

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞE ADANMIŞLIK İLİŞKİSİ


Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı

Zeynep MALAK AKDAĞ

Danışman: Doç. Dr. İbrahim AKSEL

Haziran 2020
DENİZLİ

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


Zeynep Malak Akdağ

ÖNSÖZ

Hızla değişen dünya insanların beklentilerinin, hayattan, sahip olduğu işlerinden, birlikte çalıştığı yöneticilerinden farklılaşmasına neden olmuştur. Hepimizin ihtiyaçları, beklentileri ve bunların karşılanma derecesi farklıdır. Kuşakların değişen özellikleri farklı yönetim tarzlarını gerekli kılmıştır. Günümüzde çalışanların işine duygusal, bilişsel ve fiziksel adanmışlığının sağlanmasında güven oluşturmak önemli bir husus olarak görüldüğü için çalışmanın konusu olmaya değer bulunmuştur. Bu amaç doğrultusunda literatür taraması ve araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda çalışma arkadaşlarına ve işletmeye duyulan güvenle işe adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yüksek lisans eğitimimin başlangıcından bugüne dek varlığıyla bilim yolunda ışığım olan tüm hocalarım ve arkadaşlarıma, benim ve kardeşlerimin bugünlere gelmesinde büyük emek ve fedakârlık gösteren kıymetli anneme, maddi ve manevi olarak desteğini her zaman hissettiğim değerli eşim Onur'a teşekkür ederim.

Araştırmaya gönüllü olarak katkıda bulunan bilgi ve tecrübelerini aktaran tüm Pamukkale Teknokent firma katılımcılarına teşekkür ederim.

ÖZET

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞE ADANMIŞLIK İLİŞKİSİ

Malak Akdağ, Zeynep
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı
Tez Yöneticisi: Doç. Dr. İbrahim Aksel
Haziran,2020 + viii+ 81 sayfa

Bu araştırma çalışanların fiziksel, bilişsel ve duygusal işe adanmışlık düzeyinin işletmeye duyulan güven ve çalışma arkadaşlarına duyulan güvenle ne derece ilişkili olduğunu ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Örgütsel güven kavramı, çalışanların yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inanç derecesi olarak tanımlanmaktadır. Adanmışlık ise kişilerin tüm emek ve gücünü belli bir amaca yöneltmesi ve o amaç doğrultusunda çalışması şeklinde tanımlanmaktadır. Güven ve adanmışlık, işletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için çalışanlarında bulunması gereken bir değer olarak görülmektedir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kavramsal olarak örgütsel güven, ikinci bölümde kavramsal olarak işe adanmışlık, üçüncü bölümde ise her iki kavramın belirlenen anakütle ve örneklem düzeyinde ilişkisini tespit etmeye yönelik yapılan araştırmaya ve bulgularına yer verilmiştir. Araştırma Haziran 2019 itibarıyla Pamukkale Teknokent'te faaliyet gösteren ve gönüllü katılım sağlayan firmalarla yapılmıştır. Çalışmada yapılan korelasyon ve regresyon analizlerinde örgütsel güven ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Güven, Örgütsel Güven, Adanmışlık, İşe Adanmışlık

ABSTRACT
RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL TRUST AND JOB
ENGAGEMENT

Malak Akdağ, Zeynep

Master Thesis

Department of Business

Management and Organization

Adviser of Thesis: Associate Professor, İbrahim Aksel

June, 2020 + viii+81 pages

The aim of this study was to determine the level of commitment of employees to physical, cognitive and emotional work and to the level of trust in the company and to their colleagues. The concept of organizational trust is defined as the trust of employees in management and the degree of belief in what management tells them. sDevotionality is defined as directing all labor and power to a specific purpose and working towards that purpose. Trust and dedication are seen as a value that employees must have in order to achieve their goals.

The study consists of three parts. In the first part, the conceptual organizational trust literature, in the second part, the conceptual commitment to work, and in the third part, the research and findings for determining the relationship between both concepts at the determined population and sample level are included. As of June 2019, the research was conducted with companies operating in Pamukkale Technocity and providing voluntary participation. In the correlation and regression analyzes conducted in the study, a positive and significant relationship was found between organizational trust and commitment to work.

Keywords: Trust, Organizational Trust, Dedication, Job Engagement

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vi
TABLolar DİZİNİ	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL GÜVEN

1.1. Güven Kavramı	2
1.1.1.Genel Olarak Güven.....	3
1.1.2.Kişiliğe Dayalı Güven.....	4
1.1.3.Sürece Dayalı Güven.....	4
1.2. Güven Kavramının Özellikleri.....	4
1.3. Örgütsel Güven Tanımı ve Özellikleri.....	5
1.3.1. İşletmeye Duyulan Güven.....	7
1.3.2. Yöneticiye Duyulan Güven.....	8
1.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven.....	9
1.4. Örgütsel Güvenin Oluşturulması	10
1.4.1. Kural ve Düzenlemeler.....	10
1.4.2. Etkili İletişim.....	11
1.4.3. Yetki Devri ve Katılımlı Yönetim.....	12
1.4.4. Sürekli Eğitim ve Etik Değerler	12
1.5. Örgütsel Güven Modelleri.....	13
1.5.1. Mishra'nın Güven Modeli.....	13
1.5.2. Cummings ve Bromiley'in Güven Modeli.....	15
1.5.3. Mayer, Davis, Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli.....	16
1.5.4. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetimsel Güvenilirlik Modeli	17
1.6. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler	19
1.7. Örgütsel Güvenin Faydaları	21
1.8. Örgütsel Güvenin Sonuçları	22
1.8.1. İşletmeye Güven Açısından Sonuçlar	23
1.8.2. Yöneticiye Güven Açısından Sonuçlar	24
1.8.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven Açısından Sonuçlar	24
1.9. Örgütsel Güven ile İlgili Araştırmalar	24

İKİNCİ BÖLÜM İŞE ADANMIŞLIK

2.1. Adanmışlık Kavramı	29
2.1.1. Örgütsel Adanmışlık	30
2.1.2. Mesleki veya Mesleğe Adanmışlık	31
2.1.3.Çalışma ve İş Arkadaşlarına Adanmışlık	31
2.1.4. İşe Adanmışlık.....	32

2.2. Adanmışlık Düzeyleri	33
2.3. Adanmışlığın Önemi	34
2.4. Adanmışlığı Etkileyen Faktörler	35
2.4.1. Kişisel Faktörler	35
2.4.2. Örgütsel Faktörler	36
2.4.3. Diğer Faktörler	36
2.5. İşe Adanmışlık Modelleri.....	37
2.5.1. Kahn'ın İşe Adanmışlık Modeli.....	37
2.5.2. Schaufeli'nin İşe Adanmışlık Modeli	37
2.5.3. Maslach'ın İşe Adanmışlık Modeli	38
2.5.4. Macey ve Schneider'in İşe Adanmışlık Modeli.....	38
2.6. İşe Adanmışlık ile İlgili Araştırmalar	39
2.7. Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık İlişkisi	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞE ADANMIŞLIK İLİŞKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	43
3.2. Veri Toplama Araçları	43
3.3. Araştırmanın Modeli	44
3.4. Verilerin Analizi.....	46
3.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Analizler.....	46
3.4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular.....	49
3.4.2.1. Ölçeklerin Geçerliliklerine İlişkin Bulgular.....	49
3.4.2.2. Ölçeklerin Güvenilirliklerine İlişkin Bulgular	52
3.4.3. Betimsel İstatistik Analize İlişkin Bulgular	52
3.4.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	55
3.4.5. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	57
3.4.6. Ölçek Boyutlarının Demografik Değişkenlerle İlişkisinin Analizi.....	58
3.4.6.1. Cinsiyet Değişkeni Farklılık Testi	58
3.4.6.2. Medeni Durum Değişkeni Farklılık Testi	60
3.4.6.3. Yöneticilik Görevi Değişkeni Farklılık Testi.....	61
3.4.6.4. Yaş Değişkeni Farklılık Testi.....	63
3.4.6.5. Meslekte Toplam Çalışma Süresi Değişkeni Farklılık Testi	64
3.4.6.6. Eğitim Düzeyi Değişkeni Farklılık Testi	66
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	69
EKLER.....	79
Ek-1 Tez Anket Formu.....	79
Ek-2 Özgeçmiş	81

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Araştırmanın Basit Modeli	45
Şekil 2: Araştırmanın Kapsamlı Modeli	45

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Yıllara Göre Güven Tanımları	2
Tablo 2: Literatürde Yer Alan Örgütsel Güven Temelleri.....	6
Tablo 3: Mishra Güven Modeli Boyutları.....	13
Tablo 4: Bromiley ve Cummings Güven Modeli.....	15
Tablo 5: Mayer, Davis, Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli.....	17
Tablo 6: Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler	20
Tablo 7: Örgütsel Güvenin Sonuçları.....	22
Tablo 8: Adanmışlığın İlk Teorisi.....	29
Tablo 9: Adanmışlık Düzeylerinin Olası Sonuçları	34
Tablo 10: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	46
Tablo 11: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları	47
Tablo 12: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	47
Tablo 13: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	47
Tablo 14: Yöneticilik Görevi Dağılımı	48
Tablo 15: Meslekte Toplam Çalışma Süresi	48
Tablo 16: Katılımcıların Faaliyet Gösterdiği Sektör.....	49
Tablo 17: Örgütsel Güven Anketi Faktör Analizi.....	50
Tablo 18: Örgütsel Güven Ölçeğinin KMO ve Barlett Testi Sonuçları.....	50
Tablo 19: İşe Adanmışlık Anketi Faktör Analizi	51
Tablo 20: İşe Adanmışlık Ölçeğinin KMO ve Barlett Testi Sonuçları.....	51
Tablo 21: Ölçeklerin Güvenilirlik Testi Sonuçları.....	52
Tablo 22: Örgütsel Güven Ölçeği Ortalama ve Standart Sapmaları	53
Tablo 23: İşe Adanmışlık Ölçeği Ortalama ve Standart Sapmaları	54
Tablo 24: Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Korelasyon Analizi Sonuçları	55
Tablo 25: Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Boyutları Korelasyon Analizi Sonuçları.....	56
Tablo 26: Örgütsel Güvenin İşe Adanmışlık Davranışına Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	57
Tablo 27: Örgütsel Güvenin İşe Adanmışlık Davranışına Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi ANOVA Sonuçları	57
Tablo 28: Cinsiyete Göre Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Davranışı Boyut Ortalama ve Standart Sapmaları.....	58
Tablo 29: Cinsiyete Göre Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Davranışı Boyutlarının T-Testi Sonuçları.....	59
Tablo 30: Medeni Duruma Göre Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Davranışı Boyut Ortalama ve Standart Sapmaları.....	60
Tablo 31: Medeni Duruma Göre Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Davranışı Boyutlarının T-Testi Sonuçları.....	61
Tablo 32: Yöneticilik Görevi Değişkenine Göre Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Davranışı Boyut Ortalama ve Standart Sapmaları	62
Tablo 33: Yöneticilik Görevi Değişkenine Göre Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Davranışı Boyutlarının T-Testi Sonuçları	62
Tablo 34: Katılımcıların Yaşları ile Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Davranışı Boyutlarının Temel İstatistik Sonuçları	63
Tablo 35: Katılımcıların Yaşları ile Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Davranışı Boyutlarının One-Way ANOVA Testi Sonuçları	64
Tablo 36: Katılımcıların Meslekte Toplam Çalışma Süresi ile Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Davranışı Boyutlarının Temel İstatistik Sonuçları	64

Tablo 37: Katılımcıların Meslekte Toplam Çalışma Süresi ile Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Davranışı Boyutlarının One-Way ANOVA Testi Sonuçları	65
Tablo 38: Katılımcıların Eğitim Düzeyi ile Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Davranışı Boyutlarının Temel İstatistik Sonuçları	66
Tablo 39: Katılımcıların Eğitim Düzeyi ile Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Davranışı Boyutlarının One-Way ANOVA Testi Sonuçları	67
Tablo 40: Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu	68

GİRİŞ

Geçmişten günümüze işletmeler varlığını korumak ve sürdürülebilir kılmak için zaman içerisinde farklı politikalar benimsemişlerdir. Günümüz bilgi toplumunda insanı en iyi şekilde yöneten ve geliştiren organizasyonlar başarıya ulaşmaktadır.

Tarih boyunca kuşaklar arası farklılıklar yönetilme stillerini biçimlendirmiştir. X kuşağı (1965-1979) insanları otoriteye saygılı itaatkâr ve sabırlı iken Y kuşağı (1980-1999) insanları özgürlüğüne düşkün örgütsel bağlılıkları az sıklıkla iş değiştirme eğilimde olmaktadır. 2000 ve sonrasında oluşturduğu Z kuşağı ise teknolojiye hâkim, çok çabuk tüketen aynı zamanda birçok işi bir arada yapabilen kişilerden oluşmaktadır. X kuşağı iş hayatında aktif rol aldığı zamanlarda klasik yönetim anlayışına göre yönetilmek bir sorun teşkil etmezken Y kuşağı ise modern ve sonrası anlayışa göre kendisine değer verilen, güven duydukları, fikirlerinin önemsendiği işletmelerde çalışmak istemektedir. Bu işletmeler gücün tepe yönetimde değil tabana yayıldığı, çağın gerektirdiği değişiklikleri öngören ve var olmak için önlemini alırken insan faktörünü de hesaba katan işletmelerdir. Buradan hareketle bu çalışma adanmışlık düzeyinin çalışma arkadaşlarına duyulan güven ve işletmeye duyulan güven ile ne derece ilişkili olduğunu ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Başka bir ifadeyle “Adanmışlığı arttırmada örgütsel güven algılarının rolü nedir?” sorusuna cevap aramaktır.

Çalışmanın ilk kısmında güven kavramı ve özellikleri, örgütsel güven, işletmeye, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına duyulan güven tanımları, bir işletmede örgütsel güvenin oluşturulması için gerekenler, örgütsel güven modelleri, örgütsel güveni etkileyen unsurlar ve örgütsel güvenin faydaları ve sonuçları, örgütsel güven ile ilgili yapılan literatür açıklanmıştır. Araştırmanın ikinci kısmında adanmışlık kavramı, düzeyleri, önemi, adanmışlığı etkileyen faktörler, işe adanmışlık modelleri ve işe adanmışlık ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü kısmında araştırmanın hipotezleri ve modeline yer verilmiş, Pamukkale Teknokent’te faaliyet gösteren firmalarda yapılan örgütsel güven ve işe adanmışlık ilişkisini belirlemeye yönelik araştırma bulgularına yer verilmiştir. Veriler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) aracılığı ile analiz edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

1.1. Güven Kavramı

Güven; bireysel ve örgütsel yaşamda çok eskiden beri var olmuş ve insan ilişkilerinin temelini oluşturmuştur. Bu nedenle sosyoloji, psikoloji, yönetim gibi birçok bilim dalı tarafından dikkat çekmiş ve incelemeye değer bulunmuştur. Güven kavramını her bilim dalı kendi açısından değerlendirip tanımlamalar yapmıştır. Güven, Türk Dil Kurumu tarafından “Korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” şeklinde tanımlanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr>). Giffin (1967)’e göre güven; arzulanan bir şeyi başarmak için bir durumun gerçekleşeceğine ya da bir kişinin davranışlarına duyulan inançtır. Luhman (1979)’a göre güven; kişilerin karşısındaki tarafın adaletli ve ahlaka uygun davranacağına ilişkin inancı oluşturur. Heimovics (1984)’e göre güven kişilerin diğer kişi ve grupların fedakâr ve yararlı olacağına dair beklentisi güveni oluşturmaktadır. Mayer vd. (1999) güveni; kişinin karşı tarafın davranışlarının önemli sonuçlar ortaya koyacağı beklentisine bağlı olarak duyarlı davranma isteği olarak tanımlamaktadır. Tanımlar genel olarak bir tarafın kişisel beklentisi veya karşı tarafa karşı savunmasız kalma isteği üzerinde şekillenmektedir (Kalemci Tüzün, 2007: 95). Güvenin ortaya çıkışı biçimi ile ilgili farklı tanımlamalar yapılmıştır. Çalışmamızda Johnson ve Grayson’ın genel güven, kişiliğe dayalı güven ve sürece dayalı güven sınıflaması temel alınacaktır (Swartz ve Iacobucci, 2000: 358-366). Genel güven, bir kişinin diğerlerine olan genel güven eğilimini, kişiliğe dayalı güven karşıdaki kişinin özelliklerine göre güvenilirlik seviyesinin belirlenmesini, sürece dayalı güven ise zamanla karşılıklı oluşan güven düzeyini ifade etmek için kullanılmaktadır. Tablo 1’de güven kavramının yıllara göre tanımlarına yer verilecek olup ardından genel güven, kişiliğe dayalı güven, sürece dayalı güven kavramları açıklanacaktır.

Tablo 1: Yıllara Göre Güven Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Rotter	1967	Bir kişinin diğerinin sözlü ve yazılı vaadine saygı göstereceğine yönelik beklentisi güveni oluşturur.
Zand	1972	Diğer tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan karardır.
Golembiewski ve McKonkie	1975	Bireysel algılama ve tecrübelerine dayanan, olayların istenen sonucu hakkında faydacı öznel inanç.
Meeker	1983	Diğer tarafın işbirlikçi davranış beklentisi.

Tablo 1: Yıllara Göre Güven Tanımları (devam)		
Butler ve Cantrell	1984	Diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti.
Lewis ve Weigert	1985	Güven, objeye karşı ya güçlü duygusal hisler ya mantıklı sebepler ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramdır.
Rempel ve Holmes	1986	Tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik aynı oranda önemlidir.
Gambetta	1988	Bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayan en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığı.
Butler	1991	Diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına yönelik verilen söz.
Bromiley ve Cummings	1992	Kişinin (ya da bir grup kişinin), karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inancı.
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteği.
McAllister	1995	Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı
Rousseau, Siktin, Burt ve Camerer	1998	Kişinin diğer tarafın niyet ya da davranışlarıyla ilgili olumlu beklentileri
Zaheer, McEvily ve Perrone	1998	Diğer tarafın, zorunluluklarını yerine getireceğine, söylediği şekilde davranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik beklenti
Shockley Zalabak, Ellis ve Winograd	2000	Diğer tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olması

Kaynak: Neveu, V. 2000, akt. Kalemci Tüzün, 2007: 5-6.

1.1.1. Genel Olarak Güven

İnsan doğal bir çevre içerisine doğmakta ve bu çevre içerisinde gelişip büyümektedir. Güven duyma eğilimi de insanların doğduğu andan itibaren bir sosyal çevre içerisinde olmasından kaynaklanmaktadır. Aile, çalışılan iş yeri, vatandaşlık bağı vb. sosyal ağlar yaşamının devamı için kişiyi güven duymaya yöneltmektedir. Genel olarak ilk kez tanışılan bir kişi ya da bulunulan ortamla ilgili düşünceler genel güven eğilimini oluşturmaktadır. Genel güvene dair düşünceler kişiden kişiye değiştiği gibi kültürden kültüre de farklılık göstermektedir. Bu alanda çalışan Fukuyama (1998) toplumları düşük güvenli ve yüksek güvenli toplumlar olmak üzere ikiye ayırmıştır. Büyük kurumların ya da toplumların güven oluşturmada zorlandığını ortaya koymuştur.

Toplumun da kendi içerisinde kişilerin sosyal statüsünün güven yaratma ve duyma eğilimini etkilediği görülmektedir. Polis, akademisyen, doktor vb. meslek grubuna dâhil olan kişiler insanlar üzerinde olumlu etkiler yaratarak güven duyma

eğilimi yaratmaktadırlar. Kişilerin giyim kuşamı, aldığı görgü ve terbiye yine genel güven oluşumu için birer etkidir.

1.1.2. Kişiliğe Dayalı Güven

Kişiliğe dayalı güven kişilerin karşısındakilerin kişisel özelliklerine göre kendilerince güvenilir bulup bulmamasını ifade etmektedir. Bir kişiyi güvenilir olarak nitelendirmek için genel kanı kişilerin sözlerinin ve davranışlarının tutarlı olması gerekmektedir. Dürüstlük güven konusunda sıklıkla üzerinde durulan bir özellik olmaktadır (Ceylan ve Demircan, 2003: 141). Dürüstlük, tutarlılık, adil, tarafsız ve açık sözlülük kişiyi güvenilir yapmaktadır. Aynı zamanda insanlar karşısındakilere güvenirken bu değerleri esas almaktadır.

1.1.3. Sürece Dayalı Güven

Sürece dayalı güven ise zamanla karşılıklı oluşan güven düzeyini ifade etmek için kullanılmaktadır. Geçen süre zarfında açık bir iletişim ortamı ve karşılıklı etkileşimle güven ortamı yaratılabilmektedir. Güven içinde yaşadığımız sosyal hayattaki ilişkilerin bir sonucu olarak görülmektedir. Whitener vd.(1998)'e göre güven tek taraflı değildir. Sadece bir tarafın diğer tarafa karşı tutumu olmayıp tarafların karşılıklı olarak etkileşiminde ortaya çıkmaktadır.

1.2. Güven Kavramının Özellikleri

Güven inşa edilmesi zor, korunması ise sürekli çaba gerektiren gözle görülmeyen ancak suiistimal edildiğinde görünür hale gelen bir kavramdır (Solomon, 2001:27). Güvenin varlığından çok yokluğu onu ön plana çıkarmaktadır. Yokluğunda insanlar bireysel ya da örgütsel yaşam farketmeksizin kendilerini yalnız, rahatsız hissetmektedirler.Yapılan güven kavramı tanımlarına göre güvene ilişkin şu özellikler ortaya çıkmaktadır (Hosmer 1995 akt., NeveuV., 2004:10).

- Güven duyma ve güven oluşturma içinde bulunulan duruma göre şekillenmektedir.
- Birden fazla kişinin karşılıklı etkileşimi ile oluşur ve gelişir.
- Karşılıklı etkileşim bağımlılığı zorunlu kılmaktadır.
- Güven duyma eğilimi olumlu istek, inanç ve beklenti oluşmasını sağlamaktadır.
- Güven duyulan kimsenin davranışları genellikle denetlenmemektedir.

- Kişi karşısında güven duyduğu birisi varsa iletişim konusunda daha açık olacak ve daha az savunma davranışı yapmaya yönelecektir.

Güvenin özellikleri konusunda farklı disiplinlerin üzerinde karar kıldığı ortak nokta güvenin durumsallığa göre değiştiği görüşüdür. Bu görüşe göre iki durum söz konusudur. İlki kaybetme durumunu da kapsayan risk durumudur. Karşılıklı ilişkilerde bireyler kaybetme durumunu göze alarak risk almaktadırlar. (Lewis ve Weigert, 1985: 968-971). Bu durum güven oluşması için bir imkân yaratmaktadır. Bu durumun tam tersi yaşanır; olası bir kaybetme durumunda da oluşturulmaya çalışılan güven ortamı kırılmaktadır. İkinci durum ise kişilerden birinin çıkarının diğeri ile bağlantılı olması durumudur. Burada karşılıklı bir bağımlılık durumu söz konusudur. (Rousseau vd., 1998: 395). Risk ve bağımlılık güven ortamının yaratılması için gerekli olmaktadır. Bu gereklilik bağımlılık durumu yükseldikçe risk ve güven ilişkisi de farklılık göstermektedir.

1.3. Örgütsel Güven Tanımı ve Özellikleri

Örgütsel güven kavramı, çalışanların yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inanç derecesi olarak tanımlanmaktadır. Yani çalışan tarafından algılanan örgütle ilgili güven hislerinin tümüdür.

Örgütsel güven araştırmaları yöneticiye güven, işletmeye güven ve bireylerarası güven olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Güven gerek kişiler arasında gerekse örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir. Yönetimin güven duygusunu tüm çalışanlar üzerinde oluşturması, yapılandırması, yönetmesi gereklidir. Yöneticiler söyledikleri ve uyguladıklarıyla bir tutarlılık sergileyerek örgütsel güveni zamanla oluşturulabilmektedir (Şenturan, 2014: 10-11). Bir başka tanıma göre örgütsel güven; işletme çalışanlarının, herhangi bir riskli durum yaşandığında örgüt tarafından kendilerine verilen söz ve vaatlerin, faaliyetleri ile tutarlı olması ya da olmamasına ilişkin inançlarıdır (Batı ve Tutar 2016: 37). Mishra (1996)'ya göre örgütsel güven çok boyutludur. Kültüre dayalıdır. İçinde yaşanan toplumun ve işletmenin kültürüne göre şekillenmektedir. Açık ve doğru iletişim davranışları temeline dayanmaktadır. Aktif bir iş ortamı olduğu için sürekli değişir ve dinamiktir. Bireylerin güvene ilişkin algıları da çevresiyle ilgili bilişsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden etkilenmektedir. Söz gelimi işletmenin manen kendisine değer verdiğini hissediyorsa güven hisleri beslemektedir. Çalışan işletmenin sistemi ve yöneticilerinin adil ve tutarlı olduğunu gözlemlemiş ise yine güven besleme eğiliminde olacaktır. Farklı araştırmacılar

çalışmalarında örgütsel güveni farklı temellere dayandırmıştır. Bunlara Tablo-2’de yer verilecektir.

