

T.C.
AVRASYA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI



**ÖRGÜTLERDE MORAL VE GÜVEN İLİŞKİSİ: TRABZON TİCARET VE
SANAYİ ODASINA KAYITLI ŞİRKET ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ**

Sezen SERDAR EKİCİ

Yüksek Lisans Tezi

Ekim 2023

TRABZON

T.C.
AVRASYA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTLERDE MORAL VE GÜVEN İLİŞKİSİ: TRABZON TİCARET VE
SANAYİ ODASINA KAYITLI ŞİRKET ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ**

Sezen SERDAR EKİCİ

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi İsmail Hakkı KOFOĞLU

Yüksek Lisans Tezi

Ekim 2023

TRABZON

TEZ ONAY FORMU

Yönetim Bilimleri Ana Bilim dalı, Yönetim Bilimleri Bilim dalı, Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi Sezen SERDAR EKİCİ tarafından, Dr. Öğr. Üyesi İsmail Hakkı KOFOĞLU Danışmanlığında hazırlanan, “**Örgütlerde Moral ve Güven İlişkisi: Trabzon Ticaret ve Sanayi Odasına Kayıtlı Şirket Çalışanları Örneği**” başlıklı tez, aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 11/10/2023 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve **Oy Birliği ile** Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvan Ad Soyad	Görev	Red	Kabul	
Doç. Dr. Öğr. Üyesi Harun YÜKSEL	Jüri Başkanı			
Dr. Öğr. Üyesi İsmail Hakkı KOFOĞLU	Danışman			
Dr. Öğr. Üyesi Burak ÇAKIRCA	Jüri			

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylıyorum.

Dr. Öğr. Üyesi H. Emre ENGİN

Enstitü Müdürü V.

ETİK BEYAN SAYFASI

Bu tezin, tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, aşamalarının yapılması ve bulgularının analizinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Sezen SERDAR EKİCİ

11/10/2023

ÖNSÖZ

Örgütler, başarılı ve istikrarlı devamlılığın sağlanabilmesi için bazı önlemler almalıdır. Örgüt başarısı ile çalışan başarısı arasındaki bağ dikkate alınmalıdır. Örgütler çalışanlarının bilgi seviyeleri ve yetenekleri üzerine daha fazla odaklanarak, güçlendirme uygulamalarını kullanarak iyileştirmeler yapılabilir. Personel güçlendirme uygulamaları, çalışanların özgüvenlerinin artmasına, moral seviyelerinin yükselmesine, daha yaratıcı ve yenilikçi olmalarına yardımcı olmaktadır. Bu da çalışanların örgüte olan güven ve bağlılıklarını arttırarak performanslarını ve hizmet kalitesini pozitif açıdan etkilemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, örgütlerin güçlendirme uygulamalarıyla çalışanlarının yeteneklerini geliştirmeleri, çalışanların işlerinde daha verimli olmalarına ve örgütün başarısına daha fazla katkı sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, örgütlerin güçlendirme uygulamalarına yatırımlar gerçekleştirmeleri çalışanların memnuniyetini artırmanın yanı sıra, aynı zamanda örgütün performans ve hizmet kalitesinin gelişmesine sağlayarak örgütün rekabet avantajı elde etmesini de sağlamaktadır.

Bu çalışmada örgüt moralinin, örgütsel güvenin ve bağlılığın kavramsal ilişkisinden bahsedilmiştir. Aynı zamanda örgütsel güven ölçeği ile örgütsel bağlılığın örgüt morali arasındaki bağlantının analizinin gerçekleştirilebilmesi için literatür araştırması yapılmıştır.

Çalışmamın her aşamasında yanımda olan, başarı inancımı destekleyen annem Kezban SERDAR'a, her kararında arkamda olan babam Çoşkun SERDAR'a sonsuz teşekkür ederim. Ayrıca bana olan inancını daima hissettiren, çalışma süresi boyunca hoşgörü gösteren eşim Burak EKİCİ'ye her şey için teşekkür ederim.

Sezen SERDAR EKİCİ

11/10/2023

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET	VII
ABSTRACT.....	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
KISATMALAR LİSTESİ.....	XI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE MORAL

1.1. Örgüt Kavramının Tanımlanması ve Sahip Olduğu Özellikler	3
1.2. Moral Kavramı, Özellikleri, Önemi ve Gerekliliği.....	5
1.3. Örgütlerde Moral Ölçümleri ve Moral ile İlişkili Kavramlar	6
1.4. Grup Moraline Etki Eden Unsurlar.....	11
1.5. Moral Düzeyini Yükselten ve Düşüren Unsurlar	19
1.6. Moral Düzeyini Yükselten Önlemler.....	27

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

2.1. Güven Kavramı.....	29
2.2. Örgütsel Güven	29
2.2.1. Kuruma Olan Güven	31
2.2.2. Yöneticiye Olan Güven.....	32
2.2.3. Çalışana Olan Güven	32

2.3. Örgütsel Güvene Etki Eden Unsurlar	34
2.4. Örgütsel Güvenin Önemi ve Gerekliliği	37
2.5. Örgütsel Güven ile Örgüt Morali Arasındaki İlişki	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE MORAL VE GÜVEN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı.....	40
3.2. Araştırmanın Evreni.....	41
3.3. Araştırmanın Yöntemi	41
3.4. Bulgular ve Verilerin Analizi	42
3.4.1. Demografik Özellikler ve Betimleyici İstatistikler	42
3.4.2. Güvenilirlik Analizi	45
3.4.3. Normallik Testi	46
3.4.4. Bağımsız Örneklem t Testi	48
3.4.5. One Way ANOVA	48
3.4.6. Korelasyon Analizi	50
3.4.7. Regresyon Analizi.....	50
SONUÇ	53
KAYNAKÇA.....	57
EKLER.....	64
ÖZGEÇMİŞ	68

ÖZET

Örgütlerde moral, örgütlerin başarısına dolaylı olarak etki eden bir unsurdur. Ayrıca moral, çalışanların örgüt ekosistemi içerisindeki psikolojik, sosyolojik ve fizyolojik durumunu da ortaya koyması bakımından önem arz etmektedir. Örgütlerde moral kavramı içerisinde moral düzeyini yükselten önlemlerin neler olduğu da önem arz etmektedir. Bu noktada çeşitli çalışmaların araştırılması ve elde edilen sonuçların incelenmesi gündeme gelmektedir. Örgüt moralini yükselten unsurlardan öne çıkanlar arasında; güven, iş tatmini, sağlıklı örgüt atmosferi, ast-üst iletişimi, çalışanın takdir edilmesi, çalışanın motivasyonu sayılabilmektedir. Bu unsurların yeterli veya sağlıklı olmadığı örgütlerde ise iş tatminsizliği, performans ve moral düşüklüğü ise kaçınılmaz bir durum oluşturmaktadır. Örgütlerin başarılı ve istikrarlı ilerleyebilmesi için örgüt moraline önem vermesi gerekmektedir. Gerçekleştirilen ölçümler çerçevesinde elde edilen sonuçlara göre önlemler alınarak devamlılık sağlanmalıdır. Örgüt moralini yüksek tutan unsurlardan güven kavramı incelenmiştir. Örgütler ile çalışanlar arasında güvenin önemini ve bu güvenin örgüt moraline ne derece etki ettiğini betimleyebilmek amacıyla; geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş, üç boyuttan oluşan “Örgütsel Güven Ölçeği” ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışma ile veriler toplanmış ve incelenmiştir. İncelemeler sonucunda örgüt güvenini ve ona bağlı olarak da örgüt moralini nelerin etkileyebileceği değerlendirilmiştir. Elde edilen bilgilerin sonradan yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Moral, Moral Düzeyi, Güven, Örgütsel Güven, Örgütsel Güven Ölçeği, İş tatmini, Motivasyon

ABSTRACT

Morale in organizations is an indirect factor that affects the success of organizations. Furthermore, morale is significant in revealing the psychological, sociological and physiological state of employees within the organizational ecosystem. It is also important to determine the measures that raise morale levels within the concept of morale in organizations. At this point, researching and examining the results of various studies is essential. Among the factors that stand out as elements that boost organizational morale are trust, job satisfaction, a healthy organizational atmosphere, communication between superiors and subordinates, employee appreciation and employee motivation. In organizations where these elements are insufficient or unhealthy, job dissatisfaction, low performance and low morale become inevitable. Organizations need to prioritize organizational morale in order to progress successfully and steadily. Measures should be taken based on the results obtained through evaluations to ensure continuity. The concept of trust, which is among the factors contributing to maintaining high organizational morale, was investigated. A study was conducted using the “Organizational Trust Scale” which consists of three dimensions and whose validity and reliability were tested, for the purpose of describing the importance of trust between organizations and employees, and the extent to which trust affects organizational morale. Data were collected and investigated in the study. As a result of the examinations, it was evaluated what could affect organizational trust and accordingly organizational morale. It is expected that the information obtained will contribute to further studies.

Keywords: Morale, Morale Level, Trust, Organizational Trust, Organizational Trust Scale, Job satisfaction, Motivation

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1: Morali Etkileyen Unsurlar	7
Tablo 2: İstatistik ve Görüşme Yöntemi	10
Tablo 3: Soru Dizini Hazırlama Yöntemi	10
Tablo 4: Sosyometrik Yöntem	11
Tablo 5: Örgüt Türleri	12
Tablo 6: Strese Neden Olan Etmenler.....	15
Tablo 7: Toksik Liderlerin Kişilik Özellikleri	18
Tablo 8: Yüksek Moralin Göstergeleri.....	19
Tablo 9: Çalışma Ortamı Hastalıkları	23
Tablo 10: Moral Düzeyini Yükselten Bazı Önemler	28
Tablo 11: Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özellikler	42
Tablo 12: Çalışma Arkadaşlarına Güven Alt Boyutuna Ait Betimleyici İstatistikler	43
Tablo 13: Yöneticiye Duyulan Güven Alt Boyutuna Ait Betimleyici İstatistikler.....	44
Tablo 14: Kuruma Duyulan Güven Alt Boyutuna Ait Betimleyici İstatistikler	45
Tablo 15: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	46
Tablo 16: Ölçeklerin Normallik Testi.....	47
Tablo 17: Örgütsel Güven ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları	48
Tablo 18: Öğrenim Durumu, Çalışma Süresi ve Yaş Verilerine Göre ANOVA Testi Sonuçları	49
Tablo 19: Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları	50
Tablo 20: Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven Ölçeği ile Bağımsız Değişken: ÇADG Arasında Yapılan Regresyon Analizi	51
Tablo 21: Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven Ölçeği ile Bağımsız Değişken: YDG Arasında Yapılan Regresyon Analizi	52
Tablo 22: Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven Ölçeği ile Bağımsız Değişken: KDG Arasında Yapılan Regresyon Analizi	52

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1: Örgüt Yapısı ve Özellikleri	4
Şekil 2: Organizasyon Yapılarında Görülen Değişimler.....	5
Şekil 3: Örgüt Yapısı ve Dinamikleri	12
Şekil 4: Stresi Yaratıcı İstemler ve Bireysel Kaynaklar	14
Şekil 5: Gözetim Şekli.....	21
Şekil 6: Ergonomik Risk Faktörleri.....	23
Şekil 7: İş Tatminini Etkileyen Faktörler	24
Şekil 8: Örgütsel Güvene Etki Eden Unsurlar 1	36
Şekil 9: Örgütsel Güvene Etki Eden Unsurlar 2.....	37

KISALTMALAR LİSTESİ

Çev : Çeviren

Ed : Editör

İİBF : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İÜ : İstanbul Üniversitesi

SSAD : Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi

TDK : Türk Dil Kurumu

ÇADG: Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven

YDG: Yöneticiye Duyulan Güven

KDG: Kuruma Duyulan Güven

ÖGÖ: Örgütsel Güven Ölçeği

GİRİŞ

Örgütler, günümüz koşullarında yaşanan gelişmelere bağlı olarak önceki dönemlere kıyasla çok daha karışık bir yapıya bürünmektedirler. Bu durum hem olumlu hem de olumsuz birtakım etkilerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgütün idare edilmesi, koordinasyonu, atmosferi ve iş birliği gibi çeşitli unsurlar da her geçen gün farklı zorluklara sahne olmaktadır. Bu nedenle de örgütlerin iyi analiz edilmesi, anlaşılması, örgüt ortamına uygun yönetimin benimsenmesi ve moral unsurunun iyi idare edilmesi gerekli olmaktadır.

Moral gerek kişinin gerekse çevrenin içerisinde bulunduğu ortam ve durumu ifade etmek için de kullanılmaktadır. Örgüt içerisindeki grup üyelerinin ortak hedeflerinin varlığı, kişilerin kendi hedefleri ile grup hedefleri arasındaki ilişki ve kişilerin amaçlarının gerçekleşme ihtimali moral düzeyi üzerinde etkiler oluşturmaktadır. Moral ölçümü ise örgütün başarısı ve devamlılığı adına büyük öneme sahip bir konu olmaktadır. Bu noktada, çalışmaya ait amaçlar; örgütlerde moral ölçümünün öneminin araştırılması, örgütlerde moral ölçümünün gerekliliğinin araştırılması, örgütlerde moral ölçüm yöntemlerinin araştırılması, örgütlerde moral düzeyini yükseltici önlemlerin belirlenmesi ve örgüte olan güven duygusunun morale etkisinin araştırılmasıdır.

Çalışmaya ait problemler “Örgütlerde moral ile güven kavramı arasındaki ilişkinin örgüt başarısına katkısı olur mu?” ve “Örgütler çalışanlarının moralini nasıl arttırabilir?” soruları ile karakterize edilmektedir. Örgütlerde moral ölçmenin önemi ve örgüt içerisinde moral düzeyine etki eden unsurlar bazında morali yükselten önlemlere yer verilmektedir.

Çalışmada örgüt içi moral düzeyini ölçmeye yönelik yöntemlerin belirlenmesi, örgütün halihazırdaki durumunu ve gelecekte olabilecek sorunları ölçmek adına önemlidir. Ayrıca, moral düzeyini yükselten unsurlar tespit edilerek örgüt içerisinde pozitif atmosfer yaratmak, hem iş potansiyeli hem motivasyon hem de verimlilik açısından olumlu neticeleri ortaya koyması açısından değerlidir.

Örgüt, moral ve moral ölçümü kavramları kapsam olarak epey geniş bir alana yayıldığından dolayı, çalışmaya sınırlılık getirilmesi değer katması açısından önemlidir. Çalışmada bazı sınırlılıklar söz konusu olmaktadır. Bunlardan bazıları; moral ölçümlerinin örgütler nezdinde incelenmesi, moral düzeyini yalnızca yükselten unsurların araştırılması,

örgütlerde moral ölçüm yöntemleri ile sınırlamaya gidilmesi, önlem olarak moral düzeyini yükseltmeye yarayan uygulamaların analiz edilmesi sayılabilmektedir.

Toros Üniversitesi'nde Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurul Başkanı ve Sağlık Yönetimi Bölüm Başkanı olan Prof. Dr. Abdullah Çalışkan tarafından hazırlanan geçerliliği ve güvenilirliği yüksek olan “Örgütsel Güven Ölçeği” ne ait 17 soru ve 3 bölümden oluşan ölçme aracı kullanılmıştır. Anket soruları Google Form üzerine aktarılıp online anket olarak katılımcılar ile paylaşılmıştır. Çalışmanın evreni Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı olan şirket çalışanlarıdır. Ortalama 300 kişinin katılması beklenirken 369 kişinin katılımı ile sonuçlanmıştır. Elde edilen verilerin analizi SPSS programı ile yapılmıştır.

Çalışma ile yapılacak incelemelerin bazı varsayımlara dayandırılması mantıklı olacaktır. Bu varsayımlar; canlılık, ekip ruhu, çalışma arkadaşlarına olan güven, yöneticiye duyulan güven, kuruma duyulan güven ve beraberlik hissi ile yüksek moral arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Örgütlerde moral ölçümü yapılmasının çalışanlara pozitif etkileri vardır. Örgütlerde moral ölçümü yapılmasının örgütlere pozitif etkileri vardır. Örgütlerde moral ölçümü yapılmasının çalışan performansına ve verimliliğine pozitif etkileri vardır. Moral düzeyini yükseltici önlemler ile örgütün başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışma 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde moral kavramı ve örgütlerde moral kavramının tanımı, özellikleri, unsurları ve moral seviyesini yükselten önlemleri açıklanmıştır. İkinci bölümde güven ve örgütlerde güven kavramının tanımı, unsurları, önemi ve moral ile ilişkisi açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise uygulamanın amacı, evreni, yöntemi açıklanmış ve yapılan analizler paylaşılmıştır. Uygulamada yapılan analizler; güvenilirlik analizi, normallik testi, bağımsız örneklem t testi, one way ANOVA, korelasyon ve regresyon analizleri değerler ile açıklanmıştır.

Çalışmamız ile de örgütlerdeki moral ve güven kavramları, çalışan memnuniyeti, çalışan morali akademik eserler aracılığı ile irdelenmekte ve yapılan online anket çalışması ile ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE MORAL

1.1. Örgüt Kavramının Tanımlanması ve Sahip Olduğu Özellikler

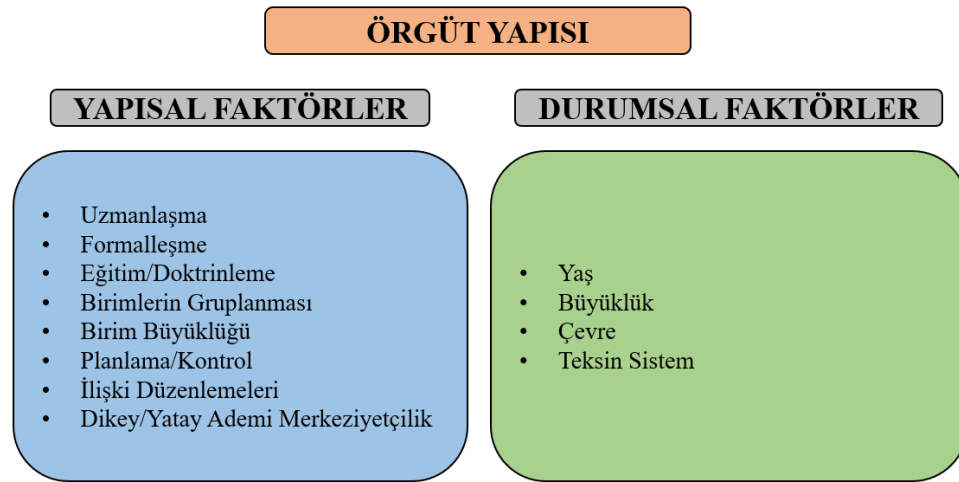
Örgüt kavramına ilişkin birçok farklı tanımlama olduğu görülmektedir. Buna sebep olarak, toplumsal hayat içerisinde örgütlerin çeşitlilik arz etmesi gösterilebilmektedir. Örgüt kavramının tanımı; belirli bir amacı gerçekleştirmek için iki veya daha fazla kişinin çabalarının birleşmesi sonucu ortaya çıkan iş birliği sistemidir. Yapı olarak örgüt, bir ya da daha çok kişinin, ortak hedefleri gerçekleştirmek adına birleştikleri ve oluşturdukları planlı oluşum olmaktadır (Topaloğlu ve Koç, 2017: 4). Burada örgüt kavramı ile ortak hedefleri benimsemiş kişi veya kişilerin meydana getirdikleri sistemli yapı, oluşum ve organizasyondan söz edilmektedir. Yani buradaki kişi veya kişiler çeşitli yetkiler ve sorumluluklar üstlenmekte ve görevlerini yerine getirmek adına motivasyona sahip olmaktadır. Sosyal bir ilişki biçimi olarak örgüt incelendiğinde, belirlenmiş bir yapıyı içeren, devamlılık arz eden ve belirlenmiş hedeflere yönelik kurulan bir yapıyı ifade etmektedir (Tosun, 2020: 2).

Organizasyon kavramına bakıldığında, birkaç şekilde tanımlandığı görülmektedir. Yapılan düzenleme ve faaliyetlerin, belirli bir amaç doğrultusunda organize edilmesi, organize etme işleminden sonra gündeme gelen yapı şeklinde tanımlanabilmektedir. Organizasyon kavramının, bazı uzmanlara göre; örgüt, şirket, firma ve işletme gibi olgular ile de tanımlandığı görülmektedir. Organizasyon, iki ya da daha fazla bireyin, ortak amaçlar doğrultusunda, bilinçli ve de koordinasyonu sağlamış biçimde güçlerinin birleştirilmesi sonucu oluşan yapıya verilen isimdir (Barnard, 1994: 22).

Örgüt kavramına ilişkin temel hatlardan söz ettikten sonra, örgütlerin sahip oldukları özelliklerden kısaca söz etmekte fayda görülmektedir. Örgüt ve örgüt yapıları denildiğinde, kompleks yapılar ve bu yapılara ait birimlerin sağlıklı işleyiş gösterebilmesi adına gündeme gelen düzenlemeler dikkat çekmektedir. Hangi alanda olursa olsun, her bir yapının kendine has örgüt şeması ve yapısı mevcuttur. Bazı birimler ve firmaların basit yapıdayken, bazılarının ise karmaşık ve yönetimi zor yapıda oldukları görülmektedir. Örgütlerin türlerine göre bazı özellikleri bünyelerinde barındırdıkları kabul edilmektedir. Bazı uzmanlara göre örgüte ait bazı özellikler arasında (Schein, 1977: 95); Örgütler

çevreleri ile sürekli bir biçimde etkileşim içerisinde oldukları için açık sistemler olarak tabir edilmektedirler. Örgütler, çevrelerinden aldıkları ürün ve mamulleri çevrelerine hizmet olarak sunmaktadırlar. Çevre ile örgüt arasında çok yönlü ve sistemli bir yapı ilişkisi söz konusu olmaktadır. Örgütler dinamik yapıdaki birçok alt sistemin birleşiminden meydana gelen yapıları içermektedir. Alt sistemler dikkate alınmak suretiyle örgütler çözümlenmeye çalışılmaktadır. Herhangi bir alt sistemde meydana gelen büyük veya küçük değişimler hem sistemleri hem de örgütü doğrudan etkisi altına almakta ve değişime tabi tutmaktadır. Çevre, örgüt adına bazı sınırlamalar ve baskılar yaratmaktadır. Bu baskıları ve sınırlamaları hesaba katmadan örgütü sağlıklı bir biçimde değerlendirmek mümkün değildir. Örgüt gerek alt sistemleri gerek çevre ile etkileşimi açısından ele alındığında, istikrarlı bir sürecin ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada; girdiler, işlemler, çıktılar ve dönütlerden meydana gelmektedir. Organizasyonlar da tıpkı yönetimler gibi bazı ihtiyaçların fark edilmesi sonucu ortaya çıkmışlardır.

