sadece örgütün karlılık düzeyi değerlendirmeye alınmıştır.

Ancak her ne kadar bireysel gereksinimler doyurulsa dahi Maslow’a göre “Tam doyum söz konusu değildir. Bireyin gereksinme yapısının doyurulmayan bölümü onu daha üst düzeylere tırmanmaya güdüleyecektir.” Bu nedenle örgütsel yönetimin amacı bireyin çalışma ortamlarının uygun şekilde sağlanarak örgüte olan güvenini en üst seviyeye çıkarmak olacaktır. Şayet gereken ortamlar hazırlanamazsa, çalışanlar arasında gereken bağlılık oluşturulamazsa, örgütsel kültürlerleştirilemezse güvenden ve iş

doyumundan bahsedebilmek güçleşecektir. Bunun sonucunda da iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır. İşgören beklentilerine karşılık bulamadığı takdirde işinde olumsuz etkilenecektir. Bu da işe bağlılığını örgüte güvenini azaltacaktır (Türk, 2007: 72).

İş doyumunu ile ilgili yapılan araştırmalar işin niteliği, ücret, ödüller, yükselme olanağı, örgütsel güven, çalışma koşulları, iş arkadaşları, denetim, yönetim tarzı, işin doğası, sosyal haklar, iletişim, çalışanın kişiliği gibi pek çok faktörün iş doyumuna etki ettiğini göstermektedir (Üngüren, Cengiz, Algür, 2009). Bu etkenlerden bazıları dışsal, bazıları ise içsel etkenler olarak değerlendirilmektedir.

Örgütler çalışanları bir araç olarak görmekten çok amaçlara ulaşmada katkı sağlayan ve ayrıştırılamayacak bir unsur olarak görmeleri gerekmektedir. Örgüt bireylerinin aynı zamanda sosyal bir varlık olduğunun ve bu doğrultuda psikolojik anlamda da beklentilerinin olabileceğini de göz önünde bulundurmalıdırlar. Bu farkındalık ile örgüt içinde iş tatmininin sağlanmasına yönelik değişik boyutlar değerlendirilmelidir. Bu boyutlardan birincisi, iş tatmininin duygusal bir tepki olması, ikincisi ihtiyaçların ne ölçüde karşılandığının belirleyicisi olması, üçüncüsü ise örgüte ve çalışanlara duyulan güvenin bir göstergesi olmasıdır.

İnsanların birbirine güvensiz olduğu ortamlarda iş tatmini gün geçtikçe iş tatminsizliği haline dönüşmektedir. Burada akla gelen ilk soru örgütsel güvenin oluşturulması için eğitim ortamlarındaki kişisel ve örgütsel ilişkiler nasıl olmalıdır? İkinci soru ise örgütsel güvenin yeterli olduğu çalışma ortamlarında iş tatmini tam olarak sağlanabilmektedir mi? Bu soruların cevaplarını yapılan bu araştırma ile ortaya koymak mümkün olacaktır. Araştırmanın temelini işletme organizasyonlarındaki işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven algılarının iş tatminine etkileri oluşturmaktadır.

Yapılacak bu araştırma ile işletmelerde örgütsel güven ortamlarının oluşup oluşmadığı ve bu ortamların işgörenlerin tatmin düzeylerine etkisi ortaya konacaktır. Örgütsel güven – iş doyumu ilişkisinin örgütün bütününde, olumlu çalışma koşullarının ve yüksek iş performansının sağlanmasında önemli olup olmadığı belirlenecektir.

Bu irdelemelerle işletmelerde ne tür özelliklere ve niteliklere sahip işgörenlerin bulunduğunu, bulundukları çalışma ortamlarında ne ölçüde örgütsel güveni sağlamaya yönelik davranışlar sergilediklerini, güven ortamlarının hangi etkenlerden etkilendiğini, hangi düzeylerde başarılı olduğunu, işgörenlerin bu ortamlarda hangi oranda yüksek performans sergilediklerini ve doyuma ulaştıklarını ortaya koyması açısından araştırma önem taşımaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

İnsan faktörü olmadan örgütlerin çalışabilmesi söz konusu değildir. Gerek eğitim yöneticileri gerekse işgörenlerin organizasyon içerisinde bir bütünü oluştururlar ve organizasyonun tüm işlevlerini yerine getirmesinde ortak paydada buluşurlar.

Ancak insanların çalışma ortamlarında tatminini sağlayabilmesi için öncelikli şartlardan biri güven ortamlarının oluşturulmasıdır. Bu noktada işletmelerde iş tatminini sağlayacak güven ortamlarının oluşturulabilmesi için tüm çalışanların ortak katkı sağlayacak davranışları geliştirmeleri ve uygulamada işlerlik kazandırmaları gerekmektedir.

