



Effects of Perceived Organizational Trust on Employee Motivation: An Application on Retail Store Employees

Mustafa Tuysuz*
Marmara University

ARTICLE INFO

Article history:

Received
19.02.2017

Received in revised form
21.03.2017

Accepted
24.04.2017

Key Words: Motivation, trust, organizational trust, retail store employees¹

ABSTRACT

Objectives: In this study, it has been aimed at analyzing the effects of perceived organizational trust on employee motivation.

Methods: In this context, it has been used the data collected from 181 employees at a retail store. The questionnaire method is used as a data collecting method. The Motivation Questionnaire has been used to measure motivation. Trust in Organization Questionnaire has been used to measure organizational trust. The factor, reliability, correlation and regression analyses has been carried out by using acquired data with the help of a statistic program.

Results: The result of the analyses indicates that perceived organizational trust effects the motivation of the retail store employees.

Originality: The findings from this study may be used to improve productivity and to understand the motivation level of the employees of the organization. It will also show their trust to each other as well as their managers and their organization.

Algılanan Kurum İçi Güvenin Çalışanların Motivasyonları Üzerindeki Etkisi: Bir Zincir Mağaza Uygulaması

Mustafa Tuysuz
Marmara Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Makale Tarihiçesi:

Başvuru
19.02.2017

Revizyon
21.03.2017

Kabul
24.04.2017

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Güven, Örgütsel güven, Zincir Mağaza

ÖZ

Amaç: Bu çalışmada zincir mağaza çalışanlarının kuruma güven algısının motivasyonlarına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Tasarım/Yöntem: Bu bağlamda bir zincir mağazada çalışan 181 kişiden alınan veriler kullanılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiştir. Motivasyonu ölçmek için geçerliliği ve güvenilirliği tespit edilmiş olan Motivasyon Anketi, örgütsel güven unsurlarını ölçmek için de Örgütsel Güven ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler bir istatistik programı ile analiz edilerek faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Sonuçlar: Analiz sonuçları, zincir mağaza çalışanlarının kuruma güven algısının motivasyonlarını etkilediğini ortaya çıkarmıştır.

Özgün Değer: : Bu araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular, kurumun çalışanlarının motivasyon seviyesini tespit etmesine ve verimliklerini artırmak amacıyla kullanılabilir. Araştırma, aynı zamanda hem birbirlerine hem de yöneticilerine olan güvenlerini göstermiş olacaktır.

* Corresponding Author Email: mustuysuz@hotmail.com

1. Giriş

İnsanlar binlerce yıldır büyük eserler ortaya koymaktadır. On binlerce insanın onlarca yılda yaptığı Mısır piramitleri, Sümerlerin onlarca metre yüksekliğinde olan ve yapımında binlerce insanın çalıştığı ziguratları, M.Ö. 1100'de yapılan Çin Seddi gibi büyük yapılar bunlara örnek gösterilebilir. Bölümlere ayırma, emir-komuta gibi yönetsel uygulamaların ilk defa bu devasa eserlerin yapımı sırasında ortaya çıktığı bilinmektedir (Bateman & Zeithaml, 1990; Schermerhorn, 1996; Dessler, 1998). Bu eserler insanların hedeflerine ulaşmak için nasıl motive olduğunun ya da motive olabileceğinin de kanıtıdır. Bunların yapımında, idarecilerin yönetsel yeteneklerinin yanı sıra çalışanların motivasyon seviyelerinin ne olduğu da önemlidir. Tarih boyunca insanlar birçok nedenle motive olmuşlardır. Kimi zaman cezalardan kaçınmak amacıyla, kimi zaman da kendini koruma dürtüsü ile bu faaliyetleri gerçekleştirmişlerdir.

Orta Çağ'a gelindiğinde özellikle Avrupa'da ticaretin gelişmesinin de etkisi ile taşımacılık ve dağıtım alanlarında büyük filolar kurulmuş, böylece dünyanın bilinen bütün kıtalarına ticari faaliyetler gerçekleştirilmiştir. Ünlü İskoç filozof ve ekonomist Adam Smith'in 18. yüzyılın sonunda yayınladığı *Ulusların Zenginliği* (An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations) isimli eseri tam bu ekonomik ve ticari gelişmelerin zirveye ulaştığı sırada basılmıştır. Smith eserinde, günümüz organizasyonlarında da çalışanların belli bir amaca yönlendirilmesinde ve daha verimli çalışmalarında en önemli unsurlardan olan tam rekabet, sermaye, emek, ücret ve iş bölümü gibi konuları, dönemine göre farklı ve yenilikçi bakış açısı ile inceleyerek ekonomik ve sosyal literatüre sokmuştur. Bu ve benzeri yenilikçi ekonomik ve sosyal yaklaşımlara ek olarak, 19. yüzyılda buharlı makine teknolojisinin gelişmesi ve yaygınlaşması ile sanayi devriminin ilk ayak sesleri duyulmaya başlamıştır.

18. yüzyılın sonu ve 19. yüzyılın ikinci yarısında Avrupa ve Amerika'da boy gösteren sanayi devrimi, sonuçları itibari ile tüm dünyayı etkilemiştir. Sanayi devriminden önceki dönemlerde sermaye sahipleri işletmelerinde, hem yönetici, hem işletmeci, hem de yatırımcı olarak yer almaktaydılar. Sanayi ile birlikte gelen makineleşme, yıllarca çiftçilik ve esnafılık gibi küçük işletmeler halinde ekonomik faaliyet gösteren insanları bir araya getirmiş ve fabrikalarda, kimi zaman en zor şartlar altında çalışmalarına neden olmuştur. Bu çalışmalar esnasında yığınların kontrolü de zorlaşmış, organizasyonların tecrübe ve sezgiye dayalı olarak yönetilmeleri güçleşmiştir. Bu durum yönetici olarak isimlendirilen yeni bir çalışan sınıfının doğmasına neden olmuştur (Baransel, 1993).

Yönetsel faaliyetlerin bu şekilde profesyonel yöneticiler ile gerçekleştirilmeye başlanması, farklı yönetsel yaklaşımları da beraberinde getirmiştir. İnsanı, mevcut üretim faaliyetinin bir unsuru olarak gören Klasik Yönetim Yaklaşımları bunlardan biridir. Bu yaklaşımın önde gelen temsilcilerinden olan Frederick Winslow Taylor, verimliliğin artırılması amacıyla Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nı (Scientific Management) geliştirmiştir. Bu yaklaşımda Taylor, işlerin daha iyi yapılması ve organizasyonların daha verimli üretim yapmaları için işlerin yapılış biçiminin bilimsel yöntemler kullanılarak belirlenmesi fikrini ortaya atmıştır. Bütün bunların yanı sıra bugün hedef tayini olarak bilinen güdü teorisinin de unsurlarından olan üretim kotalarının konulması fikri yine Taylor'ın çalışmaları esnasında ortaya atılmıştır. Diğer bir güdüleme faaliyeti olarak da, parça başı ücret fikrini ortaya atmış ve gerçekleştirmiştir. Parça başına ücret yöntemi, farklı şekillerde de olsa günümüz üretim organizasyonlarında hala kullanılmakta olan bir güdüleme yöntemidir (Tevrüz, Erdem & Bozkurt, 2012). Bu ve benzeri yenilikler getirilmiş olsa bile, bu yaklaşım için ücret dışında bir yenilik getirmediği ve sosyo-psikolojik konulara hiç değinmediği eleştirileri yapılmaktadır.

Klasik Yönetim yaklaşımlarından bir diğeri de Henri Fayol tarafından ortaya atılan Yönetim İlkeleri Kuramıdır (Administrative Theory). Bu kuram kapsamında Fayol bazı yönetsel ilkeler getirmiş ve bu ilkeler ile verimliliği artırma yoluna gitmeye çalışmıştır. Fayol'un getirmiş olduğu ilkeler günümüzde Yönetim İşlevleri (Planlama, Örgütlenme, Yönetim, Eşgüdümleme ve Denetim) olarak geçerliliğini korumaktadır (Bolat, Seymen, Bolat & Erdem, 2009). Taylor'la benzeri şekilde Fayol da işlerin düzenlenmesi, verimliliğin artırılması gibi konularda mühendislik açısından bakan bir yaklaşım geliştirmiş, insan ile makine arasında bir fark görmeyerek eleştirilere konu olmuştur (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008).

Klasik Yönetim Yaklaşımı Kapsamında olan bu tür çalışmalar devam etmekte iken, 1930'lu yıllarda Harvard Üniversitesinden Elton Mayo ve ekibi Neo-Klasik ya da Davranışsal Yönetim Yaklaşımı olarak isimlendirilen bir yaklaşım kapsamında bazı deneysel çalışmalara başlamışlardır. Hawthorne Araştırmaları olarak bilinen bu çalışmalar, ilk olarak Klasik Yönetim Yaklaşımı kapsamında bir mühendislik çalışması olarak başlamış, ancak daha sonra Mayo ve arkadaşlarının katılımı ile davranışsal yaklaşım sürecine girmiştir (Robbins & Coulter, 2011). Yapılan çalışmalar organizasyonun sosyal bir sistem olduğu ve insan unsurunun bu sistemin en önemli bileşeni olduğunu ortaya koymuştur (Davis,1987).

