

T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS TEZİ
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI
SPOR YÖNETİMİ PROGRAMI

FİTNESS MERKEZLERİNDE ÇALIŞAN ANTRENÖRLERİN İŞ
TATMİNLERİ ÜZERİNDE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN
ETKİSİ

Nida CAMKIRAN

Danışman
Doç. Dr. Zeynep ONAĞ

MANİSA-2024

TAAHHÜTNAME

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Fitness Merkezlerinde Çalışan Antrenörlerin İş Tatminleri Üzerinde Yöneticiye Duyulan Güvenin Etkisi” adlı çalışmanın, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalında akademik ve etik kurallara uygun olarak yazıldığını ve kullanılan tüm literatür bilgilerinin referans gösterilerek tezde yer aldığını, tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi, tezin yazımında akademik ve etik kurallara aykırı herhangi bir yapay zeka ve program kullanmadığımı beyan ederim.

10/01/2024

Nida Camkıran



ÖZET

**FİTNESS MERKEZLERİNDE ÇALIŞAN ANTRENÖRLERİN İŞ
TATMİNLERİ ÜZERİNDE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN ETKİSİ**

Araştırmanın amacı, fitness merkezlerinde çalışan antrenörlerin yöneticilerine duyduklarının güvenin iş tatminleri üzerindeki etkisi incelemektir. Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden genel tarama modeli türü olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, İzmir ilindeki kurumsal fitness merkezlerinde çalışan 170 (Kadın ve erkek) antrenörlerden oluşmaktadır. Veri toplama araçları katılımcıların kişisel bilgilerini öğrenmek adına kişisel bilgi formu, katılımcıların iş tatmin düzeylerini ölçmek adına Weiss ve ark. (1967) tarafından geliştirilen, Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanan “İş Tatmini Ölçeği”, katılımcıların yöneticiye duyulan güven düzeylerini ölçmek adına Tuysuz (2015) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güven Ölçeği”nin alt boyutu olan “Yöneticiye Duyulan Güven” ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın veri toplama tekniğinde anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, yöneticiye duyulan güvenin içsel doyum ($t=6.105$, $p<0.05$), dışsal doyum ($t=10.455$, $p<0.05$) ve iş tatmini ($t=8.651$, $p<0.05$) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, fitness merkezinde çalışan antrenörlerin yöneticilerine duydukları güvenin iş tatminine etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Bu doğrultuda yöneticilerin çalışanlar üzerinde güvene dayalı bir ilişki kurmaları önerilir.

Anahtar kelimeler: Yöneticiye duyulan güven, iş tatmini

ABSTRACT

THE EFFECT OF TRUST IN MANAGEMENT ON JOB SATISFACTION OF FITNESS CENTER EMPLOYEES

The study aims to examine the effect of the trust of coaches working in fitness centers on their job satisfaction. In this study, the relational survey model, which is a type of general survey model from quantitative research methods, was used. The study group of the research consists of 170 (male and female) coaches working in corporate fitness centers in Izmir province. Data collection tools were personal information form to learn the personal information of the participants, "Job Satisfaction Scale" developed by Weiss et al. (1967) and adapted into Turkish by Baycan (1985) to measure the job satisfaction levels of the participants, and "Trust in Manager" scale, which is the sub-dimension of "Organizational Trust Scale" developed by Tuysuz (2015) to measure the level of trust in the manager. Questionnaire method was used in the data collection technique of the research. The data obtained in the research were analyzed using SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for the Windows 25.0 program. As a result of the research, it is seen that trust in the manager has a statistically significant effect on intrinsic satisfaction ($t=6.105$, $p<0.05$), extrinsic satisfaction ($t=10.455$, $p<0.05$) and job satisfaction ($t=8.651$, $p<0.05$). As a result, it is possible to say that the trust that coaches working in fitness centers have in their managers affects job satisfaction. In this direction, it is recommended that managers should establish a trust-based relationship with their employees.

Keywords: Trust in manager, job satisfaction

TEŞEKKÜR

Lisans eğitiminden bu yana tanıdığım ve saygı duyduğum, bilgi ve tecrübesiyle her zaman yeni bilgiler öğreten, yüksek lisans eğitimimde de yollarımızın kesişmesiyle tez sürecinin her aşamasında desteklerini esirgemeyen, yolumu daima aydınlatan, emek verip başaramayacağım hiçbir şeyin olmayacağı inancını bana aşıl原因 saygıdeğer danışmanım Sayın Doç. Dr. Zeynep ONAĞ başta olmak üzere,

Her zaman her konuda desteğini esirgemeyen ve daha iyi şeyler yapabileceğime inanan Sayın Doç. Dr. Kadir YILDIZ' a, tez savunmama jüri olarak katılıp bize onur veren Sayın Dr. Öğr. Üyesi Erdinç DEMİRAY'a ve Dr. Öğr. Üyesi Fırat ÇETİNÖZ'e, lisans ve yüksek lisans eğitim hayatım boyunca bilgi ve birikimlerini benimle paylaşan, desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. Selhan ÖZBEY, Dr. Öğr. Üyesi Diyar KAYA SAYLAM başta olmak üzere diğer tüm Manisa Celal Bayar Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi hocalarına ve çalışanlarına, tez sürecinde yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşım Emine KAYA'ya, çalışmama katılıp yardımcı olan İzmir ilinde görev yapan değerli fitness merkezi çalışanlarına, benden desteklerine esirgemeyen tüm çalışma arkadaşlarıma ve Koruncuk Ailesine, benim hep yanımda olup beni güçlendiren değerli arkadaşım Özge UZLU'ya,

Son olarak hayatım boyunca varlıklarını hep hissettiğim, her zaman yanımda olup güzel şeyleri başaracağıma inanan, beni destekleyen, benimle gurur duyan benim güzel ailem, annem Suzan TEK'e, eşi Necdet TEK'e, babam Ayhan CAMKIRAN'a, hayatta olduğu gibi veri toplamamda da benden desteğinin esirgemeyen egzersiz profesyoneli master antrenör canım ağabeyim Kaan CAMKIRAN'a,

Sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Nida CAMKIRAN

MANİSA, 2024

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Pramidi	17
Şekil 2. Shockley Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli.....	36
Şekil 3. Mayer, Davis ve Schoorman' ın Güven Modeli.....	37
Şekil 4. Zand'ın Sarmal Güven Modeli.....	40
Şekil 5. McKnight, Choudhury ve Kacmar'in Güven Modeli.....	41
Şekil 6. Araştırmanın Modeli.....	45



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	19
Tablo 2. Mishra'nın Güven Modeli Boyutları.....	34
Tablo 3. Bromiley ve Cummings Güven Matrisi.....	39
Tablo 4. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	50
Tablo 5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	51
Tablo 6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Analizi Sonuçları.....	52
Tablo 7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	52
Tablo 8. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre İş Tatmini Ölçeği ve Boyutlarının T Testi Sonuçları	53
Tablo 9. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre İş Tatmini Ölçeği ve Boyutlarının Anova Testi Sonuçları	54
Tablo 10. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Yöneticiye Duyulan Güven Puanlarının T Testi Sonuçları	55
Tablo 11. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Yöneticiye Duyulan Güven Puanlarının Anova Testi Sonuçları	56
Tablo 12. Araştırmada Kullanılan Ölçekler Arasındaki İlişki.....	57
Tablo 13. Regresyon Analizi Sonuçlar.....	58

İÇİNDEKİLER

TAAHHÜTNAME.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
TABLolar LİSTESİ	vi
İÇİNDEKİLER	vii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı.....	3
1.2. Araştırmanın Önemi.....	3
1.3. Araştırmanın Problem Cümleleri.....	4
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.5. Sayıtlar.....	4
1.6. Tanımlar.....	4

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI	6
2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....	6
2.1.1. İş Tatmini Kavramının Anlam ve Önemi.....	7
2.1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	8
2.1.2.1. Bireysel Faktörler.....	8
2.1.2.1.1. Cinsiyet.....	9
2.1.2.1.2. Yaş.....	9
2.1.2.1.3. Medeni Durum.....	10
2.1.2.1.4. Eğitim Düzeyi.....	10

2.1.2.1.5. İş Tecrübesi.....	11
2.1.2.1.6. Statü.....	12
2.1.2.1.7. Kişilik.....	12
2.1.2.2. Örgütsel Faktörler.....	13
2.1.2.2.1. İşin Nitelikleri.....	13
2.1.2.2.2. Çalışma Koşulları.....	13
2.1.2.2.3. Çalışma Arkadaşları.....	14
2.1.2.2.4. Ücret.....	14
2.1.2.2.5. Terfi Olanakları.....	15
2.1.3. İş Tatmininin Kişi ve Örgüt Üzerindeki Etkileri.....	15
2.1.4. İş Tatmini Kuramları.....	16
2.1.4.1. Kapsam Teorileri.....	16
2.1.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	17
2.1.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	18
2.1.4.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı.....	19
2.1.4.1.4. David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı.....	20
2.1.4.2. Süreç Kuramları.....	22
2.1.4.2.1. Victor Vroom'un Beklenti Kuramı.....	22
2.1.4.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	23
2.1.4.2.3. Edwin Locke'nin Amaç Kurma Kuramı.....	23
2.1.4.2.4. Lawler-Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı.....	24
2.2. GÜVEN KAVRAMI.....	25
2.2.1. Güven Kavramının Anlam ve Önemi.....	25
2.2.2. Güven Biçimleri.....	27
2.2.2.1. Hesaplanmış Güven.....	27
2.2.2.2. Bilgiye Dayalı Güven.....	28
2.2.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven.....	28

2.2.2.4. Örgütsel Güven.....	28
2.2.2.4.1. Örgütsel Güven Türleri.....	30
2.2.2.4.1.1. Yöneticiye Duyulan Güven.....	30
2.2.2.4.1.2. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven.....	32
2.2.2.4.1.3. Örgüte Duyulan Güven.....	33
2.2.3. Güven Modelleri.....	34
2.2.3.1. Mishra'nın Güven Modelleri.....	34
2.2.3.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli.....	35
2.2.3.3. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Güven Modeli.....	36
2.2.3.4. Bromiley ve Cummings Güven Modeli.....	38
2.2.3.5. Zand'ın Sarmal Güven Modeli.....	39
2.2.3.6. McKnight, Choudhury ve Kacmar'ın Güven Kuramı.....	40
2.2.3.7. Jones ve George Örgütsel Güven Modeli.....	42
2.2.3.8. Gabarro'nun Yönetici- Çalışan Güven Modeli.....	42
2.2.3.9. Covey, Merril ve Merril'in Güven Modeli.....	42
2.3. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	43
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
YÖNTEM.....	45
3.1. Araştırmanın Modeli.....	45
3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	45
3.2.1. Araştırmanın demografik değişkenleri ile ilgili hipotezleri.....	46
3.2.2. Araştırmanın değişkenleri ile ilgili hipotezleri.....	46
3.3. Araştırmanın Çalışma Grubu.....	47
3.4. Veri Toplama Aracı	47
3.5. Verilerin Toplanması	48

3.6. Verilerin Analizi.....	49
------------------------------------	-----------

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR.....	50
----------------------	-----------

4.1. Demografik Bilgiler.....	50
--------------------------------------	-----------

4.2. Ölçeklerin Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizleri.....	51
---	-----------

4.3. Ölçeklerin Normallik Testi Analizleri.....	51
--	-----------

4.4. Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistik Analizleri.....	52
---	-----------

4.5. Ölçeklerin T Testi ve Anova Testi Analiz Sonuçları.....	52
---	-----------

4.6. Ölçeklerin Pearson- Korelasyon Test Analiz Sonuçları.....	57
---	-----------

4.7. Ölçeklerin Regresyon Test Analiz Sonuçları.....	58
---	-----------

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE SONUÇ.....	59
-------------------------------	-----------

ALTINCI BÖLÜM

ÖNERİLER.....	66
----------------------	-----------

6.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	66
---	-----------

6.2. Alana Yönelik Öneriler.....	66
---	-----------

KAYNAKÇA.....	68
----------------------	-----------

EKLER.....	84
-------------------	-----------

ÖZGEÇMİŞ.....	89
----------------------	-----------



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Çalışma hayatının önemli konulardan biri, çalışanların işe yönelik olumlu tutumların belirlenmesi, bu tutumların değerlendirilmesi ve olumsuz tutumların giderilmesidir. Bireylerin bu olumlu tutumları örgüt içerisinde önemli sonuçları beraberinde getirmektedir. İş tatmini unsuru bu bağlamda, işe ilişkin tutumların ve örgütsel psikoloji açısından en fazla çalışılan konulardan biri olduğu görülmüştür. Bu durumun nedenlerinden biri ise, iş tatmini unsuru ile ilgili çalışmaların hem iş görenlerin çalışma şartlarını iyileştirme hem de örgütsel etkililiği artırma birçok hedefleri kapsamaktadır (Judge, Zhang ve Glerum, 2020). İş tatmini kavramını Hoppock'a (1935) göre, bir bireyin "ben işimden memnunum" demesini sağlayan psikolojik ve çevresel çalışma koşullarının oluşmasıyla tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım doğrultusunda bireylerin iş tatminiyle ilgili duygularına ve bu duyguları etkileyen unsurlara odaklanılması gerekmez. Örgüt içerisinde çalışanların işi bağlamındaki başarı ve kazanım hisleri böylelikle ön plana çıkacaktır. Bu durum kişinin üretkenliği kadar refahı ve iyilik hali de önem arz etmektedir. Bireylerin yapmış oldukları işten keyif almaları, kendilerini iyi hissetmesi, işe karşı olan heveslerinin korunması ve işteki çabalarının maddi ve manevi olarak ödüllendirilmesi iş tatmini açısından önemlidir (Aziri, 2011).

Maslow'un ihtiyaçlar piramidindeki güven kavramı ve kişilerin güvenlik ihtiyaçları kişiler için psikolojik bir olgudur (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011). Güven, bireysel ve örgütsel açıdan çok eskiden bu yana var olan ve insan ilişkilerinin temelini oluşturan önemli bir unsurdur. Bu sebeple psikoloji, sosyoloji ve yönetim gibi birçok bilim dalında incelemeye değer görülmüştür (Malak Akdağ, 2020). Hosmer'e (1995) göre güven, kişiler, gruplar veya kurumlar arası ahlaken doğru kabul edilen davranışların diğer birey, grup veya kurumlara olan beklentisi şeklindedir. Rotter (1967) ise güveni bireylerin ya da grupların birbirine olan sözlerinin umut verici ya da sözlerine dayalı beklentileri olarak tanımlamaktadır. Kişilerin birbirlerine hissettikleri güven duygusu, sahip oldukları karakteri ve dürüstlüğünden kaynaklanmaktadır (Turhan, Köprülü ve Helvacı, 2018). Güven, insanların etkileşime girmesi ile biçimlenmektedir. Güven duygusu, bireylerde olumlu beklentiler uyandırır ve karşı tarafın dürüstlük, güvenilirlik vb. gibi bazı değerlerinden etkilenmektedir. Güven zaman içerisinde gelişen bir unsurdur ve güvenen kişi, güvenilen kişiyi daha az kontrol etme gereği duyar (Polat, 2009). Güven kavramının beraberinde gelen dürüstlük kavramı,

güvenilen kişi tarafından sahip olması gereken unsurlardan biridir. Bu doğrultuda güvenin ortaya çıkması, güvenen ile güvenilen kişi arasındaki ilişkiye bağlıdır. Bu durum güvenen kişinin üstlenmiş olduğu bir risk olarak algılanmaktadır. Güven unsuru, kişilerin risk almaya yönelik davranışsal olarak niyetleri şeklinde genelleştirilebilir. Örneğin bir çalışan yöneticisine güvenebilir ve böylelikle risk almış olur. Sonucunda hayal kırıklığı da yaşayabilir fakat o güvenmeyi tercih etmiştir. Güven kavramı, birey ve örgüt üzerinde oluşmakta fakat kişiye güven ile örgüte güven kavramlarının birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Örgütsel güven kavramı, örgütün kimliğine olan güveni tanımlarken, örgüt içerisindeki güvenin kaynağı ise yöneticinin kişilik yapısı ve örgüt kültüründen kaynaklandığı düşünülmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003).

Literatürde, güven kavramı örgütsel başarı için gereklidir ancak kısa vadeli başarı elde etmede yaratılmadığı, uzun ve özverili çabalar sonucunda başarı elde edildiği görülmüştür. Kişilerarası ve örgüt içerisinde güven duygusunun geliştirilmesi ve artırılması için örgütlerin özveri ile etkin bir şekilde faaliyet göstermeleri gerekmektedir. Örgüt çalışanları tarafından paylaşılan değerler, inançlar, ortak amaçlar yaratmak ve bir vizyon oluşturmak ancak büyük ölçüde örgütsel güvenle başarılabilir. Kişiler arasındaki güven duygusu, iki yönlü bir süreç olduğundan ve örgüt açısından iletişimi güçlendirdiğinden, kişilerde büyük ölçüde güven duymak, güveni arttırmak veya oluşan güveni sağlamlaştırmak oldukça zor bir durumdur. Bu nedenle yönetici rolünde olan bireylerin olumlu birer örnek olabilmeleri için özverili, adil ve sorumluluk sahibi olmaları gerekmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003). Dolayısıyla kurum yöneticileri çalışanları üzerinde güven duygusu arttırdıkça iş tatmin düzeyinde artışlar gözlenmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011). Eren'e (2020) göre kişilerin iş tatminlerinin yöneticiye duyulan güven duygusunu etkilediği, işin farklı yönlerine göre şekillenen davranışların bütünü ve elde edilen çıktılarının kişilerin beklentilerini ne kadar karşıladığı şeklinde tanımlanmaktadır. Kişilerin kendi kişilik yapısından, bulunmuş olduğu çevresinden, yöneticisinden, mesai arkadaşlarından elde ettiği çabanın karşılığını aldığındaki rahatlatma hissi olarak da tanımlanmaktadır (Cribbin, 1972). Dolayısıyla iş tatmini ve örgüt içerisindeki güvenin oluşmasında etkili olan faktörlerin, "çalışma arkadaşları, örgütsel yapı ve yönetici" olarak söylemek mümkündür. Diğer bir deyişle, yöneticiye duyulan güven duygusu, kişinin işine duymuş olduğu tatmin duygusunda belirleyici olduğu düşünülmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011).

Araştırmanın birinci bölüm giriş kısmında araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın problem cümleleri, sınırlılıkları, sayıltıları ve tanımlar bulunmaktadır. İkinci bölümünde iş tatmini, örgütsel güven ve yöneticiye duyulan güven kavramlarına ilişkin literatür taramasına yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümde ise araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi yer almaktadır. Dördüncü bölümde, araştırmada elde edilen bulgular incelenmiştir. Beşinci bölümde tartışma ve sonuç kısmı bulunmaktadır. Son bölümde ise alana ve araştırmacılara ilişkin öneriler yer almaktadır.

1.1.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, fitness merkezlerinde çalışan antrenörlerin iş tatminleri üzerinde yöneticiye duyulan güvenin etkisini incelemektir.

1.2. Araştırmanın Önemi

Kişiler hayatlarının bir bölümünü çalışarak geçirmektedir. Bu sebeple çalıştıkları işlerinden memnun olmaları, kişilerin iyilik hallerini de etkilediğinden oldukça önemlidir. Aynı zamanda iş tatmini olan bireyler, örgüte karşı bağlılık hissetmekle birlikte, aidiyet ve güven duygusu geliştirir ve bununla birlikte örgütün başarıya ulaşmasında tüm çabasını göstermektedir. İş tatmini olmayan bireylerde ise işten ayrılma, devamsızlık, huzursuz bir iş ortamı vb. durumlar yaşanabilir. Örgütsel güvenin oluşması birçok faktöre bağlıdır. Bunlardan biri çalışanların yöneticilerine duydukları güvendir. Çalışanların yöneticilerine duydukları güven arttıkça iş tatminleri arttığı düşünülmektedir. Bu sebeple çalışanların iş tatminlerinde yöneticilerine duydukları güven oldukça önemlidir. Burada kurum yöneticileri, çalışanlarına karşı adil, tutarlı ve dürüst olmalıdır. Yöneticiye karşı güven, örgütsel açıdan kişinin örgüte ait bağlılık hissini oluşmasında, çalışanların performansı ve örgütsel iklimin belirlenmesinde oldukça önemli bir unsurdur. Yöneticiye duyulan güvenin az olduğu örgütlerde iş yapma isteksizliğin olmasıyla birlikte kuruma karşı yabancılaşma, yalnızlık ve düşmanlık hisleri gelişmektedir. Örgüt içerisindeki güvensizlik, kişide strese ve yönetim tarafından alınan yanlış kararlara sebep olabilmektedir. Mevcut çalışma fitness merkezlerinde yapılmaktadır. Fitness merkezleri, günümüzde hizmet sektöründe önemli bir yere sahiptir. Fitness merkezlerinde çalışan antrenörlerin iş tatminlerinin yüksek olması, iş performanslarına da yansıtacağı için fitness merkezine üye olan kişiler üzerinde de etkisi olacağı ve fitness merkezleri üye memnuniyetinin artacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda mevcut çalışma, fitness merkezlerinde çalışan antrenörlerin iş tatminleri üzerinde

yöneticiye duyulan güvenin etkisinin olup olmadığını araştırarak, fitness merkezlerinde meydana gelebilecek iş tatminsizliğinin engellenmesinde ya da var olan iş tatminsizliğin azalması yönünde öncü çalışmalardan birisi olacağı düşünülmektedir.

1.3. Araştırmanın Problem Cümleleri

Araştırmanın Ana Problemi:

- Fitness merkezinde çalışan antrenörlerin iş tatminleri üzerinde yöneticiye duyulan güvenin etkisi var mıdır?

Araştırmanın Alt Problemleri:

- Fitness merkezinde çalışan antrenörlerin yöneticilerine duydukları güven ve iş tatmin düzeyleri ile demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, sektördeki çalışma süresi, mevcut tesisteki çalışma süresi ve mevcut yöneticisi ile çalışma süresi) arasında anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma, 2023-2024 yıllarında İzmir'de bulunan kurumsal fitness merkezinde çalışan antrenörler ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada veri toplama araçları anket tekniği ile sınırlıdır. Elde edilen bulgu ve sonuçlar ise bu sınırlılıklar esas alınarak değerlendirilmiştir.

1.5. Sayılılar

Araştırma sürecinde toplanan tüm verilerin gerçeği yansıttığı varsayılmaktadır. Araştırmaya gönüllü olarak katılan antrenörler, ölçme aracını yanıtlarken görüşlerini içten ve samimi bir şekilde ifade etmişlerdir. Çalışmada kullanılan ölçme aracı araştırmanın problemine uygun ve cevap arayan bulguları sağlayacak nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

1.6. Tanımlar

İş Tatmini: Bireyde, çalışma ortamı veya çalışma arkadaşları ile çalışma koşulları arasındaki ilişkinin sonucunda meydana gelen tatmin duygusu ve kişinin işine karşı olumlu bir tutum sergilemesi şeklinde tanımlanmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010). İş tatmini, içsel ve dışsal doyum olmak üzere ikiye gruba ayrılmaktadır.

İçsel doyum, kişinin kendi isteğiyle başarılı olma arzusu olarak tanımlanmaktadır. İçsel olarak doyuma ulaşan birey, ödüllere veya baskıya ihtiyaç duymadan, kendi isteğiyle özgürce faal olabilmektedir (Deci vd., 1991: 328).

Dışsal doyum, kişinin kendisi dışındaki faktörleri içeren kişi de başarıyla olma arzusu şeklinde tanımlanmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005).

Yöneticiye Duyulan Güven: Örgütsel güvenin alt boyutlarından biri olan yöneticiye duyulan güven, yöneticilerinin dürüst, adil ve inanılır olmalarına ilişkin çalışanların inançları şeklinde tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda bireylerin yöneticilerine olan güven hisleri, yöneticilerin çalışanlarına karşı etik ve adalet algıları ve tutumları ile ilgilidir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011).



İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İş tatmini kavramı kişinin işyerindeki memnuniyeti veya memnuniyetsizliği şeklinde tanımlanabilir. İş tatmini, kişinin çalıştığı örgüte karşı olan beklentileri ile işin özellikleri kesiştiği zaman ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle iş tatmini düzeyi kişinin beklenti ve ihtiyaçları örgüt tarafından karşılanma derecesiyle doğrudan orantılı olduğu kabul edilmektedir. Günümüzde örgütler, çalışanlarının işe olan ilgilerini arttırmak için onların ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi anlayarak çözümler üreterek iş tatmini seviyelerini arttırmayı amaçlamaktadır (Keser, 2005). İş tatmini, içsel ve dışsal doyum olmak üzere ikiye gruba ayrılmaktadır.

İçsel doyum, kişinin kendi isteğiyle başarılı olma arzusu olarak tanımlanmaktadır. İçsel olarak doyuma ulaşan birey, ödüllere veya baskıya ihtiyaç duymadan, kendi isteğiyle özgürce faal olabilmektedir (Deci vd., 1991: 328). Bilişsel değerlendirme teorisinde içsel doyumun önemli belirleyicisi olarak kabul edilen sosyal çevrenin, kişinin temel psikolojik ihtiyaç doyumunun desteklemesi, içsel motivasyonu artıracak gibi kişinin temel psikolojik ihtiyaç doyumunun engellenmesi ile de azaltacağı öne sürülmektedir (Ryan ve Deci, 2000: 71). İçsel doyum araçları doğrudan işin doğasıyla ilgilidir. İlgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe olan katılım, işe karşı alınan sorumluluk, çeşitlilik ve yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim alınması gibi faktörlerden oluşmaktadır (Mottaz, 1985; akt. Ağca ve Ertan, 2008). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'nda (1959), içsel (motivasyonel) faktörler kişinin tatmine ulaşmasını sağlarken, dışsal (hijyen) faktörler ise kişideki tatminsizliği önlemektedir. İçsel (motivasyonel) faktörler; kişinin tanınması, işindeki başarısı, terfi olanakları, kişinin aldığı sorumluluk ve işin kendisi gibi faktörlerdir ve çalışanların tatminini sağlamaktadır (Herzberg, 1968).

Dışsal doyum, kişinin kendisi dışındaki faktörleri içeren kişi de başarıyla olma arzusu şeklinde tanımlanmaktadır. Hunter'ın ortaya koymuş olduğu İçsel/Dışsal Motivasyon Teorisi'ne göre, kişilerin içsel doyuma ulaşmasında dışarıdan müdahale etmek yerine kişiyi motive etmek için dışsal doyuma başvurmak gerekmektedir. Dışsal doyuma etki eden beş unsur bulunmaktadır. Bunlar; ilgi derecesi, başarı, geribildirim, ilgi ve söyleyiş tarzı vb. şeklindedir (Önen ve Tüzün, 2005). Dışsal doyum, kişinin davranışları sonucunda gerçekleştirdiği motivasyon çeşididir (Deci, Vallerand,

Pelletier ve Ryan, 1991: 328). Dışsal doyum faktörleri Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'na (1959) göre hijyen faktörleri kapsayan; örgütün politikası ve yönetimi, çalışana verilen maaş, statü, örgüt tarafından yapılan denetim, kişilerarası ilişkiler, iş güvenliği ve çalışma koşulları gibi faktörlerin tatminsizliği önlediği öne sürülmüştür (Herzberg, 1968). Çalışanlar tarafında algılanan iş tatminsizliği, dışsal doyum faktörleriyle önlenerek içsel doyumun harekete geçmesini sağlamaktadır. Dışsal doyum faktörleri iki boyutta incelenmektedir. İlki, arkadaşlık, yardımseverlik, çalışma arkadaşları ve yöneticinin desteği gibi sosyal faktörlerden oluşmakta ve kişiler arası iletişim niteliğine dayanmaktadır. İkincisi ise çalışma koşullarının yeterliliği, ücret eşitliği, kişinin yükselme olanağı ve iş güvencesi gibi örgütsel faktörlerden oluşmakta ve çalışanların iş performanslarını arttırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklar ile ilgilidir (Aslan ve Doğan, 2020).

2.1.1. İş Tatmini Kavramının Anlam ve Önemi

Çalışanların işe yönelik olumlu tutumlarının belirlenmesi, ölçülmesi ve bu tutumların iyileştirilmesi iş tatmini açısından oldukça önemlidir. Çalışanların tutumları kendi kimliklerinin şekillenmesine etki emekte ve örgütsel anlamda da önemli sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir. İş tatmini bu anlamda, işe veya iş yerine ilişkin tutumlar arasında ve örgütsel psikoloji alanında önem arz etmekle birlikte en fazla çalışılan konulardandır. Bunun nedeni ise, iş tatminiyle ilgili araştırmaların hem çalışanların çalışma ortamındaki koşullarını iyileştirmek hem de örgütsel etkililiği sağlamak gibi birçok hedefi kapsamaktadır (Judge, Zhang ve Glerum, 2020).