Yapılan araştırmalar ile yüksek düzeyde güvenin var olduğu organizasyonlarda işe bağlılığın arttığı, iletişimin daha da güçlendiği ve iş tatminin yüksek düzeyde karşılandığı ortaya çıkmıştır. Ancak güvenin oluşabilmesinin kolay olmadığı, bir takım aşamalarda geçtikten sonra tam anlamıyla kavramın işlerlik kazandığı ifade edilmektedir.

Bu aşamalar ise; ücret dengesi, açık iletişim, şeffaf yönetim, çalışanların yönetime katılmasını sağlayan katılımcı yönetim anlayışı, karar süreçlerine çalışanların katılması, adaletli yaklaşım, eşitlik, siyasi yaklaşımlardan uzak durma şeklinde sıralamak mümkündür.

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda işletmelerde güven ortamlarının oluşturulabilmesi için yapılması gerekenlerin neler olduğu ve örgütsel güvenin sağlandığı kurumlarda işgörenlerin iş doyumunun hangi düzeyde gerçekleştiği araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

İşgörenlerin yöneticilerine duydukları güven algılarının iş tatminine olumlu etkisi ve olumlu etkiyi ortaya koyacak örnek incelemesi araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu bağlamda örgütsel güven yaklaşımları irdelenecek, iş tatminin sağlanmasına yönelik kuramlar incelenecek ve bu doğrultuda değerlendirmeler yapılacaktır. Ayrıca işgörenlerin beklentileri ve bu beklentiler karşısında tatmin düzeylerinin hangi noktaya geldiği değerlendirme içerisinde yer alacaktır. Diğer bir ifadeyle örgütsel güven ile iş tatmini arasındaki ilişki değerlendirilecektir.

Başka bir ifade ile;

H₁: İşgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş tatmin düzeyleri arasında doğrusal bir ilişki vardır.

H₂: Yaş değişkeni açısından işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş tatmin düzeylerinde farklılık vardır.

H₃: Cinsiyet değişkeni açısından işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş tatmin düzeylerinde farklılık vardır.

H₄: Medeni durum değişkeni açısından işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş tatmin düzeylerinde farklılık vardır.

H₅: Eğitim durumu değişkeni açısından işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş tatmin düzeylerinde farklılık vardır.

H₆: Çalışma yılı değişkeni açısından işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş tatmin düzeylerinde farklılık vardır.

H₇: Görev türü değişkeni açısından işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş tatmin düzeylerinde farklılık vardır.

3.3. KAPSAM VE SINIRLILIKLAR

Araştırma Ankara ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel banka şubelerinde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın kapsamını söz konusu şubelerdeki banka çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada, işgörenlerin yöneticiye duydukları güven ile iş tatmin düzeylerine ilişkin ortalamaları tespit edilmeye çalışılmıştır. Ölçeklerdeki ifadelerin doğru anlaşıldığı ve araştırmaya katılanların cevaplarını gerçeğe uygun biçimde verdikleri varsayılmıştır.

Araştırmanın bulguları, örnekle ve soru kağıtlarındaki ifadelerle araştırmada ileri sürülen her tür yorum araştırmaya katılanlara veri toplama aracıyla ve söz konusu şubelerde çalışan banka çalışanlarından kendilerine ulaşılanlarla sınırlıdır.

3.4. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırma bankacılık sektöründeki alt, orta ve üst düzey yöneticiler ile yönetsel bir sorumluluğu olmayan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmadaki evren için belirlenecek işgörenlerin görev yaptıkları bankacılık sektöründe çalışan işgörenler örneklem sahası olarak seçilmiştir.

Araştırma için seçilen Ankara ilindeki bankacılık sektöründe çalışan işgörenler araştırmanın uygulama alanını oluşturmaktadır. Araştırmanın bu kadar geniş bir alanı kapsaması, söz konusu alan ve işgörenlerin tümüne ulaşmada bir takım zorlukları gündeme getirmektedir. Bu sebeple,

araştırmada belirlenen bu evren üzerinden örneklem alınma yoluna gidilmiştir.

Araştırmalarda örneklem sayısının belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken temel unsur, esas alınan örneğin hedef kitle olarak alınacak yığının özelliklerini yansıtacak nitelikte olmasıdır (Connon, 1994, s.137).

Araştırmanın örneklemi Ankara ilinde faaliyet gösteren banka şubelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Rastgele seçilen banka çalışanlarına toplam 500 soru formu dağıtılmıştır. Bu soru formlarından 385 adet soru kağıdı değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini niceliksel olarak istatiki analizler için yeterli büyüklüktedir.

3.5. VERİLERİN TOPLANMASI

Banka çalışanlarının yöneticilerine duydukları güven algıları ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak örneklem grubundan elde edilecek verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Yöneticiye duyulan güven düzeyinin belirlenmesi amacıyla Kuruma Duyulan Güven Ölçeğinden, iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi amacıyla ise Minnesota İş Tatmin Ölçeğinden yararlanılmıştır. Anketin geçerlilik ve güvenilirliği için, 45 banka çalışanına anketi cevaplamaları sağlanarak uygulanabilirliğinin tespitine yönelik pilot araştırma yapılmıştır.