Günümüzde insanların bir amaca yönlendirilmesi konusunda birçok çalışma yapılmaktadır. Bu çalışmalar insanları, organizasyonun hedefleri doğrultusunda yönlendirerek belirlenen ekonomik hedeflere ulaşmayı sağlamaktadır. Bunu yaparken çalışanların da yönetime katılması, ortak hedefler belirleme gibi çalışanı da organizasyonun bir parçası haline getiren, aidiyet duygusu kazandıran yöntem ve yaklaşımlarla hareket edilmektedir. Sadece organizasyon ile çalışan arasındaki ilişki değil, başta güven algısı olmak üzere çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri de günümüz yönetsel sistemleri içinde yerini almıştır. Bir kişiye duyulan güven nasıl bir kişiye itibar sağlıyorsa, kuruma duyulan güven de benzeri bir şekilde kuruma itibar sağlamaktadır. Başarılı organizasyonların temelinde kişiler arası güven, kuruma güven çalışana güven gibi unsurlar yer almaktadır. Örgütsel güven, kısa zamanda ortaya çıkmayan, sürekli ve zaman alan bir süreç olarak organizasyonun ve çalışanlarının birlikte meydana getirdikleri bir olgudur (Şakar, 2012).

Ülkemizdeki ekonomik gelişmelere bağlı olarak, zincir mağazalar da ekonomik büyüme ve gelişmelerini sürdürmekte, alışveriş merkezlerinde veya şehirlerin en işlek yerlerinde onlarca kişinin çalıştığı şubeler açarak ekonomik faaliyetlerini göstermektedirler. Sektörel alanda istihdamın en fazla olduğu ilk 3 sektör; 1 milyon 74 bin kişi ile perakende ticaret, 869 bin kişi ile bina inşaatı, 563 bin kişi ile de kara ve boru hattı taşımacılığı sektörü olmuştur (Türkiye Perakendecilik Meclisi Sektör Raporu, 2012). Bu kurumlarda çalışan insanların kurumlarına ve çalışma arkadaşlarına olan güven duygusu, belirtildiği gibi, organizasyonların başarılı olmasında en önemli etkenlerdendir. Bu çalışma, zincir mağaza çalışanlarının çalıştıkları kuruma, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine olan güvenlerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca güvenilir bir organizasyonun, çalışanların motivasyonlarını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Motivasyon

Motivasyon (motivation) kelimesi Latince "movere" kelimesinden türemiştir. Latince'de "movere", harekete geçirme anlamındadır. İngilizce ve Fransızca "motive" kelimesinden türeyen "motivation" terimin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçiren olabilir. Buna göre güdüleme, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir (Eren, 2012). Bir diğer tanımda ise motivasyon, bireyi amaca göre harekete yönelten bir iç durum olarak belirtilmiştir (Güney, 2011). Ayrıca motivasyon, bir işin yapılması konusunda birey davranışını tanımlar. Her insan davranışı bir istekle başlar ve önünde de bir amaç vardır. Hedeflenen amaçlara varmak için de insanın isteklerinin doyurulması gerekir (Sabuncuoğlu, 1982). Bir diğer tanım ise, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleri olarak yapılan tanımdır. Bu tanıma göre motivasyon, kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve kendilerine performansları ile ilgili bilgi verilmesi konularını kapsamaktadır (Koçel, 2013).

Motivasyonun öne çıkan iki özelliği vardır. İlk olarak motivasyon, kişisel bir durumdur. Bir kişiyi motive eden şey bir diğer kişiyi motive etmeyebilir. Diğer özellik ise, motivasyon, ancak kişinin davranışları yolu ile gözlenebilir. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılır. Koçel'e göre motivasyon kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma gayreti ile ilişkilidir. Kişi ile yaptığı iş arasında motivasyona etki eden bir durum söz konusudur. Yapılan iş, birey için işin ekonomik değeri, sosyal statüsü ve prestij değeri ve psikolojik değeri gibi anlamlar taşımaktadır. Diğer yandan iş için, kişinin de taşıdığı bazı anlamlar vardır. Çünkü işin gelişmesi bunu yapan kişiye bağlıdır. Motivasyon açısından önemli olan kişilerin uygun ortamda kendileri için

anlamli işi yapmalaridir. İş yapan kişi, yaptığı işi anlamli bulmadığı takdirde motivasyon her zaman bir sorun olarak ortaya çıkacaktır (Koçel, 2013).

Örgütsel Davranış alanında yapılmış olan araştırmaların ve geliştirilen kuramların temelinde yönetim konusunda başarıyı getirecek yöntemi bulma arayışı vardır. Yöneticiler farklı ihtiyaç ve kişiliklere sahip çalışanları, organizasyonun hedeflerine uygun şekilde yönlendirme amacındadır. Böylece verimliliği artırma ve işletmenin temel hedefi olan karlılığı arttırmak düşüncesindedirler. Bu yaklaşımla bir değerlendirme yapılırsa motivasyon, çalışanları organizasyon amaçlarına yaklaştıran, onları organizasyon amaçlarına inandıran ve özendiren eylemler olarak tanımlanabilir (Miner, 1992).

Bazı araştırmacılara göre motivasyonda üç aşama vardır. İlki, insanı belli bir hedefe doğru iten bir iç uyarıcının varlığı, diğeri bu hedefe varmak için yapılan davranışlarla hedefe varma ve sonucusu ise hedefe varmış olmanın verdiği tatmindir (Tevrüz, Erdem & Bozkurt, 2012).

Motivasyon konusunun daha iyi anlaşılması için bazı kavramların bilinmesi gerekmektedir. Bu kavramlar ihtiyaç, dürtü, güdü, başarı güdüsü ve hedeftir.

İhtiyaç: Fizyolojik ve psikolojik dengenin bozulmasından doğan eksikliklerdir (Güney, 2011). İhtiyaçların tatmin edilmemesi zamanla bireylerde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına neden olmaktadır. Yiyecek, su, uyku, cinsel arzu gibi ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlar olarak isimlendirilirken, kişisel takdir, sorumluluk hissetme ihtiyacı şefkat duyma, arkadaşlık gibi ihtiyaçlar sosyal ihtiyaçlar olarak isimlendirilir (Güney, 2000). İhtiyaçlar sadece bedenimizle ilgili olan biyogenik ihtiyaçlar değildir, aynı zamanda sosyojenik ihtiyaçlarımız da vardır. Bunlar sosyalleşme sırasında öğrenme yoluyla edinilir. Örnek olarak, bir kişinin herhangi bir nedenle kendi yatağında yatamadığı zaman uyuyamaması durumu, bunun bir ihtiyaç haline gelmesine neden olur (Tevrüz, Erdem & Bozkurt, 2012).

Dürtü: Fizyolojik ihtiyaçların organizmayı hareket ettirmesine dürtü denir (Güney, 2011). Diğer yandan dürtü, organizmayı belli bir hedefe doğru davranmaya sevk eden itici bir güç olarak da tanımlanmaktadır. Organizmanın harekete geçip geçmemesi dürtünün ne derece güçlü olduğunun yanı sıra ihtiyacı tatmin eden şeyin de ne derece ulaşılabilir olduğu ile ilgilidir (Tevrüz, Erdem & Bozkurt, 2012).

Güdü: Bireyi bir amaca ulaştırmak için harekete geçiren, yaptığı davranışı güçlendiren ve etkinleştiren güçtür (Güney, 2011). Güdü, güdülenme sürecinde ihtiyaç ve dürtünün oluşturduğu ilk aşamayı içine alan bir kavram olarak tanımlanmıştır (Tevrüz, Erdem & Bozkurt, 2012). Kimi araştırmacılar güdüyü öğrenilen ihtiyaçları tatmin için organizmayı harekete geçiren itici bir güç olarak tanımlarken, dürtü kavramını fizyolojik ihtiyaçları tatmin için organizmayı harekete geçiren bir güç olarak tanımlamaktadırlar (Davidoff, 1981). Güdü, kendini verme, zaman ayırma, hoşlanma vb. birçok duyguyu içeren karmaşık yapıli bir kavram olarak da tanımlanmaktadır (Açıkgöz, 2003).

Başarı Güdüsü: Başarı güdüsü, bireylerin mükemmel sonuçlara ulaşmak için çabalamalarına neden olan saik olarak tanımlanmıştır (McClelland, 1985). Diğer bir deyişle, güçlükleri yenme, ilerleme ve geliştirme arzusu olarak ifade edilebilir (Güney, 2011). Başarı güdüsü, iyi iş yapma, ya da kusursuzluk standartlarıyla rekabet etmenin önemli olduğu eylemlere yönelme olarak da tanımlanabilir. Başarı güdüsüne sahip bireyler kendilerine orta zorlukta, başarabilecekleri amaçlar saptarlar (Can, 1985).

Hedef: Hedefler, ihtiyaçları tatmin ederek dürtülerin giderilmesini sağlayan uyarıcılardır (Tevrüz, Erdem & Bozkurt, 2012). Birey hedefine ya da doyumuna ulaşmadığı takdirde, kendisinde bir boşluk hisseder. Bunun sonucunda bireyde istek ve dengesizlik baş gösterir. İhtiyaç karşılandığında bu dengesizlik giderilir ve böylece birey doyumuna ulaşır. Fakat bireyi sürekli mutlu ve tatmin olmasını sağlayan bir doyum noktası yoktur. Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde diğeri bir ihtiyaç başlar ve motivasyon süreci tekrar eder (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008).