Çalışanların iş tatminlerinin belirlenmesi, örgütteki farklı departman arasında oluşması ve bu departmanda iyileştirmelerin yapılması, işteki performans açısından da önemlidir. Yönetici bakış açısıyla bakıldığında, iş görenlerin iş tatminleri yüksek seviyede olması, işteki üretkenliği, işten ayrılmaları ve işe devamsızlık yapma gibi durumlar çalışma ortamıyla ilgilidir (Gazioğlu ve Tansel, 2006). Çalışanlar üzerinde iş tatmini unsurunun, örgüt içerisindeki iletişimin kalitesini ve bu kalitenin sürdürülebilirliğinde etkili olduğu söylenebilir (Başol ve Çömlekçi, 2020).

Özel kuruluşlar veya kamu kuruluşları, çalışanlarının iş tatmininin karşılayamadığı zaman birçok nitelikli işgücü kaybedebilir. Bu da örgütün işgücü maliyetlerinde artış görülebilir. İş görenlerin iş yeri değişimi, işletmeleri maddi ve manevi açıdan da olumsuz etkileyebilir. Çalışanların kurum içerisinde aldıkları eğitimlerin belirli bir masrafı içermesi, buna bağlı olarak çalışanların işten ayrılma durumlarında işletmenin mevcut boşluğu gidermesi için harcayacak olduğu bir giderin

olduğunu söylemek mümkündür. Aynı zamanda kişinin işten ayrılması, diğer iş görenler üzerinde olumsuz bir etki uyandırabilir. Bir örgütte yönetsel anlamdaki bütün çabaların işgücü devir oranını yükseltmeye yönelik olması gerekmektedir. Bu durumun gerçekleşmesi için yapılacak çalışmaların temelinde ise kurum çalışanlarının gereksinimlerinin iyi bir şekilde tespit edilip, bu gereksinimlerinin giderilmesi ve çalışanlar üzerinde iş tatmininin sağlanması için gereklidir. İş tatmini kavramının önemli özelliklerinde biri zihinsel bir kavramdan ziyade duygusal bir kavram olması sebebiyle kişiler için önemini ortaya koymaktadır. Kişisel bir kavram olması sebebiyle iş verenlerin yapacağı en önemli kıstas, çalışanlarına en yüksek seviyede tatmine ulaşmaları için destek olmasıdır. İş tatmini konusunda yapılan çalışmalarda genel olarak kurum içerisinde örgütsel davranış geliştiren ve işte verimlilik artışını sağlayan bir kavram olarak adlandırıldığı görülmüştür (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

2.1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmininde kişinin kendisini etkileyen birçok faktör olduğunu söylemek mümkündür. Coomber ve Barribal (2007) göre iş tatminini etkileyen birçok unsurla birlikte karmaşık bir yapıda olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla iş tatmininde kişilerin bireysel farklılıkları olduğundan kişiden kişiye farklılık gösterdiği düşünülür. Porter ve Lawler (1968) ise iş tatminini etkileyen iki unsur vardır. Bunlar: iç tatmin ve dış tatmindir. İç tatmin unsurları kişinin işinde kendini tatmin edebilmesi ile ilgilidir. Örneğin, kişinin başarıma hissi, özgüvenin gelişmesi, zafer duygusunu tatması, bağımsızlık duygusu, geri bildirim vb. işten elde edilen duyguları içermektedir. Dış tatmin ise yöneticiden gelen övgüler ve takdirler, çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkilerin kurulması, yüksek maaş, güvenli bir çalışma ortamının oluşması vb. unsurlardır.

Literatür taraması sonucunda iş tatminin etkileyen faktörleri bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlıkta özetlemek mümkündür.

2.1.2.1. Bireysel Faktörler

Çalışanlar üzerinde iş tatminini oluşturmada etkili olan bireysel faktörler, bireylerin kişisel özellikleri, deneyimleri ve kişilik yapıları ile ilgilidir. Bu bağlamda bireylerin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim düzeyi, statüsü vb. faktörler kişinin içinde bulunduğu durumu değerlendirmede etkilidir (Eğinli, 2009). Bireysel faktörler bireylerin içsel motivasyonları ve kişisel özellikleri ile ilgilidir. Kişinin işi ile ilgili faktörlere bakıldığında bireyin iş tatmin düzeyini belirleyen ve örgüt koşulları ile işin yapısını ve özelliklerini kapsamaktadır. Çalışanlar üzerinde iş tatminin etkileyen bireysel faktöre bakıldığında bunların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, iş

tecrübesi, aldığı ücret, kişilik özellikleri ve iş yerinde geçirdiği süre gibi unsurların olduğu söylenebilir (Lawyer ve Porter, 1967; Tüzüncü ve Kozal, 2007).

2.1.2.1.1. Cinsiyet

İş tatmini ile cinsiyet değişkeni arasında önemli bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Mosadeghrad ve Yarmohammadian, 2006). Chiu'nun (1998) yapmış olduğu araştırmada iş tatmininin cinsiyet açısından bakıldığında kadınların erkeklere göre iş tatminlerinin düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Bunun sebebinin ise kadınların terfi fırsatlarının eksik olmasından kaynaklandığı ve erkekler ile aynı beklentiye sahip olmalarına rağmen fırsat eşitsizliğinden dolayı kadınların iş tatminlerinin düşük olduğu görülmüştür. Kesin olarak bir yargıya varılmasa da cinsiyet faktörü, kişinin kişilik özelliği veya yaşanan durum vb. özelliklerinde bireylerin işten elde ettiği tatminin oluşumunda etkili olduğu düşünülmektedir (Özpehlivan, 2018).

2.1.2.1.2. Yaş

Bireylerin yaş unsuru ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki, kişilerin ihtiyaçları ve biliş düzeyleri ile ilgili olduğu söylenmektedir (Gibson ve Klein, 1970). Yaşı daha olgun çalışanların, genç yaştaki çalışanlara kıyasla işinden daha çok doyum ulaştıkları söylenebilir (Andres ve Grayson, 2002). Araştırmacılar bu durumu üç şekilde açıklamaktadırlar. İlki insanların yaş aldıkça işte yaşadıkları hayal kırıklıklarıyla birlikte düşen iş tatminleri, yaşamlarının diğer bölümlerinde yaşadıkları tatmin duygularının artışı ile dengelendiği düşüncesidir. İkinci ise yaşı daha olgun bireylerin iş seçimlerinde kendilerini ön planda tutarak sevdikleri işi seçmeleridir. Son olarak insanlar yaş aldıkça memnun olmadıkları işlerden daha kolay çekildikleri söylenebilir (Özpehlivan, 2018). Spor alanında yapılan çalışmada ise antrenörlerin yaşlarını ve iş doyum puanları arasında anlamlı farklılık görülmüştür (Herrera ve Lim, 2003). Benzer bir çalışmada yaşı büyük olan kişilerin iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğunu görülmüştür (Drakou ve ark., 2006).

Toker'in (2007) yapmış olduğu araştırmada yaş unsurunun iş tatmin düzeylerinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. Araştırmaya göre iş görenlerin yaşı artıkça iş tatminlerinde de arttığı görülmüştür. İş tatmini yaş ile doğru orantılı şekilde arttığı söylenebilir. Genç yaştaki çalışanların yüksek iş beklentileri olduğundan işlerinden memnuniyetsiz olma olasılıkları daha yüksekken, yaşı daha olgun olan çalışanların yaşla birlikte terfi olanaklarının artması ve alınan ödüllerin çeşitlenmesi sebebiyle işlerinden memnun olma olasılıkları daha yüksek olduğu görülmüştür (Kutlay, 2011). Yapılan bir diğer çalışmada, çalışanların yaşları ve kıdemleri arttıkça

işte kazanılan deneyimlerden yararlanma isteklerinin de azaldığı, böylelikle yaş ilerledikçe iş tatmin düzeyinin düştüğü gözlemlenmiştir (Başaran, 2000; akt. Bölümcü, 2023). Groot ve Brink'in (1999) yapmış olduğu çalışmada ise eğitimini yeni bitirmiş ve işe yeni başlamış bireyler, öğrenmeye daha açık ve kendilerini kanıtlama çabasında olduklarından iş tatmin düzeyleri daha yüksek olduğu söylenmektedir. Bu durumda literatür incelendiğinde bireylerin yaş ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin değişkenliğe uğradığı görülmüştür.

2.1.2.1.3. Medeni Durum

Çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerden bir diğeri ise medeni durumdur. Kişilerin medeni durum halleri iş tatminlerini etkilediği kimi çalışmalarda görülse de kişiden kişiye değişen bir durum olduğundan farklılaşabilir. Örneğin, Sevimli ve İşcan'ın (2005) yapmış oldukları çalışmada evli olan katılımcıların, evli olmayan katılımcılara göre iş tatminlerini etkilediği görülmüştür. Evli bireylerin iş tatminlerinin yüksek olduğu ve işlerinden daha fazla memnun oldukları tespit edilmiştir. Diğer çalışmada ise beden eğitimi öğretmenlerinin medeni durum hallerinin iş tatminleri üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür (Soyer ve ak., 2009). Toker'in (2007) yapmış olduğu bir diğeri çalışmada ise konaklama işletmelerinde çalışanların medeni durumu hallerinin iş tatmine etkisi incelendiğinde doğrudan etkisinin olmadığı görülmüştür.

Alinyazın incelendiğinde bireylerin medeni durum halleri, iş tatmin düzeylerini etkileme noktasında farklılaştığı görülmüştür.

2.1.2.1.4. Eğitim Düzeyi

Bireylerin eğitim düzeyleri ile iş tatmini arasında ilişki olduğu görülmüştür. Yapılan araştırmalar sonucunda çalışanların eğitim düzeyleri yüksek olan iş görenlerin genel olarak iş tatminlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Fakat çalışanların eğitim düzeyleri ve deneyimlerine uygun bir işte veya pozisyonda çalışamayan kişilerin mutsuz oldukları, böylelikle iş tatminlerinde azaldığı görülmüştür. Kişiler sahip oldukları yeterliliklerden daha yüksek olan bir pozisyona geçtiğinde, iş verenin beklentisi artacağından kişi de stres ve endişe duygusu, iş tatminlerin azalmasına neden olacağı düşünülmektedir (Eğinli,2009). Oshagbemi'nin (2003) araştırmasında, üniversite öğretim elemanlarının iş tatmini ve kişisel özellikler arasındaki ilişki incelendiğinde üniversite öğretim elemanlarının iş tatminlerinin çalışma süresi ve eğitim düzeyi arasında yüksek bir ilişki olduğu görülmüştür. Turizm sektöründe çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörleri incelendiğinde ise çalışanların iş tatmininin psikososyal faktörlerden en yüksek seviyede etkilendiği söylenebilir.

Kişilerin işteki koşulları düşünüldüğünde daha çok kişilerarası ilişkiler ile iş tatmininin veya tatminsizliğin geliştiği düşünülmektedir (Akıncı, 2002). İş doyumu ve performansı incelendiğinde ise iki durum oraya çıkmaktadır. İlki, bireylerin işte yüksek performans sergilemesi sonucunda üstleri tarafından mükafatlandırıldığı ve bu sebeple yüksek iş tatminine ulaştıkları görülmüştür. İkinci unsur ise yüksek bir iş doyumuna sahip olan bireylerin yüksek performans sergilemesi söz konusudur. Dolayısıyla kişi işinden doyuma ulaştığında iş performansında da artış olacağı düşünülmektedir (Eğinli, 2009). Burris'in (1983) yapmış olduğu çalışmada ise bireylerin iş tatmini üzerinde eğitim düzeyleri yüksek ise iş tatminsizliğini oluşturmakta, orta düzeyde ise tatmin düzeyinin daha düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Dolayısıyla çalışanların eğitim durumu ile iş tatmini düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında, çalışanların almış oldukları eğitim, işin gerektirdiği bilgi ve becerileri kapsamaktadır. Yakut ve Gençay'ın (2022) yapmış olduğu çalışmada ise antrenörlerin eğitim durumları ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

2.1.2.1.5 İş Tecrübesi

İş tecrübesi, bireylerin iş tatmini üzerinde etki ettiği düşünülmektedir. İş tecrübesi olan kişiler, tecrübesiz kişilere göre daha deneyimlidirler. Deneyimli bireyler işten beklentilerini ve işin kendisinden beklentisini daha kolay algılayabilmektedirler. Dolayısıyla yönetici ve çalışan arasında ortak bir dil ortaya çıkar. Bireyin işinde belirli bir tatmin düzeyine ulaşması için belirli bir sürenin geçmesi gerekmektedir (Cano ve Miller, 1992). Bireylerin işinden tatmin olması, belirli bir süre sonunda ortaya çıkmaktadır. Bu zaman diliminde bireyler, işin çeşitli yönlerini özümseyerek, mesleki anlamda deneyim kazanmakta ve kişisel yeteneklerini de keşfedip geliştirmeye çalışmaktadır. Bireylerin çalıştığı işine karşı göstermiş olduğu olumlu veya olumsuz duyguların, iş tecrübesi sonucunda iş tatminini etkilediği görülmüştür. Bu olumlu bakış açısı iş tatminine, olumsuz bakış açısı ise iş tatminsizliğine neden olduğunu söylenebilir (Hackman ve Oldham, 1974; Koch ve Steers, 1978; Spector, 1986). Yapılan araştırmaya göre hastane çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin artırılması için kullandıkları malzeme ve cihazlarla ilgili yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmaları gerektiği düşünülmüştür. Çalışanların iş tecrübesinin artması sonucunda iş tatminlerinin de artacağı düşünülmektedir (Adıgüzel ve Keklik, 2011).

2.1.2.1.6. Statü

Statü kavramı bireyin bir kurum veya toplumdaki durumu, diğer bir tanımda ise bireyin kadro bakımından bağlı olduğu durum veya pozisyon şeklinde adlandırılmaktadır (TDK,2024). Bireylerin ilgili olduğu davranış düzlemiyle yakında ilişkilidir. Bireyin içinde yaşamış olduğu toplumun gereksinim ve değerleri, insanların o toplumdaki yerlerini belirlemeye de yardımcı olmaktadır. Günümüzde toplumunun insanla-insan, insanla-eşya, insan ile gruplar ve gruplar arası ilişkiler statü ile sağlanmaktadır. Bir bakıma yaşanan toplumu, bireylerin birbiriyle ilişkili olan statüler meydana getirmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001). Örgüt açısından statü, bireylerin sahip olduğu hak ve görevleridir. Statü kavramı biçimsel ve biçimsel olmayan statü şeklinde adlandırılmaktadır. Biçimsel statü, yöneticilerin iş görenlerine karşı belirlemiş olduğu sıralamaya göre oluşmaktadır. Biçimsel olmayan statü ise bireylerin toplumsal değerlere (saygı, sevgi, empati vb.) göre farklılık gösterdiği ve toplumun kendisinin belirlediği sonuçlar doğrultusunda ortaya çıkmaktadır (Özpehlivan, 2018). Dolayısıyla statü kavramı, yöneticiler tarafından adaletli bir şekilde kişinin hak ve görevleri yerine getirme azmi göz önünde bulunduğu ortaya çıkacak olan sonuç şeklinde tanımlanabilir.

2.1.2.1.7. Kişilik

Kişilik, kişinin tutarlı ve anlamlı olan özelliklerinin tamamı kapsamaktadır. Kişilik genellikle değişmeyen durağan bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla iş görenler, kişilik yapıları ile örgüte katkı sağlayacağından iş tatminini doğrudan etkileyeceği düşünülmektedir. İş görenler öz benlik sahibi ve kendine güvenen bireyler olduklarında, kendini daha az geliştirmiş olan personele kıyasla iş tatmini açısından daha yüksek seviyede oldukları söylenebilir (Çalışkan, 2005). Kendine güvenen çalışanlar, işlerine daha çok yoğunlaşmaktadırlar. Takdir, beğeni vb. gibi dışsal motivasyonları daha az dikkate aldıklarından örgüte katkıları daha fazla olacağı ve dolayısıyla terfi süreçlerinin de hızlanacağı düşünülmektedir. Bu durumda çalışanların iş tatminlerini arttıracaktır. Aynı zamanda örgütlerde kişilik yapısına uygun, mesleğini ve işini seven personellerin alınması, yapılan işteki performansı da arttıracaktır. Çalışanlar da kendi sevdikleri mesleği yaptıklarında hem iş performansları artacak hem de iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir (Küçük, 2022).

Kişilik yapılarıyla iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalarda yüksek vicdanlılığın iş tatmininde önde geldiği fakat dışa dönük kişilik yapısının ise önde gelmediği sonucuna ulaşılmıştır. Kişilerde duygusal dengesizlik ve iş tatmini arasında olumsuz

bir ilişki olduğu teslim edilmiştir (Judge, Higgins, Thoresen ve Barrick, 1999). Bireylerin duygusal anlamda pozitif veya negatif olan yatkınlığı, iş tatmini arasında farklılıkların olduğu görülmüştür. Pozitif duygulara yatkın olan bireylerin daha sosyal, mutlu ve hayat dolu oldukları; negatif duygulara yatkın olan bireylerin ise daha stresli, mutsuz ve olumsuz odaklandıkları söylenebilir (Weiss ve Cropanzano, 1996). Dolayısıyla insanların kişilik yapıları iş tatmini açısından önem taşımakta ve örgütlerde personel alımında dikkat edilmesi gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.1.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler işin niteliği, çalışma şartları, çalışma arkadaşları, ücret ve terfi olanaklarını içermektedir.

2.1.2.2.1. İşin Nitelikleri

İş tatminin en önemli unsurlarından biri işin kendisidir. İş özellikleri modeli teorilerine göre işin kendisini beş özellikte toplamak mümkündür (Hackman ve Oldham, 1976):

- *Özerklik:* Çalışanın yaptığı işte karar verme özgürlüğüne denir.
- *Görev Kimliği:* Çalışanın işinde istikrarlı bir şekilde baştan sona ilerleyip ilerlemediği ile ilgilidir. İşin sadece belirli bir kısmını yapan iş görenler, düşük mesleki kimliğe sahip kişilerdir.
- *Görevin önemi:* Yapılan işin diğer kişiler tarafından (müşteriler, meslektaşlar vb.) önemli algılanıp algılanmadığı ile ilgilidir.
- *Çeşitli beceriler:* İşin çeşitli faaliyet ve beceri gereksinimlerinin ölçütü olarak adlandırılır.
- *Görev hakkında geri bildirim:* İş görenler, işteki performansı hakkında net ve açık bir şekilde geri bildirim almak isterler. Bu durum çalışanlarda sorumluluk duygusu geliştirmekte ve göstermiş oldukların performans sonucunda alınan olumlu geri dönütler, iş tatminleri açısından oldukça önemlidir. Çalışanların iş algıları ve motivasyonları artar böylelikle iş tatminlerin de arttığı düşünülmektedir.

2.1.2.2.2. Çalışma Koşulları

Kişiler çalışma ortamlarını uygun şartlarda olmasını isterler. Genellikle havalandırma, ısıtma, aydınlatma ve güvenlik gibi koşullarda olması çalışanlar için önemlidir. Çalışma şartlarının olumsuz etkileri ortadan kalktığında iş görenlerin

motivasyonunu arttığı ve dolayısıyla iş tatminlerinin de arttığını söylemek mümkündür (Erdoğan, 2023). Çalışanları psikolojik açıdan etkileyen önemli unsurlardan biri de örgüt içerisindeki çalışma şekilleridir. Örgüt içerisinde iki tür çalışma şekli vardır. Biri ekiple birlikte diğeri ise bireysel çalışmadır. Bireylerin kişisel emek sarf etmeleri yapılan işin niteliklerinden kaynaklanmaktadır. Bireyler çalışma zamanının büyük bir kısmını kişisel çalışma alanlarında geçirdiği söylenebilir. Bu sebeple kişi tek başına çalışmaktan keyif aldığında kişinin kişisel verimini olumlu etkilediği söylenebilir. Aynı zamanda bireysel çalışmanın yanı sıra ekip çalışması da iş görenlerin hem maddi hem de manevi açıdan tatmine ulaştırır. Çalışanların aralarındaki bağ ne kadar güçlü olursa tatmin düzeylerinde yüksek olacağı düşünülmektedir (Küçük, 2022).

2.1.2.2.3. Çalışma Arkadaşları

Çalışan insanların hayatlarının birçoğunu iş yerindeki arkadaşları ile geçirir. Dolayısıyla kişilerin iş yerinde kurdukları pozitif ilişkiler, tatmin düzeylerini etkilemektedir. İyi bir ekibe sahip olan işyerlerinde çalışanların ortak bir amaca yönelik dayanışma içerisinde oldukları söylenebilir. İyi bir çalışma arkadaşlarına sahip olan kişiler iş hayatlarından keyif alırlar. Çalışanlar yapmış oldukları işi sevmeseler dahi çalışma arkadaşları ile olan pozitif ilişkilerinden dolayı işte kalmaya devam ederler. İş ortamlarında çalışma arkadaşları ile pozitif ilişki kuramayan kişilerin ise tatmin düzeyleri düşük olduğu gözlemlenmiştir (Özkalp ve Kırel 2011; akt. Erdoğan, 2023).

2.1.2.2.4. Ücret

İş görenlerin güdülenmesi açısından oldukça önemli bir faktör olan ücret, kişilerin zihinsel ve fiziksel olarak vermiş oldukları çabanın karşılığı şeklindedir (Akalp, 2003). Davis'in (2004) yapmış olduğu çalışmada, çalışanların aldıkları ücret ile iş tatmini arasında yüksek bir ilişki tespit edilmiştir. Ücret unsuru, iş görenler açısından motivasyonu yükselten ve işe karşı olan duygularını pozitifçe çeviren etken olarak adlandırılabilir. Kamu ve özel sektörde çalışanların iş doyumları üzerine yapılan bir araştırma ise çalışanların iş doyumlarında ücret ile ilişkisi olduğu görülmüştür (Eğinli, 2009). Antrenörlerin iş doyum düzeyleri ile ilgili yapılan araştırmaya göre de alınan ücret ile iş doyumunu arasında farkın olmadığı tespit edilmiştir (Yakut ve Gençay, 2022).

Yapılan araştırmalar sonucunda yapılan iş karşılığında alınan ücretin önemli olduğu fakat spor ortamlarında ücretin iş tatmin düzeyine etkisi olmadığı söylenebilir.

2.1.2.2.5. Terfi Olanakları

İş gören terfi imkanları, örgüt içerisinde çalışanların iş tatminini etkilediği söylenmektedir. Kişilerin terfi olanaklarına karşı tutumları örgütün adaleti ile ilgilidir. İş görenler, kişilere verilen terfi olanaklarını karşılaştırıp kıyaslamakta ve adaletli olup olmadığını sorgulamaktadır. Bu nedenle örgütlerde terfi olanaklarının adalet ve eşitlik ilkesine dayanarak uygulanması, çalışanlar ve örgütler açısından oldukça önemlidir (Folger ve Konovsky, 1989). Pergamit ve Veum'in (1999) yapmış olduğu çalışmada iş görenlerin, iş tatmin düzeyleri ile örgütte uygulanan terfi prosedürü arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür. Erkek çalışanların kadınlara göre terfi olanağının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Bireylerin terfi etmesi, maddi gelirlerinin artmasının yanı sıra psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmelerine, sosyal yaşantısında işini ve toplumdaki yerini etkilediği düşünülmektedir. Bu sebeple örgütlerde çalışanlara işlerinde yükselme olanağı sağlanması önemlidir. Örgütlerde her pozisyondaki çalışanın başarılı olması durumunda terfi etme imkanının olması, o kişinin yaptığı işteki memnuniyetini de arttırmaktadır. Tam tersi bir durumda, çalışanın işinde başarılı olsa dahi terfi alamaması kişide tatminsizliğe neden olabilmektedir (Erdoğan, 2023).

2.1.3. İş Tatmininin Kişi ve Örgüt Üzerindeki Etkileri

İş görenlerin ruhsal ve bedensel sağlıkları, iş tatmini ile ilişkili olduğundan bireylerin hayat kalitesini etkilediği söylenebilir (Seo vd.,2004). Bireylerin işteki performanslarının yüksek olması kişinin iş tatminine bağlı bir durumdur (İzmirli, 2000). Çalışanlarının tutum ve davranışlarını, taleplerini, duygu ve düşüncelerini önemseyen bir yönetici, çalışanların iş performanslarını etkilediği söylenebilir (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005). İş görenlerin verimli bir şekilde çalışması iş veya çalışma ortamlarından memnun olmalarına bağlıdır. Bu sebeple yöneticiler, çalışanların sadece ekonomik ve sosyal gereksinimlerinin yanı sıra onların duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarını da düşünmelidir (Yumuşak, 2008).

İş tatmini çalışanların motivasyonunu yükseltmekle birlikte, çalışanların işlerine bağlanmalarına, verimli çalışmalarına, hata yapma ve işgücü devir yüzdelerinin düşmesine neden olmaktadır (Quarstein, McAfee ve Glassman, 1992). Şimşek ve arkadaşlarına (2001) göre iş tatminsizliği durumlarında iş görenlerde, işte devamsızlık, işten ayrılma, örgütsel bağlılıkta zayıflık, işe karşı yabancılaşma, stres, zihinsel ve bedensel rahatsızlıklar ve işte verimsizlik gibi faktörlerin olduğu söylenmektedir. Bazı çalışmalar takım halinde çalışmanın, iş

yerinde daha fazla takdir almanın, kişinin özerkliği ve çalışanların ücret planları gibi insan kaynakları uygulamalarının çalışanları motive ettiği ve dolayısıyla yüksek iş verimliliği sağlandığı söylenebilir (Petrescu ve Simmons, 2008). Örgütlerde çalışanların yöneticileri tarafından motive edilmesi, iş tatminlerini arttırmakta ve işlerinde verimli bir şekilde çalışmalarını açısından önemlidir (Chiocchio ve Frigon, 2005). Örgütlerde düşük performans gösteren iş görenler, işini ciddiye almamakta veya işten ayrılabilirler (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008). İş tatminini kişinin almış olduğu ücret, işin kendisi, çalışma arkadaşları ve çalışma koşulları ile işletmelerdeki genel yönetim biçimini etkilediği söylenmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996). Çalışanlar tarafından alınan yüksek ücret, iş yerinde terfi olanakları olması, çalışma arkadaşları ile uyumlu bir iletişim içerisinde olma, farklı görevlerin verilmesi, çalışma yöntemi ve denetim gibi iş tatminini etkileyen faktörlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

2.1.4. İş Tatmini Kuramları

İş tatmini kuramları incelendiğinde iki ana grupta olduğu görülmüştür. İş tatminine farklı açılardan bakan “Kapsam Teorileri” içsel faktörleri kapsarken, “Süreç Teorileri” ise daha çok dışsal faktörleri kapsamaktadır. Kapsam teorileri, bireydeki davranışı “neyin” güdülediği üzerine, süreç teorileri ise bireydeki davranışın “nasıl” güdüldüğü ile ilgilidir (Bölükbaşı ve Yıldız, 2009).

2.1.4.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri belirli bir varsayımlara dayandığı düşünülmektedir. Hicks ve Gulet bu üç varsayımı şu şekilde belirtmektedir (Günbayı, 2000: 26):

- Tüm ihtiyaçların tamamen karşılandığı söylenemez. Bu sebeple bir ihtiyacın karşılanması için bir başka ihtiyacın da kısmen karşılanması gerekmektedir.
- Bireylerin ihtiyaçları sürekli değişmekte ve bu nedenle bireylerin önceliklerine göre değişim göstermektedir.
- İhtiyaçlar grup şeklindedir ve karşılıklı olarak birbirlerine bağlıdır. Örneğin, bireylerin beslenme ihtiyaçlarının karşılanması veya nasıl karşılayacağı o kişilerin sosyo-ekonomik durumuna göre belirlenmektedir.