Anket soru kağıdı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem yılı gibi sosyo – demografik özelliklerin bulunduğu sorular sorulmuştur. İkinci bölümde ise banka çalışanlarının yöneticilerine duydukları güveni ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümün soru sayısı 40'dır. Üçüncü bölümde ise iş tatminine yönelik sorular sorulmuştur. Bu bölümün soru sayısı ise 20'dir. İkinci ve üçüncü bölümlerde yer alan sorular 5'li Likert cevaplama şeklindedir.

Yöneticiye duyulan güvenin düzeyinin belirlenmesi amacıyla (İslamoğlu, Birsell ve Börü, 2007) tarafından geliştirilen yöneticiye duyulan güven ölçeği, iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi amacıyla ise Minnesota iş tatmin ölçeği kullanılmıştır.

Ölçeklerin güvenilirliğine ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre, yöneticiye duyulan güven ölçeği $\alpha : 0,9217$, iş tatmini ölçeği $\alpha : 0,9674$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerler dikkate alındığında ölçeklerin yüksek güvenilirliğe sahip oldukları gözlenmektedir.

3.6. VERİLERİN ANALİZİ

Uygulama alanındaki deneklerin ölçme aracına verdikleri cevapların geri dönüşümünden sonra bilgisayarda bir veri tabanı oluşturulmuştur. Bu veriler SPSS (Statistical PackagesfortheSocialSciences) programı aracılığıyla bilgisayara yüklenmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistiki çözümlemeler (Frekans, Ortalama, Anova ve t testi) kullanılarak ve konuya ilişkin uzman desteği alınarak yorumlanmıştır.

3.7. ELDE EDİLEN BULGULAR VE YORUM

Tablo 1 : Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Yaş Grupları Dağılımı

	Sayı (n)	Yüzde (%)
20-25 yaş aralığı	68	17,7
26-30 yaş aralığı	111	28,8
31-35 yaş aralığı	83	21,6
36-40 yaş aralığı	66	17,1
41 yaş ve üzeri	57	14,8
Total	385	100,0

Araştırmaya katılan örneklem grubunun yaşlarının dağılımına bakıldığında %17,7'sinin 20-25 yaş aralığında olduğu, %28,8'inin 26-30 yaş aralığında olduğu, %21,6'sının 31-35 yaş aralığında olduğu, %17,1'inin 36-40 yaş aralığında olduğu ve %14,8'inin ise, 41 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir(Tablo-1).

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Cinsiyet Dağılımı

	Sayı (n)	Yüzde (%)
Kadın	201	52,2
Erkek	184	47,8
Total	385	100,0

Araştırmaya katılan örneklem grubunun cinsiyetlerinin dağılımına bakıldığında %52,2'sinin kadın olduğu, %47,8'inin erkek olduğu görülmektedir(Tablo-2).

Tablo 3: Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Medeni Durum Dağılımı

	Sayı (n)	Yüzde (%)
Evli	187	48,6
Bekar	198	51,4
Total	385	100,0

Araştırmaya katılan örneklem grubunun medeni durum dağılımına bakıldığında %48,6'sının evli olduğu, %51,4'ünün bekar olduğu görülmektedir(Tablo-3).

Tablo 4: Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Eğitim Durumu Dağılımı

	Sayı (n)	Yüzde (%)
Lise	47	12,2
önlisans	126	32,7
Lisans	212	55,1
Total	385	100,0

Araştırmaya katılan örneklem grubunun eğitim durumlarının dağılımına bakıldığında %12,2'sinin lise mezunu olduğu, %32,7'sinin ön lisans mezunu olduğu, %55,1'inin lisans mezunu olduğu görülmektedir(Tablo-4).

Tablo 5: Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Çalışma Yılı Dağılımı

	Sayı (n)	Yüzde (%)
0-1 yıl aralığı	17	4,4
2-5 yıl aralığı	139	36,1
6-10 yıl aralığı	97	25,2
11-15 yıl aralığı	75	19,5
16 yıl ve üzeri	57	14,8
Total	385	100,0

Araştırmaya katılan örneklem grubunun eğitim durumlarının dağılımına bakıldığında %4,4'sinin 0-1 yıl aralığında olduğu, %36,1'inin 2-5 yıl aralığında olduğu, %25,2'sinin 6-10 yıl aralığında olduğu, %19,5'inin 11-15 yıl aralığında olduğu, %14,8'inin 16 yıl üzerinde olduğu görülmektedir(Tablo-5).

Tablo 6: Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Görev Durumu Dağılımı

	Sayı (n)	Yüzde (%)
yönetici	62	16,1
Uzman	241	62,6
memur	72	18,7
yardımcı personel	10	2,6
Total	385	100,0

Araştırmaya katılan örneklem grubunun eğitim durumlarının dağılımına bakıldığında %16,1'inin Yönetici olduğu, %62,6'sının Uzman olduğu, %18,7'sinin Memur olduğu, %2,6'sının yardımcı personel görülmektedir(Tablo-6).