Tablo 2: Literatürde Yer Alan Örgütsel Güven Temelleri

Yazar	Temel Sayısı	Güven Temelleri
McAllister (1995)	2	Duygusal Bilişsel
McAllister (1995)	3	Kavram Etki Karma
Mishra (1996)	5	Çok düzeyli Kültür İletişim Dinamik ve Çok Boyutlu
Zucker (1986)	3	Karakter Süreç Kurum
Coutu (1998)	3	Zora Dayalı Bilgi Kimlik
Lewicki ve Bunker (1996)	3	Hesap Bilgi Kimlik
Kramer (1999)	6	Mizaç Tarihi Kategori Rol Kural Üçüncü Kişi
Morris ve Moberg (1994)	2	Kişiliğe Dayalı Kişisel Olmayan
Lewis ve Weiget (1985) Clark ve Payne (1997)	3	Bilişsel Duygusal Davranışsal
McKnight vd. (1998)	5	Hesaba Dayalı Bilgiye Dayalı Kişiliğe Dayalı Kurumsallaşmaya Dayalı Bilişsel Güven
Jones ve George (1998)	2	Şart Bağlı Şartsız
Rotter (1967) Gilbert ve Tang (1998)	2	Kişiler Arası Örgütsel
Rousseau vd. (1998)	2	Grup Kurum
Shih (2005)	2	Süreç İçsel
Driks ve Ferin (2002)	2	İlişki Karakter
Boersma vd. (2003)	3	Sözleşme Yeterlilik İyi Niyet

Kaynak:Neveu, V. 2000, akt. Polat, 2009:29-30

Sağlıklı ilişkilerin temelinde iletişim, iletişimin temelinde de güven yatmaktadır. Bu sebeple güvenin yaratılması, beslenmesi, kurumsallaştırılması birey ve örgüt

açısından oldukça önemli olmaktadır. Güven tutarlılık, çaba ve özen gerektirmektedir (Solomon ve Flores,2001: 27-29). “Kuşkulandığım kişiye iş verme, iş verdiğin kişiden de kuşkulanma.” şeklindeki Çin atasözü örgütsel güvenin önemine işaret etmektedir. Kuşkunun olduğu yerde güven ve bağlılıktan söz edemeyiz. Bu nedenle çalışanlarına kuşku ile yaklaşan kurumlar örgütsel güveni sağlayamamaktadırlar. Gilbert ve Tang (1998)’a göre örgütsel güven dört faktöre bağlı olarak gelişmektedir. Bunlar: Açık iletişim, kararlara katılım, bilgi paylaşımı ve duygu düşünce ve beklentilerin açık ve doğru bir şekilde paylaşılmasıdır. Luhman (1979)’a göre örgütsel güven çalışanların kuruma kuvvetli bir şekilde bağlanmaları, amaç ve değerlerini özümsemeleri şeklinde tanımlanmaktadır.

Örgütsel güven durumu işletme içerisindeki herkesin katılımının sağlanmasıyla oluşturulması mümkün olan bir ortamdır. Yönetimin, çalışanlar arası ve üst yönetim-çalışan ilişkisinde olumlu ilişkiler kurulmasının sağlanması gerekmektedir. Çalışanların iş konusunda yetkinliğe ulaşması için kendini geliştirme fırsatları sunması gerekmektedir (Asunakutlu, 2002: 5-6). Çalışanların yönetime ve iş arkadaşlarına güven duymaları işletmenin varlığı ve devamı için gerekli bir unsur olarak görülmektedir. Örgütsel güvenin oluşturulabilmesi için yöneticinin ve çalışanların alması gereken sorumluluklar vardır (Gilbert veTang,1998:321-322).

Örgütsel güven oluşumu için gerekli unsurlar şu şekildedir:

- 1) İş ortamında etkin, verimli kurallar ve düzenlemeler planlanmalıdır.
- 2) Yetki devri ve kararlara katılım sağlanmalıdır.
- 3) Açık ve iyi bir şekilde işleyen bir iletişim ağı kurulmalıdır.
- 4) Çalışanların kendilerini iş konusunda geliştirebilecekleri eğitim fırsatlarının sunulması gerekmektedir.
- 5) İşletmenin etik kurallara önem vermesi ve adaleti gözetmesi.

Çalışmamızda önce; işletmeye duyulan güven, yöneticiye duyulan güven ve çalışma arkadaşlarına duyulan güven konusuna değinilecek ardından örgütsel güvenin oluşturulması için gereken unsurlar kural ve düzenlemeler, etkili iletişim, yetki devri ve katılımlı yönetim, sürekli eğitim ve etik değerler başlıkları altında incelenecektir.

1.3.1. İşletmeye Duyulan Güven

Çalışılan işletmeye güven, çalışanların iş yerindeki kurumsal ilişkiler, durumlar ve davranışlarla ilgili güven hisleri ile beklentilerini kapsamaktadır. Bir diğer ifadeyle, işletme tarafından verilen söz ve vaatlerin yerine getirileceğine, dürüst olunacağına olan

inanç derecesidir (Mishra ve Morrissey 1990: 453-454). Fox'a göre başarılı işletmelerin temelinde üç boyuttan oluşan güven vardır. Bunlar; iş arkadaşları veya eşit statüdeki kişiler arası güveni temsil eden yatay güven, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimden doğan güveni temsil eden dikey güven, işletme ve dışındaki iletişim kurduğu müşteri, tedarikçi vb. ile geliştirdiği dış güvendir (Fox 1974; akt. İslamoğlu vd. 2007:25). Gambetta (1988) işletmeye duyulan güveni; çalışanların işletmeyi güvenilir olarak algılamaları şeklinde tanımlamıştır. Çalışanlar işletmenin kendilerine yarar sağlayacağı veya kendileri için duydukları güvenin olumsuz olmayacağına dair düşüncelere sahip olmaları çalışılan işletmeye güveni oluşturmaktadır. Çalışanların işletme ile ilgili güven düşünceleri karşılıklı etkileşim ve iletişim başladıktan bir süre geçtikten sonra şekillenmektedir. Çalışanlar işletmede hakkaniyet, adil bir düzen, açık bir şekilde belirtilen ve uyulan iş tanımları gözlemliyorsa işletmeye karşı güven duyma eğilimi geliştirmektedir. İşletmenin çalışanlara karşı sunduğu destek de güven konusunda önemli bir belirleyicidir. Örgütsel destek işletmenin çalışanların manevi ihtiyaçlarının farkında olup olmadığı bunları karşılama derecesi, onların iyiliğini ne derecede düşündüğü, emeği ödüllendirmede istekli olup olmaması çalışanın yaptığı katkılara ne derece değer verildiği ile ilgili bir süreçtir (Orpen 1994: 407-408). Farklı araştırmacılar tarafından yapılan örgütsel destek ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların işletmeye güven duymalarını sağlayan bir diğer faktör de işletmenin yetkinliğidir. Mishra (1996)'ya göre kurumun rekabet gücü, yeterliliği ve yeteneği çalışanların güvenilir olarak algılamasını sağlamaktadır.

1.3.2. Yöneticiye Duyulan Güven

Yönetici örgüt ile çalışan arasında bir aracı görevindedir. Örgütte güven ortamının oluşturulması ve yönetilmesi açısından yöneticiye büyük görevler düşmektedir. Çünkü yöneticiler tutarlı söz ve davranışlarıyla güven ortamı yaratabilirken tam tersi bir durumda da örgütsel güven zarar görmektedir (Büte, 2011:175). Örgütsel güvenin geliştirilmesinde yöneticinin rolü büyüktür. Çalışanların yöneticilerini gözlemleyerek güven algılarını şekillendiren 5 farklı davranış şekli saptanmıştır (Whitener vd., 1998: 516). Bunlar; Yöneticinin sergileyeceği tutarlı davranış, saygınlık gösterme, kontrolü paylaşma, etkili iletişim kurma ve çalışanlara karşı ilgili olduğunu gösterebilmek şeklinde sıralanmaktadır. Yönetici çalışanları işletmenin hedefleri doğrultusunda çalışmalarını için güdüleyen kişidir. Dolayısıyla

çalışanlarca yöneticiye duyulan güven çoğunlukla işletmenin tamamına atfedilebilmektedir. Çalışılan işletmeye güven ve yöneticiye duyulan güven birbiriyle ilişkili fakat birbirinden farklı kavramlardır. Çalışan çalıştığı işletmeyi ve faaliyetlerini sevebilir ama yöneticisini sevmeyebilir ya da yöneticisiyle arkadaş gibidir ama işletmenin faaliyetlerini adil ve hakkaniyetli bulmayabilir. İşletmeye güven için gerekenler; örgütsel destek, dağıtım ve işlemsel adalet iken yöneticiye güven için dürüstlük, işi konusunda iyi ve yetenekli olması, çalışanlarına karşı adil ve yardımsever tutumlarıdır (İslamoğlu vd., 2007: 30). Örgütsel güvenle ilgili literatürü incelediğimizde güvenin oluşturulması için sürecin yöneticiler tarafından başlatılması gerektiği konusunda uzlaşılmıştır. Yöneticiye güven, Mayer vd. (1995) tarafından kişinin karşısındakinin kendisi için iyi şeyler yapacağına ilişkin beklentisi ve karşıdan gelecek tehlikelere maruz kalma durumu olarak tanımlamıştır. Mishra (1996) ise “Kişinin karşısındakinin yetkin, açık ve net, ilgili, güvenilir olduğuna inanması ve gelmesi ihtimal tüm sonuçlara maruz kalma isteği” olarak tanımlamıştır. Mishra (1996)’ya göre bu dört boyut güven ortamının sağlanması için elzemdir. Çalışanlar tarafından yöneticinin güvenilir olarak nitelendirilebilmesi için yöneticinin dürüst, yetkin, iş yerinde açık ve şeffaf, ilgili, tutarlı ve yardımsever olması gerekmektedir.

1.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven

Çalışma arkadaşlarına duyulan güven, kişinin birlikte çalıştığı arkadaşlarının işi konusunda yetkin olduğunu düşünme ve onun etik, hakkaniyete uygun davranma ile güvenilir olacağına dair inançları olarak tanımlanabilmektedir (Cook ve Wall, 1980: 39-40). Çalışılan iş yerinde de çalışanların dışarıdaki hayatları gibi sosyal ilişkilerin içinde buldukları ve iş sebebiyle iletişim kurmak zorunda oldukları diğer çalışanlar vardır. Çalışanlar belli bir işi yapmak için ya da sosyal ihtiyaçlarını gidermek için biçimsel olan ya da biçimsel olmayan gruplara dâhildir. Şahsi ve grup içi ilişkilerin sürekliliğinin sağlanmasının koşulu güvendir (Büte2011: 177). Birbirine güvenen bir grup insanın ortak amaçlar doğrultusunda çalışması ve başarıya ulaşması güvensiz gruplara nazaran daha mümkündür. Herhangi bir güvensizlik durumunun yaratacağı küçük meseleler diğer çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını da etkileyecektir. Bu sebeple çalışanların sadece yöneticilerine ve işletmeye güvenmesi yeterli değildir. Örgütsel faaliyetlerin başarıya ulaşmasında çalışma arkadaşlarına güven de oldukça önemlidir. Cook ve Wall (1980) kişilerarası güven duyma eğilimini “Karşısındakinin güvenilir olduğu yönündeki inanç” ve “ Başkalarının yetkinliklerine duyulan inanç” şeklinde iki

boyutta incelemişlerdir. Çalışma arkadaşlarına güven duymak için gereken özellikler yöneticiye güven duymak için gereken özellikler ile benzerdir. Çalışma arkadaşlarının birbirine duyduğu güven işletme içerisinde yapıcı insan ilişkileri geliştirilmesine katkı niteliğinde olup bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Bir işin gerçekleşmesi için karşılıklı bağımlılığı olan iş arkadaşları arasında güven olması önem arz etmektedir. Çünkü aralarındaki güven eğilimi çalıştıkları işletme için uzun vadede kar artışı ve maliyet düşüşü sağlayacaktır (İslamoğlu vd., 2007: 38). Araştırmalara göre çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine duyduğu güven duygusunun işten ayrılma niyetini azalttığı, işe ve kuruma adanmışlığı arttırdığını göstermektedir (Costigan vd., 1998: 313-315). Güvenin olmadığı iş ortamlarında bilgiler paylaşılmayacak karar verme ve iş yapma konusunda çalışanların yardımlaşması azalacaktır. Holmes ve Rempel (1989) yaptıkları araştırmasında yardımlaşmayı seven ve güvenilir, çalışkan çalışma arkadaşlıklarının işletmeye ve işe olan adanmışlığı arttırdığını tespit etmişlerdir.

1.4.Örgütsel Güvenin Oluşturulması

Günümüz iş dünyası ve sosyal yaşantısında karmaşıklık giderek artmaktadır. Piramide benzeyen büyük hiyerarşik yapılanmalar yerini yatay yapılanmalara bırakmaya başlamıştır. Katılımcı yönetim anlayışı, etkili iletişim, yetki devri vb. gibi yönetim tarzlarının yaygınlaşması güven duyma ihtiyacını da beraberinde getirmektedir (Halis vd., 2007: 192). Örgütsel güvenin işletmeye, iş arkadaşları ve yöneticiye güven boyutlarında sağlanmış olması belirsizlikler ve sürekli değişen piyasa koşulları karşısında işletmeye katkı sağlamaktadır. Örgütsel güven kendi kendine ortaya çıkan bir kavram değildir. İşletme, çalışanlar ve yöneticiler arasında karşılıklı emek ve özveri ile gelişen korunması ve yönetilmesi güç bir olgudur. Örgütsel güvenin; işbirliği ve dayanışma sağlaması, kargaşa azaltması ve iletişimi etkinleştirme gibi fonksiyonları mevcuttur. Örgütsel güvenin oluşturulmasında temel alınması gereken unsurlar: Kural ve düzenlemeler, etkili iletişim, yetki devri ve katılımlı yönetim, sürekli eğitim ve gelişim, etik değerler şeklinde aktarılacaktır.

1.4.1. Kural ve Düzenlemeler

İşletme içerisinde açık ve net bir şekilde tanımlanmış olan kural ve düzenlemeler çalışanların iş ve işletme ile ilgili genel bir bakış açısına sahip olmasını sağlamaktadır.Çalışanlar tarafından kurallara herkes tarafından uyulduğunu gözlemlemek asgari düzeyde güven için zemin oluşturacaktır. Sınırları çizilmiş olan bir

düzen ve işleyiş içerisinde çalışanların davranışlarına yön vermesi de kolaylaşmaktadır. Kural ve düzenlemelerin sürekli değişen iş koşullarına göre revize edilmesi gerekmektedir. İşleyişi yavaşlatan, çalışanları olumsuz etkileyen kurallar yönetim tarafından fark edilmese bile çalışanlar tarafından mutlaka bildirilmesi gerekmektedir (Asunakutlu, 2002: 6). Bu kurallar ve düzenlemeler kurumun ve yöneticilerin etik değerlerine göre şekillenmektedir. Aynı zamanda kurallara uyulup uyulmadığı süreçlerde her çalışana eşit ve hakkaniyetli davranılıp davranılmamasına göre çalışanlar kurum hakkında kurumun etik olup olmadığı yönünde bir yargı oluştururlar. Kuralların uygulanışında ve yönetimdeki şeffaflık örgütsel güveni olumlu yönde etkilemektedir.

1.4.2. Etkili İletişim

İletişim, bilgi duygu ve düşüncelerin bir kişiden diğerine aktarılması sürecidir. Ortak bir sosyal hayatı paylaşan insanları birbirine bağlayan ve grup halinde yaşamalarını sağlayan karşılıklı etkileşime dayanan bir olaydır. Etkili iletişim ise; iletişim kurulan kişinin göndericinin gönderdiği ileti doğrultusunda istenilen davranış değişikliğini gerçekleştirmesidir (Eroğlu, 2015: 347-381). Roberts (1984) iletişimi, örgüt açısından bir “sosyal yapılandırıcı” olarak nitelendirmektedir. Örgütsel etkili iletişimin amaçları şöyle sıralanabilir:

- Çalışanlara iş ya da işletme ile ilgili bilgi vermek,
- Çalışanları örgütsel hedefleri gerçekleştirmeleri doğrultusunda güdülemek,
- İşletme içerisindeki işlerin koordine edilmesi,
- Çalışanlar arası sosyal ortamın düzenlenmesi vb. amaçları vardır (Ergun Özler, 2015: 29).

Literatür incelendiğinde yapılan araştırmalar ast ve üstler arası gerçekleşen dikey iletişimin örgütsel güven ile pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bilgi paylaşımı yapıldığında çalışanlar kendisine değer verildiğini hissedecek ve bu düşünceyle güven duygusu artacaktır. Doğru şekilde iletişim kurulursa insanların birbirlerini anlaması ve anlaşması daha kolay olacaktır. İnsanlar sağlıklı iletişim kurabildiği kişilere güvenebilmektedir. Sağlıklı ve etkili iletişimle doğru yer ve zamanda bazı problemler ortaya çıkmadan henüz oluşum aşamasındayken çözüme kavuşturulabilmektedir.

1.4.3. Yetki Devri ve Katılımlı Yönetim

Katılımlı yönetim; Aynı ya da farklı yetki düzeyindeki kişilerin yönetsel kararlarda bir araya gelerek ortak sorumluluk almasıdır. Amaç yönetici ve çalışan işbirliğini sağlamak ve işletmenin etkin, verimli olmasını sağlamaktır (Eren, 2015: 404). Yetki devri, işletme içerisindeki yöneticilerin bazı durumlarda yetkilerini bizzat kendi isteğiyle hiyerarşik düzende kendisinden alt kademedede bulunan çalışan veya çalışanlara devretmesi olarak tanımlanmaktadır(<https://www.makaleler.com/yetki-devri-yetki-genisligi-ve-yerinden-yonetim>).

Günümüzde değişen örgüt yapıları yetki devri ve yönetime katılımı daha mümkün kılmaktadır. Yönetime katılan, kendi fikirlerini söylemekten çekinmeyen, gerektiği yerde risk alabilen ve yetki devri ile sorumluluk üstlenen çalışanların kendilerine güvenlerinin ve sorumluluk bilinçlerinin yükseleceği bu durumun da örgütsel güvene olumlu yönde yansıtacağı düşünülmektedir (Asunakutlu, 2002: 8-9). İşletme içerisinde çalışanların yöneticiye ve işletmeye duyduğu güven, onların işine ve işletmesine olan sadakatini de etkilemektedir. Güven aynı zamanda katılım ve yetki devrini de kolaylaştırmaktadır. Günümüzde nitelikli çalışanların işe ve işletmeye olan bağlılıkları işletmenin geleceği açısından önem arz etmektedir. Yetki devri ve katılım karşılıklı birbirini besleyen durumlardır. Bu nedenle örgütsel güvenin sağlanabilmesi adına yetki devri ve katılımlı bir yönetim tarzının benimsenmiş olması gerekmektedir.

1.4.4. Sürekli Eğitim ve Etik Değerler

İşle ilgili yeteneklerin çalışanlara kazandırılması ve değişen iş koşullarına göre eğitimin sürekli olması gerekmektedir. Çalışan, eğitimler sonucu kişisel olarak kendilerini daha donanımlı ve özgüvenli hissetmektedirler. Yönetici ise donanımlı çalışana karşı iş konusunda daha fazla güven hissedecek ve işini daha etkin ve verimli yapmasını bekleyecektir (Ergun Özler,2015: 31). Eğitimlerden sonra çalışanlara geribildirim yapılması önem arz etmektedir. Çalışanların başarı durumunu değerlendirmesi, neleri doğru neleri yanlış yaptığını görmesi açısından gereklidir. Geribildirim yapılması sayesinde yönetim ve çalışanlar arasında örgüt içi iletişim gelişir (Şenturan, 2014: 182).

Etik değerler işletmenin işleyişinde ve sosyal ortamında uyulan kuralların belli bir standart olarak benimsenmesi ve herkes tarafından kabul görmesiyle oluşur. Bu etik değerler standart olarak kabul edilip çalışanlar davranışlarını bu değerlere göre şekillendirmektedir (Öztürk ve Coşkun, 2000: 157-159). Davranışları şekillendiren etik

kuralların varlığı ile kargaşa ve belirsizlik gibi durumlar daha az yaşanmaktadır. Böylelikle çalışanların birbirine güvenmesi ve örgütsel güvenin oluşturulması için bir adım daha atılmış olacaktır. Çalışanların işletmeye, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine güven duyması, bağlılıklarını, verimli çalışmalarını ve performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

1.5.Örgütsel Güven Modelleri

Literatürde örgütsel güven konusunda birçok araştırma yapılmış ve konuyla ilgili modeller geliştirilmiştir. Çalışmamızda örgütsel güveni tanımlamaya yönelik modellerden; Mishra'nın Güven Modeli, Cummings ve Bromiley'in Güven Modeli, Whitener ve arkadaşlarının Yönetel Güvenilirlik Modeli, Mayer, Davis, Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli' ne yer verilecektir.

1.5.1. Mishra'nın Güven Modeli

Güven, herkesin üzerinde konuştuğu soyut bir kavramken suiistimal edildiğinde somut hale gelmektedir. Bireysel ve örgütsel güven oluşturmak da ihlal vb. olumsuz durumları düşünerek bunlarla birlikte yaşamayı göze almayı gerektirmektedir (Solomon ve Flores, 2001: 19). Mishra (1996) yöneticiler ile yaptığı çalışmasında güveni şu şekilde tanımlamıştır: Güven taraflardan birinin diğer tarafın; işi konusunda yetkin, dürüst, ilgili ve güvenilebilir birisi olduğu düşüncesiyle ona güven eğilimi göstererek bazı konularda savunmasız kalma arzudur. Çalışmasında yetkinlik, açıklık, ilgililik, itimat edilebilirlik olmak üzere dört boyutlu bir model geliştirmiştir. Bu boyutların tanımları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Mishra Güven Modeli Boyutları

Boyut	Anlam
Yetkinlik	Kişi ya da işletmeden beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olma durumunu yansıtır.
Açıklık	Güvenen ve güven duyan arasındaki iletişimin açık ve dürüst algılanmasını yansıtır.
İlgililik	Diğerlerinin refahına yönelik ilgiyi yansıtır.
İtimat Edilebilir Olma	Sözlerde ve eylemlerde bir çelişki olmamasını, tutarlı olunmasını yansıtır.

Kaynak: Ovaice, 2001: akt. Kalemci Tüzün, 2006: 39

Yetkinlik: Yetkinlik yöneticinin işi konusunda yeterli bilgi düzeyine ulaşmış olması görevlerini ve sorumluluklarının bilincinde faaliyetlerini etkin bir şekilde

yürütmesidir. İşletmedeki yöneticilere çalışanlar yönetici olmaları sebebiyle yetkin olduğu düşüncesiyle kısmen de olsa güven duymaktadırlar. Çalışanlar yöneticinin ve işletmenin faaliyetlerini doğru dürüst ve açık bir şekilde yaptığına inanırsa duydukları güven de artacaktır (İslamoğlu vd., 2007: 32). Yöneticilerin güvenilirlikleri zaman içerisinde astları ve diğer çalışanları ile olumlu ilişkiler geliştirerek, alanında teknik donanım ve bilgisini kanıtlayarak artmaktadır. Çalışan açısından bakıldığında yetkinlik, yöneticisinin aldığı kararların doğru olduğuna inanmaktan geçmektedir (Eroğlu, 2014: s.58). Mishra(1996)'ya göre yetkinlik sadece yönetici ve yönetimle ilgili bir kavram değildir. İşletmenin rekabet gücü, sürekli değişmekte olan piyasa koşulları karşısında varlığını sürdürebilmesi de yetkinliğin bir göstergesi olabilmektedir.

Açıklık: Yöneticilerin, işletmedeki süreçleri doğru, tam, açık haliyle çalışanlarla paylaşacağı inancıdır. Açıklık ve dürüstlük karşılıklı güven ilişkisinde kişisel ve örgütsel boyutlarda şeffaflık için gereklidir. Çünkü insanlar güven duyma eğilimde olduğu kişilerin faaliyetlerinin nasıl yürütüldüğünü bilmek ister. Aynı zamanda açıklık çalışan ve yöneticilerin fikirlerini rahat bir şekilde belirtebilmesini de gerektirmektedir. Açık ve net olan yöneticilerin karşısındaki çalışanlar da fikirlerini söylemekten çekinmeyecektir. Sonuçta bu işletmenin ve çalışanların faydasına olacaktır (İslamoğlu vd., 2007: 33). Mishra(1996)'ya göre açık ve net olma durumunun da bir ölçüsü olması gerekmektedir. Belli bir seviyenin üzerindeki açıklık hem bireylerarası güvene hem de örgütsel güvene zarar verebilmektedir.

İlgililik: Samimi ve içten olmak, ikili ilişkilerde özen göstermek ve açıklık ile birlikte hepsi ilgililiği meydana getirmektedir. Çalışanlar kendileri ile ilgilenildiğini ve endişe edildiğini hissettikleri zaman güven oluşmaktadır. Çalışanlar kendi menfaatlerinin ve refahlarının gözetilmesini istemektedir. Bu isteklilik durumu çalışanlar tarafından ilgililik olarak adlandırılır (Ersan, 2018: 25).Mishra(1996)'ya göre yönetim herhangi bir değişim süreci başlattığında çalışanlar da bu süreçte kendi refah ve menfaatlerinin gözetilip gözetilmediğini değerlendirmektedir. Her iki tarafın da menfaatinin dengelendiği durum güven oluşumu için idealdir.

İtimat Edilebilir Olma:İtimat kelime anlamıyla “güven, güvenç ve emniyet” anlamlarına gelmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>). İtimat edilebilir olma ise kişilerin söz ve davranışlarının tutarlı olma derecesidir. Çalışanlar ya da yöneticilerin nerede ne şekilde davranacağını bildiği kişilere güven duyması daha olasıdır. Mishra (1996)'ya göre çalışan ve yönetici arasındaki güven için tutarlı davranış gerekmektedir. İşletmenin itimat edilebilir olması çalışanlarını müşterilerini ham madde ya da hizmet sunan diğer

işletmeleri de olumlu etkileyecektir. Mishra (1996)'nın güven modelini oluşturan 4 unsur birbirini etkileyen ve tamamlayan öğelerdir.