2.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Motivasyon kuramları, Kapsam ve Süreç Kuramları olmak üzere 2 temel ayrım içinde ele alınmaktadır. İnsanın fizyolojik ve psikolojik açıdan sürekli gelişen bir varlık olduğu dikkate alındığında, kişinin gelişmesi, içsel

yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel (cognitive) ve duygusal yönleri üzerinde durulmaktadır. Kişiyi anlamayı, kişinin sahip olduğu bu unsurlara hitap ederek kişiyi motive etmeyi amaçlayan bu kuramlar Kapsam (Content) Kuramları olarak isimlendirilmektedir. Kişinin sahip olduğu içsel unsurlardan çok, kişinin dışında gelişen unsurlara ağırlık veren kuramlar ise Süreç (Process) Kuramları olarak isimlendirilmektedirler. Bu yaklaşım kişilerin davranışlarının dış unsurlar tarafından kontrol edildiği varsayımından hareket etmektedir. Özetle Süreç Kuramları kişinin içindeki saikleri anlamak yerine, çevresinde bulunan dış unsurları anlamak ve kullanmak amacındadır (Koçel, 2013).

İlk olarak Frederick Herzberg'in 1959 tarihli "Motivation to Work" isimli kitabında bahsedilen bu kuram Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının ardından en çok bilinen kuramdır. Bu çalışmada Herzberg, bireylerin değer sistemleri içinde çalışmayı hangi koşullarda arzu edilemez bulduğunu ve ondan kaçınmak istediklerini saptamak istemiştir. Herzberg toplamda 200'e ulaşan muhasebeci ve mühendis arasında yapmış olduğu araştırmasında hangi faktörlerin çalışma sırasında hoşnutsuzluk derecesini arttırdığını veya azalttığını tespit etmek istemiştir. Bundan hareketle bazı iş koşullarının eksikliği halinde çalışanın tam anlamı ile motive olmadığını ileri sürmüştür. İş koşullarının güdüleyici olmadığını, fakat olmasının da gerekliliğini belirtmiştir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008).

Herzberg çalışması sonrasında olumlu ve olumsuz duyguların farklı boyutlardan kaynaklandığı sonucuna varmıştır. Olumlu duygular işin içeriğine (job content) bağlanırken olumsuz duygular iş ortamına (job context) bağlanmıştır. Yani olumlu duygular insanın ne yaptığına, olumsuz duygular ise hangi şartlar altında yaptığı ile ilgilidir. Herzberg bunlardan ilkinde Güdüleyiciler (Motivators) diğere Hiyen Faktörler (Hygiene Factors) adını vermiştir (Tevrüz, Erdem & Bozkurt, 2012).

Maslow ve Herzberg'in kuramlarının karşılaştırılması yapıldığında, Maslow'un insan gereksinmelerini önem sırasına göre sıraladığı, Herzberg'in ise bir işin gerçekleştirilmesine kişisel başarı ve kendisini kabul ettirme güdüsüne önem verdiği görülür. Maslow'a göre fiziksel gereksinmeler içinde yer alan ekonomik gereksinmeler karşılanmadan doyuma geçilmez. Ancak Herzberg, Maslow'a göre ekonomik gereksinmelerden biri olan ücreti ancak 6. sırada motive eden faktörler içine almıştır. Herzberg, iş ortamında doyum sağlamanın en geçerli yolu olarak başarılı olmayı ve sorumluluk almayı vurgularken, Maslow, ilk olarak ekonomik faaliyetlere yer verir ve bunlar giderilmedikçe başarılı olunamayacağını savunur (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008).

Hakkında bir çok çalışma yapılmış bir kuram olarak bu kurama bir takım eleştiriler getirilmektedir. En yoğun eleştiri ekonomik motivasyon faktörlerinin özellikle ücret konusunun geri plana alınmış olmasıdır. Bir diğere eleştiri de bu kuramın gelişmiş ülkelerin toplumsal yapıları göz önüne alınarak geliştirilmesi nedeniyle farklı toplumsal yapılara sahip ülkelerde farklı sonuçlar ortaya çıkarması durumudur. Ek olarak, çalışmanın yapıldığı toplumun yüksek satın alma gücü nedeni ile bu faktörün geri planda kalması doğal karşılanmakla beraber araştırmanın tüm toplumları içeren evrensel bir çalışma olmadığını göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Eren, 2012). Bir diğere eleştiri de kuramın kişiler arası farklılıkları dikkate almaması olarak gösterilmektedir. İzlenen kurum politikası bir bireyde motivasyon sağlarken başka bir bireyde sorumluluk alma konusu güdüleyici olabilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008).

Herzberg'in çift faktör kuramı, motivasyonu bir ders kitabı açıklaması kadar açık anlatsa da akademik perspektif açısından bakıldığında işteki motivasyonu oldukça hafife almaktadır. Araştırmacılar Herzberg'in kullandığı metodolojiden biraz saptıklarında belirtilen iki faktöre ulaşamamaktadırlar. Bu durumda iş faktörleri hem tatmine hem de tatminsizliğe sebep olmaktadır. Bu bulgular bize bu kuramın motivasyon konusunda net bir açıklamayı garanti etmediğini göstermektedir. Herzberg'in modeli sadece iş motivasyonundaki bazı durumları açıklamakta ancak organizasyon çalışanlarının karmaşık motivasyon süreçlerini tam manasıyla açıklamamaktadır (Luthans, 1992).

Tüm bu eleştirilere rağmen Herzberg'in kuramı, daha önce ihmal edilen ve dikkate alınmayan işin içeriği (Job Content) konusunu ön plana çıkarmıştır. İşin zenginleştirilmesi (Job Enrichment) tekniğinin geliştirilmesinde de bu kuramın katkısı büyüktür (Tevrüz, Erdem & Bozkurt, 2012).

2.3. Güven

Güven kelimesi Türkçede "korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu" olarak tanımlanmaktadır (TDK Türkçe Sözlük). Hosmer'in (1995) yaptığı tanıma göre güven, bir kişi, grup veya kurumun ahlaken meşru davranışının diğer bir kişi, grup veya kurum ile ilgili olan beklentisidir. Araştırmacı, ahlaken meşru davranışı, ahlaki olarak doğru kabul edilen ve ahlaki prensipleri temel alan davranış şekli olarak ifade etmektedir. Diğer yandan, üzerinde anlaşılan bir tanım olmamasına rağmen tanım içinde "savunmasızlık", "belirsizlik" ve "risk" ifadelerinin bulunmasına dair görüş birliği vardır. "Savunmasızlık" kişiler ya da örgütler arasında karşılıklı bağımlılık ya da iş bölümünün gerektiği karmaşık işlerde daha fazla gözlemlenir. Buna göre güven, bir tarafın diğer tarafın kontrol ya da izlemeyi gerektirmeyecek şekilde gerçekleştirdiği ve güvenen için önemli sayılabilecek, beklentiye dayalı davranışlarına karşı savunmasız kalma isteğidir (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

Güven kavramının sosyal ilişkilerdeki önemi konusunda hemfikir olunmasına rağmen pek çok yerde gerek bireyler arası gerekse de birey-yapı (sistem) arası güvenin zayıf olduğu bilinir ve söylenir. Güven oluşumunun ve sağlanmasının olmazsa olmaz olduğunu düşünen kişiler dahi kendilerinin dış dünyaya duydukları güvene şüphe ile yaklaşmaktadırlar. Araştırmacılara göre güven kavramının yakın tarihlerde önem kazanmasının nedeni bireyselleşme eğilimli, bireylerin yalnızlaştığı, faydacı (pragmatic) değerlerin ön plana geçtiği toplumsal değişimdir. Toplumsal bazda belirsizlik ve karmaşıklık gittikçe artmakta, değişim ihtiyacı, risk alma gereksinimi, yenilik ve öğrenme ihtiyaçları önemli birer olgu haline gelmektedirler. Yapılan çalışmalara göre güvenin psikolojik bir olgu olduğu konusunda neredeyse tüm araştırmacılar hemfikirdir. Bireylerin başkalarına güvenmeye hazır olması ile ilgili olarak kişiliğe bağlı olan farklılıkların, güvenin gerekliliği ve güvenmeyi sağlayan nedenler olarak da sosyal faktörlerin üzerinde durmuşlardır. Ekonomistler ve sosyologlar ise güvenin belirsizlikten kaçınma için bir araç olarak görmüşlerdir. Sosyal psikologlar ise güveni birey ve grup düzeyinde ele almış, güveni oluşturan veya güvensizliğe neden olan unsurları da bireylerarası değişkenlerle incelemişlerdir (Arı, 2003).

İşletme ve yönetim bilimi açısından ise güven farklı düzeylerde güven, kurum içi ve kurumlar arası güven, nedenleri, sonuçları ve örgütsel değişime olan etkisi, güven biçimleri ve güvenin unsurları gibi konularda ele alınmıştır (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998).

2.3.1. Kuruma Güven

Kurumlarda güven hem kurum hem de birey düzeyinde oluşmaktadır ancak kuruma güven birey düzeyinde güvenden farklı olarak kurum odaklıdır. Örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin veya yöneticinin sözünde duracağına inancı olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içinde güven, dikey ve yatay anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelindedir (Demircan ve Ceylan, 2003). Kuruma güven, kurum içindeki ilişkiler ve davranışlardan beklentiler olarak tanımlanmaktadır (Shockley-Zalabak, Ellis & Winograd, 2000). Bir başka tanımda ise kuruma güven, bireyin kurumdan kendi yararına olacak ya da en azından kendisine zarar vermeyecek eylemler hakkındaki inancıdır (Polat, 2009).

Tan ve Tan'ın (2000) yapmış oldukları çalışmalarında, kuruma güven ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişki ortaya çıkarken, personel devir hızı ile olumsuz ilişki ortaya çıkmıştır. Kuruma güvenen çalışanlar, yaptıkları işten zevk alırken aynı zamanda kurum içinde kariyer hedeflemekte ve kurum içi güvenin düşük olduğu çalışma ortamlarındaki çalışanlara oranla kurumdan ayrılmayı daha az düşünmektedirler.