Tablo 7: Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Yöneticiye Duyulan Güven ve İş Tatmini Ortalamaları

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Yöneticiye Duyulan Güven Ortalaması	385	2,73	5,00	4,0355	,56086
İş Tatmini Ortalaması	385	2,60	4,13	3,4866	,33656

Araştırmaya katılan örneklem grubunun yöneticiye duyulan güven ortalamaları 4,036'ı, iş tatmini ortalaması ise 3.49 olarak görülmektedir(Tablo-7).

Tablo 8: Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

		Güven	İş Tatmini
Yöneticiye Duyulan Güven Ortalaması	PearsonCorrelation	1	,455
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	385	385
İş tatmini Ortalaması	PearsonCorrelation	,455	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	385	385

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının yöneticilerine duydukları güven algıları ile iş tatmini ortalamaları arasındaki ilişkiye Pearson Korelasyonu ile bakılmış olup, ilişkinin şiddeti 0,455 olarak tespit edilmiştir. Bu açıdan bakıldığında banka çalışanlarının yöneticilerine duydukları güven ile iş tatminleri arasında dikkate değer bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmaktadır(Tablo 8).

Tablo 9: Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Yaş Değişkenine Göre Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Ortalamalarının Farklılaşması

	Yaş	N	Mean	s.s.	F	p
Yöneticiye Duyulan Güven	20-25 yaş aralığı	68	4,0599	,65942	4,527	,001
	26-30 yaş aralığı	111	4,2036	,48219		
	31-35 yaş aralığı	83	3,9461	,46731		
	36-40 yaş aralığı	66	3,9761	,57936		
	41 yaş ve üzeri	57	3,8776	,61040		
	Total	385	4,0355	,56086		
İş Tatmini	20-25 yaş aralığı	68	3,3676	,39575	11,936	,000
	26-30 yaş aralığı	111	3,4324	,25818		
	31-35 yaş aralığı	83	3,4241	,31846		
	36-40 yaş aralığı	66	3,6040	,30715		
	41 yaş ve üzeri	57	3,6889	,33720		
	Total	385	3,4866	,33656		

Yaş değişkeni açısından araştırmaya katılan çalışanların yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini ortalamaları tablo 9'da verilmiştir. Tablo 9 incelendiğinde çalışanların yaş değişkeni açısından yöneticiye duyulan güven ortalamalarında %5 önem düzeyinde ($p>0.05$) anlamlı bir farklılaşmanın bulunduğu diğer yandan iş tatmini ortalamalarında da ($p<0.05$) anlamlı bir farklılaşmanın bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre çalışanların yaşları küçüldükçe yöneticiye duyulan güven algısının yükseldiği, diğer yandan iş tatmini ortalamalarına bakıldığında ise yaşları ilerledikçe işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin düştüğü anlaşılmaktadır (Tablo 9).

Tablo 10: Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticiye Duyulan Güven ile İş tatmini Ortalamalarının Farklılaşması

	Cinsiyet	N	Mean	s.s.	t	p
Yöneticiye Duyulan Güven	Kadın	201	4,1445	,48055	4,068	,000
	Erkek	184	3,9163	,61672		
İş tatmini	Kadın	201	3,4773	,33183	-,566	,572
	Erkek	184	3,4967	,34227		

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının cinsiyet değişkeni açısından yöneticiye duyulan güven düzeylerinde bir farklılaşmanın olup olmadığına 0,05 önem düzeyinde bakılmış olup, anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmıştır. İş tatmini açısından bir farklılaşmanın olup olmadığına 0,05 önem düzeyinde bakılmış, anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.

Tablo 11: Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Medeni Durum Değişkenine Göre Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Ortalamalarının Farklılaşması

	Medeni Durum	N	Mean	s.s.	t	p
Yöneticiye Duyulan Güven	Evli	187	4,0340	,58210	-,051	,959
	Bekar	198	4,0369	,54152		
İş Tatmini	Evli	187	3,4927	,37581	,346	,730
	Bekar	198	3,4808	,29560		

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının medeni durum değişkeni açısından yöneticiye duyulan güven ve iş tatmin düzeylerinde bir farklılaşmanın olup olmadığına 0,05 önem düzeyinde bakılmış olup, anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.

Tablo 12: Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Yöneticiye Duyulan Güven ile İş tatmini Ortalamalarının Farklılaşması

	Eğitim Durumu	N	Mean	s.s.	F	p
Yöneticiye Duyulan Güven	lise	47	3,7926	,61587	10,610	,000
	önlisans	126	3,9431	,52986		
	lisans	212	4,1442	,54161		
	Total	385	4,0355	,56086		
İş Tatmini	lise	47	3,4638	,35385	1,435	,240
	önlisans	126	3,4513	,32311		
	lisans	212	3,5126	,33979		
	Total	385	3,4866	,33656		

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının eğitim durumu değişkeni açısından yöneticiye duyulan güven ve iş tatmin düzeylerinde bir farklılaşmanın olup olmadığına 0,05 önem düzeyinde bakılmış olup, anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmıştır.