Şekil 1: Örgüt Yapısı ve Özellikleri



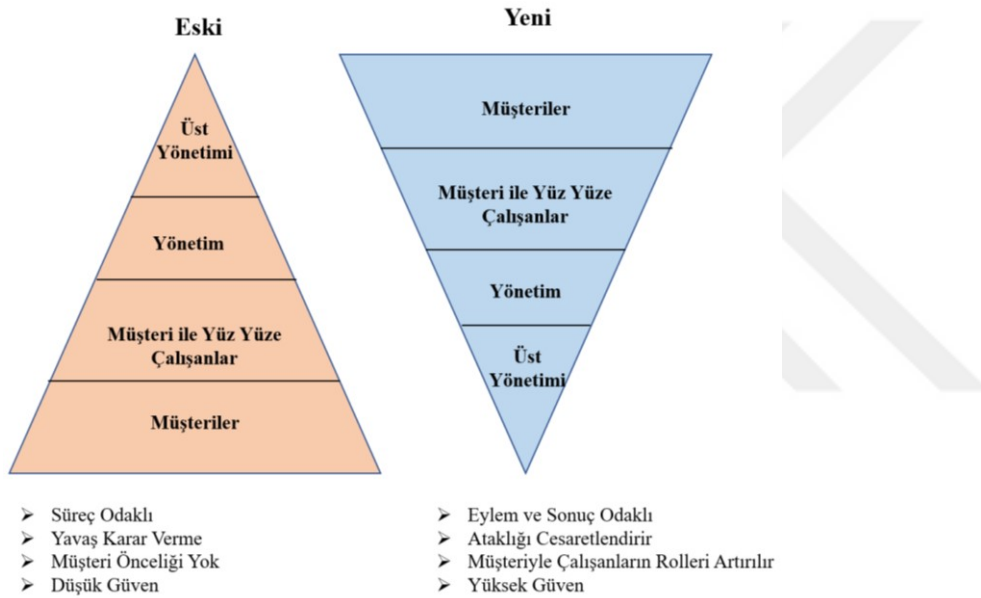
Kaynak: Mısırlı ve Kasımoğlu, 2021: 9.

Her bir örgütün kendine ait özellikleri olduğu gibi, sektörler bazında farklı özellik ve tasarımları da bulunmaktadır. Farklı sektörlerde olsa dahi benzer birimleri bulunmaktadır. Çimento sektöründe faaliyet gösteren bir firma ile bebek malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren bir firma, organizasyon yapısı açısından farklı bileşenleri içerisinde barındırsa da kemikleşmiş yapıları aynı özellikleri taşımaktadır. İki firmada da yönetim birimi, iki firmada da insan kaynakları birimi bulunmaktadır. Bu ve buna benzer özellikler ortak bileşenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Organizasyonlara ait bazı ortak özellikler söz konusu olmaktadır. Bunlar arasında; belirli amaçları gerçekleştirmek, hayatta kalmak, amaçların gerçekleştirilmesi, bireyleri yani çalışanları organize etmek sayılabilmektedir (Scott, 1992: 22).

Organizasyon kavramına ait tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, belirli bir süreçten bahsetmek mümkün olmaktadır. Burada gerek birimler gerek hiyerarşik yapı etrafında çeşitli analizlerde bulunmak mümkündür. Bu analizleri Şekil 2 yardımı ile iki kategoride incelemek mümkündür. Eski ve yeni olarak ayrılan sistemin özellikleri; neye odaklanıldığına, güven seviyesi, müşteri önceliğinin olup olmaması, karar vermede yaşanan hız ya da yavaşlık temelinde incelenmektedir.

Şekil 2: Organizasyon Yapılarında Görülen Değişimler



Kaynak: <http://notoku.com>, 17.11.2022.

1.2. Moral Kavramı, Özellikleri, Önemi ve Gerekliliği

Literatür incelendiğinde moral ve iş tatmini kavramlarının bazen birbiri ile eşanlamlı olarak kullanıldığı ve kavramlar arasında bir karmaşa olduğu söylenebilir (Williams, 1986: 72). Moral kavramı hem dinamik hem de geleceğe dönük bir kavram olarak karakterize edilmektedir (Altunoğlu, 2008: 72). Moral kavramı hakkında daha fazla bilgi edinmek adına, ne anlama geldiği, hangi özellikleri taşıdığı, örgüt temelinde morali etkileyen faktörler ve moralin önem ve gerekliliği üzerinde durulmasında yarar bulunmaktadır. Grup içerisinde örgütsel manada gündeme gelen değişimler ve örgüte duyulan bağlılıktan kaynaklanan coşku ve güdü derecesi “moral” olarak tanımlanmaktadır (Maguen ve Litz, 2006: 280). Bazı uzmanlar ise morali, çalışanların işyerlerinde göstermiş

oldukları çabaları sağlamaya yönelik güdüler şeklinde tanımlamaktadır (Eren, 1993). Burada moral kavramı, çalışanın daha iyi çalışması ve güdülenmesini sağlayan unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Moral kavramı kısaca tanımlandıktan sonra sahip olduğu özelliklere göz atılması daha doğru olacaktır.

Moral kavramı, kişinin içerisinde bulunduğu ortamı ve atmosferi içermektedir. Aynı zamanda, moral düşüklüğü veya yüksekliği birçok neticeyi ortaya çıkarmaktadır. Hisleri ve duyguları içerisinde barındıran moral kavramı, her insanda bulunmaktadır. Moral kavramı, anlaşılması güç özellikler taşımaktadır (Kendrick, 2017: 847). Moral kişinin psikolojisi, hisleri ve duyguları ile doğrudan ilgilidir. Aynı zamanda, çevre, örgüt yapısı, örgüt içi ilişkiler ve diğer etkenlerle de yakından ilişkili olmaktadır.

Morale ilişkin önem ve gereklilik, onun sahip olduğu özellikler ve söz konusu amaçlarına dayanmaktadır. Moral, örgüt çalışanlarının güdülenme düzeyini yansıtmaktadır. Bunoktada yüksek ve düşük moral ön plana çıkmaktadır. Yüksek moral söz konusu olduğu takdirde; çalışanların örgütlere ait hedefleri benimsediklerini, çalışanların ortak hedeflerin gerçekleşmesi adına çaba sarf ettiklerini, grup içi bağlılıklarının güçlü olduğunu ortaya koymaktadır (Eren, 1993; vd., Hamel, 1996). Örgüt içerisinde yüksek moral olduğunda, örgüte ait hedefler ile çalışanların beklentilerinin doğru orantılı olması olasıdır. Böylelikle çalışanlar ile örgüt arasında uyum sağlanmaktadır. Moralin önemi, çalışana ait iş ve iş ortamında kendisini iyi hissetme derecesi olması ile eşdeğerdir (McKnight vd., 2001). Çalışanın moralinin yükselmesiyle hem motivasyonu hem de performansında olumlu gelişmeler yaşanmaktadır.

1.3. Örgütlerde Moral Ölçümleri ve Moral İle İlişkili Kavramlar

Kişilerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri adına, kişisel değerlerinin devamlılığının olduğu ve kendilerini geleceğe taşıyacak, beklentilerine hitap edecek bir örgüt içerisinde çalışması gereklidir. Bu durum kişinin moralini etkilemektedir. Bu noktada örgüt temelinde morali etkileyen temel unsurlar sınıflandırılmak istendiğinde; örgüt içerisinde bulunan kişilerin ne denli ortak hedefleri paylaştıkları, söz konusu ortak hedeflerin kişisel çıkarlara erişmede ne denli hizmet sağladığı, bahsedilen amacın ne denli gerçekleştirilebildiği gündeme gelmektedir (Eldemir, 2015: 3-4).

Örgüt temelinde morali etkisi altına alan bir diğer unsur da psikolojidir. Moral çalışanların verimliliğini etkileyecek en önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir (Altunoğlu vd., 2008: 72). Örgüt içerisinde bulunan kişi, burada farklı anlaşmazlıklarla da

karşılaşılabilmektedir. Örgüt içerisinde morali etkisi altına alan grup dışı etmenler analiz edildiğinde; örgüte ilişkin yapı, çalışmaya ait koşullar, örgüt dışındaki çalışanın yaşamı, işe ait tatmin duygusu, gözetim şekil veya şekilleri ortaya çıkmaktadır (Eldemir, 2015: 8).

Tablo 1: Morali Etkileyen Unsurlar

Çalışanlar arasındaki bağ	Yabancılaşma duygusu
Çalışanların değer görmemesi	Maaş veya ücretlerin adil olup olmaması
Ortak hedeflerin benimsenip benimsenmemesi	Çalışanın kişiliğine ait saldırı olup olmaması
Aitlik duygusunun olup olmaması	Karar alma sürecine katılım
Değerin bilinip bilinmemesi	Uygulama sürecine katılım
Sorumluluğun olup olmaması	Seçme hakkının olup olmaması
Düzenin olup olmaması	Elde edilecek bir şeyin olup olmaması

Kaynak: Gökdemir, 2018: 38-39.

Morali etkileyen unsurlara ek olarak; örgüt içi çalışanlar arasında yeterli bağın olmaması, çalışanların değer görmemesi, çalışanlar arasında ortak hedeflerin belirlenmemiş olması, örgüt içerisinde düzen olmaması, sorumsuz davranışlar olması, değerbilmezliğe başvurulması, çalışanların sahipsizlik duygusunu hissetmesi, çalışanların seçme hakkına sahip olmaması, çalışanların örgüte yabancılaşması, çalışanların elde edeceği bir şey olmaması, çalışanlara adil ücret ve maaş sistemine sahip olmaması, çalışanın kişiliğine ilişkin saldırıların olması, çalışanların uygulamaya katılamaması ve karar alma sürecine dahil olamaması sayılabilmektedir (Gökdemir, 2018: 38-39).

Literatür incelendiğinde örgüt içerisinde moralin yüksek veya düşük olmasıyla alakalı olarak birçok kavramın ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlardan bazıları; Örgütsel güven, Örgütsel stres, Örgütsel vatandaşlık, Örgütsel bağlılık, Mesleki Bağlılık, İşe sarılma şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Örgütsel strese ait birçok tanımlama söz konusu olmaktadır. Bunlardan bazılarına yer verilmek istendiğinde; İşe ilişkin gereksinimlerin, çalışanların sahip oldukları beceri ve yetenekleri aştığını düşündüklerinde çalışanların verdikleri duygusal, psikolojik ve fizyolojik tepkiler “örgütsel stres” şeklinde ifade edilmektedir (Altan, 2018: 2587). Örgütsel stres yaşayan bireyler, birçok konuda olumsuz biçimde etki altında kaldığından bu durumun ivedilikle çözülmesi önem taşımaktadır. İş tatmini sağlanması, bireyin performansına, stres unsurlarının azalmasına ve çevresine olumlu etkiler uyandırmaktadır. İş tatmini incelendiğinde, çalışanın işini gereğince yaptığında sahip olduğu maneviyat ile ifade edilebilmektedir. Çalışana ilişkin arzu ve isteklerin birbirlerine uyumu ile işin niteliği

arasındaki ahenk iş tatmini olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatminsizliğinde ise çalışana ait iş açısından olumsuz duygular söz konusu olmaktadır (Yelboğa, 2007: 2). Örgütsel manada stresin gündeme gelmesini sağlayan etmenlere ilişkin unsurlardan bazıları; örgüt içerisinde bulunan bireylerden kaynaklı stres faktörleri, toplumsal desteğin yetersiz olması ve örgütsel norm ve değerlere uyum sağlamada zorluklar, oluşan dedikodular, ast ve üst ilişkilerde gündeme gelen anlaşmazlıklar ve çalışanlar arasındaki rekabet şeklindedir (Altan, 2018: 142).

Yapılan bir diğer araştırmaya göre ise örgütsel yapıya bağlı stres kaynakları araştırılmış ve bazı unsurlar ön plana çıkmıştır. Bunlardan bazıları; merkeziyetçilik, aşırı iş yükü, aşırı uzmanlaşma, gelişme ve ilerleme olanaklarının azlığı, rol belirsizliği, rol çatışması, bürokratik engeller şeklindedir (Güçlü, 2001: 91-109).

Örgütsel vatandaşlık tanımlama kapsamında irdelendiğinde; iş tanımları açısından formelin ötesinde bulunan, rol gereksinimleri ve beklentilerin ötesinde olan, çalışanlar açısından organizasyona katkıda bulunmak için kendi bünyesinde sergilenen rol davranışlarının üzerinde ifade edilmektedir (McDonald, 1993). Örgütsel vatandaşlık, iş tanımları açısından doğrudan tanımlanamayan bir olgudur. Gönüllülük esasına dayalı olan ve mecburiyet ve dayatma ile yerine getirilmeyen davranışları içermektedir (Gürbüz, 2006).

Çalışanların çeşitli iş tanımları çerçevesinde almış oldukları kararlar ve yaptıkları seçimler temelinde örgütsel vatandaşlığı tarif etmek mümkündür. Farklı bir tanımlama açısından örgütsel vatandaşlık ise yasa ve kurallar olmaksızın, genel kaidelerin dışında hem bireye dayalı hem de çalışanların kendi iradeleriyle birlikte üzerlerine almaları gerekenden fazlasını üstlenen davranış biçimlerini kapsamaktadır (Atalay, 2002: 19).

Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin birçok tanımlama mevcuttur. Bunların ortak noktası ise kavramın tutumsal ya da davranışsal olarak belirli bir temele dayandırılması ve o şekilde kabul edilmesidir. Çalışanların örgüt üyeliğine devamlılığı, gösterdikleri tutumsal ya da davranışsal çabalar ile desteklenmektedir (Çöl, 2005: 2). Örgütsel bağlılık kavramı gündeme geldiğinde birçok farklı tanımlamaya rastlamak mümkündür. Bunlardan bazılarına değinmek gerektiğinde; Çalışanların örgütlere ait amaç ve değerleri yüksek derecede kabul etmesi, bunlara inanması, örgüt amaçlarını tamamen benimsemesi ve bunun için çaba sarf etmesi; örgütte devamlılık sağlamak ve o örgüt içinde yer almak için duydukları istek olarak tanımlanmaktadır (Mowday, 1979: 224). Bireylerin sergilemiş

oldukları bağıllık tutumu sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir (Reichers, 1985: 467). Mesleki manada bağıllık ise çalışanların çalıştıkları iş ile psikolojik açıdan kurdukları bağıllık arasındaki ilişkiden kaynaklanmaktadır. Bu noktada, çalışanların duygusal tepkiler vermek suretiyle işlerine karşı geliştirmiş oldukları tepkiler mesleki bağıllığı meydana getirmektedir (Allen vd., 1993: 538). Burada mesleki bağıllık ile kast edilen, çalışanların işlerine ne düzeyde bağlı oldukları, yaşamları içerisinde işlerinin hangi noktada olduğu ve uzmanlaşmak adına neler yaptıkları ön plana çıkmaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999: 1). Farklı bir mesleki bağıllık tanımı irdelendiğinde, çalışanların meslekleri ile kendilerini özdeşleştirdikleri konum ifade edilmektedir (Güney, 2004: 167). Meyer ve Allen (1993) tarafından yapılan çalışmada yüksek düzeyde mesleki bağıllık gösteren çalışanlar mercek altına alındığında; yetenek ve özelliklerini geliştirmek adına çaba sarf eden, mesleğinde ilerleme çabası güden, kariyerini geliştirmek isteyen, meslekten ayrılmayı düşünmeyen veya meslekten ayrılma niyeti düşük olan bir profil karşımıza çıkmaktadır (Meyer ve Allen, 1993: 539).

İşe sarılma kavramı mercek altına alındığında ise, uzun yıllar boyunca çalışanlara ait mesleki tükenmişlik üzerinde durulduğu ve günümüzde ise bu olgunun yerini işe sarılma olgusunun aldığı görülmektedir (Bal, 2009: 546). İşe sarılma, belirli bir sürecin ürünü olmaktadır. Bu süreç işe, çalışanın işini kabullenmesi ile başlamaktadır. İşini ve gerektirdiklerini kabul eden kişi, işe yatkınlığının da bulunması sonucunda işine bağlanabilmektedir. Böylelikle hem daha sağlıklı sonuçlar ortaya çıkmakta hem de performansın yüksekliği öne çıkmaktadır. Ancak bu durumun aksi söz konusu olduğunda ise, işgününün azalması, işlerin aksaması ve işletmelerin zarar görmesi de olasıdır. İşe sarılma kavramı literatürde birçok kavram ile tanımlanmaktadır. Örneğin; İşe cezbolma (Dalay, 2007), İşe angaje olma (Güneşer, 2007), İşle bütünleşme ve işe kapılma (Öner, 2008), İşe gönülden adanma (Bal, 2009) bunlardan bazıları olarak kabul edilmektedir.

Örgüt içerisinde moral ölçümü, örgütün halihazırdaki durumu ve gelecek beklentileri hakkında fikir vermesi açısından büyük önem teşkil etmektedir. Bu nedenler örgütlerde moral ölçüm yöntemleri; istatistik ve görüşme yöntemi, soru dizini hazırlama yöntemi, sosyometrik yöntem şeklindedir. Her bir yöntem kendi içerisinde bazı özellikleri barındırmaktadır. Bu özellikler sayesinde çeşitli incelemeler yapılması ve çıkarımlar ortaya konulması söz konusu olmaktadır.

İstatistik ve görüşme yöntemine ait özellikler incelendiğinde; işin değerlendirilmesi, iş ile alınan ücret arasındaki ilişki ve zıtlıkların irdelenmesi, ücretlerde

meydana gelen artışların ekonomik göstergelerle ne denli doğru orantılı olduğunun belirlenmesi, izinlerin, disiplin cezalarının, örgüt içi görüşmelerle yanlış anlaşımaların giderilmesini öngörmektedir. Buradan hareketle, yöntemin örgüt içi sorunların tespiti, çözümü, sorunların giderilmesi adına yapıcı uygulamaları dikkate aldığı açıktır.

İstatistik ve görüşme yöntemi ile birlikte bazı önemli noktalar ön plana çıkmaktadır. Bunlar Tablo 2 aracılığı ile ele alınmaktadır.

Tablo 2: İstatistik ve Görüşme Yöntemi

İş analizi ve iş değerlemesi
Aynı işi icra eden çalışanların aldıkları ücretin karşılaştırılması
Ekonomik verilerle ücrete ilişkin artış oranlarının karşılaştırılması
İzinler
Disipline ilişkin cezalar
Yanlış yorumlamaların önüne geçmek adına görüşmeler ve karşılıklı sohbet toplantıları düzenleme

Kaynak: Eldemir, 2015: 16.

Soru dizini hazırlama yöntemine ilişkin özellikler incelenmek istendiğinde ise bazı noktalar ön plana çıkmaktadır. Bunlar Puanlama sistemine dayanmaktadır. Yüksek moral düşük puana eşittir. Kolay bir uygulama şeklini içermesi açısından tercih edilen bir yöntem olmaktadır.

Örgütlerde moral ölçümüne ilişkin yöntemlerden biri de “Soru Dizini Hazırlama Yöntemi” olmaktadır. Bunlar Tablo 3 aracılığı ile gösterilmektedir.

Tablo 3: Soru Dizini Hazırlama Yöntemi

Moral düzeyine ilişkin dereceleri ifade eden soruların sorulması
Nesnel bir yöntem olmaktadır
En düşük puan en yüksek moral düzeyine verilmektedir
Yorumu ve uygulanması çok kolay olmaktadır
Çok çalışana uygulanması durumunda bilgisayarlar aracılığı ile değerlendirilmektedir

Kaynak: Eldemir, 2015: 17.

Soru dizini hazırlama yönetimi Tablo 3 ekseninde ele alındığında, morale ilişkin seviyenin tespitini kolaylaştırmak için konuya hizmet eden soruların hazırlanması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında, puanlamaya dayalı, genele hitap eden bir yöntemdir. Belirli standartlar üzerinden gidildiği için analizi kolay olmaktadır. Birçok girdi olması halinde bilgisayara dayalı algoritmalarla da yararlanıldığı görülmektedir.

Moral ölçüm yöntemlerinin sonuncusu olan sosyometrik yöntem ve ayrıntıları Tablo 4’de ele alınmıştır.

Tablo 4: Sosyometrik Yöntem

Örgüt içerisinde bulunan her bir çalışanın biçimsel olmayan mevkilerini
Örgüt üyelerinin birbirlerine olan bağımlılıklarını şekil üzerinde gösterme
Sosyolojik Yöntem örnek soruları: Kimlerle çalışmayı istersiniz? Akşam yemeğini kimlerle yemek istersiniz? İyi bir yönetici kim olmalıdır?

Kaynak: Eldemir, 2015: 18.

Sosyometrik yöntem, her bir çalışan adına çeşitli incelemeler yapmayı gerekli kılmaktadır. Sosyometrik yöntem çalışanlar arası ilişkilere odaklanmakta ve bu ilişki ağı profesyonel biçimde ele alınmaktadır. Bu noktada; Çalışanların sosyal eğitimleri, Kişilik özellikleri, Statüleri, Örgüt içerisindeki tercihleri, Yönetici ve ekip arkadaşlarına ait tercihleri üzerine araştırmalar üzerinden incelemeye gidilmektedir. Örgütlerde moral ölçümü üzerine çeşitli yöntemler ve uygulamaları üzerinde kısaca durulduktan sonra, örgütler temelinde moral ölçüm yöntemlerine ait önemli özellikler üzerinde durulmaktadır.

Uygulanan yöntemler bazı neticeleri gündeme getirmektedir. İlk olarak, örgütlerde moral düzeyinin tespit edilmesi ve ortaya çıkan veriler bazında örgütlerde hangi uygulamalara gidileceğinin tespiti ön plana çıkmaktadır. Bu durum hem çalışanlar hem örgütler hem de işlerlik açısından birçok getiriyi mümkün kılmaktadır. Bu nedenle de önemli kabul edilmektedir.

Bir diğer önemli sonuç da moral ölçümünün önemini ve ardından alınabilecek önlemlere dikkat çekmesi ile verim motivasyon, iş tatmini ve başarı gibi unsurları tetikleyici etki yaratmasıdır.

1.4. Grup Morale Etki Eden Unsurlar

Morale etki eden bazı unsurlar söz konusu olduğu gibi, grup moralini etkisi altına alan bazı faktörler de gündeme gelmektedir. Grup morali üzerinde etki uyandıran unsurlar çok fazla ve karışık bir yapıyı barındırmaktadır. Kişiden kişiye, örgütten örgüte ve sektörden sektöre birçok farklılığın gündeme geldiği açıktır. Çalışma içerisinde kısaca; örgüte ilişkin yapıdan kaynaklı unsurlar, gözetim şeklinden kaynaklı unsurlar, çalışma koşullarından kaynaklı unsurlar incelenecektir.

Örgüt yapısından söz etmeden önce örgütleri çeşitli şekillerde sınıflandırmak ve bunun üzerinden incelemelere gitmek mantıklı olmaktadır.