2.3.2. Yöneticiye Güven

Kurum içinde güven kavramı kapsamında yapılan çalışmalarda çoğunlukla yöneticiler üzerine odaklanılmış ve çalışanların yöneticiye duydukları güvenin yöneticilerin davranışlarından kaynaklanacağı ileri sürülmüştür (Özdaşlı & Yücel, 2010). Çalışanlar her şeyden önce yöneticiye güvenilebilirler. Yöneticiye duyulan bu güven duygusu da yöneticinin her türlü söz ve davranışının çalışanlar tarafından değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkar (Erden & Erden, 2009).

Whitener ve arkadaşları (1998), Yönetmel Güvenilirlik Modeli olarak isimlendirdikleri güven modelinde, çalışanların yöneticilerine güven duymalarını sağlayan unsurları belirlemiş ve güvenin yöneticiler tarafından başlatılması gerektiğini vurgulamışlardır. Güven tanımlarında sıkça sözü edilen beklenti burada da ortaya çıkmaktadır. Yöneticinin, ister yazılı ister sözlü olsun, beyanları yönetici ve çalışan arasındaki güven oluşumunda anahtar rol üstlenmektedir. Karşılıklı güvenin artması ile de işletmelerin önemli amaçlarından biri olan verimlilik artacaktır (Zand, 1972).

Yöneticiye duyulan güven ile kuruma duyulan güven birbirlerinden farklı olgulardır. Çalışanlar yöneticiye güven duydukları halde kurumlarına güven duymayabilir veya kuruma güven duydukları halde yöneticilerine güven duymayabilirler. Bazı durumlarda kuruma duyulan güvenin sağlanması yöneticiye duyulan güven ile sağlanabilir. Çalışanlar yöneticiyi kurumun temsilcisi olarak algıladıklarından yöneticiye duyulan güven sonrasında kuruma karşı bir güven duygusu gelişebilir (Tan & Tan, 2000). Yöneticiler tüm davranış ve uygulamaları ile kurum içinde güveni tesis edebilir veya yok edebilirler (Shaw, 1997). Örgüte güven ve yöneticiye güven arasında olumlu bir ilişkinin olduğu, yani yöneticiye güvenin olduğu çalışma ortamlarında kuruma güvenin de olduğu söylenebilir (Erdem, 2003; Arslan, 2009).

2.3.3. Çalışma Arkadaşına Güven

Çalışma arkadaşına güven, onun yetkinliğine, adaletli ahlaklı ve güvenilir olduğuna inanmak olarak tanımlanabilir. Çalışma arkadaşına güvenen birey, ondan bir zarar gelmeyeceğine ve kendisini su istimal etmeyeceğine emindir (İslamoğlu, Birsal & Börü, 2012). Araştırmalar çalışanların birbirlerine duydukları güven ile takım çalışmasına bağlılık, sorunları dile getirme ve çözme, kuruma bağlılık gibi konularda olumlu bir tavır sergilediklerini göstermektedir (Derin, 2011).

Güven tanımı itibari ile karşılıklı bir olgudur. İki kişi arasında başlayan güven birbirlerinin güvenilir davranışlarını gördükçe artar. Birbirini takip eden bu tür davranışlar sonucunda güven davranışı yükselen bir ivme ile hareket eder ve böylece kişiler arasındaki güven de pekişmiş olur (Butler, 1991).

Çalışanlar arasında karşılıklı güvenin kurumlar içinde örgüt gelişimi, kişisel ve kurumsal etkililik gibi konulardaki rolü birçok araştırma tarafından desteklenmiştir. Çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine duydukları güvene bağlı olarak işten ayrılma niyetlerinin azaldığı, ekip başarısının arttığı ve işe ve kuruma adanmışlığı artırdığı da gözlenmiştir (İslamoğlu, Birsal & Börü, 2012).

2.4. Örgütsel Güven ve Motivasyon Arasındaki İlişki

Örgütsel Güven; yöneticiye güven, kuruma güven ve çalışma arkadaşına güven şeklinde çalışanların birçok iş tutumunu etkileyen etkileşimli, 3 temele dayanan bir faktör olarak düşünülebilir. İş tutumları, işten ayrılma motivasyon, işe veya kuruma bağlılık, adalet algısı, iş tatmini, vatandaşlık davranışı gibi birçok dikkate değer değişken ile örgütsel güven arasında ilişki bulunmaktadır.

Kimi araştırmacılar güveni bir süreç, özellik ya da davranıştan çok bir çıktı olarak değerlendirmektedirler. Yönetimin etkinliği kişiler arası güvenin var olması koşuluna bağlıdır. Üst yönetim ve orta kademe yöneticiler arasındaki güven ile organizasyonun performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Dürüstlük, tutarlılık ve profesyonellik, kişiler arası yardımseverlik ve iletişime açıklık sergileyen yöneticiler çalışanları ile daha etkili organizasyonlar ortaya koymaktadırlar (Cho & Ringquist, 2011).

Güven, çalışanın gelecekteki davranışları hakkında, diğer çalışanın beklentilerini etkileyerek işyeri davranışları ve sonuçları üzerine motive edici kavramlarının etkisini kolaylaştırır (Dirks & Ferrin, 2001). Muchinsky (1977) ve Driscoll (1978) güvenin iş tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğunu bulmuşlardır.

Yöneticiye duyulan güven, yönetici ile çalışanlar arasında güven tesis etmek suretiyle çalışan tatmini ve işten ayrılma düşüncesi gibi davranışları ile pozitif yönde ilişkilidir. (Mayer et, al., 1995; Kramer, 1999; Dirks & Ferrin, 2001). Dirks ve Scarlicki (2009) güvenilir çalışanların çalışma arkadaşlarından daha çok fayda elde ettiklerini

belirterek, güvenilir çalışanların daha iyi bir performans gösterdiklerini ifade etmektedirler. Grant ve Sumath'ın çalışması (2009) olumlu sosyal motivasyon ve iş performansı arasındaki bağın güvenilir bir yönetici altında çalışırken daha güçlü olduğunu göstermektedir. Yöneticiler güvenilirse ve hedefleri açık bir şekilde bildirirlerse, çalışanların içsel motivasyonları ve tatminleri daha güçlü olmaktadır. Öte yandan, içsel motivasyon ve yöneticiye güven, çalışanların tatmin olmasında 2 ana dürtü/güdü (drive) olarak görünmektedir. Yüksek güvenilirliğe sahip yöneticiler altında çalışanların içsel motivasyonları da daha güçlü olmaktadır (Cho & Perry, 2012).

Katou'ya (2013) göre, prosedür adaleti ve dağıtım adaleti güvenilirlik ve dürüstlük ile daha çok bağlantı göstermektedir. Prosedür adaleti, çalışanların motivasyon, bağlılık, çalışan bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri konusunda dağıtım adaletinden daha iyi bir yordayıcıdır. Dağıtım ve prosedür adaleti kurum içindeki güven ile bağlantı göstermektedir. Özellikle prosedür adaleti, motivasyon gibi çalışan tepkilerini daha iyi yordamaktadır. Çalışanların prosedürel adaletsizlik ile ilgili tatminsizlik duyguları çalıştıkları kuruma yönelik olmasına rağmen, çalışanların kararlara katılmaları ile giderilebilir. Çalışanların etkileşimsel adaletsizlik ile ilgili tatminsizlik duyguları ise yöneticilerine yöneliktir. Kurumsal bağlılık kuruma güven ile ilişkili iken, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çalışan tepkileri bireysel düzeyde güven ile ilişkilidir. İnsan kaynakları uygulamalarının kapsam ve süreçleri, motivasyon, çalışan bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çalışan tepkilerini güçlü bir şekilde etkilemektedir. Motivasyon, hizmet ve alım-satım sektörlerinde daha yüksektir. Yine motivasyon, kadınlar, yaşlılar, uzun süre aynı kurumda çalışanlar ve alt pozisyonlardaki çalışanlarda daha yüksektir.

Güven duygusal ve devamlı bağlılığı etkilemektedir. Değişime karşı tutumlar da güvenin çıktılarıdır. Güven örgütsel vatandaşlık davranışını ve iş tatminini daha işlevsel hale getirir. Bir çalışanın algıladığı örgütsel destek onun kuruma olan bağlılığının devamlılığına, işten ayrılma düşüncesinin düşmesine ve daha yüksek lider üye etkileşimine destek olur. Çalışma arkadaşına güven, algılanan örgütsel desteğe olumlu yönde katkıda bulunmaktadır. İşten ayrılma düşüncesini azalttığı gibi duygusal bağlılığı da olumlu yönde etkilemektedir (Ferres, Connell & Traraglione, 2004).

Güneşer (2002), güvenin kurumlarda birçok olumlu etkisinden söz etmektedir. Güven, çalışanların moralini yükseltmekte, formaliteyi azaltmakta, iletişimi artırarak değişime karşı olarak direnci düşürmekte ve örgütsel bağlılığı artırarak çalışanların sadece karlılığı değil, her alanda kurumun menfaatini düşünmelerini sağlamaktadır. Bütün bunlar bir araya geldiğinde ise maliyetler düşmekte, verimlilik artmakta ve işletmelerin en önemli amaçları arasında yer alan karlılık artmaktadır. Kurumlarda güvenin var olmasının bir takım sonuçları da bulunmaktadır. Güvenin var olduğu kurumlarda iş tatmini yükselecek, kuruma bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çalışanların gönüllü olarak gösterecekleri olumlu davranışlar artacaktır (Güneşer, 2002). Günümüz çalışanları, daha çok sorumluluk alma ve yaptıkları işlerde gösterdikleri performansları üzerinde tasarruf haklarının olduğu beklentisi içindedirler. Yöneticiler çalışanlarını desteklemekle onların motivasyonlarını da arttırmaktadırlar (Huang, 2012). Bireyler keyifli zaman geçirmeyi, ilgi göstermeyi, meraklarını gidermeyi, kendilerini ifade etmeyi ya da çalıştıkları yerde kişisel mücadeleyi gözeterek içsel bir şekilde motive olmaktadır (Amabile, 1993). Jo ve Lee (2012), yüksek stres ve düşük stres altında çalışan iki grup üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında, organizasyon içindeki güvenin içsel motivasyon üzerinde olumlu etkisinin olduğunu bulmuşlardır. Akhlaq ve Ahmed (2013), düşük gelirli ülkelerde motivasyonun güven üzerinde dikkate değer bir etkisi olduğunu belirtmektedirler.