Tablo 13: Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Çalışma Yılı Değişkenine Göre Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Ortalamalarının Farklılaşması

	Çalışma Yılı	N	Mean	s.s.	F	p
Yöneticiye Duyulan Güven	0-1 yıl aralığı	17	4,6441	,40779	6,726	,000
	2-5 yıl aralığı	139	4,0829	,51683		
	6-10 yıl aralığı	97	3,9482	,57967		
	11-15 yıl aralığı	75	3,9943	,53900		
	16 yıl ve üzeri	57	3,9408	,59052		
	Total	385	4,0355	,56086		
İş Tatmini	0-1 yıl aralığı	17	3,3216	,27002	7,457	,000
	2-5 yıl aralığı	139	3,4254	,36650		
	6-10 yıl aralığı	97	3,4378	,24398		
	11-15 yıl aralığı	75	3,6036	,33385		
	16 yıl ve üzeri	57	3,6140	,34497		
	Total	385	3,4866	,33656		

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının çalışma yılı değişkeni açısından yöneticiye duyulan güven ve iş tatmin düzeylerinde bir farklılaşmanın olup olmadığına 0,05 önem düzeyinde bakılmış olup, anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmıştır.

Tablo 14: Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Görev Değişkenine Göre Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Ortalamalarının Farklılaşması

		N	Mean	s.s.	F	p
Yöneticiye Duyulan Güven	yönetici	62	4,3008	,46359	14,772	,000
	Uzman	241	3,9933	,53355		
	memur	72	3,8476	,60858		
	yardımcı personel	10	4,7600	,23040		
	Total	385	4,0355	,56086		
İş Tatmini	yönetici	62	3,5699	,27624	5,975	,001
	Uzman	241	3,5093	,32092		
	memur	72	3,3509	,41400		
	yardımcı personel	10	3,4000	,00000		
	Total	385	3,4866	,33656		

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının görev değişkeni açısından yöneticiye duyulan güven ve iş tatmin düzeylerinde bir farklılaşmanın olup olmadığına 0,05 önem düzeyinde bakılmış olup, anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmıştır.

SONUÇ

Güven, hem sosyal yaşamda hem de örgütsel yaşamın vazgeçilmez ve ihtiyaç hissedilen önemli ve güçlü bir duygudur. Bireyler arasında güven duygusunun ve algısının yüksek düzeyde olması hem örgütsel hem de bireysel anlamda pek çok kazanç sağlanmasına neden olmaktadır. Bu kazançlar arasında insanın kendisini uygun sosyal koşullar içerisinde bulması, diğer kişi ve kurumlar ile daha kolay ilişkiye girebilmesi gibi unsurlar yer almaktadır. Ayrıca güvenin varlığı kurulan ilişkiler için bir teminattır. Bu sayede insanlar arasında, insanlar ve kurumlar arasında ve kurumlarla kurumlar arasında ilişkiler istikrarlı bir şekilde sürdürülebilmektedir.

Modern yönetim anlayışı içerisinde insan faktörünün etkinliğinin ve öneminin artması yöneticilerin ve çalışanların değer yargılarını ve bakış açılarını değişikliğe uğratmıştır. Bu değişim çalışanların ve yöneticilerin birbirlerine karşı güven duymalarının gerekliliğini ön plana çıkarmıştır. Ayrıca güveni kurum geneline yaymalarının ve kurum politikası haline getirmelerinin onları rekabet ortamında çok farklı yerlere taşıyacağı ve performans üzerine olumlu birçok etkisinin olacağı düşünülmektedir.

Güven algısının yüksek olduğu işletmelerde çalışanların güven algıları ile iş tatmini düzeyleri arasında doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir. Daha önce vurgulandığı üzere iş doyumu bireyin iş yaşantısına ilişkin olumlu duygularını ifade eder. Bu anlamda iş tatmini çalışanların çalıştıkları kuruma ve yöneticilerine karşı geliştirdikleri tepkiyle ilgilidir. Bu tepkileri ortaya çıkaran temel faktörlerin en önemlilerinden birini de yöneticiye duyulan güven algısı oluşturmaktadır.