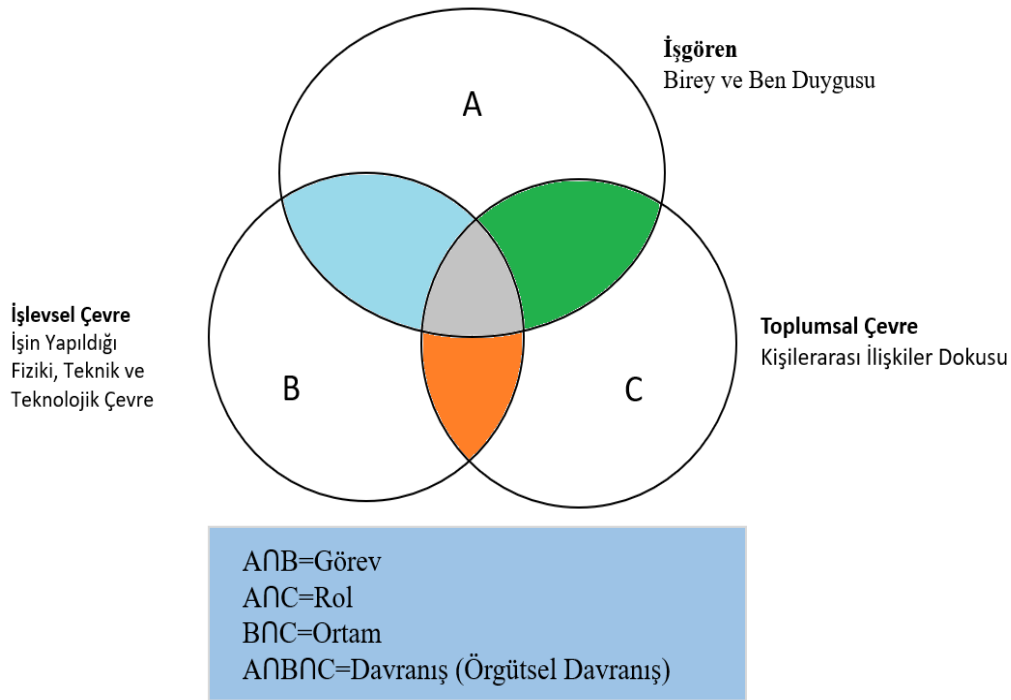
Tablo 5. Örgüt Türleri

Yasal Kabul Edilen Örgütler
Yasa Dışı Kabul Edilen Örgütler
Biçimsel Kabul Edilen Örgütler
Doğal Kabul Edilen Örgütler
Kar Amacı Olan Örgütler
Kar Amacı Olmayan Örgütler
İşletmeler+Kamu Kurumları+ Kamu İktisadi Teşebbüsleri+Dernekler+Vakıflar+ Sivil Toplum Kuruluşları

Kaynak: Topaloğlu ve Koç, 2017: 6.

Örgütsel yapı ve dinamikler örgütün genel yapısını ortaya koymaktadır. Örgütlere ait yapı ve dinamikler Şekil 3 aracılığı ile gösterilmektedir.

Şekil 3: Örgüt Yapısı ve Dinamikleri



Kaynak: Topaloğlu ve Koç, 2017: 10.

Şekil 3'te görüldüğü üzere örgüte ilişkin yapı ve dinamikler; işlevsel çevre, iş gören, toplumsal çevre ve bu unsurların kesişimlerinden meydana gelmektedir. Bunun yanında, örgüte ilişkin yapı ve bileşenler örgüt içerisindeki gerek bireysel gerekse gruplara ilişkin moral üzerinde de çeşitli etkiler yaratmaktadır. Örneğin, örgütün kavrayıcı ve çalışanları ödüllendirici yapısı grupların moral düzeyi üzerinde olumlu etkiler yaratırken, baskıcı, çalışanların düşüncelerine önem vermeyen örgüt yapısına sahip olduğunda ise grup morali negatif biçimde etkilenebilmektedir.

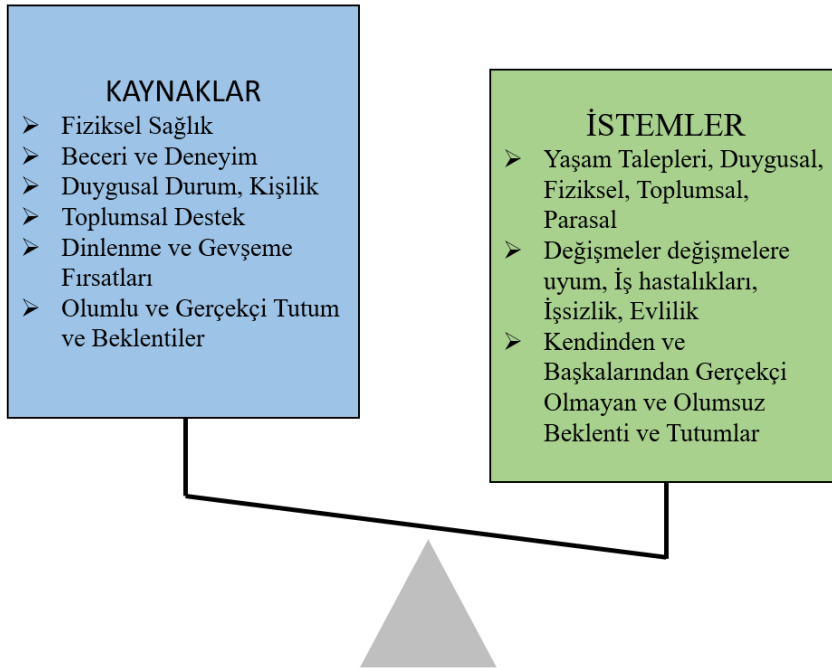
Grup moraline etki eden unsurlardan örgüt yapısına kısaca değinildikten sonra, bir diğer önemli unsur olan gözetim şeklinden kısaca söz etmekte yarar görülmektedir. Grup moraline etki eden unsurlardan biri de gözetim şekli olmaktadır. Gözetim şekli içerisinde bazı unsurlar ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ücret ve terfilerin nasıl dağıtıldığı dikkat çeken bir konu olmaktadır. Örgüt içerisinde ücretlerin dağıtılması ve terfilerin hakkaniyetli bir biçimde yapılması, çalışanların motivasyonunu olumlu etkilerken moral düzeylerinin de yükselmesine neden olmaktadır. Bunun aksi bir durum söz konusu olduğunda ise yani ücretlerin ve terfilerin adaletsiz biçimde dağıtılması durumunda, çalışanlar adaletsizlik hissetmekte ve bu durum çalışmalara yansımadan önce morallerine yansımaktadır. Bu durumda iş tatmini, motivasyon ve stres düzeyi üzerinde negatif etkiler ortaya çıkmaktadır. Örgüt temelinde kademeler arası ilişkiler de bir diğer önemli konudur. Üstlerle üstlerin, astlarla astların ve astlarla üstlerin arasındaki ilişkiler örgütün atmosferini ve yapısını direkt olarak etkileyen faktörler olarak kabul edilmektedir. Bu noktada, alt kademede bulunanlar ile yakın temas kurulması onların motivasyonu ve morali üzerinde pozitif etkiler ortaya çıkarmaktadır. Sembollerle statülerin eşleştirilmesi ise moral üzerindeki etkili bir başka faktör konumundadır. Moral düzenine etki eden “gözetim şekli” konusundan bahsettikten sonra çalışma koşulları üzerinde durulmasında fayda bulunmaktadır.

Bu kısımda çalışma koşullarına ait önemli parametrelerin moral üzerindeki çeşitli etkilerinden söz edilmektedir. Bundan bahsetmeden önce çalışma hayatı hakkında genel bilgi verilmesi doğru olmaktadır. Kişilerin hayatlarında onların en değerli sosyal alanlarından biri de işleridir. İnsanların hayatlarında işleri hem toplumsal hem de bireysel manada önemli bir etkinlik alanıdır. Kişilerin hem kendilerini mutlu ve tam hissetmeleri hem yaşamlarını devam ettirmeleri hem de yaşamdan tat almalarını sağlayan önemli bir etkinlik olarak karşımıza çıkmaktadır (Gill, 1999: 725). Yukarıda belirtildiği gibi, iş hayatın vazgeçilmez bir parçasıdır. Bu nedenle çalışma hayatı da aynı ölçüde üzerine düşünülmesi ve odaklanması gereken konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma kavramı bireyler adına incelendiğinde, yüzyıllardır değişim geçirdiği görülmektedir. Yirminci yüzyılın son çeyreğinde ise çalışmanın anlamı ve çalışanların çalışma hayatına bakışında farklılıklar görülmektedir. Böylelikle çalışma üzerine yapılan araştırmalarda da artış yaşanmaktadır. Son yıllarda eğitim seviyesinin yükselmesi ve refah anlayışındaki değişimler, çalışma hayatıyla alakalı beklentileri de etkilemiştir. Bu durumda çalışanlar sadece ücret konusunu değil, güvenlik ve iyi çalışma koşullarını da göz önüne

almaya başlamışlardır (Keser, 2006: 1). Bireyler çalışmaya birçok mana yüklemekte; psikolojik, toplumsal ve ekonomik nedenlerle çalışma yaşamına girmektedir. Çalışma hayatına iten nedenler, demografik özellikler bazında değişebileceği gibi farklı yapılarıdaki işgücüne yüklenen anlam açısından da değişim gösterebilmektedir. Örneğin beyaz yakalı çalışanlar ile mavi yakalı çalışanların çalışma hayatına yükledikleri manalar birbirinden çeşitli olabilmektedir.

Grup Morale etki eden diğer unsurlar analiz edilmek istendiğinde; stres, iş tatmini, motivasyon ve diğer faktörler karşımıza çıkmaktadır. Stres kavramı, endişe ve kaygı gibi birçok kavramla tarif edilmeye çalışılsa da tam olarak bir tanım yapmak kolay olmamaktadır (Olpin ve Hesson, 2012: 3). Gelişen teknoloji birçok kolaylığı beraberinde getirirse de bu durumun bazı olumsuz sonuçları da gündeme gelebilmektedir. İhtiyaçlar ve gelişmeler doğru orantılı olarak birbirlerine yansımakta, çalışma yaşamı ve günlük hayat daha karmaşık hale gelmekte ve endişe ile kaygı yaratan durumlara her an bir yenisi eklenmektedir. Bazı uzmanlara göre stres, yaşama dair ihtiyaçları karşılamak ve zarar veren organizmalardan korunmak olarak ifade edilmektedir.

Şekil 4: Stresi Yaratan İstemler ve Bireysel Kaynaklar



Kaynak: Trewor J. Powell, Simon J. Enright, 1990, Anxiety And Stress Management, London.

Şekilde 4'te ifade edildiği gibi, kaynaklar ve istemler ayırımına gidilmiştir. Stres kaynakları kısmında;

Kaynaklar temelinde: deneyim ve beceriler, pozitif beklenti ve tutumlar, toplumsal manada alınan destek, kişilik yapısı, duygusal durum, gevşemeye ilişkin fırsatlar vd., İstemler temelinde: parasal, duygusal ve gelişimsel değişimler, gerçekçi olmayan beklenti ve tutumlar, işe ilişkin hastalıklar, yaşam ilişkin talepler, işsizlik ve evlilik şeklinde tasnif edilmektedir.

Fiziksel stres faktörleri içerisinde; aşırı sıcak, aşırı soğuk, cerrahi işlemler, yanıklar, vücuda mikrop girmesi, açıklık ve susuzluk sayılabilmektedir. Duygusal stres faktörleri arasında; ölümlerin, ayrılıkların, sosyal olayların, akademik sıkıntıların, işe ilişkin problemlerin, aşırı sevinç duygusunun, aileye ilişkin sorunların, çeşitli türlerde duygusal ayrılıkların, başarısızlıkların ve üzüntüler şeklinde sayılabilmektedir. Stres, bireyde gerilim yarattığı gibi, psikolojik ve fizyolojik açıdan da bireye rahatsızlık vermektedir (Ünsal, 2012: 345). Bu nedenle strese neden olan faktörleri tahlil etmek ayrıca önem arz etmektedir. Strese neden olan faktörlerden işin niteliği ile alakalı stres faktörleri içerisinde; ast-üst ilişkileri, çalışma koşulları, iş yükü, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler, çalışana sunulan maddi ve manevi imkanlar, örgütsel yapı, örgüt iklimi, işin risk barındırması, sosyal destek eksikliği ve diğerleri söz konusu olmaktadır (Greenberg vd. 2000: 229). Strese neden olan diğer etmenler sınıflandırılmak istendiğinde Tablo 6 öne çıkmaktadır.

Tablo 6: Strese Neden Olan Etmenler

Bireysel stres faktörleri
Kariyer geliştirme kaygısından kaynaklı stres faktörleri
Kişiler arası ilişkiler nedeniyle oluşan stres faktörleri
Çalışılan örgütün yapı ve iklimi kaynaklı stres faktörleri
Yaşanılan çevre kaynaklı stres faktörleri
Bireyin yaşadığı toplumdaki kaynaklı stres faktörleri
Örgütteki rollerden kaynaklı stres faktörleri

Kaynak: Okutan, 2002: 15-42.

Hem bireysel hem de grup moraline etki eden bir diğer unsur da iş tatmini veya iş doyumudur. Yükselmesi durumunda doğru orantılı olarak moral düzeyini artırırken, düşmesi durumunda da moral düzeyini düşürmektedir.

İş tatmini, çalışanın işini yapması karşılığında kişinin duyduğu manevi hissiyattır. Doğal olarak iş doyumunun, işin nitelikleriyle, çalışan arzularının birbirine uyumunu ile gerçekleştiğini ifade edebilmektedir. Bireyin işine karşı duyduğu olumsuz durumlar da, iş doyumusuzluğuna sebep olabilmektedir. (Yelboğa, 2007: 2). Yukarıda ifade edildiği üzere, çalışan işinden zevk aldığı ve bunu hayatına yansıttığı sürece iş tatmininden bahsetmek

mümkündür. Bunun tam tersi durumda, kişinin işinden zevk almaması ve işine karşı negatif duygular beslemesi neticesinde ise iş tatminsizliği söz konusu olmaktadır.

Farklı bir tanımlamaya göre ise kişilerin yaptıkları işlere karşı hissettikleri olumlu etki ya da olumsuz duygular olarak karşımıza çıkmaktadır (Greenberg, 1997: 229). İş tatmini bir çalışanın işinden aldığı zevkin seviyesi ile alakalıdır. İş doyumu, insanların işleriyle ilgili hislerini karşı taraf aktaran davranışsal bir parametredir. İş tatminliğini basitleştirilmesinde bireylerin yaptıkları işlerin hoşuna gitme derecesi olarak da kabul görülebilir (Yelboğa, 2007: 2). İş tatmini, bir çalışanın yaptığı işin ve bu iş sonucundaki kazanımlarının bireysel ihtiyaçlarıyla ve değer katmanlarına benzerlik gösterdiği ya da bu duruma imkânlarının sağlanma durumunun fark edilmesi sonucunda oluşan bir hissiyat olarak nitelenmektedir (Barutçugil, 2004: 44). İş tatminsizliğinin varlığı durumunda ise tükenmişlikten de söz etmek mümkün görünmektedir. İş tatmini bazı olguların etkisi altında kalmaktadır. Bunlardan bazıları sıralandığında; çalışanın yaşı, çalışanın ekonomik koşulları, çalışanın cinsiyeti, çalışanın eğitim durumu, çalışanın kişisel özellikleri, çalışana ait iş imkanları, çalışanın sahip olduğu uğraşlar ve diğerleri karşımıza çıkmaktadır (Ünal, vd. Yoloğlu, 2001).

Grup morali üzerinde etki yaratabilecek diğer bir unsur da motivasyondur. Motivasyon ile grup morali arasında doğru orantılı ve anlamlı bir ilişki söz konusu olmaktadır. Motivasyon kelimesine bakıldığında hareket etmek sözcüğünden ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Aynı zamanda, Latince movere sözcüğünden türemiş olduğu bilinmektedir (Luthans, 1992: 146; Bingöl, 1996: 254; Baysal ve Tekarslan, 1996: 101; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 1998: 97). Motivasyon olgusuna ait bazı bileşen ve özellikler bulunmaktadır. Bunlar sıralandığında; örgütsel hedefler, bireysel ihtiyaçlar, efor kavramları karşımıza çıkmaktadır.

Motivasyon olgusu incelendiğinde, tanımlamaların altında özelliklerinin de bulunduğu görülmektedir. Tüm bireylerin temel güdeleri ve gereksinimleri bulunmaktadır. Bu güdüler davranış potansiyelini simgelemekte ve yalnız uyarıldıkları zaman davranışı etkilemektedirler. Bu güdülerin uyarılıp uyarılmamaları birey tarafından algılanan duruma ya da çevreye bağlı olarak değişim göstermektedir. Ayrıca; özel çevresel öğeler çeşitli güdülerin uyarılmasını sağlar. Diğer bir deyişle özel bir güdü, uygun bir çevre tarafından uyarılmadıkça davranışı etkilemeyecektir.

Gerek bireysel morale gerekse grup moraline etki eden bir diğer etmen de örgüt içerisinde mobbing yan psikolojik şiddet yaşanıp yaşanmadığı şeklindedir. Mobbing uygulamasını işyerlerinde, çalışanlar ve işverenler tarafından tekrarlanan psikolojik şiddet uygulamaları olarak tanımlamak mümkün olmaktadır. Mobbing, çalışanlara; astları, üstleri, eşit düzeydeki çalışanlar tarafından, sistematik olarak uygulanan, her şekilde; kötü muamele, şiddet, aşağılama ve tehdit kavramlarını içermektedir (Tınaz, 2006). Psikolojik şiddet olarak da adlandırılan mobbing uygulaması, işyerlerinde insanların özgüven ve kişiliklerine yönelik olarak uygulanan ve onları baskılayan bir şiddet eğilimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Vartia, 1993). Mobbing kavramını geniş anlamda tanımlamak gerektiğinde ise, kişilerin bedensel veya fiziksel özelliklerini kullanmak sureti ile onlara istemedikleri davranışları yaptırmak anlamına geldiği görülmektedir. Psikolojik şiddet, bazı araçlar kullanmak koşulu ile de yapılabilir. Bunlar; aşağılamak, korkutmak, tehdit etmek, öz güvenini sarsmak, reddetmek şeklinde ortaya çıkan sözlü veya fiili davranış biçimlerini kullanmaktadır (Ana Bilim Eğitim Kurumları 2009: 1).

Psikolojik şiddet, belirli bir süreç içerisinde ortaya çıkmakta ve bu süreç bazı özellik ve bileşenlere sahip olmaktadır. Psikolojik şiddetin bazı bileşenleri mevcuttur; mağdura işini yapması için: gereken bilginin sınırlı verilmesi, ondan bilgi saklanması, hakaret içeren alaylar, saldırganca söylenen sözler, mağdur ortama girdiğinde: sessizliğin, düşmanca havanın olması psikolojik şiddet davranışlarındandır (Einarsen, 2000: 379-401).

Örgütsel adalet de gerek grup moraline gerekse bireysel morale etki eden unsurlardan bir tanesidir. Ayrıca örgüte olan güvene de olumlu etkisi vardır. Uzun yıllar öncesinden bugüne kadar adalet olgusu, toplumların bir arada ve barış içinde yaşam sürmelerini sağlayan etmenlerden kabul edilmektedir. Adalet kavramının geniş bir ölçeğe sahip olduğu, bu kapsamda; toplumsal yaşam içerisindeki hukuk, eşit olma, adaletli olma benzeri algıları içerdiği görülmektedir. Çağdaş toplumlar nezdinde önemli bir konu olan, toplumun parçası olan insanın yaşam biçimine rehberlik eden bir kavramdır. Genel manada örgütsel adalet tanımlanmak istendiğinde, işyerine yansıyan adalet algısı olarak tezahür etmektedir. Yani işyerindeki adalet algısıdır (Greenberg, 1990). Terimsel olarak örgütsel adalet, adaletin etkisini işyerinde göstermeyi ifade etmektedir. Daha geniş biçimde örgütsel adalet kavramı, çalışanların işyerlerinde ne denli adalet algıladıkları ve bahsedilen algının iş tatmini, performansı ve örgüte bağlılık ve güven gibi unsurları nasıl etkilediğini kapsamaktadır. Çalışanlar örgütsel adaletin varlığına inandığı takdirde, örgüte etkinlik kazandırılmakta, iş performansı artmakta ve iş tatminine doğru orantılı olarak kar

artmaktadır. (Greenberg, 1990). Adaletin uygulamaya ilişkin bulunmadığı ortamlarda takım çalışmasının işlerliği de sekteye uğramaktadır (Konowsky, 2000). Yapılan bir araştırmada insan kaynakları politikalarında seçme ve yerleştirme odaklı adalet algısı analiz edilmiştir. Çalışanların işe kabul edilmemelerinde adil davranıldığını düşündüklerinde işi kabul etmelerinin olumlu etkilendiği, aksi durumda ise ret cevaplarının arttığı tespit edilmiştir.

Bir diğer önemli etken de örgüt içerisinde liderlerin kişilik özellikleridir. Bu özellikler morali olumlu etkileyebileceği gibi olumsuz biçimde de yansılarda bulunabilmektedir. Morali düşüren bir liderlik türü olarak karşımıza toksik liderlik çıkmaktadır. Toksik liderlik adına literatürde birleşik bir tanım bulunmamakla birlikte, temel özellikleri; duygusal, yasal ve pozitif çıktıları önleyen olumsuzlukları içeren bir kavram olduğu görülmektedir (Hoffman ve Sergio, 2020). Toksik liderlik bazı uzmanlara göre zihinsel anlamda hastalığa sahip ve bu durumun klinik olarak da teşhis edilebildiği liderlik olarak tanımlanmaktadır (Goldman, 2006). Farklı bir tanımlamaya göre toksik lider, çalışanların verimini, işe devam oranını düşüren, grup düşüncesinin oluşmasına engel olan, örgütün fayda-maliyet ilişkisini olumsuz biçimde etkileyen lider türü olmaktadır (Schmidt, 2008: 2). Toksik liderler çalışanları adeta birer makine olarak görmekte ve onların insan olduklarını unutmaktadırlar. Sosyal makam ve paranın dışında, insanların öz değerlere önem verdiklerini göz ardı etmektedirler. İnsana değer vermeyen bir yapıya sahip olan toksik liderler, çalışanların işten ayrılmasına, verimsizleşmesine ve sadakatlerinde azalma yaşanmasına neden olabilmektedir (Yalçınsoy ve Işık, 2018: 1018). Toksik liderlere ait kişilik özelliklerinden bazıları Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7: Toksik Liderlerin Kişilik Özellikleri

• Narsizim	• Aşırı reaktif
• Ağzı bozuk denetim	• İçsel Çatışma
• Otoriter liderlik	• Kimseye güvenmeme
• Zorbalık	• Aşırı hırs
• Beceriksizlik	• Yüksek ego ve kibir
• Öngörülemezlik	• Sabit fikirli
• Duygusuz	• Nefret
• Tutarsız	• Öfke
• Duyarsızlık	• Bencillik
• Kötü niyetli	• Aldatıcı
• Saldırganlık	

Kaynak: Çiçek ve Almalı., 2020: 218.