Mallin, O'Donnell ve Hu (2010), satış personelleri üzerinde yaptıkları çalışmada, daha uzun süredir birlikte çalışan satış müdürü ile satış personeli arasındaki güvenin, geçmişe dayanan bir ilişkileri olmayan satış müdürü ve satış personeline göre daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Yine, ortaklaşa uygun bir satış hedefi belirleyen satış müdürü ve personeli arasında da yüksek bir güven tesis edilmektedir. Yöneticinin çalışan ile arasındaki arkadaşlık gibi kişisel yakınlığı da belirsizliği düşürerek yöneticiye olan güveni arttırmaktadır.

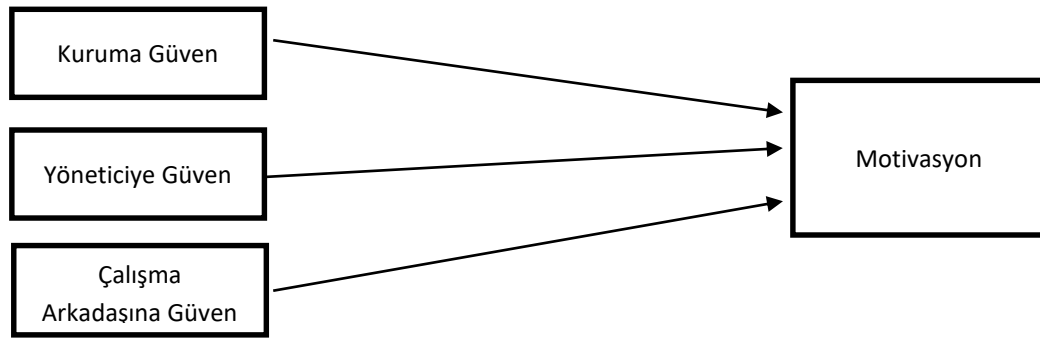
Güven sadece işyeri performansını etkilememekte, aynı zamanda yüksek seviyede beraber çalışma ve işe karşı olumlu tutum gibi tavır ve davranışlar üzerinde de önemli bir etkisi bulunmaktadır (Dirks & Ferrin, 2001). İçsel iş motivasyonunun, yönetim değerleri, psikolojik destek ve yönetime güven ile pozitif ilişkisi bulunmaktadır.

Küskü (1999), yöneticilerin çalışanlarına yönelik düşüncelerinde yaşlarına göre bir farklılık olmadığını bulmuştur. Çalışanların, yöneticilerin yaşlarına bağlı olarak güven seviyeleri kimi durumlarda etkilenmektedir. Yine aynı çalışmada cinsiyet, eğitim durumu ve kıdemın güven konusunda farklılığa neden olmadığı bulunmuştur. Ancak, başka çalışmalarda ise güvenin belli deneyim sürecinden geçtikten ve tecrübe edinildikten sonra ortaya çıktığı da vurgulanmaktadır (Zucker, 1986; Hosmer, 1995). İster yönetici konumunda olsun, ister çalışan konumunda olsun, çalışanların asta ve ya üste güven duyması konusunda bir fark bulunmamaktadır. Moorman, Zaltman ve Deshpandé (1992), güvenin karşılıklı olduğunu belirterek iki yönde de oluşmadığı durumda güvenin ortaya çıkmayacağını belirtmektedirler. Yani, yöneticilerin çalışanlarına güvendiği kadar çalışanlar da yöneticilerine güvenmektedirler (Küskü, 1999). Büte (2011), yöneticiye güven ve kuruma güven boyutlarının bireysel performans üzerinde olumlu etkisi olduğunu, ancak çalışma arkadaşlarına güven boyutunun bireysel performans üzerinde bir etkisi olmadığını belirtmektedir.

3. Yöntem

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeline uymaktadır. "Tanımlayıcı araştırma modelinde temel amaç, inceleme konusu olan olayın, bu olayın değişkenleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamak ve tanımlamalara dayanarak ileriye dönük tahminler yapabilmektir" (Kurtuluş, 2010). Bu araştırma örgütsel güvenin boyutları olan kuruma güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşına güven bağımsız değişkenlerinin, bağımlı değişken olan motivasyonla ilişkisini saptamaya yönelik düzenlenmiştir. Buna göre araştırma modeli Şekil 11'deki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1. Kuruma güven, zincir mağaza çalışanlarının motivasyonuna katkıda bulunmaktadır.

Hipotez 2. Yöneticiye güven, zincir mağaza çalışanlarının motivasyonuna katkıda bulunmaktadır.

Hipotez 3. Çalışma arkadaşına güven, zincir mağaza çalışanlarının motivasyonuna katkıda bulunmaktadır.

Araştırma Sorusu: Örgütsel Güven ile Motivasyon arasında nasıl bir ilişki vardır?

Araştırma Sorusu: Motivasyon ve örgütsel güven arasındaki ilişki, cinsiyet, eğitim durumu, iş hayatında çalışılan toplam süre, bu kurumda çalışılan toplam süre demografik faktörlerine göre farklılık göstermekte midir?

3.3. Araştırmanın Anakütlesi (Evren) ve Örneklemi

Araştırmanın anakütlesi Türkiye'deki tüm zincir mağaza çalışanlarından oluşmaktadır. Anakütlenin tamamına ulaşmak zaman ve maliyet faktörleri açısından olanaklı olmadığından örnek kitlemiz sınırlandırılmıştır. Buna göre Türkiye çapında tekstil alanında faaliyet gösteren bir zincir mağazanın İstanbul ili Avrupa yakasındaki 10 şubesinde çalışan 181 kişi elverişli örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Katılımcıların yaş durumuna bakıldığında %16,6'sının 19 yaş ve altında, %49,7'sinin 20-22 yaş aralığında, %19,3'ünün 23-24 yaş aralığında ve %14,4'ünün de 25 yaş ve üzerinde olduğu bulunmuştur. Cinsiyet dağılımına bakıldığında ankete katılanların %67'si kadın iken %33'ü erkektir. İş hayatında çalışılan toplam süre değerlendirildiğinde ise ankete katılanların %17'si 6 aydan az bir süredir iş hayatında olduğunu, %29'u 1 yıldır iş hayatında olduğunu, %20'si 2 yıldır iş hayatında olduğunu, %14'ü 3 yıldır iş hayatında olduğunu ve son olarak %19'u 4 yıl ve üzeri bir süredir iş hayatında olduğunu ifade etmiştir. Bu kurumda çalışılan toplam süre ile ilgili değerlendirme dikkate alındığında, %38'i 1 aydan az, %23'ü altı aydan az, %34'ü 1 yıldır, %13'ü 2 yıldır, %12'si kişi 3 yıldır ve %3'ü 4 yıl ve üzeri bir süredir bu kurumda çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılanların %89'u Satış Danışmanı, %10'u 18'i Kasa Personeli ve %1'i Reyon Yöneticisi'dir. Katılımcıların %34'ü Lise mezunu, %64'ü Önlisans ve Lisans mezunu, %2'si ise Yüksek Lisans mezunudur. Araştırma sonucunda anket katılımcılarının büyük çoğunluğunun bekar olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, katılımcıların %96'ı Medeni Durumu'nu Bekar olarak belirtmiştir. %3'ü evli, %1'i Dul ve Boşanmış olarak Medeni Durumlarını belirtmişlerdir. Ayrıca sadece %2'si çocuk sahibidir. Çalışanların %98'inin çocuğu yoktur.

3.4. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Öncelikle araştırma değişkenlerine yönelik olarak literatür taraması yapılmıştır. Literatürde örgütsel güven ve motivasyon arasındaki ilişkiyi ölçmede kullanılmış olan ölçekler incelenmiştir. Buna göre güvenilirliği kanıtlanmış olan (Yöneticiye Güven: (0,9633), Çalışma Arkadaşlarına Güven: (0,9506) ve Kuruma Güven: (0,9538)) İslamoğlu, Birsal & Börü'nün (2007) Kurum İçinde Güven Ölçeği için yapmış oldukları faktör analizi sonrasında ortaya çıkan her bir faktör soru haline getirilerek Kuruma Güven, Çalışma Arkadaşına Güven ve Yöneticiye Güven ölçülmüştür (İslamoğlu, Birsal & Börü, 2007). Örgütsel Güven anketinde 10 soru Kuruma Güven'i, 9 soru Çalışma Arkadaşlarına Güven'i ve 10 soru da Yöneticiye Güven'i ölçmektedir.

Motivasyon Ölçeği olarak da Teck-Hong ve Waheed tarafından zincir mağaza çalışanları arasında motivasyon ve hijyen teorisi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılmış olan Motivasyon Anketi kullanılmıştır (Teck-Hong & Waheed, 2011). İlgili anket İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiş ve alanında uzman kişilerin önerileriyle Türkçe olarak katılımcılara sunulmuştur. Bu ankette ilk 14 soru motivasyon faktörlerini ölçmekte, 16 soru da hijyen faktörlerini ölçmektedir.