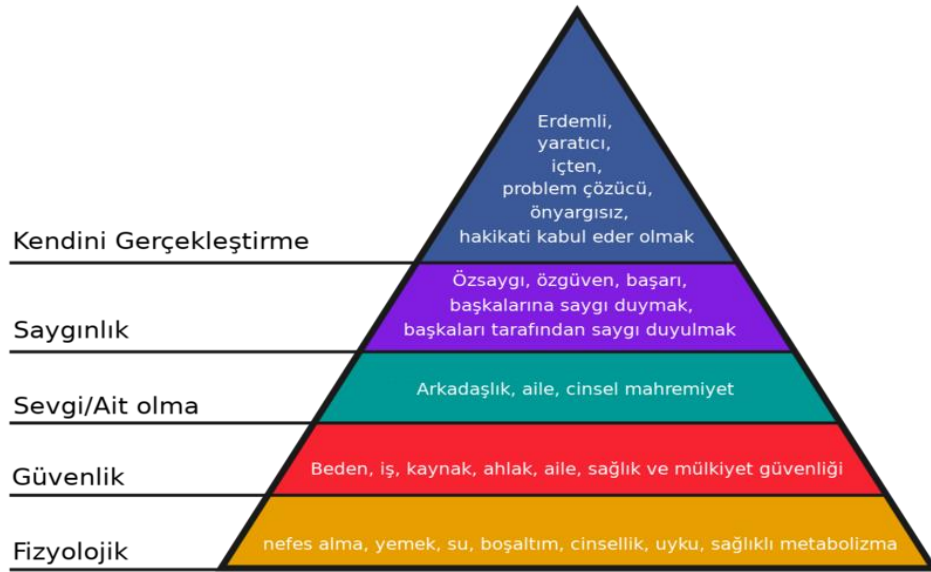
Kapsam teorisini dört ana başlıkta toplamak mümkündür. Bunlar; Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Çift Faktör Teori, Erg Teorisi ve Başarı İhtiyacıdır. Kapsam teorilerinin asıl amacı, yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarını anlamaları, bu sayede

çalışanlarının zorlandıkları durumlarda onların ihtiyaçlarına yönelik hitap edebilir ve bu sayede daha iyi bir yönetebilir (Güney, 2001: 226).

2.1.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow (1943) bireylerin örgütlerde birtakım kişisel fedakarlıklarda bulunarak işlerini kabullendiklerini ve başkalarının düşünce ve emirleri ışığında adım atarak onlara neden itaat ettiklerini araştırmıştır. Araştırmaları neticesinde bireylerin fizyolojik, sosyal ve psikolojik bir varlık olduğundan belirli gereksinimlere sahip olduklarını ve bu sebeple sergiledikleri davranışlarının da ihtiyaçlarını tatmin etme istediğinden kaynaklandığı ortaya koymuştur (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009). Maslow'un (1943) kuramına göre insanların ihtiyaçları doğrultusunda beş aşamalı piramit basamakları şu şekildedir; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, ait olma ve sevgi ihtiyacı, statü ve saygınlık ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (Keczer, 2010). Bireylerin bir ihtiyacı karşılandığında ya da önemli ölçüde tatmin edildiğinde, bir sonraki aşamaya ihtiyaç duyar ve bunun için çaba sarfederler. Piramidin ilk basamağından son basamağına çıkmak isterler. İnsanların hiçbir ihtiyacı tam olarak karşılandığı söylenemez. Bireylerin ihtiyaçları önemli ölçüde tatmin edildiğinde, tatmin edilen ihtiyaç artık bireyi motive etmemektedir. Bu sebepler bireyler tatmin edilmiş ihtiyaçları yerine daha piramidin üst kısımlarındaki ihtiyaçları için çaba göstermektedirler (Stum, 2001).

Maslow'un ihtiyaçlar pramidi aşağıdaki gibidir:



Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Pramidi

Kaynak: (Stum, 2001)

Maslow'un ihtiyaçları piramidi örgütsel açıdan değeriendirildiğinde, kendini gerçekleştirme faktörü, yaratıcılık gerektiren işler, bireylerin kişisel gelişimleri ve yükselme fırsatları, kendini gerçekleştirme, Saygınlık faktörü, bireylerin görevin adı ve sorumluluğunu farkında olan, yapılan işin beğenilmesi ve övülmesi, bireylerin işte yükselmeleri, statüye uygun aylık gelir, itibarlı olanaklar, sosyal ihtiyaçlar(ait olma) faktörü, arkadaşça ilişkiler kurma ve arkadaş ortamları, sosyal faaliyetler, güvenlik ihtiyacı faktörü, sigorta ve emeklilik garantisi, bireylerin iş güvencesi, sağlıklı çalışma şartları, fizyolojik ihtiyaçlar faktörüne göre de ücret, yan ödeme, iyi çalışma koşulları'' olarak karşılık gelmektedir (Erdem, 1997).

2.1.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg (1959) tarafından geliştirilen çift faktör kuramı, iş tatmini açısından önemli ve yaygın motivasyon kuramlarından biridir (Toker, 2007). Herzberg, insanların etkin ve verimli bir şekilde çalışması için işyeri koşullarını araştırmış ve bunun sonucunda; ücret, çalışma şartları, iş güvenliğinin sağlanması gibi faktörleri "hijyen faktörler" olarak adlandırmıştır. Bu faktörler, kişileri tam anlamıyla motive etmemesine rağmen, bu faktörler olmazsa da kişiler hiç motive olmayacağını söylenmektedir. Dolayısıyla bu faktörlerle birlikte, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarı faktörleri gibi unsurlar "motivasyon faktörleri" olarak kabul edilmekte ve bireyleri motive edeceği düşünülmektedir (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009).

Herzberg ve arkadaşları (1959) tarafından motivasyonu-hijyen teori, içsel faktörlerin iş tatmini ve motivasyon ile ilişkisi olduğu, dışsal unsurların ise iş tatminsizliği ile bağlantılı olduğu açıklanmıştır. Hijyen faktörler, iş tatminsizliğini önlemeye yardımcı olan unsurlardır (dışsal unsurlar); motive edici faktörler ise iş tatminini artırmaya yönelik unsurlardır (içsel unsurlar). Herzberg, sadece içsel faktörlerin (örneğin işin zor olması, bireylerin kişisel gelişimi, işe olan katkının önemi gibi) yüksek düzeyde motivasyon yaratabileceği düşüncesindedir. Dışsal faktörler ise (örneğin bireylerin işteki çalışma koşulları, aldıkları ücret, şirket imajı gibi) çalışanları motive etmeyeceği ancak, bu unsurlara da dikkat edilmesi gerektiğini aksi takdirde çalışanların işlerine olan bağlılığının yetersiz olacağını düşünmektedir (Brislin, vd., 2005). Herzberg'in çift faktör teorisi faktörlerini aşağıdaki tabloda özetlenip gruplandırılmıştır (Ladikli ve Arslan, 2023).

Tablo 1. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Motivasyon Faktörleri	Hijyen Faktörleri
Kurumsal Başarı	Şirket politikaları
Kişinin Tanınma ihtiyacı	Yönetim ve yöneticiler ile ilişkiler
İşin kendisi	Kişilerarası ilişkiler
Sorumluluk alma / verme	Çalışma şartları
İlerleme, yükselme (terfi)	Ücret
Kişinin Büyümesi, gelişmesi	

Kaynak: (Alshmemri, Akl ve Maude, 2017)

Sonuç olarak motivasyon faktörleri iş doyumunu oluştururken, hijyen faktörleri ise tatminsizlik ve memnuniyetsizliği önlemektedir fakat pek bir katısının olmadığı da söylenmektedir (Kian, Yusoff ve Rajah, 2014). Dolayısıyla hijyen faktörleri ile motivasyon faktörleri arasındaki farklılığa dair kapsamlı araştırmalar ortaya konmaktadır. Araştırmalara göre bazı faktörlerin, yerleri ve anlamları açıkça kanıtlanmış olsa da özellikle ücret faktörünü, motive edici bir unsur olup olmadığı ve ücret faktörünün hijyen faktörü olup olmadığı konusunda tartışmalar devam etmektedir (Teck-Hong ve Waheed, 2011).

2.1.4.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer tarafından 1969'da geliştirilen ERG kuramı, öncelikli olarak bireylerin ihtiyaçlarını belirli bir hiyerarşik yapıda sunar ve bireylerin varoluş, ilişki ve büyüme ihtiyaçlarını temsil eden üç faktörden oluşmaktadır (Chang ve Yuan, 2008). Literatürde "ERG" teorisi olarak adlandırılan Alderfer'in ERG Kuramında (ExistenceRelatedness-Growth Theory), bireylerin üç temel gereksinim olduğu görülmüştür. Bu gereksinimler varoluş, kişiler arasında ilişki kurma ve geliştirme şeklindedir. Bu kuram, Maslow'un çalışmasından ilham alınarak ihtiyaç düzeyleri olarak üçe indirgemektedir. Bunlar,

- **Var olma ihtiyaçları (Existence):** Bireylerin fiziksel refaha yönelik olan ihtiyaçlarıdır. İnsanın varlığını sürdürebilmesi için fizyolojik ihtiyaçları ile koruma ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Bu ihtiyaçlar Maslow'un kuramındaki bireylerin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılığıdır. Çalışanların var olma ihtiyaçlarını iş ortamlarında, iş karşılığında

aldıkları ücret, çalıştığı kurumun sağladığı imkanlar, kurum içerisinde rahat bir çalışma ortamının sağlanması, iş sağlığı ve işin güvenliği açısından önemlidir (Çetinkanat, 2000).

- ***İlişki İhtiyaçları (Relatedness)***: Kişilerin birbiri ile olan ilişkilerini geliştirmeyi amaçlamaktadır. İlişki ihtiyaçları, kişilerin etkili bir şekilde iletişim sürecinde olmalarını ve kişinin diğer kişiler ile duygu ve düşüncelerini dürüst bir şekilde paylaşması ve tatmin olmasıyla ilgilidir. İlişki ihtiyacı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki karşılığı ise sevgi ve ait olma ihtiyaçlarıdır. Diğer bir deyişle ilişki ihtiyacı, kişinin diğer kişiler ile ilişkilerini güçlendirerek, aidiyet, saygı görme, duygusal güdülenme ve kişinin diğer kişiler tarafından tanınması gibi olguların desteklendikten sonra doyuma ulaşacağı düşünülür. Bu ihtiyaçlar örgüt içerisinde çalışma arkadaşları ve sosyal ilişkiler; örgüt dışında ise kişinin arkadaşları veya ailesi ile doyuma ulaşacağı söylenebilir (Çetinkanat, 2000).
- ***Gelişme İhtiyaçları (Growth)***: Kişilerin kendini geliştirme ihtiyaçları, Maslow'un ihtiyaçlar piramidindeki kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelmektedir. Ayrıca bu gereksinim, kişilerin kendinde geliştirecek olduğu başarı ve alacak olduğu sorumluluk gibi ihtiyaçlarını da kapsamaktadır. Bireyler yeni şeyler öğrenme, kişisel gelişim ve tatmin unsurları ile ilgilenir ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı duymaktadır.

ERG modeli ve Maslow ihtiyaçlar hiyerarşi arasında bazı benzerlikler bulunsa dahi bu iki teori arasında farklılıkların olduğu söylenebilir. Bu farklılıkların ilki, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bir ihtiyaç giderilmeden diğerine geçilemeyeceğini öne sürülürken, Alderfer'in ERG kuramında ise iki farklı ihtiyacın hiyerarşik bir sıralama gözetilmeden aynı anda karşılanabileceği şeklindedir. Ayrıca, Alderfer'in ERG kuramında kültürel özelliklerden kaynaklı farklılaşmalar olduğu ve bu farklılaşmanın bireylerin çevresel faktörlerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Dolayısıyla Alderfer'in ERG kuramı, Maslow'un ihtiyaçlar kuruma göre daha esnek ve uygulanabilir bir yapıya sahip olduğu söylenebilir (Onaran, 1981; akt. Tekin ve Görgülü, 2018).

2.1.4.1.4. David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

McClelland'ın (1960) geliştirmiş olduğu başarı motivasyonu kuramı, kişilerin başarı, güç ve ilişki ihtiyaçlarına göre, davranış ve performans ilişkisini açıklamaya

çalışmaktadır (Moore vd., 2010). Bu kurama göre, çalışanların işyerindeki ihtiyaçları (başarma, üstün olma, ilişki kurma, güç kazanma ve sosyalleşme gibi) belirlendiğinde iş tatminini sağlamak mümkün olacağı düşünülür (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009). McClelland ve arkadaşlarının yapmış olduğu araştırma sonucunda kişilerin temel üç gereksinimi tespit edilmiş ve bunlar başarı, güç ve birlikte olma ihtiyacıdır. Başarma ihtiyacı, bireylerde üstün olma dürtüsü ve işte başarı odaklı çabalamaktır. Güç ihtiyacı, diğer insanların yapamadıkları işleri başka bir biçimde yaptırma ihtiyacıdır. İlişki ihtiyacı ise, kişilerarası dostluk, dürüstlük gibi değerler ön planda tutularak ilişki kurma ihtiyacıdır. Bu üç temel ihtiyaç insanların motivasyonunu tespit etmede temel teşkil ettiği söylenebilir. Dolayısıyla başarma ihtiyacı kuramında sosyal öğrenme ve kişilik ön plandadır (Küçükçivil, 2019; Erdem, 1997).

McClelland bu üç temel ihtiyacın her biri farklı tatmin duygusu yaratacağını savunmaktadır. Başarı motivasyonu yüksek olan bireylerde, sorunları çözerken sorumluluk aldıkları, ortaklaşa olacak şekilde gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler belirleyerek belli bir derecede risk aldıkları görülmektedir. Bu bireyler, yüksek enerji ve istek ile zorlu çalışmalara girmekte ve sonucunu da görmek istemektedirler. Güç kazanma ihtiyacı yüksek olan bireyler, genellikle başkaları üzerinde güç ve etki sahibi olmayı istemektedir. Bu sebeple başkaları ile rekabeti girer ve onlarla mücadele etmekten zevk alırlar. İlişki kurma ihtiyacında olan bireyler ise insanlarla duygusal bağ kurmak isterler. Arkadaşlık ve sosyal bağlantılar kurarak parti, kokteyl, toplantı gibi etkinliklerde bağ kurmaya çalışırlar ve bundan keyif alırlar. Bir gruba veya topluluğa ait olmak, sevilme, kabul görme, takdir edilmek ister ve böylelikle bir gruba katılarak kimlik bulma duygusuna eriştiğini düşünmektedir (Erdem, 1997).

McClelland'a göre başarı motivasyonunu etkileyen faktörler (Erdem, 1997):

- *İrk ve çevre:* Bazı ırkların daha enerjik olduğu ve böylelikle başarı motivasyonlarının yüksek olduğu düşünülmektedir. İnsanların yaşamış oldukları iklim koşulları da motivasyonu etkilediği düşünülmektedir.
- *Din:* McClelland farklı birçok dinlerde düşük ve yüksek motivasyona sahip olan bireyler ile yapmış olduğu Musevi dinine ait olan insanların daha çok başarıya sahip motivasyonuna sahip olduğu görülmüştür.
- *Aile:* Otoriter bir ailede büyüyen insanların başarı motivasyonlarının düşük olduğu söylenebilir.
- *Çocuk geliştirme biçimleri:* Bireylerin çocukları küçük yaşlardan itibaren özgür yetiştirmeleri gerektiği, anne-çocuk bağının güçlü olabilmesi için

çocuğun annesinden yalnız kalmaması gerektiği ve çocuğun başarılarının ödüllendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Temel olarak, McClelland'ın kuramı, bireylerin söz konusu olan ihtiyaçlarının bireyleri farklı derece motive ettiği ve bu ihtiyaçların bireyin yaşamı boyunca kazanımı veya öğrenimi olarak varsayılmaktadır (Moore vd., 2010).

2.1.4.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları Victor Vroom'un beklenti kuramı, Adams'ın eşitlik kuramı, Edwin Locke'nin amaç kurma kuramı ve Lawler-Porter'in geliştirilmiş beklenti kuramı olmak üzere dört kuramdan oluşmaktadır.

2.1.4.2.1. Victor Vroom'un Beklenti Kuramı

Pinder (1998), insanların işteki motivasyonlarını iş ile ilgili davranış biçimlerini, yoğunluğunu, yönünü ve sürekliliğini belirleyen etkenler olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla bireyleri ödüllendirme, yönetim sistemi ve süreçleri gibi dışsal faktörlerle birlikte bireylerde başarılı ve uzman olma isteği gibi bireysel özellikler de motivasyonu arttırmaktadır. Çalışanları motive eden faktörleri daha iyi anlamak için, iş görenleri harekete geçiren bireysel gereksinimlerin “ne olduğu” sorusuna odaklanılmaktadır. Süreç teorisinde ise çalışanların örgütsel amaçlara uygun bir şekilde davranmaları için, çalışanları “nasıl” harekete geçirilmesi ve “nasıl” yönlendirileceği veya sürdürüleceği, gerektiğinde de sonlandırılabilirliği üzerine odaklanılmaktadır. Vroom'a (1964) göre, beklenti kuramının ortaya çıkmasında çeşitli kuram, fikir ve yaklaşımların etkisi olduğu söylenmektedir. Bu etkiler arasında, kökeni Antik Çağ Yunan filozoflarına dayanan hazcılık ilkeleri, etki kanunu ve psikologların motivasyonla ilgili yapmış oldukları çalışmalar örnek gösterilebilir. Bireyler bilinçli olarak kendileri için faydalı olan bir hedef doğrultusunda davrandıklarında kendilerini ödüllendirmekte ve bu davranışı tekrarlamaya istekli oldukları, ancak istenmeyen sonuçlar ile karşılaştıklarında ise buna neden olan davranışlardan kaçındıkları söylenebilir. Vroom, bireysel ihtiyaçlar ve değerler doğrultusunda geçmişte yaşanan haz ve acı, davranışları etkilediğini düşünmektedir (Tağ ve Çetinkaya, 2019). Vroom'a (1964) göre beklenti, bireylerin iş ile ilgili çabalarının belirli bir performans düzeyine göre sonuçlanmasına ilişkin tahmindir. Çalışanların beklenti tahminleri iki uç olasılık arasındadır. Bu olasılık 0 ile 1 arasında değişen beklentilerdir. Bir çalışan, işteki çabasının istenen performans düzeyine ulaşma konusundaki olasılığı düşükse, beklenti 0'dır. Diğer taraftan, çalışan görevini tamamlanacağından emin olduğunda, beklenti 1 değerindedir (Ladikli ve Arslan, 2023). Kurama göre yöneticiler, çalışanların

isteklerini, üç bileşen şeklinde analiz edip ölçmektedir. Bu bileşenler kişisel amaçlar (beklenti), ödül (araçsallık) ve performans/çabadır. Bireylerin kişisel amaçları beklentinin temel unsurlarından biridir. Beklenti, çalışanların işteki performansına etki eden çabanın algılanma durumu ve performans üzerinde algılanan kontrol etme durumudur. Yüksek beklentiye sahip olan çalışanlar, işteki davranışların performansını da etkileyeceğini düşünmektedir (Pool ve Pool, 2007).

2.1.4.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı

John Stacey Adams'ın eşitlik kuramında denge ve adalet ilkesi yer almaktadır. Çalışanın motivasyon seviyesi, yönetim tarafından çalışanlara uygulanan eşitlik ve adalet değerleri ile ilişkilidir. Bu kuramda bireyin yetenek, çaba, şans, işteki zorluk başarıyı etkileyen en önemli unsurlar olarak adlandırılmıştır (Sumanasena ve Nawastheen, 2022). Adams'ın (1965) geliştirmiş olduğu eşitlik kuramıyla, çalışanların iş yerinde göstermiş oldukları çabanın sonucunda elde ettikleri çıktılar, kendisi ile aynı pozisyonda çalışan bir başka arkadaşının çabası ve elde ettiği çıktılar ile karşılaştırıldığı söylenmektedir. Kişi mesai arkadaşları ile bu karşılaştırmayı yaptığında örgüt içerisinde eşitlik olup olmadığını sorgulamaktadır. Aksi takdirde eşitsizlik içeren bir durum var ise birey bu eşitsizliği giderici davranış sergileyeceği ön görülmektedir. Eşitlik Kuramı Lawler-Porter Modeli ile ilişkili olduğu söylenebilir. Çalışanların işteki performansı, yönetici tarafında çalışanlarına sunmuş olduğu içsel ödül (motivasyon), dışsal ödül (terfi veya ücret) ve tatmin arasında ilişki tespit edilmiş olup eşitlik kuramı ile benzerlik göstermektedir. Eşitlik kuramı motivasyonun temeli olarak bu ilişkileri görmekte ve motivasyonu bu ilişki üzerinden değerlendirilmektedir (Koçel, 2010). Dolayısıyla çalışanların ödülleri beklenen düzeyde ve eşit olarak dağıtılsa dışsal motivasyonun artabileceği, bu döngü devamı sonucunda çalışanların yaptıkları işi daha bilinçli yapacakları ve içsel olarak daha çok motive olabilecekleri düşünülmektedir (Aslan ve Doğan, 2020).

2.1.4.2.3. Edwin Locke'nin Amaç Kurma Kuramı

Edwin Locke'in geliştirmiş olduğu bu kurama göre çalışanların hedefleri, örgütlerdeki tatminlerini sağlayan önemli bir belirleyicidir. Kişilerin hedefleri belirlemesi ve belirli hedefler doğrultusunda hareket etmesi, kişilerin neyi, nasıl ve ne şekilde yaptıklarını göstererek amaçlarını ortaya koymasını sağlamaktadır. Yöneticiler açısından önemi ise bireylerin amaçlarının nitelikli olmasıdır. Bireylerin zor hedeflerle ilgili olan geri bildirimleri yeterli düzeyde olmalıdır. Böylelikle çalışanlar daha çok desteklenmiş olacaktır. Örgütsel amaçların belirlenmiş olduğu bir iş ortamında

çalışanların işi ile ilgili kendilerine ait amaç ve hedeflerinin olması ve yaptığı işe ilişkin geri bildirim alması, çalışanların içsel motivasyonlarını sağlanabileceği düşünülmektedir (Aslan ve Doğan, 2020). Hedef belirleme teorisinde (Locke ve Latham, 1984), en basit iç gözlemsel gözlemlerle insanların bilinçli davranmasını amaçlamaktadır. Bireylerin hedeflerine göre düzenlendiği söylenebilir ancak hedefe yönelik, bitkiler dahil olmak üzere tüm canlıların eylemlerini karakterize ettiği düşünülmektedir. Dolayısıyla bireylerin hedefe yönelik eylem ilkesi bilinçli eylem ile sınırlı kalmamaktadır (Latham ve Locke, 1991).

2.1.4.2.4. Lawler-Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Lawler-Porter'in Beklenti Kuramında (1968) kişilerin içsel ve dışsal ödüllendirilmelerinden bahsedilmektedir. Dışsal ödüller, çalışanlara daha çok işletme tarafından verilen ödüller şeklindedir. Dışsal ödül çalışanlar açısından algılanan eşit ödül değişkenidir (Durmaz, 2023). Vroom'un yapmış olduğu kurama göre, tutum değişkenlerine göre geniş bir perspektif sunarken, Porter ve Lawler'e göre bu değişkenler daha da çoğaltılabilir. Genişletilmiş bu kuruma göre verilen ödülün değeri, algılanan çabanın, çalışanların yetenekleri ve özellikleri, rol algıları, iş başarısı, algılanan denk ödülleri ve tatmin gibi birçok değişken üzerinde yapılan çalışmalardır. Bu çalışmalar, Vroom'un kuramını geliştirmiş ve yöneticilerin işle ilgili tutumları üzerinde durulmuştur. Porter ve Lawler, bireylerin bir amaç doğrultusunda çaba sarf etmeden önce bazı faktörler üzerinde durmuşlardır. Bunlar, ödülün değeri ve harcanan çabaya değip değmeyeceği ile ilgilidir. Bu faktörler, çabanın düzeyini etkilemektedir. Eğer kişiye verilen ödül, o kişiye çaba sarf etmeye değer gelmiyorsa, kişi yaptığı işe uygun olan davranışta bulunmayabilir (Özlü, 2014). Örgüt içerisinde çalışanlar göstermiş oldukları çabaları sonucunda aldıkları ödülleri diğer mesai arkadaşlarının göstermiş olduğu çabaların ödülleriyle karşılaştırmaktadırlar. Almış oldukları ödüllerin eşit bir şekilde verildiği düşünülürse, çalışanların motivasyon düzeylerinin daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların dışsal motivasyonu yüksek olması ve bu motivasyonun sürekliliği, çalışanların yaptıkları işe karşı olumlu bir tutum sergilemelerini sağlayarak içsel olarak da motivasyonlarını artırabileceği düşünülür (Aslan ve Doğan, 2020). Lawler ve Porter'in bu kuramında ödülün, motivasyon ve çabanın düzeyi dikkate alındığı ve buna göre değerlendirildiği görülmüştür. Bu değerler incelendiğinde ise bireylerin bir işi başarmaları için sarf ettikleri çabanın yanı sıra, bireylerin becerisi ve bilgisi işe karşı olan algısı ile ilgilidir. Çalışanlara yöneticileri tarafından verilecek olan ödül, parasal kazanç veya terfi

olanağı gibi motivasyonel çabalar sonucunda kişide tatmin olma durumu ve başarma hissi gibi duyguların olacağı söylenebilir. Yöneticinin bu kuramı bilmesi ona sağlayacağı yararlar açısından oldukça önemlidir. Bu sayede yönetici, iş görenlerini kendilerinden beklenen çabaya göre eğitime tabi tutması gerektiğini, böylelikle rol çatışmalarını azalacağını, iş görenlerine fiilen aldıkları ödüllerden çok kişilerin performanslarını gösteren düzeyde ödül düzeyini belirlemesi gerektiğini ve son olarak iş görenlerinin içsel ve dışsal ödül türlerine dikkat ederek gerekli önemi vermeyi bilmektedir (Erdem, 1998).

2.2. GÜVEN KAVRAMI

Güven kavramı, 1200'lü yıllardan beri kullanılmakta ve sözcük kökeni içten bağlılık anlamına gelen, toplum içerisinde kişilerarası ilişkilerde temel şartlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (İnan ve Çelik, 2018). Güven, kişiler tarafından paylaşılan belirli normlara dayalı, dürüst, düzenli ve işbirlikçi bir toplulukta meydana gelen beklentilerdir. Bu kavram, insanların birbirlerine karşı olan söylemlerine ve eylemlerine bağlanma veya birbirlerine karşı güvende olma durumu olarak da tanımlanabilir (Koşar, 2020). Güven, insanların güvendiği kişinin dürüst olacağına olan inancı, verilen sözü tutacağına ve ortak çıkarlar doğrultusunda hareket edeceğine dair hissettiği psikolojik bir duygu olduğu söylenmektedir (Haynes vd., 2020). Güven kavramı üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar, güvenirlilik (karşılıklı çıkarlar doğrultusunda hareket etme beklentisi), öngörülebilirlik (kişilerin söylemleri ile davranışlarının tutarlılığı) ve inançtır (karşısındaki kişinin fırsatçı davranmayacağı düşüncesi) (Paliszkievicz vd., 2014).

2.2.1. Güven Kavramının Anlam ve Önemi

Güven, kişilerarası ilişkilerin oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve bu ilişkilerin kalıcı hale getirilmesinde oldukça önemli bir kavramdır (Demirel, 2008). Güven ile ilgili yapılan araştırmalarda pek çok farklı tanımın olduğu görülmüştür. Louis (2007) çalışmasında güveni, bir kişi veya grubun, karşısındaki kişi veya kişilerin dürüstlüğüne, tutarlı olmasına, adalet duygusuna, arkadaşlık ilişkilerine inanma ve itimat etme şeklinde tanımlamıştır. Güven kavramı daha önceki tanımlarıyla birlikte ele alındığında, kişinin bir ilişkiye olan atılımını ve diğer kişiler için savunmasız kalma durumunda; kişilerin yardımseverlik, yetenek, güvenirlilik, dürüstlük, açıklık ve saygıya sahip olacaklarına inanma durumu şeklinde tanımlanmıştır (Daly ve Chrispeels, 2008).

Güven kavramı Hosmer tarafından farklı disiplinlerde incelenmiş ve güven konusunda tanımlar bu şekildedir (Hosmer, 1995):

- Güven, birey, grup veya örgüt tarafından karşısındaki kişi veya kişilere davranışlarındaki iyimser bir beklenti olarak ifade edilmektedir.
- Güvenen tarafın daima en iyimser olan olduğu söylenmektedir fakat bu durumun, ekonomik durumlar veya sosyal yapılarda açıkça ortaya çıkmadığı görülmüştür.
- Güven, karşı tarafın davranışlarından ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda savunmasızlık durumu olarak ifade edilir.
- Genellikle çalışanlara karşı uygulanan baskı veya zorlamayla değil, onları istekli olmalarına ve iş birliği içerisinde çalışma sonucunda ortaya çıkan bir durum olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla güven ortamını oluşması örgütlerde iş birliğini kolaylaştıran ve artıran bir unsur olarak ifade edilmektedir.
- Güven, tarafların (çalışan- örgüt) birbirlerine karşı olan çıkarlarını ve haklarını korumaya denir. Örgüt içerisinde güven unsurunu olması güven duyulan kişinin, grubun veya örgütün zarara uğraticı davranışlar sergilemeyeceğinin beklentisi, o kişinin güvenle ilgili tartışmalara yön verdiği söylenmektedir.