Tablo 7’de görüldüğü üzere, toksik liderlerle birlikte çalışan ve onlardan direktif alan grup çalışanlarının maruz kaldıkları bazı davranışlar onların morallerinin düşmesine neden olmaktadır. Bu durumu düzeltmek pek de kolay olmamaktadır. Bunun nedeni ise liderlerin değişen yani artan ve azalan çeşitli özellikleri sergilemeleri ile çalışanların bunlardan direkt etkilenmelerine bağlı bulunmaktadır. Diğer noktada ise güven ve örgütsel güven karşımıza çıkmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde detaylı olarak yer verilmiştir.

1.5. Moral Düzeyini Yükselten ve Düşüren Unsurlar

Moral düzeyine etki eden unsurlardan (yükselten ve düşüren unsurlar) söz etmeden evvel, yüksek moralin göstergelerine kısaca değinilmesinde yarar görülmektedir. Yüksek morale ait göstergeler Tablo 8’de sunulmaktadır.

Tablo 8: Yüksek Moralin Göstergeleri

Güven duygusu
Maneviyata ilişkin durum
Pozitif tavırlar
İyimser davranış biçimi
Berberlik hissi
Kişilere ait neşe düzeyi
İş gruplarından duyulan övünç
Bireylerin örgütün diğer kişilerden daha iyi olduğunu düşünmesi

Kaynak: Çizmen, 2016.

Tablo 8’de gösterilen unsurların yanında, kişilerin kurum hakkında iyi düşüncelere sahip olmaları, örgüt ve işyerleri hakkında olumlu görüşler bildirmeleri, uzun süre çalışmaktan şikayetçi olunmaması ve örgüte karşı bağlılık ve sadakat hissetmek de moral düzeyini yükselttiği gibi örgüt içerisinde iş performansını da doğru orantılı olarak olumlu etkilemektedir.

Düşük morale ait bazı göstergeler sınıflandırılmak istendiğinde ise; şikayet ve yakınmaların artış göstermesi, işle alakalı veya işyeriyle ilgili ilgisizlik duyulması, işyerinde gerçekleştirilen sosyal etkinliklerin dışında kalınması karşımıza çıkmaktadır (Çizmen, 2016).

Örgüt yapısı içerisinde hiyerarşik manada belirsizlikler söz konusu ise ve plansız bir çalışma ortamı mevcutsa örgüt morali bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Astların birden fazla üste tabi olmaları çeşitli karışıklıkları ortaya çıkarmaktadır. Astlar kimden ne talimat alacaklarını veya kimin emirlerine uyacaklarını bilemediklerinden dolayı örgüt morali de olumsuz etkilenmektedir (Eldemir, 2015: 9).

Örgüt yapısı içerisinde şirket birliği de önemli bir unsuru teşkil etmektedir. Şirket birliğinin olmaması, örgütlerde moral düzeyini düşüren unsurlardan kabul edilmektedir. Böyle bir durumda; Lider havası hissedilmemekte, Astlarla üstlerin yüz yüze iletişim kurmakta zorlanması gündeme gelmektedir (Eldemir, 2015: 9).

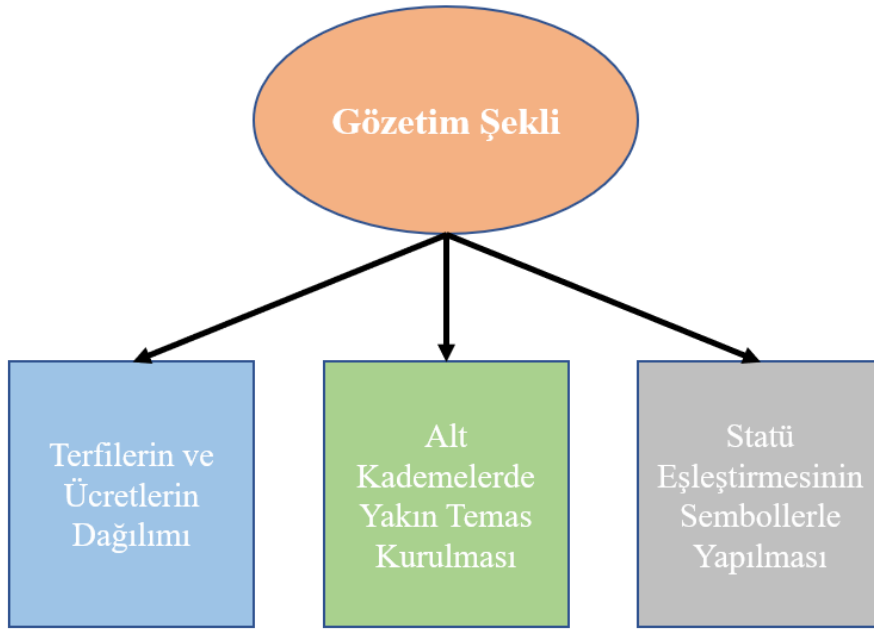
İlişkilerin güçleşmesiyle birlikte küçük örgütlerde moral düzeyini yüksek tutmanın büyük örgütlere nazaran daha kolay olduğunu söylemek mümkün görünmektedir. Büyük örgütler baz alındığında, üst yöneticiler söz konusu sıkıntıları gidermek adına çeşitli uygulamalara gitmektedir. Bunlardan biri de merkezkaç örgütlenmesidir. Bu yöntemle, üstler yetkilerinin bir kısmını astlarına devretmekte ve sorunlara bu şekilde çözüm bulmaktadır.

Moral üzerinde etki uyandıran bir diğer etmen de yukarıda bahsedildiği gibi örgütün büyük veya küçük ölçekli olmasıdır. Büyük ölçekli örgütlerde grupların idare edilmesi ve kontrolü ne denli zor ise küçük gruplarda moralin yüksek tutulması ve iş görenlerin koordinasyonu da bir o kadar kolay olmaktadır. Bu nedenle, büyük ölçekli örgütlerin iyi yönetilmesi, ast-üst ilişkilerine dikkat edilmesi, astların düşüncelerine saygı gösterilen ve uyumlu ve ortak amaçlara dayanan bir atmosferin sağlanması gerekli görülmektedir.

Örgüt yapısının dışında, gözetim şekli de moral düzeyi üzerinde çeşitli etkiler yaratan unsurlardan bir tanesidir. Bu nedenle konu üzerinde incelemelere gidilmesi değerli kabul edilmektedir.

Moral düzeyine etki eden gözetim şekli aşağıda sunulan Şekil 5'te karşımıza çıkmaktadır.

Şekil 5: Gözetim Şekli



Çalışma koşulları içerisinde iş sağlığı ve güvenliği konusu önemli bir yer edinmektedir. İş sağlığı ve güvenliğinin önemi, çalışanların sağlığı, psikolojisi ve toplumların ekonomik göstergelerine olan etkileri bazında gündeme gelmektedir. Çalışanların işyerlerinde maruz kaldıkları veya kalacakları risk ve tehlikelerin önlenmesi neticesinde birçok sorunun da önüne geçildiği görülmektedir. Gerekli önlem ve sağlık koşullarının sağlanmadığı çalışma ortamlarında bazı meslek hastalıkları ve iş kazalarının ortaya çıkması olası olmaktadır. İş kazası veya meslek hastalığına maruz kalan işçi hem sağlığından hem işinden olmakta ve bu durum da hem ekonomisinin hem de psikolojisinin bozulmasıyla devam etmektedir. Diğer yandan, çalışanın işini ve sağlığını kaybetmesi durumu işlerin aksamasına ve işletmelerin de zararına sonuçlanmaktadır. Ayrıca işverenlerin ve devletin sorumluluğunu yerine getiremediği sonucunu da göstermektedir (Karacan ve Erdoğan, 2011: 114).

İş sağlığı ve güvenliğinin gerekliliği, amaçladıkları ve ortaya çıkardıklarıyla daha sağlıklı biçimde tahlil edilmektedir. Bu gereklilik bazı amaçların irdelenmesiyle aydınlatılabilmektedir (Akıllı ve Aydoğdu, 2013: 245).

Çalışanların korunması: Güvenli ve sağlıklı bir işyeri ortamının oluşturulması, çalışanlara ait refah, sağlık ve gerekli ortamın oluşturulması, işyeri ortamında oluşabilecek sağlık ve güvenlikle alakalı risklerin önlenmesi, işletmenin korunması: oluşabilecek kazaları önlemek veya zararları azaltmak adına çeşitli tedbirlerin alınmasını sağlamak,

doğrudan veya dolaylı olarak gelecek kaza ve ödemelerin önlenmesi, üretimin korunması: Verimin arttırılması, Üretimde devamlılığın sağlanması şeklindedir.

Çalışma ortamı içerisinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması, çalışanlar açısından çeşitli olumlu algılar oluşmasına sebep olmaktadır. Bu durum da dolaylı olarak çalışanların moral düzeyi üzerinde etki yaratmaktadır. Yani iş sağlığı ve güvenliğinin uygulandığı örgütlerde çalışanlar daha güvenli ve daha morali yüksek olmaktadır. Çalışma ortamı içerisinde meydana gelen iş kazaları da çalışanların kendilerini güvende hissetmemelerine neden olmaktadır. İş kazalarının nedenleri; kişisel nedenlere dayalı kazalar ve çevresel nedenlere dayalı kazalar olarak ayrımına tabi tutulmaktadır (Erol, 2014). Örgüt bünyesinde iş kazalarının önlenmesi konusu da çalışanların örgüte olan güveni, bağlılığı ve morali üzerinde pozitif etkiler meydana getirmektedir. Bu nedenle iş kazalarını önlemeye yönelik bir çalışma ortamında yaşayan çalışanların moral seviyelerinin daha yüksek olması beklenmektedir.

Çalışma ortamında bir diğer önemli konu da ergonomidir. Ergonomi kavramı tanımlanmak istendiğinde, insan kullanımına hizmet etmek adına çalışma, yaşam koşulları ve tasarım alanındaki standartların optimal seviyeye getirilmesini hedefleyen uygulamalar olarak tarif edilmektedir. Aynı zamanda, çevre ile bireyin etkileşimi noktasında ergonomi dinlenmeye ilişkin etkinlikler, ev ve iş yaşantısı, üretimle alakalı uygulamalar, ürün tasarımına ilişkin etkileşim şeklinde tanımlanmaktadır (Güler, 1997: 9).

Ergonomik risk faktörleri kişisel risk faktörleri ve işle ilgili risk faktörleri olarak iki ayrılmaktadır. Özellikleri Şekil 6'da gösterilmiştir.

Şekil 6: Ergonomik Risk Faktörleri

Ergonomik Risk Faktörleri



Kaynak: Felekoğlu ve Özmehmet Taşan, 2017: 3.

Çalışma ortamı içerisinde birçok hastalık da mevcut bulunmaktadır. Bu hastalıklar Tablo 9’da sınıflandırılmaktadır.

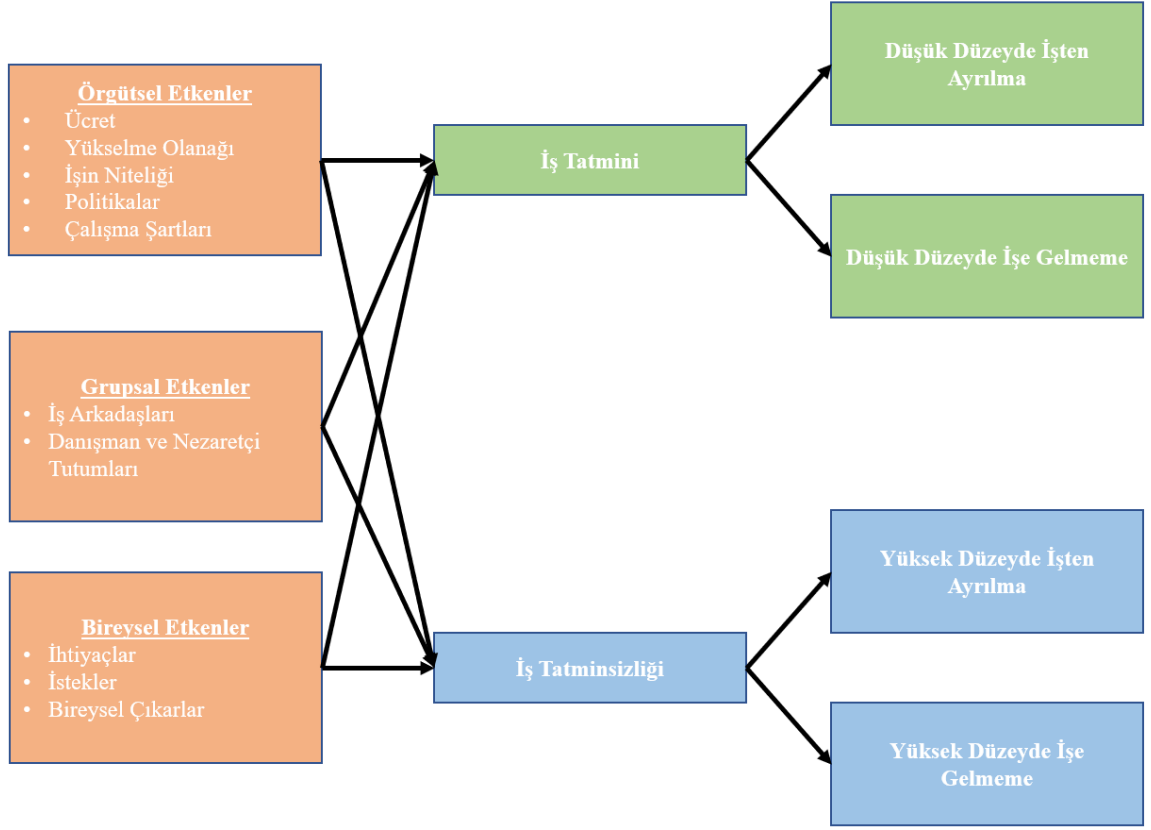
Tablo 9: Çalışma Ortamı Hastalıkları

Hastalıklar	Kapsamları
Kas ve iskelet sistemi hastalıkları	Vücuttaki bazı kasların kullanılmamasına bağlı olarak yük ve ağırlığın eklem ve kemiklere binmesiyle meydana gelen hastalıklardır.
Dolaşım sistemi hastalıkları	Azalmış beden aktivitesi, süregelen stres ve aşırı yeme gibi durumlar, hipertansiyon, kalp ve damar tıkanıklıkları gibi birçok dolaşım sistemi rahatsızlığına neden olmaktadır.
Alerjik hastalıklar	Kapalı alanda çalışma, ısıtma ve havalandırma sistemleri, halı ve döşemeler ile toplu halde bir arada çalışma çeşitli alerjik hastalıklara ortam hazırlamaktadır.
Psikolojik hastalıklar	Ofis çalışmalarının sürekli olarak yaşanan stres hali çeşitli psikolojik rahatsızlıkları meydana getirmektedir. Bunun yanında, mideden idrar yollarına değin bedensel sorunları da beraberinde getirdiği görülmektedir.

Kaynak: Ulucan ve Zeyrek, 2012.

İş tatminini etkileyen faktörler sınıflandırılmak istendiğinde iki ana faktör karşımıza çıkmaktadır. Bunlar arasında; iş tatminini etkileyen bireysel faktörler, iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler yer almaktadır. Şekil 7’de faktörler sınıflandırılmıştır.

Şekil 7: İş Tatminini Etkileyen Faktörler



Kaynak: Özkalp ve Kırıl,2001: 76.

Yaş ve iş tatminliği arasındaki ilişki, insanların gereksinimleri ve biliş seviyesiyle alakalıdır. Başka bir deyişle insanların yaşı ilerledikçe iş görenin tecrübelerinin de arttığı ve bununla beraber iş tatminlik seviyesinde de yükselme olabilmektedir (Aşık, 2010). Yaş faktörü de moral üzerinde etkili bir unsurdur. Genel olarak orta yaş grubunun işlerine daha bağlı oldukları, gençlerin ilgi çekici alan ve uğraşları tercih ettikleri ve yaşlıların kendilerini daha emniyette hissettikleri işleri tercih ettikleri görülmektedir

İş tatmini kişinin işinden beklentilerinin karşılanıp karşılanmamasının bir sonucu olarak belirlendiğine göre erkeklerin ve kadınların işlerinden değişik beklentilerinin olması, değişik taraflardan daha doyumlu veya daha az doyumlu olmaları, ayrıca, farklı statülere göre doyumun da farklı durumlarda olması söz konusudur. Örneğin kadınların kariyer başarısının, başarı amacına dönük odaklanma yöneliminden ziyade değer-temelli bir yönelimi gösterdiği, kadın ve erkekler arasındaki yaşam stratejilerinin farklı oluşunun ve erkeklerin statülerinin sadece mesleki etmenler tarafından belirlenme niteliğinden mütevellit, işe bakış yönüyle böyle bir ayrımın olabileceğini göstermektedir (Şengül, 2008).

İş tatminine etki eden bireysel unsurlar arasında medeni durum, işin niteliği ve işin içeriğinin ne olduğuyla doğrudan bağlantılı olmaktadır. Bazı iş kollarında bekâr (gece vardiyaları bulunan işler gibi) çalışan alımına dikkat ederken, kimi iş kolları ise evli olan çalışanların alımına özen göstermektedir.

Belirlenen şirketsel alan ve belirlenen bir an kapsamında yapılan, görev, sorumluluk ve üstlenilen iş, iş görenin yaptığı iş karşılığında şirkete yaptığı yararın değeri olarak da adlandırılabilir. Bu bağlamda iş görenin iş tatminliği söz konusu ise iş ve iş alanına ait birçok parametrelerin ortamda bulunmasıyla gelişme gösteren etmenler vardır. Bahsedilen bu parametreler işe özgü bilgi seviyesi ve yeteneklerin, işin iş görene sağladığı sosyo-ekonomik yararlar içinde bulunduran kapsamlı bir bilgi şekilde de değerlendirmeye alınabilir (Aşık, 2010).

İşletmelerde iş görenlerin performansını etkileyen faktörler arasında görülen aldığı ücret ve işinden duyduğu tatminliktir. Fakat bu iki kavram üzerinde işçi tarafından görülen tatminsizlik çalışanın performansında bir gerileme ve beraberinde verimsizlik getirebilmektedir (Aydemir ve Erdoğan, 2013).

İşsel faktörler analiz edilmek istendiğinde, 1976 yılında Hackman ve Oldman'ın ortaya attığı bazı nitelikler gündeme gelmektedir. Bu işsel faktörler işin temeliyle alakalı unsurları içermektedir. Çalışanların işlerinden tatmin olmaları adına işe ait beş temel nitelik gündeme gelmektedir. Bu niteliklere bakıldığında; beceri açısından işin sahip olması gereken nitelikler, iş ile entegre olma durumu, İşe ait mana ve anlam, işveren açısından işin sahip olduğu özerklik durumu, işe dönük performansla alakalı çeşitli dönüşler şeklindedir (Terborg ve Davis, 1982)

İş tatmininin, işin özellikleri ile çalışanların beklenti ve isteklerinin kesiştiği noktada gerçekleştiği kabul edilmektedir. Dolayısıyla iş doyumunu düzeyinin, işin, çalışanın ihtiyaçlarını karşılama derecesi ile orantılı olarak geliştiği söylenebilmektedir. Çalışanların iş doyum düzeyleri, yaptıkları işin gereksinimlerinin ne kadarının doyurulduğuna bağlı olarak değişime uğramaktadır (Silah, 2000). İş tatmini genel manada irdelendiğinde, işin tanımı, kapsamı, içeriği, işe ait ihtiyaçların ne denli karşılandığı gibi unsurlar karşımıza çıkmaktadır

İnsanların psikolojik açıdan gelişmesi, büyümesi ile alakalı oluşan ihtiyaçların beraberinde getirdiği saik durumundaki etmenlerin var oluşu, şahsın bir işi yerine getirirken huzurlu bir hale gelmesini sağlamaktadır (Akman, vd. Bilge, 2006).

İş tatmininin sağlanmasında bir diğer unsur da işin yerine getirilmesi adına çeşitli koşulların ve şartların hazır hale getirilmesi ile eşdeğer olmaktadır. Böylelikle, iş tatmini adına daha sağlıklı bir zemin hazırlanmış olmaktadır.

İş gören seçimi, uygun işe uygun çalışanın eşleştirilmesinden ibarettir. Burada, ihtisaslaşmaya göre işe alım ve çalışan yönlendirmesinin yapılması önem taşımaktadır. Çalışılacak işe ait eğitimin alınmış olması, o işin layıkıyla yapılmasını sağlamaktadır. Ancak, çalışılan işe ait alınması gereken eğitimlerin alınmaması başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu da iş tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır. Çalışanı tatmin demek, işi yapanın yaptığı işi sevmesi ve böylelikle hem kendi hem de şirket için daha verimli olması demektir.

İş tatmini, ne sadece alınan ücret, ne sadece saygınlık ne de diğer unsurların tek başına olmasıyla sağlanabilecek bir olgudur. İş ortamında her an muhatap olunan çalışma arkadaşları ve özellikle de onlarla kurulan olumlu ilişkiler, çalışanların psikolojisini olumlu yönde etkileyerek iş tatminine pozitif etki yaratmaktadır. İş tatmini hususunda danışman da önemli bir etken olmaktadır. Gerek çalışılan pozisyon adına ve gerekse psikolojik ve fiziksel koşullar açısından çalışanlara atanan danışmanlar olumlu etki meydana getirmektedir.

Çalışılan ortamda yönetim tarzı ve yöneticiler belirleyici faktörlerden kabul edilmektedir. Bunun nedeni ise sert veya yumuşak şekilde uygulanan yönetimin çalışanlar üzerinde de belirli yansımalar yaratması, fazla sert uygulamaların stres ve işten soğuma gibi, fazla yumuşak uygulamaların ise işten kopma ve gevşeme gibi neticelerle iş tatminini olumsuz etkileyeceği bilinmektedir.

İş gören seçimi, uygun işe uygun çalışanın eşleştirilmesinden ibarettir. Burada, ihtisaslaşmaya göre işe alım ve çalışan yönlendirmesinin yapılması önem taşımaktadır. Çalışılacak işe ait eğitimin alınmış olması, o işin layıkıyla yapılmasını sağlamaktadır. Ancak, çalışılan işe ait alınması gereken eğitimlerin alınmaması başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu da iş tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır.

Bir kurumda iş tatminliği iş görenlerin arasında performanslarına doğrudan etki eden yarar sağlayan bir unsurdur. Bu durum iş gören, idareci ve işletme bakımında değerlendirilmek üzere üç şekilde ele alınmaktadır. İş tatminliği kişiden kişiye göre değişiklik gösterebildiği gibi çıkan sonuçlarda da değişikliklerle karşılaşılmaktadır. Farklı algılanmalarına neden olmaktadır.

Kişinin kurumdaki hiyerarşideki yeri, bulunduğu statü, saygınlığı, iş ve iş haricindeki hayatı üzerine kurduğu bir kıymetidir. Birçok çalışmada göstermiştir ki iş doyumuyla kişinin bulunduğu statü arasında önemi yadsınamaz bir ilişki vardır. Özellikle bakıldığında yönetim kadrolarındaki çalışanların iş tatminlik seviyeleri daha yüksek olduğu görülmüştür (Özaydın ve Özdemir, 2014).