Anketin son bölümünde yer alan son yedi soru ise sosyo-demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bunlar yaş, cinsiyet, iş hayatında çalışılan toplam süre, bu kurumda çalışılan toplam süre, pozisyon, eğitim durumu ve medeni durum olarak belirlenmiştir. Ankette, son yedi soru hariç, soruların tamamında 1, Tamamen katılıyorum – 6 Hiç Katılmıyorum'dan oluşan 6'lı Likert ölçeği kullanılmıştır.

4. Bulgular

4.1. Veri ve Bilgilerin Analizi

Araştırma sürecinde toplanmış olan veriler kullanılan ölçeklerin tüm değişkenlerinin birbirleri ile tutarlılığını ve iç uyumunu ifade eden güvenilirlik analizini ortaya koyan Cronbach alfa katsayıları Kuruma Güven değişkeni için 0,915; Çalışma Arkadaşlarına Güven değişkeni için 0,936; Yöneticiye Güven değişkeni için 0,957; Motivasyon değişkeni için 0,966 olarak bulunmuştur. Faktör analizi öncesinde yapılan bu güvenilirlik analizinde Cronbach alfa katsayıları her iki ölçekte de (örgütsel güven boyutları ve motivasyon) %80'i geçtiğinden, ölçek yüksek güvenilirliktedir ve ölçek içerisindeki değişkenlerin içsel tutarlılığı yüksektir sonucuna varılabilir.

Motivasyon ve güven kavramları birbirlerine benzer kavramlar oldukları ve benzer maddelerle ölçüldükleri için tüm maddeler arası bir korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan bu analiz sonuçlarında güven anketi ve motivasyon anketi soruları arasında yüksek düzeyde (>,70) bir korelasyon bulunmamıştır.

4.2. Kurum İçinde Güven Anketi Faktör Analizi

Kurum içinde güvenin ölçülmesinde kullanılan anketin alt boyutlarının tespit edilmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun tespit edilmesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Buna göre KMO değeri 0,50'nin üzerinde olduğu ve Bartlett testi de 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur (KMO=0,942, Bartlett p=0,000).

KMO değeri ile her ne kadar Faktör analizine uygunluğu tespit edilmiş olsa da her bir sorunun toplam çözüme katkı sağlayıp sağlamadığının incelenmesi için Anti-image Korelasyon matrisi de yapılmış ve değerlerin tamamının 0,5 ten büyük olduğu tespit edilmiştir. Böylece, bu tablo nedeni ile analizden çıkarılması gereken bir soru olmadığı anlaşılmıştır.

Temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak sorular analiz edilmiştir. Faktör altında tek kalan soru bulunmamaktadır ancak Kurum İçinde Güven anketinde kullanılan ve kuruma güveni test eden "Çalıştığım kurum yüksek mali güce sahip bir kurumdur" ifadesinin faktör ağırlığı 0,336 olduğundan analizden çıkarılarak tekrar faktör analizi yapılmıştır. Faktör ağırlığı 0,50'nin altında kalan bu soru analizden çıkarılarak yapılan faktör analizinde, özdeğerleri (eigenvalues) 1 ve üzerinde olan 3 faktör elde edilmiştir. Faktörlerin güvenilirlik analizleri yapıldığında bütün faktörlerin 0,70 güvenilirlik düzeyinin üstünde bulunmuştur.

Yapılan faktör analizinde toplam 28 sorudan oluşan 3 faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans % 67,60 olarak bulunmuştur. Faktörler sırasıyla Yöneticiye Güven, Çalışma Arkadaşlarına Güven ve Çalıştığı Kuruma Güven olarak isimlendirilmiştir. Faktörlerin içsel tutarlılığının hesaplanmasında Cronbach Alpha değerleri kullanılmıştır. Bu değerler sırasıyla 0,957; 0,936 ve 0,915'tir.

4.3. Motivasyon Anketi Faktör Analizi

Motivasyon anketinin faktör analizine uygun olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla bu ankete de KMO-Bartlett testi uygulanmıştır. Buna göre KMO değeri bir Kurum İçinde Güven Anketinde olduğu gibi 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testi de 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur (KMO=0,942, Bartlett p=0,000).

Bu anket için de Anti-image korelasyon matrisi hazırlanmış ve bütün değerlerin 0,5'ten yüksek olması nedeni ile bu aşamada herhangi bir sorunun çıkarılmasına gerek görülmemiştir.

Temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak sorular analiz edilmiştir. Faktör altında tek kalan soru bu ankette de bulunmamakla birlikte ankette kullanılan ve motivasyonu test eden "İşim heyecan verici ve zorlayıcıdır." ifadesinin faktör ağırlığı 0,466 olması nedeni ile analizden çıkarılarak tekrar faktör analizi yapılmıştır. Faktör ağırlığı 0,50'nin altında kalan bu soru analizden çıkarılarak yapılan faktör analizinde, özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 4 faktör elde edilmiştir. Faktörlerin güvenilirlik analizleri yapıldığında bütün faktörlerin 0,70 güvenilirlik düzeyinin üstünde olduğu bulunmuştur.

Yapılan faktör analizinde toplam 29 sorudan oluşan 4 faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan Varyans %70,79 olarak bulunmuştur. Faktörler sırasıyla Sosyal Yakınlık ve Güvenlik, İçsel Motivasyon, Takdir Edilme ve Maddi İhtiyaçlar olarak isimlendirilmiştir. Faktörlerin içsel tutarlılığının hesaplanmasında Cronbach α değerleri kullanılmıştır. Bu değer sırasıyla 0,936; 0,943; 0,901 ve 0,838'dir.

Tablo 1.*Kurum İçin de Güven Anketi Faktör Analizi*

	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik (Cronbach Alpha)
Faktör1: Yöneticiye Güven		25,767	.957
Çalışanlara güven verir.	,823		
İşinde yetkindir.	,809		
Olumlu bir çalışma ortamı oluşturur.	,806		
Bilgi paylaşımına önem verir.	,791		
İyi bir takım lideridir.	,756		
Kurum içinde gerginlik yaratmaz	,730		
Yetki verir ve altında çalışanları önemser.	,724		
Kendine güvenir.	,703		
Çalışanları destekler.	,702		
Dürüst ve adildir.	,685		
Faktör2: Çalışma Arkadaşlarına Güven		22,797	.936
Hoşgörülüdürler.	,850		
Dürüst ve açıktırlar.	,831		
Politik ve içten pazarlıklı değildirler.	,819		
Çalışma arkadaşlarını istismar etmezler	,798		
Sorumluluk sahibi kişilerdir.	,785		
Çalışma arkadaşlarına karşı sevecendirler.	,723		
Kendilerini geliştirirler.	,683		
Bilgi ve çabası ile başarmak isteyen kişilerdir.	,671		
Çalışma ortamına kolayca uyum sağlarlar.	,595		
Faktör 3: Çalıştığı Kuruma Güven		19,035	.915
Çalışanlarında bağlılık yaratır.	,693		
Çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alır.	,691		
Huzurlu ve adil bir çalışma ortamına sahiptir.	,687		
İşe alımı ve işe oryantasyon programını önemser.	,662		
Çalışanlarına ilgili ve saygılıdır.	,641		
Toplumda pozitif imaja sahiptir.	,638		
Uzun süreli istihdam sağlar.	,635		
Dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir.	,629		
Performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır.	,603		
KMO Ölçek Geçerliliği: P:,000 (Bartlet Testi)	,942	67,60%	

Tablo 2.
Motivasyon Anketi Faktör Analizi

	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik (Cronbach Alpha)
Faktör 1: Sosyal Yakınlık ve Güvenlik		21,466	.936
Çalışma arkadaşlarım benim için önemlidir.	,795		
İşimin güvenli olduğuna inanıyorum.	,793		
İşyerimde emniyetle çalışıldığını inanıyorum.	,780		
Çalışma arkadaşlarımla anlaşmak kolaydır.	,766		
Çalışma arkadaşlarım yardımsever ve arkadaş canlısıdır.	,762		
İş yerimin lokasyon olarak bulunduğu yerde kendimi rahat hissedirim.	,682		
Kurumumun misyonunu tam olarak anlıyorum.	,590		
Yöneticimle olan ast üst ilişkimden dolayı işimden memnunum.	,526		
Yöneticilerim güçlü ve güvenilir liderlerdir.	,523		
Yöneticimin verdiği destekle performansımın geliştiğini hissediyorum.	,521		
Faktör 2: İçsel Motivasyon		21,247	.943
Yaptığım iş heyecan verici ve çeşitliliğe sahip bir iştir.	,754		
İşim kariyerimde ilerlemem için yeni beceriler kazanmama izin verir.	,733		
İşimden memnunum çünkü bana başarıma hissi veriyor.	,715		
İşim, tecrübemin, becerilerimin ve performansımın gelişmesine izin verir.	,714		
Maddi teşviklerden çok kariyerimde ilerlemeyi tercih ederim.	,699		
Bu kurumda çalışmaktan gurur duyarım.	,670		
İşim kendimi geliştirmeme ve ilerlememe izin verir.	,659		
Çalıştığım kurumun bana olumlu katkıları olduğunu düşünürüm.	,651		
Başarılarımı takdir ettiği için bu kurumda çalışmaktan gurur duyarım.	,509		
Bu kurumun politikaları çalışanlardan yana olduğu için burada çalışmaktan gurur duyarım.	,505		
Faktör 3: Takdir Edilme		17,125	.901
Yöneticim, işimi iyi yaptığımda her zaman teşekkür eder.	,852		
İşimi iyi yaptığımda yeterince takdir edilirim.	,836		
İşimi başardığımda veya tamamladığımda takdir edildiğimi hissedirim.	,777		
Çalıştığım kurumda yönetimin tutumu çok uzlaşmacıdır.	,541		
İşimi yapabilmem için yeterince güçlendirildiğimi düşünürüm.	,525		
Faktör 4: Maddi İhtiyaçlar		10,955	.838
Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	,851		
Çalıştığım yerde sağlanan konfordan dolayı işimden memnunum.	,706		
İyi çalışma koşullarından dolayı bu kurumda çalışmaktan gurur duyarım.	,653		
Maaşım beni daha çok çalışmaya teşvik eder.	,562		
KMO Ölçek Geçerliliği: ,942 P: ,000 (Bartlet Testi)		70,79%	

4.5. Faktörler Arasındaki Korelasyon

Bir değişkenler setine faktör analiz yapılabilmesi için faktörler arasındaki korelasyonun büyük çoğunluğunun 0,30' dan yüksek olması beklenmektedir (Cengiz & Kılınc, 2007). Aşağıdaki tablo incelendiğinde faktörler arasındaki korelasyonun hepsinin bu değerin üstünde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.