1.5.2. Cummings ve Bromiley'in Güven Modeli

Cummings ve Bromiley (1996) çalışmasında bireysel ve örgütsel düzeyde iki güven türünden bahsetmektedir. Bireysel anlamda güvende kişilerin karşılıklı davranışlarıyla ilgili beklentilerini ifade etmektedir. Örgütsel güven ise kişinin işletme içi ilişkilerinden ve yöneticilerinden davranışlarıyla ilgili beklentileri oluşturmaktadır. Çalışanların iş ve yaşam tecrübesine göre algıladığı güven duygusu da değişebilmektedir. Bu modelde güven duygusal, bilişsel ve davranışsal öğelerden oluşan bir olgu olarak tanımlanmıştır. Modelin temeli bir kişinin veya grubun karşısındaki kişilerle ilgili bazı düşüncelerine dayanmaktadır. Bunlar:

- (1) Açıkça ya da açık olmayan bir şekilde birbirlerine karşı iyi hisler besleme çabasını,
- (2) Değişen şartlara rağmen dürüst davranışlar sergileme gayretinde olmasını,
- (3) Şartlar müsait olsa bile aşırı avantaj elde etme gibi davranışlar sergilememeyi gerektirmektedir.

Bu tanım; güven ortamını paylaşan kişiler ve örgütlerin subjektif ve iyimserliği üzerinde kurulmuştur (Bromiley ve Cummings, 1996: 303).

Tablo 4: Bromiley ve Cummings Güven Modeli

GÜVEN PARÇALARI				
GÜVENBOYUTLARI		Duygusal	Bilişsel	Davranışsal
	Bağlılığı Koruma			
	Dürüstçe Müzakere Etme			
	Aşırı Avantaj Elde Etmekten Kaçınma			

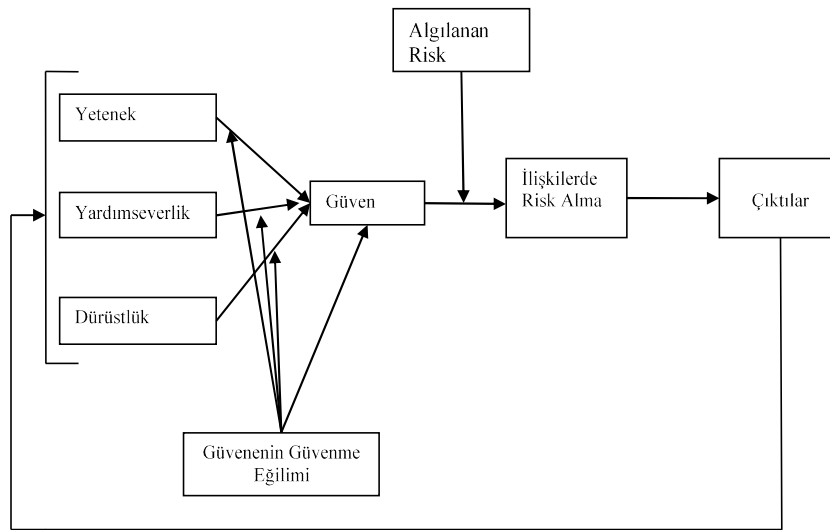
Kaynak: Bromiley ve Cummings, 1996: 305

Modelin ilk boyutu kişilerin güvenilir davranması veya bağlılığı korumaya yönelik davranışlarda bulunmasını öne sürmektedir. İkinci boyut ise tutarlı ve dürüst olmayı, üçüncü boyutu ise güvenilir kişilerin faydacı olmadığını ifade etmektedir. Bromiley ve Cummings (1996) ortaya koydukları güven modelinde güvenilir olan

davranışı şu şekilde tanımlamışlardır: Tablo-3'te belirtilen bağlılığı koruma, dürüst ve güvenilir olma, aşırı avantaj elde etmekten kaçınma olmak üzere üç boyutu benimseyen ve bu boyutlara göre davranışlarını şekillendiren davranış olarak tanımlamıştır. Bu üç boyut gerçekleştiğinde güvenilir davranış gerçekleşmiş olmaktadır. Çalışanlar arasında güvenilir davranış gerçekleştiğinde örgütsel güven ortamı da kendiliğinden oluşmaktadır.

1.5.3. Mayer, Davis, Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli

Güven farklı araştırmacılar tarafından birçok kez tanımlanmaya çalışılsa da Mayer vd. (1995)'ne göre güven tanımıyla ilgili sorunlu kalan alanlar bulunmaktadır. Örneğin risk ve güven ilişkisinde yeterince açık olunmaması, güven ve öncülleri ile sonuçları arasındaki karışıklık, olaylara hem güvenen hem güvenilen açısından bakılmaması vb. konulardır. Oluşturdukları örgütsel güven modelinde bu alanları da incelemişlerdir. İşletme içerisinde çalışanların amaçlarına ulaşması için birlikte çalışması gerekmektedir. Bu durum çoğu zaman karşılıklı bağımlılığı içermektedir. Bu yüzden çalışma ilişkilerini düzenleyen probleme sebep olabilecek riskleri en aza indirmek için düzenlemeler yapılmalıdır (Mayer vd., 1995: 710). Bu modelde güvenen ve güvenilen olmak üzere iki bakış açısı üzerinde durulmuştur. Modelde güven şu şekilde tanımlanmıştır. "Güven: Taraflardan birinin (güvenilen) diğerinin yetkisine bakılmaksızın güvenen taraf için önemli bir eylem gerçekleştireceği beklentisine dayanarak kontrol etme ya da izleme eylemlerine karşı savunma davranışı göstermeme eğilimidir (Mayer vd., 1995: 712). Güvenen taraf konusunda dikkat edilmesi gereken üç nokta vardır. Güvenen tarafın istekli, duyarlı ve beklenti içerisinde bulunmasıdır. Güven için bu üç durum güven duymaya karşı eğilimi veya karşısındaki kişileri güvenmeye değer bulmasıyla yakından ilgilidir. Her iki kavram birbirine benzermiş gibi algılansa da farklıdır. Kişinin güvenmeye eğilimli olması güven duymaya yönelik bir istek duyma halidir. Güven eğilimi her insanda gerek yaşam gerekse iş tecrübelerinden dolayı farklıdır. Kişinin güven eğilimi herhangi bir konuda ne kadar güveneceğini şekillendirmektedir.

Tablo 5: Mayer, Davis, Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli

Kaynak: Mayer, vd.,1995: 715.

Modele baktığımızda algılanan güveni oluşturan unsurlardan olarak yetenek, yardımsverlik ve dürüstlük unsurları dikkat çekmektedir. Yetenek, kişilerin bir konu ya da alanla ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibi olması, konuya yatkınlığıdır. Bu yetenekli olma durumu kişiye o konuyla ilgili güven duymayı sağlamaktadır. Yardımsverlik, güven ilişkisinde güvenilenin, herhangi bir karşılık beklemezsizin güvenen kişiye yardımının dokunmasıdır. Dürüstlük hem güvenen hem de güvenilen kişilerin söz ve davranışlarının tutarlı ve uyumlu olmasıdır (Polat, 2009: 40).

Mayervd. (1995)'in geliştirdiği örgütsel güven modelinde ilişkilerde güvenen kişi risk alıp alamayacağı konusunda karar vermektedir. Risk alma konusunda karar verirken durumun olumlu ve olumsuz sonuçları değerlendirilmektedir. Duyulan güven sonucunda olumlu bir ilişki geliştirilirse bu gelecekteki etkileşimleri de olumlu etkilemektedir. Tam tersi alınan risk karşısında güvenen tarafından olumsuz bir sonuç elde edilirse güven azalması gibi durumlar yaşanabilmektedir. Kişilerin risk alması sonucuna göre güven farklılaştırmaktadır.

1.5.4. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetsel Güvenilirlik Modeli

Whitener vd. (1998)'e göre çalışan ve yönetici arasındaki ilişkide güvenin oluşturulması ve geliştirilmesi için yönetsel tavır önemli bir etkiye sahiptir. Bu tavrın çalışanların işletmeye ve yöneticiye güven duymaları için yeterli olmasa da güven

için gerekli olduğu varsayılmıştır. Araştırmacılar çalışanların örgütsel güven algılarını etkileyen beş unsur saptamışlardır (Whitener vd., 1998: 516-517). Bu unsurlar;

- 1) Davranış tutarlılığı,
- 2) Davranışsal bütünlük,
- 3) Kontrolün paylaşılması ve devredilmesi,
- 4) Etkili iletişim,
- 5) İlgi gösterilmesi şeklindedir.

Davranışsal tutarlılık: Yöneticiler yaşanan durumlar karşısında tutarlı davranırlarsa zamanla çalışanlar, yöneticilerin gelecek davranışları ile ilgili daha güçlü tahminler yapabilmektedir. Çalışanın yaptığı doğru tahminler sayesinde duydukları güven de artmaktadır. Önemli olan bir diğer husus ise, çalışanlar işleri ya da yöneticileri söz konusu olduğunda risk almaya daha istekli olurlar. Tutarlılık güveni pekiştirmektedir.

Davranışsal bütünlük: Çalışanlar, yöneticilerin sözleri ve eylemleri arasındaki tutarlılığı gözlemler, dürüst ve ahlaki olmalarıyla ilgili bir değerlendirme yapar. Bu kavram davranışsal tutarlılık ile benzese de ayrı şeyler ifade etmektedir. Davranış tutarlılığı geçmiş eylemlere bakarak yöneticilerin hareketlerinin ne kadar güvenilir ve tahmin edilebilir olduğunu yansıtmaktadır. Davranışsal bütünlükse kişilerin ne söylediği ve ne yaptığı ile ilgili tutarlılığını ifade etmektedir.

Kontrolün paylaşılması ve devredilmesi: Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde katılım ve kontrolün devredilmesinin örgütsel güven oluşumu için anahtar bileşenlerden biri olduğu görülmektedir. Yöneticiler çalışanları kontrolün paylaşılması ve karar vermeye ne kadar dâhil edeceklerine kendileri karar vermektedir. Bir süreyle sınırlı olsa bile çalışanlara görüşlerini dile getirme fırsatı verildiği için yönetici ve çalışan arasında pozitif yönlü güven gelişmektedir. Kontrol ve karar verme sürecine dahil edildiğinde çalışan kendisi ve çalışma arkadaşlarını etkileyen bir kararda söz sahibi olup çıkarlarını kendisi koruyabilmektedir. Kontrol paylaşımı yöneticinin çalışanlarına verdiği onay ve saygı şeklindeki sosyal bir ödül olarak değerlendirilmektedir.

İletişim: Araştırmacılar güvenilirlik algılarını etkileyen üç faktör tanımlamışlardır: Bunlar: (1) doğru bilgi, (2) alınan kararlar için açıklamalar ve (3) açıklıktır. Doğru bilgi verilmesi yöneticilere olan güveni olumlu etkileyecek en önemli unsurdur. Yöneticinin çalışanlar ile serbestçe fikir alışverişinde bulunması güven algılarını arttırmaktadır. İletişimdeki vurgu fikir paylaşımı ve alışverişi ile ilgilidir. Bu unsur kontrolü paylaşma

boyutuna göre daha sınırlıdır. Her iki boyutta, çalışan ve yönetici arasındaki güveni olumlu etkilemektedir.

İlgi gösterilmesi: Başkalarının refahı için yardımseverlik davranışında bulunmak güvenilir olmanın bir parçası olmakla birlikte üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar: (1) çalışanların ihtiyaçları ve çıkarları için duyarlılık göstermek ve dikkat göstermek, (2) çalışanların çıkarlarını koruyacak şekilde davranmak (3) başkalarının çıkarlarını kendi çıkarları için sömürmekten kaçınmaktır (Whitener vd. 1998: 516-518).

1.6. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler

Sosyal hayatta ya da iş hayatında kişilerin iletişim ve etkileşimlerinin devamlılığı için güven olmazsa olmazdır. Demircan ve Ceylan (2003)'a göre güven geçmiş ile gelecek arasında bir köprü görevi görmektedir. Luhman (1979)'a göre güven duymak ise geleceği ön görmek demektir. Taraflar arasındaki güven duygusunu etkileyen faktörler ve güvenin önemi zaman içerisinde değişebilmektedir. İşletmenin ve çalışanların kültürü güveni etkileyen en önemli faktörlerden biridir (Demircan ve Ceylan,2003: 143). Çalışanların hepsi birbirinden farklı kültür düzeylerine sahip kişilerdir. Bu çalışanlar iş gereği belirli kurallar ve ölçütlere göre bir araya getirilmişlerdir. Grup olmanın sonucunda diğer işletmelerden farklı ama kendi içinde ortak bir değerler sistemi oluşturmuşlardır. Bu sistem işletme içerisinde farklı inanç ve düşüncedeki insanların bir arada olmasına olanak sağlamaktadır. Bu sisteme örgüt kültürü adı verilmektedir (Eren, 2015: 135). Örgüt kültürü işletmenin içinde bulunduğu toplumun yapısına ve davranışlarına göre değişmektedir. Kültürle ilgili yapılan çalışmalarda bireyci ve ortaklaşa davranış üzerinde durulmuştur. Bireyci toplumlarda öncelikle şahsi çıkarlar gelmekte olup kişiler bağımsız davranmaktadır. Kişiler içsel denetime sahiptirler. Süreçlere rasyonellik hâkimdir. Bu sebeple bireyci toplumlarda yabancılara karşı güven daha kolay geliştirilebilir. Birbirine güven duyma eğilimi yüksek olan toplumların, duymayanlara oranla değişen koşullara çabuk ayak uydurma, işletmelerin hızla büyütülebilmesi ve uzun yıllar faaliyet gösterebilmesi avantajları vardır (Özbek, 2004: 1).

Ortaklaşa davranışın yaygın olduğu toplumlarda toplum içerisinde bir sosyal oluşuma dâhil olmak kişilerin kendisini ifade ediş biçimidir. Grup içindeki kişiler kendi içlerindeki ve dışındakilere farklı davranırlar. Grup dışındaki kişilere güven geliştirilmesi zaman almaktadır. Grup içerisinde bir uyum gözlenirse de grup dışındaki ilişkiler sebebiyle toplumun genel yapısında bir uyumsuzluk söz konusu olmaktadır

(Erdem, 2003: 170-171). Türkiye ortaklaşa davranışın görüldüğü değerler sistemine sahiptir. Bu özelliği kişilerin hem şahsi hayatlarında hem de iş hayatlarında güven ilişkisini etkilemektedir.

Örgüt kültüründen sonra güveni en çok etkileyen unsur çalışanların ve yöneticilerin yetenekli olması ve alanındaki yetkinliğidir. Bilgi ve iletişim işletme içerisinde güvenin gelişimi ve yönetilmesi açısından önemli bir unsurdur. Gerek gündelik hayatta gerekse iş hayatında güvensizliğin ana sebeplerinden birisi kişilerin içinde bulunduğu duygu düşünce ve beklentileri karşı tarafla açık ve net bir şekilde paylaşmamasından kaynaklanan iletişim eksikliğidir (Demircan ve Ceylan, 2003: 143-144). Bunlar dışında işletmede insan kaynakları uygulamalarının nasıl yapıldığı da önemlidir. İşe alım, sürekli eğitim ve geliştirme imkânları, terfi, kariyer imkânları, performans ve ödüllendirme politikalarının adil ve hakkaniyete uygun olması gerekmektedir (Erdem, 2003: 177-178). Güveni etkileyen unsurların neler olduğu birçok kez araştırmalara konu olmuştur. Bu araştırmaların bazılarını Tablo 6'da yer verilmiştir.

Tablo 6: Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler

Güveni Etkileyen Faktörler	İlgili Araştırma
Geçmişte Yaşanan Etkileşimler	Boyle ve Bonacich, 1970
Yetenek	Cook ve Wall, 1980; Good, 1998; Jones vd., 1975; Butler, 1991; Hovland vs., 1993
Açıklık, Geçmiş Sonuçlar	Gabarro, 1978
Açıklık, Paylaşılan Değerler, Otonomi	Hart vd., 1986; Mccauleh ve Kuhnert, 1992
İnanılabilirlik	Johnson vd., 1982
Yeterlilik, Yardımseverlik, Dürüstlük, İyi Niyet	Larzelere ve Houston, 1980; Lieberman, 1981; Mishra 1996; Ring ve Van De Ven, 1992
İletişim	Mccauley ve Kuhnert, 1992; Fairholm, 1994, Marlowe, 1992, Mishra ve Morrisey, 1990; Butler, 1991
Güçlendirme	Peters, 1994; Sonnenburg, 1994
Örgütsel Küçülme	Mishra 1994
Örgüt Kültürü	Doney ve Cannon, 1998
Adalet Algıları	Mayer vd., 1995; Konovsky ve Pugh, 1994, Greenberg, 1996; Ruderman, 1987; Korsgaard vd.

Tablo 6: Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler (devam)	
Dönüştürücü Liderlik	Pillai vd., 1999; Kauzers ve Posner, 1987

Kaynak: Demircan ve Ceylan, 2003: 144

1.7. Örgütsel Güvenin Faydaları

Örgütsel güven işletme içerisindeki işlerin bir düzen ve disiplin içerisinde yürütülmesini sağlamaktadır. İşletmenin varlığını ve devamlılığını sağlarken piyasada rekabet gücü elde etmesine de önayak olmaktadır. Bu gibi nedenlerle her işletmenin örgütsel güven konusu üzerinde titizlikle durması gerekmektedir. Örgütsel güvenin yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Batı ve Tutar, 2016: 39-40):

- Güven duygusunun var olması birlik beraberlik ve dayanışmayı da arttıracaktır.
- İşletmenin başarısı için çalışanların uyum içerisinde olması farklı düşüncelerde olsa bile işbirliği ve yardımlaşması gerekir. Bu durum güvenli bir iş ortamında ortak hedeflere ulaşılması için iletişimin etkin kullanılmasıyla mümkündür.
- İşletmeler değişen piyasa koşullarına uyum sağlamak için yeni ortaklıklar kurma, dışarıdan hizmet alma gibi değişim süreçlerinden geçmektedir. Bu süreçte çalışanlar yöneticilerine çalışma arkadaşlarına ve sisteme güveniyorsa yeni gelişmeleri destekleyecek ve yeni uygulamaları kabul edecektir.
- Güven sayesinde uyumlu bir çalışma ortamı yaratıldığı için çalışanların ve dolayısıyla işletmenin performansı yükselecektir.
- İşletmenin güvenilir olması gerek paydaşlar gerek işletmede çalışmak isteyenlerce tercih sebebi olmaktadır.
- Örgütsel güven maliyetleri azaltılmasını sağlarken bilgi paylaşımının artmasını sağlamaktadır.
- Müşteri bağlılığı sağlanacaktır. Maliyetler azalırken gelirden artış görülecektir.
- Personel devir hızı ile örgütsel güven ters orantılıdır. Güven artarken personel devir hızı azalmaktadır.
- İşgörenler güven ortamında duygusal olarak yıpranmayı daha az yaşayacaktır.

İşletmenin olumlu etkileşim yaratabilmesi için işletmedeki yöneticinin çalışana, çalışanın yöneticiye çalışma arkadaşlarının birbirlerine işletme içindeki birimlerin birbirlerine güven düzeyi yüksek olmalıdır. Çünkü işletmenin hedeflediği amaçlara ulaşması yani etkin olabilmesi örgütsel güven sayesinde mümkün olacaktır (Ergun Özler, 2015: 33-34).

1.8.Örgütsel Güvenin Sonuçları

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde güvenin iş ortamında olumlu sonuçlar ortaya çıkardığı görülmektedir. İşletmede oluşturulan güven ortamının sonuçları çalışanların davranışlarına farklı şekillerde yansımaktadır.Örgütsel güvenin sonuçları ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Tablo 7’de bu sonuçlar ve sonuçlara ulaşan araştırmacılara yer verilmektedir.

Tablo 7: Örgütsel Güvenin Sonuçları

Güvenin Sonuçları	Araştırmacılar
Örgütsel Bağlılık	Fairholm, 1994; Fink, 1993; O’Reilly, 1994, Pillai vd., 1999; Diffie-Couch, 1984; Sonnenburg, 1994
Uzun Vadeli Kararlılık	Cook ve Wall, 1980
Verimlilik	Sonnenburg, 1994
Moral	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1985
İşgücü Devri, Devamsızlık	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Mishra ve Morrisay, 1990; Diffie- Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
Yenilik	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Değişime Direnç	Kotler ve Schlessinger, 1979
Problem Çözme, Karar Verme	Barnes, 1991; Hurst, 1984; Boss, 1981; Zand, 1972
İş Tatmini	Blake ve Mouton, 1984; Cook ve Wall, 1980; Morgan ve Hunt, 1994
Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	Balk vd., 1991; Culbert ve McDonough, 1986; Higgins ve Johnson, 1991; Nyhan ve Marlowe, 1997
Performans Değerlendirme Algıları	Fulk vd., 1995
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	Pillai vd., 1999; Konovsky ve Pugh, 1994; Marlowe ve Nyhan, 1992

Kaynak: Demircan ve Ceylan, 2003: 145-146.

Güven ile çalışanların iş tatmini artmakta,örgütsel adalet ve bağlılık duyguları pekişmektedir. Çalışanlar sorumluluk ve risk alma konusunda daha istekli olmakla

birlikte problem çözme becerileri ve yaratıcılıkları, güvenli bir iş ortamında çalışmayan bireylere oranla daha yüksektir (Polat, 2009: 58) .Cook ve Wall (1980) imalat sektöründe çalışanmavi yakalılarla yaptıkları çalışmasında, güvenin iş tatmini ve kararlılığını sağladığı sonucuna ulaşmışlardır. Çalışanların yaşamındaki ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmadığı, işletme tarafından verilen söz ve vaatlerin tutulmadığı durumlarda, güven duyguları ve bağlılıkları azalmaktadır. Benzer sonuçlara Fairholm (1994); Pillai vd. (1999) ve Sonnenburg (1994) yaptıkları çalışmalarda ulaşmışlardır. Güven ve bağlılık sayesinde çalışanların morali yüksek, çalışmaları verimli, personel devir hızı ve devamsızlığı az, değişimin kabulü ve benimsenmesi ise daha kolay olmaktadır. Çalışanların işletme içerisinde alınan kararları desteklemesi, işletme dışında da işletme faaliyetlerini desteklemesi, problemleri çözmek yönünde gayret göstermesi gibi genellikle gönüllülük esasına dayanan davranışlar, örgütsel vatandaşlık kavramını ifade etmektedir (Koçel, 2015: 530-531). Pillai vd. (1999), Konovsky ve Pugh (1994), Nyhan ve Marlowe (1992) güven ile ilgili yaptıkları araştırmalarda güvenin, örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkardığı sonucuna ulaşmışlardır.

1.8.1. İşletmeye Güven Açısından Sonuçlar

İşletmeye duyulan güvenin düşük olduğu iş ortamlarında çalışanların işini kaybetme korkusuyla gerçek düşüncelerini gizlemesi, çalışanın yaptığı işte kendisini mutsuz ve hapsolmuş hissetmesi ve davranışları sonucunda ceza alacağı düşüncesi vardır. (Savage 1982; akt. İslamoğlu vd., 2007: 27). İşletmeye duyulan güven, çalışanların iş tatmini duyup duymamasını etkilemektedir. Bu durumun sonucu olumsuz ise işten ayrılma niyeti, olumlu ise örgütsel bağlılık oluşmaktadır. Bağlılık derecesi yüksek olan çalışanın işi için gösterdiği performans da yüksek olmaktadır. Çalışan işletmenin kendisine değer vermediği ve gizlediği durumlar olduğunu hissettiğinde bağlılığı azalacak ve boş vermiş tavırlar sergileyecektir. İşletme içindeki güven problemi çalışanların verimliliğini düşürmekte, çalışanların kendisini stres altında hissetmesine ve sürekli kendilerini dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı koruma ihtiyacı hissetmelerine neden olmaktadır. İşletmede güven ortamı olmadığına çalışan ve yöneticiler birbirinden kuşkulandıkça işle ilgili bir problemle karşılaşıldığında bu problemde sorumlu bir kişi aranmaktadır (Sonnenberg, 1994: 15). İşletmeye güven duymamanın yolu, yönetici ile kurulan ilişkilerin büyük ölçüde olumlu olmasına bağlıdır. Çalışanlara göre işletmeyi temsil eden yöneticiler olduğu için, yöneticiye güvendiğinde kuruma da güven oluşacaktır (Tan ve Tan, 2000: 254-255). Başka bir ifadeyle,

çalışanlar şirketleri değil kötü yöneticiler terk eder deyişi, güvenin oluşmadığı kurumlardaki kronik durumu ifade etmektedir.

1.8.2. Yöneticiye Güven Açısından Sonuçlar

Yöneticiler kişisel özellikleri ve yönetsel tavırlarıyla güven oluşturmada etkilidirler. Çalışanların duygu ve düşüncelerini anlayan, istek ve ihtiyaçlarına cevap veren yöneticiler çalışanların işleri konusunda daha istekli olmalarını sağlamaktadır. Mayer vd. (1995) yaptıkları araştırmada çalışanların yöneticilerini yetenekli ve alanında iyi olarak tanımladıklarında ona daha çok güvendikleri ve desteklediklerini saptamışlardır. Yöneticiye güven duyulmuyorsa iş yaparken maliyetler artar, çalışanların ve grupların psikolojileri etkilenir, çalışanların verimlilik ve üretkenliğinin düştüğü yeni problemlerle yüzleşmekten kaçındıkları görülür (Sonnenberg, 1994: 13-15). Yöneticiye duyulan güven, işletmeyeve genel olarak örgütsel güveni de etkilemektedir. Yöneticilerin güven duygusu oluşturabilmesi için söz ve davranışlarının tutarlı olması çalışanlara güven duygusunu ve değerli olduklarını hissettirmesi gerekmektedir.