İş tatmini konusunda iş güvencesi, çalışanın kendisini emniyette hissetmesine ve işini daha fazla benimsemesine neden olmaktadır. İş güvencesi olmayan çalışan her daim stres altında ve işine yeterince bağlanamaması nedeniyle de iş tatminsizliği yaşama olasılığı yüksek çalışan olmaktadır.

Bu kısımda işyeri dışındaki yaşam konusu ayrıntıları ile irdelenmektedir. İşyeri dışındaki hayat, birçok unsur ve parametreyi bu konu içerisinde barındırmaktadır. İşyerinin yanı sıra işyeri, dışındaki ortam da önemli ölçüde morale etki etmektedir. Örnek verilecek olduğunda, sosyal ve çevresel etmenlerin belirleyici olduğu kabul edilmektedir.

Çalışanlarda ortaya çıkan tembellik hali, işe karşı isteksizlik ve benzeri davranışlar da morali olumsuz biçimde etkilemektedir. Bunun yanında çeşitli sebeplerden dolayı işe karşı isteğin artması da örgüt moralini yükselten olgular arasındadır.

Tüm bu açıklamaların ardından moral düzeyini yükselten çeşitli önlemlerin sıralanması ve açıklanmasına gidilmektedir.

1.6. Moral Düzeyini Yükselten Önlemler

Moral düzeyinin yükselmesi ve düşmesine etki eden unsurlar ayrıntıları ile ele alınmıştır. Bunun yanında, morali yükselten bazı önlemler söz konusu olmaktadır. Öncelikle stres olgusu üzerinde durulmasında fayda vardır. Stres her alanda bireylerin hayatını olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle de stresin önüne geçilmesi birçok sorunun çözümünde anahtar rol oynamaktadır. Stresle korunma yöntemleri arasında; bedenle başa çıkma, zihinsel olarak başa çıkma, davranışla başa çıkma, ruhsal yaşam yoluyla başa çıkma, inançla başa çıkma şeklinde basamak halinde oluşturulabilecektir (Işıtan ve Gökten, 2012: 164-165).

Her bir bireyin stresle başa çıkma yöntemleri farklılıklar içermektedir. Birbirinden farklı kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin stresi aşma veya stresten korunma adına bazı yöntemler geliştirmeleri doğaldır. Bazıları inancına sığınarak stres ile başa çıkmaya çalışırken, bazıları davranışlarını değiştirerek ve bazıları da zihinsel manada bazı uygulamalar

geliştirmektedir. Hangi yöntem olursa olsun, bireyin kendisini iyi tanması ve kendisine etki eden stres faktörlerini iyi belirlemesi ve o etmenlerin üzerine gitmesi önerilmektedir.

Strese ilişkin faktörlerin tespit edilmesi ve bu tespitler neticesinde çeşitli önlemler alınması kişileri bireysel olarak motive ederken, bir yandan da örgüt içerisinde pozitif etkileri gündeme getirmektedir. Moral seviyesin yükseltici bazı önlemler alınmalıdır. Bunlar Tablo 10'da belirtilmiştir.

Tablo 10: Moral Düzeyini Yükselten Bazı Önlemler

Çalışanın işinden duyduğu tatmine ilişkin derecenin arttırılması
Çalışanların üstlerine olan tavır ve davranışları (güven)
Çalışanların işlerinde ilerlemelerine yönelik arzularının olması
Çalışanların iş arkadaşlarıyla olan iyi ilişkileri ve iletişimi

Kaynak: Eldemir, 2015: 19.

Moral düzeyini yükselten bazı hareket biçimleri mevcuttur. Bu hareket biçimleri sınıflandırılmak istendiğinde; çalışanlara görevleri konusunda nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda kanaatlerin bildirilmesi, çalışanların yeteneklerinden olabildiğince istifade edilmesinin sağlanması, çalışanların değişiklikler hakkında önceden bilgilendirilmesi, çalışanların kendi görevlerini üstlenerek diğer çalışanlara kendi görevlerini yüklememe noktasında çeşitli davranış biçimleri geliştirilmesi, görevler konusunda adaletli davranılması, kuralların uygulanması noktasında insafı ve hakkaniyetli davranılması karşımıza çıkmaktadır (Eldemir, 2015: 20).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

2.1. Güven Kavramı

Örgüt moralini yüksek tutacak önlemler arasında pek çok unsur varken bu çalışmada işletme ile çalışanın kurduğu ilk bağ olan güven kavramı üzerinde durarak çalışan memnuniyeti arasındaki bağ aktarılacak istenmiştir.

Güven insan doğasında var olan bir duygudur. İnsanlar arasındaki ilişkideki en temel duygulardan biri güvendir. Her insanın güvene ihtiyacı vardır. Soyut ve karmaşık bir yapıya sahip olmasından dolayı güven kavramının net bir tanımı yoktur. Güven kavramı sosyoloji, psikoloji, yönetim, tarih gibi pek çok farklı sosyal bilim alanında incelenmiştir. Güven kavramı 1980 sonrasında örgüt teorisi, yönetim ve örgütsel davranış alanlarındaki çalışmalara konu olmaya başlamıştır. Literatürde güven kavramının örgütsel başarı için gerekli olduğuna ve kısa vadede değil de uzun vadede belirli özverili çabalarla oluştuğuna dair fikir birliğine varılmıştır.

Genel bir tanım yapılırsa; Güven bir kişinin diğer bir kişinin söylemlerine, davranışlarına, aldığı ya da alacağı kararlara karşı hissettiği inançtır. Bu inanç kuşku ve şüphe duymaksızın oluşur. Güven kavramı her ne kadar inançtan beslense de aklın ve mantığın seçimidir. Davranışların tutarlılığı güven kavramını destekler. Bunun yanında dürüstlük ve adalet duygusuna olan inanç güven kavramını güçlendirir. Güven duygusu toplumsal ilişkilerde çok önemlidir. Gündelik yaşantımızda sosyal ilişkilerimizde davranışlarımızı biçimlendirir. Güven kavramı üç temele dayanır; kendine güven duymak, başkalarına karşı güven duymak ve güvenilir olmaktır.

2.2. Örgütsel Güven

Güven kavramının net bir tanımı olmadığı gibi örgütsel güven kavramının da net bir tanımı yoktur. Örgütsel güvenin de pek çok tanımı bulunmaktadır. Literatürdeki tanımlara göre; örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için örgüt içerisinde samimiyetin, inancın, dürüstlüğün ve adaletin oluşmasına katkı sağlayan ve kişilerin davranışlarına yansıyan durumların genelidir.

Örgüt içerisindeki bireyler birbirlerine saygılı, dürüst, yardımsever davranırlar ve örgüt hedefine ulaşabilmesi için ortak hareket ederler. Bireysel güven ile birbirleri arasında

karşılıklı olarak davranışlarını gösterirken, örgütsel güven ile örgüt içindeki davranışları, tutumları, inançları ve beklentilerini gösterirler.

Güven kavramını benimseyen örgütlerde kişiye karşı saygı, düşüncelerine karşı saygı, bağlılık, iş tatmini, yüksek moral, takım çalışması daha fazladır. Bunlar örgütün başarılı olmasına etki eder. Örgütlerin temel amacı başarılı olmak ve bu başarıyı istikrarlı bir şekilde devam ettirmektir. Günümüz iş hayatında güven, örgütsel güven, örgüt morali, çalışan memnuniyeti, iş tatmini kavramları daha da önem kazanmıştır.

Örgütsel güven ile çalışanın daha aktif olduğu, görüşlerine önem verildiği, desteklendiği, risk ve görev almaktan çekinmediği, takım çalışmasının olduğu, örgüte bağlılığın olduğu örgütlerin başarısı kaçınılmazdır.

Çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerine karşı tutumları bakıldığında; iyi ilişkiler kurması, çalışanlar ile yöneticilerin kendi aralarında iyi ilişkiler kurmaları örgüte olan bağlılığını artırır ve örgütün hedeflerine daha kolay ulaşılması sağlar. Çalışanın mutlu ve huzurlu çalışması çalışan başarısını, çalışanların başarısı da örgüt başarısını etkiler. Çalışanların işlerine karşı tutumlarına bakıldığında ise beklenti ve gereksinimleri doğrultusunda gerçekleştiği görülmektedir. Bu nedenle, bir örgüt etkili olmak için yapısal, fiziksel ve ekonomik koşullara sahip olsa bile, çalışanlarını önemsemez, gereksinim ve beklentilerini karşılamazsa çalışanlar güven düşüklüğü, moral bozukluğu yaşamakta ve verimleri düşmektedir.

Örgütsel güvenin oluşumu kısa vadede değildir, uzun vadede ve büyük çabalarla oluşur. Örgütün daha önceki davranış ve tutumları örgüte olan güvene etki eden en önemli unsurdur.

Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması özellikle örgüt çalışanlarının örgüte bağlanması, örgüt kültürünü benimsemesi, işlerinden tatmin olması ve örgütteki işlerinde başarılı olma gayretlerini etkilemesinden dolayı önemlidir.

Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel güvenin üç alt boyutu olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunlar; kuruma olan güven, yöneticiye olan güven ve çalışana olan güvendir.

2.2.1. Kuruma olan Güven

Örgütlerin amaçları başarılı olmak ve bu başarıyı istikrarlı bir şekilde devam ettirmektir. Bu yüzden güven kavramına önem vermelidir. Güven duygusu örgüt moralini de yükselten bir unsur olduğu için göz ardı edilemez. Örgütler ile çalışanlar arasında kurulan ilk bağ güvendir. Örgütlerin tutarlılık gösteren davranışları, misyon ve vizyonları ile çalışana güven duygusunu verir. İki tarafta birbirlerinden olan beklentilerine olan inanç ile güven sonucu anlaşılır.

Örgütlerin güven ortamını sunabilmesi için çalışana; huzurlu ve verimli çalışabileceği, iç dayanışmanın fazla olduğu, adaletli davranıldığı, iş tatminin olduğu, kariyer planlamasına katkı sağlayabileceği, kendisine bir kimlik sunabileceği bir ortam sağlaması gerekir. Verimli, performansı yüksek çalışanların olduğu örgütler başarıyı yakalar.

Ayrıca çalışanın değişen ihtiyaçlarını ve beklentilerini örgütlerin sağlaması gerekir. Bu ihtiyaçlara cevap veremeyen örgütlerde işten ayrılma ve devamsızlık görülür. Bu da işlerin aksamasına neden olur.

Örgütün çalışan ile kuracağı sağlıklı iletişim de örgüte olan güveni etkiler. Ayrıca iletişimin çok yönlü olması ve bilginin herkes tarafından kolay her an ulaşılabilir olması da kuruma olan güveni artırır.

Çalışanın karar alma süreçlerine katılması çalışana verilen değeri gösterir. Yetki alanlarının genişletilmesi, çalışana işini geliştirme fırsatları verilmesi de kuruma olan güveni artırır.

Yetenekli ve başarılı çalışanlara sahip örgütlerin kimlikleri de olumludur. Bu durum diğer örgütler arasından güven duyulmasını artırır ve tercih ediliyor olmasını sağlar. Kuruma duyulan güvene katkıda bulunur.

Örgütsel adaletin var olduğunu alınan daha önceki kararlar ve devam eden stratejilerle belli eden örgütlere duyulan güven de daha fazladır.

İnsan kaynakları politikaların doğru ve adil uygulanıyor olması da kuruma olan güveni artırır. Kuruma olan güven duygusu yüksek çalışanların örgüte olan bağlılıkları da yüksek. Örgütsel moral seviyeleri de yüksektir. Verimli çalışır ve performansları da yüksek olur. Bu koşullarda olan bir çalışanın iş tatminsizliği yoktur ve işten ayrılma niyeti düşüktür.

2.2.2. Yöneticiye Olan Güven

Yöneticiler, örgüt ile çalışanlar arasında bir aracıdır. Yöneticilerin örgüt hedeflerini, politikalarını çalışanlara bildirmek ve kontrol etmek gibi çeşitli görevleri vardır. Bunların yanı sıra yönetici ile çalışan arasındaki iletişim çalışanın örgüte olan güvenini de etkileyeceği için de çok önemlidir. Çalışan ve yönetici arasındaki güven duygusu örgüte olan güveni de destekler. Bu güven duygusu da örgüte olan bağlılığı artırır. Yöneticilerle kurulan sağlıklı bir iletişim, çözüm odaklılık, adalet duygusunun varlığı, takdir edilme, çalışanın düşüncelerine değer verme gibi pek çok durum yöneticiye olan güveni olumlu etkiler. Bu da hem bireysel başarıya hem de örgüt başarısına katkı sağlar. Çalışan ve örgüt arasında köprü görevi gören yöneticinin de güven vermesi gerektiği başarı için gereklidir.

Yöneticinin tutum ve davranışları da çok önemlidir. Adil davranması, tutarlı davranması yöneticiye duyulan güveni artırır. Adaletli davranıldığını gören ve hisseden çalışanın hem verimi artar hem de yöneticisine duyduğu güven artar.

Yönetici ile çalışan arasında oluşan açık iletişim sayesinde çalışanın verimliliği de artacağı için güven önemlidir. Örgütte birlik ve beraberlik artar, takım ruhu gelişir. Örgüt hedeflerine ulaşmada birlikte hareket ederler.

Yöneticiye duyulan güvenin fazla olduğu örgütlerde çalışan stresi azdır. Stresi az olan çalışanın iş performansı yüksektir. Verimli çalışır. Kariyerine odaklanır. İş tatmini vardır.

Yönetici örgütü temsil eder. Bu yüzden çalışanın yöneticiye duyduğu güven örgüte de duyduğu güvendir. Sonuçları bakımından incelersek; yöneticiye olan güven iş tatmini ve yenilikçi davranışlar, kuruma olan güveni de işten ayrılma ve örgüte olan bağlılık diye belirtebiliriz. Sonuçları farklı olsa da her ikisi de kaliteyi, verimliliği ve başarıyı etkileyebileceğinden yüksek olmalıdır.

2.2.3. Çalışana olan Güven

Örgüt içindeki çalışanların birbirine güven duyması örgüt başarısı için önemlidir. Birbirlerine güven duyan çalışanlar birbirlerine destek olurlar. Böylece hem kendi başarılarını hem de örgüt başarısını desteklerler. Birbirlerine güven duyan çalışma arkadaşlarının arasında bağlılık olur. Güven duygusu ile birlikte huzurlu bir çalışma ortamı oluşur. Çalışanların huzurlu ortamlarda performans ve verimliliği artar.

Günümüz iş hayatında takım çalışmaları çok daha fazladır. Bu yüzden takım içindeki bireyler birbirlerine bağlıdır. Daha çok zincirleme devam eden bir süreçte örgüt çalışmasını bir sonuca götürür. Takım çalışmasıyla alt ve üstlerinde birbirleriyle olan desteğiyle bir bütün olan örgütlerin başarılı olmama ihtimalleri düşüktür.

Çalışanların birbirlerine olan güveni ve sağlıklı bir iletişim kurmalarıyla daha verimli olacaklardır. Birlik, beraberlik içerisinde örgüt hedeflerini daha hızlı ulaşacaktır. Örgütler, güven düzeyinin yüksek olmasıyla sağlayacağı yararları hedefleri için önemserler. Örgütler için çalışandan en üst düzeyde verim alması ve bunun devamlılığının sağlanması çok önemlidir. Birbirlerine güvenen ve birbirlerini destekleyen takımların örgüt başarısını getireceği gibi uzun vadede de başarı istikrarını sağlayacağı açıktır. Örgütler, örgüt başarı için çalışan başarısını, çalışan başarısı için çalışan memnuniyetini sağlamak ve yüksek tutmak zorundadırlar.

Örgüt içi güven duygusunun oluşturulması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması örgüte olan bağlılığın ve verimliliğin artmasına neden olur. Örgütsel güven genel olarak iletişime pozitif bir etki eder. Güven kavramı örgütler için çok önemli bir unsurdur. Bu güvenin sağlanmasında öncelikle taraflar yani örgüt ve çalışanın birbirlerinden beklentilerinin açık olması ve bu doğrultuda sözleşme yaparak güven temeli üzerinde ilişkilerine başlamalarına neden olur. Sonrasında da örgüt içindeki uygulamaların çalışanın beklentilerine hitap ediyor olması sürdürülebilirliğini desteklemektedir. Yapılan işin tatmini, takdir edilme duygusu, emeğinin karşılığının alınması, örgütsel adaletin sağlanması, özellikle terfilerde, kariyer planlamasını desteklemesi gibi faktörler örgüte olan güveni artırır. Güven sadece örgüte olan güven olarak değerlendirilmemelidir. Örgüte olan güven; çalışanlara olan güven, yöneticiye olan güven, kuruma olan güven olarak daha geniş ve detaylı değerlendirilmelidir. Bunlardan birine olan güvensizlik de beraberinde olumsuzlukları getirebilir. İşte bu yüzden örgütlerdeki moral kavramının önemi ve ölçülmesi ve bu netice de değişimler yapılması önemlidir. Özellikle değişen dijital dünya da bireylerin de beklentileri ve ihtiyaçları değişebilmektedir. Tam olarak örgütlerin de bu değişime uyum sağlayabilmesi için geri bildirim alması şarttır. Çalışanların iş hayatındaki ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmadığı, örgüt tarafından verilen sözlerin ve vaatlerin tutulmadığı durumlarda, güven duyguları ve bağlılıkları azalmaktadır. Örgütlerin hedefi başarılı olmak ve istikrarlı bir şekilde başarılı olmaya devam etmektir. Bu nedenle değişen beklenti ve ihtiyaçları iyi belirleyebilmelidir. Bu sayede örgüt moralinin artması için çalışma yapılabilir. Örgüt başarısı yüksekse örgütün moral seviyesi de yüksektir.

Örgüt başarılı olabilmesi için başarılı, verimli ve moral seviyesi yüksek çalışanlara sahip olmalıdır. Daha önce yapılan araştırmalarda moral seviyesi yüksek olan çalışanların verimliliği, başarısı, örgüte olan güven ve bağlılığı yüksek olduğu görülmüştür.

2.3. Örgütsel Güvene Etki Eden Unsurlar

Örgüt güvenini etkileyen unsurlardan biri örgüt kültürüdür. Çünkü güven, örgüt kültürünün temelini oluşturur. Örgüt kültürü; örgüt içerisindeki ortak davranışların tümüdür. Örgüt üyelerini birbirlerine bağlayan ve aidiyet duygusunun oluşmasını sağlayan örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü bir örgütün amaçlarının ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Amaçlara ulaşma yolunda ortak bir zemin hazırlar. Örgüt kültürü örgüte olan inanç ve bağlılığı etkiler. Örgüt kültürünün önemi son yıllarda çalışana verilen değer ile daha da artmıştır. Örgütlerin başarıya giden yolu çalışan başarısından geçtiği için, çalışanların da belli bir davranışsal düzen içinde uyumlu olmaları halinde başarıyı etkilemesinden dolayı örgüt kültürü önemlidir. Örgüt kültürü örgütün hedefleri, işleyişi, tutumu doğrultusunda farklılaşabilir. Çalışanın örgüt kültürünü içselleştirmesi, özümsemesi durumunda örgüte olan güveni ve bağlılığı artacaktır. Örgüt kültürü örgütün kimliğini de oluşturur. Çalışanın örgüt içindeki statüsü, iş tatmini de aidiyet duygusunu, bağlılığını arttırır. Böylece örgüte olan güvene olumlu etki eder. Çalışanın örgüt kültürüne uyumu ne kadar kolay olursa aidiyet duygusunun gelişimi de o kadar kolay olur.

Örgüt kültürünün yanı sıra örgütsel güveni etkileyen pek çok unsur vardır. Örgütsel adalet, yönetim ve liderlik tarzı, beklentilerin karşılanması, iş tatmini gibi unsurlar vardır. Örgütsel adalet de gerek grup moraline gerekse bireysel morale etki eden unsurlardan bir tanesidir. Ayrıca örgüte olan güvene de olumlu etkisi vardır. Örgüt bünyesinde adaletin yeri büyüktür (Konowsky, 2000). Örgütsel adalet kavramı, çalışanların işyerlerinde ne denli adalet algıladıkları ve bahsedilen algının iş tatmini, performansı ve örgüte bağlılık ve güven gibi unsurları nasıl etkilediğini kapsamaktadır. Çalışanlar örgütsel adaletin varlığına inandığı takdirde, örgüte etkinlik kazandırılmakta, iş performansı artmakta ve iş tatminine doğru orantılı olarak kar artmaktadır (Greenberg, 1999). Adaletin uygulamaya ilişkin bulunmadığı ortamlarda takım çalışmasının işlerliği de sekteye uğramaktadır. (Konowsky, 2000).

Örgütsel adaletin sağlandığı örgütlerde güven ve grup moralinin olumlu etkileneceği, örgütsel adaletin sağlamaması durumunda ise gruplar arasında güvensizlik ve

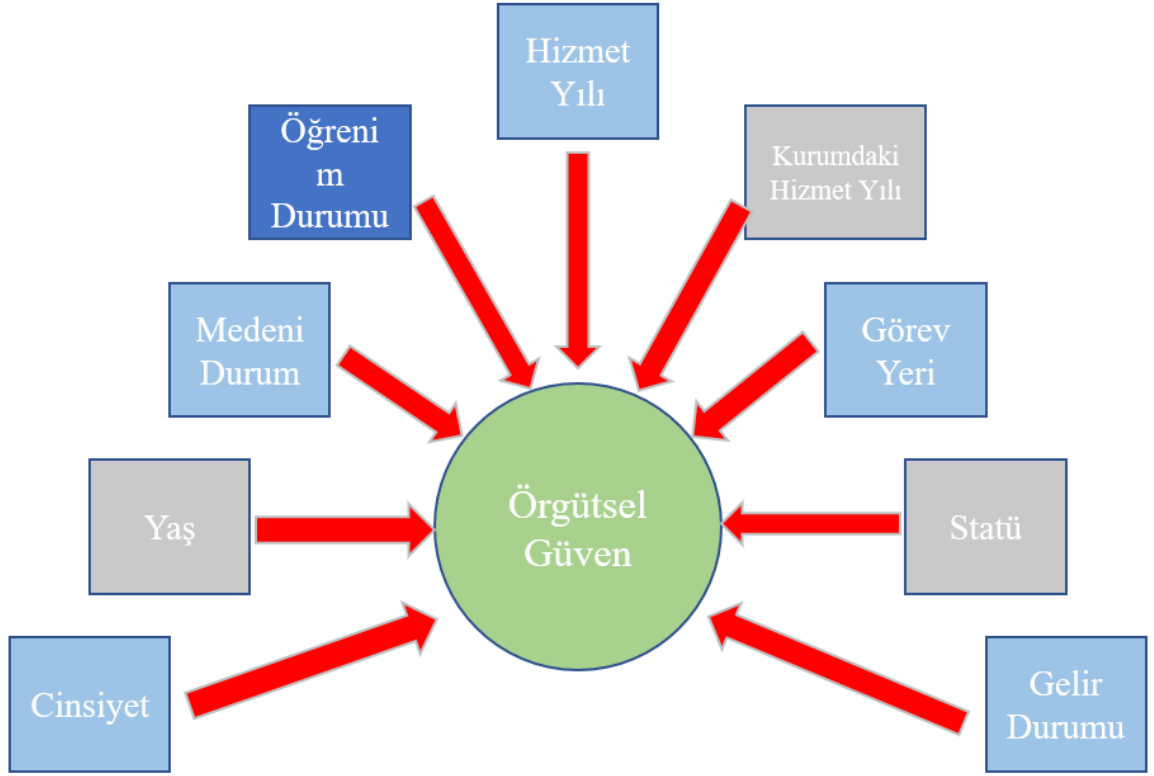
ihmal gibi duyguların ön plana çıkarak moralin de negatif biçimde etkilendiğini söylemek mümkün görünmektedir.