Kişiler arasında sağlıklı ilişkiler kurabilmek için iletişim oldukça önemlidir, iletişimin temelinde ise güven kavramı yer almaktadır. Dolayısıyla kişiler arasında güveni özenle kurmak ve yüceltmek gerekmektedir. İnsanlar üzerinde güven oluşturmak, güveni kurumsallaştırmak ve sürdürülebilmek, örgütler için oldukça önemli bir değerdir. Bu açıdan düşünüldüğünde güven, bireyler tarafından bilinçli ve tutarlı bir şekilde davranarak, süreklilik ve çaba göstermeyi kapsamaktadır (Solomon ve Flores, 2001). Güven kavramında yapılan araştırmalarda, çalışanlar tarafından alınan yüksek maaşların çalışanların tatmin düzeylerini etkilemediği ve onları örgüte bağlayan başka unsurların da olduğu görülmüştür. Çalışanlar için maddiyattan ziyade maneviyat da oldukça önemlidir. Örgüt içerisinde güven kavramı, bu manevi değerlerden birisidir. İş görenlerin örgütteki çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve iş görenlere çeşitli imkanların sunulması sonucunda, çalışanların kuruma karşı olan güvenleri de artacağı düşünülmektedir. Kurum çalışanlarının işteki çabalarının karşılığını almaları, işte sahip oldukları yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde

belirtilmesi, çalışanların terfi ve kariyer fırsatlarının olması gibi faktörlerin kişilerin kuruma karşı duydukları güven düzeylerini olumlu etkilediği görülmüştür (Smith, 1998; Şahbudak ve Sevimli, 2016).

Güven kavramının çeşitli davranış biçimleri sonucunda oluştuğu görülmüştür. Bir kişinin birine güvenebilmesi için o kişinin dürüst, iyi niyetli veya bunlar gibi birçok faktörlerin olduğu görülmüştür. Bu faktörlerden bazıları aşağıdaki gibidir (Nooteboom ve Six, 2003; Şahbudak ve Sevimli, 2016):

- *Güvenirlilik:* Bireylerin ihtiyaç duydukları şeylerin iyi niyetle karşılanacağı yönündeki inançları olarak tanımlanmaktadır.
- *Dürüstlük:* Kişi karakterini, tutarlı ve doğru bir şekilde yansıtmadır. Kişinin davranışları ile sözleri tutarlı olması dürüstlüğü ifade etmektedir. Doğruları çarpıtmamak, başkalarını suçlamamak ve kendi davranışlarının sorumluluğunu almak kişinin dürüstlüğünü yansıtmaktadır.
- *Bağlılık:* Örgütü ve örgüt çalışanlarının korunması, desteklenmesi ve cesaretlenmesi olarak ifade edilmektedir.
- *Tutarlılık:* Bireylerin davranışlarının öngörülebilirliği ve herhangi bir durum ile karşılaşıldığında kişinin olay anında davranışını tartması şeklindedir.
- *Açıklık:* Düşüncelerin ve bilgilerin özgür bir şekilde başkalarıyla paylaşma şeklinde ifade edilir. Açıklık ve güven kavramları, birbirleri ile içe içe olan ve birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Açıklık, güveni beslediğinden oldukça önemlidir. Yapılan araştırmalarda güvenin olmaması durumunda açıklığında meydana gelmediği görülmüştür.

2.2.2. Güven Biçimleri

Güven biçimleri Tüzün'e göre üç aşamadan oluşmaktadır. Burada bahsi geçen güven aşamalarının içerisinde iki kişinin önceden tanışıklığı olmadığı varsayılmış ve ancak bir önceki aşamayı tamamlayan kişiler sonraki aşamaya geçebileceği öngörülmektedir. Bu aşamalar, hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven olarak adlandırılmıştır (Kalemci Tüzün, 2007).

2.2.2.1. Hesaplanmış Güven

Bu aşamadaki güven biçimi, söz konusu kişilerin karşılıklı olarak tutarlı davranışlar sergilemesine ve çıkar ilişkisine dayalıdır. Sözü edilen kişilerin birbirlerine tutarlı davranış sergilememesi durumunda istenmeyen bir durumla karşılaşma

tehdidine karşı da kişiler birbirlerine güven duyarlar. Her ne kadar tehdit unsuru olsa da kişilerin karşılıklı olarak bir çıkar durumu olması daha olumlu bir algı oluşturduğu için bu biçime hesaplanmış güven adı verilmiştir.

2.2.2.2. Bilgiye Dayalı Güven

Bu aşamada kişilerin artık birbirlerini tanımış oldukları, bir geçmişlerinin olduğu ve buna bağlı olarak da gelecekteki davranışlarının tahmin edileceği düşünülmektedir. Bu aşamada kişiler birlikte zaman geçirerek kişi hakkında belirli bilgiye sahip olduğundan korkuların yerini iletişim almıştır.

2.2.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Özdeşleşmeye dayalı güven aşaması en üst güven aşamasıdır. Bu aşamada bireylerin ortak bir geçmişlerin olduğu, bu sebeple de birbirlerine olan beklentilerini bildiklerini ve empati kurabildikleri düşünülür. Bireyler artık ortak çıkarlar ışığında hareket etmeye başlamışlardır. Bu güven türü kişiler arasında belirli bir şarta bağlı değil, ortak çıkarlar altında bulunduğu en sağlam güven biçimi denebilir.

2.2.2.4. Örgütsel Güven

Örgütsel güven kavramı, çalışanların örgütün sağladığı desteğe ilişkin algısı, yöneticilerin söylemlerinin doğru ve tutarlı olacağına ve verdiği sözleri tutacağına olan inancı şeklinde tanımlanmaktadır. Güven kavramının bu doğrultuda hem yatay hem de dikey olarak kurum içerisindeki ilişkilerin temelini oluşturduğu düşünülmektedir (Mishra ve Morrissey, 1990). Başka bir tanıma göre örgütsel güven, yöneticilerin ve iş görenlerin iyi niyeti ve samimiyetinin, eylem ve davranışlarına yansımaya olan inancı şeklindedir (Memduloğlu ve Zengin, 2013). Örgütsel güven kavramı, kişiler arasında doğruluk, dürüstlük ve inanılabilirlik gibi özellikler kişinin inanç düzeyi ile ilgilidir. Bir başka deyişle, güvenin oluşabilmesi için, dürüstlük, doğruluk ve inanılabilirlik unsurlarının var olması gerekmektedir. Bu unsurlar birçok toplum tarafından kabul görmüş ve sosyal hayatta bulunması gereken değerlerdir. Bu değerlere olan inanç düzeyi yüksek olması örgütlerde güveni arttırmakta, aksi durumda ise örgütsel güven düzeyini azalttığı görülmüştür (Kahya, 2013). Mishra (1996) güveninin; yeterlilik/uzmanlık, açıklık/dürüstlük, ilgililik/yardımseverlik, güvenilir olmak şeklinde dört boyuttan oluştuğunu söylemektedir. Shockley- Zalabak ve arkadaşları ise Mishra'nın bu dört boyutuna ek olarak "özdeşleşmeyi" de ekleyerek beş boyuttan oluştuğunu söylemektedir (Şahbudak ve Sevimli, 2016).

Örgütsel güven, örgüt içerisinde çalışanların oluşturduğu psikolojik bir ortamdır. Yönetici durumundaki kadronun tutum ve davranışları güven ortamının

sağlanmasında oldukça önemlidir. Örgütsel güven, tüm çalışanları için gerekli bir unsurdur. Kurum içerisinde oluşturulan güven ortamı, insanların birbiri ile daha çok paylaşımda bulunmasını sağlamaktadır. Örgüt çalışanları, yöneticiye ve örgüte duyulan güven ve örgütte güvene dayalı bir ilişki var ise kendisini örgüte ait hisseder, yaptığı işten doyum duyar ve örgütte kalma istediğine sahiptir. Örgütsel güveni üst düzeyde olan kurum veya kuruluşlar da örgüt yapılarının uyumlu, uzun vadeli anlaşmaları olan, örgütlerde ekip oluşturmada daha etkili oldukları ve kriz yönetimini daha iyi yönettikleri gözlemlenmiştir. Güven düzeyleri fazla olan örgütlerin, güven düzeyleri daha az olan örgütlere göre daha başarılı, uyum sağlamada zorlanmayan ve modern örgüt yapısına sahip olacağı söylenebilir. Kurum içi güven, performans değerlendirme, işbirlikçi olma, liderlik, ekip ruhu oluşturma ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel aşamalar için önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla örgütsel güven kavramı, örgüt içerisindeki ilişkileri etkilediği söylenebilir. Örgütlerde güven olmadan amaca ulaşmak zorlayıcı olabilmektedir (Sarıkaya ve Keskinilic Kara, 2020).

İşletmelerde son derece önemli rekabet üstünlüğünün sağlanması ve korunması için etkin ve verimli kurumlara gereksinim vardır. Dolayısıyla bu durumda kurumların alması gereken tedbirler arasında örgütsel güvenin oluşturulması ve korunması yer almaktadır. Örgütsel güven kavramı sadece örgütlerin çalışmalarına karşı yardım eden bir unsur olmayıp aynı zamanda çalışanların da huzurunu düşünen ve istekli bir çalışma ortamını sağlamasında gereken önemi veren örgütsel bir değerdir (Şakar, 2012; Şahbudak ve Sevimli, 2016). Örgütsel güvenin sağlanmasında çalışanlar arasında açık bir şekilde iletişim ortamının oluşturulması, yöneticilerin vermiş olduğu sözleri yerine getirmede özen göstermeleri, çalışanlarını ödüllendirmesi, terfi, performans değerlendirme gibi unsurların insan kaynakları departmanında prosedürlerinin adil işlenmesi, çalışanlara yetki devri verilmesi ve çalışanların kararlara katılım sağlaması ve etik değerlere önem verilmesi gerekmektedir. Böylelikle güven ortamının sağlandığı örgütlerde çalışanlar arasındaki ilişkiler iyi niyete dayalı, daha sağlıklı bir şekilde gerçekleşeceği düşünülmektedir. Yöneticiler ile çalışanlar arasında iş birliğine ve dayanışmaya dayalı bir ilişki oluşmakta ve çalışanlar daha istekli çalışmakta, örgüte ise yüksek bir bağlılık duymaktadır. Böylelikle kuruma karşı görev ve sorumluluklarının bilincinde, çalışma arkadaşlarını destekleyen, ekip ruhu içerisinde çalışan iş görenler, bireysel ve kurumsal başarıyı arttırdığı düşünülmektedir (Memduloğlu ve Zengin, 2013).

2.2.2.4.1. Örgütsel Güven Türleri

Örgütler, kişiler arası ilişkilerin en yoğun yaşandığı yer olarak adlandırılmaktadır. Örgüt içerisinde ortak kurallar, prosedürler ve yetkiler örgütsel yaşam alanında yön vermekte ve yazılı olmayan bazı unsurlarda etkili olabildiği görülmüştür. Örneğin, bazı kurumlarda kişiler arası kolay bir şekilde iş birliğine gidilmesi, yöneticileri ile uyumlu bir iletişimin sağlanması, çalışanların örgütte meydana gelen değişime hızlı bir şekilde tepki verebilmesi ve performanslarının yüksek olmasının temel nedeni, örgütlerde güvenin yüksek olmasıdır. Örgütlerde yaşanan ekonomik, politik ve sosyal krizlerden ziyade asıl altında yatan sebebin güven sorunu olduğu düşünülmektedir. Başarılı örgütlere bakıldığında yöneticilere güven, örgüte güven, ortak amaca güven gibi unsurların olduğu söylenmektedir (Stoner ve Hartman, 1993; Şahbudak ve Sevimli, 2016).

Alinyazın incelendiğinde örgütsel güven türlerinin “yöneticiye duyulan güven”, “çalışma arkadaşlarına güven” ve “örgüte güven” şeklinde üçe ayrıldığı fakat bu üç unsurun aslında iç içe geçtiği ve kesin sınırlar içerisinde tanımlanmadığı görülmüştür. Örneğin, çalışanların yöneticilerine olan güvenleri, örgüte olan güvenleri şeklinde de genelleştirilmiştir.

Örgütsel güven türlerine ilişkin açıklamalar aşağıdaki gibidir:

2.2.2.4.1.1. Yöneticiye Duyulan Güven

Yönetici kavramı, kurum içerisinde kurumu temsil etme, iş görenlerin çabalarını organize etme ve belirli amaçlar doğrultusunda onları yönetme eylemi şeklinde tanımlanmaktadır (Özgen, 2003). Bu nedenle yöneticinin görev ve sorumluluklarının yanında örgütün amaçları ile çalışanların örgüt içerisindeki bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirmektir (Çırpan ve Koyuncu, 1998). Yöneticiye güven, çalışanların yöneticilerinin davranış ve eylemlerindeki tutarlı davranma istekliliği olarak tanımlanmaktadır (Mayer ve ark., 1995). İş gören, yöneticisinin sözlerini tutacağını, tutarlı ve adil davranacağını, açık ve doğru cevaplar vereceği inancı ile yöneticisine güven duymaktadır (Reinke ve Baldwin, 2001).

Çalışanlar ile yöneticileri arasındaki etkileşimin örgüt açısından önemli görülen kısmı, çalışanların örgütü temsil eden yöneticilerine olan güveni, tüm örgüte duydukları güven olarak genelleştirmeleridir. Bu sebeple örgütsel güven ve yöneticiye güven arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Nitekim bu durum örgütsel bağlamda düşünüldüğünde güven ilişkisini başlatan ilk adım olarak

yöneticinin davranışları olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle güven sürecinin oluşması yöneticilerin sorumluluğundadır (Tüzün, 2006).

Literatür incelendiğinde güvenme sürecinin yöneticiler tarafından başlatılması gerektiği sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla Whitener ve arkadaşlarının adını vermiş olduğu “Yönetmel Güvenilirlik Model’inde” çalışanların yöneticiye duyulan güvenin etkili olabilmesi için yöneticilerde bulunması gereken beş boyuttan bahsedilmiştir. Bu faktörler güvenilirlik anlayışının boyutları olarak ifade edilmektedir. Bu boyutlar şu şekildedir (Whitener vd., 1998):

- **Davranışlarda tutarlılık:** Yöneticilerin geçmişte yaşamış oldukları olaylara verdiği tepkilerin gelecekteki davranışlarının tahmin edilebilir olmasıdır. Yöneticilerin tahmin edilebilir davranışları, çalışanları ile olan ilişkilerinde güven seviyesinin artmasını sağlamaktadır.
- **Davranışlarda dürüstlük ve saygı:** Yöneticilerin çalışanlarına karşı dürüst olması, doğruları söylemesi, davranışları ile söylemlerinin tutarlılığı, saygılı olması ve sözlerini yerine getirmesidir.
- **Denetim paylaşımı ve dağılımı:** Yöneticilerin çalışanlarına karşı güven duyduğunu hissettirmesi, adil ve etkin bir şekilde denetimin paylaşılması ve kararlarda çalışanlarının da fikri alınması, yöneticiye güven duygusunu oluşturmada oldukça etkilidir.
- **Etkin iletişim:** Yöneticiler tarafından alınan kararların doğru ve zamanında olması, yeterli bilgiyi içermesi ve düşüncelerin açıkça ve dürüst bir şekilde beyan edilmesi, etkin iletişim kurarak güven duygusunun oluşmasında önemlidir.
- **İlgili ve özenli davranma:** Yöneticilerin çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarına duyarlı ve ilgili davranması, çalışanlarının çıkarlarına önem vermesi ve çalışanlarını desteklemesidir.

Yöneticilerin davranışları çalışanların güven algısını etkilemektedir. Dolayısıyla güvenilir bir yönetici, çalışanlarına karşı adil davranmalı, etik ve ahlak değerlerine önem vermeli, çalışanlarına karşı dürüst davranmalı, saygılı olmalı ve çalışanları ile etkin ve sağlıklı bir iletişim kurmalı, çalışanlar ile ilgilenmeli ve onları desteklemelidir (Yılmaz, 2012). Kısacası güvenilir bir yönetici aynı zamanda çalışanlarına iyi bir liderlik edebilmelidir. Liderlik konusundaki güveni oluşturan öğelerle ilgili bir yaklaşıma göre, liderin dönüşümsel veya etkileşimsel bir liderlik tarzı kullanmasıdır. Bunlardan ilki güven ilişkisine dayanırken, ikincisi ise güven oluşturan

unsurun kişinin karakterine dayalı olduğu söylenmektedir. Dönüşümsel liderlik ilişkilere dayalı olmakla birlikte liderler, takipçileriyle iyi ilişkiler kurarak ve onlara ilgi ve yakınlık gösterip güveni teşvik etmektedirler. Diğer bir deyişle, bir liderle takipçi arasındaki güven ilişkisi, daha karmaşık bir değişim sürecine bağlıdır ve ilgi, yakınlık ve iyi niyetle canlandırılmış yüksek kaliteye sahip ilişkileri içermektedir. Dolayısıyla güvenin performansı arttırdığı söylenebilmektedir. Çünkü liderle kurulan iyi bir ilişki sonucunda, çalışanın iş tatmini artmakta ve böylelikle işini yaparken daha yüksek bir başarı elde etmektedir (Hassan, 2011).

Hiyerarşik ilişkilere göre güven kavramı, dikey ve yatay olarak adlandırılmıştır. Dikey güvende aşağı yönlü ve yukarı yönlü olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Yukarı yönlü güven de yöneticiye duyulan güven ve üst yönetime güven şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanların üst yönetim yerine daha çok yöneticileri ile iletişime geçtikleri ve duygusal bir bağ kurduklarından birbirlerini daha iyi anladıkları düşünülmektedir. Üst yönetimden ziyade yöneticilerin davranışları, kurum çalışanlarının işteki performansları üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Hui-min ve Li-rong, 2008).

Yöneticiye olan güven düzeyinin az olduğu örgütlerde, örgüt içerisinde işten ayrılmalara neden olduğunda çalışanlar üzerinde yapılan maliyet boşa sonuçlanacaktır. Çalışanların örgüte olan güvensizliği zamanla kişinin hem kişisel sağlığını hem grup sağlığı bozmaktadır. Örgütlerde güven duygusunun azalması, çalışanlar üzerinde baskı ve korkuyu beraberinde getirecek olup, çalışanların kuruma karşı yabancılaşmasına, yalnızlık, düşmanlık gibi hislerin oluşmasına neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra örgüt içerisinde stresin artması, yönetim tarafından alınan yanlış kararların oranının da arttıracığı, çalışanların ve yöneticilerin bencilce davranışlar sergileyeceği düşünülmektedir. Aynı zamanda yöneticilerine güvenmeyen iş görenlerin sadece kendi işleri ile ilgilendikleri, bu nedenle de yaratıcılıklarının zamanla yok olduğu, iş tatminlerinin azaldığı, yeni durumlarla karşılaşmaktan kaçındıkları sonucuna varılmaktadır (İslamoğlu, 2007; Şahbudak ve Sevimli, 2016).

2.2.2.4.1.2. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven

Çalışma arkadaşlarına güven, kişilerin çalışma arkadaşlarının yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarına, adaletli, dürüst ve itimat edilir davrandıklarına, etik ilkeler doğrultusunda ilerlediklerine olan inancı olarak tanımlanmaktadır (Tüzün, 2007). Başka bir deyişle örgütte iş görenin çalışma arkadaşlarının yetkinliğine güvenmesi, onların adil ve etik davranacağına inanması, çalışma arkadaşlarının söz ve eylemlerin

tutarlı olması buna bağı olarak güvenmesi şeklindedir (Ferrers vd., 2004: 610). Bir örgütte çalışanların birlikte belirledikleri bir amacı gerçekleştirebilmeleri için, takım çalışmasını yatkın olmaları ve birbirlerine güvenmeleri gerekmektedir. İş arkadaşına güvenin zayıf olduğu örgütlerde grup içi anlaşmazlıklar, tartışmalar veya yanlış anlaşılmalarda olabilmektedir. Çalışma arkadaşları arasındaki güven zayıf olduğunda kişilerde gerek örgütten gerekse ortak hedeflerden uzaklaşmakta ve örgütün uzun vadedeki hedeflerinin gerçekleştirmede başarısızlığa yol açabilmektedir (Öztürk ve Vatansever, 2020). Bir örgütte güven duygusunun oluşabilmesi için kişinin ilk önce kendisine güvenmesi gerekmekte ve sonrasında bir başkasına güvenmesi beklenir. Örgüt içerisinde çalışanların oluşturduğu güven ortamı arttığında çalışma koşullarının da bu durumdan olumlu etkileneceği düşünülmektedir. Çalışanların karşılıklı olarak güven duyguları arttıkça, örgütte birlikte ve daha özenli çalışmalar ile örgütün amaçlarına daha kısa sürede ulaşılacağı söylenebilir. Örgüt içerisindeki çalışma arkadaşları ile güven ortamı sağlanabilirse, o örgütte daha az işten ayrılma niyetleri ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle insan ilişkileri daha yapıcı hale gelerek örgüt başarısı artacağı düşünülmektedir (Timuroğlu ve Alioğulları, 2019).

2.2.2.4.1.3. Örgüte Duyulan Güven

Örgüte duyulan güven iş görenlerin, örgütün benimsemiş olduğu prosedürlerine, kullanılan teknolojik ürünlere, yönetimine, örgütün hedeflerine, misyon ve vizyonuna ve adaletine karşı hissetmiş olduğu güven duygusu şeklinde tanımlanmaktadır. Bachman ve Inkpen (2011), örgüte duyulan güven ile ilgili yapılan araştırmaları neticesinde örgütte kişiler arasından kurulan ilişkinin kurumsal riski azaltan ve güven duygusunun oluşmasını sağlayan dört faktörün olduğu söylenmektedir. Bu faktörler örgütün itibarı, yasal düzenlemeler, belgelendirme ve toplum normları, yapıları ve bunların prosedürleri şeklindedir (Tahmaz, 2018).

Güven kavramı bireysel ve örgütsel düzeyde oluşmaktadır. Kişiye duyulan güven ile örgüte duyulan güven duygusu arasında farklılıklar görülmektedir (Doney ve Cannon, 1997). Kişilerin birbirleriyle olan ilişkileri ve deneyimleri sonucunda ortaya çıkan güven kavramı “bireysel güven” olarak adlandırılırken, kurumsal ilişkiler sonucunda ortaya çıkan güven duygusuna ise “örgütsel duyulan güven” olarak tanımlanmaktadır (Bachmann, 2003). Gilbert ve Tang (1998) örgütsel güven kavramını, yöneticilerin çalışanlarına verdikleri sözleri yerine getireceğine dair çalışanlarda oluşan güven hissi şeklindedir. Başka bir tanımda ise örgütsel güven, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için bu hedefleri içselleştirmeyi, iş birliğini

içerisinde olmayı ve örgüt içerisinde ortak beklentilere uygun bir şekilde davranış sergilenmesidir (Yıldırım, 2014). Literatür incelemesi sonucunda örgütsel güvenin üç boyuttan oluştuğu ve bunların; yöneticiye güven, arkadaşlarına güven ve kuruma duyulan güven şeklinde olduğu görülmüştür (Adams, 2004; Dietz ve Hartog, 2006; Arslan, 2009; Nedkovski vd., 2017).

2.2.3. Güven Modelleri

2.2.3.1. Mishra'nın Güven Modeli

Mishra'ya göre güven kavramı, örgütsel ve bireysel olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Bireysel açıdan güven, bireylerin kişisel ilişkilerinde karşısındaki kişiden beklenti içerisine girmesi, örgütsel güven ise bireylerin örgüt içerisinde karşılıklı ilişkilerinde birbirlerinden bekledikleri beklentiler şeklinde tanımlanmıştır. Mishra'nın (1996) yapmış olduğu çalışmada, örgütsel güven ve bireysel güvene ait dört boyut ortaya çıkmaktadır. Bunlar, yeterlilik, açıklık, ilgili olma ve dürüst (güvenilir) olma şeklindedir. Örgütsel ve bireysel güveni oluşturan bu dört boyut, bir güven modelini oluşturmuş ve insanlar üzerinde güven algısı oluşturduğu görülmektedir (Bozkurt, 2023). Mishra'ya göre bireylerin güvenilir olması için yeterlilik, açıklık, ilgili ve dürüst olma gibi boyutlara ulaşması gerektiğini söylemektedir. Örgütsel açıdan bu güven, örgüt yönetiminin yönetici veya çalışanlarla oluşturacağı bağlantılara ve çalışanların bu doğrultudaki algısına bağlı olduğu düşünülmektedir (Mishra, 1996).

Tablo 2. Mishra'nın Güven Modeli Boyutları

Boyut	Anlamı
Yeterlilik	Bireylerin sahip oldukları yetenek ve beceriyi belirtmektedir. Kişi veya örgütten beklenen standartları gerçekleştirme kabiliyetine sahip olma durumu şeklinde de açıklanmaktadır. Örgütsel güven açısından yeterlilik ise iş görenlerin yöneticisine karşı duyduğu güven seviyesini belirlemektedir. Bu boyut iş görenlerin, örgüt yöneticisinin çalışanlarla oluşturacağı irtibatlarla ve alacağı kararlarla ilgili yeteneğine duyduğu güvene dayanmakta, bütün kademelerdeki iş görenlerin gerçekleştirdikleri iş ve bu işteki yeteneklerini göz önünde tutmaktadır.
Açıklık	Bireylerin birbirlerine karşı güvene dayalı bir ilişkide iletişimin açık ve dürüst bir şekilde algılanması olarak tanımlanır. Örgütsel açıdan açıklık boyutu, örgüt içerisinde yöneticiler çalışanlarına karşı açık olmazlarsa ve çalışanlar bu sebeple yöneticilerine olan inancı kaybeder ve böylelikle

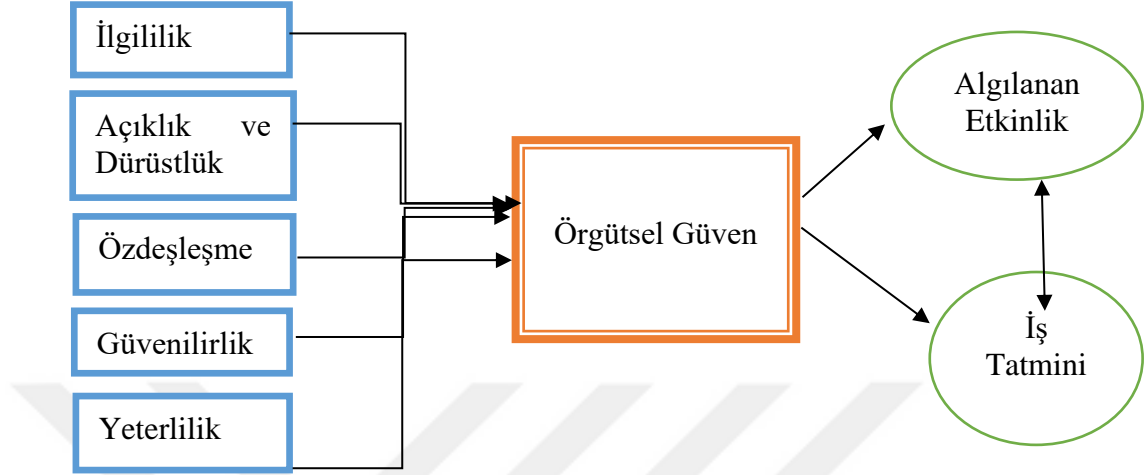
	örgütte güvensizlik meydana gelmektedir. Güvenilir bir yönetici, çalışanlarına yetenek kazandırma, onları yeniliğe ve değişime özendirilmeye, aynı zamanda çalışanlarını yönetmede daha verimli sonuçlar almaktadır. Dolayısıyla çalışanlar görüşlerini açık bir şekilde korkmadan yöneticilerine söyleyebilmektedir.
İlgili Olma	Bireylerin kurum içi veya kurumlar arası kendi ilgileriyle başkalarının rahatına olan ilgilerinin dengesini koruyabilmesine bağlı olarak oluşmaktadır. Bu boyut yöneticilerin çalışanları ile ne kadar ilgilendiklerini hissettirmeleriyle ilgilidir. Örgüt açısından bakıldığında çalışanların kendi çıkarlarıyla diğer çalışanların çıkarlarını dengede tutması durumu şeklindedir.
Güvenilir Olma	Bireylerin söylemleri ve davranışlarındaki tutarlılık şeklinde tanımlanabilir. Örgüt açısından güvenilir olma yöneticilerin ve çalışanlarına karşı tutarlı davranışlar sergilemeleri sonucunda oluşmaktadır. İş kapsamında güvene dayalı yapılan eleştiriler ve verilen kararlar da davranışlardan etkilenmektedir.