1.8.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven Açısından Sonuçlar

İşin ilerleyişi sırasında iletişim kurması gereken çalışanların birbirlerine güveniyor olmaları uzun vadede kendileri ve işletme için olumlu sonuçlar oluşması için gereklidir. Güven var ise kişiler iş birliği yapma ve özenli çalışma konusunda daha dikkatli olacaktır. Çalışanların iş arkadaşlarına ve yöneticilerine duyduğu güven işten ayrılma niyetini azaltırken işletmenin başarısını arttırdığı ve işe, işletmeye adanmışlığı yükselttiği görülmektedir (İslamoğlu vd., 2007: 38). Sonuçta işletmede işbirliği, huzurlu ve sakin bir çalışma ortamı sağlamak için birlikte çalışan kişilerin birbirlerine güvenmeleri gerekmektedir. Güven yoksa iletişim konusunda sıkıntılar yaşanması, bilgi paylaşımının eksik, kararların yanlış alınması vb. durumlarla karşılaşılabilir.

1.9. Örgütsel Güven ile İlgili Araştırmalar

Bu kısımda örgütsel güven ile ilgili uluslararası ve ulusal düzeydeki çalışmalara yer verilecektir.

Singh ve Srivastava (2016) yönetim alanında çalışan 303 katılımcı ile örgütsel güven ve vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışanlar ve yönetim

arasındaki iletişim, bilgi paylaşımının, örgüt ikliminin güven ve vatandaşlığı etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Gilbert ve Tang(1998) güvenin öncülleri ile ilgili yaptıkları çalışmada çalışma grubunun uyumunun, adil bir düzenin varlığının güvenin varlığı için gerekli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada güvenle ilgili ırk ve cinsiyete göre farklılıklara rastlanmamıştır. Güçlendirme algısını arttıran iş ortamlarının varlığı çalışanlar üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Laschinger vd. (2001) güçlendirme, güven ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında bilgiye, desteğe, kaynaklara, öğrenme ve gelişme fırsatına erişim sağlanan çalışma ortamlarında, üretkenliğin ve organizasyon etkinliğinin güçlendiği sonucuna ulaşmışlardır.

Huff ve Kelley (2003) yedi farklı ülkeden 1282 orta düzey yöneticinin katılımıyla bireyci ve kolektivist toplumlarda örgütsel güven düzeyleri üzerine araştırma yapmışlardır. Bireysel ve örgütsel güven düzeylerinin kültürler arasında farklılık gösterdiği ve kolektivist kültürlerde güvenin daha yüksek olduğu düşüncenin aksine bu kültürlerde bireylerin daha güçlü bir iç grup yanlılığı ve yabancılara duyduğu güvenin düşük olduğu tespit edilmiştir. Küreselleşen dünyada ortaklıklar güvene dayalı olmaktadır. Her kültür kendi güven yapısını tespit etmeli, geliştirmelidir. Kramer ve Levicki (2010) araştırmalarında örgütsel güveni onarma, geliştirme ve örgütsel güven açıklarının nasıl tamir edileceği güvenin nasıl sürdürülebilir olacağı ile ilgili yapısal düzenlemeler önermişlerdir.

Demirel (2008) örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştırmak için tekstil sektöründe bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmaya göre; işletme ve yöneticiye duyulan güven ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ülker (2008) araştırmasında bir devlet üniversitesi rektörlüğünde idari birimlerde çalışanların adalet algılarının yöneticiye ve işletmeye duyulan güven üzerindeki etkisini ölçmeye çalışmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti içerisinde, etkileşim adaleti algılamasının güveni diğerlerine göre daha çok etkilediği saptanmıştır. Buradan hareketle yöneticilerin çalışanlarla etkili ve verimli bir şekilde iletişim kurmasının örgütsel güveni olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir.

Halis vd. (2007) banka çalışanları üzerinde yaptıkları örgütsel güveni ve belirleyici faktörlerini ortaya koymaya yönelik yaptıkları araştırmada çalışanların karar

alma süreçlerine katılmasının, yetkilendirilme ve geribildirim örgütsel güveni arttırdığını saptamışlardır. Örgütsel güven düzeyi arttıkça çalışanların bağlılığı ve örgüt performansının da yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır.

Develioğlu vd. (2012) örgütsel güveni işletmenin çalışanlarına karşı bir sosyal sorumluluğu olarak görmüşlerdir. Üretim sektöründeki firmalar üzerinde yaptıkları araştırmaya göre işletmelerin çalışma ortamında disiplini sağlaması ve iş konusundaki şikayetleri dikkatle değerlendirmesi, iş güvenliği konusunda sağlıklı koşullar oluşturması, işe alımlarda ve ödüllendirme sistemlerinde adil bir politika izlemesi, eğitim ve kariyer fırsatları sunması gibi sosyal sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi ile çalışanların işletmeye ve yöneticilere duydukları güveni arttırmaktadır.

Taşkın ve Dilek (2010) örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisini özel sektör çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel güven ve bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ve güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir.

Tokgöz ve Seymen (2013) bir kamu kurumunda örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik yaptıkları araştırmada örgütsel özdeşleşmenin örgütsel güven ve vatandaşlık davranışı arasında aracı rolü oynadığını, güven, özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Uslu ve Ardıç (2013) bir devlet üniversitesinde çalışan akademik ve idari personel üzerinde güç mesafesinin örgütsel güveni etkileyip etkilemediğini araştırmışlardır. Bu çalışmanın sonucuna göre güç mesafesinin örgütsel güveni pozitif yönlü ve zayıf bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarının birbirine duyduğu güvende de benzer bir durum söz konusudur. Sadece örgüte güvenin güç mesafesinden etkilenmediği saptanmıştır.

Yılmaz ve Karahan (2011) işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının örgütsel güven ve iş tatmini üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırmalarında performans değerlendirme, iletişim, iş tanımları ve işe alım uygulamalarının örgütsel güven yaratılmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşletmeye yeni alınacak kişilerin belirli standartlara ve uzmanlığa dayalı seçim sisteminin uygulanması, çalışanların işletmeye duyduğu güveni arttırmaktadır.

İşcan ve Sayın (2010) çalışmalarında örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamışlardır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların iş tatmini, güven ve adalet duyguları arasında pozitif yönlü ve güçlü bir

ilişki olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle çalışanların örgütsel güven algılarını arttırmak için ilk olarak adaletli etkin bir sistem sonrasında iş tatmini birer belirleyici olmaktadır.

Aslan ve Özata (2009) lider-üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisini araştırmak için Karaman ilindeki KOBİ'ler üzerinde yaptıkları araştırmaya göre; lider üye etkileşimini olumlu değerlendiren çalışanların işletmeye duyulan güven düzeyine etkisinin de yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışanların yöneticilerine güven duyup örgütsel hedefler doğrultusunda çalışmalarını sağlamak için çalışanlara kendini ifade edebilecekleri ve geliştirebilecekleri imkanlar sunulmalıdır.

Çelik vd. (2011) çalışanların tükenmişlik ve güven duygularının örgüt performansına etkilerini araştırdıkları çalışmalarında güven ortamının varlığının örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Tükenmişlik duyguları ile performans arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Arslan (2009) çalışmasında kurumsallaşma ile örgütsel güven ilişkisini ve kurumsallaşmanın örgütsel güvene etkisini incelediği araştırmasında kurumsallaşma ile yöneticiye ve işletmeye güven arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışmada ayrıca yöneticiye güvenin dolaylı yoldan işletmeye olan güveni de arttırdığı görülmektedir.

Yılmaz (2012) psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında psikolojik sözleşme ile örgütsel güven arasında orta düzeyli ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel güven arasında negatif yönlü ve orta düzeyli bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Omarov (2009) özel sektör çalışanları arasında yaptığı araştırmada örgütsel güven ve iş doyumu ilişkisini araştırmıştır. Bu çalışmanın sonucuna göre yöneticiye güven ve işletmeye güven iş doyumunu etkilemekte, çalışma arkadaşlarının birbirine duyduğu güven ise iş doyumunu etkilememektedir. İş doyumunu en çok işletmeye duyulan güven etkilemektedir.

Uzun (2011) yöneticilerin liderlik stilleri ile örgütsel güven ve adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında yöneticileri iş odaklı ve insan odaklı yönetme eğilimlerinin güveni ve adanmışlığı etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Çalışanlar tarafından çözülmesi gereken bir problem karşısında titiz, dikkatli ve insani değerleri dikkate alarak çözüm üreten yöneticiler iyi ve başarılı olarak tanımlanmaktadır. İyi bir yöneticiyle çalıştığını düşünen çalışanlar herhangi bir olumsuzluk durumunda yöneticisinin kendi haklarını koruyacağını düşünmektedir. Bu düşünce temelinde,

kendileri için iç motivasyonu yaratabilmektedirler. Kararlara katılımı olan çalışanlar kendilerini değerli hissetmekte, güven ve adanmışlık düzeyleri de yüksek olmaktadır.

Altunel (2015) araştırmasında çalışanların örgütsel adanmışlık ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiyi ve örgütsel adanmışlığın güvene ne derecede etki ettiğini saptamaya çalışmıştır. Araştırma sonuçlarına göre güven ile fiziksel, bilişsel ve duygusal adanmışlık değişkenleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE ADANMIŞLIK

2.1. Adanmışlık Kavramı

“Adamak” sözcüğünün bir dileğin gerçekleşmesi için kutsal olduğuna inanılan bir güce niyette bulunmak, bir şeyle yoğun ilgilenmek, ayırmak tahsis etmek, ithaf etmek vb. gibi anlamları bulunmaktadır (<https://kelimeler.gen.tr/adamak-nedir-nedemek-2915>). Yönetim biliminin ilgilendiği anlamı “bir şeyle yoğun ilgilenmek” şeklindeki tanımıdır.

Adanmışlık kişilerin tüm emek ve gücünü belli bir amaca yöneltmesi ve o amaç doğrultusunda çalışması anlamına gelmektedir. Kısa süreli kişisel ya da örgütsel hedefler olabileceği gibi uzun vadeli kariyer planlamaları için emek sarf etmek de adanmışlık olarak değerlendirilmektedir. Adanmışlık Kahn (1990) tarafından işlerinde ya da hayatında iyi derecede uyum sağlayan ve yüksek performans gösteren kişileri tanımlamak için kullanılmıştır. Günümüz çalışanlarını motive eden performansını olumlu etkileyen şeyler istek ve ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmaması durumudur. Kişileri motive eden farklı araçlar mevcuttur. Kimi çalışanları ücret artışı motive ediyorken, kimilerini çeşitli kariyer fırsatları eğitim olanakları sunulması motive etmektedir. Yaş, işletmedeki çalışma süresi, çalışanın işten beklentisi, yöneticinin ve işyerinin özellikleri, iş güvenliği, yönetime katılım, sorumluluk, sonuçlara etki etme düzeyi ve kişilerin belli düzeyde özerk olması çalışanın adanmışlık düzeyine etki etmektedir.

Tablo 8: Adanmışlığın İlk Teorisi

Kişisel Adanmışlık Modeli		
Adanmışlık İçin Gerekli Psikolojik Koşullar -Anlamlılık -Güven Duygusu -Erişilebilirlik	Etkilerin Çoklu Seviyeleri -Kişisel -Kişilerarası -Grup -Gruplararası -Örgütsel	Adanmışlığın Üç Boyutu -Bilişsel -Duygusal -Fiziksel

Kaynak: Kahn (1990)'dan uyarlayan Antonison, 2010:33

Kişisel adanmışlığın bilişsel, duygusal ve fiziksel olmak üzere üç boyutu vardır. (Bkz. Tablo-8). Çalışırken tüm gayreti enerjii işe aktarmak çaba göstermek fiziksel

adanmışlığı, iş hakkında pozitif düşüncelere sahip olmak işe ilgi gösterip merak duymak kavramsal adanmışlığı, iş yerinde işe yoğunlaşmak, işe dalmak ise duygusal adanmışlığı oluşturur. Kişinin kendisini adanmış hissetmesi için öncelikli gerekli bir takım psikolojik koşullar vardır. Yapılan işin anlamlı olması, işletmeye güven duyulması ve kaynakların erişilebilir olması koşullarıdır. Kişisel olarak adanmışlığı etkileyen çoklu seviyeler kişisel, kişilerarası, grup, gruplar arası ve örgütsel bileşenlerdir. Farklı iş ve kişisel rolleri üstlenen insanların kişisel veya örgütsel adanmışlık düzeylerinin de birbirinden farklı olacağı öngörülmektedir (Khan, 1990: 700).

Schaufeli, Bakker, Leiter ve Taris (2008)'e göre adanmışlık; olumlu, kişileri tatmin eden ve bununla birlikte canlılık, bağlılık ve kişilerin kendini verdiği bir zihin durumu olarak tanımlanabilmektedir. An ile sınırlı olmayan süreklilik gösterebilen, hissedilebilen rasyonel bir durumdur. Canlılık, kişinin kendi kendini motive edebilmesi, çaba gerektiren durumlar karşısında memnuniyetle çaba göstermesi, engeller karşısında pes etmeden pozitif ve yüksek bir enerji ile çalışmasıdır. Bağlılık kişilerin işlerine, işletmelerine karşı bağlı hissetmeleri şeklinde tanımlanabilmektedir. Kendini verme ise kişilerin her ne yapıyorsa yaptığı işe odaklanması tam anlamıyla yoğunlaşabilmesini tanımlamak için kullanılmaktadır. Canlılık, bağlılık ve kendini verme adanmışlığın üç boyutudur. Bazı araştırmacılar canlılık ve bağlılığın ana boyutlar olduğunu, kendini verme boyutunun etkisinin ise az olduğu düşünmektedir (Yavan, 2016: 281).

Genel olarak adanmışlık; örgütsel adanmışlık, işe adanmışlık, mesleki adanmışlık, çalışma ve iş arkadaşlarına adanmışlık başlıkları altında incelenmektedir. Bu kavramlar birbiriyle karıştırılmakta ve zaman zaman birbirinin yerine kullanılabilir.

2.1.1. Örgütsel Adanmışlık

Örgütsel adanmışlık işe katılım, iş tatmini, bağlılık vb. pozitif durumları içeren bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel adanmışlık özellikle örgütsel bağlılık, vatandaşlık, işe katılım kavramları ile ilişkili olsa da temelde bu kavramlardan ayırt edilebilir özelliklere sahiptir (Yılmaz ve Yılmaz, 2017: 133). Tan (2006)'a göre örgütsel adanmışlık; çalışanın işletmesine karşı olan sadakati ve çalıştığı işletmenin başarılı olması için ortaya koyduğu ilgi, emek ve çabanın tamamıdır. Yaş, çalışanın işletmedeki kıdemi, kişisel değişkenler, yöneticinin vasıfları, çalışanın yöneticisi ile ilgili görüşleri örgütsel adanmışlık oluşmasında etkilidir. Tüm bunlarla birlikte işletme yapısı ve

iklimi, iş güvenliği, kararlara katılım, çalışanların iş ile ilgili sorumlulukları ve otonomisi yine adanmışlık duygularının oluşumunda etkilidir.

Örgütsel adanmışlık: çalışanların işletmenin amaç ve değerlerini benimsemesi, bu değerlere gönülden inanması, çabasını bu yönde harcaması ve işletmeye bağlılığını sürdürmesi yönündeki isteğini oluşturmaktadır. Kişi kendi amaç ve hedeflerini örgütün amaç ve hedefleriyle bağdaştırdığı ölçüde adanmış hissetmektedir. Örgütsel adanmışlığın performansı olumlu yönde etkilediği, işe devamsızlığı ve ayrılma niyetini de azalttığına inanılmaktadır (Atar, 2009: 2-3). Ayrıca örgütsel adanmışlık örgütsel üyeliği sürdürme konusunda güçlü bir isteği de barındırmaktadır.

2.1.2. Mesleki veya Mesleğe Adanmışlık

Kişilerin alanlarındaki yetenek, beceri, uzmanlık bilgileri ve deneyimleri sonucunda mesleklerinin hayatlarındaki önemini kavraması ile ortaya çıkmaktadır. Mesleğe duyulan adanmışlık duygusu işletmeye ve çalışma arkadaşlarına duyulan hislerden daha güçlüdür. Mesleğe adanmışlık kişinin çalışmaya adanmışlığının farklı bir şekli olarak görülürken kişinin yaptığı meslek ile özdeşleşmesi şeklinde de tanımlanabilmektedir. Mesleğe adanmışlığı üç alt boyutta ele alabiliriz (Morrow, 1983: 491-492).

-İşe yönelik genel tutum: Çalışanın işle ilgili değerlerini içerir. Kişi kendini mesleği ile özdeşleştirdiği için mesleğinin kendisi için her şey demek olduğunu düşünmektedir.

-Mesleki planlama düşüncesi: Kişinin mesleği ile ilgili gelecek planları yapması mesleğine adanmışlık göstergesi olmakla birlikte bunu arttırmaktadır.

-İşin önemi: Kişilerin mesleği ve mesleği dışındaki faaliyetleri arasındaki tercihlerinin önem sırasına sokulmasıdır.

Mesleğe adanmışlık, kişilerin işine duydukları motivasyonunun gücüdür. Mesleğe adanmışlık çalışanın, mesleğinin gerektirdiği amaç ve değerleri benimsemesi ve mesleğini icra ederken davranışlarını bu kriterlere göre şekillendirmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle mesleğe duydukları adanmışlık işlerinde gösterdikleri performans ile doğrudan ilişkilidir (Turhan vd. 2012: 180).

2.1.3.Çalışma ve İş Arkadaşlarına Adanmışlık

Çalışma ve iş arkadaşlarına adanmışlık; çalışanların iş arkadaşları ile özdeşleşmesi, onlarla sosyal katılım ve dayanışma durumu içerisinde bir bağlılık

oluşturmasıdır. Çalışanların işletme içerisinde gösterdiği ekstra çaba veya vatandaşlık davranışının paylaşılan değerler ve çalışma arkadaşlarıyla arasındaki pozitif ilişki ile yakından ilgilidir. Çalışma ve iş arkadaşlarına duyulan bağlılık kişilerin adanmışlık düzeyini olumlu etkilemektedir (Karagöz, 2007: 21; Caymaz vd. 2013: 132). Çalışma ve iş arkadaşlarına adanmanın kişisel ve örgütsel sonuçları bulunmaktadır. Kişisel olarak çalışanların kendisini bir çalışma grubuna ait hissetmesi çalışmasını olumlu etkilemektedir. Özellikle iş ile ilgili problemlerin çözümünde önemli bir etken oluşturmaktadır. Örgütsel açıdan bakıldığında sosyal katılım ve örgüt içi dayanışma hissi örgütsel adanmışlığın meydana gelmesi için bir adım olarak görülmektedir (İnce ve Gül, 2005: akt. Şahinbaş, 2018: 29-30).

2.1.4. İşe Adanmışlık

Çalışmamızın ana konusunu oluşturan işe adanmışlık ise çalışanın işine kendini tamamıyla vermesi ve işini yaparken kendisini enerjik hissetmesi, derinlemesine odaklanması ve işiyle bütünleşmesi durumunu nitelemek için kullanılmaktadır. İşe adanmışlık kavramı, anlam olarak tam zıddını ifade eden tükenmişlik çalışmaları sonucunda ortaya çıkmıştır. Tükenmişlik hissetmeyen, işi konusunda enerjik ve iletişim konusunda açık olan kişileri tanımlamak için kullanılmıştır (Keleş, 2014: 98).

İşe adanmışlık iş ile bütünleşme, işe cezp olma, işe angaje olma, işe tutkunluk vb. terimler farklı araştırmacılar tarafından birbirinin yerine kullanılmaktadır. Lodahl ve Kejner (1965)'a göre işe adanmışlık çalışan açısından işin değer ve öneminin içselleştirilmesi ve kendi kimliğini işi ile bağdaştıran tutum ve eğilimlerin tümüdür.

İşi ve hayatı özdeşleştirmiş olan kişilerin diğer çalışanlara göre işe adanmışlıkları daha yüksek olmaktadır. İşe adanmışlık kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, çalıştığı işletmede hiyerarşik olarak bulunduğu noktaya göre değişmektedir. İşe adanmışlık ile ilgili yapılan çalışmalarda konuyla ilgili özellikler şöyle sıralanmıştır (Karagöz, 2007: 20):

- Kişilerin kendisi ile ilgili düşünceleri ve bu düşüncelerle yaptığı iş arasındaki ilişki,
- Kişinin işine sarılma derecesi
- Çalışanın işinde gösterdiği performanstan kendisine verdiği değer düzeyinin değişme derecesi,

- Çalışanın kendisiyle işini özdeşleştirme derecesi olarak sıralanabilmektedir.

İşe adanmışlık, çalışanın kendini işte üstlendiği role bağlı olması adanmış hissetmesidir (Rich vd., 2010: 834-837). Ashforth ve Humphrey (1995)'e göre çalışanın “elini, aklını, kalbini” yüksek performans ortaya koymak için işine vermesi durumudur. Adanmış çalışanlar işlerine etkili bir şekilde katılım gösterirlerken, işlerini hayatının merkezine koyma eğilimindedirler. Çalışanların işe adanmışlığı işe yükledikleri anlamı, kendini güvende hissetmelerini ve olumlu tutum içinde olmalarını arttırır. Kendilerine duydukları öz saygının temeline işlerini koymak ve kendilerini işte gösterdikleri performans ile tanımlamak davranışı gösterirler. İşe adanmışlık çalışanın işten duyduğu tatmin düzeyini etkileyebilmektedir (Dailey ve Kirk, 1992: 306).

2.2. Adanmışlık Düzeyleri

Adanmışlık çalışanın işinin gerektirdiği rolü sergilerken kişiliğini de kendisine ve işine katmasını ifade eden bir terimdir. Tükenmişliğin tam tersi olarak ifade edilmektedir (Yavan, 2016: 282), Çalışanın işletmeye bağlılığı işletmenin geleceği açısından oldukça önemli kabul edilmektedir. Çünkü bağlı olan çalışanların performansı herhangi bir bağlılık hissetmeyen çalışanlara göre daha yüksektir. Bir çalışanın işletmede uzun süre kalıp olumlu ilişkiler geliştirmesi performansının yüksek olması örgütsel etkililiğin bir göstergesi kabul edilmektedir (Özsoy,2004: 13). Adanmışlık seviyesinin geldiği noktaya göre kişi ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz olarak değerlendirilmektedir.

Temel olarak adanmışlık düzeyleri düşük, ılımlı ve yüksek olarak değerlendirilmektedir (Randal, 1987: 462). Her bir düzeyin bireysel ve örgütsel olumlu ve olumsuz sonuçları Tablo-9'da verilmiştir.

Tablo 9: Adanmışlık Düzeylerinin Olası Sonuçları

Adanmışlık Düzeyi	BİREYSEL		ÖRGÜTSEL	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Adanmışlık	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgünlük	Yavaş mesleki gelişme, dedikodu, örgütsel amaçların dışına çıkma	İş devri ve düşük performansın engellenmesi	Gecikme, devamsızlık, düşük iş kalitesi, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler
Oranlı Adanmışlık	Güvenlik, yeterlilik, sadakat ve yaratıcılık, bireyciliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı	Artan çalışan kıdemi, yüksek iş doyumu	Örgütsel etkililikte düşüş
Yüksek Adanmışlık	Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, bireyin iş yapma tutkusunu ve ödüllendirme	Bireysel gelişme, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının azalması ya da çalışmanı tatmin etmemesi	Güvenli işgücü, yüksek üretim ve örgütsel amaçların karşılanması	Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven

Kaynak: Randal, 1987: 462

2.3. Adanmışlığın Önemi

Sürekli değişen koşullar değişime ayak uyduramayan işletmelerin yok olmasına neden olmaktadır. Günümüz rekabet koşullarında örgütsel dayanıklılık sürdürülebilirlik ve işletmenin kârlılığı için kendisini mesleğine ve örgütüne adanmış kaliteli çalışanlara ihtiyaç vardır. İnsan unsuru başarı için kritik bir faktördür. İşe adanmışlık hisleri yüksek olan çalışanlar işlerinin önemli olduğunu, işin mücadele gerektirdiğini ve belli bir amaca hizmet ettiğini düşünürler. Yaptıkları işi hevesle yapar ve işleriyle gurur duyarlar (Çalışkan, 2014: 370). Çalışanın kişisel anlamdaki olumlu hisleri ve pozitif duyguları işinin kalitesine etki edecektir. Bu nedenle çalıştığı iş yerine yansımaları da olumlu olacaktır (Şahinbaş, 2018: 39-40). Adanmış çalışanlar işletmede duygusal bilişsel ve fiziksel anlamda kendilerini ifade edebilmektedir. Kendini ifade edecek iş ortamını bulan çalışanın işini benimsemesi ve işinden tatmin duyması kendini adanmışlığını sağlamaktadır. Normal bir çalışan ve adanmış bir çalışan arasındaki fark; adanmış olan çalışanlar enerjik, duygusal anlamda bağlı, iletişim kurma konusunda daha aktif, problemler karşısında çözümcü bir kişiliğe sahip olmasıdır. Adanmış olmayanlar ise işten soğumuş, performansı kötü kurumun hedef ve değerlerine inanç duymayan işten ayrılma niyeti bulunan çalışanlardır. Adanmışlık örgütün varlığı, devamlılığı ve

verimliliği ile doğrudan doğruya ilişkili olmaktadır (Yavan 2016: 283). İşletme yönetimin işe adanmışlık konusunda uygulamalarıyla destekleyici ve geliştirici bir görev üstlenip bu sürece katkıda bulunabileceğini söyleyebiliriz. Çalışanların eğitim ve gelişimlerine katkıda bulunacak faaliyetler hazırlamak ve planlamak, çalışan ile ilgili olmak, düşüncelerine değer vermek bu uygulamalardan birkaçıdır. Aktif nüfus içerisindeki Y-Z kuşağı çalışanların motivasyonu ve mutluluğu için yüksek ücret, geniş ofisler, büyük unvanlar artık yeterli gelmemektedir. Çalışanlar yaptıkları iş anlamlı ve iyi iş arkadaşları, iyi bir patron, kabul edilebilir çalışma saatleri, düşüncelerine önem veren işletmeleri olduğunu bilmek istemektedir (Türkmenoğlu,2017: 22-23).