Örgütsel adalet; örgüt içindeki alınan ve uygulanan kararların çalışandaki pozitif etkisidir. Bu kararlar içerisinde çalışanların aldığı ücret, terfi, ödüllendirme ve cezalandırılma vardır. Örgüt içindeki çalışanın emeğinin görüldüğünü ve desteklendiğini düşünmesi örgüte olan hem güvenini artırır hem de moralini yükseltir. Çalışmasının karşılığında hakkının verilmesi bu sadece ücret değildir, gelecekte terfi almasına neden olacağını düşünmesindeki inançtır. Özellikle yöneticilerin çalışanlara karşı davranışlarının bu konuda tutarlı olması gerekir. Örgütsel adaletin var olduğu örgütlerde çalışanların birlikte uyum içinde olmasını sağlar. Bu da örgütün hedeflerine daha hızlı ulaşmasını destekler. Örgütsel adalet algısı örgüte olan bağlılığı, iş tatminini, performansı, güveni, morali, işe devamlılığı dolaylı olarak etkiler. Adalet duygusunun olduğu örgütte çalışan örgüte güvenir, bağlılığı artar, moral seviyesi yüksektir, verimli çalışır, örgüt kültürünü benimser, performansı yüksek olup başarıyı sağlar. Adaletli davranışların olduğunu gören çalışan kuşku duymaksızın işine odaklanır, işini geliştirmeye çalışır ve örgüte olumlu katkıda bulunur. Çalışanın memnun olduğu bir örgüt de başarılı olur.

Örgütsel güveni etkileyen diğer bir unsur olarak da çalışanların ve yöneticilerin yetenekli olmasıdır. Yetenekli çalışanlara sahip örgütün imajı da daha iyi olur. Kariyer anlamında katkısının olacağı düşüncesi örgüte olan güvenini olumlu etkiler.

Örgüt içerisindeki yüksek bilgi düzeyi ve sağlıklı iletişim kurulabilmesi, yani çalışanların beklentilerini açık bir şekilde ifade edebilmesi, kariyer hedeflerine göre desteklenmeleri, insan kaynakları uygulamalarının aktifliği örgüte olan güveni etkiler. Örgütsel güvene etki eden diğer unsurlardan Şekil 8’te gösterilmiştir.

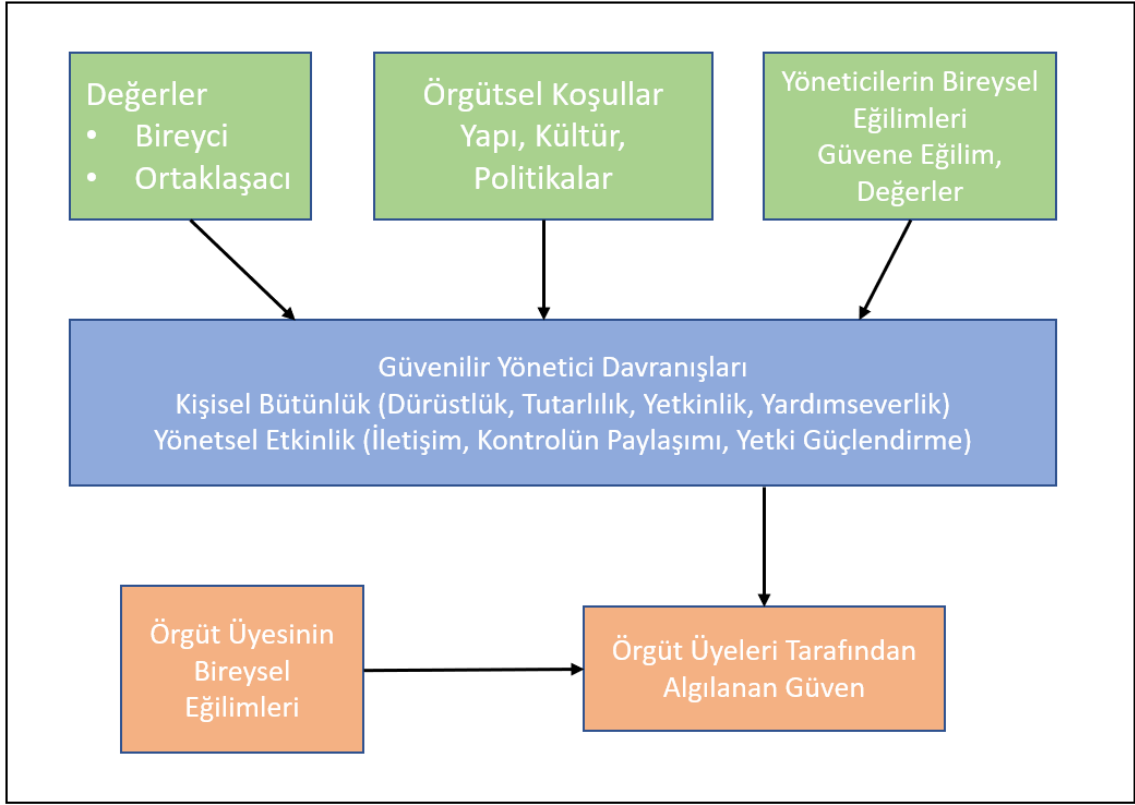
Şekil 8: Örgütsel Güvene Etki Eden Unsurlar 1



Kaynak: Önder ve Yavuz, 2019: 313.

Şekil 8’de örgütsel güvene etki eden unsurlar sınıflandırılmıştır. Bunlar arasında çeşitli demografik özellikler ön plana çıkmaktadır. Burada; yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, hizmet yılı, kurumda çalışılan yıl, görev yeri, statü ve gelir durumu faktörleri karşımıza çıkmaktadır. Farklı yaklaşımlar bazında örgütsel güvene etki eden unsurlar incelendiğinde ise Şekil 9’da gösterilmektedir.

Şekil 9: Örgütsel Güvene Etki Eden Unsurlar 2



Kaynak: Kalemci Tüzün, 2006.

Şekil 9’da görüldüğü üzere, örgütsel güvene etki eden bazı konular söz konusudur. Bunlar; değerler, örgüte ait üyenin bireysel özellikleri, örgüt üyelerinin algıladığı güven, yöneticiye ait bireysel özellikler, yöneticilerin güvenilir olması ve diğer unsurlar şeklinde tasnif edilebilmektedir.

2.4. Örgüt Güveninin Önemi ve Gerekliliği

Rekabetin arttığı günümüz koşullarında örgütlerin çalışan memnuniyeti sağlamak için bazı önlemler aldığını görmekteyiz. Örgütlerin çalışan memnuniyetini sağlamasındaki en temel amaç çalışan başarısı ile örgüt başarısı sağlamaktır. Örgütlerin başarıları için öncelikli olarak örgüt içinde bazı koşulları sağlamaları gerekir.

Güven duygusunun olduğu örgütlerde çalışanlar birbirlerine saygılı davranır ve birbirlerini destekler. Ayrıca örgüt kültürü de oluşur. Yardımlaşma ile bilgi paylaşımı yapar ve takım çalışmasına yatkın olurlar. Böylelikle örgütler hedeflerine daha hızlı bir şekilde ulaşır. Çalışanlar güven ortamında daha verimli çalışır. Moralleri ve performansları daha yüksektir. Çalışanların hem işe hem de örgüte olan bağlılıklarını da arttırır. Yüksek güvenli olan çalışanların işten ayrılma niyeti ve işe devamsızlıkları azdır. Güven ortamı yüksek olan örgütlerin çalışan değişimleri düşük olur.

Örgütsel güven ile çalışan morali sağlanır. Yüksek moral başarıyı getirir. Hem moral hem de güven düzeyi yüksek çalışanın iletişimi ve işe olan katkısı fazladır. Stresi daha azdır. Sağlıklı bir iletişim çatışmayı önler. Stresi azaltır. Ve işe odaklanmayı sağlar.

Örgütsel güvenin fazla olduğu örgütlerde çalışanın aidiyet duygusu fazladır. Hem işine hem örgüte bağlıdır. Örgütlerin güvenilir olması örgütün kimliğini de olumlu etki eder. Rekabetin olduğu iş dünyasında örgütün tercih edilebilirliğini artırır. Örgütsel güvenin olduğu örgütlerde örgütsel adalet de vardır. Çalışanın hakkının korunacağı düşüncesi stresi azaltır ve verimini artırır.

Literatür araştırmaları incelendiğinde de örgütsel güvenin yüksek olduğu örgütlerde; örgütsel moral, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, verimlilik, iş tatmini ve başarı yüksektir. Örgütlerin başarılı olma ve elde edilen başarıyı devam ettirebilmesi için çalışanına verdiği önemin fazla olması gerekir. Çalışan memnuniyeti ile verimliliğin artırılması gerekmektedir.

Örgütsel verimliliğin ve örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en temel öge örgütsel güvendir. Bir örgüt çalışanlarına olan güvenini onların yetki alanlarını genişleterek, karar alma süreçlerine dahil ederek, fikirlerine saygı duyarak belli eder. Çalışanın örgüt içindeki moralini yükseltip örgütsel verimliliği ve başarıyı sürekli hale getirebilir. Örgütler bu yüzden örgütsel güven kavramına önem vermektedir.

2.5. Örgütsel Güven ile Örgüt Morali Arasındaki İlişki

Örgütsel güven ve örgüt morali, bir örgütün başarılı olabilmesi için gerekli unsurlardandır. Her ikisi de birbirini etkiler. Her ikisi de soyuttur.

Örgütlerin nihai hedefi örgütün başarılı olması ve başarıyı devam ettirmesidir. İş dünyasında çalışana verilen değer artması güven ve moral kavramlarına da önem verilmesini sağlamıştır. Örgütsel güveni yüksek olan örgütlerin örgüt morali de yüksektir. Aralarındaki doğru orantı her ikisini de vazgeçilmez kılmaktadır. Çünkü her iki kavramın örgüt başarısına etkisi vardır.

Örgütsel güvenin olduğu örgütlerde örgütsel bağlılık da vardır. Örgütsel bağlılığın olduğu örgütlerin moral seviyeleri de yüksektir. Örgütsel bağlılık gibi iş tatmini de her ikisinde var olan bir ögedir. Güven varsa bağlılık var, moral var diyebiliriz.

Günümüz iş hayatında çalışana verilen değer ile çalışan memnuniyeti örgütler tarafından önemli bir kavram haline gelmiştir. Çalışan memnuniyetinin sağlanması için

pek çok unsur vardır. İnsanların sosyal bir varlık olması ve temel ihtiyaçları arasında güven duyma kavramı olması da örgütlerde güven ortamının sağlanmasını vazgeçilmez kılmıştır. Rekabet ortamının arttığı iş hayatında güven kavramı da önem kazanmıştır. Ayrıca güven kavramı örgütler arasında da bir farklılık oluşturup tercih edilebilir olma durumu sağlamaktadır. Bu durum örgüt kültürünün oluşması ve örgütlerin kurumsal bir kimlik kazanmasını da etkilemektedir.

Hem örgütsel güven hem de örgüt morali çalışanın performansı için önemlidir. Örgütlerin başarıya ulaşabilmesi için çalışanın başarılı olması gerekir. Bunun için de çalışma koşullarının her zaman takip edilip, çalışanın değişen ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda yenilenmesi gerekir. Örgütler çalışanlarının beklentilerine ve ihtiyaçlarına başarı için cevap vermek zorundadır. Çalışanlarının verimli olması için öncelikle örgütsel güveni sağlamaları gerekir. Örgütsel güven ile çalışanın stresi azalır, morali yükselir, verimliliği artar. Verimli bir çalışanın performansı yüksektir. Örgüte olan bağlılığı fazladır. İşten ayrılma isteği ve devamsızlık azdır. İş tatmini fazladır. Örgüte olan katkısı başarısı ve devamlılığıdır. Örgütler başarıyı kısa vadede değil uzun vadede devam edebilmesini isterler. Bu yüzden performansı yüksek, başarılı bir çalışanın devamlılığının sağlanması da önemlidir. Bu hem bilgi birikiminin artmasına hem de maliyetleri düşürür. Özellikle işe giriş işten çıkışların sürekli eden etmesi örgütler için hem iş kaybı hem de maliyetleri arttırır. Bu yüzden başarılı çalışanların devamlılığı da sağlanmalıdır.

Tüm bu nedenlerden dolayı örgütler çalışan memnuniyeti önem vermektedir. Çalışan memnuniyeti için de hem örgüt moraline hem de güven kavramlarına önem vermek zorundadır. Birbirlerini etkileyen dinamik bir yapıya sahiptirler. Örgütsel güveninin olduğu yerde örgüt moralinin olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt moralinin olmadığı ya da düşük olduğu örgütlerde örgütsel güven de az ya da yoktur. Bu yüzden bir örgüt için bu iki kavram da olmazsa olmazdır. Bağlılık, iş tatmini, başarı, performans kavramları da her ikisi olduğunda olabilecek kavramlardır.

Örgütsel güven veya örgüt morali ölçümlerinden yola çıkarak o örgütün genel havasını yorumlamak mümkündür. Her ikisinin eksikliği ya da azlığının tespiti için ölçümlerinin yapılması gerekir. Bu ölçümler sonucu insan kaynakları önlemler almaz. Güven ve moral düzeyleri dönem dönem değişkenlik gösterebileceğinden belirli aralıklarla ölçülmesi gerekmektedir. Ölçüm sonuçlarının analizi ile yapılması gerekenler tespit edilmelidir. Bu ölçümler sonucunda insan kaynakları doğru politikaları uygulamalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE MORAL VE GÜVEN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı

Örgütlerin temel amacı etkinliği, verimliliği arttırmak ve başarıya ulaşmaktır. Örgüt başarısı için çalışan başarısının olması zorunludur. İşte bu yüzden örgütler çalışan memnuniyetine, çalışan moraline önem vermek durumundadır. Örgütlerin başarılı olması ve başarıyı devam ettirmesi için verimli ve başarılı personellere sahip olması gerekmektedir. Başarılı ve istikrarlı örgütler personel memnuniyetini sağlamaktadır. Örgüt başarısı ile çalışan başarısı arasında doğrudan bağlantı vardır. Bu yüzden örgütler başarılı olmak ve bu başarının devamlılığını sağlamak adına önlemler almaktadır. Bu bağlamda örgütlerde moral kavramını açıklayarak moral seviyelerinin ölçümünün yapılması, bu ölçüm ile örgütlerin hangi önlemleri almasına yol göstermek amaçlanmıştır.

Bu çalışma ile örgütlerde moral seviyesinin yüksek tutulmasını sağlamak için alınabilecek önlemler arasından örgüte olan güvenin arttırılmasındaki önemi ortaya çıkarmak hedeflenmiştir. Örgüte olan güven ne kadar yüksek ise çalışan morali ve memnuniyeti de o kadar yüksek, başarılı ve istikrarlı olur. Moral, güven, bağlılık ve memnuniyet bu çalışmadaki kilit unsurlardır.

Örgütlerde güven organizasyonel performansın arttırılmasında önemlidir. Örgütlerde güven tek taraflı değildir, çift taraflı olmak zorundadır. Hem örgüt hem de örgüt çalışanları birbirlerine karşı güven duymalıdır. Bunun için de örgütlerin vizyonları ve misyonları daha önceden açıklanmıştır. Bunun yanı sıra örgütlerin yapısı, yapılan iş, çalışan ücreti, çalışma saatleri de açık bir şekilde olmalıdır. Örgütler ile çalışan arasında bu unsurlar belirlendikten sonra her iki taraf sözleşme yaparak anlaşmış olur. Yani örgüt ile çalışan arasında bir güven temelindedir. Örgüte olan güven ne kadar fazla ise moral seviyesi de o kadar yüksek olur. Çalışma da örgütsel güven ile örgütsel moral arasındaki bağ incelenmiştir.

Organizasyonel güven eksikliği çalışan faaliyetlerinde aksaklıklara neden olur. Bağlılığın azalması, iş tatminsizliği, kariyer kaygısı bu aksaklıklardan bazılarıdır. Bireysel beklenti ve ihtiyaçlar da sürekli değişim göstermektedir. Sadece müşteri beklentilerinin değişimi değil, çalışan beklentilerinin de değişim gösterebileceği örgütler tarafından ön

görülmektedir. Dijital dönüşümün ve artan rekabet koşullarının hızla değişiyor olması örgütlerinde kendileri bu değişimden geri tutmaması gerekir. Bu yüzden çalışanlarından daha fazla verim alabilmek adına örgüt moralini yüksek tutmak zorundadırlar.

3.2. Araştırmanın Evreni

Uygulamanın evreni, Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı olan şirket çalışanlarına online anket ile uygulanarak sınırlandırılmıştır. Ortalama 300 kişinin katılımı hedef alınmıştır. Online anket 600 kişiye ulaştırılmış ve 369 kişinin katılımı ile sonuçlanmış, değerlendirme yapılmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Toros Üniversitesi'nde Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurul Başkanı ve Sağlık Yönetimi Bölüm Başkanı olan Prof. Dr. Abdullah Çalışkan tarafından hazırlanmış, geçerliliği ve güvenilirliği yüksek bir ölçek olan ''Örgütsel Güven Ölçeği''ne ait 17 soru ve 3 bölümden oluşan ölçme aracı kullanılmıştır. ''Örgütsel Güven Ölçeği'' çalışması Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi'nde araştırma makalesi olarak 01.07.2021 tarihinde yayınlanmıştır.

Uygulama kullanılan veriler online anket aracılığıyla toplanmıştır. ''Örgütsel Güven Ölçeği'' soruları Google Form üzerine aktararak online anket olarak katılımcılara paylaşılmıştır. Ölçekte 17 maddeden oluşan 3 bölüm vardır ve 5'li likert şeklinde hazırlanmıştır. Kullanılan ölçekteki bölümler; çalışma arkadaşlarına duyulan güven, yöneticiye duyulan güven ve kuruma duyulan güven şeklindedir.

Demografik veriler için yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve çalışma süreleri de sorulmuştur. Kullanılan ölçekte ölçeğin yüksek seviyede güvenilir olduğunun belirtilmesi bu ölçeğin kullanılmasındaki kriterlerden biridir. Ölçekteki veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Öncelikle demografik veriler ve ölçeğe ilişkin betimleyici istatistikler yapılmıştır. Daha sonra ölçeğin ve alt boyutların güvenilirlik analizi içsel tutarlılığı gösteren Cronbach Alfa katsayısı ile belirlenmiştir. Bir sonraki aşamada verilerin normal dağılıma uygunluk testi yapılmıştır. Normal dağılım gösteren ölçeğe cinsiyet ve medeni durum özelliklerine göre bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Çalışma süresi, yaş ve öğrenim durumlarına göre ise ANOVA testi uygulanmıştır. Son olarak Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizleri ile çalışma tamamlanmıştır. 369 kişinin katılım sağladığı bu anket ile örgüte olan güven ve bağlılıklarını tespit etmek ve moral seviyeleri konusunda çıkarımlarda bulunmak amaçlanmıştır.

3.4. Bulgular ve Verilerin Analizi

3.4.1. Demografik Özellikler ve Betimleyici İstatistikler

Katılımcılara ilişkin demografik verilere ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 11’de verilmektedir.

Tablo 11: Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özellikler (n=369)

	Değişkenler	N	%
Cinsiyet	Kadın	91	24,7
	Erkek	278	75,3
Medeni Durum	Evli	139	37,7
	Bekar	230	62,3
Öğrenim Durumu	Lise	77	20,9
	Lisans	254	68,8
	Yüksek Lisans	29	7,9
	Doktora	9	2,4
Yaş	20-30	191	51,8
	31-40	102	27,6
	41-50	76	20,6
Çalışma Süresi	0-5	64	17,3
	6-10	61	16,5
	11-15	48	13
	16-25	196	53,1

Tablo 11 incelendiğinde araştırmaya katılan kişilerin %75,3’ünün Erkek olduğu, %24,7’sinin ise kadın olduğu görülmektedir. Medeni durumlara ilişkin veriler incelendiğinde katılımcıların %37,7’sinin evli, %62,3’ünün ise bekar olduğu belirlenmiştir. Öğrenim durumları lise, lisans, yüksek lisans ve doktora olarak belirlenmiş ve yüzdelik oranları sırasıyla %20,9, %68,8, %7,9 ve %2,4 olarak katılımcıların cevapları neticesinde elde edilmiştir. Yaş kriteri incelendiğinde en fazla 20-30 yaş aralığında katılımcının olduğu görülmektedir. Son olarak çalışma süreleri dikkate alındığında en fazla sürenin 16-25 yıl aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Ölçeğe ilişkin betimleyici istatistikler ise Tablo 12,13 ve 14’te verilmiştir. Burada her bir alt boyut için ayrı ayrı ortalama, standart sapma ve frekans değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 12: Çalışma Arkadaşlarına Güven Alt Boyutuna Ait Betimleyici İstatistikler

	Sorular	Ort	S.S.	Kesinlikle Katılmam		Katılmam		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
				F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.Boyut: Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	Çalışma arkadaşlarımla sahip olduğum iş becerilerine güvenirim.	3,84	1,016	16	4,3	25	6,8	54	14,6	182	49,3	92	24,9
	Çalışma arkadaşlarımla özüm, sözüm birdir.	3,52	1,135	24	6,5	40	10,8	105	28,5	121	32,8	79	21,4
	Çalışma arkadaşlarımdan fedakardır, ihtiyacım olduğunda yardım istemekten çekinmem.	3,88	1,057	18	4,9	25	6,8	63	17,1	140	37,9	123	33,3
	Çalışma arkadaşlarımla, işle ilgili her türlü düşüncemi rahatlıkla paylaşıyorum.	3,73	1,178	23	6,2	38	10,3	66	17,9	130	35,2	112	30,4
	Çalışma arkadaşlarımdan, kendi menfaatleri için bana zarar vermez.	3,45	1,206	29	7,9	52	14,1	96	26	109	29,5	83	22,5
	Genel anlamda iş arkadaşlarımdan oldukça güvenilirdir.	3,67	1,148	25	6,8	32	8,7	76	20,6	141	38,2	95	25,7

Tablo 12 incelendiğinde en fazla puan ortalamasının “Çalışma arkadaşlarımdan fedakardır, ihtiyacım olduğunda yardım istemekten çekinmem.” sorusuna ait olduğu, en az puan ortalamasının “Çalışma arkadaşlarımdan, kendi menfaatleri için bana zarar vermez.” sorusuna ait olduğu belirlenmiştir. Çalışma arkadaşlarına duyulan güven alt ölçeğinin en az ve en çok puan alan sorularının ortalama değerleri ise sırasıyla 3,45 ve 3,88 olarak belirlenmiştir.