Kaynak: (Mishra, 1996; 266-269)

2.2.3.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Yukarıda belirtilen Mishra güven modelindeki yeterlilik, açıklık, ilgili olma ve güvenilir olma güvenin dört boyutuna ilaveten Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın kişiler arasında iletişim ve iş tatmini üzerinde yapılan araştırmalar incelenmiş ve "özdeşleşme" kavramını ekleyerek beş boyutlu bir model ortaya koymuşlardır (Selvi, 2019). Özdeşleşme boyutunda işyeri çalışanlarının örgütsel hedefleri, vizyonları, normları, inançları ve değerlerle bütünleştirilip bütünleştirilmediği değerlendirilmiştir. Özdeşleşme, kurum çalışanlarının kurumsal hedeflerine ulaşmada onları desteklemesi ve çalışma arkadaşlarıyla iş birliği içerisinde olmasını ifade eden bir boyut olarak adlandırılmaktadır. Özdeşleşme kavramıyla birlikte işletmeler, kurum çalışanlarının dayanışma, birlik ve beraberlik içinde, takım ruhunu andıran ilişkiler oluşturmak istemektedir. Çalışanlar kendini iş yerine ait hissederse ve iş yeri ile özdeşleşmişse örgüte olan güven duygusunun arttığı, verimliliğin en üst düzeye ulaşacağı düşünülmektedir (Üstün, 2015). Çalışanlar kendilerini örgüte ait ve özdeşleşmiş hissetmezler ise kuruma yabancılaşacakları ve kurumsal verimliliğinin de düşeceği düşünülmektedir. Çalışanların, kurumun başarıya ulaşmasında yapmış oldukları katkılardan dolayı kendilerini değerli hissettikleri ve böylelikle motive oldukları, buna bağlı olarak örgüt amaçlarını gönüllü bir şekilde

destekledikleri görülmüştür (Aybar, 2018). Bir başka ifadeyle, kurumsal norm, değer ve inançları benimseyen kurum çalışanlarının, işteki verimliliğe önem vererek katkı sağladıkları, kurum inanç ve değerleri ile kendi inanç ve değerlerini arasında ortak bir bağ kurdukları söylenebilir (Abidi, 2022).



Şekil 2. Shockley Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Kaynak: (Tüysüz, 2015; 43)

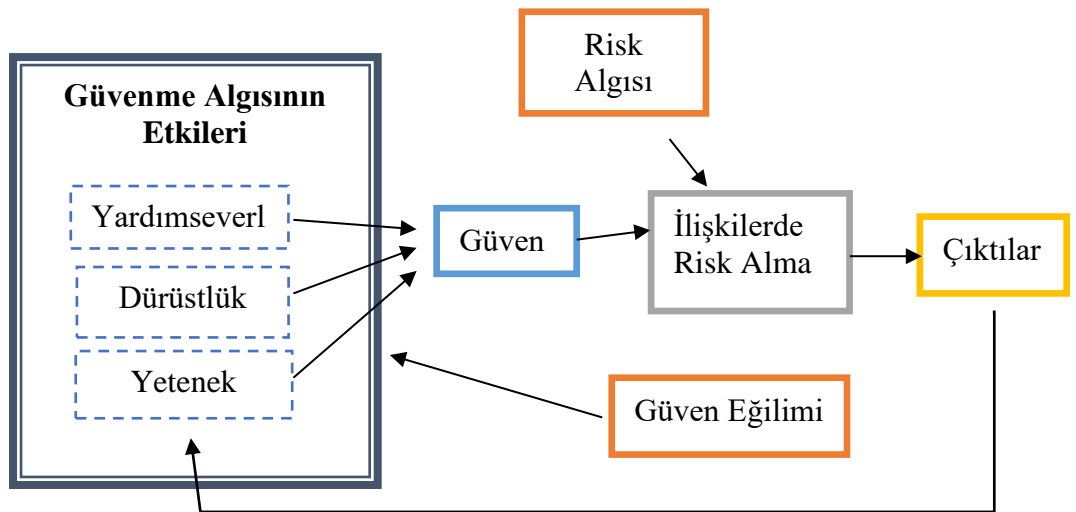
Shockley Zalabak ve arkadaşlarının yapmış olduğu bu modelde, kişilerin ilgililik halleri, açıklık ve dürüstlük davranışları, bunu özdeşirmeleri, güvenilirlik ve yeterlilik boyutlarının kurum içerisinde güvenin oluşmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla örgütsel güven unsurunun iş tatmini ve algılanan örgütsel faaliyet üzerinde etkisi olduğu ve iş tatminin de algılanan bu faaliyet üzerinde rol oynadığı söylenebilir (Yılmaz, 2012).

2.2.3.3.Mayer, Davis ve Shoorman'in Güven Modeli

Mayer, Davis ve Shoorman (1995) geliştirmiş oldukları güven modelinde, kişilerin birbirlerine karşı göstermiş oldukları güven eğilimini bireyler arasında yer alan ilişkiyi incelemişlerdir. Bu modelde güvenen ile güvenilen kişi arasında karşılıklı olarak güven ilişkisi dikkate alınmamış ve tek taraflı bir ilişki oluşturulmuştur. Güvenen kişinin güvenmeye olan istekliliği ile güvenilen kişinin güvenilir olmaya değer algısı arasında önemli farklılıklar bulunmuştur. Bu eğilim, kişilerin deneyimlerinden, kültürel değerlerinden ve kişilik özelliklerinden etkilenmekte ve dolayısıyla kişiden kişiye farklılık göstermektedir (Mayer vd., 1995: 715). Örgüt içerisinde güvenin oluşturması için güvenilen tarafın yeteneği, yardım severliği ve dürüstlüğü oldukça önemlidir (Zorlu Yücel, 2006). Mayer, Davis ve Shoorman güvenilirliğin üç boyuttan oluştuğunu fakat bu boyutların tek başına bir işe

yaramayacağını, sadece güveni geliştirmeye yardımcı olacağını söylemektedir. Bu boyutlar yardımseverlik, dürüstlük ve yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır (Mayer vd., 1995: 720).

- **Yardımseverlik:** Bu boyutta kişiler arasında bir ilişkinin oluştuğunu göstermektedir. Yardımseverlik bir kimsenin benmerkezci yaklaşımın yanı sıra, güvenen taraf olmak için iyilik yapma istediğine inanılma derecesi şeklinde tanımlanmaktadır (Schoorman vd., 2007).
- **Dürüstlük:** Dürüstlüğün, bir ilişkide risk almaya yol açacağı düşünülmektedir. Kişiler arası güvenilen tarafın, güvenen tarafın kabul ettiği şartlara bağlı kalması durumunda meydana gelmektedir. Bu şartların doğruluğuna bağlı olarak kişi karşısındaki kişide bu kuralların bağlılık duygusunun oluşturmasına yardımcı olmakta ve güvenin ortamının gelişmesi sağlamaktadır. Dürüstlük, “risk alma istekliliği” şeklinde de tanımlanmıştır. Aynı zamanda güven düzeyi kişinin almaya istekli olduğu risk miktarının da bir göstergesi olarak düşünülmektedir (Schoorman vd., 2007).
- **Yetenek:** Kişinin bir işteki ustalığı, becerisi ve kişisel özelliklerini kullanmasıyla beraber bir etki alanı oluşturup, bu alanda kişileri etkileyen olma gücünü çevreye göstermesi şeklindedir. Burada belirli sınırlar içerisinde güveni sağlaması gerekmektedir (Bell vd., 2002). Kişi, belirli bir alanda daha çok beceriye sahipken, başka bir alanda daha az beceriye sahip olabilir (Shoorman vd., 2007: 345).



Şekil 3. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli

Kaynak: Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 715

İnsanların güven eğilimi kişiler üzerinde bilgi sahibi olmadan karşı tarafa ne kadar güveneceğini belirlemektedir. Modelde güvenen kişinin güven eğilimi yüksekse güvenilen kişi ile ilgili bilgiye gerek duymadan güven ilişkisi gerçekleştirdiği öne sürülmüştür (Özdemir, 2021). Güvenme eğilimi olmayan bireylerin, kişilere kolayca güven duymadıkları veya güven duymakta kararsız oldukları için kişi hakkında bilgi edinmeye ihtiyaç duymadıkları söylenebilir.

Mayer, Davis ve Schoorman tarafından sunulan modelde risk unsuru üzerine yoğunlaşmış ve algılanan riskin, güvenen kişi tarafından avantaj ve dezavantaj şeklinde değerlendirilmiştir. Kişiler üzerinde algılanan risk güven düzeyinin altında ise kişinin risk alma olasılığı artacağı düşünülmektedir. Kişilerin güven eğiliminde, güvenilen özelliklerinden hiçbiri kişi tarafından algılanmazsa ilişkide algılanan risk düzeyi yüksek olacağı düşünülmektedir. İlişkinin sonucunda oluşan çıktılar kişiler arasında bir sonraki güven eğilimleri için bir girdi olarak güvenen kişiye bilgi sağlamaktadır. Dolayısıyla bu çıktılar, bireylerin geçmiş deneyimlerinden bir parça haline gelmektedir. Bu modelde sonuç olarak güvenen tarafın güvenme eğilimi ve karşı tarafa olan güvenmeye layık olma inancı kişide güven düzeyini belirlemede önemli unsurlardır (Abidi, 2022).

2.2.3.4. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings'in güven modelinde çalışanların veya kurumun iyi niyetli davranma biçimine, bireylerin dürüstlüğüne ve iş alanında cazip fırsatlar olsa dahi haksız çıkar sağlamayacağına yönelik kişisel ve kurumsal inanç şeklinde tanımlanmaktadır. Bromiley ve Cummings'in güven modeli üç boyuttan oluşmaktadır. Boyutlarından ilki, bireylerin güvenilir bağlılık oluşturmaya yönelik davrandıklarını ileri sürmektedir. İkinci boyutta, güvenilir bireylerin davranış ve tutumlarının sözleriyle tutarlı olması şeklindedir. Üçüncü boyut ise güvenilir bireylerin, beklenmedik şartlarda başkalarının kazançlarından yararlanmayacağı yani fırsatçılık yapmayacağı anlamına gelmektedir (Cummings ve Bromiley, 1996: 302-304). Bromiley ve Cummings güveni; duygusal, bilişsel ve davranışsal bileşenlerden oluşan bir olgu olarak nitelendirmektedir. Bu üç güven bileşeni, bireylerin davranışlarını açıklamaya yöneliktir.

Tablo 3. Bromiley ve Cummings Güven Matrisi

Güven Matrisi		Güven Bileşenleri		
		Duygusal	Bilişsel	Davranışsal
Güven Boyutları	Bağlılığı koruma			
	Dürüst bir şekilde ikna etmek			
	Fırsatçılıktan kaçınma			

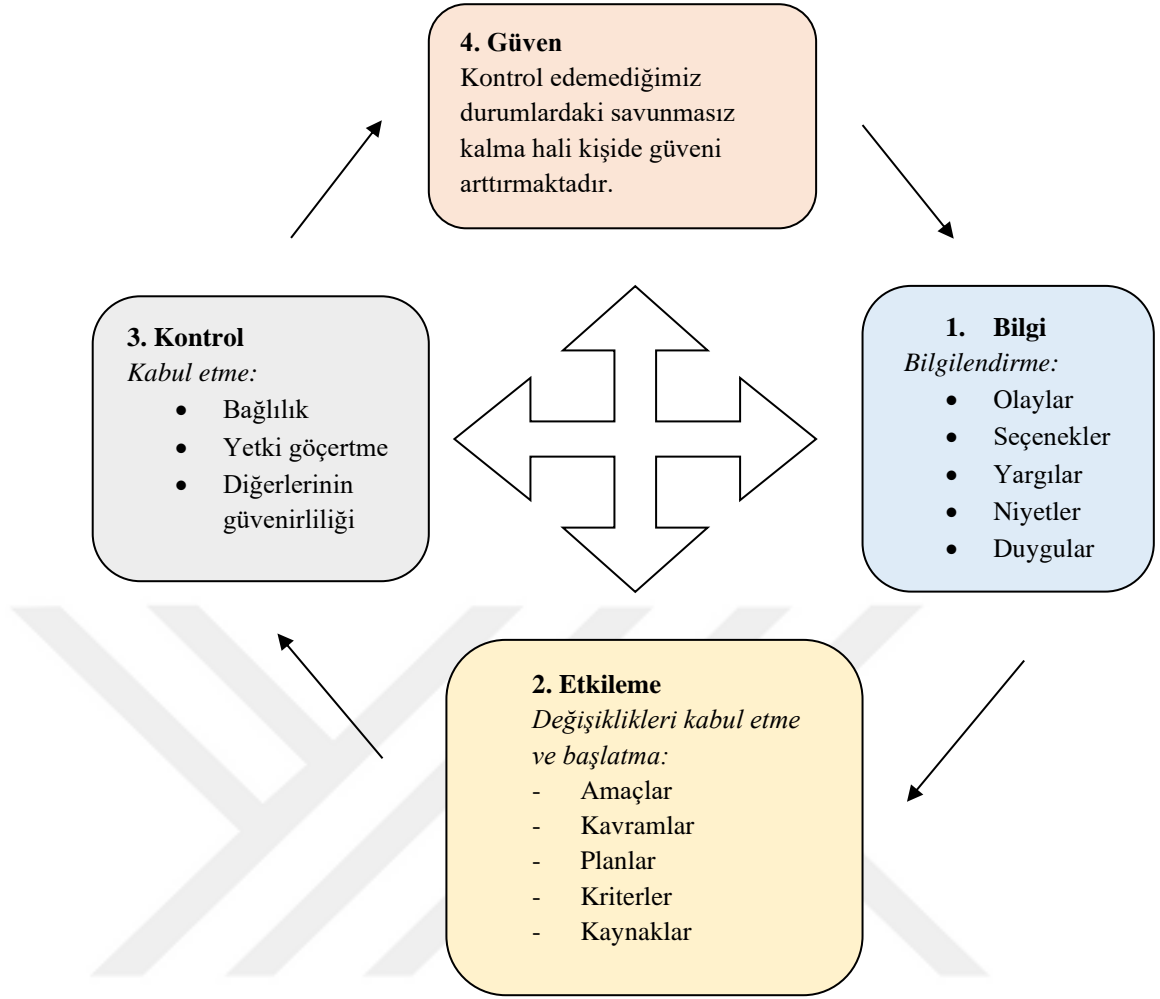
Kaynak: (Cummings ve Bromiley, 1996: 303)

Sonuç olarak Bromiley ve Cummings, bireylerin güvenilir olmalarını, yukarıdaki tabloda da belirtildiği üzere üç boyutta kabul etmiş ve bu boyutlar doğrultusunda şekillenen davranış olarak nitelendirilmiştir. Kurum çalışanları ve yöneticilerinin bu üç boyutu dikkate alarak davrandıklarında örgüt, güvenilir olarak nitelendirilmektedir (Cummings ve Bromiley, 1996; akt. Yılmaz, 2012).

2.2.3.5. Zand’ın Sarmal Güven Kuramı

Zand'ın sarmal güven kuramında, kişiler arasındaki güven, bir tarafın diğerinin tutum ve davranışlarına dair bir beklenti oluşturmakta ve bu beklenti ile birbirini pekiştiren süreçler, döngüsel bir biçimde gelişmektedir (Kasil, 2010 :17). Bu modelde güvenin, geribildirim içeren bir döngü olduğu ve bu döngü de “Güven Döngüsü” olarak adlandırıldığı görülmüştür (Cullen, Johnson, ve Sakano, 2000).

Sarmal olarak adlandırılan güven modelinde, bilgi, etki ve kontrol unsurlarını güven sarmalının aşamaları olarak adlandırılmıştır (Çağla Oran, 2018). Modelde güven oluşumu döngülerinin yukarı veya aşağı oluşu, kişiler arasındaki bilgiyi aktarma ve paylaşma biçimleri, birbirlerine hangi ölçüde etkilediklerini ve kontrolü ne kadar sağladıklarına göre belirlenmektedir. Kişiler birbirlerine karşı güven duydukları zaman bunu kötüye kullanmayacaklarını bilmekte ve birbirleriyle doğru bilgiyi paylaşmaktan çekinmemektedirler. İnsan güvendiği kişiden etkilenmekte, görev ve sorumluluklarını yerine getireceğini düşünmektedir. Bu nedenle de kişi güvendiği kişiyi kontrol etme ihtiyacı duymamaktadır (Hassan, 2011). Zand'ın sarmal güven modeli üzerine yapılan çalışmalar sonucu, güven derecesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların, güven eğiliminin düşük olduğu örgüt çalışanlarına göre problem çözme becerilerinin daha gelişmiş olduğu görülmüştür. Zand’ın çalışmasında yüksek derecede güven düzeyine sahip kişilerin, problem çözme becerilerinin daha etkili oldukları tespit etmiştir. Çalışma bulguları kişilerarasındaki güvenin sağlıklı ve üretken çalışma gruplarında etkili olduğu vurgulanmıştır (Boss, 1978).

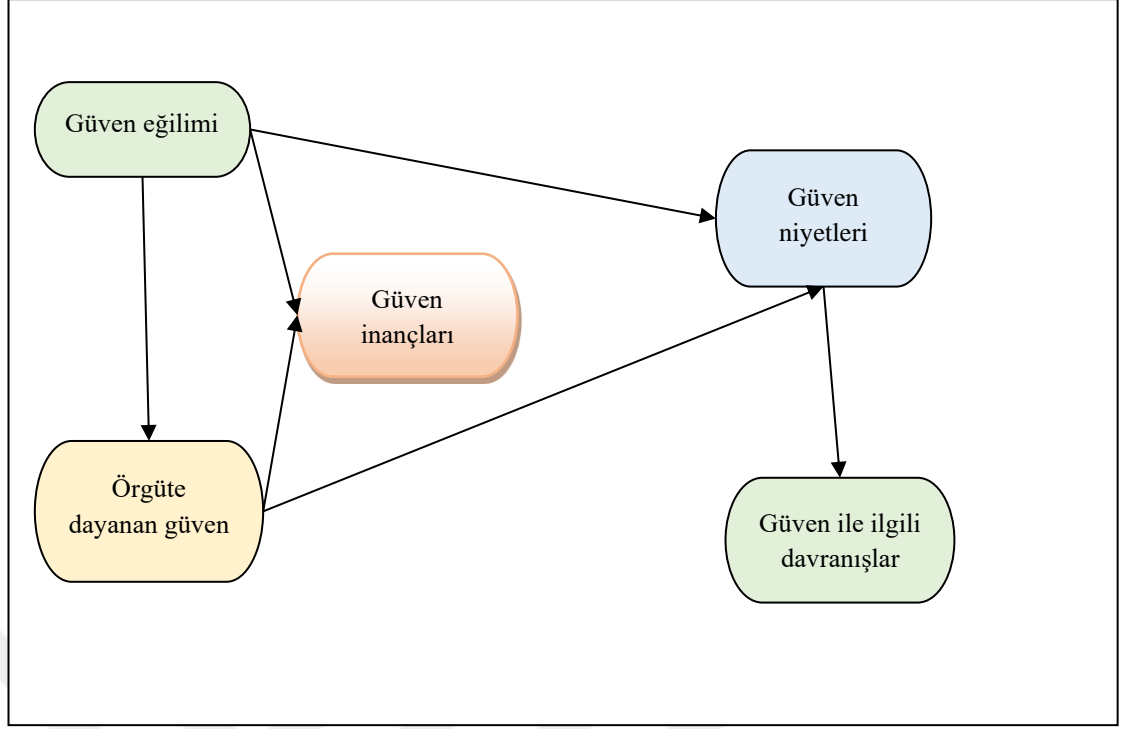


Şekil 4. Zand'ın Sarmal Güven Modeli

Kaynak: Hassan, 2011: 93

2.2.3.6. McKnight, Choudhury ve Kacmar'ın Güven Kuramı

McKnight, Choudhury ve Kacmar (2002) tarafından literatüre hızla yayılmış olan güven modelinde (initial trust model) güvenen kişi ile güvenilen kişi arasındaki güvenme durumu üzerinde durulmuştur. Kişiler arasında bir deneyimin sonuçları olarak tanımlanmıştır. Bu model, McKnight ve arkadaşları (2002) tarafından ilk olarak e-ticaret alanında kullanılan güven ölçümünde, McKnight, Cummings ve Chervany (1998) tarafından geliştirilen “Güvenin Başlangıç Formasyonu” modelinden uyarlanmıştır (Çetin, 2018). Bu araştırmacılara göre Fishbein ve Azjen'in rasyonel davranış teorisinden esinlenerek dört tür güven arasında kavramsal bir ayırım yapmaktadırlar (Abidi, 2022). Bu dört tür güven ise aşağıdaki şekilde verilmiştir.



Şekil 5. McKnight, Choudhury ve Kacmar'ın Güven Modeli

Kaynak: (Hassan, 2011: 92)

Bu güven modelinde, güvenin oluşumu, “güven inançları” ve “güven niyetleri” olarak ikiye ayrılmaktadır. Güvenin oluşmasında kişideki güven inancı ile güvenen kişinin, güvenilen kişiye karşı olumlu özelliklerinin olduğuna inandırması gerekmektedir. Güven niyetinde ise, güvenen kişinin, güvenilen kişiye bağlı olma istekliliğidir. Güven niyeti, insanların güvenilen kişiye, “bağımlı olma istekliliği” ve “kişisel olarak bağımlı olma olasılığı” olarak tanımlanmaktadır. McKnight, Cummings ve Chervany (1998) modelinde güven inançları ve güven niyetleri, “güven eğilimi” ve “örgüte dayalı güven” olarak kabul edilmektedir. Güven eğiliminde, insanların genellikle dürüst, iyi niyetli ve güvenilebilir biri olduğuna inanma yani “insanlığa olan inanç” ve insanların dürüst, iyi niyetli ve güvenilir biri olduğuna inanma yani kişideki “güven durumu” şeklinde iki alt bileşenden oluştuğu görülmüştür. Örgüte dayanan güvende ise, örgütün vermiş olduğu sözler, kişiye sunduğu anlaşmalar, garantiler, düzenlemeler vb. unsurlar ile başarı olasılığına olan inanç yani “yapısal güvenceler” ve örgütte durumun normal ve istenen düzeyde olmasıyla başarıya ulaşma inancı yani “durumsal normallik” şeklinde tanımlanmıştır (Li et al., 2004; akt. Çetin, 2018).

McKnight, Choudhury ve Kacmar'ın güven modeline göre örgütlerde güven eyleminin meydana gelebilmesi için önce güven niyetlerinin oluşturulması bir

zorunluluk hali olması gerekmektedir (Hassan, 2011). Örgüt içerisinde algılanan güven niyetleri de güven eğilimini oluşturmakta, örgüte güven ve güven inançlar unsurlarından doğrudan etkilenmektedir. Başka bir ifadeyle, güven modelinde yer alan bu üç unsurun güven niyetinin öncülleri olarak kabul edilmektedir (Abidi, 2022).

2.2.3.7. Jones ve George Örgütsel Güven Modeli

Jones ve George (1998) tarafından incelenen örgütsel güven modelinde yer alan güven ve güvensizlik kavramları, çalışmaya yeni başlayan bireylerin yeni örgüte ortamı ile karşılaştıklarında, çalışma arkadaşlarına veya örgüte ne tam olarak güvenmektedirler ne de onlara karşı bir güvensizlik yaşamaktadırlar. Belli bir süre bir arada zaman geçirildikten sonra kişilerarası, gruplar arası veya kişi ve örgüt arasında olumlu veya olumsuz çeşitli etkileşimlerin ortaya çıktığı düşünülmektedir. Geçirilen bu süreçte yaşanan iletişimin niteliği, bireyleri koşulsuz bir şekilde güven duygusuna yönlendirebildiği gibi, güvensizliğe de yönlendirebildiği söylenmektedir.

2.2.3.8. Gabarro'nun Yönetici-Çalışan Güven Modeli

Gabarro (1978) yönetici ve çalışan güven modelinde, güven oluşumunun ve oluşmasını sağlayan faktörlerin belirlenmesinde üç yılı aşkın süredir dört farklı kurumda birbirinden farklı otuz üç yönetici-çalışan ikilisiyle çalışmalar yapmıştır. Yapılan araştırmalar ışığında, yöneticinin çalışanlarına güvenirken dürüstlük, yetkinlik ve tutarlılık kavramlarına önem verdiği ve sıra sıra gözden geçirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Kurum çalışanlarının yöneticilerine karşı güveni oluşturan özellikler ise yöneticilerin dürüstlük, iyi niyet, açıklık özelliklerine sahip olması şeklinde özetlemiştir (Gabarro, 1978; akt. Selvi, 2019).

2.2.3.9. Covey, Merrill ve Merrill'in Güven Modeli

Covey vd.'nin (1995) güven modelinde güvenilirlik, iş görenlerin karakteri ve yetkinliklerinden etkilendiği görülmüştür. İş görenlerin yetkinlikleri yöneticilerinin neler yapabileceği ile ilgilidir. Çalışanların karakter ve yetkinlikleri, kişisel özellikleri veya bütünlüğü, olgunluk ve bolluk zihniyeti gibi faktörlerinden oluşmaktadır. Kişisel bütünlük, yapılan eylemler ile verilen sözlerin tutarlı ve dengeli olmasıdır. Olgunluk, söylenilmesi gereken şeyleri en uygun biçimde doğrudan, karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerine önem vererek dile getirmektir. Bolluk zihniyeti ise, her şeyin herkese yeteri kadar olma inancıdır. Yöneticinin yetkinlik kavramının içerdiği faktörler ise teknik yeterlilik, kavramsal yetkinlik, olgunluk, karşılıklı bağımlı yetkidir. Teknik yeterlilik, karşılaşılan problemleri karşı çözüme odaklı ve mesleki uzmanlık olarak tanımlanmaktadır. Olgunluk ise söylenmesi gerekeni söylemek şeklinde

tanımlanmaktadır. Yetkinlik, karşılaşılabilecek olan ihtimalleri değerlendirip farklı bir bakış açısını geliştirme olarak adlandırılmaktadır. Karşılıklı bağımlı yetki ise, kurum içerisinde empati kurabilme, iletişime açıklık, verilen mesajları doğru algılamak ve alınan mesajı uygun iletişim aracıyla zamanında net bir şekilde iletmek olarak tanımlanır (Özdemir, 2019).

2.3. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

İş görenlerin tatmin duygularının oluşmasında ve artmasında birçok faktörün etkisi bulunduğu düşünülmektedir. Bu faktörlerden biri ise “güven” kavramıdır. Güven kavramı, örgütsel çalışmalara konu olmuştur (Mayer ve diğerleri, 1995). Örgütsel güven kavramının oluşmasında etkili olan yöneticiye duyulan güven ile iş görenlerin iş tatminleri arasında ilişkinin olduğu görülmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011). Bir diğer çalışmada ise ikna ve izlenim yönetimi davranışı değişkenleri ile iş tatmini, yöneticiden tatmin, iş stresi ve iş gücü devir oranı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Kasar, 2011). Aynı zamanda Tekingündüz, Top ve Seçkin'in (2015) çalışmasında iş görenlerin işteki performansları ile iş tatmini, işin stresi ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Kişinin iş tatmini ve işte oluşan stres, kişinin işteki performansını etkilemekte ve kişinin işteki performansının da işten ayrılma niyetinde önemli bir belirleyici olduğu söylenebilir. Dolayısıyla iş görenlerin yöneticilerine duydukları güven doğrultusunda iş tatmininin artacağı, işten ayrılma ve iş stresinin azalacağı böylelikle bireylerin işteki performanslarının da artacağı düşünülmektedir. Bu ilişkiye örgütsel davranış açısından bakıldığında yöneticiye duyulan güvenin iş tatminini arttırmaya yönelik önemli bir yeri olduğu söylenebilir. Yapılan literatür taraması sonucunda örgütsel güveni oluşturan yöneticiye duyulan güvenin iş tatminine etkisi olduğu düşünülmektedir. Mevcut çalışmada, fitness merkezlerinde çalışan antrenörlerin yöneticilerine duyduklarının güvenin iş tatminleri üzerindeki etkisi incelenmek istenmektedir.