2.4. Adanmışlığı Etkileyen Faktörler

Adanmışlığı etkileyen faktörlerle ilgili birçok sınıflandırma yapılmıştır. Bunlardan bazıları yaş, cinsiyet, iş deneyimi, örgütsel güven ve adalet, iş tatmini rol çatışması, güvenlik, özerklik, katılım, örgütsel destek, iş güvenliği, yapılan işin önemi, medeni durum, işinde tanınma, çaresizlik, ücret dışında işletmenin çalışana sundukları, terfi, tanımlama, liderlik davranışları, dışarıdaki iş imkânları, işletmenin çalışanlara verdiği değerlerdir(Karagöz, 2007: 22-24). Bu çalışmada adanmışlığı etkileyen faktörler kişisel, örgütsel ve diğer faktörler olarak sınıflandırılmıştır.

2.4.1. Kişisel Faktörler

Yaş, meslekte geçirilen süre, kişinin eğitim düzeyi, cinsiyeti ve ırkı adanmışlık düzeyini etkileyen kişisel faktörlerdendir.

- **Yaş:** Yapılan araştırmalara göre, yaşça büyük olan kişilerin adanmışlık seviyeleri daha yüksektir.
- **Cinsiyet:** Kadınların ve erkeklerin hangisinin adanmışlığının yüksek olduğu ile ilgili tartışmalar mevcut olsa da literatüre hâkim olan görüş kadınların adanmışlık düzeyinin daha yüksek olduğu düşüncesidir. Kadınların işgücüne katılımının önüne çıkan birtakım engellerin olması toplumun ona yüklediği birtakım roller, örgütsel adanmışlık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan bir görüş ve bu engellerin kadınların motivasyonunu arttırdığı ve ilerleyen zamanlarda iş hayatında istikrarı sağladığı görüşü vardır (Karagöz, 2007: 26-27).

- **Meslekte geçirilen süre:** Yaş ve kıdem birbiriyle bağlantılı olup arttıkça adanmışlık düzeyi de artacaktır.
- **Eğitim Düzeyi:** Eğitim düzeyi arttıkça çalışanın beklentileri de artmaktadır. Bu durumda kişiler adanmışlık seviyeleri düşük olacak ve çeşitli iş fırsatlarını değerlendirmek isteyecektir.
- **İrk:** Her milletin kültürü, ahlaki yapısı, yardım davranışları, sosyal ve iş yaşantısı farklı olduğu için farklı milletler farklı adanmışlık düzeylerine sahiptir.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Görevin gerektirdiği rol davranışı, örgüt yöneticilerinin çalışanlara karşı tutumu, işgörenin beklentilerinin karşılanma derecesi, adil ücret dağılımının varlığına duyulan inanç kişilerin örgüte olan adanmışlık seviyelerini etkiler. İş tutumlarını, deneyimlerini olumsuz etkileyen bir diğer neden teknik düzenlemeler ve çevredir. İş yeri arkadaşlıkları adanmışlık üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bu etkinin olumlu ya da olumsuz olması arkadaşlıkların niteliğine göre destekçi ya da rekabetçi olabilmektedir (Karagöz, 2007: 28-29). Kişinin işi ile uyumlu olması işletmesinden gördüğü destek, çalışılan işletmedeki iş yükü, kontrol, işletmenin toplum bilinci, değerleri yine örgütsel faktörlerdendir. Çalışanların bu faktörleri algılayışı olumlu ya da olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Çalışanın yöneticileriyle olan ilişkisi adanmışlığı etkileyen faktörlerden birisidir. Yönetici destekleyici ise çalışanların güven duygusunu hissetmeleri daha kolay olmaktadır. Destekleyici yöneticiler çalışanların ihtiyaçları ve duyguları ile ilgilenmekte ve işleriyle ilgili geribildirim sağlamaktadır. Bu durum çalışanların fikirlerini açıkça söyleyebilmeleri ve yeteneklerini geliştirmeleri için teşvik edici olmaktadır (Yavan, 2016: 282-283).

2.4.3. Diğer Faktörler

Her meslek farklı düzeyde bilişsel, fiziksel ve duygusal gereksinimler gerektirmektedir. Çalışanların problemler karşısında kişisel dayanıklılığı, güç düzeyi, esnekliği farklıdır. Bulduğu işletmede problemlerle baş etmekte güçlük çekmeleri faaliyet gösterilen sektörün pazarı ve imkânlarını araştırıp bu imkanları değerlendirmelerini dolayısıyla adanmışlık seviyesini etkilemektedir. Pazar dar, seçenek kısıtlıysa çalışanın adanmışlık seviyesi artmaktadır. Sektörü ve iş imkanlarını incelediğinde maddi, manevi kazanç düzeyi iyiye çalışana işi daha cazip gelecektir

(Oliver ve Rothman, 2007: 50).Bununla birlikte örgüt içi yatırımlar adanmayı olumlu etkilemektedir. Bu yatırımları çalışanın nasıl ve ne derece algıladığı önemlidir.

2.5. İşe Adanmışlık Modelleri

Literatürde işe adanmışlık ile ilgili sıklıkla kullanılan modellere yer verilecektir. İlki William Kahn'ın (1990) modeli ikincisi ise Schaufeli, Bakker, Leiter ve Taris'in (2008) işe adanmışlık modeli, üçüncüsü Maslach'ın (2001) işe adanmışlık modeli, dördüncüsü Macey ve Schneider (2008)'in işe adanmışlık modelidir.

2.5.1. Kahn'ın İşe Adanmışlık Modeli

Kahn(1990)'a göre adanmışlık kişinin kendisini fiziksel, bilişsel ve duygusal anlamda işine vermesidir. Kahn(1990) mimarlar ve danışmanlar üzerinde yaptığı çalışması sonucunda çalışanların kendisini işine adanması için işini anlamlı bulması ve güven duyması ve kişinin iş ile uyumlu olması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Modelde adanmışlık fiziksel, bilişsel ve duygusal adanmışlık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Kişiler kendisi için uyumlu, güvenli ve anlamlı olan işlerine kendilerini üç şekilde adamaktadırlar (Algan Atabay, 2019: 32).

Fiziksel adanmışlık: Çalışanın iş yaparken fiziksel olarak kendisini tam anlamıyla işine verebilmesini ifade etmektedir.

Bilişsel adanmışlık: Çalışanın tüm bilgi ve dikkatini zihinsel olarak toparlayıp işine aktarabilmesini ifade etmektedir.

Duygusal adanmışlık: Çalışanların işleri ile ilgili olumlu hisleri, işine karşı duygusal bir bağ kurmuş olması işi ile gurur duyması durumunu ifade etmektedir.

2.5.2. Schaufeli'nin İşe Adanmışlık Modeli

Schaufeli, Bakker, Leiter ve Taris'in (2008) işe adanmışlık modeline göre;adanmışlık canlılık, bağlılık ve kendini verme boyutlarından oluşan zihinsel odaklı motivasyonel bir durumdur.

Canlılık; kişinin işini yaparken kendini vermesi, enerjik hissetmesi ve problemler karşısında yılmadan çözüm arayarak işine tutkuyla kendini adamasıdır.

Bağlılık; Çalışanın yaptığı işlere bağlı olması durumudur. İşle ilgili heyecan duyması ilham dolu hissetmesi bir bağlılık göstergesidir. Bağlı çalışanlar yüksek düzeyde enerjiye sahiptir, işleri konusunda heveslidirler ve zamanlarını işe ayırma konusunda isteklidirler. (Schaufeli vd., 2008: 188).

Kendini verme; Çalışanın işine odaklanabilmesi tam anlamıyla kendini verebilmesini ifade etmektedir (Yavan, 2016: 281). Çalışanların yüksek enerjiye sahip olması işiyle özdeşleşmelerini kolaylaştırmaktadır. Bu durum anlatılan iki modelin ortak noktası olmaktadır. Adanmışlık tükenmişlik ve sinizm kavramlarının zıddıdır.

Tükenmişlik; çalışanların fiziksel yorgunlukla birlikte iş ile ilgili birçok şeyi aşırı olarak algıladığı zihni yük, değişime uymada sıkıntılar yaşaması ifade etmektedir.

Sinizmde ise çalışanlar işletmelerinin güvenilir olmadıklarına dair düşünceler, olumsuz güçlü duygular ve eleştirel davranış eğilimleri görülmektedir (Koçel, 2015: 532-536; Ergun Özler, 2015: 271).

2.5.3. Maslach'ın İşe Adanmışlık Modeli

Maslach tükenmişlik ile ilgili çalışmalarını yaparken yorgunluk duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşüklük olmak üzere üç aşama belirlemiştir. Tükenmişlik kavramının antitezi pozitif psikolojide kendine yer bulan adanmışlık kavramıdır. İşe adanmışlık; enerji, bağlılık ve yeterlilik olmak üzere üç boyutu olan bir durum olarak ifade edilmiştir (Maslach vd., 2001: 416).

- Enerji boyutu; çalışanların olumsuz durumlar karşısında dayanıklı olması ve tüm enerjisini gücünü işini yaparken kullanmak isteğidir. Adanmışlığı yüksek olan çalışanlar genelde yüksek enerjiye sahiptirler.
- Bağlılık ise sinizm kavramının zıttı olmakla birlikte çalışanın kendi özellikleri ile işletmesini özdeşleştirmesini ifade etmektedir.
- Etkililik ve yeterlilik çalışanın işindeki yetkinliğini ifade etmektedir (Algan Atabay, 2019: 33). İşe adanmışlığı etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlerden bazıları; kişinin işi ile ilgili yetkinliği, kendi ihtiyaçları, kişisel gelişimi, işletmenin çalışana sunduğu olanaklar, iş yüküdür (Özer vd. 2015: 262-263).

Maslach'ın işe adanmışlık modelinde kişinin kendini enerjik ve bağlı hissetmesi aynı zamanda işinde etkili olabilmesi için kişinin işi ile uyumu gereklidir. Adanmış hissetmesi için sürdürülebilir iş yükü, otonomi, ödül sistemi, destekleyici iş arkadaşları ve işverene sahip olması gereklidir.

2.5.4. Macey ve Schneider'in İşe Adanmışlık Modeli

Macey ve Schneider (2008)'in işe adanmışlık modeli; niteliksel, durumsal, davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

Niteliksel: olumlu yaşam ve iş görüşlerine sahip olmayı, herhangi bir aksilik karşısında önceden hazırlıklı olmayı, dürüstlüğü ve idealist kişiliği ifade etmektedir. Bu niteliklere sahip olan kişilerin adanmışlığının da yüksek olacağı ön görülmektedir.

Durumsal: enerjik hissetme, memnuniyet duyma, ilgili ve bağlı olma, psikolojik ve fiziksel olarak güçlü olma durumudur. Durumsal adanmışlık kişinin hem içsel motivasyonu ve enerjisini hem de işletmeye ve işe yönelik tatmin, bütünleşme hislerinin tamamını kapsamaktadır.

Davranışsal: çalışanların işletmeye ve işine uyum sağlayıp örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmeleridir. Gerektiğinde sorumluluk alma davranışı gösterdiklerini ifade etmektedir.(Algan Atabay, 2019: 34).

2.6. İşe Adanmışlık ile İlgili Araştırmalar

Literatürde adanma konusunda sıklıkla araştırma yapılan meslek grubu öğretmenlerdir. Yavan (2016) araştırmasında adanmışlık konusunu teorik olarak ele alarak adanmışlığın unsurları, boyutları, önemi ve adanmışlığı ortaya çıkaran ve arttıran durumları incelemiştir.

Randal (1987) çalışmasında hem çalışanlar için hem de organizasyon için değişen dünyadaki bağlılıkların olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelemiştir.

Kahn (1990) kişilerin benlik rollerini, süreçleri anlayabilmek için teorik bir çerçeve oluşturmaya çalışmıştır.

Özyılmaz ve Süner (2015) adanmışlığın iş yeri tutumlarına etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre adanmışlığın iş tatmini ve bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı, işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların organizasyonları ile duygusal, bilişsel vefiziksel bir bağ kurması organizasyonları ile bütünleşmesi olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır.

Satır (2019) sağlık çalışanları arasında yaptığı araştırmasında işe adanmışlık ve tükenmişlik kavramını incelemiştir. İki kavram arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Adanmışlık tükenmişlik kavramının tam zıttı olarak tanımlanmaktadır.

Algan Atabay (2019) ise çalışanların kişilik özelliklerinin işe adanmışlık seviyeleri ve tükenmişlik davranışlarına etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda işe adanmışlık düzeyi yüksek olan çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ek olarak gelişime açık, disiplin sahibi, dışa dönük ve uyumlu olan çalışanların adanmışlık düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Işık ve Kama (2018) algılanan örgütsel desteğin iş gören performansına etkisinde işe adanmışlığın aracı bir rolü olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel destek ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ek olarak işe adanmışlık ve iş gören performansı boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Buradan hareketle işe adanmışlık seviyesi yüksek olan çalışanın daha yüksek performans göstereceği sonucuna ulaşılabilir.

Keleş (2014) aile şirketlerinde Y jenerasyonunun öz yeterlilik algısı ve işe adanmışlık ilişkisini incelemiştir. Y jenerasyonu kişilerde özgüven, gayret ve girişkenlik özelliklerinin duygusal, fiziksel ve bilişsel adanmışlık üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.7. Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık İlişkisi

Güven konusu sıklıkla adalet, bağlılık, örgütsel destek gibi konularla, adanmışlık konusu ise tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, etik insan kaynakları uygulamaları ile ilişkilendirilmiştir. Ana konularımızın ayrı ayrı ya da birlikte yer aldığı en az üç konudan oluşan ilgili bazı çalışmalara yer verilecektir.

Hough vd. (2015) güven ve etik ortamın işe katılımı ne derece etkilediğini ve bu kavramların birbirleri ile olan ilişkilerini incelemiştir. Güven etik ortam ve işe katılım arasında bir aracı görevindedir. Çalışanların yönetim hakkında ne kadar ahlaki olduğu ya da olmadığı yönündeki düşünceleri, doğrudan kurumdaki güven ortamını etkilemektedir. Güven ortamı ise işe ve işletmeye bağlılığı sağlamaktadır.

Agarwal (2014) adalet, güven ve işe adanmışlık ilişkisini saptamak amacıyla Hindistan'da üretim ve ilaç sektörlerinde çalışan beyaz yaka çalışanlar üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda adaletin güveni, güvenin ise çalışanların bağlılığını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar işletmesinin yöneticilerinin adil olduğuna inanıyorsa güven duyup bağlılık hissetmektedirler.

Sharma ve Yadav (2018) sigorta şirketi çalışanları ile yaptıkları araştırmasında örgütsel adalet ve işe bağlılıkta güvenin ara bulucu rolü üzerinde durmuşlardır. Elde edilen bulgulara göre örgütsel adalet, güven ve iş ilişkisi arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak örgütsel adaletin işe bağlılık üzerinde

önemli bir etkisi olmuştur ve güven, örgütsel adalet ve işe bağlılık arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmiştir.

Ugwu vd. (2014) örgütsel güven, psikolojik güçlendirme ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamışlardır. Ek olarak, psikolojik güçlenmenin güven ve işe bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki rolünü test etmeyi amaçlamışlardır. Sonuçlar incelendiğinde örgütsel güvenin ve psikolojik güçlendirmenin işe bağlılığın yordayıcıları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güçlenmenin güven ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişki üzerinde ılımlı bir etkisi vardı.

Dalay (2007) örgüte güven, işe cezp olma, örgüte bağlılık ve işe adanmışlık arasındaki ilişkilerini incelediği çalışmasında örgüte güven ile örgüte bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. İşe cezp olmanın bazı boyutları ile örgüte bağlılık arasında pozitif ilişkiler vardır. Örgüte bağlılığın, örgüte güven ve işe cezp olma arasında kısmi ara değişken işlevi gösterdiği görülmüştür. Son olarak ise, işe adanmışlığın, örgüte bağlılığın “özdeşleşme” boyutu ile işe cezp olmanın “canlılık” boyutu arasında şartlı değişken rolünü üstlendiği belirlenmiştir..

Altunay (2017) 805 ilkökul öğretmeni üzerinde yaptığı çalışmada güven ve adanmışlık ilişkisini incelemiştir. Güvenin adanmışlık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin öğretim işine adanmışları yüksekken, çalışma arkadaşlarına duydukları bağlılık daha düşük bulunmuştur. Kıdemleri, çalıştıkları kurumdaki hiyerarşik düzen, güven ve adanmışlıkları arasında anlamlı bir farklılığa neden olmaktadır. Koyuncu (2013) ise yine aynı konuda ama farklı örnekleme 578 lise öğretmeni ile çalışmıştır. Örgütsel güven, işe bağlılık ve alt boyutlardaki korelasyon incelendiğinde aralarında orta düzeyli pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca işe adanmışlıkta toplam değişkenlerin %13'ünün örgütsel güven tarafından açıklanabildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Öz (2016) örgütsel güven ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin rolünü bankacılık sektöründe yaptığı araştırma ile incelemiştir. Örgütsel güvenin çalışmaya tutkunluk üzerinde orta düzeyli pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alt boyutların ilişkisi incelendiğinde ise en zayıf ilişki çalışma arkadaşlarına güven ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide çıkmıştır. En güçlü ilişki ise çalışmaya tutkunluk ve işletmeye güven arasında kurulmuştur.

Taşlıyan vd. (2016) etik liderliğin örgütsel güven ve işe adanmışlık üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmalarında çalışanların etik liderlik algısı olumlu yönde arttıkça, örgütsel güven ve işe adanmışlık düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Uzun (2011) araştırmasında liderlik stilleri ve örgütsel güven ve adanmışlık ilişkisini incelemiştir. Güven veren yönetici ile çalışan kişilerin adanmışlık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca insanların bilgi ve işiyle ilgili tecrübeleri arttıkça yöneticilerine duydukları güvenin daha kolay kırılabileceği sonucu elde edilmiştir.

Hassan ve Ahmed (2011) çalışmalarında otantik liderlik türünün güven ve işe adanmışlık üzerindeki ilişkini incelemiştir. Otantik liderliğin güveni arttırdığı ve işe adanmaya katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞE ADANMIŞLIK İLİŞKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı, örgütsel güven ve boyutları ile işe adanmışlık ve boyutları arasındaki ilişkinin yapısını ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, Pamukkale Teknokent çatısı altında faaliyet gösteren firma çalışanlarının örgütsel güven ve işe adanmışlık algıları ölçülüp, birbiriyle ne derecede ilişkili olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan örgütsel güven ölçeği; çalışma arkadaşlarına güven ve işletmeye güven boyutlarından, işe adanmışlık ölçeği ise bilişsel, duygusal ve fiziksel adanmışlıktan oluşmaktadır. Bu beş boyut arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini saptamak için korelasyon analizi, işe adanmışlıkta yaşanan değişimlerin ne kadarlık kısmının örgütsel güven tarafından gerçekleştirildiğini saptamak amacıyla ise regresyon analizi yapılmıştır. Son olarak ölçekte yer alan ifadeler ile anket formunun ilk kısmında yer alan demografik değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir.

Pamukkale Teknokent'te 9 Haziran 2019 itibariyle 94 firma ve 376 çalışan bulunmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın anakütlesini bu 94 firma ve 376 çalışanı oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında ilk olarak online formlarda hazırlanan anket formu 9 Haziran 2019'da web sitesinde mail adresi bulunan 50 firmaya gönderilmiştir. Online ulaşılamayan firmalara basılı formlar aracılığı ile yüz yüze anket yöntemiyle ulaşılmaya çalışılmıştır. Yapılan görüşmelerde, Teknokent firmalarının yapısı dolayısıyla işletmenin sahibi veya ortaklarının aynı zamanda işletmede yönetici oldukları anlaşıldığı için örgütsel güven ölçeğinin ilk boyutu olan yöneticiye güven boyutu çıkarılmıştır. Örgütsel güven kavramı, işletmeye duyulan güven ve çalışma arkadaşlarına duyulan güven boyutları ile incelenmiştir. Anketler elden ve online formlar üzerinden toplanmıştır. 136 anketin 16'sı eksik ve yanlış doldurulduğu için araştırmaya 120 anket dâhil edilmiştir. Sonuç olarak araştırmaya 35 firmadan 120 kişi katılım sağlamıştır.

3.2. Veri Toplama Araçları

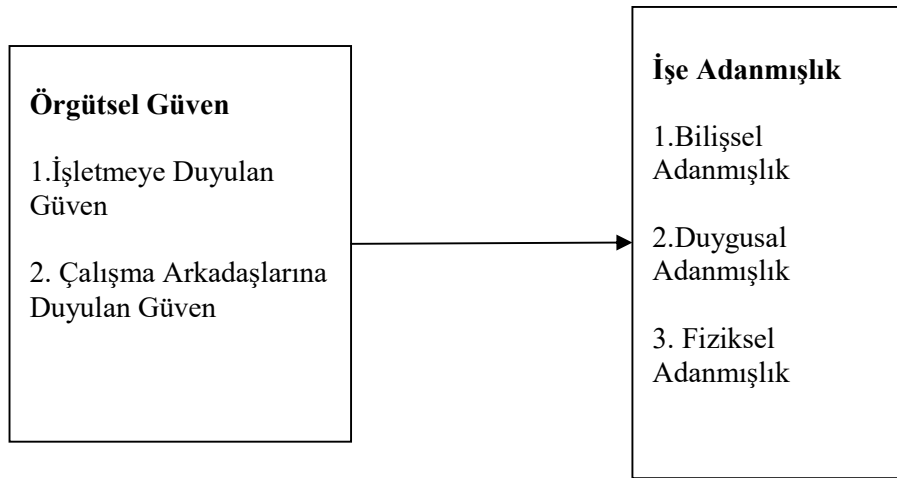
Araştırmada kullanılan anket üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili sorular yer almaktadır.

İkinci kısımda örgütsel güven ölçümü için Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen 12 sorudan oluşan “*Örgütsel Güven Envanteri*” (Organizational Trust Inventory) kullanılmıştır. Soruların ilk sekizi yöneticiye güveni, diğer dördü ise işletmeye duyulan güveni ölçmeye yöneliktir. Araştırmada işletmeye duyulan güveni ölçmek için son dört soru kullanılmıştır. Araştırma yaptığımız örneklem itibarıyla anket sorularında düzenlemeler yapılmıştır. “Çalıştığım işyerinin bana adil davranacağına güveniyorum.” sorusu “Çalıştığım/Yönettiğim işyerinin adil olduğunu düşünüyorum.” şeklinde “Çalıştığım işyerinde sorumlular ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.” sorusu “İşletmemizde sorumlular ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.” şeklinde “Çalışma arkadaşlarım arasındaki güven düzeyi oldukça yüksektir.” sorusu “Ekip arkadaşlarım arasındaki güven düzeyi oldukça yüksektir.” şeklinde “Çalıştığım işyerinde birbirimize bağlılık düzeyimiz çok yüksektir.” sorusu “Çalıştığım/Yönettiğim işyerinde birbirimize bağlılık düzeyimiz çok yüksektir.” şeklinde düzenlenmiştir. Örgütsel güvenin, çalışma arkadaşları arasındaki güven boyutunu ölçmek için Cook ve Wall (1980) tarafından geliştirilen ve 6 sorudan oluşan “*Kişilerarası Güven Ölçeği*” (Interpersonal Trust Scale) kullanılmıştır. Bu ölçekte de yer alan sorular araştırma yapılan örnekleme göre düzenlenmiştir. “Çalışma arkadaşlarım” yerine “Ekip arkadaşlarım” kelimesi tercih edilmiştir.

Üçüncü kısımda ise işe adanmışlığı ölçmek için Rich, Lepine ve Crawford (2010) tarafından geliştirilen Öngöre (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan “*Adanmışlık Ölçeği*” kullanılmıştır. Ölçek bilişsel, fiziksel ve duygusal adanmışlığı ölçen toplamda 18 sorudan oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler 1. hiç katılmıyorum, 2. katılmıyorum, 3. ne katılıyorum ne katılmıyorum 4. katılıyorum ve 5. tamamen katılıyorum biçiminde 5’li Likert ifadeleri ile ölçülmüştür.