Tablo 13: Yöneticiye Duyulan Güven Alt Boyutuna Ait Betimleyici İstatistikler

	Sorular	Ort	S.S.	Kesinlikle Katılmam		Katılmam		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
				F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2. Boyut: Yöneticiye Karşı Duyulan Güven	Yöneticimin benim yaptığım işi kontrol edebilecek ve geliştirebilecek bilgisi vardır	3,86	1,182	25	6,8	31	8,4	43	11,7	141	38,2	129	35
	Yöneticim, ihtiyaç duyduğumda yardıma hazırdır.	3,96	1,051	14	3,8	24	6,5	55	14,9	146	39,6	130	35,2
	Yöneticime, kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.	3,68	1,200	25	6,8	35	9,5	88	23,8	106	28,7	115	21,2
	Yöneticimin bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenim tamdır.	3,66	1,227	28	7,6	38	10,3	78	21,1	111	30,1	114	30,9
	Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için her türlü düşüncemi yöneticim ile tartışabilirim.	3,58	1,240	31	8,4	40	10,8	88	23,8	105	28,5	105	28,5

Tablo 13 incelendiğinde en fazla puan ortalamasına sahip sorunun “Yöneticim, ihtiyaç duyduğumda yardıma hazırdır.” sorusuna ait olduğu görülmüştür. Bahsi geçen soruya ilişkin ortalama puan değeri 3,96’dır. Yöneticiye duyulan güven alt boyutuna ilişkin en az puan ortalamasına sahip olan soru ise “Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için her türlü düşüncemi yöneticim ile tartışabilirim.” sorusudur. Bu soru için puan ortalaması da 3,58 olarak belirlenmiştir.

Tablo 14: Kuruma Duyulan Güven Alt Boyutuna Ait Betimleyici İstatistikler

	Sorular	Ort	S.S.	Kesinlikle Katılmam		Katılmam		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
				F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3.Boyut: Kuruma Karşı Duyulan Güven	Kurumumuzun geleceğini ilgilendiren doğru kararlar alınması hususunda güvenim tamdır	3,73	1,134	17	4,6	46	12,5	61	16,5	142	38,5	103	27,9
	Bu kurumda her şey yasalara uygun bir şekilde açıklıkla yürür, gizli saklı uygulamalar yoktur	3,73	1,154	20	5,4	41	11,1	64	17,3	136	36,9	108	29,3
	Kurum, özlük haklarını adil olarak karşılar.	3,73	1,132	20	5,4	37	10,0	67	18,2	142	38,5	103	27,9
	Kurum çalışanlarına her konuda destek olur.	3,67	1,143	20	5,4	43	11,7	71	19,2	138	37,4	97	26,3
	Kurum politikaları ile ilgili öneri geliştirmekten ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmem.	3,82	1,090	19	5,3	28	7,6	61	16,5	155	42	106	28,7

Tablo 14 incelendiğinde kuruma karşı duyulan güven alt boyutuna ilişkin en fazla puan ortalamasına sahip soru “Kurum politikaları ile ilgili öneri geliştirmekten ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmem.” sorusudur. En az puan ortalamasına sahip soru ise “Kurum çalışanlarına her konuda destek olur.” sorusudur. Burada puan ortalamaları sırasıyla 3,82 ve 3,67’dir. Ayrıca kuruma karşı duyulan güven alt boyutuna ilişkin puan ortalaması eşit olan 3 soru bulunmaktadır. Bu soruların ortalama puanı ise 3,73 olarak belirlenmiştir.

3.4.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, test ya da anket gibi herhangi bir ölçüm aracında yer alan tüm soruların birbirleriyle tutarlılığını, ölçüm araçlarında olan tüm verilerin ölçmede türdeş olup olmadığını açıklayarak ortaya koyan bir kavramdır. Bir ölçümün güvenilirliği aynı zamanda onun tutarlılığını da göstermektedir. Güvenilirlik analizinde maddeler arasında negatif korelasyon olmamalıdır. Negatif korelasyon olursa Cronbach Alpha Katsayı da negatif çıkar. Güvenilirlik modeli bozulur ve ölçek olmaktan çıkar.

Güvenilirlik analizi Cronbach Alpha ile hesaplanır. Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır. Cronbach Alpha endeks değeri 0,70 ve üzeri değer alırsa ölçeklerin iç

tutarlılığı vardır yani ölçek güvenilirdir (<https://www.yontemistatistik.com/post/spss-ile-ilmili-bilgiler>).

Çalışmaya katılan katılımcıların vermiş oldukları cevapların tutarlı olup olmadığını ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı (α)
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	6	0,934
Yöneticiye Duyulan Güven	5	0,913
Kuruma Duyulan Güven	5	0,934
Örgütsel Güven Ölçeği	16	0,866

Tablo 15 incelendiğinde örgütsel güven ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısının 0,866 olması katılımcıların sorulara verdikleri cevapların tutarlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca her bir alt boyutun Cronbach değerlerinin de sırasıyla 0,934, 0,913, 0,934 olması, verilen cevapların yüksek derecede tutarlılık gösterdiği anlamına gelmektedir.

3.4.3. Normallik Testi

Normallik testinin yapılmasında ki asıl amaç daha sonra yapılacak olan analizlerin parametrik ya da non- parametrik olmasına karar vermektir. Bu nedenle yapılan normal dağılıma uygunluk testine ilişkin sonuçlar Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16: Ölçeklerin Normallik Testi

			İstatistik	Std. Hata
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	Ortalama		3,6816	,05107
	95% Güven Aralığı İçin Ortalama	Alt Sınır	3,5811	
		Üst Sınır	3,7820	
	5% Kırılmış Ortalama		3,7454	
	Medyan		3,8333	
	Varyans		,962	
	Std.Sapma		,98103	
	Min.		1,00	
	Maks.		5,00	
	Skewness (Çarpıklık)		-,710	,127
	Kurtosis (Basıklık)		,261	,253
Yöneticiye Karşı Duyulan Güven	Ortalama		3,7485	,05381
	95% Güven Aralığı İçin Ortalama	Alt Sınır	3,6427	
		Üst Sınır	3,8543	
	5% Kırılmış Ortalama		3,8179	
	Medyan		3,8000	
	Varyans		1,069	
	Std.Sapma		1,03370	
	Min.		1,00	
	Maks.		5,00	
	Skewness (Çarpıklık)		-,654	,127
	Kurtosis (Basıklık)		-,098	,253
Kuruma Karşı Duyulan Güven	Ortalama		3,7371	,05161
	95% Güven Aralığı İçin Ortalama	Alt Sınır	3,6356	
		Üst Sınır	3,8386	
	5% Kırılmış Ortalama		3,7993	
	Medyan		4,0000	
	Varyans		,983	
	Std. Sapma		,99135	
	Min.		1,00	
	Maks.		5,00	
	Skewness (Çarpıklık)		-,740	,127
	Kurtosis (Basıklık)		,076	,253

Tablo 16 incelendiğinde ölçekten elde edilen veri setinin normal dağılıma uygun olduğunu söylemek mümkündür. Normal dağılımdan bahsedebilmek için Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) değerlerinin önemi büyüktür. Nitekim bu değerler -1,5 ve +1,5 aralığında dağılım gösterdiği takdirde verilerin normal dağılıma uygun olduğun sonucuna varılmaktadır.

3.4.4. Bağımsız Örneklem t Testi

Bağımsız örneklem t testi, iki değişkenli durumlarda (cinsiyet vb.) ve bağımlı olmayan ölçeklerde kullanılmaktadır ve verilerin normal dağılması gerekmektedir. Normal dağılım gösterdiği için bağımsız örneklem t testi yapabiliriz.

Normal dağılım gösteren veri seti için cinsiyet ve medeni durumun örgüt moral düzeyine etkisinin belirlenmesi için yapılan bağımsız örneklem t testine ilişkin sonuçlar Tablo 17’de Verilmiştir. Test yapılırken $p < 0,05$ değeri ele alınmıştır.

Tablo 17: Örgütsel Güven ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	Sayı	Ort.	Std.Sapma	t	P
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	Kadın	91	3,6593	0,97307	-0,249	0,799
	Erkek	278	3,6888	3,9825	-0,250	
Yöneticiye Duyulan Güven	Kadın	91	3,6198	1,05874	-1,370	0,837
	Erkek	278	3,7906	1,02379	-1,347	
Kuruma Duyulan Güven	Kadın	91	3,6505	1,01263	-0,960	0,442
	Erkek	278	3,7655	0,98448	-0,946	
Ölçek	Medeni Durum	Sayı	Ort.	Std. Sapma	t	P
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	Evli	139	3,7314	0,96466	0,758	0,635
	Bekar	230	3,6514	0,99166	0,763	
Yöneticiye Duyulan Güven	Evli	139	3,7712	1,02450	0,328	0,750
	Bekar	230	3,7347	1,04121	0,329	
Kuruma Duyulan Güven	Evli	139	3,8115	0,93212	1,121	0,100
	Bekar	230	3,6922	1,02486	1,147	

Tabloda yer alan p değerleri bütün alt boyutlar için 0,05’ten büyük olduğundan cinsiyet ve medeni durum dikkate alındığında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Fakat tablo incelendiğinde kuruma duyulan güven düzeyinin hem cinsiyet hem medeni durum için daha fazla olduğu söylenebilmektedir. Nitekim p değerleri cinsiyet ve medeni durum için sırasıyla 0,442 ve 0,100 olarak belirlenmiştir.

3.4.5. One Way ANOVA

One Way ANOVA, bir değişkenin farklı gruplar için farklılık gösterip göstermediğini anlamak için kullanılan bir analizdir. Bu analiz bağımsız iki örneklem t-testinin genelleştirilmiş halidir. SPSS analizinin bu yönteminde bir bağımsız bir bağımlı değişken bulunur. ANOVA tek başına üç veya daha fazla grubun aritmetik ortalamalarını kümülatif olarak karşılaştırır; bu karşılaştırmalardan en az birisi anlamlı olduğunda ANOVA sonucu da anlamlı bulunur.

Bağımsız örneklem t testinde olduğu gibi veriler normal dağılım gösterdiğinden öğrenim durumu, çalışma süresi ve yaş verilerine ilişkin yapılan ANOVA testine ilişkin sonuçlar Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18: Öğrenim Durumu, Çalışma Süresi ve Yaş Verilerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Öğrenim Durumu		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
ÇADG	Gruplar Arası	2,741	3	,914	,949	,417
	Grup İçi	351,427	365	,963		
	Toplam	354,168	368			
YDG	Gruplar Arası	2,046	3	,682	,636	,592
	Grup İçi	391,175	365	1,072		
	Toplam	393,222	368			
KDG	Gruplar Arası	2,245	3	,748	,760	,517
	Grup İçi	359,417	365	,985		
	Toplam	361,661	368			
Çalışma Süresi		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
ÇADG	Gruplar Arası	11,294	3	3,765	4,008	,008
	Grup İçi	342,874	365	,939		
	Toplam	354,168	368			
YDG	Gruplar Arası	8,743	3	2,914	2,767	,042
	Grup İçi	384,479	365	1,053		
	Toplam	393,222	368			
KDG	Gruplar Arası	3,860	3	1,287	1,313	,270
	Grup İçi	357,801	365	,980		
	Toplam	361,661	368			
Yaş		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
ÇADG	Gruplar Arası	,093	2	,046	,048	,953
	Grup İçi	354,075	366	,967		
	Toplam	354,168	368			
YDG	Gruplar Arası	,365	2	,182	,170	,844
	Grup İçi	392,857	366	1,073		
	Toplam	393,222	368			
KDG	Gruplar Arası	1,185	2	,592	,601	,549
	Grup İçi	360,477	366	,985		
	Toplam	361,661	368			

Tablo 18 incelendiğinde öğrenim durumu ve yaş verisine ilişkin anlamlı bir fark bulunmamıştır. Öte yandan çalışma süresi veri setinde anlamlı bir fark gözlemlenmiştir. Bu fark, çalışma arkadaşlarına güven ve yöneticiye güven alt boyutlarında ortaya çıkmış ve p değerleri alt boyutlar için sırasıyla 0,008 ve 0,042 olarak elde edilmiştir.

3.4.6. Korelasyon Analizi

İki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkinin matematiksel bağıntısı “Regresyon Analizi” ile, ilişkinin yönü ve derecesi ise “Korelasyon Analizi” ile incelenir. Korelasyon analizi; iki ya da daha çok değişkenin arasında bir ilişki olup olmadığı, varsa yönünü ve gücünü anlayabilmek için kullanılır. Yani değişkenler arasında bir uyum olup olmadığının incelenmesi amacıyla kullanılır. Korelasyon katsayısı, bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü gösteren bir katsayıdır. Korelasyon katsayısının 0’a yaklaşması değişkenler arasında zayıf ilişkinin varlığını gösterir. Değişkenler birlikte artıyor veya azalıyorsa pozitif yönde, değişkenlerden biri artarken diğeri azalıyorsa ise negatif yönde bir ilişki vardır. Korelasyon katsayısı pozitif ise aynı yönlü, negatif ise ters yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 19: Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları

	ÇADG	YDG	KDG	OGÖ
ÇADG	1			
YDG	0,711**	1		
KDG	0,608**	0,728**	1	
OGÖ	0,885**	0,912**	0,866**	1
** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.				

Verilerin normal dağılım göstermesi göz önüne alınarak yapılan korelasyon analizi ile her bir alt boyut ve örgütsel güven ölçeğinin ilişkisini ortaya koymak amacıyla pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. En yüksek ilişki pozitif yönlü olmak kaydıyla örgütsel güven ölçeği ve yöneticiye duyulan güven alt boyutu arasında gözlenmiştir ($r=0,912$; $p<0,01$). En düşük ilişki ise yine pozitif yönlü olmak üzere kuruma duyulan güven ile çalışma arkadaşlarına güven alt boyutlarında çıkmıştır ($r=0,608$; $p<0,01$).

3.4.7. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, aralarında sebep-sonuç ilişkisi bulunan iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkiyi kullanarak o konu ile ilgili tahminler ya da çıkarımlar yapabilmek amacıyla gerçekleştirilmektedir. İki değişken arasındaki korelasyonun matematiksel ifadesini tespit etmek için yapılan analizdir. Regresyon analizi bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Regresyon analizi, bilinen bulgulardan, bilinmeyen gelecekteki olaylarla ilgili tahminler yapılmasına izin verir. Regresyon, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi ve doğrusal ilişkiyi kullanarak, bir tahmin

eşitliği geliştirir. Bir kriter değişkeni ile bir veya daha fazla sayıda tahmin değişkenleri arasındaki ilgiyi sayısal hale dönüştürmede kullanılan istatistiksel analizdir. Regresyon analizi esas olarak değişkenler arasında ilişkinin niteliğini saptamayı amaçlar. Regresyon analizindeki amaç her tahmin değişkeninin kriter değişkenindeki toplam değişmeye olan katkısının saptanması ve dolayısıyla tahmin değişkenlerinin doğrusal kombinasyonunun değerinden hareketle kriter değerinin tahmin edilmesidir.

Bağımlı değişken, regresyon modelinde açıklanan ya da tahmin edilen değişkendir. Bu değişkenin bağımsız değişken ile ilişkili olduğu varsayılır. Bağımsız değişken, regresyon modelinde açıklayıcı değişken olup; bağımlı değişkenin değerini tahmin etmek için kullanılır.

Çalışmamızdaki bağımlı değişken örgüte olan güvendir. Bağımsız değişkenler ise tablolarda tek tek incelenmiş olup; çalışma arkadaşlarına duyulan güven, yöneticiye duyulan güven ve kuruma duyulan güven olarak açıklanmıştır. Regresyon analizi ile değişkenlerden birinin değişiminde diğerinin de değişip değişmediği incelenir.

Korelasyon analizinde, değişkenlerin bağımlı ve bağımsız değişken olarak belirlenmesi hesaplamaların sonucu açısından önemli değilken, regresyon analizinde ise değişkenlerin hangisinin bağımlı hangisinin bağımsız değişken olduğunu tespit etmek çok önemlidir.

Tablo 20: Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven Ölçeği ile Bağımsız Değişken: ÇADG Arasında Yapılan Regresyon Analizi

Model 1	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlanmış Katsayılar	t	Sig.
	B	S. Hata	Beta		
Sabit Katsayı	0,770	0,084	--	9,179	0,000
ÇADG	0,801	0,022	0,885	36,386	0,000
R	0,885				
R ²	0,783				
Düz. R ²	0,782				
F	1323,941				

Tablo 20 incelendiğinde R² değerinin 0,783 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda bağımlı değişken olarak alınan örgütsel güven ölçeğinin yaklaşık %78'ini bağımsız değişken olan çalışma arkadaşlarına duyulan güven alt boyutu açıklamaktadır. Ayrıca F değerinin 1323,941 olması ve güven düzeyinin de (p<0,05) anlamlılık göstermesi modelin doğruluğunu açıklamaktadır.

Tablo 21: Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven Ölçeği ile Bağımsız Değişken: YDG Arasında Yapılan Regresyon Analizi

Model 2	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlanmış Katsayılar	t	Sig.
	B	S. Hata	Beta		
Sabit Katsayı	0,782	0,072	--	10,932	0,000
YDG	0,784	0,018	0,912	42,621	0,000
R ²	0,832				
Düz. R ²	0,831				
F	1816,589				
Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven Ölçeği, Bağımsız Değişken: YDG					

Tablo 21 incelendiğinde R^2 değerinin 0,832 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda bağımlı değişken olarak alınan örgütsel güven ölçeğinin yaklaşık %83'ünü bağımsız değişken olan yöneticiye duyulan güven alt boyutu açıklamaktadır. Ayrıca F değerinin 1816,589 olması ve güven düzeyinin de ($p<0,05$) anlamlılık göstermesi modelin doğruluğunu açıklamaktadır. Diğer alt boyutlara ait R^2 ve F değerleri incelendiğinde en iyi modelin yöneticiye duyulan güven alt boyutu ile elde edildiği belirlenmiştir.

Tablo 22: Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven Ölçeği ile Bağımsız Değişken: KDG Arasında Yapılan Regresyon Analizi

Model 3	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlanmış Katsayılar	t	Sig.
	B	S. Hata	Beta		
Sabit Katsayı	0,821	0,091	--	9,069	0,000
KDG	0,776	0,023	0,866	33,114	0,000
R	0,866				
R^2	0,749				
Düz. R^2	0,749				
F	1096,548				

Tablo 22 incelendiğinde R^2 değerinin 0,749 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda bağımlı değişken olarak alınan örgütsel güven ölçeğinin yaklaşık %78'ini bağımsız değişken olan çalışma arkadaşlarına duyulan güven alt boyutu açıklamaktadır.

SONUÇ

Araştırma ile örgütlerde moral seviyesinin yüksek tutulmasını sağlamak için alınabilecek önlemler arasından örgüte olan güvenin artırılmasındaki önemi ortaya çıkarmak hedeflenmiştir. Örgüte olan güven ne kadar yüksek ise çalışan morali ve memnuniyeti de o kadar yüksek, başarılı ve istikrarlı olur. Moral, güven, bağlılık, memnuniyet bu çalışmadaki kilit kelimelerdir.

Google form üzerinden online anket yöntemiyle yapılan çalışmada “Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışma üç boyut olarak; Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven, Yöneticiye Duyulan Güven, Kuruma Duyulan Güven başlıkları ile 17 sorudan oluşmaktadır. 5’li likert şeklinde hazırlanmıştır. Online anket olarak paylaşılmış ve 369 kişinin katılımı sağlanmıştır. Ölçekteki veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Öncelikle demografik veriler ve ölçeğe ilişkin betimleyici istatistikler yapılmıştır. Çalışmaya katılan katılımcıların vermiş oldukları cevapların tutarlı olup olmadığını ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Örgütsel güven ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısının 0,866 olması katılımcıların sorulara verdikleri cevapların tutarlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca her bir alt boyutun Cronbach değerlerinin de katsayıdan yüksek olması verilen cevapların yüksek derecede tutarlılık gösterdiği anlamına gelmektedir. Sonrasında yapılan normallik testi de dağılımın normal olduğunu göstermektedir. Normal dağılım gösteren veri seti için cinsiyet ve medeni durumun örgüt moral düzeyine etkisinin belirlenmesi için yapılan bağımsız örneklem t testine ilişkin sonuçlara baktığımızda p değerine göre kuruma duyulan güven düzeyinin hem cinsiyet hem medeni durum için daha fazla olduğu söylenebilir. Öğrenim durumu, çalışma süresi ve yaş verilerine ilişkin yapılan ANOVA testine ilişkin sonuçlar da ise öğrenim durumu ve yaş verisine ilişkin anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bundan dolayı örgüte olan etkisinin fazla olduğu söylenemez. Fakat çalışma süresi veri setindeki fark; çalışma arkadaşlarına güven ve yöneticiye güven boyutlarında ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla çalışma süreleri örgüte olan güveni olumlu etkilemektedir. Test sonuçları bu şekilde analiz edilirken; boyutlar içindeki sorularda kritik cevaplar alınmaktadır. Bu durum örgüte olan güvenin, bağlılığın ve moral seviyesinin artırılması konusunda örgüte geribildirim vermektedir. Çalışma arkadaşlarına duyulan güven alt boyutuna ilişkin en az puan ortalamasının “Çalışma arkadaşlarım, kendi menfaatleri için bana zarar vermez.” sorusudur. Burada örgüt güveninin eksik olduğunu

değerlendirebiliriz. Bu güven eksikliği örgüte olan bağlılığını da etkiler. Çünkü her çalışan için örgütünün adil olması, yaptıklarının fark edilir olması ve emeğinin takdir edilmesine yönelik beklentileri vardır ve bu durum beklentisi düşürür. Bu ortamda verimli olamaz. Ayrıca kariyer geleceğinin olamayacağını da düşünebilir. Bu durumla karşılaşan örgütün istikrarlı çalışanları olmayacağı gibi başarısı da düşük olabilir. Yöneticiye duyulan güven alt boyutun da ise en az puan ortalamasına sahip olan soru ise “Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için her türlü düşüncemi yöneticim ile tartışabilirim.” sorusuna verilen cevaplarda örgüt içerisinde güven ortamının olmadığı söylenebilir. Ve bu da örgüt başarısı ve moralini olumsuz etkileyebilir. Bunun tespiti ile örgüt bu olumsuzluğu olumlu hale getirmek için tedbirler almalıdır. Diğer boyut olan; kuruma karşı duyulan güven alt boyutuna ilişkin en az puan ortalamasına sahip soru ise “Kurum çalışanlarına her konuda destek olur.” sorusudur. Burada örgüt, çalışanlarının beklentisi karşılayamadığı çıkarımında bulunarak tedbir almalıdır. Yani bu durum sadece örgüte olan güvenini değil, örgüte olan bağlılığını ve örgüte olan moral seviyesinin düşük olduğunu gösterir. Korelasyon analizi ile de boyutların birbirlerine olan etkileri ve yönleri incelenmiştir. En yüksek ilişki pozitif yönlü olmak kaydıyla örgütsel güven ölçeği ve yöneticiye duyulan güven alt boyutu arasında gözlenmiştir. Yöneticiler örgütü temsil ettiği için yöneticiye duyulan güvenin örgüte duyulan güvene etkisinin fazla olduğunu açıklayabiliriz. Burada örgütler örgüt güvenini arttırmak için yöneticilerini de iyi seçmeleri gerekir. Yöneticiler örgütün isteklerini taleplerini doğrudan çalışana ileten ve takip eden kişidir. Bu yüzden temsili olarak görülmektedir. Analiz ile yöneticilerin örgüt güvenine ve böylece örgüt moraline de etki edebileceği tespit edilmiştir. En düşük ilişki ise yine pozitif yönlü olmak üzere kuruma duyulan güven ile çalışma arkadaşlarına güven alt boyutlarında çıkmıştır. Ayrıca yapılan regresyon analizi ile de bağımlı ve bağımsız değişkenler ile ilişkisi incelenmiştir. Ve edilen sonuçlar ile örgütsel güven hakkında tahmin edilebilir durumları saptanmıştır.