Yönetici ve iş görenler arasında güvenin oluşması ve oluşan güvenin gelişmesinde yönetsel davranışların önemli olduğu görülmüştür (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998; Tan ve Tan, 2000). Örgütlerin belirli amaçlar ve hedeflerini gerçekleştirmeleri için yöneticilerine duyulan güven doğrultusunda çeşitli araçlar yardımıyla örgütlerin rekabet üstünlüğü kazanmaları veya varlıklarını sürdürebilmelerine yardımcı olduğu söylenmektedir. Yöneticiye duyulan güven iş

görenler arasında bir bağ olması durumunda örgütsel etkinlik üzerinde önemli etkilerinin olduğu ve örgütsel verimliliğe katkı sağladığı söylenebilir. Örgütsel verimliliğin artırılması için kişinin iş tatminini etkileyen sosyal ve psikolojik durumları iyi bir şekilde analiz etmek gerekmektedir. Yapılan çalışmalar neticesinde bireyler arası güven duygusunun iş performansı, iş tatminini, örgütsel vatandaşlık algısını, problem çözme becerisi ve iş birliği içerisinde çalışma gibi birey, grup ve örgütsel sonuçların üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Örgüt içerisinde güven ortamının oluşmasıyla birlikte örgütün hedeflerine ulaşması ve yeniliklere açık olması olasıdır (Koca Ballı ve Üstün, 2017). Örcü ve arkadaşları (2006), iş tatminini etkileyen unsurları beş grupta ele almaktadır. İlki örgütsel faktörleri içeren işten alınan ücret, kişinin terfi olanakları, işin kendisi ve niteliği, çalışma şartları gibi unsurları oluşturmaktadır. Grup faktörleri ise mesai arkadaşları ve kurum yöneticilerin çalışanlarına karşı sergilediği tutum ve davranışlarını oluşturmaktadır. Diğer bir faktör bireysel faktörler, kişinin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması gibi unsurları oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra kişi inançlar, tutumlar ve değerler gibi kültürel faktörlerden ve ekonomik, sosyal faktörler gibi çevresel faktörler olmak üzere beş gruba incelenmiştir. Grup faktörlerinde yöneticinin tutum ve davranışları, örneğin yöneticinin güvenilir olması, çalışanları ikna edebilme becerisi iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu görülürken, çalışanlar iş ortamındaki beklentilerinin yeterince karşılanmadığında iş tatminsizliği ortaya çıktığı söylenebilir (Soysal ve Tan, 2013). İş tatminsizliği, çalışanların işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işten ayrılmasına, mental ve fiziksel sağlıklarının bozulmasına, işe karşı isteksizlik ve işten kaçmasına, düşük işletme sadakatine, işe karşı yabancılaşmasına, kişinin stres ve makine gibi tesislere zarar vermesine neden olabilmektedir (Gerekan ve Pehlivan, 2010).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

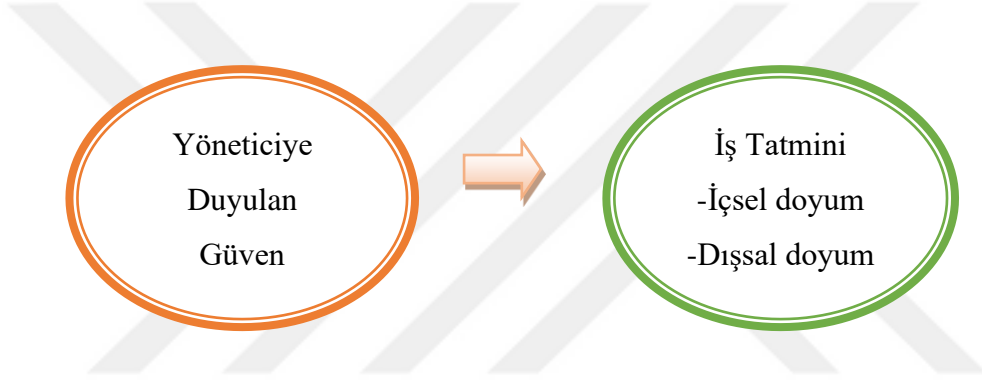
YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemlere ver verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada nicel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda genel tarama modeli türü olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Güven unsurunun iş tatmini üzerindeki etkisini değerlendirilmesini amaçlayan bu çalışmanın modeli ile bağımsız değişken olan yöneticiye duyulan güvenin, bağımlı değişken olan iş tatminine etkisi Şekil 6 'da verilmiştir.



Şekil 6. Araştırma Modeli (Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur)

3.2. Araştırmanın Hipotezleri:

3.2.1. Araştırmanın demografik değişkenleri ile ilgili hipotezler:

H1a. Antrenörlerin cinsiyetine göre iş tatmin düzeyleri ve alt boyutları arasında fark vardır.

H1b. Antrenörlerin cinsiyetine göre yöneticiye duyulan güven düzeyleri arasında fark vardır.

H2a. Antrenörlerin yaş değişkenlerine göre iş tatmin düzeyleri ve alt boyutları arasında fark vardır.

H2b. Antrenörlerin yaş değişkenlerine göre yöneticiye duyulan güven düzeyleri arasında fark vardır.

H3a. Antrenörlerin medeni durumuna göre iş tatmin düzeyleri ve alt boyutları arasında fark vardır.

H3b Antrenörlerin medeni durumuna göre yöneticiye duyulan güven düzeyleri arasında fark vardır.

H4a. Antrenörlerin eğitim durumlarına göre iş tatmin düzeyleri ve alt boyutları arasında fark vardır.

H4b Antrenörlerin eğitim durumlarına yöneticiye duyulan güven düzeyleri arasında fark vardır.

H5a. Antrenörlerin sektördeki çalışma sürelerine göre iş tatmin düzeyleri ve alt boyutları arasında fark vardır.

H5b. Antrenörlerin sektördeki çalışma sürelerine göre yöneticiye duyulan güven düzeyleri arasında fark vardır.

H6a. Antrenörlerin mevcut tesiste çalışma sürelerine göre iş tatmin düzeyleri ve alt boyutları arasında fark vardır.

H6b. Antrenörlerin mevcut tesiste çalışma sürelerine göre yöneticiye duyulan güven düzeyleri arasında fark vardır.

H7a. Antrenörlerin mevcut yöneticisi ile çalışma sürelerine göre iş tatmin düzeyleri ve alt boyutları arasında fark vardır.

H7b. Antrenörlerin mevcut yöneticisi ile çalışma sürelerine göre yöneticiye duyulan güven düzeyleri arasında fark vardır.

3.2.2. Araştırmanın değişkenleri ile ilgili hipotez:

H8. Antrenörlerin iş tatmini ve alt boyut düzeyleri ile yöneticiye duyulan güven arasında ilişki vardır.

H9. Antrenörlerin iş tatmini ve alt boyut düzeyleri üzerinde yöneticiye duyulan güvenin etkisi vardır.

3.3. Araştırmanın Çalışma Grubu

Bu çalışmada örneklem yöntemlerinden amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Olasılığa dayalı olmayan amaçlı (purposive) ya da yargısal (judgemental) örneklem yöntemi, araştırmacının kişisel gözlemleri doğrultusunda araştırma problemine en uygun belirli özellikleri taşıyan deneklerin seçildiği örnekleme yöntemidir. Dolayısıyla amaçlı örnekleme, araştırmacının amacına en uygun birimleri örnekleme dahil etmesidir (Gürbüz ve Şahin,2018). Bu doğrultuda araştırmanın çalışma grubu, İzmir ilinde 2023 yılında kurumsal fitness merkezlerinde çalışan ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 170 (kadın ve erkek) antrenördür.

3.4. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların kişisel bilgilerini elde etmek amacıyla “Kişisel Bilgi Formu”, ikinci bölümde çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek amacıyla “İş Tatmini Ölçeği”, üçüncü bölümde ise çalışanların yöneticisine duydukları güveni ölçebilmek için “Örgütsel Güven Ölçeği”nin alt boyutu olan “Yöneticiye Duyulan Güven” boyutu kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu: Katılımcılara demografik bilgilerine ilişkin sorular yöneltilmiştir (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, sektördeki çalışma süresi, mevcut tesisteki çalışma süresi ve mevcut yöneticisi ile çalışma süresi).

İş Tatmini Ölçeği: Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen kişilerin içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini ölçen bir ölçektir. Weiss ve ark. (1967) tarafından geliştirilen bu ölçeğin uzun formu (orijinali) 100 ifadeden oluşmaktadır. Baycan (1985) tarafından Türkçe’ye uyarlanıp, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlanmasında Cronbach Alpha değeri 0,77 olarak bulunmuştur. Ölçek, kişinin içsel ve dışsal iş tatmini boyutlarını kapsayan, 20 maddeden oluşmaktadır. **İçsel doyum**, kişinin kendi isteğiyle başarılı olma arzusu olarak tanımlanırken (Deci vd., 1991: 328), **dışsal doyum**, kişinin kendisi dışındaki faktörleri içeren kişi de başarıyla olma arzusu şeklinde tanımlanmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005). Ölçek 5’li likert tipi bir ölçektir. Ölçeğin içsel ve dışsal puanları hesaplanırken içsel faktörlerden (1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20 maddeler) elde edilen

puanların toplamı 12'ye, dışsal faktörlerden (5,6,12,13,14,17,18,19) elde edilen puanların toplamı 8'e bölünmesi şeklinde bulunmaktadır. Hesaplanan puanlar neticesinde en yüksek puan olan 100 yüksek tatminini, en düşük puan olan 20 ise düşük iş tatminini göstermektedir. Kısacası 25 puanın altındaki puanlar düşük iş tatminini, 26-74 arası puan normal iş tatminini, 75 ve üzeri hesaplanan puan ise yüksek iş tatminini göstermektedir.

Örgütsel Güven (Yöneticiye Duyulan Güven) Ölçeği: İslamoğlu, Birsal ve Börü (2007)'nin "Kurum İçinde Güven Ölçeği" için yapmış oldukları faktör analizi sonucunda ortaya çıkan her bir faktör soru haline getirilmiş ve örgüte güven, çalışma arkadaşlarına güven ve yöneticiye duyulan güven alt boyutları Tüysüz (2015) tarafından ölçülmüştür. Tüysüz (2015) tarafından geliştirilen 29 sorudan oluşan bu ölçeğin, 10 sorusu kuruma güveni, 9 sorusu çalışma arkadaşlarına güveni ve 10 sorusu ise yöneticiye duyulan güveni ölçmektedir. Örgütsel güven ölçeği üç alt boyutlu ve 6'lı likert tipli bir ölçektir. Ölçeğin derecelendirmesi ise "1- Hiç Katılmıyorum", "6- Tamamen Katılıyorum" şeklindedir. Ölçeğin puanlamasında ters madde bulunmamaktadır. Mevcut çalışmada örgütsel güven ölçeğinin alt boyutu olan "Yöneticiye Duyulan Güven" ölçeği kullanılmıştır.

3.5. Verilerin Toplanması

Verilerin elde edilebilmesi için öncelikli olarak Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan araştırmanın etik yönden uygun olduğuna dair kurul onayı alınmıştır (02.06.2023 tarihli ve 2023/ 06- 17 karar sayılı).

Araştırmanın veri toplama tekniğinde anket yönteminden yararlanılmıştır. Anket, araştırmaya katılanların belirli bir konudaki düşünce, tutum ve davranışlarının daha önce belirlenmiş olan sırada ve yapıda oluşturulan sorulara dayalı olarak veri elde etmeyi sağlamak amacıyla kullanılan veri toplama aracıdır (Gürbüz ve Şahin,2018). Anket tekniğinin amacı, araştırma problemlerini çözecek ve kurulan hipotezleri test ederek bilgileri belirli bir sistem içerisinde toplamak ve bu verileri saklamaktır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016). Veri toplama aşaması öncesinde İzmir ilindeki kurumsal fitness merkezlerindeki yöneticilerle görüşülerek çalışma hakkında bilgi verilmiş ve izin alınmıştır. Kurum yetkililerinden gerekli izinler alındıktan sonra,

antrenörlerle görüşülmüş ve çalışma ile ilgili bilgi verilmiştir. Çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden antrenörlere işlerini aksatmayacak bir zaman diliminde anketler verilmiş ve yanıtlamaları istenmiştir. Anketi cevaplama süresi ortalama 5 dakika olmuştur.

3.6. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında, araştırmaya gönüllü olarak katılan 170 fitness antrenörüne ulaşılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler analizi SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 25.0 istatistik programı kullanılarak yapılmıştır. Verileri değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel metotlar (sayı, yüzde, min-maks değerleri, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını ölçmek adına normallik testi yapılmıştır. Verilerin normal dağılıma uygunluk Q-Q Plot çizimi ile incelenmektedir (Chan, 2003). Verilerin normal dağılım göstermesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olması gerekmektedir (Shao, 2002). Veriler normal dağılım gösterdiğinden parametrik testlerden yararlanılmıştır. Araştırmada iki bağımsız grup arasındaki farkı bulmak için bağımsız t testi, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve fark bulunduğu durumlarda fark yaratan grubu bulmak için ise Bonferroni testi uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi bulmak için Pearson korelasyon testi ve kurulan modellerin etkisinin olup olmadığı ölçmek için ise regresyon analizi yapılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmanın dördüncü bölümünde elde edilen verilerin istatistiksel analizleri ve dağılımları verilmiştir.

4.1. Demografik Bilgiler

Katılımcıların kişisel bilgileri ile ilgili verilerin dağılımı Tablo 4'te belirtilmiştir.

Tablo 4. *Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı*

	Değişkenler	N	%
Cinsiyet	Kadın	70	41.2
	Erkek	100	58.8
Yaş ($\bar{X}\pm SS$, 29.00 \pm 6.85)	29 yaş ve altı	115	67.6
	29 yaş üstü	55	32.4
Medeni durum	Evli	44	25.9
	Bekâr	126	74.1
Eğitim durumu	Lise	12	7.1
	Ön lisans	143	84.1
	Lisans	15	8.8
Sektördeki çalışma süresi	2 yıl ve daha az	40	23.5
	3-5 yıl	43	25.3
	6-8 yıl	40	23.5
	9 yıl ve üstü	47	27.6
Bu tesiste çalışma süresi	1 yıldan az	40	23.5
	1-2 yıl	63	37.1
	3-4 yıl	34	20.0
	5 yıl ve üstü	33	19.4
Mevcut tesis müdürü ile çalışma süresi	1 yıldan az	63	37.1
	1 yıl	41	24.1
	2 yıl	45	26.5
	3 yıl ve daha fazla	21	12.4
Toplam		170	100.0

Antrenörlerin demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 4'te verilmiştir. Katılımcıların 70'inin (%41.2) kadın, 100'ünün (%58.8) erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %67.6'sının 29 yaş ve altı, %32.4'ünün ise 29 yaş üstü olduğu görülmektedir.

Antrenörlerin medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %25.9'unun evli, %74.1'inin bekâr olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %7.1'inin lise, %84.1'inin ön lisans ve %8.8'inin ise lisans olduğu görülmektedir.

Antrenörlerin sektördeki çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %23.5'inin 2 yıl ve daha az, %25.3'ünün 3-5 yıl, %23.5'inin 6-8 yıl ve %27.6'sının 9 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların bu tesiste çalışma süresine göre dağılımları incelendiğinde, %23.5'inin 1 yıldan az, %37.1'inin 1-2 yıl, %20'sinin 3-4 yıl ve %19.4'ünün 5 yıl ve üstü olduğu görülmektedir. Katılımcıların mevcut tesis müdürü ile çalışma süresine göre dağılımları incelendiğinde, %37.1'inin 1 yıldan az, %24.1'inin 1 yıl, %26.5'inin 2 yıl ve %12.4'ünün 3 yıl ve daha fazla olduğu görülmektedir.

4.2.Ölçeklerin Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizleri

İş tatmini ölçeğinin içsel ve dışsal doyum alt boyutları, örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye duyulan güven ölçeğinin güvenilirlik analizi, Cronbach alpha analizi ile test edilmiştir.

Tablo 5. *Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları*

Ölçek ve Boyutları	Cronbach's Alpha
İçsel Doyum	0.871
Dışsal Doyum	0.831
İş Tatmini	0.912
Yöneticiye Güven	0.973

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir. Cronbach Alfa değerlerinin 0.60'tan büyük olması, kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu da çalışmada kullanılan ölçeğin içsel tutarlılıklarının iyi olduğu söylenebilir.

4.3.Ölçeklerin Normallik Testi Analizleri

Burada iş tatmini ve örgütsel güven alt boyutu olan yöneticiye duyulan güven ölçeklerinin normal dağılım göstermelerine ilişkin analizlere yer verilmiştir.

Tablo 6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Analizi Sonuçları

Ölçek ve Boyutları	Çarpıklık	Basıklık	Durum
İçsel Doyum	-0.780	0.544	Normal
Dışsal Doyum	-0.664	0.243	Normal
İş Tatmini	-0.668	0.142	Normal
Yöneticiye Güven	-1.222	0.727	Normal

Araştırmada kullanılan değişkenlerin normallik analizi sonuçları Tablo 6’da verilmiştir. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında, değerlerin ± 3 arasında olması verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

4.4. Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Araştırmada kullanılan iş tatmininin alt boyutları olan içsel ve dışsal doyum ölçeği ve örgütsel güven alt boyutu olan yöneticiye duyulan güven ölçeğinin tanımlayıcı istatistik analizine yer verilmiştir.

Tablo 7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçek ve Boyutları	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İçsel Doyum	24.00	60.00	50.74	6.92
Dışsal Doyum	14.00	40.00	30.56	5.95
İş Tatmini	40.00	100.00	81.30	12.04
Yöneticiye Güven	1.00	6.00	4.86	1.28

Araştırmada kullanılan ölçeklerin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 7’de verilmiştir. İçsel doyum ortalamasının 50.74, dışsal doyum ortalamasının 30.56, iş tatmini ortalamasının 81.30 ve yöneticiye güven ortalamasının 4.86 olduğu görülmektedir.

4.5. Ölçeklerin T Testi ve Anova Testi Analiz Sonuçları

Bu bölümde araştırmaya katılan antrenörlerin demografik özelliklerine göre araştırmada kullanılan iş tatmininin alt boyutları olan içsel ve dışsal doyum ölçeği ve örgütsel güven alt boyutu olan yöneticiye duyulan güven ölçeğinin T testi ve Anova testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre İş Tatmini Ölçeği ve Boyutlarının T Testi Sonuçları

Değişkenler	İçsel Doyum		Dışsal Doyum		İş Tatmini		
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	
Cinsiyet	Kadın	49.46	7.17	29.29	6.27	78.74	12.55
	Erkek	51.63	6.63	31.46	5.57	83.09	11.39
	Test değeri	-2.033		-2.378		-2.348	
	p	0.044*		0.019*		0.020*	
Yaş	29 yaş ve altı	51.57	6.59	31.42	5.75	82.98	11.72
	29 yaş üstü	49.00	7.34	28.78	6.01	77.78	12.04
	Test değeri	2.288		2.755		2.683	
	p	0.023*		0.007*		0.008*	
Medeni durum	Evli	49.77	6.80	29.80	5.58	79.57	11.41
	Bekâr	51.07	6.96	30.83	6.07	81.90	12.24
	Test değeri	-1.072		-0.997		-1.109	
	p	0.285		0.320		0.269	

***p<0.05**

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre iş tatmini ölçeği ve boyutlarının puanlarının karşılaştırılması incelendiğinde, katılımcıların cinsiyetlerine göre içsel doyum, dışsal doyum ve iş tatmini puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$) (**H1a Kabul**). Erkek katılımcıların içsel doyum, dışsal doyum ve iş tatmini puanlarının, kadın katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşlarına göre içsel doyum, dışsal doyum ve iş tatmini puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$) (**H2a Kabul**). Yaşı 29 yaş ve altı olan katılımcıların içsel doyum, dışsal doyum ve iş tatmini puanlarının, yaşı 29 yaş üstü olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan antrenörlerin medeni durum ile iş tatmini ölçeği ve boyutlarının puanlarının karşılaştırılması incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir ($p>0,05$) (**H3a Red**).

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre İş Tatmini Ölçeği ve Boyutlarının Anova Testi Sonuçları

Değişkenler		İçsel Doyum		Dışsal Doyum		İş Tatmini	
		\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
Eğitim durumu	Lise	54.75	5.71	33.08	4.81	87.83	9.55
	Ön lisans	50.32	7.04	30.34	6.16	80.66	12.36
	Lisans	51.47	5.82	30.67	4.17	82.13	9.40
	Test değeri	2.396		1.180		2.027	
	p	0.094		0.310		0.135	
Sektördeki çalışma süresi	2 yıl ve daha az	50.73	6.23	30.68	5.38	81.40	10.98
	3-5 yıl	50.19	7.87	30.28	7.34	80.47	14.61
	6-8 yıl	50.38	6.74	31.15	5.45	81.53	10.99
	9 yıl ve üstü	51.55	6.85	30.23	5.53	81.79	11.49
	Test değeri	0.341		0.212		0.099	
p	0.796		0.888		0.961		
Bu tesiste çalışma süresi	1 yıldan az	50.05	7.98	30.45	6.15	80.50	13.34
	1-2 yıl	50.75	6.07	31.25	5.72	82.00	10.92
	3-4 yıl	50.59	7.41	29.29	6.44	79.88	13.08
	5 yıl ve üstü	51.70	6.77	30.70	5.65	82.39	11.66
	Test değeri	0.344		0.807		0.374	
p	0.794		0.492		0.772		
Mevcut tesis müdürü ile çalışma süresi	1 yıldan az	50.86	7.46	30.83	5.43	81.68	12.15
	1 yıl	51.29	6.50	31.49	6.22	82.78	12.31
	2 yıl	49.49	7.18	30.53	5.79	80.02	12.02
	3 yıl ve daha fazla	51.95	5.36	28.05	6.91	80.00	11.64
	Test değeri	0.795		1.642		0.474	
p	0.498		0.182		0.701		

*p<0.05

Araştırmaya katılan antrenörlerin, eğitim durumları, sektörde ve mevcut tesiste çalışma süreleri ve mevcut tesis müdürleri ile çalışma süreleri ile iş tatmini ölçeği ve boyutlarının puanlarının karşılaştırılması incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir ($p>0,05$) (**H4a, H5a, H6a ve H7a Red**).

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Yöneticiye Duyulan Güven Puanlarının T Testi Sonuçları

Değişkenler	Yöneticiye Duyulan Güven		
	\bar{X}	SS	
Cinsiyet	Kadın	4.52	1.52
	Erkek	5.10	1.02
	Test değeri	-2.995	
	p	0.003*	
Yaş	29 yaş ve altı	5.07	1.17
	29 yaş üstü	4.43	1.39
	Test değeri	3.148	
	p	0.002*	
Medeni durum	Evli	4.72	1.26
	Bekâr	4.91	1.28
	Test değeri	-0.852	
	p	0.395	

***p<0.05**

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre yöneticiye duyulan güven puanlarının karşılaştırılması incelendiğinde, katılımcıların cinsiyetlerine göre yöneticiye güven puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$) (**H1b Kabul**). Erkek katılımcıların yöneticiye duyulan güven puanlarının, kadın katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşlarına göre yöneticiye duyulan güven puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$) (**H2b Kabul**). Yaşı 29 yaş ve altı olan katılımcıların yöneticiye duyulan güven puanlarının, yaşı 29 yaş üstü olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan antrenörlerin medeni durumu göre yöneticiye duyulan güven puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanılmamıştır ($p>0,05$) (**H3b Red**).

Tablo 11. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Yöneticiye Duyulan Güven Puanlarının Anova Testi Sonuçları

Değişkenler		Yöneticiye Duyulan Güven	
		\bar{X}	SS
Eğitim durumu	Lise	5.48	0.78
	Ön lisans	4.82	1.28
	Lisans	4.69	1.51
	Test değeri	1.628	
	p	0.199	
Sektördeki çalışma süresi	2 yıl ve daha az	4.88	1.20
	3-5 yıl	4.62	1.47
	6-8 yıl	5.19	1.01
	9 yıl ve üstü	4.78	1.33
	Test değeri	1.476	
p	0.223		
Bu tesiste çalışma süresi	1 yıldan az	4.95	1.38
	1-2 yıl	5.04	1.08
	3-4 yıl	4.51	1.49
	5 yıl ve üstü	4.76	1.24
	Test değeri	1.420	
p	0.239		
Mevcut tesis müdürü ile çalışma süresi	(1) 1 yıldan az	5.17	1.01
	(2) 1 yıl	4.82	1.28
	(3) 2 yıl	4.73	1.37
	(4) 3 yıl ve daha fazla	4.30	1.57
	Test değeri	2.826	
p	0.040*		
Bonferroni	1>4		

* $p < 0.05$

Katılımcıların mevcut tesis müdürü ile çalışma süresine göre yöneticiye duyulan güven puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu

görülmektedir ($p<0.05$) (**H7b Kabul**). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Mevcut tesis müdürü ile çalışma süresi 1 yıldan az olan katılımcıların yöneticiye duyulan güven puanlarının, mevcut tesis müdürü ile çalışma süresi 3 yıl ve daha fazla olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan antrenörlerin eğitim durumu, sektörde ve mevcut tesiste çalışma sürelerine göre yöneticiye duyulan güven puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanılmamıştır ($p>0,05$) (**H4b, H5b ve H6b Red**).

4.6. Ölçeklerin Pearson- Korelasyon Test Analiz Sonuçları

Burada araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tablo 12. *Araştırmada Kullanılan Ölçekler Arasındaki İlişki*

Ölçek ve Boyutları	Yöneticiye Güven	
	r	p
İçsel Doyum	0.426	0.000*
Dışsal Doyum	0.628	0.000*
İş Tatmini	0.555	0.000*

***p<0.05**

Araştırmada kullanılan iş tatmini ve alt boyutları ile yöneticiye duyulan güven ölçekleri arasındaki ilişkiyi test etmek için Pearson korelasyon testi yapılmıştır. Bunun sonucunda, yöneticiye güven ile içsel doyum arasında ($r=0.426$, $p<0.05$), dışsal doyum arasında ($r=0.628$, $p<0.05$) ve iş tatmini arasında ($r=0.555$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (**H8 kabul**).

4.7.Ölçeklerin Regresyon Test Analiz Sonuçları

Bu kısımda araştırmada kullanılan yöneticiye duyulan güvenin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Tablo 13. Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta	t	p	F	p	R ²	Durbin Watson
İçsel Doyum	Sabit	39.497	1.903	-	20.757	0.000*	37.272	0.000*	0.182	1.867
	Yöneticiye Duyulan Güven	2.313	0.379	0.426	6.105	0.000*				
Dışsal Doyum	Sabit	16.339	1.406	-	11.617	0.000*	109.306	0.000*	0.394	1.978
	Yöneticiye Duyulan Güven	2.927	0.280	0.628	10.455	0.000*				
İş Tatmini	Sabit	55.836	3.042	-	18.352	0.000*	74.848	0.000*	0.308	1.945
	Yöneticiye Duyulan Güven	5.240	0.606	0.555	8.651	0.000*				

*p<0.05

Regresyon analizi sonuçları Tablo 13'te verilmiştir. Yöneticiye duyulan güvenin içsel doyum (F=37.272, p<0.05), dışsal doyum (F=109.306, p<0.05) ve iş tatmini (F=74.848, p<0.05) üzerindeki etkisi araştırmak için uygulanan basit doğrusal regresyon sonucunda kurulan modellerin anlamlı olduğu görülmektedir. Yöneticiye duyulan güvenin içsel doyum (t=6.105, p<0.05), dışsal doyum (t=10.455, p<0.05) ve iş tatmini (t=8.651, p<0.05) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. İçsel doyum üzerindeki değişimin %18.2'sinin, dışsal doyum üzerindeki değişimin %39.4'ünün ve iş tatminininin %30.8'inin açıklandığı görülmektedir. Kurulan modellerde otokorelasyon sorunu yoktur, Durbin Watson değerleri 1.5 ile 2.5 arasındadır (**H9 kabul**).