Elde edilen veriler doğrultusunda yaş, cinsiyet, medenî durum, kıdem, işyerindeki pozisyonu ve eğitim durumu değişkenlerinin yöneticiye güvenalgıları ve iş doyumu üzerindeki etkilerini ölçmek için çeşitli istatistiksel analizler yapılmıştır. Yapılan analiz ve testler kapsamında elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

1. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının yöneticilerine duydukları güven algılarının iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiye bakılmış olup, 0,05 önem düzeyinde böyle bir ilişkinin pozitif yönde ($r=0,455$) yüksek düzeyde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla H_1 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.
2. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının yaş değişkeninin yöneticiye güven algısını ve iş tatminini farklılaştırıp farklılaştırmadığına bakılmış olup, 0,05 önem düzeyinde hem yöneticiye duyulan güven algılarında hem de iş tatmini düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmanın bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H_2 hipotezi yeterli kanıtladesteklenmiştir.
3. Araştırmaya katılan banka çalışanlarınınincinsiyet değişkeninin yöneticiye güven algısını ve iş tatminini farklılaştırıp farklılaştırmadığına bakılmış olup, 0,05 önem düzeyinde yöneticiye duyulan güven algısının farklılaştığı görülürken, iş tatmin düzeyinde anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır. Dolayısıyla H_3 hipotezi kısmen desteklenmiştir.
4. Araştırmaya katılan banka çalışanlarınınmedeni durum değişkeninin yöneticiye güven algısını ve iş tatminini farklılaştırıp farklılaştırmadığına bakılmış olup, 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla H_4 hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.
5. Araştırma katılan banka çalışanlarınınneğitim durumu değişkeninin yöneticiye güven algısını ve iş tatminini farklılaştırıp farklılaştırmadığına bakılmış olup, 0,05 önem düzeyinde yöneticiye duyulan güven algısının farklılaştığı görülürken, iş tatmin düzeyinde anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır. Dolayısıyla H_5 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

6. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının kıdem değişkeninin yöneticiye güven algısını ve iş tatminini farklılaştırıp farklılaştırmadığına bakılmış olup, 0,05 önem düzeyinde kıdem yıllarının yöneticiye duyulan güven ve iş tatminlerini düzeylerinin farklılaştırdığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla H_6 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

KAYNAKÇA

- Aşan, Ö. Ve Erenler, E. (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt: 13 Sayı:3:203-216.
- Ateş, G. (2005). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama. **Yüksek Lisans Tezi**. Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.
- Baş, T. (2002). Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**. Cilt: 17. Sayı: 2: 19-37
- Başak, S. Öztaş, N. (2010), Güven Ağbağları, Sosyal Sermaye ve Toplumsal Cinsiyet. **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** 12/1. s. 27-56
- Başaran, İ. E. (Şubat, 2008). **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**. Ankara. Siyasal Basın Yayın Dağıtım.
- Bozkurt, Ö. Bozkurt, İ. (2008). İş Tatmini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. 9 (1), s. 1-18
- Ceylan, A. Ulutürk, Y. H. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Sayfa: 48-58
- Çalışkan, Z. (2005). İş tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**.
- Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. **İnönü Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu**. Malatya.

- Çarıkçı, İ. H. (2000). Çalışanların İş Tatminlerin Etkileyen Kişisel Özellikler-Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. **Süleyman Demirel Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**. Cilt: 5. S. 2 s. 155-168
- Çetinel, E. (2008). Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. **Yüksek Lisans Tezi**. Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. **Yönetim ve Ekonomi**. Cilt: 15 Sayı: 2 s. 179-194
- Demirhan, E. (2007). Belediyelerde İş Tatmini ve Turhal Belediyesi Örneği. **Yüksek Lisans Tezi**. Gaziosmanpaşa Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Tokat.
- Dinç, S. (2007). Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü. **Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Engizek, S. (2011). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Algısı; Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kahramanmaraş.
- Ercan, Y. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Cilt: 16 s. 739-756
- Erden, A. (2007). Ankara ve Lefkoşa Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Güvene İlişkin Görüşleri. **Doktora Tezi**. Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Gül, H. Oktay, E. Gökçe, H. (Ekim, 2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: **Sağlık**

Sektöründe Bir Uygulama. Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi. Akademik Bakış Açısı. Sayı: 15.

- Gülmez, M. Dört Yol, İ. T. (2009). Perakendecilik Sektöründe İş Gören (Çalışan) Tatminini Etkileyen Faktörler ve Bir Araştırma. **Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Sosyal Bilimler**. Cilt 7 S. 2 s. 27-44
- Gülbüz, S. (2007). Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi. **Doktora Tezi**. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Halis, M. Gökgöz, G. S. Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. **Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı 17. s. 187-205
- İşcan, Ö. Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güvenarasındaki İlişki. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt: 24. Sayı: 4.
- Karaca, S. (2008). Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. **Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Kaya, İ. (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt:7 Sayı:2:355-372.
- Kılıç, E. (2008). İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. **Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Koç, H. Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu Ve Özel Sektör Karşılaştırması. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. 12 (1).s 46-57.