3.3. Araştırmanın Modeli

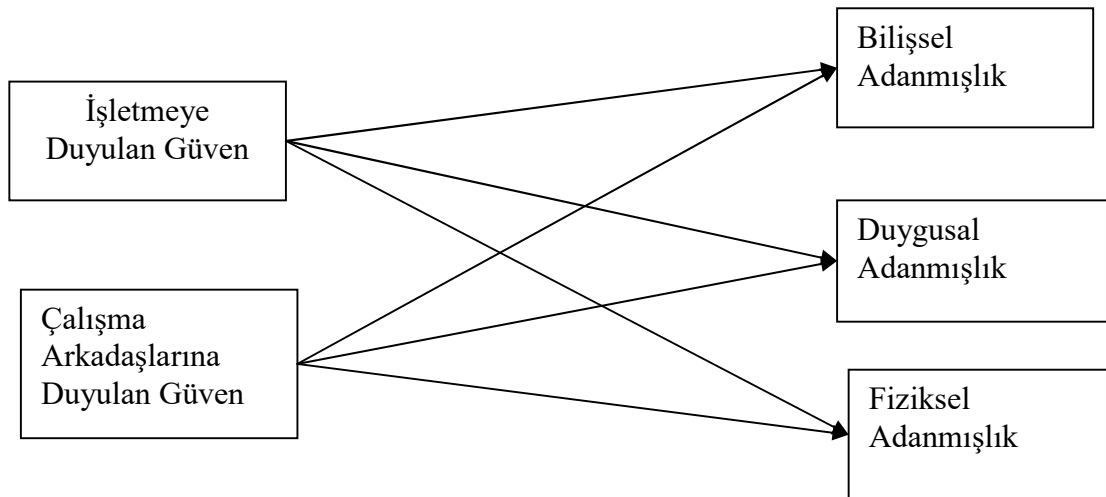
Araştırmanın amacı kapsamında aşağıdaki basit, kapsamlı modeller ve hipotezler oluşturulmuştur.



Şekil 1: Araştırmanın Basit Modeli

Bu model kapsamında araştırmanın ana hipotezi olan H1 hipotezi oluşturulmuştur.

H₁: Örgütsel güven ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.



Şekil 2: Araştırmanın Kapsamlı Modeli

Araştırmanın kapsamlı modeli çerçevesinde altı tane alt hipotez oluşturulmuştur.

H_{1a}: Örgütsel güvenin işletmeye duyulan güven boyutu ile bilişsel adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Örgütsel güvenin işletmeye duyulan güven boyutu ile duygusal adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Örgütsel güvenin işletmeye duyulan güven boyutu ile fiziksel adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1ç}: Örgütsel güvenin çalışma arkadaşlarına duyulan güven boyutu ile bilişsel adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d}: Örgütsel güvenin çalışma arkadaşlarına duyulan güven boyutu ile duygusal adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1e}: Örgütsel güvenin çalışma arkadaşlarına duyulan güven boyutu ile fiziksel adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

3.4. Verilerin Analizi

Veriler analiz edilirken SPSS programı kullanılmıştır. Araştırmaya dahil olan örneklem grubunun özelliklerini belirlemek amacıyla frekans ve yüzde analizleri, örgütsel güven ve işe adanmışlık arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek için korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

3.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Analizler

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dağılımlara aşağıdaki tablolarda yer verilecektir.

Tablo 10: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Kadın	24	20	20
Erkek	96	80	100
Toplam	120	100	

Katılımcıların %20'si kadın, %80'i erkektir. Araştırma yapıldığı tarihlerde Pamukkale Teknokent firmalarının sektörel dağılımına bakılacak olursa %54 bilişim teknolojileri ve yazılım, %7 elektronik, %7 makine teçhizat, %7 sağlık, %4 enerji ve %21 diğer sektörler şeklindeydi. Buradan hareketle yazılım bilişim elektronik gibi alanlarda erkeklerin daha yoğun olarak çalıştıklarını söyleyebilmekteyiz.

Tablo 11: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
18-25 Yaş	44	36,7	36,7
26-34 Yaş	49	40,8	77,5
35-44 Yaş	20	16,7	94,2
45 Yaş ve üzeri	7	5,8	100
Toplam	120	100	

Katılımcıların %36,7'si 18-25 yaş aralığında, %40,8'i 26-34 yaş aralığında, %16,7'si 35-44 yaş aralığında, %5,8'i 45 yaş ve üzeri aralıktadır. Araştırmaya katılım sağlayanların çoğunluğunu y kuşağı (1980-1999 arasında doğanlar) oluşturmaktadır. Hiyerarşik düzende çalışmayı sevmeyen, mezun olduğunda kendi işinin patronu olmak isteyen yatırımcı ve girişimci bir zihin yapısına sahip olan y kuşağı genel olarak pazarlama, iletişim, bilişim, yazılım gibi sektörlerde çalışmaktadır. Araştırma sırasında yapılan görüşmelerde genel kanıyı destekler nitelikte veriler elde edilmiştir.

Tablo 12: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Evli	42	35	35
Bekar	78	65	100
Toplam	120	100	

Araştırmaya katılan kişilerin %35'i evli, %65'i bekadır.

Tablo 13: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Lise	7	5,8	5,8
Ön Lisans	16	13,3	19,2
Lisans	78	65	84,2
Lisansüstü	19	15,8	100
Toplam	120	100	

Katılımcıların %5,8'i lise, %13,3'ü önlisans, %65'i lisans, %15,8'i lisansüstü eğitim düzeyindedir. Çoğunluğu lisans eğitimi alanlar oluşturmaktadır.

Tablo 14: Yöneticilik Görevi Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Hayır	76	63,3	63,3
Evet	44	36,7	100
Toplam	120	100	

“Yöneticilik Göreviniz Var Mı? (Size rapor veren en az 1 çalışan var mı)” sorusuna katılımcıların %63,3'ü hayır, %36,7'si evet şeklinde cevap vermiştir.

Tablo 15: Meslekte Toplam Çalışma Süresi

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Bir Yıldan Az	27	22,5	22,5
1-5 Yıl	50	41,7	64,2
6-10 Yıl	20	16,7	80,8
11-14 Yıl	3	2,5	83,3
15 yıl ve üzeri	20	16,7	100
Toplam	120	100	

Katılımcıların %22,5'i işi konusunda bir yıldan az deneyime sahiptir. %41,7'si 1-5 yıl arası deneyime, %16,7'si 6-10 yıl arası deneyime, %2,5'i 11-14 yıl arası deneyime, %16,7'si 15 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Katılımcıların meslekte çalışma süresi yüzdesi en yüksek olan aralık 1-5 yıldır. Yaş olarak baktığımızda katılımcıların %77'si 35 yaş altı aralıktaydı. Hem yoğunlukla çalışılan sektörler hem de yaş ve tecrübe itibarıyla genç dinamik ve merkezi olmayan işletme yapısının mevcut olduğu görülmektedir.

Tablo 16: Katılımcıların Faaliyet Gösterdiği Sektör

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Bilişim Tekn. ve Yazılım	83	69,2	69,2
Elektronik	6	5	74,2
Makine Teçhizat	6	5	79,2
Sağlık	6	5	84,2
Enerji	7	5,8	90,2
Diğer	12	10	100
Toplam	120	100	

Katılımcıların %69,2'si bilişim teknolojileri ve yazılım alanında, %5'i elektronik alanında, %5'i makine teçhizat alanında, %5'i sağlık alanında, %5,8'i enerji alanında, %10'u diğer sektörlerde faaliyet göstermektedir.

3.4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Bilimsel araştırmalarda temel amaç araştırma sorusu ya da problemine doğru cevaplar verebilmektir. Bilimsel yöntem, cevabı aranan soruya yanlış cevap alma ihtimalini yok etmeyi amaçlar. Bu sebeple geliştirilecek ya da hali hazırda geliştirilmiş kullanılan ölçeklerin önce güvenilirlik analizi sonra da geçerlilik analizi ile incelenmesi gerekmektedir. Güvenilirliği ve geçerliliği test edilen ve bu testler sonucu başarılı olan ölçekler kullanan araştırmacının doğru veriler elde etmesini sağlamaktadır (Ercan ve Kan, 2004: 215; Coşkun vd. 2015: 123).

3.4.2.1. Ölçeklerin Geçerliliklerine İlişkin Bulgular

Geçerlilik; Ankette yer alan ifadelerin ölçmeyi hedeflediğimiz şeyi ölçme derecesidir. Geçerliliği ölçmek için farklı yöntemler kullanılmaktadır. Bunlardan ilki içerik geçerliliğidir. Bu yöntem ile soru formumuzun ölçmek istediğimiz konuyu temsil edebilecek sorulardan oluşup oluşmadığına bakılmaktadır. Yapısal geçerlilik ile ise ölçek ifadelerinin hangi kavram ve özellikleri ölçtüğü saptanmaktadır (Coşkun vd., 2015: 123-124). Yapısal geçerliliğin sağlanıp sağlanmadığını görmek için faktör analizi yöntemi kullanılmaktadır. Her iki ölçeğin yapısal geçerliliğini görmek için ayrı ayrı faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 17: Örgütsel Güven Anketi Faktör Analizi

	Boyutlar	
	Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	İşletmeye Duyulan Güven
Çalıştığım işyerinde herhangi bir zorlukla karşılaşsam, ekip arkadaşlarımın bana yardım edeceklerine inanıyorum.	1,071	
Eğer ihtiyacım olursa, ekip arkadaşlarımın bana yardım eli uzatacaklarına inanırım.	,814	
Ekip arkadaşlarımın çoğu, sözlerine güvenilir insanlardır.	,568	
Ekip arkadaşlarım, yönetici yokken dahi işlerini yaparlar.	,420	
İşletmemizde sorumlular ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.		,886
Çalıştığım/Yönettiğim işyerinin adil olduğunu düşünüyorum.		,797
Çalıştığım/Yönettiğim işyerinde birbirimize bağlılık düzeyimiz çok yüksektir.		,691

Tablo 17 incelendiğinde örgütsel güven anketi işletmeye duyulan güven ve çalışma arkadaşlarının birbirine duyduğu güven olmak üzere iki boyuttan oluştuğu görülmektedir. İşletmeye duyulan güven boyutunun “Ekip arkadaşlarım arasındaki güven düzeyi oldukça yüksektir.” ifadesi, çalışma arkadaşlarına duyulan güven boyutunun “Ekip arkadaşlarımın yeteneklerine olan güvenim tamdır.” ve “Ekip arkadaşlarıma yaptığım işi zorlaştırmayacakları konusunda güvenirim.” İfadeleri birden fazla faktöre yüklendiği için çıkarılmıştır.

Tablo 18: Örgütsel Güven Ölçeğinin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği	,897	
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare Değeri	658,932
	Serbestlik Derecesi	21
	Sig.(anlamlılık düzeyi)	,000
Açıklanan Varyans (%)	73,331	

Verilerin analizlere uygun olup olmadığına KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett testleri sonucuna göre karar verilmektedir. Bartlett testinin anlamlı KMO değerinin de 0.5’in üstünde olması verilerin analize uygun olduğunu göstermektedir (Daroczi G, 2015, s.205). Tablo 18’e göre KMO değeri ile Bartlett testinden çıkan

sonuçlar incelendiğinde örgütsel güven ölçeği için KMO değeri 0,897'dir. Barlett testi sonucunda da sig=0,000 bulunmuştur.

Tablo 19: İşe Adanmışlık Anketi Faktör Analizi

	Boyutlar		
	Bilişsel	Fiziksel	Duygusal
İşim hakkında pozitif düşüncelere sahibim.	,985		
İşimle gurur duyuyorum.	,887		
İşim beni heyecanlandırır.	,843		
İşime tutkuyla bağlıyım.	,756		
İş yaparken kendimi enerji dolu hissederim.	,641		
İşime çok fazla ilgi gösterir merak duyarım.	,579		
İşimde yoğun bir şekilde çalışırım.		,933	
Çalışırken tüm gayretimi işime aktarırım.		,851	
Enerjimin çoğunu iş yerinde harcarım.		,829	
İşimi tamamlayabilmek için mümkün olan en yüksek çabayı sarf ederim.		,794	
İşimde başarılı olabilmek için elimden geleni yaparım.		,654	
Çalışırken tüm enerjimi işime aktarırım.		,577	
İş yerinde çalışırken işime dalar kendimden geçerim.			,977
İş yerinde sadece işime konsantre olurum.			,888
İş yerinde dikkatimin çoğunu işime ayırırım.			,780
İş yerinde yaptığım işe çok fazla dikkat harcarım.			,692
İş yerinde tüm dikkatimi yaptığım işe veririm.			,691

Tablo 19 incelendiğinde adanmışlık ölçeğinin duygusal, bilişsel ve fiziksel olmak üzere üç boyutu bulunduğu görülmektedir. Faktör analizi sonucunda duygusal adanmışlık boyutunun “İş yerinde zihinsel olarak işime odaklanırım.” ifadesi birden fazla faktörün altında yer aldığı için çıkarılmıştır.

Tablo 20: İşe Adanmışlık Ölçeğinin KMO ve Barlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği	,910	
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare Değeri	1371,471
	Serbestlik Derecesi	136
	Sig. (anlamlılık düzeyi)	,000
Açıklanan Varyans (%)	68,198	

Tablo 20'ye göre KMO değeri ile Barlett testinden çıkan sonuçlara bakıldığında adanmışlık ölçeği için KMO değeri 0,910'dur. Barlett testi sonucunda da sig=0,000 bulunmuştur. Bu durumda toplam varyansın68,198 açıklamaktadır. Değerlerin istenilen aralıkta bulunması verilerin analize uygun olduğunu göstermektedir.

3.4.2.2. Ölçeklerin Güvenilirliklerine İlişkin Bulgular

Güvenilirlik analizlerinde soruların ölçülmek istenen şeyin tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçülüp ölçülmediğinin derecesine bakılmaktadır. Güvenilirliği ölçmede farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bunlar; test-yeniden test, alternatif formlar ve içsel tutarlılık analizidir. Bu çalışmada içsel tutarlılık ölçümünde sıklıkla kullanılan Cronbach alfa katsayısına bakılmıştır. Alfa değeri 0 ve 1 arasında değişmektedir. Sosyal bilimlerde en az 0,7 olması beklenmektedir (Coşkun vd., 2015: 126).

Tablo 21: Ölçeklerin Güvenilirlik Testi Sonuçları

Cronbach's Alpha (α)	Örgütsel Güven	İşe Adanmışlık
	0,926	0,939

Geçerlilik analizi sonucunda örgütsel güven ölçeğinde yer alan ve birden fazla faktöre yüklenen 3., 5. ve 7. ifade işe adanmışlık ölçeğinde yer alan ve birden fazla faktöre yüklenen 13. ifade araştırmada sonraki analizlere dahil edilmemiştir. Çıkarılan ifadeler sonrasında güvenilirlik analizi yapılarak Tablo 21'de yer alan sonuçlara ulaşılmıştır. Analiz sonucuna göre örgütsel güven ölçeğinin Cronbach's Alpha (α) değeri 0,926, işe adanmışlık ölçeğinin Cronbach's Alpha (α) değeri 0,939 olarak saptanmıştır. Bu durumda her iki ölçeğin de güvenilirlik düzeyi yüksektir.

3.4.3. Betimsel İstatistik Analize İlişkin Bulgular

Betimsel istatistik analizin amacı ham haldeki verilerin derlenmesini, toplanmasını ve özetlenmesini sağlayarak kullanıma hazır hale getirmektir (Coşkun vd. 2015: 324). Yüksek ortalamaya sahip olan ifadeler katılımcıların en çok algıladığı, ortak ifadelerdir.

Tablo 22: Örgütsel Güven Ölçeği Ortalama ve Standart Sapmaları

N=120		Ortalama	Standart Sapma
İşletmeye Duyulan Güven Boyutu	İşletmemizde sorumlular ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir	4,1750	,96721
	Çalıştığım/Yönettiğim işyerinin adil olduğunu düşünüyorum.	4,0250	1,08823
	Çalıştığım/Yönettiğim işyerinde birbirimize bağlılık düzeyimiz çok yüksektir	4,0000	1,08465
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven Boyutu	Çalıştığım işyerinde herhangi bir zorlukla karşılaşsam, ekip arkadaşlarıma bana yardım edeceklerine inanıyorum.	4,3333	,91057
	Ekip arkadaşlarıma çoğu, sözlerine güvenilir insanlardır.	4,3250	,95409
	Eğer ihtiyacım olursa, ekip arkadaşlarıma bana yardımcı olacaklarına inanırım.	4,2583	,92123
	Ekip arkadaşlarıma, yönetici yokken dahi işlerini yaparlar.	4,1250	1,01718

Örgütsel güven ölçeği ortalamalarına bakıldığında 4,0000 ve 4,3333 arasında değiştiği görülmektedir. Genel en yüksek ortalamaya sahip olan ifade çalışma arkadaşlarına duyulan güven boyutunun “Çalıştığım işyerinde herhangi bir zorlukla karşılaşsam, ekip arkadaşlarıma bana yardım edeceklerine inanıyorum.” ifadesidir. Genel en düşük ortalamaya sahip olan ifade işletmeye duyulan güven boyutunun “Çalıştığım/Yönettiğim işyerinde birbirimize bağlılık düzeyimiz çok yüksektir.”ifadesidir. Çalışma arkadaşlarına duyulan güven boyutu işletmeye duyulan güven boyutuna göre daha yüksek ortalamalara sahiptir. Bu durumun sebebinin Teknokent çatısı altında çalışan firmaların daha çok ekip bazlı olması nedeniyle birlikte hiyerarşik bir düzen ve yerleşik bir örgüt kültürüne sahip olmamaları olduğu düşünülmektedir.

Tablo 23: İşe Adanmışlık Ölçeği Ortalama ve Standart Sapmaları

N=120		Ortalama	Standart Sapma
Fiziksel Adanmışlık Boyutu	İşimde başarılı olabilmek için elimden geleni yaparım.	4,4333	,69492
	İşimi tamamlayabilmek için mümkün olan en yüksek çabayı sarf ederim.	4,3833	,72394
	Çalışırken tüm gayretimi işime aktarırım.	4,2750	,69769
	İşimde yoğun bir şekilde çalışırım.	4,1833	,76678
	Çalışırken tüm enerjimi işime aktarırım.	4,0667	,79635
	Enerjimin çoğunu iş yerinde harcarım.	4,0083	,82499
Bilişsel Adanmışlık Boyutu	İşim hakkında pozitif düşüncelere sahibim.	4,2583	,87443
	İşimle gurur duyuyorum.	4,2500	,94602
	İşime çok fazla ilgi gösterir merak duyarım.	4,1833	,79898
	İşime tutkuyla bağlıyım.	4,1000	,90191
	İşim beni heyecanlandırır.	4,0917	,97011
	İş yaparken kendimi enerji dolu hissederim.	3,9333	,96783
Duygusal Adanmışlık Boyutu	İş yerinde yaptığım işe çok fazla dikkat harcarım.	4,2250	,73864
	İş yerinde tüm dikkatimi yaptığım işe veririm.	4,0917	,85007
	İş yerinde dikkatimin çoğunu işime ayırırım.	4,0500	,83867
	İş yerinde sadece işime konsantre olurum.	3,7250	,84974
	İş yerinde çalışırken işime dalar kendimden geçerim.	3,6500	1,00126

İşe adanmışlık ölçeği ortalamalarına bakıldığında 4,4333 ve 3,6500 arasında değiştiği görülmektedir. Genel en yüksek ortalamaya sahip olan ifade fiziksel adanmışlık boyutunun “İşimde başarılı olabilmek için elimden geleni yaparım.” ifadesidir. Genel en düşük ortalamaya sahip olan ifade duygusal adanmışlık boyutunun “İş yerinde çalışırken işime dalar kendimden geçerim.” ifadesidir. Buradan hareketle katılımcıların genel olarak işleri ile ilgili yoğun çaba sarf ettikleri ancak iş ortamında yalnızca iş ile ilgilenilmediği, konsantre olma durumunun bir iş günü içerisinde sekteye uğradığı yorumu yapılabilmektedir. “İş yerinde çalışırken işime dalar kendimden geçerim.” ve “İş yerinde sadece işime konsantre olurum.” ifadeleri en düşük

ortalamalara sahiptir. Bunlar dışındaki on altı ifadenin ortalaması dördün üzerindedir. Çoğunluğun yüksek olması sebebiyle katılımcıların işe adanmışlık seviyelerinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

3.4.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi iki değişkenden biri değiştiğinde diğerinin ne yönde değişeceğini göstermek amacıyla yapılmaktadır. Bir neden sonuç ilişkisi olmayıp karşılıklı bir etkileşimin sonucudur. Korelasyon katsayısı 'r' ile gösterilmekte olup +1 ve -1 arasında değişmektedir. Pozitif bir değer alması her iki değişkenin aynı yönde değiştiğini negatif bir değer alması ise iki değişken arasında zıt yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 263-264). Korelasyon katsayısı;

$0 < r \leq \pm 0.3 \Rightarrow$ zayıf

$\pm 0.3 < r \leq \pm 0.7 \Rightarrow$ orta

$\pm 0.7 < r \leq \pm 1 \Rightarrow$ kuvvetli olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 24: Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Korelasyon Analizi Sonuçları

N=120		Güven	Adanmışlık
Güven	PearsonCorrelation	1	
Adanmışlık	PearsonCorrelation	,432**	1

** Korelasyon, 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 24'de güven ve adanmışlık konuları birer boyut olarak kabul edilmiş ve ana hipotezi test etmek amacıyla genel korelasyon analizi yapılmıştır. Örgütsel güven ile işe adanmışlık arasında orta düzeyde ($r = 0,432$) pozitif yönlü anlamlı (Sig. $< 0,01$) bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 25'de örgütsel güven ve işe adanmışlığın boyutları arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı bir ilişki mevcutsa istatistiksel anlamda ne ifade ettiği analiz edilmiştir.

Tablo 25: Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Boyutları Korelasyon Analizi Sonuçları

N=120		İşletmeye Duyulan Güven	Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	Fiziksel Adanmışlık	Bilişsel Adanmışlık	Duygusal Adanmışlık
İşletmeye Duyulan Güven	PearsonCorrelation	1				
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan G.	PearsonCorrelation	,769**	1			
Fiziksel Adanmışlık	PearsonCorrelation	,349**	,332**	1		
Bilişsel Adanmışlık	PearsonCorrelation	,450**	,348**	,627**	1	
Duygusal Adanmışlık	PearsonCorrelation	,346**	,311**	,686**	,649**	1

** Korelasyon, 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 25’de yer alan analiz sonuçlarına göre;

Örgütsel güvenin “işletmeye duyulan güven” boyutu ile işe adanmışlığın “fiziksel adanmışlık” boyutu arasında orta düzeyde ($r = 0,349$) pozitif yönlü ve anlamlı ($\text{Sig.} < 0,01$) bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel güvenin “işletmeye duyulan güven” boyutu ile işe adanmışlığın “bilişsel adanmışlık” boyutu arasında orta düzeyde ($r = 0,450$) pozitif yönlü ve anlamlı ($\text{Sig.} < 0,01$) bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel güvenin “işletmeye duyulan güven” boyutu ile işe adanmışlığın “duygusal adanmışlık” boyutu arasında orta düzeyde ($r = 0,346$) pozitif yönlü ve anlamlı ($\text{Sig.} < 0,01$) bir ilişki tespit edilmiştir.

Örgütsel güvenin “çalışma arkadaşlarına duyulan güven” boyutu ile işe adanmışlığın “fiziksel adanmışlık” boyutu arasında orta düzeyde ($r = 0,332$) pozitif yönlü ve anlamlı ($\text{Sig.} < 0,01$) bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel güvenin “çalışma arkadaşlarına duyulan güven” boyutu ile işe adanmışlığın “bilişsel adanmışlık” boyutu arasında orta düzeyde ($r = 0,348$) pozitif yönlü ve anlamlı ($\text{Sig.} < 0,01$) bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel güvenin “çalışma arkadaşlarına duyulan güven” boyutu ile işe

adanmışlığın “duygusal adanmışlık” boyutu arasında orta düzeyde ($r = 0,311$) pozitif yönlü ve anlamlı (Sig. $< 0,01$) bir ilişki tespit edilmiştir.

3.4.5. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Regresyon analizi bağımlı değişkende yaşanan değişimlerin ne kadarlık kısmının bağımsız değişkenler tarafından gerçekleştirildiğini saptamak amacıyla yapılmaktadır (Coşkun vd., 2015: 233-237). Örgütsel güven ve işe adanmışlık tek bir boyut olarak kabul edilmiş ve tek değişkenli regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 26: Örgütsel Güvenin İşe Adanmışlık Davranışına Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmin Edilen Standart Hata
1	,432 ^a	,187	,180	,54397

a. Bağımsız Değişken: Örgütsel Güven

Tablo 27’ye bakıldığında R Square değerinin 0,187 olduğunu görmekteyiz. Bu değer anlamı bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişikliklerin %18,7’sini açıkladığıdır. Diğer bir ifade ile katılımcıların işe adanmışlık seviyelerini belirlerken çalışma arkadaşlarına ve işletmelerine duydukları güven hissi adanmışlığı %18,7 oranında açıklamaktadır.

Tablo 27: Örgütsel Güvenin İşe Adanmışlık Davranışına Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi ANOVA Sonuçları

Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi/Sig
1	Regresyon	8,025	1	8,025	27,120	,000 ^b
	Hata	34,916	118	,296		
	Toplam	42,941	119			

a. Bağımlı Değişken: Adanmışlık
b. Bağımsız Değişken: Güven

Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için Tablo 27 oluşturulmuştur. ANOVA testi sonucunda ortaya çıkan F değerine karşılık gelen sayının anlamlı olması (%5 seviyesinde 0.05’ten küçük olması) söz konusu modelin bağımlı değişkeni açıklama konusunda katkı sağladığı yorumunun yapılmasını sağlamaktadır.