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmanın amacı, fitness merkezinde çalışan antrenörlerin yöneticilerine duydukları güvenin iş tatminine olan etkisinin incelenmesidir. Araştırmaya İzmir ilinde kurumsal fitness merkezlerinde çalışan 70'i kadın (%41.2), 100'ü (%58.8) erkek olmak üzere toplam 170 antrenör katılmıştır. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %67.6'sının 29 yaş ve altı, %32.4'ünün ise 29 yaş üstü olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde, katılımcıların %25.9'unun evli, %74.1'inin bekâr olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %7.1'inin lise, %84.1'inin ön lisans ve %8.8'inin ise lisans olduğu görülmektedir. Katılımcıların sektördeki çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %23.5'inin 2 yıl ve daha az, %25.3'ünün 3-5 yıl, %23.5'inin 6-8 yıl ve %27.6'sının 9 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların bu tesiste çalışma süresine göre dağılımları incelendiğinde, %23.5'inin 1 yıldan az, %37.1'inin 1-2 yıl, %20'sinin 3-4 yıl ve %19.4'ünün 5 yıl ve üstü olduğu görülmektedir. Katılımcıların mevcut tesis müdürü ile çalışma süresine göre dağılımları incelendiğinde, %37.1'inin 1 yıldan az, %24.1'inin 1 yıl, %26.5'inin 2 yıl ve %12.4'ünün 3 yıl ve daha fazla olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre iş tatmini ölçeği ve boyutlarının puanlarının karşılaştırılması sonucunda, katılımcıların cinsiyetlerine göre içsel doyum, dışsal doyum ve iş tatmini puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılık, erkek antrenörlerin içsel doyum, dışsal doyum ve iş tatmini puanlarının, kadın antrenörlere göre daha fazla olması şeklindedir. Böylelikle *H1a hipotezi* kabul edilmiştir. Küçük'ün (2022) spor alanında yapmış olduğu çalışmada cinsiyet değişkenine göre erkek çalışanların kadın çalışanlara göre iş doyum düzeyleri, içsel doyum ve dışsal doyumlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Demirtaş'ın (2022) spor alanında yapmış olduğu bir diğer çalışmada cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark tespit edilmiş olup, erkek katılımcıların dışsal doyum boyutu ve iş tatmin ortalamalarının yüksek olduğu görülmüştür. Chiu'nun (1998) yapmış olduğu araştırmada ise iş tatminin cinsiyet açısından bakıldığında kadınların erkeklere göre iş tatminlerinin düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Bunun sebebinin ise kadınların terfi fırsatlarının eksik olmasından kaynaklandığı ve erkekler ile aynı beklentiye sahip olmalarına

rağmen fırsat eşitsizliğinden dolayı kadınların iş tatminlerinin düşük olduğu görülmüştür. Kesin olarak bir yargıya varılmasa da cinsiyet faktörü, bireylerin işten elde ettiği tatmin duygusunda etkili olabilmektedir (Özpehlivan, 2018). Fidan ve arkadaşlarının (2016), cinsiyetin iş doyumunu üzerindeki etkisi adlı çalışmalarında elde edilen verilere göre erkek katılımcıların yaptıkları işin, yenilikçiliklerini geliştirdiğini ve kendilerine yeni nitelikler kazandırdığı görülmüştür. Bu çalışmalar mevcut araştırmayı destekler niteliktedir. Araştırmada antrenörlerden veri toplarken, fitness merkezlerinde çalışan yöneticilerin çoğunun erkek olduğu gözlemlenmiştir. Bunun sebepleri araştırıldığında ise kadın yöneticilerin erkeklere göre daha duygusal olduklarının düşüncesi ve bu sebeple yaşanan krizlerde kişisel algılayabilmeleri şeklindedir. Bu doğrultuda erkek antrenörlerin kadın yöneticilerden daha çok erkek yöneticileri tercih ettikleri görülmüştür. Kadın antrenörlerin fiziksel yapısı, erkek antrenörlere göre daha naif olduğundan veya fitness merkezlerinde cinsiyet eşitliği sağlayabilmek adına kadın antrenörlerin işe alımı daha çok tercih edilmesine rağmen fitness sektöründe kadınların az olması bunun sebeplerinden biri olabilir. Erkek antrenörlerin, erkek yöneticiler ile çalışmalarını iş tatminleri olumlu etkilediği söylenebilir.

Katılımcıların yaşlarına göre içsel doyum, dışsal doyum ve iş tatmini puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p < 0.05$). Bu doğrultuda *H2a hipotezi* kabuldür. Yaşı 29 yaş ve altı olan katılımcıların içsel doyum, dışsal doyum ve iş tatmini puanlarının, yaşı 29 yaş üstü olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Groot ve Brink'in (1999) yapmış olduğu çalışmada eğitimini yeni bitirmiş ve işe yeni başlamış kişilerin, öğrenmeye daha açık ve kendilerini kanıtlama çabasında olduklarından iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Tor'un (2011) yapmış olduğu çalışmada katılımcıların yaş değişkenine göre iş tatminleri arasında fark olduğu görülmüştür. Koç ve Yazıoğlu'nun (2011) yapmış oldukları çalışmada ise yaş değişkeni ile iş tatmini arasında anlamlı bir farkın olduğu ve bu farklılığın, çalışanların yaşları küçüldükçe işten duydukları tatmin duygularının arttığı yönündedir. Bunun nedeni, çalışanların genç yaşta yaşanan işsizlik durumundan kaynaklı ilk yıllarda beklentilerin düşük olması ve yüksek iş tatmini ile işe başlamaları olabilir. Mesleki kıdem arttıkça kişilerde özgüvenin geliştiği ve beklentilerin arttığı, böylelikle iş tatmininin azaldığı düşünülmektedir. Bu durum örgüt içerisinde genç çalışanların işyerinden beklentilerinin daha düşük olması ve

çabuk tatmin olması ile ilgili olabilir. Dolayısıyla bu çalışmalar, mevcut çalışmayı destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan antrenörlerin medeni durum, eğitim durumları, sektörde ve tesiste çalışma süreleri ve mevcut tesis müdürleri ile çalışma süreleriyle iş tatmini ölçeği ve boyutlarının puanlarının karşılaştırılması incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir ($p>0,05$). Bu doğrultuda *H3a*, *H4a*, *H5a*, *H6a* ve *H7a* hipotezleri reddedilmiştir. Bölümcü'nün (2023) Gençlik İl Müdürlüğü'nde çalışanlara yönelik yapmış olduğu çalışmada, katılımcıların medeni durumlarına göre iş tatmin ölçeği ve alt boyutları karşılaştırıldığında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Karahansanoğlu'nun (2022) çalışmasında ise iş tatmini düzeyi ile kişilerin medeni durumları, eğitimleri, mesleki deneyim, kademe ve ödül sayılarına göre istatistiksel anlamda farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Abidi'nin (2022) yapmış olduğu “örgütsel güven ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki” adlı çalışmasında, katılımcıların medeni durum ve eğitim durumları ile iş tatmin ölçeği ve alt boyutları karşılaştırıldığında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Küçük'ün (2022) yapmış olduğu “Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İş Tatmininin Performansa Etkisinin İncelenmesi” adlı çalışmasında, iş tatmini ve alt boyutları sonuçlarına göre kurum çalışanların çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla antrenörlerin medeni durum, eğitim durumları, sektörde ve tesiste çalışma süreleri ve mevcut tesis müdürleri ile çalışma sürelerinin iş tatmini etkilemediği söylenebilir.

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre yöneticiye güven puanlarının karşılaştırılması sonucunda, katılımcıların cinsiyetlerine göre yöneticiye güven puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Bu doğrultuda *H1b* hipotezi kabuldür. Cinsiyet değişkenine göre, erkek katılımcıların yöneticiye duyulan güven puanlarının, kadın katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Ercan'nın (2006) Meb'de görev yapan öğretmenler üzerinde yapmış olduğu çalışmada cinsiyet değişkeni ile yöneticiye duyulan güven puanları arasında fark olduğu ve bu farkın erkek öğretmenlerin lehine olduğu görülmüştür. Selvi'nin (2019) yapmış olduğu çalışmada ise cinsiyet değişkenine göre yöneticiye duyulan güven arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş fakat bu ilişkinin kadınların lehine olduğu görülmektedir. Johnson-George ve Swap (1982) kişiler arası ilişkilerde, kişiye duyulan güven üzerinde ölçek geliştirdikleri makalelerinde kadın ve erkeklerin güven konusunda farklı düşüncelere sahip

olduklarını tespit etmişlerdir. Çalışma sonucunda, kadınların bir kişiyi değerlendirirken sınırlı bir bilgi karşısında “güvenilmez” olarak adlandırdıkları ve kişilere kolay güvenmedikleri, başkalarına karşı temkinli oldukları, bir karar vermeden önce mutlaka ek bilgilere göz attıkları ve karşısındaki kişiye ikinci bir şans verme eğiliminde oldukları görülmüştür. Hatta çalışma sonunda kadın ve erkeklerin farklı ölçeklerle değerlendirilmeleri gerektiği önerilmiştir. Bununla birlikte Sağlam Arı'nın (2011) “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Güven Özelliklerine İlişkin Tutumları: Varsayımsal Astlar Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmasında cinsiyet değişkenine göre güveni sağlayan özelliklerin farklı kombinasyonları incelendiğinde, asta duyulan güvende farklılık olduğu görülmüştür. Çalışanların, dürüst, tutarlı, açık ve sadık olması durumlarında erkeklerin kadınlardan daha fazla güven duydukları görülmüştür. Bozkurt'un (2023) yapmış olduğu çalışmada da erkek katılımcıların örgütsel güven düzeyleri kadın katılımcılara göre daha yüksek bulunmuştur. Kadın ve erkek arasındaki bu farkın sebebi ise kişilerin aileleri tarafında yetiştirilme anlayışından kaynaklandığı düşünülmektedir. Kadınların doğuştan annelik duyguna sahip olması buna bağlı olarak erkeklere göre daha duygusal olmaları ve iş birliği içerisinde daha çok ilgi ve bakım veren rolünü üstlenmesi olabilir. Erkeklerin ise daha çok bağımsız davranması, aileyi temsil etmesi, daha çok rekabetçi olmaları vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda kadınların erkeklere göre daha az güven duydukları sonucuna varılmıştır. Erkek yöneticilerin risk alma eğilimleri kadınlara göre daha fazla olduğu düşünüldüğünde erkek yöneticilere daha fazla güven duyulduğu söylenebilir. İş hayatı açısından değerlendirme yapıldığında, fitness merkezi sektöründe kadın antrenör veya kadın yöneticilerin az sayıda olması ve çeşitli engeller ile karşılaşmaları kişilere duydukları güven konusunda daha temkinli olmalarına neden olmaktadır. Güven karşılıklı bir şekilde oluşmaktadır, bu doğrultuda çalışanına güven duyan bir yönetici, astları tarafından da güvenilen bir yönetici pozisyonunda olabilir. Bu çalışmalar mevcut çalışmada elde edilen bulguları desteklemektedir.

Katılımcıların yaşlarına göre yöneticiye duyulan güven puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p < 0.05$). Yaşı 29 yaş ve altı olan katılımcıların yöneticiye duyulan güven puanlarının, yaşı 29 yaş üstü olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Böylelikle *H2b hipotezi* kabuldür. Koç ve Yazıcıoğlu'nun (2011) yapmış olduğu çalışmada, araştırmaya katılan özel sektör çalışanlarının yaş değişkenine göre yöneticiye duyulan güven arasında anlamlı

farklılık tespit edilmiştir. Fakat bu anlamlı farklılığın çalışanların yaşları arttıkça yöneticiye duyulan güven düzeylerinin de arttığı yönündedir.

Araştırmaya katılan antrenörlerin medeni durumu, eğitim durumu, sektörde ve mevcut tesiste çalışma sürelerine göre yöneticiye güven puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanılmamıştır ($p>0,05$). Bu doğrultuda *H3b*, *H4b*, *H5b* ve *H6b* hipotezleri reddedilmiştir. Selvi'nin (2019) yapmış olduğu çalışmada, çalışanların medeni durum ve eğitim durumları ile yöneticiye duyulan güven arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Koç ve Yazıoğlu'nun (2011) çalışmasında iş görenlerin sektörlere göre (kamu ve özel) yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini puanları karşılaştırıldığında anlamlı farkın olmadığı tespit edilmiştir. Yine aynı çalışmada çalışanların çalışma yılları ile yöneticiye duyulan güvenleri karşılaştırıldığı anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüş fakat özel sektörde çalışanların üzerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bunun sebebinin hizmet sektöründe yöneticiye duyulan güvenin farklılaşması olabilmektedir.

Katılımcıların mevcut tesis müdürü ile çalışma süresine göre yöneticiye duyulan güven puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Mevcut tesis müdürü ile çalışma süresi 1 yıldan az olan katılımcıların yöneticiye duyulan güven puanlarının, mevcut tesis müdürü ile çalışma süresi 3 yıl ve daha fazla olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Böylelikle *H7b* hipotezi kabul edilmiştir. Bu durum işe yeni başlayan antrenörlerin iş tatminlerinin yüksek olmasıyla yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir. Çalışma ortamında yöneticilerin iletişim becerilerinin iyi olması, çalışanlarına verdikleri sözleri tutmaları, tutarlı ve dürüst olmaları aynı zamanda çalışanların güdülemeleri ve desteklemeleri gerekmektedir. Yöneticiler tarafından algılanan yoğun iş stresi ve rekabetin artmasıyla zamanla çalışanlarına karşı bu tür davranışların eksilmesi sonucunda yöneticiye duyulan güvenin de azaldığı söylenebilir. Bu doğrultuda yöneticiler, çalışanlarının kendilerine güven duymaları için iş birliği içerisinde işin vermiş olduğu zorlukları birlikte çözmek veya işten kaynaklanan problemleri çok fazla çalışanlarına yansıtılmaları gerekebilir. Yöneticilere düşen yegâne kural, çalışanlarına karşı dürüst ve adil olurlarsa çalışanlarda yöneticilerine güvenebileceği söylenebilir.

Araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişkiyi test etmek için Pearson korelasyon uygulanmıştır. Bunun sonucunda, yöneticiye duyulan güven ile içsel doyum arasında ($r=0,426$, $p<0,05$), dışsal doyum arasında ($r=0,628$, $p<0,05$) ve iş

tatmini arasında ($r=0.555$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda *H8 hipotezi* kabuldür. Zorlu Yücel'in (2006) farklı sektörlerde çalışanlar (taşımacılık, otomotiv ve gıda) üzerinde yapmış olduğu çalışmada örgütsel güvenin iş tatmini ile ilişkisi olmakla birlikte, örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye duyulan güvenin iş tatmini ile pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşcan ve Sayın'nın (2010) çalışmasında firma çalışanların örgütsel adalet, güven ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Koç ve Yazıcıoğlu'nun (2011) kamu ve özel sektör işletmelerinde çalışanlar üzerinde yapmış olduğu çalışmada yöneticiye duyulan güvenin iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkinin özel sektörde daha yüksek olduğu görülmüştür. Abidi'nin (2022) yapmış olduğu çalışmada çalışanların örgütsel güven ölçeği ile iş tatmini arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu ilişki, kurum içerisindeki örgütsel güven algısının artması, iş görenlerin iş tatminlerinin de artmasına neden olduğunu söylemek mümkündür. Bu çalışmalar mevcut çalışmayı destekler niteliktedir.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde yöneticiye duyulan güvenin içsel doyum ($F=37.272$, $p<0.05$), dışsal doyum ($F=109.306$, $p<0.05$) ve iş tatmini ($F=74.848$, $p<0.05$) üzerindeki etkisi araştırmak için uygulanan basit doğrusal regresyon sonucunda kurulan modellerin anlamlı olduğu görülmektedir. Yöneticiye duyulan güvenin içsel doyum ($t=6.105$, $p<0.05$), dışsal doyum ($t=10.455$, $p<0.05$) ve iş tatmini ($t=8.651$, $p<0.05$) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. İçsel doyum üzerindeki değişimin %18.2'sinin, dışsal doyum üzerindeki değişimin %39.4'ünün ve iş tatmininin %30.8'inin açıklandığı görülmektedir. Kurulan modellerde otokorelasyon sorunu yoktur, Durbin Watson değerleri 1.5 ile 2.5 arasındadır. Bu doğrultuda *H9 hipotezi* kabuldür. Zorlu Yücel'in (2006) yapmış olduğu çalışmada çalışanların iş tatmininin örgütsel güven algılarından yüksek düzeyde etkilendiği görülmüştür. İşcan ve Sayın'ın (2010) yapmış olduğu çalışma yapılan regresyon analizi sonucunda güven duygusunun en fazla adalet algısını ardından kişinin iş tatminini arttırdığı tespit edilmiştir. Bir başka deyişle çalışanların örgüte duydukların güvenin, örgütsel adalet algıları ve iş tatminleri üzerinde etkili olduğu söylenebilir. İnan ve Çelik'in (2018) yapmış olduğu çalışmada kamu ve özel banka çalışanlarının örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde etkileri görülmüştür. Abidi'nin (2022) bilgisayar mühendisleri üzerinde yapmış olduğu çalışmada örgütsel güvenin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı

bir etki bulunmuştur. Artar, Adıgüzel ve Erdil'in (2019) hizmet sektöründeki beyaz yakalılar (idari personel) üzerinde yapılan çalışmada, iş görenlerin örgütte yaşadıkları psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel dışlanmanın etkisi açısından, yöneticiye duyulan güvenin iş görenlerin iş tatminleri üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmektedir. Kayran, Akgündüz ve Metin'in (2022) yapmış olduğu "Yöneticiye Güvenin İş görenlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Yöneticilerin Sözsüz İletişim Becerilerinin Düzenleyici Rolü" adlı diğer bir çalışmada ise hizmet sektöründe çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin iş tatminine etkisi olduğu tespit edilmiştir. Turhan, Köprülü ve Helvacı'nın (2018) yapmış olduğu çalışmada, çalışanların iş performanslarının yöneticiye duyulan güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güven ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bozkurt'un (2023) yapmış olduğu çalışma incelendiğinde ise iş görenler açısından örgütsel güvenin artması sonucunda iş performansının da artacağı sonucuna varılmıştır. Bu çalışmalar mevcut çalışmayı destekler niteliktedir.

Süre gelen ekonomik koşullar, örgütün verimliliği için çalışanların iş tatmini önemli bir unsurdur. Örgüt içerisinde yaşanan tüm olumsuzluklar ve değişim sürecinde uygulamaya girmiş veya girecek olan yeni yöntemlerin oluşumu, çalışanların güven düzeylerini olumsuz etkilediği düşünülmektedir. Araştırmada örgütsel güvenin oluşması için temel bir gereksinim olarak görülen yöneticiye duyulan güvenin iş tatmini üzerinde etkisinin önemli olduğunu sonucuna varılmıştır. Yani çalışanların yöneticilerine duydukları güven doğrultusunda iş tatminleri artacağından, çalışanların işteki performansları da artacaktır. Kişi işinden memnun olduğu sürece yüksek performans sergileyeceği söylenebilir. Dolayısıyla kurumun hem maddi hem de manevi anlamda ortak amaçların gerçekleştirilmesine fayda sağlayacak ve örgüt huzurunun korunmasına neden olacaktır.

Sonuç olarak örgütlerde çalışanların güvene dayalı bir ilişki kurmaları ve örgüt tarafından alınan kararların adil bir şekilde alındığına inanmaları, kişilerin tatmin seviyelerinin yüksek olması ile doğrudan ilişkili olduğu düşünülmektedir. Yöneticiler, kişiler üzerinde güven yaratabilmeli ve karşısındaki kişi üzerinde olumlu duygular uyandırmalıdır. Yöneticiler tarafından bu olumlu duyguları artırıcı çalışma koşullarının sağlanması gerekmektedir.

ALTINCI BÖLÜM

ÖNERİLER

6.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Araştırmada iş tatmini üzerinde yöneticiye duyulan güvenin etkisi incelenmiştir. İş tatmini üzerinde farklı değişkenlerle de çalışılması önerilmektedir.
- Çalışmanın, araştırma grubunu, İzmir ilindeki kurumsal fitness merkezindeki antrenörler oluşturmaktadır. Araştırmacılar, farklı illerdeki ya da bölgelerdeki antrenörler ile çalışma yapabilirler.
- Bu çalışmada güvenin yöneticiye duyulan güven alt boyutları ele alınıp incelenmiştir. Örgütsel güven algısının birbiriyle anlamlı düzeyde bir ilişkisi olduğundan araştırmacılar örgütsel güven ölçeğinin bütün boyutları ile çalışabilirler.
- Mevcut çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmacılar nicel ve nitel yöntemleri birlikte kullanabilirler.
- Mevcut çalışma kurumsal fitness merkezleri üzerinde yapılmıştır. Farklı sektörlerde de çalışma yapılarak elde edilen sonuçlar ile araştırma sonuçlarını çapraz bir şekilde kıyaslanarak, spor örgütlerine yönelik özel ölçek ve ölçüm araçları geliştirilebilir.

6.2. Alana Yönelik Öneriler

- Araştırmanın sonuçlarında yer alan, iş tatmini üzerinde yöneticiye duyulan güvenin etkisi olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, fitness merkezi yöneticilerine, çalışanları ile arasındaki güven duygusunu yaratılmasına yönelik uygulamalar yapmaları önerilmektedir. Örneğin, seminerler, toplantılar vs. verilebilir.
- Spor örgütlerinin yöneticileri için, örgüt içerisindeki iş tatminini arttırmak için, çalışanların örgütsel güven algıları ölçülebilir.
- Spor örgütlerinde hizmet içi eğitimlerle, örgüt içerisindeki yöneticilerin algılanan güven düzeyleri artırılabilir.
- Örgüt çalışanlarının iş tatmini üzerinde etki eden faktörler incelenerek, bunlara yönelik hizmet içi eğitim ve eksikleri gidermek için takviye eğitimler düzenlenebilir.

- Diğer spor örgütleri ile kamu ve özel sektör yönetimi arasında iş birliklerinin olması ve konuyla ilgili bilgilendirme çalışmalarının yapılması, alana önemli ve değerli katkılar sunabilir.



KAYNAKÇA

- Abidi, E. (2022). *Örgütsel güven ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. Doi:10.1016/s0065-2601(08)60108-2.
- Adıgüzel, O. ve Keklik, B. (2011). Sağlık kurumlarındaki iş görenlerin tatmini ve bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (29), 305-318.
- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). Duygusal bağlılık içsel motivasyon ilişkisi: Antalya'da beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, X(II), 135-156.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı hastane başhekim yardımcıları üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326-350.
- Akalp, G. (2003). İnsan kaynakları yönetiminde ücret sistemine genel bir bakış. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1), 3-28.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe iş gören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (4), 1-25.
- Alshmemri, M., Akl, L. S. and Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Andres L. and Grayson J.P, (2002). Educational attainment, occupational status and job satisfaction: A ten year portrait of canadian young women and men. *Paper presented at the annual meeting of American Educational Research Association, New Orleans*, 231- 303.
- Arslan, Y. (2009). *Kurumsallaşma ve örgütsel güven ilişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Artar, M., Adıgüzel, Z. ve Erdil, O. (2019). Örgütlerde yöneticiye duyulan güvenin, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel dışlanma ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (3), 1417-1432. Doi: 10.20491/isarder.2019.680.
- Aslan, M. ve Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301. Doi: 10.21076/vizyoner.638479.

- Aybar, S. (2018). *Örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünün belirlenmesine yönelik İstanbul'daki üniversitelerde bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction, a literature review. *Management Research And Practice* 3(4), 77-86.
- Bachmann, R. (2003). Trust and power as means of coordinating the internal relations of the organization: A conceptual framework. *The trust process in organizations: Empirical studies of the determinants and the process of trust development*, 58-74.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış-insanın üretim gücü*. Ankara: Umut Yayımlar Dağıtım.
- Battal, F. (2020). İş yerindeki narsisizm ve iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin rolü. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23), 565-592.
- Baycan, A. (1985). *An analysis of several aspects of job satisfaction between different occupational groups*. (Yüksek Lisans Tezi). Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baysal, C. ve Tekarslan, E. (1996). *Davranış Bilimleri (2. Baskı)*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Bell, G. G., Oppenheimer, R. J. and Bastien, A. (2002). Trust deterioration in an international buyer-supplier relationship. *Journal of Business Ethics*, 36, 65-78.
- Boss, R. W. (1978). Trust and managerial problem solving revisited. *Group & Organization Studies*, 3(3), 331-342. Doi:10.1177/105960117800300306.
- Bozkurt, L. (2023). *Personel güçlendirmenin süreç yeniliğine etkisinde iş gücü performansı ve örgütsel güvenin aracılık rolü: Yerel yönetimlerde bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Bölükbaşı, A. ve Yıldirtan, D. (2009). Yerel yönetimlerde iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik alan araştırması. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 345-366.
- Bölümcü, İ. (2023). *Batman Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personellerin mesleki tükenmişlik ve iş tatmini durumlarının incelenmesi (Batman ili örneği)*.

- (Yüksek Lisans Tezi). Batman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Batman.
- Brislin, R. W., MacNab, B., Worthley, R., Kabigting, F., and Zukis, B. (2005). Evolving perceptions of Japanese workplace motivation. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 87–104. Doi:10.1177/1470595805050829.
- Buluş, M. (2019). *Bankacılık sektöründe etik iklim ve örgütsel güvenin Whistleblowing (Bilgi ifşası) üzerine etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Burris, V. (1983). The social and political consequences of overeducation. *American Sociological Review*, 48(4), 454-467. Doi:10.2307/2117714.
- Cano, J. and Miller, G. (1992). A gender analysis of job satisfaction, job satisfier factors, and job dissatisfier factors of agricultural education teachers. *Journal of agricultural education*, 33(3), 40-46.
- Chan, Y. H. (2003). Biostatistics 101: Data presentation. *Singapore Medical Journal*, 44(6), 280-285.
- Chang, W. and Yuan, S. (2008). A synthesized model of Markov chain and ERG theory for behavior forecast in collaborative prototyping. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 9(2), 46-63.
- Chiocchio, F. and Frigon, J. Y. (2006). Tenure, satisfaction, and work environment flexibility of people with mental retardation. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 175-187. Doi: 10.1016/j.jvb.2004.11.004.
- Chiu, C. (1998). Do professional women have lower job satisfaction than professional men? Lawyers as a case study. *Sex Roles*, 38, 521-537. Doi: 10.1023/a:1018722208646.
- Coomber, B. and Barriball, K. L. (2007). Impact of job satisfaction components on intend to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature. *International Journal of Nursing Studies*, 44, 297-314.
- Cribbin, J.J. (1972). *Effective managerial leadership*. New York: American Management Association.
- Cullen, J. B., Johnson, J. L. and Sakano, T. (2000). Success through commitment and trust: the soft side of strategic alliance management. *Journal of World Business*, 35(3), 223–240. Doi:10.1016/S1090-9516(00)00036-5.

- Cummings, L. L. and Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 302(330), 39-52.
- Çalışkan, Z. (2005). İş tatmini: Malatya’da sağlık kuruluşları üzerine bir uygulama. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 9-18.
- Çetin, S. S. (2018). *İşletmelerde güven, bağlılık ve vatandaşlık arasındaki ilişkide kültürün rolü: Sigorta sektöründe bir uygulama*. (Doktora Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdülenme ve iş doyumunu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çırpan, H. ve Koyuncu, M. (1998). İşletme kültürünün alt kademe yöneticileri üzerindeki etkisi: bir örnek olay çalışması. *Öneri Dergisi*, 2(9), 223-230.
- Daly, A. J. and Chrispeels, J. (2008). A question of trust: Predictive conditions for adaptive and technical leadership in educational contexts. *Leadership and Policy in Schools*, 7(1), 30–63. Doi:10.1080/15700760701655508.
- Davis, G. (2004). Job satisfaction survey among employees in small businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 495–503. Doi:10.1108/14626000410567143.
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G. ve Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: *The self-determination perspective*. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139–150.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 179-194.
- Demirtaş, A. (2022). *Spor İşletmelerinde çalışan bireylerde iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çorum.
- Dietz, G. and Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel review*, 35(5), 557-588. Doi: 10.1108/00483480610682299.
- Doney, P. M. and Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35–51. Doi:10.1177/002224299706100203.