- Naktiyok, A. Küçük, O. (Nisan, 2003).İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme. **Atatürk Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** cilt: 17 Sayı: 12 s. 235-243
- Örücü, E. Yumuşak, S. Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Manisa. Celal Bayar Üniversitesi. İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi.** Cilt: 13. Sayı:1.
- Özler, D. E. Atalay, C. G. Şahin, M. D. (2010), Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır? **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi.** Cilt 2. Sayı 2. s. 47-57
- Reyhanoğlu, M. (2006). Ar-ge İşbirliklerinde Güven: Ankara'daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Saylan, T. (2008). Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. **Yüksek Lisans Tezi.** Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Şimşek, Ş. M. Akgemci, T. Çelik, A. (2001). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tarlan, D. Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İşdoyumu Analizi. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.** Cilt. 3 Sayı: 2 s. 141-163
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. **Doğuş Üniversitesi Dergisi.** 8 (1). s. 92-107.

- Turan, Ö. (2007). Çağrı Merkezlerinde Çalışanların İş Tatminlerinin Performansa Etkisi ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma. **Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turmuş, E. K. (2005). İş Tatmini (İş Doyumu) ve Savunma Sanayi Müsteşarlığı'nda Bir Uygulama. **Yüksek Lisans Tezi**. Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Tüzün K. İ. (Aralık, 2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. s. 93-118
- Tüzün, K. İ. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma. **Doktora Tezi**. Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Uyguç, N. Arbak, Y. Duygulu, E. Çıraklar, N. H. (1998). İş ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Üç Temel Varsayım Altında İncelenmesi. **D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi** Cilt:13, Sayı:II, ss:193-204
- Uz, O. (2006). T.C. Kamu Sektöründe Yönetici-Yönetilen İlişkilerinde İletişim ve Güven. Atılım Üniversitesi. **Sosyal Bilimler Enstitüsü**. Ankara.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. **Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi** Sayı 55
- Yücel, Z. P. (2006). Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma. **Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

EKLER

EK – 1. ANKET FORMU

Bu ölçme aracı, “İşgörenlerin yöneticilerine duydukları güven algılarının iş tatmini üzerine etkisini belirlemeye” yönelik düzenlenmiştir. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel bir araştırmanın veri tabanını oluşturmak için kullanılacaktır. Araştırmaya göstereceğiniz ilgiye şimdiden teşekkür ederiz.

1-Yaşınız:

☐ 20-25	☐ 26-30	☐ 31-35	☐ 36-40	☐ 41 ve üzeri
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------

2-Cinsiyet:

☐ Bayan	☐ Bay
--------------------------------	------------------------------

3-Medeni Durumunuz:

☐ Evli	☐ Bekar
-------------------------------	--------------------------------

4-Kıdem yılınız:

☐ 0-1 yıl	☐ 2-5 yıl	☐ 6-10 yıl	☐ 11-15 yıl	☐ 16 yıl ve üzeri
----------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	--

5-Bu okuldaki çalışma yılınız:

☐ Lise	☐ Önlisans	☐ Lisans		
-------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	--	--

6-Bu okuldaki çalışma yılınız:

☐ Yönetici	☐ Uzman	☐ Memur	☐ Yardımcı Personel
-----------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--

	AŞAĞIDAKİ İFADELERE CEVAP VERİRKEN YÖNETİCİNİZİ DÜŞÜNEREK İŞARETLEME YAPINIZ.					
	Yöneticim,	Hiç	Çok Az	Biraz	Oldukça	Tamamen
1	Özel yaşantısını iş yaşamından ayırabilir.	1	2	3	4	5
2	Kurum içinde önemli olduğumu hissettirebilir.	1	2	3	4	5
3	Teknik açıdan donanımlıdır.	1	2	3	4	5
4	Sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir.	1	2	3	4	5
5	İyi eğitim almıştır.	1	2	3	4	5
6	Çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir.	1	2	3	4	5
7	Kurum içinde kendimi rahat hissetmemi sağlar.	1	2	3	4	5
8	Adil ve tarafsızdır.	1	2	3	4	5
9	Karar alırken çalışanların görüşlerini alır.	1	2	3	4	5
10	Çalışanların önerilerini dinler.	1	2	3	4	5
11	Yalan söylemez.	1	2	3	4	5
12	İşimle ilgili sorumluluklarımda ve görevimde bana güvenir.	1	2	3	4	5
13	Birlikte alınan kararlara uyar.	1	2	3	4	5
14	Benimle olan ilişkilerinde saygılı ve samimi davranır.	1	2	3	4	5
15	Anlayışlıdır.	1	2	3	4	5
16	İşletmeye katkı konusunda bana destek olur.	1	2	3	4	5
17	Kendisine güvenir.	1	2	3	4	5
18	Biz bilinciyle hareket eder.	1	2	3	4	5
19	İnsana değer verir.	1	2	3	4	5
20	Bilgi ve tecrübelerini paylaşır.	1	2	3	4	5
21	Bilgi saklamaz.	1	2	3	4	5
22	Çalışanların fikirlerine değer verir.	1	2	3	4	5
23	Yapılan işi takdir eder.	1	2	3	4	5