Model değerlerine bakıldığında ($F= 27,120$, $p<0.05$) modelin anlamlı olduğu görülmektedir.

3.4.6. Ölçek Boyutlarının Demografik Değişkenlerle İlişisinin Analizi

Araştırmada kullanılan örgütsel güven ölçeği; çalışma arkadaşlarına güven ve işletmeye güven boyutlarından, işe adanmışlık ölçeği ise bilişsel, duygusal ve fiziksel adanmışlıktan oluşmaktaydı. Bu kısımda bu beş boyut ile anket formunun ilk kısmında yer alan demografik değişkenler arasındaki ilişki incelenecektir

İki grup arasında farklılıkların incelenmesi amacıyla T-Testi, ikiden fazla grup farklılıklarının karşılaştırılması varsa ANOVA testi yapılmaktadır. Cinsiyet, medeni durum ve yöneticilik görevinin demografik özelliklere göre değişip değişmediğine bakmak için T-Testi; yaş, eğitim durumu, meslekte toplam çalışma süresi ve faaliyet gösterilen sektörün özelliklerine göre değişip değişmediğine bakmak için ANOVA testi yapılacaktır. T-Testi sonuç değerlendirmesi iki aşamadan meydana gelmektedir. İlk olarak Levene testi sonuçlarına bakılmakta ardından bu sonuçlara göre t değerimizin anlamlı olup olmamasına karar verilmektedir.

***Levene testindeki sig değeri <0,05'den küçükse** eşit olmayan varyans satırındaki Sig.(2-tailed) sütunundaki değerlere göre karar verilir. Eğer; Sig.(2-tailed) değeri > 0.05 'den karşılaştırma yaptığımız gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı Sig.(2-tailed) değeri < 0.05 ise anlamlı bir farkın olduğu anlamına gelmektedir.

* **Levene testindeki sigdeğeri $> 0,05$ 'den büyükse** (gruplar arası varyans farkı yok ise) eşit varyans satırına bakılır. Eğer; Sig.(2-tailed) değeri > 0.05 'den karşılaştırma yaptığımız gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı Sig.(2-tailed) değeri < 0.05 ise anlamlı bir farkın olduğu anlamına gelmektedir (Coşkun vd., 2015: 184-195).

3.4.6.1. Cinsiyet Değişkeni Farklılık Testi

Kişilerin cinsiyetlerine göre cevaplandıkları soruların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 28'deki gibidir.

Tablo 28: Cinsiyete Göre Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Davranışı Boyut Ortalama ve Standart Sapmaları

Kadın=24, Erkek=96	Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma
İşletmeye Duyulan Güven	Kadın	3,6250	1,14340
	Erkek	4,1771	,84459

Tablo 28: Cinsiyete Göre Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Davranışı Boyut Ortalama ve Standart Sapmaları (devam)

Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	Kadın	3,9688	,91874
	Erkek	4,3333	,80432
Fiziksel Adanmışlık	Kadın	4,2153	,60688
	Erkek	4,2274	,60365
Bilişsel Adanmışlık	Kadın	4	,77553
	Erkek	4,1701	,73388
Duygusal Adanmışlık	Kadın	4,0750	,66936
	Erkek	3,9167	,72702

En yüksek ortalamaya sahip boyut fiziksel adanmışlık boyutudur. Kadın ve erkek katılımcılar neredeyse eşit derecede fiziksel olarak adanmış hissetmektedir. Kadın katılımcılar erkekler katılımcılara göre yaptıkları işe duygusal olarak daha bağlıdır. Çalışma arkadaşlarına ve işletmeye duyulan güven konusunda ise erkek katılımcılar kadın katılımcılara göre daha yüksek ortalamaya sahiptir. Kadınların işletmeye ($\bar{X}=3,63$) ve çalışma arkadaşlarına duydukları güven ($\bar{X}= 3,97$) erkeklere göre daha azdır diyebiliriz.

Tablo 29: Cinsiyete Göre Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Davranışı Boyutlarının T-Testi Sonuçları

		Varyansların Eşitliği İçin Levene's Test		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Test		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
İşletmeye Duyulan Güven	Eşit varyans varsayımı	3,243	,074	-2,657	118	,009
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-2,219	29,570	,034
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	Eşit varyans varsayımı	,724	,397	-1,930	118	,056
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-1,781	32,371	,084
Fiziksel Adanmışlık	Eşit varyans varsayımı	,008	,930	-,088	118	,930
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-,088	35,263	,931
Bilişsel Adanmışlık	Eşit varyans varsayımı	,497	,482	-1,004	118	,317
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-,971	34,038	,338
Duygusal Adanmışlık	Eşit varyans varsayımı	,001	,981	,969	118	,335
	Eşit olmayan varyans varsayımı			1,018	37,772	,315

Levene testindeki sigdeğeri > 0,05'den büyük olduğu için (gruplar arası varyans farkı yok ise) eşit varyans satırına bakılmaktaydı. Sig.(2-tailed) değeri > 0.05'den karşılaştırma yaptığımız gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı Sig.(2-tailed) değeri < 0.05 ise anlamlı bir farkın olduğu anlamına gelmektedir. Tablo 29 incelendiğinde yalnızca işletmeye duyulan güven konusunda kadın ve erkek katılımcılarda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

3.4.6.2. Medeni Durum Değişkeni Farklılık Testi

Katılımcıların cevaplandıkları ölçek ifadelerinin medeni durumlarına göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 30'daki gibidir.

Tablo 30: Medeni Duruma Göre Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Davranışı Boyut Ortalama ve Standart Sapmaları

Evli=42, Bekar=78	Medeni Durum	Ortalama	Standart Sapma
İşletmeye Duyulan Güven	Evli	4,3095	,76648
	Bekar	3,9359	,99212
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	Evli	4,3631	,73915
	Bekar	4,2051	,88525
Fiziksel Adanmışlık	Evli	4,4286	,51025
	Bekar	4,1154	,62147
Bilişsel Adanmışlık	Evli	4,3373	,63810
	Bekar	4,0278	,77498
Duygusal Adanmışlık	Evli	4,1143	,59123
	Bekar	3,8590	,76352

Medeni duruma göre ortalamalara bakıldığında en yüksek ortalamaya sahip boyut fiziksel adanmışlık boyutudur. Evli katılımcıların fiziksel adanmışlığı ($\bar{X}=4,42$) bekâr katılımcılara ($\bar{X}=4,11$) göre daha yüksektir. En düşük ortalamaya sahip olan boyut duygusal adanmışlık boyutudur.

Tablo 31: Medeni Duruma Göre Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Davranışı Boyutlarının T-Testi Sonuçları

		Varyansların Eşitliği İçin Levene's Test		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Test		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
İşletmeye Duyulan Güven	Eşit varyans varsayımı	2,282	,134	2,122	118	,036
	Eşit olmayan varyans varsayımı			2,291	103,494	,024
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	Eşit varyans varsayımı	,542	,463	,986	118	,326
	Eşit olmayan varyans varsayımı			1,040	97,744	,301
Fiziksel Adanmışlık	Eşit varyans varsayımı	,553	,459	2,796	118	,006
	Eşit olmayan varyans varsayımı			2,966	99,019	,004
Bilişsel Adanmışlık	Eşit varyans varsayımı	2,131	,147	2,214	118	,029
	Eşit olmayan varyans varsayımı			2,347	98,805	,021
Duygusal Adanmışlık	Eşit varyans varsayımı	1,718	,193	1,883	118	,062
	Eşit olmayan varyans varsayımı			2,031	103,332	,045

İşletmeye duyulan güven, fiziksel adanmışlık ve bilişsel adanmışlık boyutlarının Sig.(2-tailed) değeri < 0.05 olduğu için bu üç boyut evli ve bekar katılımcılarda istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Sig.(2-tailed) değerinin > 0.05 'den büyük olduğu duygusal adanmışlık ve çalışma arkadaşlarına duyulan güven boyutu evli ve bekar katılımcılar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

3.4.6.3. Yöneticilik Görevi Değişkeni Farklılık Testi

Katılımcıların cevaplandıkları ölçek ifadelerinin yöneticilik görevi değişkenine göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 32'deki gibidir.

Tablo 32: Yöneticilik Görevi Değişkenine Göre Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Davranışı Boyut Ortalama ve Standart Sapmaları

Evet= 44 Hayır=76	Yöneticilik Göreviniz Var Mı?	Ortalama	Standart Sapma
Tablo 33: Yöneticilik Görevi Değişkenine Göre Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Davranışı Boyut Ortalama ve Standart Sapmaları (devam)			
İşletmeye Duyulan Güven	Hayır	3,9605	,93961
	Evet	4,2500	,90398
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	Hayır	4,2303	,81728
	Evet	4,3125	,87790
Fiziksel Adanmışlık	Hayır	4,1075	,56615
	Evet	4,4280	,61358
Bilişsel Adanmışlık	Hayır	4,0066	,76567
	Evet	4,3598	,64893
Duygusal Adanmışlık	Hayır	3,8921	,70612
	Evet	4,0455	,73055

Tablo 32'ye bakıldığında yöneticilik görevi bulunan katılımcıların(4,42) fiziksel adanmışlık seviyesinin yönetici olmayanlara (4,10) göre yüksek olduğu görülmektedir. Ortalama olarak en düşük boyutun duygusal adanmışlık olduğu görülmektedir. Yöneticilik görevi olmayanların duygusal adanmışlıkları daha düşüktür.

Tablo 34: Yöneticilik Görevi Değişkenine Göre Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Davranışı Boyutlarının T-Testi Sonuçları

		Varyansların Eşitliği için Levene's Test		Ortalamaların Eşitliği için T-Test		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
İşletmeye Duyulan Güven	Eşit varyans varsayımı	,433	,512	-1,649	118	,102
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-1,666	92,799	,099
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	Eşit varyans varsayımı	,010	,920	-,517	118	,606
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-,507	84,744	,613
Fiziksel Adanmışlık	Eşit varyans varsayımı	,013	,909	-2,898	118	,004
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-2,836	84,119	,006
Bilişsel Adanmışlık	Eşit varyans varsayımı	3,565	,061	-2,571	118	,011
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-2,687	102,188	,008
Duygusal Adanmışlık	Eşit varyans varsayımı	,084	,772	-1,132	118	,260
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-1,122	87,430	,265

Tablo 33'e bakıldığında Sig.(2-tailed) değeri > 0.05'den olan işletmeye duyulan güven, çalışma arkadaşlarına duyulan güven ve duygusal adanmışlık boyutlarının yöneticilik görevi olan ve olmayan katılımcılara göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediğini söyleyebiliriz. Ancak Sig.(2-tailed) değeri < 0.05 olan fiziksel

ve bilişsel adanmışlık boyutları katılımcıların yöneticilik görevi olup olmamasına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir.

3.4.6.4. Yaş Değişkeni Farklılık Testi

Yaş değişkeni ve sonraki değişkenler ikiden fazla grup arasında karşılaştırma yapılacağı için One-Way Anova testi yapılacaktır. One-Way Anova analiz çıktısı iki tablodan oluşmaktadır. İlk tabloda yer alan F değeri 0.05'den büyük olması gruplar arası anlamlı bir farkın olmadığı anlamına gelmekte ve ikinci tablo oluşturulmamaktadır. Eğer gruplar arası istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilirse ikinci tablo oluşturulmaktadır (Coşkun vd., 2015: 205).

Tablo 35: Katılımcıların Yaşları ile Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Davranışı Boyutlarının Temel İstatistik Sonuçları

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma
İşletmeye Duyulan Güven	18-25 yaş	44	3,9773	1,12615
	26-34 yaş	49	4,0068	,74377
	35-44 yaş	20	4,2000	,97573
	45 yaş ve üzeri	7	4,6667	,43033
	Total	120	4,0667	,93345
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	18-25 yaş	44	4,1648	,97638
	26-34 yaş	49	4,3112	,59846
	35-44 yaş	20	4,3000	1,06561
	45 yaş ve üzeri	7	4,3929	,70500
	Total	120	4,2604	,83728
Fiziksel Adanmışlık	18-25 yaş	44	4,0947	,49074
	26-34 yaş	49	4,2517	,57747
	35-44 yaş	20	4,2833	,82735
	45 yaş ve üzeri	7	4,6905	,47559
	Total	120	4,2250	,60176
Bilişsel Adanmışlık	18-25 yaş	44	4,1061	,68208
	26-34 yaş	49	4,1020	,72074
	35-44 yaş	20	4,1250	,94571
	45 yaş ve üzeri	7	4,5952	,58418
	Total	120	4,1361	,74221
Duyusal Adanmışlık	18-25 yaş	44	3,8318	,71260
	26-34 yaş	49	3,9510	,62254
	35-44 yaş	20	4,0600	,92702
	45 yaş ve üzeri	7	4,3429	,61875
	Total	120	3,9483	,71596

45 yaş ve üzeri katılımcıların işletmeye duyulan güven düzeyi(4,66) fiziksel (4,69), bilişsel(4,59) ve duygusal adanmışlığı (4,34) diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir.

Tablo 36: Katılımcıların Yaşları ile Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Davranışı Boyutlarının One-Way ANOVA Testi Sonuçları

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Df (Serbestlik Derecesi)	Kareler Ortalaması	F	Sig.
İşletmeye Duyulan Güven	Gruplar Arasında	3,403	3	1,134	1,312	,274
	Gruplar İçinde	100,286	116	,865		
	Toplam	103,689	119			
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	Gruplar Arasında	,683	3	,228	,319	,811
	Gruplar İçinde	82,741	116	,713		
	Toplam	83,424	119			
Fiziksel Adanmışlık	Gruplar Arasında	2,367	3	,789	2,247	,087
	Gruplar İçinde	40,725	116	,351		
	Toplam	43,092	119			
Bilişsel Adanmışlık	Gruplar Arasında	1,575	3	,525	,952	,418
	Gruplar İçinde	63,980	116	,552		
	Toplam	65,555	119			
Duygusal Adanmışlık	Gruplar Arasında	1,937	3	,646	1,268	,289
	Gruplar İçinde	59,063	116	,509		
	Toplam	61,000	119			

Tablo 35’de yer alan F değeri 0,05’den büyük olduğu için katılımcıların yaşları ve ölçeklerimizde yer alan beş boyut arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.4.6.5. Meslekte Toplam Çalışma Süresi Değişkeni Farklılık Testi

Katılımcıların cevaplandıkları ölçek ifadelerinin meslekte toplam çalışma süresi değişkenine göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 36’daki gibidir

Tablo 37: Katılımcıların Meslekte Toplam Çalışma Süresi ile Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Davranışı Boyutlarının Temel İstatistik Sonuçları

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma
İşletmeye Duyulan Güven	Bir yıldan az	27	3,7901	1,05063
	1-5 yıl	50	4,0467	,94524
	6-10 yıl	20	4,0667	,71410
	11-14 yıl	3	5,0000	,00000
	15 yıl ve üzeri	20	4,3500	,89492
	Toplam	120	4,0667	,93345
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	Bir yıldan az	27	4,0185	,90651
	1-5 yıl	50	4,2750	,81167
	6-10 yıl	20	4,3750	,72774
	11-14 yıl	3	5,0000	,00000
	15 yıl ve üzeri	20	4,3250	,92160
	Toplam	120	4,2604	,83728
Fiziksel Adanmışlık	Bir yıldan az	27	4,1173	,54658
	1-5 yıl	50	4,1433	,60423

Tablo 38: Katılımcıların Meslekte Toplam Çalışma Süresi ile Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Davranışı Boyutlarının Temel İstatistik Sonuçları (devam)				
	6-10 yıl	20	4,3750	,42877
	11-14 yıl	3	4,8889	,19245
	15 yıl ve üzeri	20	4,3250	,76944
	Toplam	120	4,2250	,60176
Bilişsel Adanmışlık	Bir yıldan az	27	4,0494	,68378
	1-5 yıl	50	4,0867	,75910
	6-10 yıl	20	4,1333	,72265
	11-14 yıl	3	4,9444	,09623
	15 yıl ve üzeri	20	4,2583	,81556
	Toplam	120	4,1361	,74221
Duygusal Adanmışlık	Bir yıldan az	27	3,9259	,60548
	1-5 yıl	50	3,9000	,79308
	6-10 yıl	20	3,9200	,52875
	11-14 yıl	3	4,4000	,40000
	15 yıl ve üzeri	20	4,0600	,85864
	Toplam	120	3,9483	,71596

Meslekte faaliyet gösteren tüm katılımcıların işletmeye duyulan güven (4,06), çalışma arkadaşlarına duyulan güven(4,26), bilişsel(4,13)ve fiziksel(4,22)adanmışlık ortalamaları genel olarak yüksektir. Duygusal adanmışlık ortalaması (3,94) en düşük olan boyuttur. Meslekte çalışma süresi arttıkça duygusal adanmışlık ortalaması da artmıştır.

Tablo 39: Katılımcıların Meslekte Toplam Çalışma Süresi ile Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Davranışı Boyutlarının One-Way ANOVA Testi Sonuçları

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Df (Serbestlik Derecesi)	Kareler Ortalaması	F	Sig.
İşletmeye Duyulan Güven	Gruplar Arasında	6,304	4	1,576	1,861	,122
	Gruplar İçinde	97,385	115	,847		
	Toplam	103,689	119			
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	Gruplar Arasında	3,577	4	,894	1,288	,279
	Gruplar İçinde	79,847	115	,694		
	Toplam	83,424	119			
Fiziksel Adanmışlık	Gruplar Arasında	2,619	4	,655	1,860	,122
	Gruplar İçinde	40,473	115	,352		
	Toplam	43,092	119			
Bilişsel Adanmışlık	Gruplar Arasında	2,584	4	,646	1,180	,323
	Gruplar İçinde	62,970	115	,548		
	Toplam	65,555	119			
Duygusal Adanmışlık	Gruplar Arasında	1,008	4	,252	,483	,748
	Gruplar İçinde	59,992	115	,522		
	Toplam	61,000	119			

Tablo 37’de yer alan F değeri 0,05’den büyük olduğu için katılımcıların meslekteki toplam çalışma süreleri ve ölçeklerimizde yer alan beş boyut arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.4.6.6. Eğitim Düzeyi Değişkeni Farklılık Testi

Katılımcıların cevaplandıkları ölçek ifadelerinin eğitim düzeyi değişkenine göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 38’deki gibidir.

Tablo 40: Katılımcıların Eğitim Düzeyi ile Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Davranışı Boyutlarının Temel İstatistik Sonuçları

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma
İşletmeye Duyulan Güven	Lise	7	4,2381	,99469
	Ön Lisans	16	4,1458	1,08845
	Lisans	78	3,9915	,91952
	Lisansüstü	19	4,2456	,86668
	Total	120	4,0667	,93345
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	Lise	7	4,6071	,37796
	Ön Lisans	16	4,2656	1,11605
	Lisans	78	4,2244	,79629
	Lisansüstü	19	4,2763	,88543
	Total	120	4,2604	,83728
Fiziksel Adanmışlık	Lise	7	4,3095	,40172
	Önlisans	16	4,3750	,58531
	Lisans	78	4,1923	,55249
	Lisansüstü	19	4,2018	,84907
	Total	120	4,2250	,60176
Bilişsel Adanmışlık	Lise	7	4,2143	,85372
	Önlisans	16	4,1250	,76618
	Lisans	78	4,1175	,72230
	Lisansüstü	19	4,1930	,81888
	Total	120	4,1361	,74221
Duygusal Adanmışlık	Lise	7	4,1143	,82347
	Önlisans	16	4,0625	,80239
	Lisans	78	3,9026	,63471
	Lisansüstü	19	3,9789	,93308
	Total	120	3,9483	,71596

Tablo 38’e incelendiğinde en düşük ortalamalar duygusal adanmışlık boyutunda ve lisans düzeyinde (3,90) eğitim almış olan katılımcılardan oluşmaktadır. Sonraki düşük ortalama lisansüstü eğitim düzeyine sahip (3,98) olanlardır. Lisans mezunu katılımcıların işletmeye duyduğu güven (3,99) diğer eğitim düzeylerine göre daha düşüktür.

Tablo 41: Katılımcıların Eğitim Düzeyi ile Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Davranışı Boyutlarının One-Way ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Df (Serbestlik Derecesi)	Kareler Ortalaması	F	Sig.
İşletmeye Duyulan Güven	Gruplar Arasında	1,356	3	,452	,512	,675
	Gruplar İçinde	102,333	116	,882		
	Toplam	103,689	119			
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	Gruplar Arasında	,948	3	,316	,445	,722
	Gruplar İçinde	82,476	116	,711		
	Toplam	83,424	119			
Fiziksel Adanmışlık	Gruplar Arasında	,504	3	,168	,457	,713
	Gruplar İçinde	42,588	116	,367		
	Toplam	43,092	119			
Bilişsel Adanmışlık	Gruplar Arasında	,133	3	,044	,079	,971
	Gruplar İçinde	65,421	116	,564		
	Toplam	65,555	119			
Duygusal Adanmışlık	Gruplar Arasında	,583	3	,194	,373	,773
	Gruplar İçinde	60,417	116	,521		
	Toplam	61,000	119			

Tablo 39’da yer alan F değeri 0,05’den büyük olduğu için katılımcıların meslekteki toplam çalışma süreleri ve ölçeklerimizde yer alan beş boyut arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada yapılan analizler sonucunda hipotezlerin kabul ve ret durumları Tablo 40’ta verilmiştir.

Tablo 42: Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu

HİPOTEZLER	DURUM	KORELASYON KATSAYISI (r)
H1: Örgütsel güven ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL	0,432
H _{1a} : Örgütsel güvenin işletmeye duyulan güven boyutu ile bilişsel adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL	0,450
H _{1b} : Örgütsel güvenin işletmeye duyulan güven boyutu ile duygusal adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL	0,346
H _{1c} : Örgütsel güvenin işletmeye duyulan güven boyutu ile fiziksel adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL	0,349
H _{1ç} : Örgütsel güvenin çalışma arkadaşlarına duyulan güven boyutu ile bilişsel adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL	0,348
H _{1d} : Örgütsel güvenin çalışma arkadaşlarına duyulan güven boyutu ile duygusal adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL	0,311
H _{1e} : Örgütsel güvenin çalışma arkadaşlarına duyulan güven boyutu ile fiziksel adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL	0,332

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde sürekli farklılaşan rekabet koşulları, varlığını sürdürmek isteyen işletmeler için değişimi zorunlu hale getirmiştir. İşletmelerin sahip olduğu insan kaynakları ve bu kaynağın niteliği işletmenin performansını etkilemektedir. İşiyile ilgili değişimleri, teknolojiyi yakından takip eden, uyum sağlayan, işletmenin karşılaştığı problemler karşısında çözümcü ve bağlılığı yüksek olan kişiler rekabet üstünlüğü sağlamada işletme için önemli bir kaynak olmaktadır. İşletmesine, çalışma arkadaşlarına güven duyan kendini işine adanmış çalışanların, işletmenin başarısı ve geleceği için gösterdiği emek, çaba ve sadakat, diğer güven duymayan çalışanlardan daha farklı olacaktır. Literatür incelendiğinde güvenin kişiler ve işletme ile ilgili birçok unsuru olumlu etkilediği görülmektedir. Örneğin; etik iklim ve güvenin, çalışanların performansını (Büte, 2011: 171; Hough vd., 2015: 45), adaletin, güven ve adanmışlığı (Agarwal 2014: 41), örgütsel güvenin, adanmışlığı etkilediği (Dalay, 2007: 59; Altunay, 2017: 27) sonuçlarına farklı araştırmacılar tarafından da ulaşılmıştır. Keleş (2014) Y kuşağı çalışanların özgüven, gayret ve girişkenlik değerlerinin adanmışlık alt boyutları olan fiziksel, bilişsel, duygusal adanmışlık üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Girişimcilik özelliği yüksek, çoğunluğu Y kuşağı çalışanların oluşturduğu, merkezi olmayan yönetimin ve yatay hiyerarşinin mevcut olduğu işletmelerde durumun nasıl olduğunu görmek amacıyla böyle bir çalışma yapılmıştır.

Kullanılan ölçeklerin betimsel analizine ilişkin bulgular incelendiğinde; çalışma arkadaşlarına duyulan güven boyutu ifadelerinin, işletmeye duyulan güven boyutuna göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Teknokent çatısı altında çalışan firmaların daha çok ekip bazlı olması nedeniyle birlikte, hiyerarşik bir düzen ve yerleşik bir örgüt kültürüne sahip olmamalarının bu duruma sebep olduğu düşünülmektedir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde de benzer sonuçlara rastlanmaktadır (Ersan, 2018: 99; Omarov 2009: 94-95).

İşe adanmışlık ölçeğinde ise en yüksek ortalamaya sahip olan ifade “işimde başarılı olmak için elimden geleni yaparım.” ifadesidir. En düşük ortalamaya sahip olan ifade ise “İş yerinde çalışırken işime dalar kendimden geçerim.” ifadesidir. Buradan hareketle katılımcıların genel olarak işleri ile yoğun bir şekilde ilgilendikleri ancak günün olağan akışı içerisinde işe odaklanmanın zaman zaman sekteye uğradığı yorumu yapılabilmektedir.