- Drakou, A. Kambitsis, C. Characousou, Y. and Tzetsis, G. (2006). Exploring life satisfaction of sport coaches in Greece. *European Sport Management Quarterly*, 6(3), 239- 252. Doi: 10.1080/16184740601094985.
- Durmaz, Ç. (2023). *Kişilik özellikleri, takım yetkinliği ve iş tatmini ilişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.
- Eğimli, T. A. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Ercan, Y. (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 739-756.
- Erdem, A.R. (1997). İçerik kuramları ve eğitim yönetimine katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(3), 68-76.
- Erdem, A.R. (1998). Süreç kuramlarının eğitim yönetimine katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(4), 51-57.
- Erdoğan, K. (2023). *Belediye spor tesisi çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ferres, N., Connell, J. and Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 608–622. Doi:10.1108/02683940410551516.
- Fidan, Y., Ercan, S., Yılmaz, A. ve Şehirli, M. (2016). Cinsiyetin iş doyumunu üzerindeki etkisi: Kamu çalışanları üzerinde bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 4(1), 110–124. Doi: 10.15295/Bmij.V4i1.149.
- Folger, R. and Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130. Doi:10.5465/256422.
- Fuglsang, L. and Jagd, S. (2013). Making sense of institutional trust in organizations: Bridging institutional context and trust. *Organization*, 22(1), 23–39. Doi:10.1177/1350508413496577.
- Gabarro, J. (1978). *The development of trust influence and expectations*. Englewood: Prentice Hall.

- Gazioğlu, S. ve Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: Individual and job related factors. *Applied economics*, 38(10), 1163-1171.
- Gerekan, B. ve Pehlivan, A. (2010). Kamu i denetim elemanlarının iř tatmin düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 29-54.
- Gibson, J. L. and Klein, S. M. (1970). Employee attitudes as a function of age and length of service: a reconceptualization. *Academy of Management Journal*, 13(4), 411–425. Doi:10.5465/254831.
- Gilbert, J. A. and Tang, T. L. P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321–338. Doi:10.1177/009102609802700303.
- Groot, W. and Brink, H.M. (1999). Job satisfaction of older workers. *International Journal Of Manpower*, 20(6), 343-360.
- Gl H., Oktay, E. ve Gke E. (2008). İř tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 15, 1-11.
- Günbayı, İ. (2000). *rgtlerde iř doyumunu ve güdüleme*. Ankara: zen Yayımcılık.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, S. ve şahin, F. (2018). *Veri toplama teknikleri Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı) (s. 171-198). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1974). *The job diagnostic sulvey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job re-design projects*. Technical Report, Department of Administrative Sciences, Yale University.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. Doi:10.1016/0030-5073(76)90016-7.
- Halsey, W. (1988). *Macmillan Contemporary Dictionary*. İstanbul: Abc Tanıtım Basımevi.
- Hassan, M. (2011). *rgtsel güvenin, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve alışan performansı üzerindeki etkisi: bankacılık sektr üzerine bir araştırma*. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Haynes, S. H., Leone, M. C., Keena, L. D., May, D. C., Ricciardelli, R. and Lambert, E. G. (2020). The association between different forms of organizational trust and correctional staff job stress. *Journal of Crime & Justice*, 43(5), 623-639.
- Herrera, R. and Lim, J.Y. (2003). Job satisfaction among athletic trainers in NCAA Division IAA institutions. *The Sport Journal*, 6(1), 1-7.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, January– February, 46 (1), 53–62.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379–403. Doi:10.5465/amr.1995.9507312923.
- Hui- Win, W. and Li-Rong, L. (2008). Effects of trust in leader on organizational citizenship behavior and team performance: Empirical evidence from China. *15th International Conference on Management Science and Engineering. Long Beach, CA-USA*, (907-912).
- Ileana Petrescu, A. and Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29(7), 651–667. Doi:10.1108/01437720810908947.
- İnan, İ. E. ve Çelik, E. (2018). Algılanan örgütsel güven ve iş tatmini: Kastamonu ili özel ve kamu bankalarında bir uygulama. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 23-52.
- İslamoğlu, G., Birsnel, M. ve Börü, D. (2007). *Kurum içinde güven: yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü, alan araştırması ve sonuçları*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İzmirli, R. (2000). *Motivasyonun Önemi*. Medikal @ Teknik, Sayı: 172, İstanbul.
- Johnson-George, C. and Swap, W. C. (1982). Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1306–1317. Doi:10.1037/0022-3514.43.6.1306.
- Jones, G. R. and George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531–546. Doi:10.5465/amr.1998.926625.

- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J. and Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel psychology*, 52(3), 621-652. Doi:10.1111/j.1744-6570.1999.tb00174.x.
- Judge, T. A., Zhang, S. C. and Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs*, (p.207-241).
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü.* (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kalemci Tüzün, İ. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2), 93-118.
- Kasar, A. (2011). *Örgüt içi kişilerarası iletişimde ikna ve izlenim yönetimi.* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kasil, N. (2010). *Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki- bankacılık sektöründe bir uygulama.* (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kayran, S. C., Akgündüz, Y. ve Metin, U. (2022). Yöneticiye güvenin iş görenlerin iş tatmini üzerindeki etkisinde yöneticilerin sözsüz iletişim becerilerinin düzenleyici rolü. *İzmir İktisat Dergisi*, 37(4), 1053-1070. Doi: 10.24988/ije.1069266.
- Keczer, G. (2010). Who would propel post-communist universities the challenge of motivation. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, 3(6), 9- 16.
- Keser, A. (2005). İş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisi: Otomotiv sektöründe bir uygulama. *Çalışma ve Toplum*, 4(7), 77-96.
- Kian, T. S., Yusoff, W. F. and Rajah, S. (2014). Job satisfaction and motivation: What are the difference among these two? *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 94-102.
- Koca Ballı, A. İ. ve Üstün, F. (2017). The relationship between organizational trust levels and demographic characteristics of employees: A case study. *International Journal of Social and Humanities Sciences*, 1(2), 20-38.
- Koch, J. L. and Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12(1), 119–128. Doi:10.1016/0001-8791(78)90013-1.

- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 46-57.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Koşar, D. (2020). Analysis of organizational trust studies conducted in Turkey: A content analysis. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 10(2), 355-372.
- Kutlay, M. (2011). *İş gören kişilik özelliklerinin iş tatmini ve tükenmişlik üzerine etkileri ve bankacılık sektöründe bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Küçük, Y. (2022). *Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının iş tatmininin performansa etkisinin incelenmesi (Elazığ İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Küçükçivil, B. (2019). Tüketici davranışlarının etkilenmesinde McClelland'ın Motivasyon Kuramına yönelik bir inceleme. *Kritik İletişim Çalışmaları Dergisi*, 1(2), 79-102.
- Ladikli, M. F. ve Arslan, H. (2023). Kavramsal ve kuramsal olarak iş doyumu. *İbn Haldun Çalışmaları Dergisi*, 8(2), 139-174.
- Latham, G. P. and Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 212–247. Doi:10.1016/0749-5978(91)90021-k.
- Lawler III, E. E. and Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1), 20-28. Doi: 10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x.
- Li, X., Valacich, J. S. and Hess, T. J. (2004). Predicting user trust in information systems: A comparison of competing trust models. In *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2004. Proceedings of the* (pp. 10-pp). IEEE. Doi:10.1109/hicss.2004.1265619.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. (1984). *Goal setting: A motivational technique that works!* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. (1990a). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.
- Louis, K.S. (2007). Trust and improvement in schools. *Journal of Educational Change*, 6(1), 1-24.

- Malak Akdağ, Z. (2020). *Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. Doi:10.5465/amr.1995.9508080335.
- McKnight, D. H., Choudhury, V. and Kacmar, C. (2002). Developing and validating trust measures for e-commerce: An integrative typology. *Information Systems Research*, 13(3), 334–359. Doi: 10.1287/isre.13.3.334.81.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L. and Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *The Academy of Management Review*, 23(3), 473. Doi:10.2307/259290.
- Memduloğlu, H. B. ve Zengin, M. (2013). *Örgütsel güven*. (Ed. Memduloğlu HB ve Yılmaz K. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Mishra, A. K (1996). *Organizational responses to crisis: The centrality of trust*. (In R. M. Kramer and T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*). London: Sage.
- Mishra, J. and Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of west michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443–486. Doi:10.1177/009102609001900408.
- Moore, L. L., Grabsch, D. K. and Rotter, C. (2010). Using achievement motivation theory to explain student participation in a residential leadership learning community. *Journal of leadership education*, 9(2), 22-34.
- Mosadeghrad, A. M. and Yarmohammadian M. H. (2006). A study of relationship between managers leadership style and employees job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 11-28. Doi: 10.1108/13660750610665008.
- Mottaz, J. C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26 (3).
- Nedkovski, V., Guerci, M., De Battisti, F. and Siletti, E. (2017). Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization. *Journal of Business Research*, 71, 19–26. Doi:10.1016/j.jbusres.2016.11.004.

- Nooteboom, B. and Six, F. (Eds.). (2003). *The trust process in organizations: Empirical studies of the determinants and the process of trust development*. Edward Elgar Publishing.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma yaşamında güdülenme kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Oran, F. Ç. (2019). *Liderlik tarzlarının örgütsel güven ve etik dışı davranışların ifşasına (Whistleblowing) etkisi: Uygulamalı bir çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. *International Journal of Social Economics*, 30(12), 1210–1232. Doi:10.1108/03068290310500634.
- Önen, L. ve Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), 39-51.
- Özdemir, R. (2019). *Örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının iş gören performansı üzerindeki etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, R. (2021). Örgütsel adalet ile örgütsel güven algısının iş gören performansı üzerine etkisinin belirlenmesi. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(1), 53–72.
- Özgen, E. (2003). İletişim ve liderlik. *İletişim Dergisi*, 18(1), 110-112.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Özlu, Ü. (2014). *Değer beklenti kuramına göre satın alma davranışı Ipohe5 ve Samsung S4 örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70 .
- Öztürk, M. ve Vatansever, K. (2020). Örgütsel adalet ve örgütsel güvenin işe adanmışlık üzerindeki etkilerinin belirlenmesi: Alanya belediyesi çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3613-3632.
- Paliszkievicz, J., Koohang, A., Goluchowski, J. and Horn, J. N. (2014). Management trust, organizational trust, and organizational performance: Advancing and

- measuring a theoretical model. *Management and Production Engineering Review*, 5(1), 32-41.
- Pergamit, M. R. and Veum, J. R. (1999). What is a Promotion?. *ILR Review*, 52(4), 581–601. Doi:10.1177/001979399905200405.
- Polat, S. (2009). *Eğitim örgütleri için sosyal sermaye örgütsel güven*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Pool, S. and Pool, B. (2007). A management development model: Measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization. *Journal of Management Development*, 26(4), 353-369.
- Porter, L. and Lawler, E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Illinois: The Dorsey Press.
- Quarstein, V. A., McAfee, R. B. and Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human Relations*, 45(8), 859–873. Doi:10.1177/001872679204500806.
- Reinke, S. J. and Baldwin, J. N. (2001). Is anybody listening? Performance evaluation feedback in the US Air Force. *Journal of Political & Military Sociology*, 160-176.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social develeopment and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji (3. Baskı)*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Sağlam Arı, G. (2012). Kadın ve erkek yöneticilerin güven özelliklerine ilişkin tutumları: Varsayımsal astlar üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 105-120.
- Sarikaya, S. and Keskinliç Kara, S. B. (2020). Organizational trust and organizational support as a predictor of job satisfaction. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 12, 435-467.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. and Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354. Doi:10.5465/amr.2007.24348410.

- Selvi, E. (2019). *Örgütsel güvenin hizmetkâr liderlik ile pozitif örgütsel davranış ilişkisindeki aracılık rolü: Devlet üniversitesinde bir araştırma* (Yüksek Lisan Tezi). Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Seo, Y., Ko, J. and Price, J. (2004). The determinants of job satisfaction among hospital nurses: a model estimation in Korea. *International Journal of Nursing Studies*, 41(4), 437–446. Doi: 10.1016/j.ijnurstu.2003.11.00.
- Sevimli, F. ve İşcan Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 5(1-2), 49-68.
- Shao, A. T. (2002). *Marketing research: An aid to decision making*. Cincinnati, Ohio:
- Smith, D. (1998). Are your employees bowling alone. *How to build a trusting organization, Harvard Management Update*, 3(9), 37-43.
- Solomon, R.C. and Flores, F. (2001). *Güven yaratmak: İşte, politikada, ilişkilerde ve hayatta*. (Çev. Kardam A.). İstanbul: Mess Yayınları.
- South-Western/Thomson Learning.
- Soyer, F., Can, Y. ve Kale, F. (2009). Beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmini ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin çeşitli faktörler açısından incelenmesi. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(3), 259-271.
- Soysal, A. ve Tan, M. (2013). İş tatminini etkileyen faktörlerle ilgili hizmet sektöründe yapılan bir araştırma: Kilis ili kamu ve özel banka personeli örneği. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 45-63.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11), 1005–1016. Doi:10.1177/001872678603901104.
- Stoner, C. R. and Hartman, R. (1993). Team building: Answering tough questions- team management as a way of enhancing corporate competitiveness. *Business Horizons*, 36(5), /0-79.
- Stum, D. L. (2001). Maslow yeniden ele alındı: Çalışan bağlılığı piramidinin oluşturulması. *Strateji ve Liderlik*, 29(4), 4–9. Doi:10.1108/10878570110400053.
- Sumanasena, M. L. H. and Mohamed, N. F. (2022). Teacher job satisfaction: A review of the literature. *Muallim Journal of Social Sciences and Humanities*, 1-12.
- Sumanasena, M. L. H. and Mohamed, N. F. (2022). Teacher job satisfaction: A review of the literature. *Muallim Journal of Social Sciences and Humanities*, 1-12. Doi: 10.33306/mjssh/209.

- Şahbudak, M. ve Sevimli, D. (2016). *Örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileri: Türk spor örgütü örneği*. (Şahin, M içinde, Spor Yönetiminde Desantralizasyon Liderlik Becerileri ve Karar Verme Stilleri, s. 51-130). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Şakar, A. N. (2012). Örgütsel güven. (İçinde: Özler DE (Ed.) Örgütsel Davranışta Güncel Konular, 21-40.). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). Davranış bilimlerine giriş ve örgütsel davranış. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tağ, M.N. ve Çetinkaya, B. (2019). Öznel iyi oluş hali, başkasına güven ve iş motivasyonu arasındaki ilişki: Beklenti teorisi çerçevesinde çok düzeyli analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(3), 858-888.
- Tahmaz, E. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel güven*. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tan, H. H. ve Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*. 126(2) 241-260.
- TDK. (2024). İş tatmini. <https://sozluk.gov.tr/> Erişim tarihi: 02.01.2024.
- Teck-Hong, T. and Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the malaysian retail sector: The mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 1-31.
- Tekin, G. ve Görgülü, B. (2018). Clayton Alderfer'in Erg Teorisi ve çalışanların iş tatmini. *Social Sciences Studies Journal*, 4(7), 1559-1566.
- Tekingündüz, S., Top, M. ve Seçkin, M. (2015). İş tatmini, performans, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Hastane örneği. *Verimlilik Dergisi*, (4), 39-64.
- Telman, N. ve Ünsal P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Timuroğlu, M. K. ve Alioğulları, E. (2019). Örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi: Erzurum ili araştırma görevlileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 243-264.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Tor, S. S. ve Esengün, K. (2011). Örgütlerde iş tatminini etkileyen demografik faktörler ve verimlilik: Karaman gıda sektöründe bir uygulama. *Karamanoğlu*

- Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2011(1), 53-63.
- Turhan, M., Köprülü, O. ve Helvacı, İ. (2018). Örgütsel güven ile bireysel iş performansı arasındaki ilişki. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 6(5), 47-55.
- Tütüncü, Ö. and Kozak, M. (2007). An investigation of factors affecting job satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(1), 1-19. Doi: 10.1300/J149v08n01_01.
- Tüysüz, M. (2015). *Algılanan kurum içi güvenin çalışanların motivasyonları üzerindeki etkisi: Bir zincir mağaza uygulaması*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Uygulamalı bir çalışma*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Üstün, F. (2015). *Örgütlerde sıklık- esneklik boyutunun örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansına etkisi: Türkiye'nin öncü sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Oxford, England: Wiley.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. and Lofquist, L. H. (1967). *Manuel for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Weiss, H. M. and Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in organizational behavior*, 18(1), 1-74.
- Whitener, Ellen M., Brodt, Susan E., Korsgaard, Audrey M. and Werner, John M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3). Doi:10.5465/amr.1998.926624.
- Yakut, N. ve Gençay, S. (2022). Antrenörlerinin iş doyum düzeylerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi (Kahramanmaraş ili örneği). *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 9(85), 1400-1406. Doi: 10.26450/jshsr.3142.
- Yıldırım Bozkurt, H. (2014). *Örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Yılmaz, A. (2012). *Psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişki analizi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yumuşak, A. (2008). İş gören verimliliğini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 241-251.
- Zorlu Yücel, P. (2006). *Örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisi ve bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



EK-1: Veri Toplama Araçları

Sayın Katılımcı,

Fitness merkezlerinde çalışan antrenörlerin, iş tatminleri üzerinde yöneticiye duyulan güvenin etkisini ortaya çıkartmaya yönelik bilimsel bir çalışma yapılmak istenmektedir. Araştırmada, amaç genel bir sonuç elde etmek olduğu için isminizi yazmanıza gerek yoktur. Verilerin doğru toplanması ve yapılacak istatistik analizlerinin anlamlı çıkması açısından ankette hiçbir sorunun boş bırakılmaması büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirilecektir. Buna istinaden soruları samimiyetle cevaplandırmanız, çalışmanın güvenilirliğini arttıracaktır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketi uygulama süreniz yaklaşık 3 dakika sürecektir.

Zaman ayırdığınız ve katkı verdiğiniz için teşekkür ederiz...

Nida CAMKIRAN

**Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi**

Doç. Dr. Zeynep ONAĞ

Manisa Celal Bayar Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi

1. Bölüm Bilgi Formu

Cinsiyetiniz:	() Kadın	() Erkek		
Yaşınız:	Medeni durumunuz:	() Evli	() Bekar
Eğitim Durumunuz:	() Lise	() Ön Lisans / Lisans	() Lisansüstü/ Doktora	
Sektördeki çalışma süreniz:			
Bu tesiste ne kadar süredir çalışmaktasınız:			
Mevcut tesis müdürünüz ile çalışma süreniz:			

2. Bölüm: İş Tatmini Ölçeği

İş Tatmini ile ilgili ifadeler

Sayın katılımcı, aşağıda, işinizden ve işinizi yerine getirirken karşılaştığınız durumlardan tatmin olma (doyum sağlama) düzeyinize ilişkin bazı ifadeler verilmiştir. Verilen ifadelerden her birini cevaplandırırken size en uygun olan **memnuniyet derecesini (x)** işareti ile belirtiniz. (1: Hiç Memnun Değilim; 2: Memnun Değilim; 3: Kararsızım; 4: Memnunum 5: Çok Memnunum)

	1	2	3	4	5
1. İşimden beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. İşimde tek başıma çalışma olanağımın olması açısından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından işimden					
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından işimden					
5. Amirimin (Tesis Müdürü) emrindeki kişileri idare tarzı açısından işimden					
6. Amirimin (Tesis Müdürü) karar vermedeki yeteneği bakımından işimden					
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından işimden					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından işimden					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından işimden					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından işimden					
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından işimden					
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından işimden					
14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından işimden					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından işimden					

16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından işimden					
17. Çalışma şartları bakımından işimden					
18. Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşması açısından işimden					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından işimden					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

3. Bölüm: Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği

Yöneticiye Duyulan Güven ile ilgili ifadeler						
Sayın katılımcı, aşağıda yöneticilerle ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi <i>kurumda mevcut olan tesis müdürünüzü düşünerek</i> dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü "(1) Hiç Katılmıyorum" dan "(6) Tamamen Katılıyorum" a doğru uzanan ölçek üzerinde işaretleyiniz.						
Yöneticim (Tesis Müdürünüz);	1	2	3	4	5	6
1. Çalışanları destekler.						
2. Dürüst ve adildir.						
3. İyi bir takım lideridir.						
4. Olumlu bir çalışma ortamı oluşturur.						
5. Kendine güvenir.						
6. Kurum içinde gerginlik yaratmaz.						
7. Bilgi paylaşımına önem verir.						
8. Çalışanlara güven verir.						
9. İşinde yetkindir.						
10. Yetki verir ve altında çalışanları önemser.						

EK-2: Ölçek Kullanma İzinleri

1. Minnesota İş Doyum Ölçeği

Minnesota İş Doyum Ölçeği Kullanım İzni

2 ileti

Nida Camkiran

6 Ocak 2023 09:53

Sayın Hocam,

1985 yılında Boğaziçi Üniversitesinde yapmış olduğunuz bitirme tezinizde kullandığınız "Minnesota İş Doyum Ölçeğini" İzmir ilindeki "Fitness Merkezlerinde Yöneticilere Duyulan Güvenin İş Tatminine Etkisi" adlı yüksek lisans tez çalışmamda izninizle kullanmak istiyorum.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Saygılarımla.

Nida CAMKIRAN

Manisa Celal Bayar Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Spor Yöneticiliği Bölümü
Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi.

Asli Baycan

Alıcı: Nida Camkiran

6 Ocak 2023 16:19

Kullanabilirsiniz

2. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği

Örgütsel Güven Ölçeği Kullanım İzni

2 ileti

Nida Camkiran

6 Ocak 2023 09:53

Sayın Hocam,

2015 yılında Marmara Üniversitesinde yapmış olduğunuz bitirme tezinizde kullandığınız / geliştirdiğiniz "Örgütsel Güven" ölçeğini İzmir ilindeki "Fitness Merkezlerinde Yöneticilere Duyulan Güvenin İş Tatminine Etkisi" adlı yüksek lisans tez çalışmamda izninizle kullanmak istiyorum.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Saygılarımla.

Nida CAMKIRAN

Manisa Celal Bayar Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Spor Yöneticiliği Bölümü
Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi.

Mustafa Tuysuz

Alıcı: Nida Camkiran

6 Ocak 2023 09:57

Merhaba Nida hanım,

Belirtmiş olduğunuz örgütsel güven ölçeğini kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

İyi çalışmalar dilerim.

Dr. Mustafa Tuysuz

EK-3: Etik Kurul Onay Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 07.06.2023-E.556240



T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği
Kurulu

Sayı : E--050.01.04-556240
Konu : Zeynep ONAĞ-Etik Kurul Başvurunuz-
HK-

07.06.2023

Sayın Doç. Dr. Zeynep ONAĞ

İlgi : 12.05.2023 tarihli ve 542173 sayılı yazı.

MCBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Nida CAMKIRAN'ın "Fitness Merkezlerinde Çalışan Antrenörlerin İş Tatminleri Üzerinde Yöneticiye Duyulan Güvenin Etkisi" adlı başvurunuz kurumumuzun 02.06.2023 tarih ve 2023/06 sayılı toplantısında görüşülmüş olup, tez çalışmasının etik yönden uygunluğuna karar verilmiştir.

Kurulumuzda alınan karar ekte gönderilmektedir.
Bilgilerini rica ederim.

Prof. Dr. Ramazan GÖKBUNAR
Kurul Başkanı

Ek: 11-Nolu Karar (1 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu :BS4ZSZDKBY **Pis Kodu** :55803 **Belge Takip Adresi** : <https://turkiye.gov.tr/cbl?cK=4049&cD=BS4ZSZDKBY&cS=556240>
Adres :Şehit Prof. Dr. İlhan Vaznak Yerleşkesi 45140 - Yunusuz/Manisa **Bilgi için:** Bilgi Tekniği
Telefonu:(0 236) 201 1000 **Faks:**(0 236) 2372442 **Unvanı:** Şef
Elektronik Ağ:<http://www.cbu.edu.tr>
Kep Adresi:celalbayanuniversitesi@bu01.kep.tr **Telefon No:** 2362011095



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK
KURULU KARARLARI

Toplantı Tarihi	: 02.06.2023
Toplantı Sayısı	: 2023/ 06
Toplantıda Alınan Karar Sayısı	:17

Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu 02.06.2023 tarih ve saat 11:30'da toplandı. Yapılan görüşmeler sonrasında aşağıdaki kararlar alınmıştır:

KARAR:

- 11- MCBÜ Spor Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi Doç.Dr.Zeynep ONAĞ'ın 12.05.2023 tarih ve E.542173 sayıda kayıtlı MCBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Nida CAMKIRAN'ın "Fitness Merkezlerinde Çalışan Antrenörlerin İş Tatminleri Üzerinde Yöneticiye Duyulan Güvenin Etkisi " adlı tez çalışmasının etik yönden uygunluğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verildi.

	(imza) Prof.Dr.Ramazan GÖKBUNAR Başkan	
(imza) Prof.Dr.Fatma ŞAŞMAZ ÖREN Üye	(imza) Prof.Dr.Nurettin GÖLMEZ Bşk.Yrd.Üye	(imza) Prof.Dr.Osman Murat KOÇTÜRK Üye
(imza) Prof.Dr.Selhan ÖZBEY Üye	(imza) Prof.Dr.Özge AYAN Üye	(imza) Prof.Dr. Talip KABADAYI Üye

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı- Soyadı: Nida CAMKIRAN

Orcid No: 0000-0002-5383-387X

Eğitim Hayatı

Yüksek Lisans

- 2020-Günümüz: Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Yüksek Lisans Programı, Manisa / Türkiye.

Lisans

- 2017-2021: Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü, Manisa / Türkiye.
- 2016-2020: Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği Bölümü, Manisa / Türkiye.

Başarılar

- Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Fakülte Üçüncülüğü, 2020.
- Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölüm Birinciliği, 2020.

Konferans, Seminer ve Sertifika

- Çocuk Atletizm Eğitmeni (37/297) [24/02/2017]
- 1 Yıldız Dalıcı (000680) [06/05/2017 – Mevcut durum]
- Dans Sporları [2012 – 2017]
- 2. Kademe Temel Yüzme Antrenörlüğü [01/07/2020 – Mevcut durum]
Denklik
- 1. Kademe Yardımcı Tenis Antrenörlüğü [18/11/2021 – Mevcut durum]
Link:
- 1. Kademe Yardımcı Tenis Antrenörlüğü İşaret Dili Eğitimi [20/06/2017]
- Liderlik Eğitimi (010301370078) [01/03/2020]
- Yaratıcı ve Tasarım Odaklı Düşünme (010303550039) [01/03/2020]
- Yönetim ve Organizasyon Eğitimi (150300260001) [15/03/2020]
- Duygusal Zeka Eğitimi (0706013920209) [07/06/2020] 5. Uluslararası
- Spor Turizm ve Rekreasyon Öğrenci Kongresi [2018]
- II. Dünya Spor Bilimleri Araştırma Kongresi [2019]
- Zaman Yönetimi Eğitimi (150300170048) [15/03/2020]

- Zorlu Öğrenci Davranışlarında Grup Yönetimi [25/12/2021]
- Çocuk ve Gençlerle İletişim Konulu Seminer [28/12/2021]
- Kurum İçi İletişimin Etkinleştirilmesi, Nezaket ve Kapsayıcı Davranışlar Eğitimi [30/12/2021]
- Her şeye Rağmen Başarı Semineri /Mümin Sekman [26/01/2022]
- Meslekleşme ve Meslek Etiği Eğitimi [28/01/2022]
- Problem Çözme ve Baş Etme Becerileri [01/02/2022]
- Kriz Yönetimi ve Psikolojik İlk Yardım [21/06/2022]
- Koçluk Eğitimi / MCC Fatih Elibol [23/06/2022 – 24/06/2022]
- Ergen Gruplarla Çalışmak, Ergenlerle İletişim ve Nitelikli Zaman Geçirme [28/06/2022]
- Mahremiyet ve Sınırlar Kavramı [29/06/2022]
- 21. YY. Becerileri ve Mesleklerine Hazırlık [30/06/2022]
- Sivil Toplum-Grup Yönetimi ve Liderlik [30/06/2022]
- İş Sağlığı Güvenliği Eğitimi [14/10/2022]
- Kendine Zarar Verme Davranışı Olan Çocuklara Yaklaşım [08/11/2022]
- Ergenlerle Sağlıklı İletişim Kurma Becerisi [26/12/2022]
- Temel İlk Yardım ve Sağlıkta Kriz Yönetimi [25/01/2023]
- Etik Çalışma [26/01/2023]
- Şiddetsiz İletişim [30/01/2023 – 31/01/2023]

Yayınlar

- Camkırın, N., Sersan, V. ve Yıldız, K. (2021). Spor ortamında teknoloji kullanımına yönelik bir derleme çalışma. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 162-177 . Doi: 10.31680/gaunjss.913352
- Onağ, Z., Yazıcılar Özçelik, İ. ve Camkırın, N. (2022). *Spor bilimlerinde teori ve araştırmalar*. Mehmet İlkım (Ed.), Üniversite Öğrencilerinin Spor Yapma Durumuna Göre Sosyal Görünüş Kaygısı, Öz Anlayış ve Bilinçli Farkındalık Düzeylerinin İncelenmesi (70-90). İzmir: Serüven Yayınevi.