24	Bazı ortamlarda çalışanların yaptığı işi öne çıkarır.	1	2	3	4	5
25	Sıcakkanlıdır.	1	2	3	4	5
26	Deneyimlidir.	1	2	3	4	5
27	İşletin hedeflerine ulaşmak için beni araç olarak değil, insan olarak görür.	1	2	3	4	5
28	Takım çalışmasına uygundur.	1	2	3	4	5
29	Çalışanlarının inisiyatif kullanmasına imkan tanır.	1	2	3	4	5
30	Çalışanlarına geri bildirim verir.	1	2	3	4	5
31	İletişime açıktır.	1	2	3	4	5
32	Pozitiftir.	1	2	3	4	5
33	Yaratıcıdır.	1	2	3	4	5
34	Çalışanların problemleriyle ilgilenir.	1	2	3	4	5
35	Huzur verir.	1	2	3	4	5
36	Çalışanlarını korur.	1	2	3	4	5
37	İlkelidir.	1	2	3	4	5
38	Çalışanları birbirine düşürmez.	1	2	3	4	5
39	Kendi stresini ve iç çelişkilerini personeline yansıtmaz.	1	2	3	4	5
40	Karşısındakinin eksikliklerinden faydalanmaz.	1	2	3	4	5

	AŞAĞIDAKİ İFADELERE CEVAP VERİRKEN İŞİNİZİ DÜŞÜNEREK CEVAP VERİNİZ.	Hiç Tatmin Edici Değil	Tatmin Edici Değil	Ne Tatmin Edici Ne Değil	Tatmin Edici	Çok Tatmin Edici
1	Yapılan işin beni her zaman meşgul etmesi	1	2	3	4	5
2	Bağımsız çalışma imkânının olması	1	2	3	4	5
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması	1	2	3	4	5
4	Toplumda “saygın kişi” olma şansını vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından	1	2	3	4	5
6	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7	Vicdani sorumluluk taşıma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
8	Bana garanti bir gelecek sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
9	Başkaları için bir şeyler yapabildiğini hissetme açısından	1	2	3	4	5
10	Kişileri yönlendirmek için fırsat verme açısından	1	2	3	4	5
11	Yeteneklerimi kullanma şansı olması açısından	1	2	3	4	5
12	İşle ilgili kararların uygulanmaya konulması açısından	1	2	3	4	5
13	Yapılan iş karşılığında alınan ücret açısından	1	2	3	4	5
14	Terfi imkânı olması açısından	1	2	3	4	5
15	Kendi fikir ve kanaatlerimi rahat kullanma serbestliği vermesi açısından	1	2	3	4	5
16	İşi yaparken kendi yöntemlerimi kullanma serbestliği açısından	1	2	3	4	5
17	Çalışma şartları açısından	1	2	3	4	5
18	Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşabilmeleri açısından	1	2	3	4	5
19	Yapılan işin takdir edilip edilmemesi açısından	1	2	3	4	5
20	Yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi açısından	1	2	3	4	5

ÖZET

KARACA, İbrahim. İşgörenlerin Yöneticilere Duydukları Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2012.

İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü bir işte çalışarak geçirmekte ve zamanla birçok kişi için iş, yaşamın merkezi bir parçası haline gelmektedir.

Yaşamın merkezi haline gelen iş hayatında kişilerin mutlu olması gerekmektedir. Mutlu olmanın sebeplerinden biri de yöneticiye, çalışma arkadaşlarına duyulacak güvendir.

Güven, bireylerin, diğer bireyler tarafından kendisine karşı yazılı ya da sözlü olarak olumlu davranışlar içerisinde olacağına ilişkin beklentileridir.

Güven, belirli sonuçlar ya da olaylar kümesi göz önüne alındığında bir kişi ya da bir sistemin güvenilirliğine olan itimat olarak tanımlanabilir; buradaki itimat başkasının dürüstlüğüne, seviyesine ya da soyut ilkelerin (teknik bilgininin) doğruluğuna karşı beslenen inancı anlatır.

İş tatmini, isin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir.

Bu araştırmanın amacı; bankacılık sektöründe çalışan işgörenlerin yöneticilere duydukları güven ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Anahtar Kelimeler:

1. İş tatmini,
2. Güven,
3. Örgütsel güven
4. Banka

ABSTRACT

KARACA, İbrahim. Employees Executmes job satisfaction with their Trust the Relationship Between: Banking Sector a comparative Study, Master Thesis, Ankara, 2012.

Human being after a period of age, spend very big part of daily life at their own work. Time after time, their work became a center of life.

In Working life which does become center of life, human want to be happy. Causes of happiness at work are two parts: trust to managers, trust to colleagues.

Trust as written or spoken, is expectation of positive behaviours between people at work.

Trust can be described that is confidence to trust worthiness according to specific results and events. Confidence means belief of other person about honesty, technical knowledge.

Work assurance occurs with providing worker's expectation and work's requirement.

The aim of this study; the relation between work assurance and trusting to manager, can be described on employees in banking sector.

Keywords:

1. Work assurance,
2. Trust,
3. Organizational trust.
4. Bank