Örgütsel güven ve işe adanmışlık davranışı boyutları arasındaki ilişkinin yönü, şiddeti ve derecesini ölçmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Başlangıçta güven ve adanmışlık birer boyut olarak kabul edilip analiz edilmiş ve bu analiz sonucunda örgütsel güven ve işe adanmışlık arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Örgütsel güven, işletmeye duyulan güven ve çalışma arkadaşlarına duyulan güven boyutlarıyla, işe adanmışlık ise fiziksel, bilişsel ve duygusal adanmışlık boyutlarıyla incelenmiştir. Korelasyon analizi sonucunda işletmeye duyulan güven ile adanmışlığın tüm alt boyutları arasında orta düzeyli, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Çalışma arkadaşlarına duyulan güven ile adanmışlığın tüm alt boyutları arasında orta düzeyli, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Ölçek boyutlarının anket formunun ilk kısmında yer alan demografik değişkenlerle ilgili farklılık analizleri sonuçlarına bakıldığında;

Kadın ve erkek katılımcılar neredeyse eşit derecede fiziksel olarak adanmış hissetmektedir. Kadın katılımcılar erkekler katılımcılara göre yaptıkları işe duygusal olarak daha bağlıdır. Çalışma arkadaşlarına ve işletmeye duyulan güven konusunda ise erkek katılımcılar kadın katılımcılara göre daha yüksek ortalamaya sahiptir.

Medeni duruma göre bakıldığında en yüksek ortalamaya sahip boyut fiziksel adanmışlık boyutudur. Evli katılımcıların fiziksel adanmışlığı bekâr katılımcılara göre daha yüksektir. En düşük ortalamaya sahip olan boyut, duygusal adanmışlık boyutudur.

Yöneticilik görevi bulunan katılımcıların fiziksel adanmışlık seviyesinin yönetici olmayanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortalama olarak en düşük boyutun duygusal adanmışlık olduğu görülmektedir. Yöneticilik görevi olmayanların duygusal adanmışlıkları daha düşüktür. Firma kurucuları aynı zamanda firmanın yöneticiliğini yapmakta ve ofiste diğer çalışanlarla aynı ortamda çalışmaktadır. Bununla birlikte iş sahiplerinin adanmışlıklarının çalışanlarına göre daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

45 yaş ve üzeri katılımcıların işletmeye duyulan güven düzeyi ile adanmışlığı, diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir. Meslekte çalışma süresi arttıkça duygusal adanmışlık ortalaması da artmaktadır. Benzer sonuçlar Yalçın (2019)'ın araştırmasında da görülmektedir. X kuşağının güven ve adanmışlık değerleri Y kuşağının değerlerinden daha fazladır.

Sonuç olarak örgütsel güvenin işe adanmışlık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bazı araştırmacılar tarafından yine benzer sonuçlara

ulaşmıştır (Demirel, 2008: 1; Altunay, 2017: 37). Çalışanların işletmeye ve çalışma arkadaşlarına duyduğu güven arttıkça işe adanmışlıkları da artmaktadır. Dolayısıyla örgütsel güvenin oluşturulabilmesi için yöneticilere birçok görev düşmektedir. Etik bir işletme ortamı yaratmak için adil olmak, çalışanlarla etkili iletişim kurmak ve buna uygun düzenlemeler yapmak gerekmektedir. Taşlıyan vd. (2016) araştırmasında çalışanların etik liderlik algısının güven ve adanmışlığı olumlu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla günümüzde faaliyet gösteren işletmeleri geleceğe taşıyacak olan insan kaynağıdır. Bu nedenle güven duyan, kendisini işine adayan çalışanlara her işletmenin ihtiyacı vardır. Bir kurumun kendi içerisinde verimliliği sağlayabilmesi için yapması gereken çalışanlarına güven duymasını ve yapılan işlerin sonuçlarına odaklanmasıdır. Yalnızca giriş-çıkış saatlerine bakmak, takım çalışmasını, iş birliğini ve en önemlisi “adanmışlığı” yok etmektedir (İzğören, 2018: 175).

Bununla birlikte “güven dolu ilişkilerin temelinde ne vardır? Güven dolu ilişkiler nasıl kurabiliriz?” sorusu akıllara gelmektedir. Şayan Kileci (2019)’nin güven sapanı modeline göre; güven duymayı bir sapan olarak düşünürsek güç alınan sapanın tutulan kısmı, özgüvendir. Özgüvenin sağlamlığı ile diğer kısımlardan destek alınır. Sapanın çatalları: (1)değerler, inançlar (2) beceri ve yetkinliklerdir. Bunlar özgüveni besleyen aynı zamanda başkalarının da kişiye güven duymasını sağlayan unsurlardır. Sapanın fırlattığı taş ise davranışlardır. Davranışların temelinde kişinin özgüveni, inancı, değerleri, beceri ve yetkinlikleri yatmaktadır. Bu nedenle davranış gerçekleştiğinde geri döndürülemez. Davranışlar ve sapan arasındaki lastik, beden sağlığını sembolize etmektedir. Özgüveni, değerleri ve yetkinlikleri davranışa yansıtılabilmek için beden sağlığı gerekmektedir. Bu nedenle kişisel hayat ve iş yaşamında güven dolu ilişkiler kurmak için doğru davranışlar sergilemek elzemdir. Düşünceler, söz ve davranışlara dökülmeden dikkatlice incelenmelidir (Şayan Kileci, 2019: 79-88).

Edelman Güven Barometresi 2020 raporuna göre dünyada çalışanların %83’ü işini kaybetmekten korktuklarını göstermektedir. Yapılan çalışmalar ise dünyada kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve medyaya güvenin azalan bir eğilim gösterdiğine işaret etmektedir. Yapılan analizlerde kullanılan temel kavramlar açısından değerlendirildiğinde Teknokentler çok önemli bir konumda bulunmaktadır.

Güvenmeyi pekiştirecek eylemlerden biri bilgi paylaşımıdır. Teknokentlerde mesleki ve kişisel gelişim amacıyla takım üyeleriyle paylaşılan bilginin performansa doğrudan olumlu yönde yansıdığı gözlemlenebilmektedir. Bu durum güven bağlarını

karşılıklı güçlendirmektedir. Literatürde daha önce sıklıkla öğretmenler, akademisyenler ve fabrika çalışanları ile anket çalışmasının yapılmış olması, hem kamu ve sanayi iş birliği amacıyla kuruluşu, hem de temel düşüncenin bilgi paylaşımı olması yönünden Teknokentleri tüm unsurların kesişim noktası haline getirmiştir. Teknokentlerin kuruluşu itibarıyla girişimciliğin desteklendiği, klasik işletme yapı ve işleyişinin dışında çalışması da bu çalışmanın yapılması için yönlendirici olmuştur. Araştırmaya katılanların çoğunluğunu y kuşağı oluşturmaktadır. Y kuşağı kişisel gelişimine önem veren, işinde anlam arayan y kuşağı iş ve özel hayatında denge kurmak istemektedir. Y kuşağı yaratıcı düşünmeye ve takım çalışması yapmaya yatkındır. Rekabeti sever, fark yaratmaya çalışır ve emeğe değer bir şeyler ortaya koymak isterler. Başarı odaklı olup kendilerine güvenleri tamdır (Johnson Controls, 2010: 19).

Son olarak bu çalışma, y kuşağının yöneticileri ve çalışma arkadaşları hakkında ne düşündüklerinin adeta fotoğrafını çekmeyi amaçlamıştır. Araştırma kapsamında yer alan y kuşağının birçoğu işine karşı fiziksel, bilişsel ve duygusal anlamda işine adanmış ve çalışma arkadaşlarına güven duyarken işletmesine güven duyma noktasında kuşku yaşamaktadır.

Yöneticiler, y nesli ile daha başarılı sonuçlar alabilmek için şu sorulara cevap aramalıdır;

- Çalışanların kendilerini bağlı, yetkin ve enerji dolu hissetmelerini sağlayan faktörler nelerdir?
- Hangi unsurlar çalışanların iş tatmini ve motivasyonlarını arttırıp azaltabilir?
- İnsanları işe bağlayan ve işi bırakmaya iten unsular nelerdir?

KAYNAKÇA

- Agarwal, U. (2014). "Linking Justice, Trust and Innovative Work Behavior to Work Engagement", *Personnel Review*, 43/1, 41-73.
- Algan Atabay, T. (2019). *Çalışanların Kişilik Özelliklerinin İşe Adanmışlık Seviyeleri ve Tükenmişlik Davranışlarına Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Altunay, E. (2017). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven ve Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Milli Eğitim*, 213, 27-66.
- Altunel, A. T. (2015). *Örgütsel Güven Düzeyi ile Örgütsel Adanmışlık Düzeyi Arasındaki İlişki: Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Antonison, M. (2010). *Evaluation of Work Engagement As A Measure Of Psychological Well-Being From Work Motivation*, (Unpublished Doctoral Dissertation), The University of Alabama in Huntsville, 33.
- Arslan, Y. (2009). *Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Ashforth, B. E., and Humphrey, R. H. (1995). "Emotion in the Workplace: A Reappraisal" *Human Relations*, 48/2, 97-15.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2009). "Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi", *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9/17, 95-116.
- Asunakutlu, T. (2002). "Örgütsel Güven Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 5-6.
- Atar, G. (2009). *İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlıkları ile Müdürlerin Liderlik Davranışlarını Algılamaları Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Batı, F. ve Tutar E. (2016). "Örgütsel Güven Kavramı, Özellikleri ve Yararları", *İstanbul Arel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi, Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1/2, 35-41.
- Büte, M. (2011). "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25/1, 171-192.
- Bromiley, P. and Cummings, L.L. (1996), *The Organizational Trust Inventory (OTI)*. Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Der.), *Trust in Organizations: 302-319*. Thousand Oaks: Sage.
- Caymaz, E., Erenel, F. ve Burak G. (2013). "Liderlik Karizması, Adanmışlık ve Gruba Aidiyetin Gönüllü Çalışma Performansına Etkileri: AKUT Arama Kurtarma Derneği Örneği", *International Journal of Human Sciences*, 10/1, 129-147.
- Ceylan, A. ve Demircan, İ. (2003). "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10/2, 139-150.
- Cook, J. and Wall, T. (1980). "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Costigan, R.D., İtler, S.S. and Berman, J.J. (1998). "A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations", *Journal of Managerial Issues*, 10, 303- 317.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2015) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Çalışkan, S. C. (2014). "Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık,

- Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16/3, 363-382.
- Çelik, M., Turunç, Ö., Beğenirbaş, M. (2011). “Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü”, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8/1.
- Dailey, R. and Kirk, D. (1992). “Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover”, *Human Relations*, 45/3, 305-317.
- Dalay, G. (2007). *The Relationship Between the Variables of Organizational Trust, Job Engagement, Organizational Commitment and Job Involvement*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Daroczi, G. (2015). *Mastering Data Analysis with R*, Published By Packt Publishing Ltd., Los Angeles.
- Demirel, Y. (2008). “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15/2.
- Develioğlu, K. ve Çimen, M. (2012). “Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4/2, 141-149.
- Edelman, (2020). “Güven Barometresi” <https://www.edelman.com/trustbarometer> (18.06.2020).
- Ercan İ. ve Kan İ. (2004). “Ölçeklerde Güvenilirlik ve Geçerlik”, *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30/3, 211-216.
- Erdem, F. (ed.). (2003). *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, Ankara.
- Eren, E., (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Eroğlu, F., (2015). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Eroğlu, Ş, G. (2014). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri”, *Pamukkale İşletme Bilişim ve Yönetim Dergisi*, 1/1, 53-66.
- Ersan, H., (2018). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Fairholm, G. W. (1994). *Leadership and the Culture of Trust*, Greenwood Publishing Group, Inc, United States of America.
- Fukuyama, F., (1998). *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Gambetta, D. (ed.) (1988). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford: Basil Blackwell., New York.
- Giffin, K. (1967). “The Contribution of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in the Communication Process”, *Psychological Bulletin*, 68/2, 104-110.
- Gilbert, J. and Tang, T. (1998). “An Examination of Organizational Trust Antecedents”, *Public Personnel Management*, 27/3, 321-338.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Halis, M., Gökgez, G., Yaşar, Ö., (2007). “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-205.
- Hassan, A. and Ahmed, F. (2011) “Authentic Leadership, Trust and Work Engagement” *International Journal of Human and Social Sciences*, 6/3.
- Heimovics, R.D. (1984). “Trust And Influence In An Ambiguous Group Setting” *In Small Group Behaviour*, 15/4, 545-552.

- Holmes, J. G. and Rempel, J. K. (1989). Trust in Close Relationships, In C. Hendrick (Ed.), *Review of Personality and Social Psychology*, 10, 187-220.
- Hough, C., Green, K., Plumlee, G. (2015). "Impact of Ethics Environment and Organizational Trust on Employee Engagement", *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 18/3, 45-62.
- Huff, L. and Kelley, L. (2003). "Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study", *Organization Science*, 14/1, 81-90.
- İşık, M., ve Kama, A. (2018). "Algılanan Örgütsel Desteğin İşgören Performansına Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Etkisi", *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6/3, 395-403.
- İslamoğlu, G., Birsal, M., Börü D. (2007). *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24/4.
- İzgören, A. Ş. (2018). *Geleceği Yönetmek*, Elma Yayınevi, Ankara.
- Johnson Controls, (2010), "Generation Y and the Workplace Annual Report 2010", 19.
- Khan, W.A. (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *The Academy of Management Journal*, 33/4, 692-724.
- Kalemci Tüzün, İ. (2007). "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007/ 2, 93-118.
- Karagöz, L. (2007). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Adanma ile Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Keleş, S. (2014). "Aile Şirketlerinde Y Jenerasyonunun Öz Yeterlilik Algısı ve İşe Adanmışlık İlişkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5/11, 95-109.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Koyuncu, T. (2013). *Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri ile İşe Bağlılıkları Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İstanbul.
- Kramer, R. M., and Lewicki, R. J. (2010). "Repairing and Enhancing Trust: Approaches to Reducing Organizational Trust Deficits", *The Academy of Management Annals*, 4/1, 245-277.
- Laschinger, H. K., Finegan, J., Shamian, J. (2001). "The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment" *Health Care Management Review*, 26/3, 7-23.
- Lodahl, T. and Kejner, (1965) "The Definition and Measurement of Job Involvement" *Journal of Applied Psychology*, 49/1, 24-33.
- Lewis, J.D. and A. Weigert. (1985). "Trust as a Social Reality", *Social Forces*, 63, 967-985.
- Luhmann, N. (1979). *Trust And Power*, John Wiley. New York.
- Macey, W. H. and Schneider, B. (2008). "The Meaning of Employee Engagement" *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Maslach, C., Schaufeli, W, B. and Leiter, MP. (2001). "Job Burnout", *Annual Reviews*, 52, 397-422.

- Mayer, R. C. and Davis, J. H. (1995),” An Integrative Model Of Organizational Trust”, *Academy of Management Review*, 20/3, 709-734.
- Mayer, R. C. and Davis, J. H. (1999). “The Effect of the Performance Appraisal System on Trust For Management: A Field Quasi-Experiment.” *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- Mishra, A. K. (1996). “Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust”, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, London: Sage Publications, 261- 287.
- Mishra, J. and Morrissey, M. (1990).” Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers” *Public Personnel Management*, 19/4, 443-486.
- Morrow, P.C. (1983). “Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment”, *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Neveu, V. (2004). “La Confiance Organisationnelle: Definition Et Measure” *Actes Du Xveme Congres De L’agrh*, Montreal, 1-4 September 2004.
- Olivier, A. and Rothmann, S. (2007). “Antecedents of Work Engagement in a Multinational Oil Company”. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33/3, 49-56.
- Omarov, A. (2009). Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Orpen, C. (1994). “The Effects of Exchange Ideology on the Relationship Between Perceived Organizational Support and Job Performance”, *The Journal of Social Psychology*, 134/3, 407-408.
- Öz, K. (2016). *Örgütsel Güven ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özbek, F. (2004). “İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6/1.
- Özler Ergun, D. (ed.), (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Özsoy, A.S. (2004). “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, *İşgücü Dergisi*, 6/2, 13-19.
- Özyılmaz, A. ve Süner, Z. (2015). “İşe Adanmışlığın İşyeri Tutumlarına Etkisi: Hatay’daki 9 İşletmede Yapılan Ampirik Araştırmanın Sonuçları”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10/3, 143-164.
- Polat, S., (2009). *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven*, Pegem Akademi, Ankara.
- Pillai, R., Scheiesheim, C., Williams, E. (1999). “Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: a Two-Sample Study”, *Journal of Management*, 25/6, 897-933.
- Rich, B. L., Crawford, E. R., Lepine, J. A., (2010). “Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test” *Journal of Applied Psychology*, 5, 834-848.
- Roberts, K. H. (1984). “Communicating In Organizations”, *Science Research Associates*, Chicago.
- Rousseau, D., Sitkin, M., Burt, S.B. (1998), “Not So Different After At All: A Cross-Discipline View of Trust”, *Academy of Management Review*, 23, 393-405.

- Satır, S. (2019) *Tükenmişlik Sendromu ve İşe Adanmışlık ve Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Schaufeli, Wİ, Bakker, A., Leiter, M. Taris T. (2008). "Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology", *Work&Stress: An International Journal of Work, Health&Organisations*, 22/3, 187-200.
- Sharma, H. and Yadav, R. (2018). "The Relationship Between Organizational Justice and Work Engagement: Trust as a Mediator" *IndianJournal of Management*, 11/3.
- Sing, U. and Srivastava, K. (2016). "Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour" *Global Business Review*, 17/3, 1-16.
- Sonnenberg, F. K. (1994). "Ethics: Trust Me...Trust Me Not", *Journal of Business Strategy*, 15/1, 14-16.
- Swartz, T., Iacobucci, D. (edt) (2000). *Handbook of Services Marketing and Management*, Sage Publications, California.
- Solomon, F., Flores, F. (2001), *Güven Yaratmak*, İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Şahinbaş, F. (2018). *Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımıyla İşyeri Arkadaşlığı ve İşe Adanma İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şayan Kileci, M. (2019). *Güven: İşte ve Özel Yaşamda Güven Dolu İlişkiler Kurma*, Elma Yayınevi, Ankara.
- Şenturan, Ş. (2014), *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Tan, H.H. and Tan, C.S. (2000). "Toward The Differentiation Of Trust in Supervisor And Trust in Organization", *Genetic, Socialand General Psychology Monographs*, 126/2, 241-260.
- Tan, Ç. (2016). "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Takım Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumu, Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerine Etkisi", *Ekev Akademi Dergisi*, 68, 65-80.
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2/1.
- Taşlıyan, M., Hırlak, B., Çiftçi, G., Fidan, E. (2016). "Etik Liderliğin Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi", *1. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumunda Sunulan Bildiri*, Elazığ, Türkiye, 13-14-15 Ekim.
- Tokgöz, E. ve Aytemiz, Seymen O. (2013). "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma", *Öneri Dergisi*, 10/39.
- Turhan, M., Demirli, C., Nazik, G. (2012). "Sınıf Öğretmenlerinin Mesleğe Adanmışlık Düzeyine Etki Eden Faktörler: Elazığ Örneği" *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 179-192.
- Türkmenoğlu, İ., (2017). *Pozitif Yönetim*, Elma Yayınevi, Ankara.
- Ugwu, F., Onyishi I. E., Rodríguez-SánchezA. M., (2014). "Linking Organizational Trust With Employee Engagement: the Role of Psychological Empowerment" *Personal Review*, 43/3, 377-400.
- Uslu, O. ve Ardıç, K.(2013). "Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler Mi?" *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 15/2.
- Uzun, O. (2011). *Liderlik Stilleri ile Örgütsel Güven ve Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

- Ülker, G. (2008), “Çalışanların Örgütsel Adalet Algulamalarının Yönetici ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi”,*Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1/16.
- Yalçın, E. (2019). *Duygusal Zeka ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki: Kuşaklar Bağlamında Bankacılık Sektöründe Bir Çalışma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yavan, Ö. (2016). ”Örgütsel Davranış Düzleminde Adanmışlık”,*Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 278-296.
- Yılmaz, A. (2012). *Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, A. ve Ulukapı Yılmaz, H. (2017). “Pozitif Psikolojik Sermayenin Algılanan Performans Düzeyine Etkisinde Örgütsel Adanmışlığın Aracılık Rolü: Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18/3, 129-144.
- Yılmaz, H., Karahan, A. (2011). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerinden Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13/3, 97-117.
- WEB_1. (2017). Yetki Devri, Yetki Genişliği ve Yerinden Yönetim. <https://www.makaleler.com/yetki-devri-yetki-genisligi-ve-yerinden-yonetim> (12.04.2019) .
- WEB_2. (2020). Kelimelergentr, Adamak, [https://kelimeler.gen.tr/adamak-nedir-nedemek-2915\(10.06.2020\)](https://kelimeler.gen.tr/adamak-nedir-nedemek-2915(10.06.2020)).
- WEB_3. (2019).Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, (güven, erişim: 16.03.2019; itimat erişim: 14.04.2019).
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. and Werner, J. M. (1998). “Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior”, *Academy of Management Review*, 23, 513-530.

EKLER

Ek-1 Tez Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu çalışmanın amacı, çalışanlarının güven algıları ve işe adanmışlık ilişkisini belirlemektir. Araştırmada elde edilen bilgiler tamamen bilimsel amaçla kullanılacak olup hiçbir şahıs ve kurumla paylaşılmayacaktır. Çalışmanın amacına ulaşabilmesi için vereceğiniz bilgilerin güvenilir ve tutarlı olması oldukça önemlidir. Ayıracağınız zaman ve değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Doç. Dr. İbrahim AKSEL – iaksel@pau.edu.tr

Zeynep MALAK – zmalak17@posta.pau.edu.tr

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın
2. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekâr
3. Yaşınız: () 18-25 Yaş () 26-34 Yaş () 35-44 Yaş () 45 yaş ve üzeri
4. Eğitim Düzeyiniz:
 - () Lise
 - () Ön Lisans
 - () Lisans
 - () Lisansüstü (Yük. Lis./Doktora)
5. Yöneticilik göreviniz var mı? (Size rapor veren en az 1 çalışan var mı) () Evet () Hayır
6. Mesleğinizde toplam çalışma süreniz:
 - () 1 Yıldan Az
 - () 1-5 Yıl
 - () 6-10 Yıl
 - () 11-14 Yıl
 - () 15 Yıl ve Üzeri
7. Faaliyet gösterdiğiniz sektör:
 - () Bilişim Teknolojileri ve Yazılım
 - () Elektronik
 - () Makine ve Teçhizat
 - () Sağlık
 - () Enerji
 - () Diğer

ÖRGÜTSEL GÜVEN ANKETİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Çalıştığım/yönettiğim işyerinin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2.	İşletmemizde sorumlular ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	1	2	3	4	5
3.	Ekip arkadaşlarım arasındaki güven düzeyi oldukça yüksektir.	1	2	3	4	5
4.	Çalıştığım/yönettiğim işyerinde birbirimize bağlılık düzeyimiz çok yüksektir.	1	2	3	4	5
5.	Ekip arkadaşlarımın yeteneklerine olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
6.	Ekip arkadaşlarım, yönetici yokken dahi işlerini yaparlar.	1	2	3	4	5
7.	Ekip arkadaşlarıma yaptığım işi zorlaştırmayacakları konusunda güvenirim.	1	2	3	4	5
8.	Çalıştığım işyerinde herhangi bir zorlukla karşılaşsam, ekip arkadaşlarıma bana yardım edeceklerine inanıyorum.	1	2	3	4	5
9.	Eğer ihtiyacım olursa, ekip arkadaşlarıma bana yardım eli uzatacaklarına inanırım.	1	2	3	4	5
10.	Ekip arkadaşlarıma çoğu, sözlerine güvenilir insanlardır.	1	2	3	4	5

İŞE ADANMIŞLIK DAVRANIŞI ANKETİ		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşimde yoğun bir şekilde çalışırım.	1	2	3	4	5
2	Çalışırken tüm gayretimi işime aktarırım.	1	2	3	4	5
3	Enerjimin çoğunu iş yerinde harcarım.	1	2	3	4	5
4	İşimde başarılı olabilmek için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
5	İşimi tamamlayabilmek için mümkün olan en yüksek çabayı sarf ederim.	1	2	3	4	5
6	Çalışırken tüm enerjimi işime aktarırım.	1	2	3	4	5
7	İşime tutkuyla bağlıyım.	1	2	3	4	5
8	İş yaparken kendimi enerji dolu hissedirim.	1	2	3	4	5
9	İşime çok fazla ilgi gösterir merak duyarım.	1	2	3	4	5
10	İşimle gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
11	İşim hakkında pozitif düşüncelere sahibim.	1	2	3	4	5
12	İşim beni heyecanlandırır.	1	2	3	4	5
13	İş yerinde zihinsel olarak işime odaklanırım.	1	2	3	4	5
14	İş yerinde yaptığım işe çok fazla dikkat harcarım.	1	2	3	4	5
15	İş yerinde tüm dikkatimi yaptığım işe veririm.	1	2	3	4	5
16	İş yerinde çalışırken işime dalar kendimden geçerim.	1	2	3	4	5
17	İş yerinde sadece işime konsantre olurum.	1	2	3	4	5
18	İş yerinde dikkatimin çoğunu işime ayırırım.	1	2	3	4	5

Ek-2 Özgeçmiş

Doğum Tarihi: 01/01/1993

Doğum Yeri Emirdağ

E-posta: zeynep-malak@hotmail.com

2007-2011 Metin Zülbiye Sarı Anadolu Lisesi

2012-2016 Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi- Sağlık Yönetimi Bölümü

2013-2019 Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi- Sosyal
Hizmet Bölümü

2017-2020 Pamukkale Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü –
Yüksek Lisans