Faktörler arasındaki Korelasyon

Değişkenler	Ortalama	St. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Kuruma Güven	2,03	0,98								
2 Çalışma Arkadaşına Güven	2,25	1,03	,631**							
3 Yöneticiye Güven	1,90	1,07	,772**	,601**						
4 Güven	1,98	0,87	,903**	,841**	,902**					
5 Sosyal Yakınlık ve Güvenlik	1,88	0,96	,686**	,648**	,761**	,793**				
6 İçsel Motivasyon	2,30	1,13	,725**	,563**	,687**	,745**	,758**			
7 Takdir edilme	2,44	1,28	,688**	,554**	,725**	,745**	,694**	,754**		
8 Maddi İhtiyaçlar	3,06	1,45	,625**	,509**	,554**	,637**	,612**	,687**	,604**	
9 Motivasyon	2,29	1,01	,779**	,652**	,783**	,837**	,894**	,936**	,857**	,797**

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı.

Pearson korelasyon yöntemi kullanılarak sonuçları alınan korelasyon analizi sonrasında, bütün değişkenler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Kurum İçinde Güven'in boyutları olan Kuruma Güven, Çalışma Arkadaşına Güven ve Yöneticiye Güven ile Motivasyon boyutları olarak bulduğumuz Sosyal Yakınlık ve Güvenlik, İçsel Motivasyon, Takdir Edilme ve Maddi İhtiyaçlar arasındaki ilişki değerlendirildiğinde aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin var olduğu kabul edilmektedir. Buna göre zincir mağaza çalışanlarının örgütsel güvenleri ile motivasyonları arasında bir ilişki bulunmuştur ($r=0,837$). Bu sonuçlara göre, "Örgütsel Güven ile Motivasyon arasında nasıl bir ilişki vardır?" sorusuna cevap olarak pozitif ve kuvvetli bir ilişki vardır denilebilir.

4.6. Regresyon Analizi

Tablo 4.

Örgütsel Güven Boyutlarının Motivasyon Boyutları Üzerindeki Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları

	Sosyal Yakınlık ve Güvenlik			İçsel Motivasyon			Takdir Edilme			Maddi İhtiyaçlar		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p	β	t	p
Kuruma Güven	0,136	1,813	0,072	0,430*	5,256	0,000	0,271*	3,316	0,001	0,418*	4,381	0,000
Yöneticiye Güven	0,498*	6,842	0,000	0,282*	3,553	0,000	0,447*	5,628	0,000	0,131	1,419	0,158
Çalışma Arkadaşına Güven	0,263*	4,416	0,000	0,123	1,892	0,060	0,114	1,761	0,080	0,166*	2,189	0,030
	R	0,801		R	0,758		R	0,757		R	0,647	
	R ²	0,642		R ²	0,574		R ²	0,574		R ²	0,419	
	Adj.R ²	0,636		Adj.R ²	0,567		Adj.R ²	0,567		Adj.R ²	0,409	
	F	105,845		F	79,598		F	79,434		F	42,516	
	p	0,000		p	0,000		p	0,000		p	0,000	

Bağımlı Değişkenler: Sosyal Yakınlık ve Güvenlik, İçsel Motivasyon, Takdir Edilme, Maddi İhtiyaçlar.

Örgütsel güvenin motivasyon üzerindeki etkisini incelemek amacıyla motivasyonun her bir boyutunun bağımlı değişken olarak incelendiği ve güvenin alt boyutlarından oluşan dört ayrı çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre Kuruma Güven İçsel Motivasyon, Takdir Edilme ve Maddi İhtiyaçlar boyutlarına katkıda bulunurken Sosyal Yakınlık ve Güvenliğe katkısı bulunmamıştır. Buna göre H1 "Kuruma güven, zincir mağaza çalışanlarının motivasyonuna katkıda bulunmaktadır" hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Yöneticiye güven kavramının ise Sosyal Yakınlık ve Güvenlik, İçsel Motivasyon ve Takdir Edilme boyutlarına katkıda bulunduğu bulunmuştur. Maddi İhtiyaçlar boyutuna katkısının olmadığı bulunmuştur. Buna göre H2 "Yöneticiye güven, zincir mağaza çalışanlarının motivasyonuna katkıda bulunmaktadır." hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Çalışma arkadaşlarına güven boyutunun ise motivasyon boyutlarından Sosyal Yakınlık ve Güvenlik ve Maddi İhtiyaçlara katkısının olduğu bulunmuşken İçsel Motivasyon ve TAKDİR edilme üzerinde herhangi bir katkısı bulunamamıştır. Buna göre H3 "Çalışma arkadaşına güven, zincir mağaza çalışanlarının motivasyona katkıda bulunmaktadır" hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Çoklu regresyon sonuçları göz önüne alındığında Kuruma güven ve yöneticiye güven kavramlarının motivasyon üzerinde çalışma arkadaşlarına güven kavramına göre daha fazla katkısının olduğu bulunmuştur. Zira çalışma arkadaşlarına güven hem yalnızca iki boyuta katkıda bulunurken hem de diğerlerine nazaran bu katkının kuvveti düşük bulunmuştur. Çalışma arkadaşlarına güvenmenin içsel motivasyonu arttırmaması ise ileride yapılacak daha detaylı çalışmalarla ortaya koyulması gereken bir sonuçtur.

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışmada Örgütsel Güven'in Motivasyon üzerindeki etkisinin açıklanması amaçlanmıştır. Araştırmada kullanılan Kurum İçinde Güven Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği sonuçlarından elde edilen veriler temel alınarak yapılan güvenilirlik ve faktör analizleri neticesinde, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Araştırma sonuçları, örgütsel güvenin çalışanların motivasyonu üzerinde kuvvetli ve olumlu bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Örgütsel güvenin yöneticiye güven, kuruma güven ve çalışma arkadaşlarına güven boyutlarının tümünün motivasyon üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu ve yöneticiye güvenin, motivasyon üzerindeki etkisinin örgütsel güvenin diğer boyutları üzerindeki etkisinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, yöneticiye güvenle motivasyon arasında yüksek bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuç kurumların yöneticiler ve çalışanlar arasında güveni artırıcı sistemler geliştirerek çalışan motivasyonuna olumlu katkılar sağlayabileceğini göstermektedir. Bu sonuç literatürdeki benzer araştırma sonuçları ile de örtüşmektedir (Huang, 2012). Ayrıca, Cho & Perry'nin (2012) güvenilir yöneticilere sahip bireylerin içsel motivasyonlarının daha yüksek olduğunu ortaya çıkaran çalışmalarını da desteklemektedir.

Zincir mağaza çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmada çalışanlar, güven boyutlarından Yöneticiye Güven'i en önemli boyut olarak görmektedirler. Diğer bir deyişle Yöneticiye Güven, güven algılamasında Kuruma Güven ve Çalışma Arkadaşlarına Güven boyutlarından önde gelmektedir. Bunun nedeni olarak, çalışanın mağaza yöneticisini kurumun ilk temsilcisi olarak görmesi gösterilebilir. Yöneticiye duydukları güven daha sonra kuruma güven duygusu gelişmesine neden olabilir. Güven anketi sonuçlarında çalışanların yöneticiye güvenle beraber çalıştığı kuruma da güven duyması uygun sonuçlar vermektedir (Tan & Tan, 2000). Çalışanlar, yöneticiye güveni işinde yetkinliği ve olumlu bir çalışma ortamı sağlaması unsurlarını ön plana alarak tanımlamaktadırlar. Dürüstlük, hem güvenin ana unsurlarından biri olarak (Uzbilek, 2006), hem de yönetici ve çalışanlar arasındaki önemli bir unsur olarak (Gabarro, 1987) bilinmektedir. Bu çalışmanın bulguları da dürüstlüğün hem yöneticiye güvende hem de çalışma arkadaşlarına güvende dikkate değer bir yere sahip olduğunu göstermekte, böylece de literatür ile benzeri sonuçları ortaya koymaktadır. Araştırmada çalışan motivasyonunu sağlayan unsurlar sosyal yakınlık, güvenlik, takdir edilme ve maddi ihtiyaçlardır. Ekonomik gereksinimlerden biri olan ücret Herzberg'e göre çalışanları motive etmekte geri planda kalmaktadır. Araştırmada bu görüşe uygun olarak maddi ihtiyaçlar çalışan motivasyonu üzerinde etkisi en az olan faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Herzberg'in teorisinde bir işin gerçekleştirilmesinde kişisel başarı ve kendisini kabul ettirme güdüsü tatmin sağlamada ücret ve diğer maddi unsurlara göre daha önemlidir. Yine Herzberg, iş ortamında başarılı olmayı tatmini sağlayan en önemli faktörlerden saymaktadır. Bu çalışmada, içsel motivasyon faktörleri altında başarıma hissi üst sınırlarda yer almakta, böylece bu görüşle uyumaktadır. Takdir edilme faktörü altındaki en önemli madde, çalışanın yönetici tarafından takdir edilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum, motivasyon sağlayan bir davranış

olarak karşımıza çıkmakla beraber güvenin yöneticiler tarafından başlatılması gerektiği bulgusu ile de örtüşmektedir (Whitener, et, al., 1998). Böylece çalışan güven duygusu oluşturacak ve motivasyonunu yükseltecektir.

Sonuç olarak, çalışanların güven duygusu motivasyonu etkilemektedir. Eğitim durumu, cinsiyet, kıdem çoğunlukla güven algısını etkilememektedir. Yönetici ve çalışan davranışları, çalışılan kurumun desteği, bireyin güven ve motivasyon davranışı geliştirmesinde en önemli unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların motive olmalarında ücret, çalışma koşulları gibi somut desteklerden ziyade takdir edilme, tanınma, çalışma arkadaşları ile ilişkileri, kişiliğinde ve kariyerinde ilerleme, sorumluluk alma, başarı elde etme gibi soyut desteklerin önemi daha fazladır. Yöneticilerin çalışanlara karşı davranışları, dürüst, adil ve güvenilir olması, yetki vermesi gibi unsurlar çalışanların güven algısı geliştirmelerinde önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanların aynı işyerinde birlikte çalıştıkları arkadaşlarının hoşgörüsü göstermesi, dürüst ve açık davranmaları, birbirlerine karşı politik davranış sergilememeleri, çalışma arkadaşlarını kullanmaya çalışmamaları gibi unsurlar çalışanların birbirlerine güvenmelerini sağlamaktadır. Çalışılan kurumdaki beklentilerde ise kurumun çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alması, toplumda pozitif bir imaja sahip olması, çalışanları arasında ayırım yapmaması, istihdamın uzun süreli olması öne çıkmaktadır. Bu unsurlar sağlandığında çalışanlar, kuruma karşı güven duygusu geliştirmektedirler.

6. Araştırmanın Kısıtları

Çalışmanın yapıldığı kurumun yer aldığı sektör tekstil perakendeciliği sektörü olup bir zincir mağazacılık firmasıdır. Başka sektörlerde yapılacak olan çalışmalarda başka sonuçlar çıkması da muhtemeldir. Ayrıca çalışmada yer alan çalışanların tamamı Türkiye'de yaşamakta olup farklı ülkelerdeki farklı koşullarda ve sektörlerde çalışanların güven seviyeleri farklılık gösterebilir. Çalışma zincir marketin İstanbul'da bulunan mağazalarında yapılmıştır. Örneklemin kurumun tüm mağazalarını kapsadığı bir çalışma yapıldığında veya benzeri bir zincir marketin mağazalarında yapılması durumunda çalışmanın daha net sonuçlar verebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Açıkgöz, K.Ü. (2003). Etkili Öğrenme ve Öğretme. İzmir: Eğitim Dünyası Yayınları.
- Akhlaq, A. & Ahmed, E. (2013). The Effect of Motivation on Trust in The Acceptance of Internet Banking in A Low Income Country. *International Journal of Bank Marketing*. 31(2), 115-125.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in The Workplace. *Human Resource Management Review*. 3, 185-201.
- Arı, G. S. (2003). İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Arslan, M. M. (2009). Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*. 5(2), 274- 288.
- Baransel, A. (1993). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları
- Bateman, T.S. & Zeithaml, C.P. (1990). *Management Function and Strategy*. Boston: Irwin
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., & Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Butler, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of A Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*. 17, 643-663.
- Büte, M. (2011). Etik İklim Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 25(1), 171-192.
- Can, H. (1985). *Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İİBF Yayınları
- Cengiz, D. & Kılınc, B. (2007). Faktör Analizi ile 2006 Dünya Kupası'na Katılan Takımların Sıralamasının Belirlenmesi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 13(2), 351-370.
- Cho, Y. J. & Perry, J. L. (2012). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy. *Review of Public Personnel Administration*. 32(4), 382-406.
- Cho, Y. J. & Ringquist, E. (2011). Managerial Trustworthiness and Organizational Outcomes. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 21(1), 53-86.
- Davidoff, L. L. (1981). *Introduction to Psychology (2nd Ed.)*. New York: McGraw- Hill
- Davis, K. (1987). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. 6th Ed. New York: McGraw-Hill.
- Demircan N. & Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 10(2), 139-150
- Derin, N. (2011). İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven. Ankara: Nobel Yayınları.
- Dessler, G. (1998). *Management Leading People and Organizations in the 21st century*. International Ed. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*. 12, 450-467.
- Dirks, K. T. & Skarlicki, D. P. (2009). The Relationship Between Being Perceived as Trustworthy by Coworkers and Individual Performance?. *Journal of Management*. 35, 136-157.
- Driscoll, J. (1978). Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction. *Academic Management Journal*. 21, 44-56.

- Erdem, F. (2003). Örgütsel Yaşamda Güven, Ferda Erdem (Ed.). Sosyal Bilimlerde Güven. Ankara: Vadi Yayınları.
- Erden, A. & Erden, H. (2009). Predicting Organizational Trust Level of School Managers and Teachers at Elementary Schools. *Procedi-Social and Behavioral Sciences*. 1, 2180-2190.
- Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım
- Ferres, N., Connell, J. & Traraglione A. (2004). Co-worker Trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitude. *Journal of Managerial Psychology*. 19(6), 608-622.
- Gabarro, J. (1987). *The Dynamics of Taking Charge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Grant, A. M. & Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The Performance of Prosocially Motivated Employees Depends on Manager Trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*. 94, 927-944.
- Güneşer, A. B. (2002). Organizasyonlarda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi, Bankacılık Sektöründe bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*. 20(2), 379-403.
- Huang, J.T. (2012). Be Proactive as Empowered? The Role of Trust in One's Supervisor in Psychological Empowerment, Feedback Seeking, and Job Performance. *Journal of Applied Social Psychology*. 42(S1), E103-E127.
- İslamoğlu, G., Birsal, M. & Börü, D. (2012). Trust Scale Development in Turkey. E-proceeding. 14th E-LEADER Berlin. Berlin: Chinese American Scholars Association (CASA).
- Jo, N. Y. & Lee K. C. (2012). The Effect of Organizational Trust, Task Complexity and Intrinsic Motivation on Employee Creativity: Emphasis on Moderating Effect of Stress. *Human Centric Technology and Service in Smart Space. Lecture Notes in Electrical Engineering*. 182, 199-206.
- Katou, A. A. (2013). Justice, Trust and Employee Reactions: An Empirical Examination of the HRM System. *Management Research Review*. 36.7, 674 - 699
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım
- Kramer, R. M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*. 50, 569-598.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Yayınları.
- Küskü, F. (1999). Yöneten – Yönetilen İlişkisinde Güven: Ampirik Bir İnceleme. *Amme İdaresi Dergisi*. 32(1), 135-151.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Mallin, M. L., O'Donnell, E. A. & Hu, M. Y. (2010). The Role of Uncertainty and Sales Control in the Development of Sales Manager Trust. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 25(1), 30-42.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*. 20, 709-734.
- McClelland, D. C. (1985). *Human Motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial and Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpandé, R. (1992). Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations. *Journal of Marketing Research*. 29(3). 314-28.
- Muchinsky, P. (1977). *Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction*. *Academic Management Journal*. 20, 592-607.
- Özdaşlı, K. & Yücel, S. (2010). Yöneticiye Bağlılıkta Yöneticiye Güvenin Etkisi: Yapısal Eşitlik Modeli ile Bir Analiz, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 11, 67-83.
- Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri için Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları
- Robbins, S. H. & Coulter, M. (2012). *Management*, NJ: Prentice Hall
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*. 23(3), 393-404.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: ALFA Basım Yayın.
- Sabuncuoğlu, Z. (1982). *Endüstriyel Davranışlar*. Bursa: Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Fakültesi Yayınları.
- Schermerhorn, J. (1996). *Management*. 5th Ed. USA: John Wiley and Sons. Inc.
- Shaw, R.B. (1997). *Trust in The Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*. 18(4), 35-48.
- Şakar, A. N. (2012). Örgütsel Güven. D. E. Özler (Ed.). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular içinde*. Bursa: Ekin Yayınevi, 21-40.
- Tan, H. H. & Tan, C. S. F. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization, *General, Social and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Teck-Hong, T. & Waheed, A. (2011). Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money. *Asian Academy of Management Journal*. 16(1), 73-94.
- Tevrüz, S., Erdem, İ. & Bozkurt, T. (2012). *Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Türkiye Perakendecilik Meclisi Sektör Raporu (2012). Ankara: TOBB Yayınları
- Uzbilek, A. (2006). Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Başkent Üniversitesi
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. (1998). Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*. 23(3), 513.
- Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*. 17, 229-239.
- Zucker, L. G. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840 - 1920, *Research in Organizational Behavior*. 8, 53-111.

ⁱ Bu çalışma Yrd. Doç. Dr. Melek Birsal danışmanlığında Mustafa Tuysuz'un hazırlamış olduğu yüksek lisans tez çalışmasından türetilmiştir.