Genel olarak verilen cevapları değerlendirdiğimizde örgüte olan güvenin her boyutta da karşımıza çıktığını görmemiz mümkündür. Bir örgütün moral seviyesini yükseltmek için öncelikle hangi konularda eksik olduğunu tespit etmesi gerekir. O yüzden moral ölçümleri önemlidir. Örgüte olan güvenin ölçülmesi de o örgütün moral seviyesi hakkında da tahminlerde bulabileceğimizi güven ve moral kavramının ilişkisinden çıkarabiliriz. Çalışmada moral kavramını yükselten unsurların başında olan güven kavramı incelenmiş olup moral ile arasında bağ aktarılmaya çalışılmıştır. Moral kavramını

yükselten pek çok unsur olduğu için farklı çalışmalarda da farklı bulgulara rastlamak mümkündür.

Literatürdeki çalışmalara baktığımızda; Ada'nın (2006) “Örgütlerde moral faktörüne yönelik bir araştırma (Erzurum İl Örneği)” isimli araştırmasında örgüt içerisindeki insanın moraline etki eden iki unsur üzerinde durulmaktadır. Bunlardan biri insan gereksinimlerinin karşılanmasının istenmesi ve beklenmesidir. İşin maddi gereksinimlerden çok sosyal gereksinimleri de karşılayacak yapıda olmasıdır. Burada moral kavramının çok yönlülüğüne vurgu yapılmaktadır. Morali yükselten unsurlar, insanın psikolojik ve fizyolojik manada ihtiyaçlarını gideren ve aynı zamanda insanlarla iletişim kurma noktasında sosyal gereksinimlerin de karşılanmasını gerekli kılan unsurlar olarak belirlenmiştir.

Bir diğer çalışmada, örgüt içerisinde çalışmayan personele değer verilmesi sonucunda diğer personelin morali bozulmakta ve çalışmasına ilişkin azmi ve isteğinde düşüşler olmaktadır (Ertürk, 2009: 303). Bu nedenle personelin çalışma şekli ve başarısı da göz önünde bulundurularak takdir edilmesi onun moralini yükseltecek önlemler arasında sayılabilmektedir.

Örgüt içerisinde evrensel değerlere ve normlara uygun olarak geliştirilen performans değerlendirme yöntemleri de çalışanlara ait moral üzerindeki önemli etkenlerden biri olmaktadır. Yapılan bir çalışmaya göre, örgüt yapısına uygun olmayan ve doğru sonuçları içermeyen performans ölçüm yöntemlerinin çalışan moralini olumsuz etkilediği görülmektedir (Tunçer, 2013: 97). Bu noktada, doğru ve güncel performans değerlendirmesinin yapılmasının örgütsel hedeflere ulaşmada da önemli bir rol oynadığı açıktır. Aynı zamanda, örgüt ortamı ve atmosferini bozan unsurların tespit edilerek ortadan kaldırılması ve çalışanlara bir nevi psikolojik güvence sağlanması gerekli görülmektedir (Tunçer, 2013: 101). Bu da moral ve motivasyonun artmasına sebep olan unsurlar arasında kabul edilmektedir.

Konuya ilişkin literatür incelendiğinde, çalışmamızda elde edilen bulgularla doğru orantılı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Çalışanların motivasyonları, iş tatminleri çalışma ortamları, astlarının onlara karşı tutumları, örgüt bünyesindeki iletişim seviyesi ve yaptıklarının takdir edilmesi gibi unsurların moral düzeyini yükselttiği açıkça görülmektedir.

Farklı bir çalışmada ise işyerlerinde mutlu olmayan ancak çalışmak zorunda olan personelin iş tatminsizliği yaşaması neticesinde işe bağlılıklarında ciddi düşüşler yaşandığı

ve bu durumun diğ er çalışanlara yansıdığı belirlenmiştir. İsteksiz ve mutsuz çalışan zaman içerisinde işi yavaşlatmakta, şikayetlerde bulunmakta ve diğ er çalışanların moralini bozmaktadır (Akıncı, 2002: 8). Bunun yanında iş bağlılığı bulunan ve işini-işyerini seven çalışan ise kendi morali düzeyi yüksek olduğu gibi iletişimi ile diğ er çalışanlara da olumlu bir atmosfer yaratmakta ve morallerinin yükselmesine etki etmektedir

Tüm bu analizlerin ardından, örgüt moralini yükselten unsurlar için dikkate alınması gereken; örgüt içerisinde moral düzeyini yükselten ve düşüren faktörlerin tespit edilmesi, tespit edilen olumlu ve olumsuz etkenler ışığında çalışanlara gerekli atmosferin sağlanması, ast ve üst ilişkilerinde sağlıklı iletişimin kurulması, çalışanların iş tatminini arttırmaya yönelik uygulamalara gidilmesi, örgütsel güvenin sağlanması, örgütlerde her örgütün yapısına uygun biçimde moral ve güven ölçüm yöntemlerinin uygulanması öneriler arasında kabul edilmektedir.

Örgüt morali ile güven kavramının ne kadar bağlantılı olabileceği çalışmamızda vurgulanmak istenmektedir. Yapılan çalışmada çıkan sonuçlarla moral ve güven kavramlarının önemi analiz edilmeye çalışılmıştır. Örgütlerin moral seviyelerini yükseltmeleri için güven kavramına önem vermeleri belirtilmektedir. Güven kavramının g    olduğu örgütlerde; örgütsel kültür, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel adalet ve uzun vadeli başarı sağlanabileceği için çalışmada örgütlerin güveni sağlaması gerektiği belirtilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ada, Ş., (2006). “Örgütlerde Moral Faktörüne Yönelik Bir Araştırma (Erzurum İl Örneği)”, KKEFD/OKKEF, Sayı 14, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/31524>, Erişim Tarihi: 21.02.2023.
- Akıllı, H. ve Aydoğdu, Ö., (2013). **İş Sağlığı ve Güvenliğinin Önemi**, Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü, Enerji Hammadde Etüt ve Arama Dairesi Başkanlığı, Ankara, s. 245.
- Akıncı, Z., (2002). “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, Sayı 4, s. 8.
- Akman, Y. Kelecioğlu, H. Ve Bilge, F., (2006). “Öğretim Elamanlarının İş Doyumlarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 30, s. 11-20.
- Allen, N.J., Meyer, J.P., Smith, C.A., (1993). “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization”, **Journal of Applied Psychology**, s.78-538.
- Altan, S., (2018). “Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları ve Örgütsel Stresin Neden Olduğu Başlıca Sorunlar”, **Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (SSAD)**, 2(3), s. 2587.
- Altunoğlu, A.E., Çataloğlu, B., Okursay, A., (2008). “Çalışan Morali ve İşten Ayrılma İsteği: Muhasebecilik Mesleği Üzerine Bir Araştırma”, **Muhasebe ve Denetime Bakış**, s. 72, <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1869527>, (Erişim Tarihi: 01.11.2022).
- Ana Bilim Eğitim Kurumları, (2009). **Aile İçi Şiddet**, s. 1.
- Aşık, N. A., (2010). “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı 467, 201 s. 31-48.
- Atalay, İ., (2002). “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocatepe Üniversitesi, SBF, Afyon, s. 19.

- Aydemir, P. ve Erdoğan, E., (2013). “İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı”, **Kamu-İş Dergisi**, Cilt 13, Sayı 2, s. 129.
- Bal, E. A. (2009). **Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, s. 546.
- Barnard, C. (1994), **The Functions of Executive**. Cambridge:Harward University Press.
- Barutçugil, İ., (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri, s. 44.
- Bateman, T.S., and Strasser., S., (1984). “A Longitudinal Antecedents of Organizational Commitment”, **Academy of Management Journal**, Vol.:27, 1, p. 95.
- Baysal A. C.. Tekarslan E., (1996). **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, 2. Baskı, Avcıol Ya., İstanbul.
- Baysal, A.C., Paksoy, M., (1999). “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Sayı 28, s. 1.
- Bingöl D., (1996). **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, Beta Yayınları., İstanbul.
- Çiçek, B. ve Almalı, V., (2020). “The Effect of Toxic Leadership on Conflict in the Workplace”. **Equinox, Journal of Economics, Business & Political Studies**, VII (2), p.218.
- Çizmen, G., (2016). **Örgütsel Moral, Örgütsel Moral ve Motivasyon**, <https://prezi.com/r3wfm9lfrmy/orgutsel-moral/>, Erişim Tarihi: 11.12.2022.
- Çöl, G., (2005). “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 6, s. 2.
- Dalay, G. (2007). **The Relationship Between the Variables of Organizational Trust Job Engagement**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Einarsen, S., (2000). “Harassmentandbullying at work, A review of the Scandinavian approach”, **Aggressionand Violent Behavior**, Vol. 5, No. 4, s. 379-401.
- Eldemir, F., (2015). **Örgütlerde Moral Ölçümleri ve Düzeyini Yükseltici Önlemler**.

- Eren, E., (1993). **Yönetim Psikolojisi**, 4. Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Erol, S., (2014). **İş Sağlığı ve İşveren Konusunda İşveren, Çalışan ve Devletin Rolü**, İİBF, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, Kilis 7 Aralık üniversitesi.
- Ertürk, M., (2009). **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, s. 303.
- Felekoğlu, B. ve Özmehmet Taşan, S., (2017). “İş ile İlgili Kas İskelet Sistemi Rahatsızlıklarına Yönelik Ergonomik Risk Değerlendirme: Reaktif/proaktif Bütünleşik Bir Sistematik Yaklaşım”, **Journal of the Faculty of Engineering and Architechture of Gazi University**, 32(3), 3.
- Gill, F., 1999, “The meaning of work: Lessons from sociology, psychology and political theory”, **Journal of Socio-Economics**, 28(6), s. 725.
- Goldman, A., (2006). “High Toxicity Leadership: Borderline Personality Disorder and the Dysfunctional Organization”, **Journal of Managerial Psychology**, 21(8), p. 733-746, doi: 10.1108/02683940610713262
- Gökdemir, T., (2018). **Halkla İlişkilerin Tanımı, Kapsamı, İlkeleri ve Temel Amaçları**, ss. 38-39.
- Greenberg, J. (1990), “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, **Journal of Management**, 16 (2)399-432.
- Greenberg, J., (1997). **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**, USA:Prentice-Hall.
- Greenberg, J., Baron, R.A., (2000). **Behaviour in Organizations**, Prentice Hall, s. 229.
- Güçlü, N., (2001). “Stres Yönetimi”, **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, s. 91-109.
- Güler, Ç., (1997). **Ergonomiye Giriş**, Çevre Sağlığı Temel Kaynak Dizisi No: 45, Birinci Baskı, Ankara, 9.
- Güneşer, A.B., (2007). **The Effect of Person on Organization Fit On Organizational Commintmend and Word Engagement**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Güney, S., (2004). **Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel davranış Terimler Sözlüğü**, Ankara: Siyasal Kitabevi, s. 167.
- Gürbüz, S., (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 3(1).
- Güvenilirlik Analizi. <https://www.yontemistatistik.com/post/spss-ile-ilgili-bilgiler>, Erişim Tarihi: 06.06.2023
- Hamel, G., Prahalad, C.K., (1996). **Geleceği Kazanmak**, (Çev: Zülfü Dicleli), İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Hoffman, E.P. ve Sergio, R.P., (2020). Understanding the Effects of Toxic Leadership on Expatriates Readiness for Innovation: An Uzbekistan Case the Effects of Toxic Leadership on Expatriates Readiness for Innovation: An Uzbekistan Case IEECA, doi:10.15549/jeeecar.v7i1.360
- Işıtan, İ. ve Gökten, R., (2012). “Modern Çağın Hastalığı: Stres ve Etkileri”, **Journal of History Culture and Art Research**, s. 164-165.
- Kalemci Tüzün, G., (2006). **Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karacan, E. ve Erdoğan, Ö. N., (2011). “İşçi Sağlığı ve Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (21), 114.
- Kendrick, K.D., (2017). “The Low Morale Experience of Academic Librarians: A Phenomenological Study”, **Journal of Library Administration**, 57(8), p. 847.
- Keser, A., (2006). “Yeni Ekonomi Çerçevesinde Çalışma Hayatında Yaşanan Dönüşümler”, **İşgüç Dergisi**, 6, s. 1.
- Konowsky, M.A. (2000). “Understanding procedural justice and its impact on business organizations”. **Journal of management**, 26(6), p 489-511.
- Luthans F., (1992). **Organizational Behavior**, 6. Ed., McGraw-Hill, Inc., USA

- Maguen, S. ve Litz, B.T., (2006). **Morale**, Cohesion, and Esprit de Corps. R. Gal ve A. D. Mangelsdorff (Ed.) Handbook of Military Psychology içinde (453-470). Chichester, UK: Wiley.
- Mcdonald, P. R., (1993). **Individual Organizational Value Congruence: Operationalization and Consequents. Unpublished Doctoral Dissertation.** London, Ontario: The University of Western Ontario.
- McKnight, Harrison, D., Ahmad, S., Schroeder, R.G., (2001). When do feedback, incentive control, and autonomy improve morale? The importance of employee-management relationship closeness”, **Journal of Managerial Issues**, Volume 13, Number 4, p. 466-484.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., (1993). **Commitment in the Workplace**, Sage Thousand Oaks, s. 539.
- Mısırlı, B. ve Kasımoğlu, M., (2021). “Örgüt Yapılarının Yenilikçilik Üzerindeki Etkileri: Türkiye Bankacılık Sektöründe Ampirik Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, 16(55), s. 9.
- Mowday, R., (1979). “The Measurement Of Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.: 14, p. 224.
- Okutan, Mustafa ve D. Tengilimoğlu, 2002, “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması”, **G.Ü.İ.B.F. Dergisi**, Sayı. 3, ss.15-42
- Olpin, M. ve Hesson, M., (2012). **Stress Management For Life a Research Based Experimental Approach**, USA: Centage Learning Publication, p. 3.
- Organizasyon Kavramı (2015). <http://notoku.com/organizasyon-kavrami/>, Erişim Tarihi: 17.11.2022.
- Organizasyon Yapılarında Görülen Değişimler (2015).<http://notoku.com/organizasyon-kavrami/>, Erişim Tarihi: 17.11.2022.
- Önder, M. ve Yavuz, E., (2019). “İşgörenlerin Örgütsel Güven Algılarının Belirlenmesi: Üniversite Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, s. 313.

- Öner, Z.H., (2008). **The Mediating Effect of Organizational Justice: Moderating Rules of Sende of Coherence and Job Complexity On The Relationship Between Servant Leadership and Work Engagement**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özaydın, M.M. ve Özdemir, Ö., (2014). “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 6(1).
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., (2001). **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 6. Baskı, Eskişehir, s. 76.
- Reichers, A.E., (1985). “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, **Academy of Management Review**, 10(3), p. 467.
- Schein, E.H., (1977). **Örgüt Psikolojisi**, (Çev: Mustafa Tosun), TODAİE Yayınları, s. 95.
- Schmidt, A.A., (2008). **Development and Validation of the Toxic Leadership Scale**, Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, Unpublished Master Theses), ABD, s. 2.
- Scott, W. Richard. (1992), **Organizations: Rational, Natural, and Open Systems** (3rd Ed.) New Jersey: Prentice Hall.
- Silah, M., (2000). **Çalışma Psikolojisi**, Selim Kitabevi, Ankara.
- Şengül, A., (2008). **İş Doyumu ve Tüketici Tatmini İlişkisi Kamu ve Özel Kesim Sağlık Hizmetlerinde Hekimlerin İş Doyumunun Hasta Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, (Doktora Tezi), Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Manisa, s. 57.
- Şimşek M. Ş., Akgemci Tahir, Çelik, A., (1998). **Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayınları.
- Terborg J. R. , G. A. Davis, (1982). “Evaluation of a New Method For Assessing Change to Planned Job Redesign as Applied to Hackman and Oldham Job Characteristic Model”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol, 29 (1), ss, 112-128.
- Tınaz, P., (2006). **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2006.

- Timuroğlu, K., İşcan, Ö.F. (2007). “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 21(1). 119-135.Erişim tarihi: 8 Ocak 2023 <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/view/3723>
- Topaloğlu, M. ve Koç, H., (2017). **Yönetim ve Organizasyon, Kavramlar, Teoriler, Yaklaşımlar**, Seçkin Yayınları, s. 4, 6.
- Tosun, E.H., (2020). **Örgüt Kuramı**, Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Manisa, s. 2.
- Trewor J. Powell, Simon J. Enright, (1990), Anxiety And Stress Management, London.
- Tunçer, P., (2013). “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 88, ss. 97, 101, <https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423911454.pdf>, Erişim Tarihi: 27.02.2023.
- Ulucan, H.F. ve Zeyrek, S., (2012). **Ofislerde İş Sağlığı ve Güvenliği**, İş Sağlığı ve Güvenliği Enstitüsü Müdürlüğü, Ankara
- Ünal, S., Karlıdağ, R. ve Yoloğlu, S., (2001). “Hekimlerde Tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerinin yaşam doyumu düzeyleri ile ilişkisi,” **Klinik Psikiyatri Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, s. 113-118.
- Ünsal., M., (2012). **Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi ve Liderlik Teorileri**,
- Vartia, M., (1993). **Psychological Harassment (bullying, mobbing) at Work. İçinde Kauppinnen-Toropainen, K. Editor**, OECD Panel Group on Women, Work and Health Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki.
- Williams, G., (1986). **Improving School Morale**, Sheffield City Polytechnic/PAVIC Publications, Sheffield.
- Yalçınsoy, A. ve Işık, M., (2018). “Toksik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, **Gaziantep University Journal of Social Science**, 17(3), s. 1016-1025.
- Yelboğa, A., (2007). “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, s. 2.



EKLER

Ek 1. Etik Kurul Onayı



T.C.
AVRASYA ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanlığı

Sayı : E-69268593-050.02-19137
Konu : Etik Kurul Sonucu Hk.

09.06.2023



Avrasya Üniversitesi Etik Kurulunun 08.06.2023 tarih 09 sayılı toplantısında 2023-106 numaralı “Örgütlerde Moral, Ölçümleri ve Düzeyini Yüksek Tutacak Önlemler” adlı başvurunuz Etik Kurul Onayı almıştır.

Bilgilerinize rica ederim.



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : E88R-9M0K-8A54 Belge Doğrulama Adresi : <https://ebys.avrasya.edu.tr/sorgu/sorgula.aspx>

Adres: Pelitli Mah. Rize Cad. No.226 61010
Ortahisar/TrRABZON/TÜRKİYE
Telefon No : 0462 334 05 50
e-Posta : etikkurul@avrasya.edu.tr

Fax No : 0462 334 64 54

İnternet Adresi : <http://www.avrasya.edu.tr> Telefon No:0462 334 05 50



Ek 2. Ölçek Kullanım İzni



Ynt: Ölçek geliştirme izin

Tabii ki kullanabilirsin. Başarılar dilerim.



Toros Üniversitesi

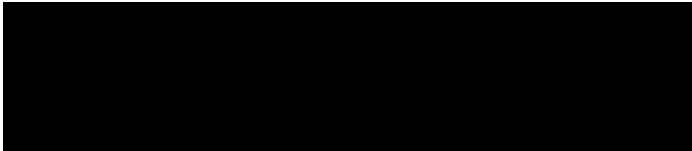
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurul Başkanı

Sağlık Bilimleri Fakültesi

Sağlık Yönetimi Bölüm Başkanı

Toros Üniversitesi - 45 Evler Kampüsü

Yenişehir / MERSİN



Ek 3. Anket Formu

Örgütsel Güven Ölçeği

Bu anket soruları Yüksek Lisans Tez çalışmasında kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır.

Tüm soruları eksiksiz ve samimiyetle doldurmanızı rica eder, katkılarınız için teşekkür ederim.

Cinsiyet?

☐ Kadın

☐ Erkek

Medeni Durum?

☐ Bekar

☐ Evli

Öğrenim Durumu?

☐ Lise

☐ Üniversite

☐ Yüksek Lisans

☐ Doktora

Yaş?

☐ 20-30

☐ 31-40

☐ 41-50

Çalışma Süresi?

☐ 0-5 Yıl

☐ 6-10 Yıl

☐ 11-15 Yıl

☐ 16-25 Yıl

ÖRGÜTSEL GÜVEN: BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ		KESİNLİKLE	KATILMAM	KATILMAM	KARASIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE	KATILIRIM
MADDELER								
1. Boyut: Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven								
1	Çalışma arkadaşlarımla sahip olduğum iş becerilerine güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Çalışma arkadaşlarımla özüm, sözüm birdir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Çalışma arkadaşlarımla fedakârdır, ihtiyacım olduğunda yardım istemekten çekinmem.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Çalışma arkadaşlarımla, işle ilgili her türlü düşüncemi rahatlıkla paylaşıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Çalışma arkadaşlarımla bana verdiği sözleri tutacaklarına güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	Çalışma arkadaşlarımla, kendi menfaatleri için bana zarar vermez.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Genel anlamda iş arkadaşlarımla oldukça güvenilirdir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Boyut: Yöneticiye Duyulan Güven								
8	Yöneticimin benim yaptığım işi kontrol edebilecek ve geliştirebilecek bilgisi vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Yöneticim, ihtiyaç duyduğumda yardıma hazırdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	Yöneticime, kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için her türlü düşüncemi yöneticim ile tartışabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	Yöneticimin bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenim tamdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Boyut: Kuruma Duyulan Güven								
13	Kurumumuzun geleceğini ilgilendiren doğru kararlar alınması hususunda güvenim tamdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14	Bu kurumda her şey yasalara uygun bir şekilde açıklıkla yürür, gizli saklı uygulamalar yoktur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15	Kurum, özlük haklarımızı adil olarak karşılar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16	Kurum çalışanlarına her konuda destek olur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17	Kurum politikaları ile ilgili öneri geliştirmekten ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmem.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ

