ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE
İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Elif Hamitoğlu
161107108

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Psikoloji Anabilim Dalı

Psikoloji (Opsiyon: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışman Öğretim Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Mürşide Özgeldi

İstanbul
T. C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Mart 2019

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Elif HAMİTOĞLU' nun "**Örgütsel Güven İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki**" başlıklı tezi 01/03/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği" nin ilgili maddeleri uyarınca, Psikoloji Anabilim Dalında Yüksek Lisans/Doktora tezi **oy birliğiyle**/ ~~**oy çokluğuyla**~~, **başarılı** / ~~**başarısız**~~ olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı. Adı ve Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	: Dr.Öğr.Üyesi Mürşide ÖZGELDİ	.....
Üye (İstanbulBilim Üniversitesi)	: Prof.Dr. Nursel TELMAN	.....
Üye	: Doç.Dr. Esma Figen KARADAYI	.....

Doç. Dr. Ahu TUNÇEL ÖNKAL
Enstitü Müdürü

Revizyon Takip Tablosu

maltepe üniversitesi	ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI	Doküman No	FR-178
		İlk Yayın Tarihi	01.03.2018
		Revizyon Tarihi	
		Revizyon No	00
		Sayfa	iii/94

REVİZYON NO	TARİH	AÇIKLAMA
00	01.03.2018	İlk yayın.

İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

01/03/2019

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarından bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; çalışmanın Maltepe Üniversitesinde kullanılan "bilimsel intihal tespit programı" ile tarandığını ve öngörülen standartları karşıladığını beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Elif Hamitoğlu

(Dokuman No: FR-178; Yayın Tarihi: 01.03.2018; Revizyon Tarihi: Revizyon No:00

Hazırlayan	Kalite Koordinatörü	Kurumsal Yetkili
İlgili Birim	Dr. Öğr. Üyesi Şafak GÜNDÜZ	Prof. Dr. Belma AKŞİT

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan değerli danışman hocam sayın Dr. Mürşide ÖZGELDİ'ye sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Bu çalışmayı hazırlarken geçirdiğim süreçte benden yardımlarını esirgemeyen arkadaşlarıma, çalışmaya katılan tüm katılımcılara ve çalışmalarım boyunca maddi manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan eşime sonsuz teşekkür ederim.

Elif Hamitoğlu

Mart 2019

ÖZ

ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Elif Hamitoğlu
Yüksek Lisans Tezi
Psikoloji Anabilim Dalı Adı
Endüstri ve Örgüt Psikolojisi
Danışman Öğretim Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Mürşide Özgeldi
Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre örgütsel güven işten ayrılma niyetinin %18'ini açıklamaktadır. Erkeklerin yöneticiye ve örgüte güven düzeyleri kadınlardan daha yüksek, işten ayrılma niyetlerinin ise düşüktür. İşgörenlerin yaşının artmasına bağlı olarak işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Bununla birlikte bekar çalışanların çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri evlilerden daha yüksektir. Eğitim durumu açısından bakıldığında lisansüstü mezunu katılımcıların yöneticiye ve örgütün kendisine güven düzeyleri diğer gruplardan düşük, işten ayrılma niyetleri ise yüksektir. İşletmedeki tecrübe açısından yapılan değerlendirmede ise 2-4 yıl arası deneyime sahip olanların çalışma arkadaşlarına güven düzeylerinin diğer gruplardan yüksek olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar örgütsel güvenin sağlanması ile işten ayrılma niyetinin azaltılabileceğini ya da ortadan kaldırılabileceğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel güven; İşten ayrılma niyeti; Özel sektör çalışanları.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL TRUST AND TURNOVER INTENTION

Elif Hamitoğlu
Master Thesis
Industry and Organizational Psyhology Programme
Advisor: Assist. Prof. Mürşide Özgeldi
Maltepe University Social Sciences Graduate School, 2019

According to the findings of the study, organizational trust explains 18% of the turnover intention. Accordingly, the confidence in the manager and the organization itself decreases the turnover intention. In the evaluation made for the genders, it was seen that the trust levels of the men to the manager and the organization itself were higher than the women while the turnover intention was low. Employee turnover decreases while age increases. However, confidence levels of single participants to colleagues are higher than married participants. In terms of educational status, the level of confidence of the graduate students in the manager and the organization itself is lower than the other groups and their turnover intention higher. In the evaluation made in terms of experience in the enterprise, it was determined that the confidence levels to colleagues of those who have experience between 2-4 years were higher than the other groups. The results show that turnover intention can be reduced or abolished with organizational trust.

Keywords: Organizational trust; Turnover intention; Private sector employees.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ii
İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI iii
TEŞEKKÜR iii
ÖZ v
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER vii
TABLOLAR LİSTESİ ix
ŞEKİLLER LİSTESİ xii
ÖZGEÇMİŞ xiii
BÖLÜM 1. GİRİŞ 1
Problem 1
Amaç 2
Önem 2
Varsayımlar 3
Sınırlılıklar 3
Tanımlar 3
1.1. Örgütsel Güven 4
1.1.1. Güvenin Tanımı ve Önemi 4
1.1.2. Güven ile İlişkili Kavramlar 7
1.1.2.1. Risk 7
1.1.2.2. Belirsizlik 8
1.1.2.3. Beklenti 9
1.1.2.4. Zarar Görme İhtimali 10
1.1.3. Güvenin Sınıflandırılması 10
1.1.3.1. McAllister'a Göre Güvenin Sınıflandırılması 10
1.1.3.2. Shapiro, Sheppard, Cheraskin'a Göre Güvenin Sınıflandırılması 12
1.1.4. Örgütsel Güven Kavramı ve Türleri 14
1.1.4.1. Örgüte Duyulan Güven 15

1.1.4.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven 16
1.1.4.3. Yöneticiye Güven 17
1.1.5. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler 18
1.1.5.1. Örgütsel Destek 18
1.1.5.2. Katılımcı Yönetim 19
1.1.5.3. İnsan Kaynakları Yönetimi 21
1.1.6. Örgütsel Güven Modelleri 21
1.1.6.1. Mishra'nın Güven Modeli 21
1.1.6.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven Modeli 23
1.1.6.3. Bromiley ve Cummings'in Güven Modeli 24
1.1.6.4. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli 25
1.1.7. Örgütsel Güvenin ve Güvensizliğin Sonuçları 27
1.2. İşten Ayrılma Niyeti 29
1.2.1. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı ve Önemi 29
1.2.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler 32
1.2.2.1 Kişisel Faktörler 32
1.2.2.2. Örgütsel Faktörler 36
1.2.2.3. Çevresel-Genel Ekonomik Nedenler 37
1.2.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları 39
1.2.4. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi 42
BÖLÜM 2. YÖNTEM 46
2.1. Araştırmanın Modeli 46
2.2. Evren ve Örneklem 47
2.3. Veriler ve Toplanması 49
2.4. Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması 49
BÖLÜM 3. BULGULAR VE YORUMLAR 51
3.1. Bulgular 51
3.1.1. Faktör ve Güvenirlik Analizi 51
3.1.1.1. Örgütsel Güven Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizi 51
3.1.1.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizi 52
3.1.2. Normal Dağılım Analizleri 53
3.1.3. Betimleyici İstatistikler 55

3.1.4. Korelasyon Analizi 55
3.1.5. Regresyon Analizi 56
3.1.6. Fark Analizleri 56
3.2. Yorumlar 60
BÖLÜM 4. SONUÇ 65
Özet 65
Yargı 66
Öneriler 66
EK'LER 69
KAYNAKLAR 71

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Güven Tanımları 5
Tablo 2. Mishra'nın Güven Modeli Boyutları 22
Tablo 3. Bromiley ve Cummings'in Güven Matrisi 25
Tablo 4. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri (N=228) 48
Tablo 5. Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Yükleri ve Cronbach Alfa Değerleri 52
Tablo 6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Yükleri ve Cronbach Alfa Değerleri 53
Tablo 7. Normallik Test Sonuçları 53
Tablo 8. Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Betimleyici İstatistikler 55
Tablo 9. Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler 55
Tablo 10. Örgütsel Güvenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi 56
Tablo 11. Cinsiyete Göre Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti 57
Tablo 12. Yaşa Göre Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti 57
Tablo 13. Medeni Duruma Göre Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti 58
Tablo 14. Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti 58
Tablo 15. Sektördeki Tecrübe Yılına Göre Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti .. 59
Tablo 16. İşletmedeki Tecrübe Yılına Göre Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti .. 60

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Güvenin Oluşum Aşamaları 13
Şekil 2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'in Güven Modeli 24
Şekil 3. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli 26
Şekil 4. Araştırmanın Modeli 46

ÖZGEÇMİŞ

Elif Hamitoğlu

Psikoloji Anabilim Dalı

Eğitim

Derece	*Yıl*	*Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı*
Y.Ls.	2016	Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı
Dil Okulu	2013	EF London/İngilizce Eğitimi
Ls.	2009	Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi Ve End. İlişkileri Anabilim Dalı
Lise	2005	Maltepe Hasan Şadoğlu Lisesi

İş/İstihdam

2015 – 16	Eplan TR
2013- 15	Emerson Network Power

Mesleki Birlik/Dernek Üyelikleri

2010 -	Üye: JCI Turkey
2013 -	Üye: Kalite Birliği Uludağ Üniversitesi

Alınan Burs ve Ödüller

2013	Awakening the Giant: China, Presentation Contest Winner, Uludag
2012	Bogazici University & GETEM Project, Continuing
2011	Briefly India, Tell Your Project in Five Minutes Contest Winner 2011

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı :İstanbul, 1990
Cinsiyet :Kadın
Yabancı diller :İngilizce
GSM / e-posta :5325792257 / eliffcobanoglu@gmail.com

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Bu bölümde, problem, amaç, önem, varsayımlar, sınırlıklar ve tanımlara yer verilmiştir. Ayrıca örgütsel güven ve işten ayrılma niyetine ilişkin kuramsal çerçeve ele alınmıştır.

Problem

Son yıllarda yaşanan değişim ve gelişimler, iş faaliyetlerinin küreselleşmesine ve işletmelerde rekabetin artmasına neden olmuştur. Bu koşullarda faaliyet gösteren işletmelerde insan kaynakları giderek önem kazanmıştır. Rekabet avantajı yaratan bir kaynak olan insan kaynaklarıyla ilgili olarak da çeşitli araştırmalar yapılmakta ve yapılmaya devam edilmektedir. Örneğin, çalışanların performansının, verimliliğinin, etkinliğinin, motivasyonunun, bağlılığının, memnuniyetinin, tatmininin, örgütsel başarıya katkısının ve benzerinin nasıl sağlanacağı ve arttırılacağı, işletmede sürekliliğinin nasıl sağlanacağı, nasıl yönetileceği, işten ayrılmasının nedenleri ve nasıl önleneceği gibi. Yapılan çalışmalardan biri de örgütsel güven ve işten ayrılmanın habercisi durumunda olan işten ayrılma niyeti üzerinedir.

Örgütsel güven, işverenlerden beklenen güven ve destek hissi olup kendilerinin açık sözlülüklerine ve taahhütlerini yerine getireceklerine dair inanç olarak ifade edilmektedir (Mishra ve Morrisey, 1990: 444). Diğer bir ifadeyle örgütsel güven, risk içeren şartlarda bile, çalışanların işletmelerinin kendilerini etkileyecek ve ihtiyaçlarını göz önüne alan politikalarına karşı olumlu beklentiler taşıması, örgütün bu anlamda desteklenmesidir. Birey güven duyduğu zaman örgütte karar alıcıları etkileme imkânı olmasa da örgütün kendisinin yararına çabalayacağına veya en azından zararına olmayacak şekilde davranacağına dair inanç hisseder ve kontrol edemeyeceği davranışlara karşı savunmasız kalmaya gönüllü olur (Erdem, 2003: 165). Güven duyan çalışan destekleyici bir davranış sergiler, işbirliği içinde çalışır, bağlılığı, tatmini, performansı, örgütsel başarıya katkısı ve benzeri artar. Güvenin zedelenmesi ise çalışan davranışları üzerinde ciddi olumsuz sonuçlar doğurur.

İşten ayrılma niyeti kavramı, kişinin çalıştığı örgütte kalma niyetinin ölçüsü, bir iş görenin çalıştığı örgütü bırakmaya olan eğilimi ve çalışanın işinden ayrılmayı bilinçli ve kasıtlı olarak istemesi olarak tanımlanabilir (Öner, 2010: 49). Çalışanın kendi isteği ile sistemden çıkma eğilimi olup örgüt üyeliğini devam ettirme veya ettirmeme olasılığı olarak da tanımlanabilecek olan işten ayrılma niyeti, işten uzaklaşma ve işten ayrılma niyeti olarak iki başlıkta da incelenmektedir.

İşten uzaklaşma davranışı, çalışanın işle alakalı rollerini sürdürmesine karşılık, işgörenin mutsuz olduğu için işin bazı gereklerini yerine getirmemesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İşten ayrılma niyeti ise işgörenin örgütteki rolünü daha fazla yürütmek istememesi ve çalıştığı örgütü bırakma yönündeki gayretini ifade etmektedir (Akca, 2012: 132). İşten ayrılma niyeti çalışanların beklentilerinin karşılanmaması, memnuniyetsizlikleri, daha iyi iş fırsatları yakalaması, iş yükü, yöneticinin kötü davranışı, adaletsiz davranış gibi nedenlerle ortaya çıkabilir. İşe geç gelme, devamsızlık, performans düşüklüğü, iş tatmininin ve motivasyonun azalması, işe karşı isteksizlik, ihmalkar davranışlar gibi olumsuz sonuçlara neden olamaktadır. Çalışanların işten ayrılmalarından önce zamanında harekete geçmek için işten ayrılma niyetinin araştırılmasının önemi açıktır.

Amaç

Bu araştırmada örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda çalışmanın problem cümlesi "*örgütsel güvenin ile ayrılma niyeti arasında bir ilişki var mıdır*?" olarak ifade edilebilir. Bunun yanısıra demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, sektördeki deneyim yılı ve işletmedeki deneyim yılı) göre örgütsel güven ve işten ayrılma niyetinde bir farklılık olup olmadığının incelenmesi araştırmanın bir diğer hedefidir.

Önem

Örgütler çalışanlarından en yüksek düzeyde yararlanmak ve işgörenine yatırım yaparak uzun süreli istihdam sağlamak ister. Bu çerçevede örgütlerin işgörenlerini örgüte bağlı kılmak ve onların işten ayrılmasını engellemek adına çalışmalar yapması önemlidir. Örgütlerin işgörenlerinden en yüksek verimi almasının yolu onların

yaptıkları işlerden keyif almalarını ve kendi işleriymiş gibi yapmalarını sağlamaktan geçmektedir. Bunun için ise örgütlerde güven ortamının oluşturulması gerekmektedir. Mevcut araştırma kapsamında işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olduğu bilinen örgütsel güven kavramı incelenmiştir. Araştırma; örgüt üyeleri, çalışanlar ve yöneticiler arasında karşılıklı güven ortamı kurulabilmesi, örgütsel davranış alanına farkındalığın artması, işveren ve işgörenlere farklı bakış açıları kazandırması ve bu sayede işten ayrılma niyetinin azaltılması açısından önemlidir. Araştırmadan elde edilecek çıktılar sayesinden işgören devir hızının azaltılmasına yönelik örgütsel güven temelinde sunulacak önerilerin hem işletmeler hem de işgörenler tarafından önem arz ettiği düşünülmektedir.

Varsayımlar

Araştırmaya katılanların, araştırmada kullanılan örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine samimi ve doğru bir şekilde cevap verdikleri; ölçeklerin araştırmanın amacına hizmet ettiği; örneklem sayısının yeterli olduğu varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

Araştırma, İstanbul'da özel sektörde çalışanlarla; araştırmada ulaşılan 228 kişi ile; Örgütsel Güven Ölçeği ve İşten Ayrıma Niyeti Ölçeği'nin ölçtüğü nitelikler ile; araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar ile: araştırmacının kaynakları ile sınırlandırılmıştır.

Tanımlar

Örgütsel Güven: İşverenlerden beklenen güven ve destek hissi olmakla birlikte, kendilerinin açık sözlülüklerine ve taahhütlerini yerine getireceklerine dair inançtır (Mishra ve Morrisey, 1990: 444).

İşten Ayrılma Niyeti: Kişinin çalıştığı örgütte kalma niyetinin ölçüsü, bir iş görenin çalıştığı örgütü bırakmaya olan eğilimi ve çalışanın işinden ayrılmayı bilinçli ve kasıtlı olarak istemesidir (Cohen, Balke ve Goodman, 2016).

1.1. Örgütsel Güven

Güven, insan ilişkilerinde ve davranışlarında yer alan en önemli konulardan biridir. Çağdaş örgüt ve yönetim kuramlarının da etkisi ile bu kavram örgüt yaşamının önemli bir unsuru haline gelmiştir. Çalışanların üyesi oldukları örgüte, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı hissettikleri güven algıları onların örgüt yaşamını ve çalışan ilişkilerini etkilemektedir (Tschannen, Moran ve Hoy, 2000; Meyer, Davis ve Schoorman, 1995; Lewis ve Weigert, 1985; Hoy ve Tschannen-Moran, 1999; Hoy ve Tarter, 2006).

Bu bölümde örgütsel güvene ilişkin olarak; güvenin tanımı ve önemi, güven tanımında kullanılan kavramlar, dayandığı temeller açısından güven türleri, örgütsel güven kavramı ve türleri örgütsel güveni etkileyen faktörler türleri, örgütsel güven kavramı ile örgütsel güveni etkileyen faktörler, örgütsel güven modelleri ve örgütsel güvenin sonuçları incelenecektir.

1.1.1. Güvenin Tanımı ve Önemi

İnsan ve insanın örgütte sergilediği davranışlar, 20. yüzyıl ile birlikte işletmelerin sıklıkla üzerinde durduğu, önemli bir örgüt bileşeni haline gelmiştir. Bunun sonucu olarak örgütteki verimliliklerinin artırılmasına yönelik işgörenlerin davranışlarını şekillendiren sosyo-psikolojik etkenlerin çok iyi şekilde analiz edilmesi gerektiği fark edilmiştir. Bu sosyo-psikolojik faktörlerden biri olan güven; belirli bir zaman içinde gelişen herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen ancak açıklaması ve tanımlaması zor görülen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 47)

Güven sosyal değişim kuramı ve karşılılık ilkesine bağlı olarak gelişen ve çok boyutlu bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavrama yönelik literatür incelendiğinde de birçok tanım karşımıza çıkmaktadır (Tablo 9). Güven kavramına yönelik olarak yönetim açısından akademisyen ve uygulayıcılar arasında genel kabul gören bir mutabakat sağlanamaması şaşırtıcı değildir. Bu konuda kavramsal tanımlama eksikliği söz konusudur. Bu eksikliğin iki temel sebebi vardır; birincisi güvenin doğası ile ilişkilendirilen bir takım kavramların güvene eşanlamlı şekilde kullanılmasıdır. Bu

kullanıma iş birliği ve emniyet kelimeleri örnek verilebilir. İkincisi de kavrama ilişkin birçok yaklaşımın geliştirilmesidir (Volery ve Mansik 1998: 1). Tablo 1'de güven kavramına yönelik literatürde bulunan tanımlar sunulmaktadır.

Tablo 1. Güven Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Rotter	1967	Bir kimsenin ya da bir grubun sözlü ya da yazılı olarak verdiği vaatlere ilişkin genel bir beklentidir.
Zand	1972	Bireylerin davranışlarının kontrol edildiği kimseye karşı duyduğu inanç ve durumunu riske etme gönüllülüğüdür.
Golembiewski ve Mc Konkie	1975	İstenen bir durumun oluşmasına yönelik bir bireyin edindiği tecrübeye, deneyime ve algıya dayalı sübjektif inançtır.
Meeker	1983	Bireyin karşısındakinin işbirlik içinde olmasına yönelik beklentisidir.
Butler ve Cantrell	1984	Karşıdakinin davranışının güvenin temeli olan beş karakter özelliklerine (doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti) yönelik beklentisidir.
Lewis ve Weigert	1985	Bir objeye karşı ister duygusal, ister mantıksal isterse de her ikisi ile birlikte güdülenen bir kavramdır.
Rempel, Holmes ve Zanna	1985	Bir kimsenin karşısındakinin iyilik sevdiğine ve dürüst davranacağına ilişkin beklentisidir.
Gambetta	1988	Risk içeren durumlarda karşıdaki kimsenin çıkarları gözettiğine ya da en azından zarar vermeyeceğine ilişkin beklentidir.
Butler	1991	Karşıdaki bireyin eylemleri doğrultusunda o kişiye karşı savunmasızlık durumu ve belirsizlik anında riski kabullenme isteğidir.
Bromiley ve Cummings	1992	Bireylerin karşılarındakilere verdikleri sözleri yerine getirmeye çaba sarf etmek adına iyi niyetli olduğuna, fırsatı olsa da zarar verecek davranışlardan uzak olacağına dair inancıdır.
McAllister	1995	Bireylerin diğerlerinin karar, davranış ve söylemlerine yönelik davranma isteği ve beklentisidir.
Rousseau, Sittin, Burt ve Camerer	1998	Bireylerin diğerlerinin tutum, hareket ve düşünceleri noktasında olumlu bir beklenti içinde olarak savunmasızlık halindeki psikolojik durumlarıdır.
Zaheer, McEvily ve Perrone	1998	Bireyin karşısındakinin sorumluluklarını yerine getirip, söylemlerine uyan davranışlarda bulunacağına, fayda sağlayabileceği durumlarda bile adil paylaşım yapacağına yönelik beklentisidir.
Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd	2000	Bireyin, karşısındakinin "yeterli, açık, ilgili, itibar edilebilir" olduğuna ve kendi değerleri, inançları ile de özdeşleşmiş olduğuna dair inancıdır.

Kaynak: Kalemci Tüzün, 2007: 97-98; Polat, 2009: 3-6.

Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer, (1998: 394-395) güveni, bu tanımların ortak noktalarını içerecek şekilde "*belirsizlik halinde, karşıdakinden yararlı bir davranış göreceğine, ya da en azından istismara veya zarara uğramayacağına ilişkin olumlu beklenti*" şeklinde ifade etmektedir. Güven duymak isteyen bireyin, kendisine karşı önemli ve duyarlı davranışlar sergileneceğine, karşısındakini kontrol edip izlemeye gerek duymayacağına ve karşısındakinin davranışlarına karşı savunma yapma ihtiyacı hissetmeyeceğine dair inancı olan güven; kişinin karşısındakine savunmasız kalmaya gönüllü olmasıdır (Meyer vd., 1995: 710-711).

Literatürdeki güvene ilişkin tanımlamalara bakıldığında bazı belirgin özelliklerin öne çıktığı görülmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Polat, 2009: 7).

- Güvenen kişinin açıklığı ve savunmasızlık hali artar.
- Güvenilen bireyin davranış ve söylemleri, güvenen birey tarafından neredeyse hiç kontrol edilmez.
- Olumlu beklentiler karşıdaki bireye yönelik bazı özellikler (dürüstlük, iyi niyetlilik gibi) ve bunlara dair algılardan etkilenir.
- Güven olumlu anlamdaki bir beklenti ve inançtır.
- Güven riske ve risk almaya istek içerir.
- Güven karşılıklı ilişkiler nispetinde biçimlenir.
- Güvenin ana bileşenleri beklenti, inanç ve istektir.
- Güven ilişkisinde karşılıklı şekilde bağımlılık söz konusudur.
- Güven zaman içerisinde gelişen bir kavramdır.

Toplum düzeninde, insanların ortak alanların kullanılabilmesi ve muhafaza edilebilmesi için karşılıklı güven ve inanç içinde olmaları gerekir. Aynı şekilde güven ve inanç toplumsal düzende önemli unsurlar olduğu için kurumsal yapılanmalarda da hissedilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda güvenin toplum ilişkilerinin olması gereken seviyede ve biçimde kurulabilmesi ve devamlılığının sağlanması maksadıyla kilit bir rolde olduğu görülmektedir (Boztepe, 2013: 55).

İnsanlar arası ilişkilerin yapıcı unsuru olan güvenin önemi araştırmacılar tarafından keşfedilmiştir (Tan ve Tan, 2000: 243). Cook ve Wall (1980: 39) tarafından, örgüt içinde bireyler arasındaki güvenin örgütlerin uzun dönemde kalıcı ve iyi durumda olmasında önemli bir unsur olduğu vurgulanmıştır. İnsanlar arası etkileşimin merkezinde olan güvenin, yöneten ve çalışan arasındaki ilişkiye ve örgütsel başarıya derin etkisi bulunan bir kavram olduğu vurgulanmaktadır.

Tüzün'e (2007: 105) göre güven; örgütsel yapılarda, denetsel mekanizmaları ve örgütsel yapılarca oluşturulan işlem maliyetini azaltır; bilgi paylaşım kanallarını artırır; kişisel menfaate dayalı davranışları en aza indirir; örgüt bünyesindeki bölünmelerin önüne geçer ve kararlardaki belirsiz durumları engeller.

Önemli bir kültür değeri olan güven; örgüt yapılanmalarında etkilidir. Bireylerin birbirlerine hissettikleri güven merkezileşmenin azalmasını sağlamaktadır. Güvenin yüksek olduğu örgütlerde gevşetilmiş ve benimsenmiş bir denetim mekanizması mevcuttur. Güvenin az olduğu örgütlerdeyse merkezileşme artmakta, dışsal denetim katı olmaktadır. Güvenin düşük olması bilginin bütününe ulaşmayı sağlayan iletişim kanallarının kapanmasına sebep olmakta ve bunun sonucunda da örgütte kapalı bir paylaşım olmaktadır. Sonuçta karar verme süreci uzayarak karar kalitesi azalmaktadır (Asunakutlu, 2002: 5).

Bennis ve Nanus (1985: 43) güveni işletmelerin verimli birer organizasyon olmasını sağlayacak bir unsur olarak "makinenin yağına" benzetmektedir. Güven hesap verilebilirliği, öngörülebilirliği ve de emniyeti sembolize etmektedir. Ürünleri satan, uzun vadeli başarıyı sağlayan da budur. Güven aynı zamanda organizasyonu bir arada tutan "tutkal" gibidir. Kısacası güven tüm sosyal organizasyonlarda grup davranışlarının temel tasarımlarını etkileyen önemli bir unsurdur.

1.1.2. Güven ile İlişkili Kavramlar

Literatürde son yıllarda güven konusunda yapılan çalışmaların hızla arttığı görülmektedir. Bu çalışmaların kimi birey seviyesinde iken çoğunlukta olan kısmı örgütsel davranış düzeyindendir (Shoho ve Smith, 2004; Smith ve Birney, 2005; Tschannen-Moran ve Hoy, 2000). Bu kapsamda geliştirilen ifadelerin ve açıklamaların genel olarak aşağıda belirtilecek kavramlar üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür.

1.1.2.1. Risk

İnsanın bulunduğu tüm ilişkilerde birbirine bağımlı olma söz konusudur. Risk faktörü bu bağımlılık ile ortaya çıkar. Güven duyulmasıyla birlikte bireyler beklentilerinin aksine bir gelişme yaşanması durumunu, zarar ve ihaneti kabullenerek karşısındakine güven duymayı ve neticesinde risk üstlenmeyi tercih eder. Güven ortamının kurulması ve gelişmesi için risk kabullenilmelidir (Wicks, Berman ve Jones, 1999: 100). Diğer taraftan, güvenme ve güvenilme, ilişkilerde ve iletişimlerde risk faktörünü azaltma işlevi görür. İnsanlar ve kurumlar, son derece önemli olan güven

kavramının kurulmasını ve gelişmesini arzu etmekte ve bu bağlamda da faaliyetler yürütmektedirler. (Boztepe, 2013).

Güvenen kişi savunma yapmaktan vazgeçtiği için risk almaktadır (Meyer vd., 1995: 713). Güven, istekli ve iradi risk almak şeklinde tanımlanacağı gibi, güven seviyesi ile alınan risk miktarı arasında da doğru orantısal bir bağlantı bulunmaktadır (Schoorman vd., 2007: 346). Güvende bir seçim unsuru vardır. Kişinin bir seçim yapması gerekir ve yaptığı bu seçimden dolayı pişman olabilir ve bu durum açıkça risk üstlenmektir. Dolayısıyla riski güvenle ilişkilendiren olgu belirsizliktir (Erdem, 2003: 157).

1.1.2.2. Belirsizlik

Güven ilişkisinde kesinlik olmaz ve ihtimaller söz konusudur. Çünkü insan ilişkilerinde, beklentinin gerçekleşmemesi, hayal kırıklığı yaşanması ihtimali mevcuttur. Belirsizliğin güven adına kritik bir önemi bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile birey güvendiği kimsenin davranışı hakkında tam bir bilgiye sahipse ve davranışlarındaki değişimi de kontrol edebiliyorsa güven gereksizdir (Baba, 1999: 333).

Genel anlamda hayat belirsiz durumlar barındırır ve idamesi zordur. Bu kapsamda güvenin insanlar adına hayatın belirsiz durumlarını ortadan kaldıran bir işlevi vardır. Güven bilgisizlik ve belirsizlik durumunu, geleceğin korkutan etkisini azaltan etkidedir. Güven, karşıdakinin hayal kırıklığına uğraması ihtimalinde ve olumlu görülen tüm yönlerine rağmen risk barındırması sebebiyle ilişkinin bitirilme olasılığında önem kazanır (Agun, 2011: 7).

Güven kesin olarak ifade edilemez, içinde birtakım belirsizlik ve başarısızlık riski barındırır. Şayet gelecek ile ilgili bilgiler insanlarca bilinseydi, güven ihtiyacı olmazdı. Güven hissi sonucunda iyi veya kötü olabilecek durumlarla ve karşıdakilerin davranış ve tutumlarına bağlantılı şekilde değişen, belirsiz bir durumla karşı karşıya kalındığı zaman ortaya çıkar (Derin, 2011: 89). İlişkilerde sonuçlar adına belirsiz bir durum yoksa risk faktörü de oluşmaz ve bu bağlamda güven duygusunun da ilişkide bir etkisi olmaz (Erdem, 2003: 157). Belirsizlik yaşanan durumlarda kişiler, kazancından daha fazlasını kaybetme riski ile karşılaşmaktadır. Dolayısı ile güven, seçim faktörünü

içinde barındırmaktadır. Kişi, güvenmek için bir seçim yapmalıdır. Yapılan bu seçimle kişi, olumsuz ya da olumlu sonuçlarını da kabullenerek bir risk almaktadır. Yapılan bu seçimin gelecek dönemlerde yol açacağı sonuçlar belirsiz olmaktadır. dolayısı ile risk ve güven arasında bir ilişki olmasını sağlayan olgu, belirsizlik olgusudur (Das ve Teng, 1998: 503).

1.1.2.3. Beklenti

Güven, belirsiz bir olayın çıktılarına yönelik kişilerin olumlu beklentileridir ve karşılıklı tarafların gelecekteki etkileşimlerinin olumlu olacağı üzerine kurulur. Güvenecek kişi karşıdaki kişinin sözlerini, davranışlarını yorumlayarak onun niyetini belirlemeye çalışır ve niyeti konusunda olumlu beklentilere girerse güvene yönelik motivasyonu da gelişmiş olur (Derin, 2011: 90).

Shaw (1997) güveni, insanların onlardan beklenen biçimde davranacaklarına ve pozitif anlamda beklentileri karşılayacaklarına duyulan inanç şeklinde tanımlayarak, beklentinin güven için önemli bir ifade olduğunu belirtmektedir. Bu tanıma göre bireyler, kendi beklenti ve çıkarlarına uygun davranan ya da beklenti ve çıkarlarını gözeten; ihtiyaçlarını karşılama adına her konuda yeterli olan diğer kişilere karşı güven duygusu geliştirmektedirler.

İnsan ilişkilerinde oluşturulan güven duygusunda temel beklenti karşıdakinin yetkinliği ve rolündeki başarısıdır. Çalışma ortamlarında yöneticiler tarafından, işgörenlerce üstlenilen görevlerin yüksek performans ile yerine getirilmesinin beklenmesi; işgörenlerce de yönetenlerin yönetimsel faaliyetleri başarılı bir şekilde yerine getirilmesinin beklenmesi örnek verilebilir. Ayrıca kişiler arasında derin ve sürdürülebilir güven varsa kişilerin karşılarındakilerin menfaatlerini kendilerinin menfaatlerinin önüne geçireceği yönünde beklenti oluşur (Erdem, 2003: 158).

Beklentilerin karşılanamaması ya da gerçekleşmemesi güvensizliğe yol açmaktadır. Kişiler günlük etkileşimlerinde, ilişkilerinde istikrar ve düzen beklerler. İlişkilerle ilgili beklentilerse toplum, grup veya bireyin ahlaksal anlamda onay gören davranışlarda bulunmasıdır. Güvenen taraf diğerini denetimde tutmayı ya da kontrol

etmeyi düşünmeksizin, olabilecek iyi niyetten yoksun davranışlara karşın zarar görme ihtimalini gönüllü olarak kabul eder (Derin, 2011: 90).

1.1.2.4. Zarar Görme İhtimali

Zarar görme ihtimali sahip olunan bir şeyin kaybedilmesi durumuyla karşı karşıya olmaktır. Belirsizlik ortamında tarafların beklentilerine yönelik gönüllü risk alması, savunmasız kalınarak, zarar görme ihtimalini ortaya çıkarmaktadır. Bağımlılık bulunan ilişkilerde savunmasızlığın yoğun bir şekilde yaşandığı bilinmektedir. Güven tanımlarının birçoğunda ortak olarak değinilen zarar görme ihtimali riske karşı savunmasızlıktır. Çünkü zarar görme ihtimali, güvene ilişkilerinde riskin kabul edilmesidir (Polat, 2009: 25).

Güvenen kişi karşısındakinden kendisine karşı yapılacak olası kötü niyetli davranışları veya kendisinin bu eylemlerden olası zarar görme ihtimalini herhangi bir tedbir almadan gönüllü olarak kabul eder. Başka bir ifade ile güven ilişkilerinde riskin gönüllü olarak üstlenilmesi söz konusudur. Bununla beraber taraflar arasında birbirlerinin zayıf yönlerini istismar etmeyeceklerine ilişkin bir inanca sahip olurlar (Erdem, 2003: 158).

1.1.3. Güvenin Sınıflandırılması

Literatürde güven oluşumuna yönelik dayandırılan temellere bağlı olarak farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Bu konuda bir uzlaşma sağlanamamış olmakla birlikte çalışmamızda üzerinde en çok durulan McAllister (1995) ve Shapiro, Sheppard, Cheraskin'in (1992) güven sınıflandırmaları açıklanacaktır.

1.1.3.1. McAllister'a Göre Güvenin Sınıflandırılması

Kişilerarası güvenin bilişsel ve duygusal temelleri vardır. Güven bulunan bir ortamda insanlar, karşılarında bulunan kişilerin kendilerine zarar vermeyeceklerini düşünmektedir. Ancak güven, yalnızca bireylerin diğer bireyler hakkındaki inançlarını değil, aynı zamanda faaliyetin temeli olarak bilgiyi kullanma beklentilerini içermektedir. Dolayısı ile kişiler arası yaşanan güven, insanın karşısında bulunan kişiye inanmasının yanında, faaliyetlerin ve başka bir insanın aldığı kararların temelinde

hareket etme beklentisine sahip olmasıdır. Bu açından kişiler arası güvenin duygusal ve bilişsel bir temeli vardır (McAllister, 1995: 25).

Bilişsel Temelli Güven: Bireyler hangi açıdan ve hangi şartlarda kime güveneceklerini kendileri belirler. Yaptıkları tercihi de, güvenilirliğin belirtisini oluşturan "iyi bir nedene" dayandırırlar ve bunu yaparken de belirli bir bilgiye ihtiyaç duyarlar (Lewis ve Wiegert, 1985: 970). Güven için gereken bilgi miktarı, karşı tarafla ilgili tam bilgi ve tam bilgisizlik arasındadır. Tam bilgi söz konusu olursa güvenmeye gerek yoktur ve tam bilgisizlik söz konusu ise rasyonel olarak güvenmek için hiçbir temel yoktur. Mevcut bilgimiz ve oluşturduğumuz "iyi sebepler", güven kararlarımız için temel oluşturmakta hatta adeta inanç sıçramalarının yapıldığı bir platform haline gelmektedir. Böylelikle taraflar, hangi şartlarda kime güveneceğini bilişsel olarak tercih etmektedirler. Geçmiş dönemde yapılan çalışmalar, güvenirlik ve itimat beklentilerinin güven ilişkilerinin vazgeçilmezi olduğunu, yetkinlik ve sorumluluğun güvenin temel unsurları olduğunu göstermektedir. Başka bir anlatımla, bilişsel temelli güvende taraflar, kime ve nasıl güveneceklerini, sahip oldukları bilgi doğrultusunda belirler. Bu anlamda, güven duyulan kişi ile alakalı yeteri kadar bilgi sahibi olunması önemlidir (McAllister, 1995: 25-26).

Duygusal Temelli Güven: Güvenin duygusal temelleri de mevcuttur, bunlar bireyler arasındaki duygusal bağlardan oluşur. İnsanlar, güven ilişkilerinde karşısındakinin refahı için gerçek ilgi ve endişeyi ifade eden duygusal yatırımlar yaparlar. Bu tür ilişkilerin içsel erdemine ve bu duyguların karşılıklı olarak paylaşıldığına inanırlar. Sonuç olarak, bireyleri birbirine bağlayan duygusal bağlar, güven için bir temel oluşturabilir. Duygusal temelli güven, gösterilen ilgi düzeyi ölçüsünde gelişen hisleri içermektedir. Bu güven türünün temelinde bireylerin hissettiği duygular yer alır. Böylelikle duygusal temelli güvenin gelişebilmesi, taraflar arasında yaşanan ilişkinin yoğunluğun artması ile mümkün olmaktadır. Duygusal temelli güvenin kapsamında insanlar, güvenecekleri insanları, duygusal anlamda bağlılık duydukları kişiler arasından seçmektedirler (McAllister, 1995: 26).

İnsanlar arası ilişkilerde dış etkenlerin, davranışları öngörülebilir hale getirmesi bilişsel temelli güvene eğilimi artırırken; hislerle alakalı yoğunluğu artırması ise duygusal temelli güvene eğilim sağlar. Normlara dayalı gerekleri yermek gibi rol

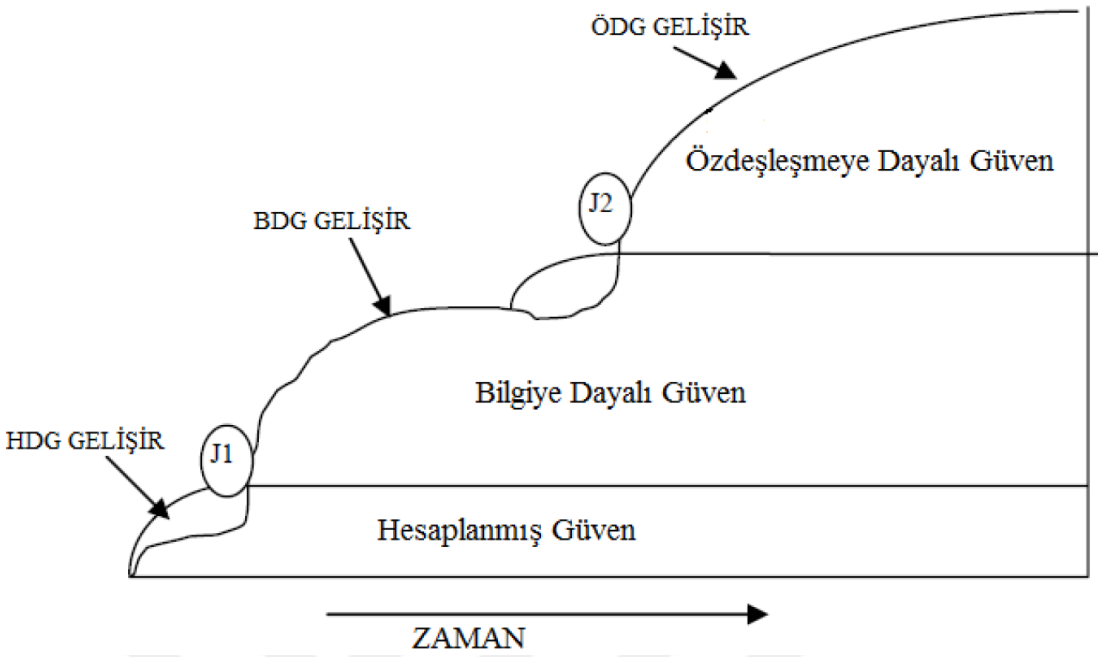
gereklerinin ötesinde davranmak duygusal temelli güven gelişiminde çok önemlidir. Bu durum örgütsel vatandaşlık ile eş anlamlıdır. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı duygusal temelli güven çıktısı olabilmektedir. Sonuç olarak örgütsel vatandaşlığın teşviki için duygusal yoğunluktaki ilişkilerin yararlı olacağı düşünülmektedir (McAllister, 1995: 29).

İnsan ilişkileri zamanla duyguların dâhil olduğu bir aşamaya gelir. Çünkü zaman içerisinde kişilerarası etkileşim, karşılıklı ilgiye dayalı bir tür dostluğa evrilmektedir (Rousseau vd., 1998: 399). Bu evrilme ile birlikte güven ilişkisinde bilişsel temelden duygusal temele dönüşüm yaşanabilir. Bu bağlamda örgütlerde işgörenlerin duygusal temelli güveni gelişmeden evvel belli bir seviyede bilişsel güvenlerinin gelişmesi gerekmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 144). Bu da tarafların karşılıklı olarak birbirleri ile ilgili bilgi sahibi olmalarına bağlıdır. Başka bir ifade ile duygusal temelli güvenin alt yapısını bilişsel temelli güven oluşturmaktadır.

Duygusal temelli güvenlerin daha derin ve özel ilişkilerde ortaya çıktığını söylemek yanlış olamayacaktır. Bunun yanında bilişsel temelli güven ise yüzeyseldir. Bu bağlamda duygusal temelli güven, ilişkilerde güvenin kalıcı ve etkili bir unsur olabilmesi adına daha etkili ve güçlü bir etkiye sahiptir (Köksal, 2012: 41).

1.1.3.2. Shapiro, Sheppard, Cheraskin'a Göre Güvenin Sınıflandırılması

Shappiro vd., (1992) göre, örgütlerde güven üç temel değişkene göre gelişmektedir. Bunlar; tehdit temelli güven, bilgi temelli güven ve özümsemeye dayalı güvendir. Bu temeller bütün olarak güvenin oluşumunda ve gelişiminde rol alırlar. Güvenin oluşum aşamaları Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Güvenin Oluşum Aşamaları

Kaynak: Lewicki ve Bunker, 1996: 119

• **Tehdide Dayalı (hesaplanmış) Güven:** Hesaplanmış güven, bireylerin karşılıklı davranışlarını gelecekteki sonuçlarının ne olacağına bağlı olarak şekillendirerek hareket etmeleri gerçeğine dayanmaktadır. Lewicki ve Bunker (1996: 120) bu güven türünü hesaplanmış güven olarak adlandırmıştır ve güvenin bu şeklinin korku üzerine geliştiğini ifade etmişlerdir. Güven ilişkisinde zarara uğranırsa kişilerden beklenen ve kendilerince verilen taahhütler yerine getirilmez. Bu süreçte güvenin ihlal ve ihmal edilmesi sonucunda cezaya maruz kalınacağı düşüncesi hâkimdir. Aynı zamanda güvenilir davranılmazsa ödüllerin de kaybı söz konusu olacaktır ve buna bağlı kaygılanma da yaşanmaktadır. Diğer bir ifade ile kaybetmek potansiyel risk olarak görülebilir. Bunun yanında güvenilir olmak, her türlü iş adamının sahip olmak istediği değerli bir özelliktir ve kimse buna sahip olmamayı ya da sahipse de kaybetmeyi istemez (Lewicki ve Bunker, 1996: 121).

• **Bilgiye Dayalı Güven:** Bu türdeki güven ilişkisi karşılıklı sahip olunan bilgiye dayanmaktadır. Taraflar birbirlerinin nasıl davranacakları konusunda tatmin edici seviyede bilgiye sahip oldukları ve birbirlerine nasıl davranacaklarını tahmin

edebildikleri zaman bilgiye dayalı güven oluşmaktadır. Yani tarafların birbirleri hakkındaki bilgisi tahmin edilebilirliği doğurur böylelikle de bu güven türü ortaya çıkar (Lewicki ve Bunker, 1996: 122). Bilgiye dayalı güven oluşması için temel olan bilginin sağlanması gerekir. Bunun için de düzenli bir iletişim gerekmektedir. (Polat, 2009: 34).

• **Özdeşleşmeye Dayalı Güven:** Bu güven türünde korku ve bilgi ile gelişen güven algısı yerini giderek tarafların birbirlerini çok iyi anladığı, yakından ilgilendiği, karşılıklı anlayış içinde birbirlerinin ihtiyaçlarını ve istediklerini anlayabildiği seviyedeki bir forma dönüşmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996: 123). Bu tarz güven ilişkilerinde bireyler birbirlerini kontrol etme ihtiyacı hissetmezler ve aralarında şartsız bir bağlılık söz konusudur. Buna en iyi örnek uzun süreli evliliklerdir. Aradaki bağın seviyesi giderek arttıkça bireyler karşılarındaki gibi düşünmeye ve onun gibi hissetmeye başlayacaktır (Polat, 2009: 34).

1.1.4. Örgütsel Güven Kavramı ve Türleri

Yirminci yüzyılın ikinci yarısı ile birlikte güven, yönetim literatüründe örgütsel ve yönetsel etkinliğin ön koşulu olarak yaygın şekilde incelenmiştir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000; Hoy ve Tarter, 2004). Bu inceleme ile kişiler arasındaki güvenin, birey, grup ve örgütsel sonuçlara (iş performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme gibi) yönelik olumlu etkisi tespit edilmiştir. Güven, günümüzde de sosyalleşme sürecini oluşturmak, işgörenlerin sorumluluk duygusunu geliştirmek ve işgörenler arası bilgi aktarımını ilerletmeyi hedefleyen çok önemli kavram olarak incelenmeye devam etmektedir.

Örgütsel güven, işverenlerden beklenen güven ve destek hissi olmakla birlikte, kendilerinin açık sözlülüklerine ve taahhütlerini yerine getireceklerine dair inanç olarak ifade edilmektedir (Mishra ve Morrisey, 1990: 444). Örgütsel güven, risk içeren şartlarda bile, çalışanların işletmelerinin kendilerini etkileyecek ve ihtiyaçlarını göz önüne alan politikalarına karşı olumlu beklentiler taşıması, örgütün bu anlamda desteklenmesi olarak tanımlanmaktadır. Kişi, örgüt içerisindeki karar alıcılara etki etme imkanına sahip olmasa da örgütün, kendi faydasına olacak şekilde çaba harcayacağına ya da en azından kendisine zarar vermeyecek biçimde davranacağına dair inanç hisseder

ve kontrol etmesi mümkün olmayan davranışlara karşı savunmasız kalmayı kabul edebilir (Erdem, 2003: 165).

Güven bireye özgü olup, örgütsel güven örgütün tamamını kapsar ve örgüt içinde karşılıklı ilişkiler temelinde kolektif güven sonucu ortaya çıkar (Demirel, 2008: 181). Örgütsel güven, bireylerin örgüt kimliği veya örgüt kişiliğine duydukları güveni ifade eder (Demircan ve Ceylan, 2003: 142. Diğer bir ifade ile örgütsel güven, örgütün çalışan yararına eylem göstereceğine ve en azından zararına eylem göstermeyeceğine dair iş görenlerce duyulan inançtır.

Büyük işletmelerde güven örgüt kültüründen ve yöneticilere olan güvenden kaynaklanmaktayken; küçük işletmelerdeyse firma sahibinin kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Çalışanların işyerine duyduğu güvenle örgüte duyduğu güven veya yöneticisiyle liderine duyduğu güven aynı olmayabilmektedir ancak beraber yapılan çalışmalarda bir bütün halinde hepsi de örgütsel güven şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir deyişle örgütsel güven, bir bütün halinde incelenmekte ve algılanmaktadır (Derin, 2011: 96).

Başka bir anlatımla örgüt içerisinde örgüt içi güven birey ve örgüt düzeyinde ortaya çıkmaktadır. Buna karşın iki güven yönelimi birleşerek örgütsel güveni oluşturmaktadır (Nyhan ve Marlowe, 1997; Polat, 2009: 10). Aşağıda bireye güven ve örgüte güven konuları incelenmektedir.

1.1.4.1. Örgüte Duyulan Güven

Örgüte güven, örgüt içinde işleyen sistem, sosyalleşme süreci, işgörme yöntemi ve iş birliği gibi kurumla ilgili faktörlere bağlı olarak oluşan güven türüdür. Örgüt yapısına karşı hissedilen güven şeklinde de ifade edilebilir. Örgütsel işleyişin sağlam temellerle inşa edildiği beklentisiyle, işgörenlerin daha fazla risk almasını sağlar (Kalemci Tüzün, 2007: 104). Kişilerden çok örgüte odaklı olan örgüte güven kavramı, bireylerin örgütsel ilişkilerden ve davranış örüntülerinden beklentileri olarak ifade edilir (Polat, 2009: 14).

Örgüte duyulan güven, örgüt içinde işgörenlerin rolü, aralarındaki ilişki, geçmişteki tecrübeleri, birbirleri ile olan bağlılıkları temelindeki farklı türden niyet ve

davranışlarla ilişkili üyelerin taşıdığı olumlu beklentilerdir. Aynı zamanda örgüt içi güven, örgütün hangi seviyede güvenilir olduğunun işgörenlerce değerlendirilmesi biçiminde de ifade edilebilir. Çünkü işgörenler devamlı bir şekilde örgütlerini gözleyerek ona güvenip güvenmeme konusunda karar alırlar (Özbek, 2011: 234).

Örgüte duyulan güveni artırmak için çalışanların sorumluluk ve görev tanımı net ve anlaşılır olmalı, örgütsel iletişim doğru ve vaktinde olmalı, faaliyetlerin yürütülmesi maksadıyla örgütsel yeteneğin varlığına ve sürdürülebilirliğine dair inanç oluşturulmalı, ortak hedefler net bir şekilde belirlenerek anlaşılır olmalı, örgütlerin stratejik düzeyde planı ve vizyonu olmalıdır ki böylelikle örgütsel güven düzeyi yüksek olabilecektir (Tokgöz ve Seymen, 2013: 62-63).

Yöneticiler ve işgörenler arasında kurulan başarılı ilişkiler, karşılıklı olarak dürüstlük, açıklık ve etik değerler çerçevesindeki davranışlar örgüte duyulan güvenin seviyesini olumlu yönde etkileyecektir. İlave olarak, yöneticilerin, iş gören ilişkilerinde samimi tutumları, istenildiğinde ulaşılabilir olmaları, başarının ötesinde iyi lider olarak benimsenmeleri örgüte güven oluşumunda da gereklidir (Börü, İslamoğlu ve Birsel, 2007: 50).

1.1.4.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Çalışma arkadaşına güvene baktığımızda, yatay yönlü güven, çalışma arkadaşının yetkinliğine itimat etme ve onun hakkaniyetli, güvenilir ve ahlaklı tutumlar içinde olacağına duyulan inanç olarak ifade edilebilir. Bu varsayıma dayanarak, çalışma arkadaşına güvenen kişi çalışma arkadaşının kendisinden gerekli bilgileri saklamayacağı veya onu herhangi bir konuda yanıltmayacağı konusunda emindir (Börü vd., 2007: 37).

Örgütlerde işgörenler arası güven duygusunun var olması önemli bir anlamı ifade etmektedir. Çalışanların birbirine güven duymaları ile takım çalışmasına olan bağlılık, iş yeri ile ilgili sorunları dile getirme, çözüm bulma ya da iş yerine bağlılık, kararları kabul etme, yüksek performans ve uzlaşma becerileri arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Kişiler arası güven örgüt içinde kontrolün ve koordinasyonun anahtar mekanizmasıdır (Derin, 2011: 112).

Bir örgütte beraber iş görmek durumunda olan insanların birbirine güveniyor olması, maliyetleri azaltacaktır. İş arkadaşları arasındaki güven, merkezileşmenin azalmasına neden olmaktadır. İçselleştirilmiş, gevşetilmiş, denetim, bağlılık kavramında görüldüğü şekilde ön planda olmaktadır. Güven azlığı ise katı dışsal denetimi devreye sokmakta, merkezileşmeyi arttırmaktadır (Özbek, 2011: 46).

1.1.4.3. Yöneticiye Güven

Lidere veya yöneticiye güven, yöneticilerin doğruluk ve dürüstlük gibi faktörleri de içeren etik davranışları, astların algılamasıdır. Güven, bu davranışları algılamada ve yöneticilerin, astlarla ilgili güvenilir kararlar almasında oldukça önemlidir (Özdaşlı ve Yücel, 2010: 70). Liderler ve astların arasında oluşan güven algısı, astlar tarafından liderlerin karakter özellikleri ile alakalı yapılan çıkarıma dayanır. Astlar ve lider arasında oluşan güven, etkili bir liderlik davranışı sergileme konusundaki önemli unsurlar arasındadır. Bunun yanında liderin güven oluşturma konusundaki çabaları, örgütsel etkinliği arttırmadaki anahtar mekanizmadır (Kovac ve Jesenko, 2010: 10-12). Yöneticiye duyulan güvenin düzeyi ile örgüte duyulan güven düzeyi arasında aynı yönlü bir ilişki söz konusudur. Yöneticiler kurumlarını temsil eden kişiler olarak görülmekte ve yönetici ile çalışan arasındaki güven ilişkisi örgütsel faaliyetlere yansıtılarak çalışanların olumlu davranışlarının gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

Her şeyden önce çalışanlar, yöneticilerine karşı güven duymak istemektedir. Güven, yöneticilerin her türlü davranış ve sözlerinin toplanarak, çalışanlar tarafından değerlendirilme yapıldıktan sonra oluşmaktadır (Erden ve Erden, 2009). Dolayısıyla astlarda oluşacak güven algısı örgüt kültüründen, insan kaynaklarının prosedür ve politikalarından, yöneticilerin ettik davranışlarından etkilendiği için yöneticiler, astlarına destek veren davranışlarda bulunmalıdır (Zhang, Tsui, Song, Li ve Jia, 2008: 115). Özetle yöneticiye duyulan güveni, alt kademede bulunan çalışanların, yöneticilere duyduğu inanç şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu şekil bir güven tamamen yöneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanmaktadır. Yöneticilere duyulan güven, çalışanların yöneticinin olumlu davranış ve tavırlarına karşı bir ödül veya tepkisidir. Bu tarz bir inanca sahip kişi daha uyumlu, itaatkar, sadık ve verimli olabilmektedir (Durdağ ve Naktiyok, 2011: 14).

1.1.5. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler

Örgütlerde yüksek güvenin hâkim olduğu bir iş ortamının oluşturulması için güvene etki eden faktörlerin örgütlerde bulunması gerekmektedir. Bu faktörlerden bazıları olan örgütsel destek, katılımcı yönetim anlayışı ve insan kaynakları yönetimi aşağıda ele alınmaktadır.

1.1.5.1. Örgütsel Destek

Örgütsel destek, örgüt çalışanlarının arkasında örgütün varlığı olduğunu bilmeleri ve kendilerini güvende hissetmeleridir (Tekingündüz, 2012: 10). Örgütsel destek, örgütlerin çıkarlarının işgörenlerin iş yaşamlarına katkıda bulunması ve işgörenlerin refahlarının dikkate alınması şeklinde tanımlanabilmektedir. Örgütsel destek, kendine has bir yaklaşım gerektirir ki bu yaklaşım da insan kaynakları konusundaki önemin bilincine varmış örgütlerde mevcuttur. Bu yaklaşımın geliştiği örgütler içinde işgörenler tarafından yapılanlar, onların katkıları dikkate değer bulunduğu ve refah düzeyleri yüksek tutulduğu için işgörenler de gurur ve mutluluk hisseder (Derin, 2011: 115).

Çalışanlar insan psikolojisi gereği çalıştıkları örgütte desteklenme ihtiyacı hissederler. Örgütsel destek çalışanlar için son derece önemlidir ve değer verilme, onay ve kabul görme, saygı duyulma gibi duygusal ihtiyaçların karşılanması için önemli kaynaklardan birisi haline gelmiştir. Örgütsel destelle çalışanlar katkılarının farkında olunduğunu düşünerek, refah içinde olmalarına önem verildiğini ve onlarla birlikte çalışmaktan hoşlanıldığını hissederler. Böylelikle örgütsel destek, çalışanların ait olma, saygı görme ve onaylanma ihtiyacını karşılar (Eğriboyun, 2013:31).

Örgütsel destek, çalışanlar tarafından en önemli hakları olarak algılanmaktadır. Klasik yönetimden uzak olan modern yönetim anlayışı ile birlikte toplam kalite yönetimi gibi yeni yönetim modelleri ve araçları, insan faktörünü ön plana çıkararak onun önemli olduğunu ifade etmektedir. Çalışanların fikir ve düşüncelerinin dikkate alınması ve desteklenmeleri, çalışma performanslarına olumlu yansıyacaktır. İşgörenlerin fikirlerinin dikkate alınmamasında ise kendilerinin örgütleri tarafından

kabul görmediklerini düşünmeleri sonucunda da iş yaşamına dair psikolojik bir anlam yokluğu içine girerler (Özdevecioğlu, 2003: 116).

Örgütsel desteğin güçlü olduğu işletmelerde, işgörenler katkılarının ve faydalarının daha yüksek olmasını isterler. Bu yaklaşımla ortaya çıkan örgütsel destek kavramı Blau'nun sosyal etkileşim teorisi ile ilişkili olarak değerlendirilir. Bu teoride çalışanların işlerine yönelik tutumlarını, performans ve çabalarını örgütleri tarafından kendilerine sağlanacak olan menfaatlere bağlı olarak şekillendirirler. Aynı zamanda algılanan örgütsel destek işgörenlerin örgüt içinde yönetici ve örgütleri arasındaki ilişki ve etkileşim doğrultusunda gelişir; buna bağlı olarak da örgütsel bağlılık düzeyinde farklılaşma ortaya çıkar (Derin, 2011: 115).

Algılanan örgütsel destek ile çalışanlar kendilerini güvende hissedeler. Örgütsel destek insan kaynaklarının önemini fark eden örgütlerde rastlayabileceğimiz özel bir anlayışın ürünüdür. Bu anlayışın hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar katkıları dikkate alındığı için büyük mutluluk ve gurur duyarlar. Bireylerin mutlu ve refah içinde çalışmasına önem veren destekleyici örgütlerde; çalışanların fikirleri ve önerileri dikkate alınır, çalışanların iş yapma esnasındaki güvenlikleri sağlanır, işgören ilişkilerinin iyi olmasına gayret gösterilir, çalışanlar arasında adil olunur ve çalışanlara rağmen karar almamaya özen gösterilir.

Çalışanların örgüt içi davranışları, örgütsel değerlerle yönlendirilmektedir. Şöyle ki çalışanların değer olarak kabul görmesi, huzurlu ve refah içinde çalışmalarının dikkate alınması onların örgütlerine olan duygusal bağlılıklarını olumlu etkileyecek, kendilerinin farkında varıldığını düşünmelerini sağlayacak ve kendilerinden beklenen davranışları sergilediklerinde ödüllendirileceklerine dair inançları ile örgütsel güvenleri oluşacaktır (Börü vd., 2007: 27).

1.1.5.2. Katılımcı Yönetim

Örgütlerde problemlerin çözümüne, süreçlerin geliştirilmesine, amaç ve hedeflere ulaşılması için stratejik açıklığın kapatılmasına adına zihinsel faaliyetlerle etkileşim halindeki etkinliklere katılımdır. Katılımın zihinsel faaliyetleri gerektirdiğinden yola çıkarak daha yüksek bir bağlılık ve motivasyon gerektirdiğini

söylemek yanlış olmaz. Katılım hiyerarşik yapılı organizasyonlarda geri plandadır ve bu tip örgütlerde çalışanların katılımları pek de istenen bir durum değildir. Ancak katılımcı yönetimin çalışanların verimliliği ve memnuniyeti üzerinde olumlu etkileri vardır. Çalışanların karar süreçlerine dâhil edilmesi kendilerini önemli hissettirecek böylelikle örgütsel desteğin varlığını hisseden çalışanın örgütsel güveni de gelişmiş olacaktır. Sanayi devrimi ile birlikte işletmeler, makro ve mikro çevrelerinden gelen proaktif tepkilerle beraber örgütsel yapılanmalarını değiştirmek zorunda kalmışlardır. Günümüzde işletmeler karmaşık olmayan, ekip odaklı yapılara yönelmektedirler. Çalışanlar, bu tip yapılanmalarla örgüt içinde söz sahibi olma ve yönetime katılma imkânı bulmaktadır. Örgütlerde işgörenler aktif olarak yönetime katılım sağladıklarında ve örgütlerde bu konuda güven ortamı sağlandığında rekabet edilebilir ve rekabette üstünlük sağlanabilir (Asunakutlu, 2002: 8-9). Günümüzde artan rekabet şartlarında işletmelerin rekabet avantajını koruyabilmeleri için çalışanların yönetime katılmalarını sağlayıcı tedbirler almaları, bu yönde düzenlemeler yaparak çalışanların aktif katılımını sağlayacak güven ortamını oluşturmaları gerekmektedir (Derin, 2011: 117)

Yetkinin bir merkezde toplanmış haliyle merkezden yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde zaman içerisinde süregelen problemler, işletmelerin modern yönetim anlayışı ile birlikte yetki devri uygulaması ile yönetime katılmanın aktif olarak uygulandığı örgüt yapılarına yönelmelerine sebep olmuştur. Bunun olumlu etkisi yönetime katılan veya yetki ile donatılan çalışanların sorumluluk bilinçlerinin gelişmesi ile kendilerine güvenlerinin artması olmuştur. Diğer bir anlatımla güvenin yüksek olduğu katılımcı örgütlerde bağlılık da yüksektir (Wech, 2002: 358).

Yatay yapının etkin olarak işletildiği örgütlerde, çalışanların yetki ve sorumluluklarının açık ve anlaşılır seviyede belirlenmesi kolaydır. Bu örgütlerde çalışanlar görevleri konusunda da tam ve eksiksiz bilgilendirildikleri zaman örgütsel katılımları da kolay olur. Yetki ile donatılan, yönetime katılım için teşvik edilen çalışanların örgütlerine karşı aidiyet duygularının güçlenmesi ve böylelikle de örgütsel güvenlerinin artması beklenir (Asunakutlu, 2002: 9).

1.1.5.3. İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde rekabet şartlarının artması, gelişen teknoloji, ekonominin küreselleşmesi ve çalışan beklentilerinin değişmesi insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. İnsan kaynakları işletmede var olan tüm çalışanları içermektedir. İnsan kaynakları yönetimi ise tüm çalışanların işletme hedeflerine ulaşabilecek şekilde motive edilmesi, yönlendirilmesidir. Bunun için plan ve politikaların oluşturulması, bu plan ve politikalar çerçevesinde koordinasyon, yöneltme ve denetim faaliyetlerini kapsayan bir disiplindir (Bayraktaroğlu, 2008: 6).

Örgütlerde insan kaynakları politika ve prosedürleri, örgüt içinde güvenilir davranış şekillerini özendirebileceği gibi bu tür davranışlara yönelik motivasyonu da kırabilir. Bir örgütte üyelerin en fazla emin olmak istedikleri politikalar olan insan kaynakları yönetimi, yöneticiye ve örgüte yönelik güveni etkileyen en kritik politikalardır. Bu nedenle, işe almanın, terfiinin, kariyer geliştirmenin, disiplinin, performans değerlendirme ve ödüllendirmenin, insan kaynakları politikalarının ve prosedürlerinin, tatmin edici, adil ve eşitlikçi özellikleri kapsayacak biçimde oluşturulması; örgütte güvenilir davranışları tanımlayabilecek, teşvik edebilecek, ödüllendirecek; güvensizlik oluşturacak davranış ve eylemleri ise caydırabilecek şekilde yapılandırılmaları son derece önemlidir (Erdem, 2003: 178).

1.1.6. Örgütsel Güven Modelleri

Örgütlerde güvenin; çalışan aidiyetini, iş tatminini, örgütsel bağlılığı artıran bir kavram olarak ortaya çıkması ve böylelikle iş veriminin yükselmesi, literatürde bu kavramın sıklıkla araştırılmasını sağlamış yapılan araştırmalar neticesinde de farklı örgütsel güven modelleri geliştirilmiştir. Bu araştırmada, üzerinde en çok durulan; Mishra, Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd, Bromiley ve Cummings ve Meyer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modelleri incelenecektir.

1.1.6.1. Mishra'nın Güven Modeli

Bireysel güven, kişilerin şahsi ilişkilerinde ve davranışlarında karşı taraftan beklentilerini yansıtırken, örgütsel güven, kişilerin, örgüt içi ilişkilerinde ve davranışlarındaki beklentileridir. Güveni bir kişinin başka bir insanın yeterli, itimat

edilebilir, ilgili ve açık olduğuyla ilgili inancına karşı savunmasız kalma isteği olarak tanımlayan Mishra (1996) gerek örgütsel gerekse de bireysel güven adına geçerli dört boyuttan (Tablo 2) oluşan bir güven modeli oluşturmuş ve bu 4 boyutla güven algısının oluştuğunu ifade etmiştir (Shockley-Zalabak vd., 2000: 35).

Tablo 2. Mishra'nın Güven Modeli Boyutları

Boyut	**Anlam**
Yeterlilik	Kişilerden veya örgütlerden beklenen standart tutumların gerçekleşebilme yeteneğine dair emin olma durumunu yansıtır.
Açıklık	Güvenen ve güvenilen arasında tesis edilen iletişimin net ve dürüst algılanmasını yansıtır.
İlgili Olma	Diğerlerinin refah düzeyine ilişkin duyulan ilgiyi yansıtır.
Güvenilir Olma	Söylemlerde ve hareketlerde tutarlılık beklentisini yansıtır

Kaynak: Tüzün, 2006: 38.

• **Yeterlilik:** Örgütsel güven bağlamında işletmelerin pazarlarda varlıklarını idame edebilme yeteneği ile birlikte, liderlikte etkin olma algısının genelleştirilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Shockley-Zalabak, Ellis, Winograd, 2000: 37).

• **Açıklık:** Güven ile diğer boyutların ilişkisini kurmak maksadıyla açıklığı ve dürüstlüğü algılamak, yönetici ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde kilit konumdadır. Lider açıklığın oluşturulmasında en önemli rolü üstlenmelidir. Çünkü örgüt içinde bu algı liderler veya yöneticiler tarafından ortaya çıkarılır (Tüzün, 2006: 38).

• **İlgili Olma:** İçten olma ve şefkat, açıklık ile birleşerek ilgili olma boyutunu meydana getirir. Bu boyut örgütteki bireylerin, liderler ve yöneticilerinin ilgili olmalarının algılanması ile oluşmaktadır. Bromiley ve Cummings (1996) ilgili olmanın, bir tarafın diğer tarafı savunmasız bırakacak biçimde çıkar elde etmeye çalışmayacağı durumlarda gerçekleşeceğini ifade etmişlerdir. Mishra (1996) ilgili olmayı bir çalışanın kendi menfaatleri ile diğer çalışanların menfaatlerini dengelendiği durum şeklinde tanımlamıştır.

• **Güvenilir Olma:** Güvenilir olma boyutu, güvenilir ve tutarlı bir davranış beklentisi ile ilgilidir. Bu beklenti hem söylemde hem de eylemde olduğunda güveni oluşturur. Bunun tam tersi güveni azaltır. Başka bir anlatımla lider ya da yöneticinin güvenilirliği açıkça güvenilir olma ile tanımlanmaktadır (Tüzün, 2006: 39).

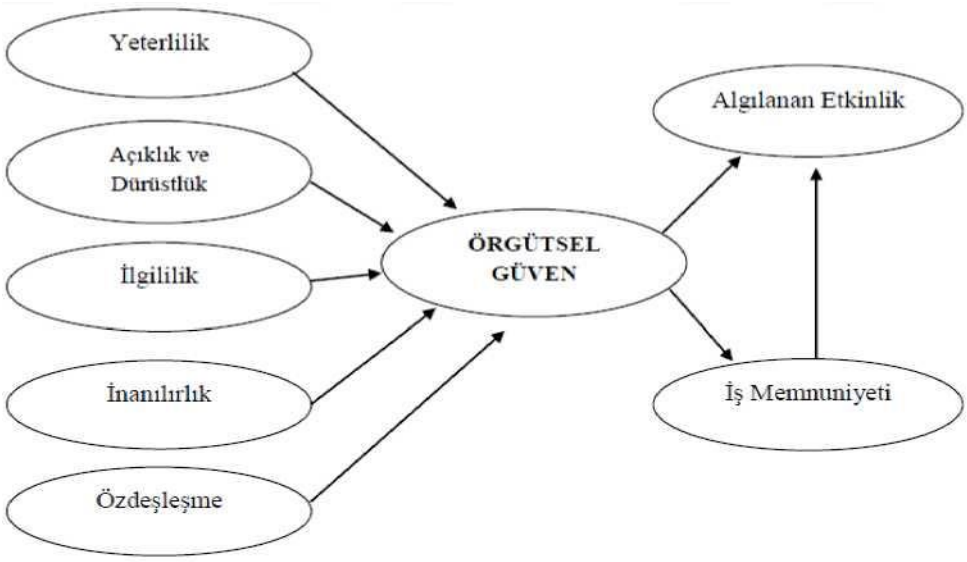
Mishra modelinde yeterlilik, açıklık, ilgili olma ve itimat edilir olma boyutları birbiri ile etkileşim halindedir. Karşılıklı güvenin olduğu ilişkilerde her bir boyutun da mevcut olması gerekir. Bu boyutların bir tanesinin eksik olması, güven ilişkileri üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

1.1.6.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven Modeli

Mishra (1996) tarafından güven bireylerin karşılıklı olarak itimat edilebilir, ilgili, açık ve yeterli olduklarına dair inancına karşı savunmasız kalma isteği şeklinde ifade edilmiş ve 4 boyutlu olarak ele alınmıştır. Bu boyutlar: yeterlik (competence), açıklık (openness), ilgililik (concern) ve itimat edilirliktir (reliabilitiy). Sonrasında iş memnuniyetine ilişkin literatürü inceleyen Shockley-Zalabak vd., (2000), Mishra (1996) güven modeli boyutlarına özdeşleşme (identification) boyutunu eklemiş, böylelikle literatüre beş boyuttan oluşan güven ölçeği kazandırmıştır.

Özdeşleşme boyutu, bireylerin bireysellik ve birliktelik karşıtlığını nasıl yönettikleri ile ilgilidir. Eğer bireyler örgütlerine bağlılık duyarsa, muhtemelen yüksek düzeyde örgütsel güvene ve etkili iş görme potansiyeline sahip olacaklardır. Aksi halde, bireyler iş yerlerine karşı duygusal olarak bağlılık duymaz iseler örgütsel güven ve etkili çalışma durumları düşük olacaktır. Yüksek örgütsel bağlılık ile çalışanların yöneticilerine karşı artan güveni sayesinde dikey iletişim örüntülerinin de arzu edilen seviyede olması yüksek beklenir (Shockley-Zalabak vd., 2000: 35).

Shockley-Zalabak vd. (2000) tarafından geliştirilen modelde tanımlanan yeterlilik, açıklık, ilgi, itimat edilirlik ve özdeşleşme boyutları örgütsel güvenle doğrudan etkileşim içindedir ve bununla ilgili olarak Şekil 2'de görüldüğü gibi örgütsel güvenin oluşumu algılanan etkinlik ve iş memnuniyeti üzerinde de etkiye sahiptir (Kalemci Tüzün, 2006: 36).



Şekil 2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'in Güven Modeli

Kaynak: Shockley-Zalabak vd., 2000: 39

Özdeşleşme boyutu, çalışanların örgütsel hedeflere, değerlere ve inançlara ne derecede bağlı olduğuna vurgu yapmaktadır. Buradan hareketle örgütsel bağlılığın örgütsel güveni olumlu etkileyeceği belirtilebilir.

1.1.6.3. Bromiley ve Cummings'in Güven Modeli

Bu modelde güveni bireysel ve örgütsel diye ayrılarak, "duygusal, bilişsel ve niyetsel" parçaların oluşturduğu ve bireyin ya da örgütlerin diğer birey ya da örgütlere yönelik inançları olarak tanımlanmaktadır. Bireysel güven, bireyin ilişkisinde ve davranışındaki beklenti olarak ifade edilirken, örgütsel güven, benzer şekilde örgütsel ilişki ve davranışlardan beklentiyi ifade etmektedir. Beklentilerden ilki, bireyin güvenilir davranmasına, bağlılık oluşturmaya yönelik davranmasına, ikincisi, davranışların, açıklamalarla, sözlerle tutarlı olmasına, üçüncüsü ise beklenmedik şartlarda başkalarından yararlanmamaya yöneliktir. Güven bu beklentilerle gelişir. Bunlara uygun davrananlar güvenilir olarak ifade edilir (Eroğlu, 2014).

Güven tanımındaki rasyonellik; örgütler arasındaki ve örgütün kendi içindeki sosyal kapsamlı güven içeren etkileşimin olması, öznel ve iyimser doğaları gibi özelliklerine dayanmaktadır. Bromley ve Cummings'in güven tanımlamasındaki ilk boyut ile birey itimat edilir eylemlerde bulunmaya çalışır veya bağlılık oluşturmaya

yönelik hareket eder. İkinci boyutta; birinci boyutu da ele alarak, bireyin güven içeren hareketlerinin, kişilerin istekleri ile tam anlamıyla tutarlı olduğu ileri sürülmektedir. Üçüncü boyuttaysa güven hissine sahip kişinin, faydacı davranışlarda bulunmayacağı belirtilmektedir (Tüzün, 2007: 40). Bromiley ve Cummings'in güven matrisi Tablo 3'te verilmiştir.

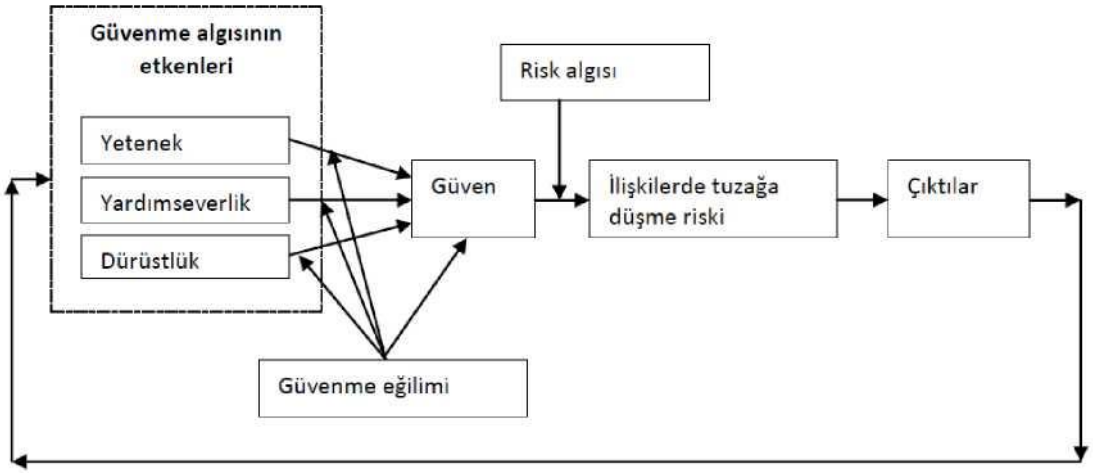
Tablo 3. Bromiley ve Cummings'in Güven Matrisi

		Güven Parçaları		
		Duygusal	Bilişsel	Niyetsel
Güven Boyutları	Avantaj sağlamaktan kaçınma			
	Dürüst şekilde tartışma			
	Bağlılığı koruma			

Kaynak: Bromiley ve Cummings, 1996; aktaran, Tüzün, 2006: 40

1.1.6.4. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli

Mayer vd. (1995: 725) örgütlerde güvenenle güvenilen arasındaki ilişkiyi ele alarak çalışanların karşılarındakine güvenme nedenlerini belirlemek için bu modeli geliştirmişlerdir. Söz konusu güven modeli Şekil 3'te sunulmuştur.



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

Kaynak: Polat, 2009: 40

Bu modelde güven tek yönlüdür. Güven ilişkisindeki karşılıklı güvenme göz önüne alınmaz. Güvenen bireyin güvenme arzusu veya karşısındakini güvenilmeye layık görmesine yönelik algısı, güven derecesine karar vermek için temel öğelerdir. Güvenmeye karşı arzu ve güvenilmeye layık olma farklı durumlardır. İnsanların güvenme istekleri farklıdır. Ancak bir kişinin güvenme isteği bir durumdan diğerine değişmemektedir. Güvenme isteği, bireylerin ön bilgiye sahip olmadan başka bir kişiye güven derecesini etkiler (Polat, 2009: 40).

Mayer vd., (1995: 717) güvenilirlik kavramının yöneticinin ya da güvenilecek kişinin yetenek, iyilikseverlik (yardımseverlik) ve doğruluk (dürüstlük) gibi üç farklı değişkeni ile ilintili olduğunu açıklamışlardır.

Yetenek, bireylerin belirli bir alandaki yetkinlikleridir. Güvenilen kendi alanı ile ilgili yüksek bir yeterliğe sahiptir (Mayer vd., 1995: 717).

Yardımseverlik, kendisine güvenilen bireyin, güvenen bireye iyi bir davranışta bulunma arzusuna olan inançtır. Yardımseverlikte, doğru olmayan davranışlardan koruma arzusu bulunmaktadır. Bu karaktere sahip bireyler ödül beklemeksizin yardım ederler. Yardımseverlik, güvenilenden güvenene doğru olumlu bir uyumlaştırma anlayışıdır (Mayer vd., 1995: 719).

Dürüstlük, birey davranışlarının geçmiştekilerle, güvenilen hakkındaki konuşmalarla, onun adalet algısının güçlü olduğuna yönelik inançla ve tarafların davranışları ile söylemlerindeki uyumun derecesidir (Mayer vd., 1995: 719-720).

1.1.7. Örgütsel Güvenin ve Güvensizliğin Sonuçları

Örgütsel güven özellikle bireylerin örgütsel bağlılık, iş doyumu, örgütsel vatandaşlık davranışı, morali, risk alma, problem çözme becerisi, örgütsel vatandaşlık gösterme eğilimi, örgütsel adalet algısı, örgütü ile özdeşleşmesi, inisiyatifi ele alma davranışı, sosyal sorumluluk alma davranışı ve yenilikçiliği güven algısı ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Buna karşın; örgütsel stres, çatışma yaşanma eğiliminde güven algı düzeyi ile ters bir orantı içindedir (Polat, 2009: 58).

Literatürde, örgütsel güvenin, çalışanların tutumsal ve davranışsal yaklaşımları, işleri ve işletmeleri ile karşılıklı ilişki içindedir. Bunun yanında grupların karar verme ve problem çözme yeteneğinin üzerinde olumlu anlamda etkilidir. Yüksek düzeylerde örgütsel güvenin; örgütsel bağlılık, iş tatmini, etkin iletişim, iş birliğinin gelişimi ile yakından ilişkilidir. Örgütse güven, yeniliğe açık çalışma ortamının oluşturulması, yenilik için çalışanların cesaretlendirilmesi, çalışanların işlerini riske etmeden hata yapma fırsatı veren toplam kalite yönetimi için de önemli bir kavramdır (Demircan ve Ceylan, 2003: 144-145). İşletmelerde güven iklimi, işgörenlerin iş motivasyonlarının artmasını sağlar böylelikle de çalışma performansı artar. İşletmedeki farklı çalışma grupları arasındaki iletişime olumlu katkı sağlar ve geliştirir. Bireylerin duygu ve düşüncelerinin aktarılmasında ve anlaşılmasında adeta bir köprü işlevi görür (Hardy, Phillips ve Lawrance, 1998: 69).

Çok sayıda olumlu bireysel ve örgütsel sonuç göz önüne alındığında, örgütsel güvenin sağlanmasının önemli olduğu görülmektedir. Güven kavramı hem bireyleri hem de örgütleri etkileyen çok çeşitli sonuçlar içermektedir. Güvenin, iş tatmini, adil tazminat algıları, iş ilişkileri ve bireysel performans ile pozitif ilişkili olduğu belirtilmiştir (Dirks ve Ferrin, 2001; Velez ve Strom, 2012). Örgütsel güvenin, ABD'deki devlet memurları arasında, memnuniyet duygusu ile olumlu, istifa etme isteği ile olumsuz bir ilişkili içerisinde olduğu bulunmuştur. Güven, ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışlarının artışı ile de ilişkilidir (Altuntaş ve Baykal, 2010; Hansen

vd., 2011; McAllister, 1995). Ayrıca çalışanların güveni, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma isteğinin azalması ile de olumlu ilişkilidir (Hansen, Dunford, Boss ve Angermeier, 2011). Güvenin faydaları belirli bir endüstri ile sınırlı değildir. Güven kavramını araştıran çalışmalar, örgütsel güvenin çeşitli endüstrilerdeki örgütler için de olumlu faydalar sağladığını göstermiştir.

Öte yandan restoran sektöründe, genel müdüre olan güven satışları, şirket karlarını ve çalışanların işte kalma sürelerini olumlu yönde etkilemiştir. NCAA basketbol oyuncularının antrenörlerine olan güvenlerinin takım performansıyla olumlu bir şekilde ilişkili olduğu görülmüştür (Dirks, 2000). İlkokul öğretmenleri ile yapılan bir çalışmada, çalışma arkadaşlarına olan güvenin örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Sağlık hizmetlerine yönelik olarak yapılan çalışmalarda, örgütsel güvenin, hastaların hastaneden memnun olma düzeyi ve yöneticilerin görevde kalma süresi ile olumlu bir ilişkili içerisinde olduğu gözlemlenmiştir (Velez ve Strom, 2012).

Örgütsel güven eksikliğinde, çalışanlar, kendilerine müşterilerine davranıldığı gibi davranıldığını düşünmediği zaman, müşterilere şirketin beklediği gibi davranmayacaktır. Üretkenlikte düşüş kaçınılmaz olacaktır. Başka bir anlatımla, güven olumsuz beklentileri olumluları ile değiştirerek belirsizliği azaltır, bunun yanında güvensizlik ise, olumlu beklentilerin yerine olumsuzları koyarak karmaşa belirsizliği artırır. Kısacası, güveni düşük olan çalışan, kendisi lehinde olabilecekleri düşünemez, böylelikle pasif ve çekimser kalmaya devam eder (Polat, 2009: 50).

1.2. İşten Ayrılma Niyeti

Özel sektörün çok fazla gelişmediği dönemlerde, bireylerin ömür boyu aynı işletmede çalışmaları bir gelenekti. Kişinin iş değiştirmesi çok sık rastlanılmayan bir durumdu. Bu anlayış zamanla değişmiş, bireyin işyeri değiştirme hatta günümüzde iş değiştirmesi de yaygınlaşmıştır. Çalışanların işten ayrılma süreçlerinin yönetilmesi için öncelikle onların işten ayrılma eğiliminin belirlenmesinin önem taşıdığı kabul edilmektedir. Bu noktada niyet konusu gündeme gelmektedir (Tanrıverdi, Koçaslan ve Taştan, 2018). Çalışamanın bu kısmında işten ayrılma niyetinin tanımı, önemi, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler, işten ayrılma niyetinin sonuçları ve işten ayrılma niyetinin önlenmesi konuları ele alınmıştır.

1.2.1. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı ve Önemi

İşten ayrılma niyeti kavramını anlamak için "Akla Dayalı Davranış Teorisi"ni incelemek gerekmektedir. Bu teori, bireyin karmaşık karar alma mekanizmasıdır. Akla dayalı davranış teorisine göre niyet iki faktöre bağlıdır. Bu faktörler: Tutum ve sübjektif normlardır. Tutum bireyin duruma karşı kişisel algısına ve durumu nasıl karşılayacağına dayalıdır. Sübjektif norm ise bireyin sosyal baskılara karşı algısına ve davranışlarına dayanmaktadır. Birey, bu iki faktörden biri ya da ikisinin sonucunda duruma karşı niyetini ve tepkisini oluşturmaktadır. Örgüt içersinde düşündüğümüzde bu durum, iş ortamında yaşanan bir duruma karşı işten ayrılma/işe bağlılık niyetini oluşturmaktadır (Sökmen ve Şimşek, 2017).

İşten ayrılma davranışının en önemli habercisi ve ana öncülü işten ayrılma niyetidir. Ayrılma davranışından önce kişilerde niyet oluşur (Cohen vd., 2016). İşten ayrılma niyeti olmasına karşın örgütte kalan kişilerde ihmalkâr davranışlar görülebilir. Vigoda (2000) yapılmış olan çalışmalar neticesinde, işten ayrılma düşüncesi içine giren bir kişinin kafasını ve enerjisini yeni bir iş bulmaya verip hali hazırdaki görevlerini savsaklayabileceğini öne sürmektedir. Bundan dolayı, işten ayrılma kadar işten ayrılma niyeti de üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Çalışanların işten ayrılma taleplerini etkileyen birçok etken bulunur. Bu etkenlerin başında; iş görenlerin performansı, kapasitesi, yetenekleri ve kariyer basamakları gelmektedir. Bu etkenler

çalışanlar arasındaki farkları açığa çıkarır ve işten ayrılma etkisinin ortaya çıkmasına sebep olur (Kim ve Fernandez, 2017).

İşten ayrılma niyeti, kişinin işe girmesinden, işten çıkmasına kadar geçen zaman içerisinde yaşanan bir döngüdür. Kişi, ilk olarak sahip olduğu iş alternatifleri arasından birini seçip, çalışmaya başlar. Sosyalleşme süreci içerisinde hem örgütü etkiler hem de örgütten etkilenir. Bu süreçte örgütsel bağlılık, iş başarısı, iş tatmini ya da iş motivasyonunun düşmesi ve aynı ivme ile tükenmişlik duygunun artması sonucu işten ayrılma niyeti içine girebilir. Sonuçta, kendisine uygun başka iş fırsatları keşfetme ve aramaya başlar. Yeni bir iş bulması ile çalışan, mevcut işinden ayrılarak yeni bir örgüt içerisinde çalışmaya başlar. Buna paralel olarak, alışma süreci de baştan başlamış olur (Akça, 2014: 61-62).

İşten ayrılma niyeti kavramı, kişinin çalıştığı örgütte kalma niyetinin ölçüsü, bir iş görenin çalıştığı örgütü bırakmaya olan eğilimi ve çalışanın işinden ayrılmayı bilinçli ve kasıtlı olarak istemesi olarak tanımlanabilir (Öner, 2010: 49). Tett ve Meyer (1993) ise işten ayrılma niyetini planlı ve bilinçli bir şekilde gerçekleştiğini dile getirmişlerdir. İşten ayrılma niyeti, bir kişinin kendi isteği ile sosyal bir sistemden çıkma eğilimidir. Price ve Muller (1981) işten ayrılma niyetini "kişinin örgüt üyeliğini devam ettirme veya ettirmeme olasılığı" şeklinde tanımlamışlardır. Vazgeçme davranışı olarak da ele alınan işten ayrılma niyeti kavramını Hanisch ve Hulin (1990) işten uzaklaşma ve işten ayrılma niyeti olarak iki başlıkta incelemişlerdir. İşten uzaklaşma davranışı, İşgörenin işle alakalı rollerini sürdürmesine karşılık, işgörenin mutsuz olduğu için işin bazı gereklerini yerine getirmemesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İşten ayrılma niyeti ise işgörenin örgütteki rolünü daha fazla yürütmek istememesi ve çalıştığı örgütü bırakma yönündeki gayretini ifade etmektedir (Akca, 2012: 132). Armstrong-Stassen (1988)'e göre ise işgörenlerin beklentileri gerçekleşmediği sonucunda iş tatminleri ve performanslarının düştüğü ve çalışanların işten ayrılma niyeti taşıdıklarını belirtmektedir.

İşten ayrılma niyeti, bir işgörenin işten ayrılması anlamına gelmez. İşgörenin uygun bir fırsat yakaladığında hemen işten ayrılabileceğini ifade eder. Hardy'e göre işgörenler, bağlı olduğu işletmenin ve kendilerinin gelecekteki muhtemel başarılarına

bakmaktadırlar. Böylece işgörenler kendisinin ve işletmenin muhtemel başarılarını yeterli görürse, işten ayrılma niyeti taşımayacaklardır (Ünlüsoy Dinçer, 2010: 49).

İşten ayrılma niyetinin yüksek işgücü devri ile yakından ilişkisi bulunmaktadır. İşgücü devri, bir örgütte işgörenlerin, örgüt ile olan istihdam ilişkilerinin bitmesi ile yerlerine yeni işgörenlerin alınmasının sıklığını ifade eder. İşgücü devri iki şekilde meydana gelmektedir. Birincisi işgörenlerin kendi istekleriyle işten ayrılmasıdır. İkincisi ise işgörenlerin yöneticisi tarafından işten çıkarılması ifade etmektedir (Apostel, Syrek ve Antoni, 2018). Yani bu durum işgörenlerin kendi istekleri dışındaki etmenlerden de kaynaklanabilmektedir. İşgörenin örgütten kendi isteği ile yani gönüllülük esasına dayanarak ayrılması, bireysel bir karar almayı ifade etmektedir. Bu bağlamda gönüllü ayrılmanın başlıca sebepleri örgütsel faktörler (terfi, ücret, daha iyi iş fırsatı, yönetici ile ilişkiler vb.) veya kişisel faktörlerdir (emeklilik, tayin, sağlık vb.). İşgörenlerin gönüllü olarak işten ayrılmalarına sebep olan süreci anlamak, işgörenleri örgüte bağlı kılmak, örgütsel etkinliği arttırmak ve gerekli olan politikaları yapılandırmak açısından oldukça önemlidir (Aslan ve Etyemez, 2015).

Personel devri, bir örgütün başarı derecesinin göstergesi olarak görülebilir. Etkin çalışma ve çalıştırma açısından olduğu kadar, personel servisi ve hizmetlerinin tatmin edici bir seviyede olup olmadığı personel devri ile anlaşılabilmektedir. Personel devir oranının yüksek olduğu örgütlerde, iyi bir seçme, değerlendirme ve işe yerleştirme sisteminin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca tatminkâr bir ücretleme ve terfi sisteminin bulunmadığı ya da bu konularda bazı haksızlıkların yapılmış olduğu sonucu çıkabilecektir. Çalışma şartlarlarının kötü olması, amirlerin emrindeki işgörenlere karşı tutum ve davranışları da personel devir hızını etkileyen genel işyeri koşullarından sayılabilmektedir (Eroğlu, Topçu ve Basım, 2018).

Bir örgütte işgücü devir hızının yüksek olmasının örgüt açısından birçok olumsuz sonucu vardır. Günümüzde, özellikle maliyet düşürücü politikalara yönelmekte olan işletmeler için, personelin işten ayrılma eğiliminin yüksek olması ve dolayısıyla işgücü devir hızının yüksek olması, çok ciddi bir maliyeti de beraberinde getirmektedir. İşgörenin işlerinden ayrılmaları, özellikle de tecrübe gerektiren işler için istenilmeyen bir durumdur. Çünkü işten ayrılan her tecrübeli çalışanın yetişme ve kalifiye hale gelmesinin örgüte bir maliyeti vardır. Bu maliyetlerden bazıları; yeni bir işgöreni işe

alma ve yerleştirme ile ilgili harcamalar, deneyimsiz işgörenin işe uyumu sırasında yapacağı yanlışlar ve bunlarından dolayı sebep oldukları verim düşüklüğü ile beraberinde getirecekleri maliyetlerdir. Buna ek olarak çalışmaya devam eden bireylerin çalışma arkadaşlarını kaybetmelerinden ötürü yaşayacaklar üzüntüyle yeni gelen işgörenler ile yaşanacak ilişkinin belirsizliğinden meydana gelen endişe gibi birçok olumsuzluklar sayılabilir (Büyükbeşe, 2012: 64). Örgüt açısından düşünüldüğünde, çalışanın işten ayrılması bir insan kaynağı kaybı olduğu gibi iş akış sürecine olumsuz bir etkidir. Bu durum örgütlerin verimliliğini ve rekabet gücünü olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle yöneticilerin işten ayrılma niyetinin sebeplerini araştırmaları ve bireylerle sıkı iletişim içerisinde bulunarak olumsuz etkileri ortadan kaldırmaya çalışmaları gerekmektedir.

1.2.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Örgütlerin işgörenlere yapmış olduğu yatırımlar aynı zamanda geleceğe yönelik yatırımlar olduğu için bu nedenle işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri anlamak önemlidir. Literatür incelemesi yapıldığında işten ayrılma niyetini etkileyen pek çok unsurun olduğu görülmektedir (Apostel vd., 2018). Bu unsurları birçok araştırmacı farklı şekillerde ele almışlardır. İşgörenleri herhangi bir işi yapmaya veya işten ayrılmaya yönlendiren sebeplere bakıldığında her birinin işgörenin iş hayatında farklı önem düzeyi ve belirleyicilikleri olduğu görülmektedir (Demir Harputoğlu, 2016: 43).

İşten ayrılma niyetinin örgütsel etkinliğe etki ettiği yönünde yaygın bir görüş bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetine etki eden faktörlerin tespit edilmesiyle beraber araştırmacılar işten ayrılma davranışlarını önceden tahmin edebilmekte ve açıklamaktadır. Yöneticiler de potansiyel ayrılmaların önüne geçmek için önemler geliştirmektedirler (Wells ve Welty Peachey, 2011).

1.2.2.1 Kişisel Faktörler

İşgörenler örgütte, kişilikleriyle beraber kendi toplumsal ve örgütsel kültürlerini oluşturan norm ve değerlerine göre hareket ederler. Bu davranışlar, bireyin kendine ait özelliklerin bütününü oluşturan kişiliğine ve içinde bulunduğu kültüre dayanmaktadır. Buradan hareketle işgörenlerin kişilik farklılıklarının da etkisiyle çalışma yaklaşımları,

iş yapma tarzları ve yönetim tarzları farklılık gösterebilmektedir. Bundan dolayı kişilik içerisinde yer alan, duygusal istikrar, dışadönüklük, vicdanlılık, açıklık ve sempatiklik gibi özellikler işten ayrılma niyeti açısından önemlidir. Çalışma hayatından dolayı meydana gelen stres, depresyon, iş doyumsuzluğu ve yüksek tansiyon gibi psikolojik problemler düşük performansa sebep olmaktadır. Ayrıca bu durum işe devamsızlığa ve bunun sonucunda da işten ayrılmalara yol açmaktadır (Demir Harputoğlu, 2016: 45-46).

Demografik etkenler şeklinde de açıklanan kişisel özellikler, bireylerin cinsiyet, yaş, gelir durumu ve medeni durum gibi unsurları kapsamaktadır. Örneğin, bireyin gençken almış olduğu kararlarla yaşın vermiş olduğu olgunlukla aldığı kararlar arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Ayrıca aile yapısı vb. etkenler de bireylerin işten ayrılma niyetlerinde önemli rol oynamaktadır. Buna göre, yaş, cinsiyet, hizmet süresi, eğitim düzeyi, vasıflı ve vasıfsız işgörenler, aile büyüklüğü ve sorumlulukları, meslekler arası farklılıklar, pozisyonlar arası farklar ile sektörler arası farklar şeklinde sıralanabilen işgörenlerin kişisel ve sosyal özellikleri işgörenlerin işten ayrılmalarına yol açabilmektedir (Akça, 2014: 61).

Çalışanlarda yaş durumu, örgütten ayrılma konusunda belli bir yaşa kadar etkiliyken; daha ileriki zamanlarda ve yaşlarda çalışanlar, örgütten ayrılma konusunda daha düşük davranışlar göstermektedir. Daha ileri yaşta olan çalışanların, genç çalışanlara oranla üst düzeyde idari bir göreve gelme konusunda daha fazla ihtimal vardır. Yaşlılarda bu durum, kurumsal memnuniyet ve iş tatmininin yüksek olmasına neden olabilmekte, dolayısıyla işten ayrılma niyeti daha az olabilmektedir (Henry, Zacher ve Desmette, 2015).

Weisberg ve Kirschenbaum (1991) yapmış oldukları araştırmada da işgörenlerin yaşları ilerledikçe ve deneyim süreleri arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığını saptamışlardır. Ayrıca, mesleki seviye ve eğitim düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetlerinin arttığı, bekârların, evli bireylere nazaran işten ayrılmaya daha fazla meyilli oldukları sonucuna varmışlardır.

İşten ayrılma niyeti konusunda aile yapısı ve aile büyüklüğü de önemli unsurlar arasındadır. Çekirdek aile yapılarına bakıldığında büyük aile yapılarına oranla daha az ayrılma eğilimi görülmektedir. Öte yandan çocuk sayısının az olduğu ailelerde ise

çocuk sayısının fazla olduğu ailelere göre daha az ayrılma eğilimlerinin olduğu görülmektedir. Ayrıca bekâr kadınlar ile ailenin ekonomik sorumluluğunu yüklenmiş olan kadınlara göre işe devamsızlık oranı, evli ve özellikle çocuklu kadınlara oranla daha azdır (Sökmen ve Şahingöz, 2017).

Hayden ve Madsen (2008) yapmış oldukları araştırmalarında yüksek eğitim düzeyine sahip genç işgörenlerin daha çok alternatif iş fırsatlarına sahip olduklarını belirlemişlerdir. Ayrıca bu genç işgörenlerin bu sebeple iş yerinde kalma niyetlerinin az olduğunu tespit etmişlerdir. İşgörenlerin kendilerini geliştirebileceklerine inandıkları örgütlerden ayrılmak istemediğini belirleyen Love (1998) bu işgörenlerin kendilerine eğitim olanakları sunulduğunda örgütlerine daha da bağlandıklarını saptamıştır.

İşten ayrılma niyeti ile cinsiyet arasındaki ilişki incelendiğinde, kadınlar erkeklere nazaran daha çok örgütte kalma eğiliminde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Lin, Tsai ve Mahatma, 2017). Yapılan bir başka araştırmalarda ise, kadınlar erkeklere oranla işlerine daha az bağlı oldukları için, kadınların işten ayrılma niyetleri erkeklere nazaran daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Türker, 2013: 79). Az sayıda da olsa erkeklerle kadınların eşit oranda işten ayrılma niyetinde oldukları sonucuna varılmıştır. Ayrıca, bekâr işgörenlerin evli işgörenlere kıyasla daha fazla işten ayrılmaya meyilli oldukları saptanmıştır (Takase, Teraoka ve Yabase, 2016). Örneğin evliliğe karar vermiş olan bir kadın personel, işten ayrılma gibi bir niyeti bulunmazken, medeni durumundaki bir değişime bağlı olarak işten ayrılmaya karar verebildiği görülebilmektedir. Bu bağlamda evlendikten sonra da çalışmaya karar veren işgörenlerin işten ayrılma düşüncesinde ise azalma görülmektedir (Takase, Teraoka ve Yabase, 2016).

Kişisel faktörler, işgörenin iş ile alakalı duygularından da kaynaklanabilmektedir. Örneğin yapılan araştırmalarda mutlu çalışanların verimli olduklarına ulaşılmıştır. İşgörenlerin verimliliğini pozitif yönde etkileyen faktör, işgörenlerin yüksek düzeyde moral taşımalarıdır. İşgörenin işinden elde ettiği tatmin, bireyin işine karşı olumlu davranış biçimleri geliştirmesini sağlamakta ve bu durum da bireyde işini başarma arzusu olarak ortaya çıkmaktadır. Başarılı olan birey tatmin duygusu yaşayacağından işten ayrılma niyeti taşımayacaktır (Tongchaiprasit ve Ariyabuddhiphongs, 2016).

İşgörenlerin kişisel yaşam şartları nedeni ile işten ayrılma eğiliminin artmasının nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Chang, 1999; Shah, Fakhr, Ahmad ve Zaman, 2010):

- Başka bir işe karşı duyulan istek,
- Oturma veya yaşama alışkanlıklarında ki değişiklikler,
- Aile ilişkilerindeki değişimler (evlenme, ölüm...),
- Yaş ile ilgili zorunluluklar nedeni ile işten ayrılma eğilimleri,
- Öğrenim ve eğitim gereksinimleri,
- Çeşitli fizyolojik ve psikolojik sebepler (sağlık durumu, iş çevresi vb.),
- İşle ilgili ideallerin ve özlemlerin gerçekleşmemesi,

İşgören yukarıdaki faktörlerin etkisiyle önce işini değerlendirecektir. Daha sonra mevcut işinden memnun olup olmadığına karar verecektir. Eğer memnun olmadığı kanaatine varırsa, işten ayrılmanın mümkün olup olmadığıyla beraber başka bir iş aramanın avantajlı olup olmadığını araştıracaktır. Sonuç olarak işgörenler var olan iş olanakları ile mevcut işi arasında bir değerlendirme yaparak kararını verecektir (Akça, 2014: 61).

Bazı işler vardır ki, işgörenler üstünde psikolojik yoğunluk, monotonluk ve sinirsel bozukluğa neden olur. Bunların yanı sıra örgütsel bağlılık, iş tatmini, stres, örgütsel destek ve takım çalışması gibi diğer örgütsel davranışlar da işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerdendir. Ayrıca kişinin karakteristik özellikleri de işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Sorumsuz, daha çok gününü yaşamayı seven, özgürlüğüne aşırı düşkün bireyler için işten ayrılmalara zor karar verilecek konular değildir. Bu tarz karakter yapısındaki kişilerin işlerinden ayrılmaları işin önemli sorunların olması gerekmez. Ancak sorumluluk sahibi, planlı yaşamayı seven bireyler iş değiştirmek ya da işten ayrılmak gibi hayatlarını etkileyecek bu önemli kararı kolay kolay vermezler. Hatta işten ayrılma düşünceleri emekli olana kadar bir niyet olarak kalır (Timms, Brough, O'Driscoll, Kalliath, Siu, Sit ve Lo, 2015).

1.2.2.2. Örgütsel Faktörler

İşgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörlerin bazıları da örgüt ve işten kaynaklıdır. Örgütsel faktörler, işletmelerin üretim ve yönetim süreçlerinde oluşan nedenlerdir. İşgörenin davranışları ve bu davranışlara bağlı olan nedenler her ne kadar araştırılıyor olsa da işgörenlerin işten ayrılma sorunları halen örgütler için önemli bir sorun teşkil etmektedir (Homayouni, 2014: 31).

Örgüt içi sebepler daha çok işgörenlerin kendi arzusuyla işten ayrılmalarına neden olmaktadır. Bundan dolayı örgütsel faktörler önlenebilir sebeplerdir. Bu sebeplerin bir kısmı örgütsel bir kısmı ise iş, örgüt ve işgören arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Bu faktörlerin oluşmasında yönetim kademelerinin etkisi büyüktür. Bundan dolayı sorunların giderilmesi de yine yöneticiler sayesinde mümkün olabilmektedir. Bu nedenler (Tet ve Meyer, 1993; Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000; Podsakoff, LePine ve LePine 2007):

- İşletmelerin kuruluş yerleri (Şehir merkezinde ya da şehir dışında olması),
- Ulaşım imkânları (Servislerden ya da kamuya ait taşıtlardan yararlanabilme ve park yapabilme imkânları),
- İşin zorluk derecesi ile işin türü (ağır işler, pis işler vb.),
- Örgütsel şartların olumlu olmaması (çalışma kurallarında aşırı katılıklar, işte sık yer değiştirme vb.)
- Düzgün olmayan ücretlendirme sistemi (Adil ücretlendirmenin yapılmaması, performans değerlendirme yapılmamış olması vb.)
- Çalışma koşullarının kötü olması (iş zamanlarının iyi ayarlanmış olmaması, iş yerinde gereken fiziksel ve estetik niteliklerin bulunmaması, kaza olasılığının yüksek olması)
- Çalışanların gerek fizyolojik açıdan, psikolojik açıdan ve gerekse mesleki bilgi ve beceri açısından aşırı zorlanmaları,
- Personel yönetiminin iyi olmaması (Haksız ve ağır davranışlarda bulunulması, ilerleme ve gelişme imkânlarının yetersiz olması vb.)
- İşyerinde sosyal hizmetlerin olmaması ya da yetersiz olması (Çalışma alanlarında dinlenilecek yerin olmaması vb.)

- İyi işlemeyen üretim süreci (Yeteneksiz ve yetersiz işgörenlerin çalıştırılması, araç ve gereçlerin yetersiz olması, aşırı iş yükünün olması vb.)

Yukarıda belirtilen sebeplerin haricinde iş arkadaşları, moral, performans düzeyi, örgütün büyüklüğü vb. sebepler de işten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörler olarak sayılabilir. Tüm bu sebepler işgörene, iş çeşidine, örgüte, kullanılan teknolojiye göre değişik etkilerde bulunmaktadır.

1.2.2.3. Çevresel-Genel Ekonomik Nedenler

Çalışandan ya da örgütten bağımsız oluşan bazı şartlar nedeniyle bireylerde işten ayrılma niyeti oluşabilmektedir. Ülkenin içinde bulunduğu siyasal, ekonomik ve toplumsal şartlar bu etkenlerin çıkış kaynağı olarak gösterilebilir. Haris ve Abrahamson'da bu nedenleri; sektörler arası işgücü akışı, teknolojik gelişmeler, toplumun genel değer yargısından kaynaklanan değerlendirmeler ve mesleklerin mevsimlik özellikleri olarak sıralanmaktadır (Homayouni, 2014: 32).

Bir örgütün çevresi kendi dışındaki her şeyi temsil etmektedir. Örgüt çevresi, örgütün performansına etki eden fakat örgütün çok az bir şekilde denetleyebileceği kurumlar veya güçlerden oluşmaktadır. Bundan dolayı örgütler dış çevre faktörlerini iyi analiz ederek, hükümet politikaları, her türlü ekonomik dalgalanmalar, fonların ve kaynakların kullanımı, fiyatların seviyesi, ödemeler dengesi ve milli gelirin durumu gibi konularda dikkatli olup göstergeleri devamlı takip etmelidirler (Lv, Xu ve Ji, 2012).

Sosyal kaynaklı ve makro ekonomik sebepler işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkiler (Akça, 2014: 59). Bu faktörlerden işgücü çıkışlarının önüne geçmek, genellikle örgütler açısından çok fazla mümkün olamamaktadır. Bunun sebebi söz konusu problemlerin boyutları örgütlerin gücünü aşıyor olmasıdır (Wasti, 2003; Lv, Xu ve Ji, 2012):

- Genel ekonomik durumun ve refah düzeyinin yükselmesi,
- Genel ekonomik durumun ve bu durumun işgücü piyasasına etkisi,
- Mekanikleşme, normlaşma ve otomasyon sebepleriyle kolaylıkla başka işlere atlama ve uyum sağlama imkanlarında artış olması,
- Özellikle tarım bölgelerinde mevsimlik çalışma alanlarının etkileri,

- Yasaların, fazla gelire sahip olan kişiler üzerindeki vergi yükünü arttırması,
- Diğer iş alanlarının daha çekici ve iyi imkanlar tanıması,
- Gelişmekte olan ülkelerde çalışan sınıfının henüz yerleşmemesi ve oturmaması yüzünden sanayi ve tarım arasında yaşanan gidiş gelişler,
- Ekonomik genişleme ya da daralma, mevsimsel dalgalanmalar gibi konjoktürel faktörler,
- Kıdem tazminatının yüksek maliyeti,
- Malzeme yokluğu ya da sipariş azlığı gibi piyasa değişmeleri,
- Diğer mesleklerin daha gelecek vadeden ve toplum gözünde daha çekici olan meslekler haline gelmesi.

Örgütlerin yukarıda bahsedilen alanlarda işgörenlerin ayrılışlarının önüne geçebilmek adına alacakları tedbirler oldukça kısıtlı olacaktır. Sözü geçen bu faktörler işgücünün bir bölümünün örgüt tarafından işten çıkarılmasını da gerektirebilmektedir. Ayrıca mevzubahis bu faktörlerin örgüt tarafından önlenemez faktörler olduğu da görülmektedir (Ergeneli ve Arı, 2005).

Genel ekonomik şartların iyi olup işgücü piyasasına olumlu bir şekilde etki etmesi personel devrini artırabilmektedir. Çünkü bireyler işten ayrıldıklarında fazla zaman geçmeden başka bir iş bulabilecektirler. Aynı şekilde genel ekonomik durumun iyi olması ve refah seviyesinin yükselmesi ile birlikte işgörenler zor şartlar altında çalışmak istemeyeceklerdir. Hatta işgörenler bu durumdan dolayı daha fazla ücret talep edeceklerdir (Türker, 2013: 76).

İşgörenlerin, bazı durumlarda işinden ayrılma eğilimleri her ne kadar artsa da çalıştıkları işlerinden ayrılmaları durumunda alternatif bir işin bulunmamasından dolayı mevcut işlerini de kaybedebilecekleri korkusu işlerinde devam etmelerine sebep olmaktadır. Kısacası iş görenlerin işten ayrılmalarını engelleyen sebep; işinden ayrılmaları durumda meydana gelebilecek olan ekonomik sıkıntıları göze alamamaları olduğu söylenebilir (Cotton ve Tuttle, 1986).

1.2.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılmalar son dönemlerde örgütler için önemli sorun oluşturmaktadır. İşgörenler kendilerini örgütlerde bağlantısız hissederlerse eğer, güvende hissetmeyecek ve bunun sonucunda işten ayrılmak isteyecektir. İşgörenler işlerinden ayrıldıkları zaman örgütler onların, yeteneklerini, bilgilerini ve becerilerini de kaybeder. Bu durum örgütlerin itibarına zararlı etkilerin olmasına sebep olur. Yüksek nitelikli işgörenlerin işlerinden ayrılmaları örgütler için çok yıkıcı ve maliyetli olabilmektedir. Bunun sebebi, işgörenleri işe alırken, onları eğitirken ve işlerinden ayrılırken örgüte bir maliyet yüklemesidir. Ayrıca işten ayrılmalar, kalan işgörenlerin morallerinin düşmesine, kalitede düşüş yaşanmasına, müşterilerin kaybedilmesine ve verimlilik kayıplarına sebep olarak dolaylı maliyetlere neden olur (Gim Desa ve Ramayah, 2015: 658).

İşgörenlerden biri işinden ayrıldığı zaman, yaklaşık olarak maaşının iki katı kadar örgüte bir maliyeti olur. Bu maliyetin örgütlere etkisi her sektör için hemen hemen aynıdır. İşgörenler mevcut işlerinden ayrılmasalar bile, yeni iş aramaları örgütler için önemli bir problem oluşturur. Çünkü yüksek seviyede işten ayrılma niyeti olan işgörenler, işten uzak durmaya ve kendilerini geri çekmeye eğilimli olabileceklerdir. Ayrıca bu durum, işe gecikmelerine, devamsızlık yapmalarına ve kötü performans göstermelerine sebep olmaktadır. Örgütlerde işten ayrılan işgörenlerin sayısı yüksekse eğer, geride kalan işgörenlerde aşırı iş yüküne ve fazla mesailere neden olur. Dolayısıyla işgörenlerin morali düşük olacağından verimlilik azalır (Cohen vd., 2016).

"Bilgi aşınması" örgütlerde işten ayrılmaların önemli sonuçlarından bir tanesidir. Örgütlerde bilginin kaybedilmesi anlamına gelen bilgi aşınması, üretkenliğe, performansa, müşteri tatminine, stratejik davranışlara ve bağlılığa olmak üzere birçok alana olumsuz etkisi vardır (Demir Harputoğlu, 2015: 48). Özellikle belli bir tecrübe ile ustalık gerektiren işlerde oluşan işten ayrılma niyeti önemli bir sorun teşkil etmektedir. Örgütlerde bilhassa nitelikli işgörenlerin uzun süreli olarak çalışmaya devam etmeleri istenmektedir. Örgütlerde, belirli bir performans düzeyine ulaşan ve sosyalleşen işgörenlerin kurumdan ayrılmalarının düşük performanstan, uyum ve eğitimden kaynaklanan maliyetlere neden olabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, işgörenlerin işlerinden ayrılmaları örgütteki diğer işgörenler arasındaki iletişimin

kesintiye uğramasına, sosyal etkileşimin ve uyumun bozulmasına neden olabilmektedir (Bedeian, Kemery ve Pizzolatto, 1991).

Sanderson (2003), işgörenlerin işlerinden ayrılmaları sonucu ortaya çıkan maliyetlerin sıralamasını aşağıdaki şekilde yapmıştır:

• İşçi seçmenin ve işe yerleştirmenin getireceği maliyetler,

• Eğitim maliyetleri,

• Çalışana işe alışma sürecinde personel verimsizliği nedeniyle gereksiz ödenen ücretlerin maliyeti,

• İşe alışma sürecinde makine vb. ekipmanlarda oluşabilecek kazaların ya da hasarların maliyeti,

• İşgörenin işe alışmaları ve tam kapasite çalışıncaya kadar geçen zamanda diğer işgörenlerin fazla mesai dolayısıyla ücretlerinin getirmiş olduğu maliyetler,

• Örgüte yeni katılan işgörenin işe alınması ile eski işgörenin işten ayrılması arasında geçen zamanda ortaya çıkan üretim kaybının neden olduğu maliyet,

• Kişinin kendi bölümündeki işlerin aksamasına sebep olan olumsuz davranışlarının getirmiş olduğu maliyet.

Örgüt için ise yüksek performanslı çalışanların işten ayrılmaları hiç istenmeyen bir durumu oluştururken (Özsöylemez, 2009: 53), örgüte katkı sağlamayan işgörenin işten ayrılması örgüte fayda sağlamaktadır (Koçoğlu, 2012: 91). Benzer şekilde, örgütte kalan işgörenlerin kariyer ve terfi gibi imkânları da oluşmaktadır. Ayriyeten örgüte daha kaliteli ve deneyimli işgörenlerin katılımı sağlanabilecektir. Böylece yeni bilgiye ve beceriye sahip olan işgörenlerin işe alınması, yeni ve yaratıcı fikirlerin işletmeye girmesine imkân sağlayacaktır. Muchinsky ve Tutle (1979), Williams ve Lıvıngstone (1994) da performansı düşük kişilerin işten ayrılmasının iş gücü kalitesini artırma fırsatı sağladığını bildirmişlerdir. Dalton ve Tador (1982) de işten ayrılan kişiler becerileri önemli olmayan düşük performanslı kişilerse, bunların işten ayrılmasının olumlu

olabileceğini savunmuşlardır. Mobley (1982) bu olumlu sonuçları aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

Örgüt açısından muhtemel pozitif sonuçlar:

• Yüksek performanslı işgörenlerin işe alınma şansı oluşturması,

• Yeni işe alımlar ile beraber örgüte daha bilgili işgörenlerin dâhil olması,

• Uygulama ve politika değişikliği teşvik etme,

• İç değişkenlik fırsatlarında artış sağlama,

• Geri çekilme davranışlarının azalması,

• Yapısal esnekliğin artması,

• Maliyeti azaltmak için karşıya çıkan fırsatların değerlendirilmesi.

Kişisel açıdan olumlu sonuçlar:

• İşgörenlerin gelirlerinin artması,

• İşgörenlerin kariyerlerinin gelişimi,

• İşgören-örgüt uyumunun daha iyi olması (yeteneklerin daha iyi kullanılması, daha az stres),

• Oluşan yeni çevre ile beraber yenilenmenin teşvik edilmesi,

• İşgörenlerin öz-yeterlik algılarının gelişmesi,

• İşgörenlerin kendilerini geliştirme fırsatının olması.

Örgütte kalanlar kişiler için pozitif sonuçlar:

• Bağlılığın artması,

• Uyumun artması,

• Tatminin artması,

• İç değişkenlik fırsatlarının artması.

1.2.4. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

Örgütlerin başarısı ve performansı mevcut kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanılmasına bağlıdır. Özellikle de en önemli faktörü oluşturan insan gücünün bu bağlamda önemi büyüktür. Bu sebeple örgütlerdeki yöneticilerin, işgörenlerde oluşan işten ayrılma niyetlerini önceden sezmeli ve bunun arkasındaki sebepleri iyi bir şekilde analiz etmeleri gerekmektedir (İlsu, 2012: 63).

İşletmeler, işten ayrılan işgörenlerin maliyetlerinden kaçınmak için, doğru işgören adayını seçip mevcut işgörenlerin örgütte kalmaları için çaba sarf etmektedirler. Bu nedenle işgörenlerin işten ayrılmaya nasıl karar verdikleri tespit edildiği takdirde, ayrılma niyetlerinin önlenebilmesi için nelerin yapılması gerektiği belirlenebilir (Cohen vd., 2016).

Appollis (2010) ise iş tatminini, işten ayrılma niyetinin oluşmasının önüne geçilmesindeki en önemli unsurlardan biri olarak ele almıştır. Appollis'e göre, eğer örgütlerdeki iş tatmini arttırılırsa, işgörenlerin ayrılma niyetlerinde azalmalar meydana gelebilecektir. İş tatmininin arttırılması konusunda Greenberg and Baron (1997), örgütlere; adil ücret, işi eğlenceli hale getirme, sıkıcı-tekrar eden işlerden kaçınma ve kişi-iş uyumu sağlama gibi bazı önerilerde bulunmuştur. İş tatminin yanı sıra "örgütsel bağlılık" işten ayrılma niyetini azaltan bir diğer faktörlerden biridir. Örgütlerde, işgörenlerin bağlılıklarını arttırmak için çeşitli uygulamalar getirilebilir; ancak, işgörenlerin örgütlerine bağlılığından önce iş tatminlerinin arttırılması gerekmektedir. Arttırılan iş tatmini sonucunda işgörenlerin, işlerine, mesleklerine ve örgüte bağlı hale gelecektir. Böylece işten ayrılma niyetleri azalacaktır (Wong ve Laschinger, 2015).

İşten ayrılma niyetinin önüne geçilebilmesi için alınabilecek bir başka önlem de, işletme yönetiminin işgörenlere verdikleri işlerin karakteristiklerini iyi belirlemesidir. Örgüt yönetimi ayrıca, örgütsel adalete önem verip, ücret ve terfi gibi imkânları

işgörenin performansını doğru şekilde analiz ederek belirlemelidir. Bunların yanında örgütler, işgörenler arasında herhangi bir demografik özellikten ötürü azınlık olmayacak biçimde işgörenleri belirlemesi ve işletmenin çalışma şartlarını iyileştirmesi işten ayrılma niyetlerinin önüne geçilmesi adına etkili çözümlerden olacaktır (Sökmen ve Şimşek, 2017).

Bazı yöneticiler personel güçlendirme, eğitim ve maaş ödemelerinin iyileştirilmesi gibi politikalarla işten ayrılmaların önüne geçmeye çalışmaktadırlar. Ancak yöneticilerin dikkat etmesi gereken nokta işten ayrılma eğilimlerini azaltmak için seçilen stratejilerin işgörenleri ayrılma eğilimine sürükleyen problemlere uygun olması gerekmektedir. Nitekim işletmeler işten ayrılma eğilimini azaltmak için yeterince önlem almamaktadırlar ve iş görenlerin ruh hali ile yeterince ilgilenmemektedirler. İşten ayrılma eğiliminin önüne geçmek isteyen işverenler ise işgörenlerine gelişme imkânı, kariyerinde yükselme fırsatı ve daha iyi bir iş imkânı sunmaktadır (Wynen ve Op de Beeck, 2014).

Yeni bir yönetim tarzı olarak globalleşme ve rekabetin de etkisi ile ortaya çıkan personel güçlendirme kavramı; işgörenlerin uzmanlık ve bilgilerine olan güvenlerinin arttığı, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları, kendilerini motive olmuş hissettikleri, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları ve örgütün amaçlarına göre anlamlı ve uygun buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve şartları ifade eder. Buradan hareketle personel güçlendirme, işgörenlerin işlerinden ayrılmalarını ve işten ayrılma niyetlerini azaltan bir yönetim tarzı olduğu söylenebilir (Kim ve Fernandez, 2017).

İşgörenlerde oluşabilecek iş kaynaklı yıpranmaların engellenmesi, işten ayrılmaları önleyebilmek adına alınması gereken önlemlerden bir tanesidir. Performans ile alakalı işgörenlere yapıcı geribildirimler verilerek, meslekten beklentisizliğin önüne geçilmelidir. Bu durum bir bakıma işgörenlerin yaptıkları işlerin karşılığını alması anlamına da gelebilmektedir. Bununla beraber örgütlerde herkesin ortak bir gayesi olduğu düşünülürse kurum içerisindeki bütün işgörenlerin bu amacın ne olduğunu bilmesi ve onunla özdeşleşmesi de gerekmektedir. Ayrıca ikramiye, maaş ve sosyal güvenceler gibi işgörenlere sağlanan tüm özlük hakları da önem arz etmektedir. Eşit ve

adilce gerçekleştirilen ödeme sistemi ayrılmaların önlenmesine yardımcı olacaktır (Guan, Wen, Chen, Liu, Liu ve Dong, 2014).

İşgörenlerde oluşan işten ayrılma niyeti ve sonrasında gerçekleşen ayrılmalar, işgörenlerin hayatlarına ilişkin aldıkları kişisel kararları oluşturmaktadır. Bundan dolayı, işgörenlerin almış oldukları kararları insan kaynakları yönetimi araştırılmalı ve incelenmelidir. Bunun sonucunda her ne kadar işgörenlerin kararlarında bir değişiklik sağlanamasa bile, yapılan çıkış mülakatları ayrılmadaki nedenlerin neler olduğunun kısmen öğrenilmesini sağlayacaktır. Bu doğrultuda elde edilen sonuçların diğer işgörenler için de geçerli olup olmadığını ve bu problemlerin önlenilebilir nitelikte olup olmadıklarının belirlenmesinde önem taşıyacaktır. Neticesinde bu şekilde ayrılma nedenlerine ulaşılarak diğer çalışanlar için önlem alınması için bir fırsat elde edilebilecektir (Babalola, Stouten ve Euwema, 2016).

Yukarıda bahsedilen işten ayrılmaların sebep olduğu engelleri en az seviyeye indirmek adına yöneticilerin uygulaması gereken adımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akça, 2014: 61-62):

- Uzun süreli bağlılığın kurulması kritik önem arz ettiğinden ilk haftalarda işgörenleri başarı için bütünleştirmek gerekmektedir.
- Büyüme imkânları hissedebilen işgörenler örgütte kalmaya daha çok istekli oldukları için gelişme ve büyüme fırsatları temin edilmelidir.
- İşgörenlerin yetenek ve ilgilerinin iş çevresiyle uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir.
- Ödüllendirmenin bireysel ve uygun olması gerekmektedir. Çünkü bireysel ödüllendirme, genel örgütsel bir ödüllendirmeden daha anlamlı olabilmektedir.
- Problem çözen kişilere yardım edilmeli ve problem çözümüne katılınmalıdır. İşletmenin problemlerinin çözümü için tüm işgörenler davet edilmelidir. Problem çözmede paylaşımın olması işgörenler de örgüte aitlik hissi oluşturmaktadır.

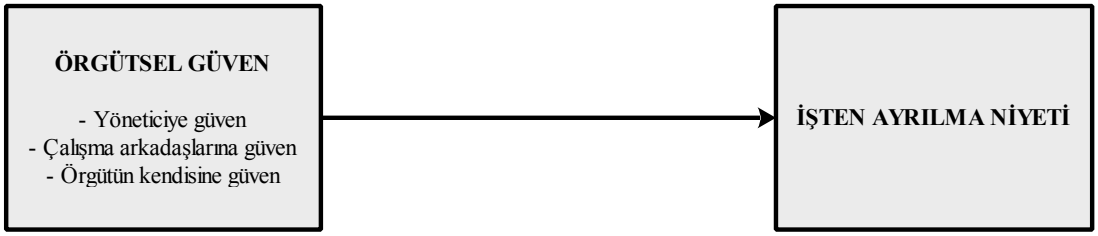
- Öğütlenen ya da söylenen şeylerin uygulanıp, konuşulan şeylerin arkasında durularak, ortak değerlerin belirlenmesi ve bunların icraata geçirilmesi gerekmektedir.
- Doğru işgören adayının seçilmesi için, yetenekleri ortaya koyan davranış odaklı işe alım süreçleri geliştirilmelidir.
- Ücretin ötesinde olan motivasyon unsurları tespit edilerek, takımların ve grupların motivasyonu sağlanmalıdır.

BÖLÜM 2. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, evren ve örneklem, veriler ve toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması bilgilerine yer verilmiştir

2.1. Araştırmanın Modeli

Örgütsel güven ile işten arılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan bu araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan şey, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. İlişkisel tarama modeli ise; iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2016). Bu kapsamda araştırmada örgütsel güven bağımsız değişken ve işten ayrılma niyeti de bağımlı değişken olarak alınmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan model Şekil 4'te sunulmuştur:



Şekil 4. Araştırmanın Modeli

Bu bağlamda araştırmada cevap aranacak sorular aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

- Örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
    - Yöneticiye güven ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
    - Çalışma arkadaşlarına güven ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

- Örgütün kendisine güven ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

- Örgütsel güven işten ayrılma niyetini etkiler mi?
  - Yöneticiye güven işten ayrılma niyetini etkiler mi?
  - Çalışma arkadaşlarına güven işten ayrılma niyetini etkiler mi?
  - Örgütün kendisine güven işten ayrılma niyetini etkiler mi?
- Demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, sektördeki ve işletmedeki deneyim yılı) göre örgütsel güven ve işten ayrılma niyetinde farklılık var mıdır?

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni olarak İstanbul'da özel sektörde çalışan bireylerin tümü seçilmiştir. Araştırma evrenine ulaşmanın imkansızlığı dikkate alınarak örneklem alma yoluna gidilmiştir. Regresyon analizinin yapılabilmesi adına ihtiyaç duyulan minimum katılımcı sayısını belirlemek için G*Power programı kullanılarak örneklem büyüklüğü hesaplanmıştır (Faul ve ark. 2009). Hesaplamada regresyon denkleminde 3 tahminleyici olması dikkate alınarak; anlamlılık düzeyi $\alpha = 0,05$, istatistiksel testin gücü (Güç $1-\beta = 0,95$) ve düşük etki büyüklüğü ($ES = 0,1$) alınmıştır. G *Power analizine göre, örneklem büyüklüğü en az 187 katılımcıdan oluşmalıdır. Eksik verilerin de kapsanması gerekliliği dikkate alınarak bu sayının üzerine %5 ilave edilmiş ve ulaşılması gereken minimum örneklem sayısı 196 kişi olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda basit rastgele örnekleme yöntemi çerçevesinde toplam 500 katılımcıya online anket linki iletilmiştir. Toplamda %49,4'lük bir geri dönüş oranına ulaşılarak 247 katılımcıdan yanıtlar alınmıştır. Bu yanıtlar arasında analizler için uygun olmayan 8 katılımcı çalışma dışında bırakılmıştır. Bununla birlikte kadın-erkek sayısını eşitlemek üzere 11 kadın katılımcı anket yanıtlarının dağılımları dikkate alınarak araştırmadan çıkarılmıştır. Araştırma örneklemi olarak 114 kadın ve 114 erkek olmak üzere 228 kişi belirlenmiştir. Araştırma örneklemine ilişkin özellikler Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özellikleri (N=228)

	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	114	50,0
Erkek	114	50,0
Yaş		
25 yaş ve altı	79	34,6
26-32 yaş	76	33,3
33 yaş ve üzeri	73	32,0
Medeni durum		
Evli	96	42,1
Bekâr	132	57,9
Öğrenim durumu		
Lise	43	18,9
Ön lisans ve lisans	134	58,8
Lisansüstü	51	22,4
Sektördeki deneyim yılı		
3 yıl ve altı	76	33,3
4-9 yıl	76	33,3
10 yıl ve üzeri	76	33,3
İşletmedeki deneyim yılı		
1 yıl ve altı	124	54,4
2-4 yıl	37	16,2
5 yıl ve üzeri	67	29,4

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin dağılımı Tablo 1'de gösterilmiştir. Katılımcıların %50'si erkek, %50'si kadındır. Ayrıca katılımcıların %34,6'sı 25 yaş altında, %33,3'ü 26-32 yaş aralığında, %32'si 33 yaş üzerinde olduğu görülmüştür. En küçük katılımcı 18, en büyük katılımcı 51 yaşındadır. Yaşın ortalaması 29,51±7,58'dir. Katılımcıların %42,'i evliyken; %57,9'u bekârdır. Öğrenim durumunda ise, katılımcıların %18,9'u lise, %58,8'i ön lisans ve lisans, %22,4'ü lisansüstü mezunudur. Sektördeki deneyim yılında, 3 yıl ve altı, 4-9 yıl ile 10 yıl ve üzeri yıl deneyim sahibi katılımcıların frekans ve yüzdeleri eşittir. Sektörde en az deneyim sahibi katılımcı 1 yıllık, en çok deneyim sahibi katılımcı 26 yıllık deneyim sahibidir. Sektördeki deneyim yılının ortalaması 7,93±6,84'tür. Katılımcıların %54,4'ü 1 yıldan az, %16,2'si 2-4 yıl, %29,4'ü 5 yıldan fazla işletmede deneyim sahibidir. İşletmede en az deneyim sahibi katılımcı 1 yıllık, en çok deneyim sahibi katılımcı 16 yıllık deneyim sahibidir. İşletmedeki deneyim yılının ortalaması 3,61±3,36'dır.

2.3. Veriler ve Toplanması

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler demografik bilgi formu, Örgütsel Güven Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği olup, ölçeklere ilişkin bilgiler kısaca şöyledir:

- **Sosyo-demografik Bilgi Formu:** Araştırmacı tarafından hazırlanan formda altı madde yer almaktadır. Bu maddeler ile katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, sektördeki deneyim yılı ve işletmedeki deneyim yılı bilgilerine ulaşılmıştır.
- **Örgütsel Güven Ölçeği:** Ölçek çalışanların örgütsel güven düzeylerini ölçmek üzere konuyla ilgili ölçeklerden yararlanılarak Omaraov (2009) tarafından düzenlenmiştir. Yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgütün kendisine güven olmak üzere üç faktörlü bir yapıya sahip olan ve 22 maddeden oluşan ölçekte yanıtlar 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum arasında değişen beşli likert tipte skala ile toplanmıştır. Ölçeğin geneli için Cronbach Alfa katsayısı 0,962 olup; yöneticiye güven faktörü için Cronbach Alfa katsayısı 0,949, çalışma arkadaşlarına güven için 0,906 ve örgütün kendisine güven için ise 0,876'dır (Omarov, 2009).
- **İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:** Mobley ve arkadaşları (1979) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Türker (2013) tarafından yapılan ve üç maddeden oluşan ölçek, 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum arasında değişen beşli likert tipindedir. Tek faktörlü yapıya sahip olan ölçeğin güvenirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach Alfa katsayısı 0,870'tir.

2.4. Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 23.00 kullanılmıştır. Örneklemi oluşturan bireyleri sosyodemografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans dağılımları incelenmiştir. Katılımcıların örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti düzeylerini belirlemek üzere betimsel istatistikler kullanılmıştır. Örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti ilişkisini değerlendirmek için korelasyon, örgütsel güvenin işten ayrılma niyeti

üzerindeki etkisini belirlemek için ise basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

“BÖLÜM 3. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, önce araştırmanın amaçlarını yansıtan belli başlıklar halinde, elde edilen bulgulara; sonra onların kümeler ve bütün halinde anlamlandırılmaya çalışıldığı yorumlara yer verilmiştir

3.1. Bulgular

Bu bölümde araştırma bulguları faktör ve güvenrilik analizleri, normal dağılım analizleri, betimleyici istatistikler, korelasyon analizi, regresyon analizi ve fark analizleri alt başlıklarında verilmiştir.

3.1.1. Faktör ve Güvenirlik Analizi

Arşatırma kapsamında kullanılan Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti ölçeklerine ilişkin faktör ve güvenirlik analizleri bu bölümde sunulmuştur.

3.1.1.1. Örgütsel Güven Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizi

Yapılan ilk faktör analizinde 6 numaralı madde iki faktöre birden benzer şekilde yüklendiğinden analizler dışında bırakılmıştır. Kalan 21 madde üzerinden faktör analizi tekrarlanmıştır.

Yapılan ikinci analizde, ölçeğin temel bileşenleri faktör analizinde KMO değeri 0,83’tür. Barlett Testi’nin sonucunda elde edilen 0,000 değeri anlamlılığı göstermektedir. Bu değer mevcut veri grubunun faktör analizi için uygunluğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel Güven Ölçeği faktör yapısı ve madde faktör yükleri ise Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Yükleri ve Cronbach Alfa Değerleri

Madde	Faktörler			Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
	Yöneticiye Güven	Örgütün Kendisine Güven	Çalışma Arkadaşlarına Güven		
g3	,814				
g16	,791				
g1	,763				
g7	,720				
g2	,715			%39,37	0,922
g4	,703				
g5	,701				
g10	,690				
g9	,668				
g19		,705			
g17		,691			
g20		,671			
g16		,653		%11,72	0,908
g22		,608			
g18		,593			
g21		,573			
g15			,784		
g13			,748		
g11			,741	%5,37	0,917
g14			,739		
g12			,738		

Tablo 5'e göre ölçek üç faktörlü bir yapı göstermekte ve bu hali ile toplam varyansın %61,19'unu açıklamaktadır. Bununla birlikte yapılan güvenirlik analizinde de ölçek geneli için Cronbach Alfa katsayısı 0,951, yöneticiye güven için 0,922, çalışma arkadaşlarına güven için 0,917 ve örgütün kendisine güven için 0,908 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değerlerde $\alpha > 0,70$ olduğundan ölçeğin ve alt boyutlarının oldukça güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

3.1.1.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizi

Yapılan analizde, ölçeğin temel bileşenleri faktör analizinde KMO değeri 0,70'tir. Barlett Testi'nin sonucunda elde edilen 0,000 değeri anlamlılığı göstermektedir. Bu değer mevcut veri grubunun faktör analizi için uygunluğunu ortaya

koymaktadır. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği faktör yapısı ve madde faktör yükleri ise Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Yükleri ve Cronbach Alfa Değerleri

Madde	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
a2	,939		
a3	,910	%81,51	0,886
a1	,858		

Tablo 6'ya göre ölçek tek faktörlü bir yapı göstermekte ve bu hali ile toplam varyansın %81,51'ini açıklamaktadır. Bununla birlikte yapılan güvenirlik analizinde ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,886 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değerde $\alpha > 0.70$ olduğundan ölçeğin oldukça güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

3.1.2. Normal Dağılım Analizleri

Araştırma verilerinin normal dağılım durumuna göre kullanılacak istatistik teknikleri farklılaşmaktadır (Sposito, Hand ve Skarpness 1983). Bu çerçevede araştırma değişkenlerinin normal dağılımlarını incelemek için Basıklık ve Çarpıklık değerleri kontrol edilmiş, sonuçlar Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Normallik Test Sonuçları

	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Yöneticiye güven	-0,87	2,01
Çalışma arkadaşlarına güven	-0,91	1,86
Örgütün kendisine güven	0,07	-0,31
İşten ayrılma niyeti	0,63	-0,46

Değişkenlerde kayıp değer bulunmadığı halde normal dağılım ölçütü anlamında çarpıklık ve basıklık eşik değeri olarak ±3 kabul edilmektedir (Sposito, Hand ve Skarpness 1983). Tablo 7'de yer alan araştırma değişkenlerine ait çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve normalleştirme müdahalesi gerektiren çarpıklık ve basıklık sorunu görülmemiştir. Bu doğrultuda korelasyon analizi olarak Pearson Korelasyon Testi kullanılmıştır. Fark analizleri olarak ise ikili gurupların karşılaştırılmasında t-test,

üç ve daha fazla bağımsız grupların karşılaştırılmasında ise ANOVA ve Post Hoc testlerinden LSD Test kullanılmıştır.

3.1.3. Betimleyici İstatistikler

Örgütsel güven ve işten ayrılma niyetine ilişkin ortalama, standart sapma, maksimum ve minimum değerleri Tablo 8'de görülmektedir.

Tablo 8. Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Betimleyici İstatistikler

	N	Minimum	Maksimum	$\bar{X}$	ss
Yöneticiye güven	228	1,10	5,00	3,83	0,69
Çalışma arkadaşlarına güven	228	1,00	5,00	3,75	0,73
Örgütün kendisine güven	228	1,43	5,00	3,42	0,70
İşten ayrılma niyeti	228	1,00	5,00	2,13	1,00

Tablo 8'de ölçeklerin özellikleri gösterilmiştir. Yöneticiye güvenin ortalaması 3,83±0,69, çalışma arkadaşlarına güvenin ortalaması 3,75±0,73, örgütün kendisine güvenin ortalaması 3,42±0,70, işten ayrılma niyetinin ortalaması 2,13±1,00'dır.

3.1.4. Korelasyon Analizi

Örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9. Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler

		1	2	3	4
1	**Yöneticiye güven**	1	0,42**	0,57**	-0,38**
2	**Çalışma arkadaşlarına güven**		1	0,33**	-0,21**
3	**Örgütün kendisine güven**			1	-0,39**
4	**İşten ayrılma niyeti**				1

***p<0,01 ve*p<0,05*

Pearson korelasyon analizinin yorumunda 0,01-0,029 aralığı düşük düzeyde, 0,30-0,70 aralığı orta ve 0,71-0,99 aralığı yüksek düzeyde ilişki olarak değerlendirilmektedir (Köklü vd., 2006). İşten ayrılma niyetiyle; yöneticiye güven ($p<0,01$; r1=-0,38) ve örgütün kendisine güven ($p<0,01$; r3=-0,39) arasında negatif yönde ve orta düzeyde çalışma arkadaşlarına güven ($p<0,01$; r2=-0,21) arasında negatif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre ilgili yazından da yararlanılarak yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güven azaldıkça işten ayrılma niyetinin artacağı söylenebilir.

3.1.5. Regresyon Analizi

Örgütsel güvenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini gösteren basit doğrusal regresyon analizi sonucu Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Örgütsel Güvenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R^2
Sabit		11,88	0,000	17,63	0,000	0,18
Yöneticiye güven	-0,23	-2,99	0,003			
Çalışma arkadaşlarına güven	-0,03	-0,40	0,688			
Örgütün kendisine güven	-0,25	-3,39	0,001			

Tablo 10'da örgütsel güvenin varyansa katkısının anlamlı olduğu görülmektedir ($F=17,63$; $p<0,05$). Örgütsel güven, işten ayrılma niyetine ait varyansın %18'ini açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile işten ayrılma niyetinin %18'i örgütsel güvene bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa; yöneticiye güven ve örgütün kendisine güven düzeyleri, işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (β_1=-0,23, β_3=-0,25; $p<0,05$). Fakat çalışma arkadaşlarına güven düzeyi, işten ayrılma niyetine etki etmemektedir (β_2=-0,03; $p>0,05$).

3.1.6. Fark Analizleri

Bu bölümde örgütsel güven ve işten ayrılma niyetinin sosyo-demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, sektördeki deneyim yılı ve işletmedeki deneyim yılı) göre farklı olup olmamasına ilişkin t-test ve ANOVA analiz sonuçları sunulmuştur.

Tablo 11. Cinsiyete Göre Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti

	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Yöneticiye güven					
Kadın	114	3,72	0,85	-2,46	**0,015**
Erkek	114	3,94	0,46		
Çalışma arkadaşlarına güven					
Kadın	114	3,67	0,86	-1,69	0,093
Erkek	114	3,83	0,57		
Örgütün kendisine güven					
Kadın	114	3,29	0,67	-2,82	**0,005**
Erkek	114	3,55	0,72		
İşten ayrılma niyeti					
Kadın	114	2,28	1,02	2,35	**0,019**
Erkek	114	1,97	0,97		

Yöneticiye güven, örgütün kendisine güven ve işten ayrılma niyeti düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Yöneticiye güven ve örgütün kendisine güven düzeylerinde, erkek katılımcıların ortalaması, kadın katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. İşten ayrılma niyetinde, kadın katılımcıların ortalaması, erkek katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 12. Yaşa Göre Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti

	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Fark
Yöneticiye güven						
25 yaş ve altı	79	3,82	0,77			
26-32 yaş	76	3,74	0,69	1,76	0,174	
33 yaş ve üzeri	73	3,95	0,60			
Çalışma arkadaşlarına güven						
25 yaş ve altı	79	3,84	0,77			
26-32 yaş	76	3,68	0,84	0,96	0,384	
33 yaş ve üzeri	73	3,72	0,55			
Örgütün kendisine güven						
25 yaş ve altı	79	3,41	0,57			
26-32 yaş	76	3,39	0,70	0,29	0,752	
33 yaş ve üzeri	73	3,47	0,83			
İşten ayrılma niyeti						
25 yaş ve altı	79	2,21	1,05			
26-32 yaş	76	2,33	1,01	5,57	**0,004**	**1>3** **2>3**
33 yaş ve üzeri	73	1,82	0,87			

Yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve örgütün kendisine güven düzeyinde yaşa göre bir farklılık göstermemektedir. İşten ayrılma niyeti düzeyi yaşa göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). 25 yaş ve altı ile 26-32 yaş arası katılımcıların ortalamaları, 33 yaş ve üzeri katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 13. Medeni Duruma Göre Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti

	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Yöneticiye güven					
Evli	96	3,78	0,57	-1,12	0,263
Bekâr	132	3,87	0,77		
Çalışma arkadaşlarına güven					
Evli	96	3,58	0,66	-3,07	**0,002**
Bekâr	132	3,87	0,76		
Örgütün kendisine güven					
Evli	96	3,32	0,76	-1,80	0,074
Bekâr	132	3,50	0,66		
İşten ayrılma niyeti					
Evli	96	2,07	0,96	-0,72	0,472
Bekâr	132	2,17	1,04		

Çalışma arkadaşlarına güven düzeyi, medeni duruma göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Bekar katılımcıların ortalaması, evli katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. İşten ayrılma niyeti ise medeni duruma göre bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 14. Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti

	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Fark
Yöneticiye güven						
Lise	43	3,91	0,47	4,28	**0,015**	**1>3** **2>3**
Ön lisans ve lisans	134	3,90	0,63			
Lisansüstü	51	3,59	0,92			
Çalışma arkadaşlarına güven						
Lise	43	3,74	0,59	0,34	0,712	
Ön lisans ve lisans	134	3,78	0,82			
Lisansüstü	51	3,68	0,60			
Örgütün kendisine güven						
Lise	43	3,48	0,65	3,66	**0,027**	**1>3** **2>3**
Ön lisans ve lisans	134	3,49	0,70			
Lisansüstü	51	3,19	0,73			
İşten ayrılma niyeti						
Lise	43	2,09	1,08	8,60	**0,000**	**3>1** **3>2**
Ön lisans ve lisans	134	1,95	0,94			
Lisansüstü	51	2,61	0,96			

Yöneticiye güven, örgütün kendisine güven ve işten ayrılma niyeti düzeyleri öğrenim durumuna göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Yöneticiye güven ve örgütün kendisine güvende, lise ile ön lisans ve lisans mezunu katılımcıların ortalamaları, lisansüstü katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. İşten ayrılma niyetinde ise, lisansüstü mezunu katılımcıların ortalaması, lise ile ön lisans ve lisans mezunu katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 15. Sektördeki Tecrübe Yılına Göre Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti

	n	**$\bar{X}$**	**ss**	**F**	**p**
Yöneticiye güven					
3 yıl ve altı	76	3,86	0,74		
4-9 yıl	76	3,76	0,65	0,66	0,517
10 yıl ve üzeri	76	3,88	0,69		
Çalışma arkadaşlarına güven					
3 yıl ve altı	76	3,86	0,84		
4-9 yıl	76	3,74	0,74	1,72	0,182
10 yıl ve üzeri	76	3,64	0,58		
Örgütün kendisine güven					
3 yıl ve altı	76	3,52	0,52		
4-9 yıl	76	3,35	0,78	1,11	0,333
10 yıl ve üzeri	76	3,40	0,79		
İşten ayrılma niyeti					
3 yıl ve altı	76	2,07	0,85		
4-9 yıl	76	2,19	1,08	0,25	0,778
10 yıl ve üzeri	76	2,11	1,07		

Yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, örgütün kendisine güven ile işten ayrılma niyetinin sektördeki deneyim yılına göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,50$).

Tablo 16. İşletmedeki Tecrübe Yılına Göre Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti

	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Fark
Yöneticiye güven						
1 yıl ve altı	124	3,79	0,58			
2-4 yıl	37	3,76	0,92	1,41	0,245	
5 yıl ve üzeri	67	3,95	0,73			
Çalışma arkadaşlarına güven						
1 yıl ve altı	124	3,80	0,71			**1>2**
2-4 yıl	37	3,47	1,04	3,26	**0,040**	**3>2**
5 yıl ve üzeri	67	3,81	0,50			
Örgütün kendisine güven						
1 yıl ve altı	124	3,46	0,58			
2-4 yıl	37	3,27	0,88	1,00	0,371	
5 yıl ve üzeri	67	3,44	0,80			
İşten ayrılma niyeti						
1 yıl ve altı	124	2,23	0,95			
2-4 yıl	37	1,86	0,94	2,06	0,130	
5 yıl ve üzeri	67	2,08	1,12			

Çalışma arkadaşlarına güven düzeyi, işletmedeki deneyim yılına göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). 1 yıl ve altı ile 5 yıl ve üzeri işletme deneyimine sahip olan katılımcıların ortalamaları, 2-4 yıl işletme deneyimine sahip olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. İşletmedeki çalışma süresine göre yöneticiye, örgütün kendisine güven ve işten ayrılma niyetinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

3.2. Yorumlar

Çalışmamızdan elde edilen bulgulara göre örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişki yöneticiye ve örgütün kendisine güven ile orta düzeyde iken çalışma arkadaşlarına güven ile zayıftır. Örgütel güven işten ayrılma niyetini %18 oranında etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle örgütsel güven işten ayrılma niyetindeki değişimin %18'ini açıklamaktadır. Örgütsel güvenin alt faktörleri değerlendirildiğinde yöneticiye güvenin işten ayrılma niyetini azalttığı söylenebilir. Astların yöneticilere duyacakları güven, yöneticilerin davranışları ile belirlenir. Çalışanlar her şeyden önce yöneticiye güven duymak isterler. Güven yöneticinin her tür söz ve davranışlarının toplanarak, çalışanlarca değerlendirilmesi sonucunda oluşur (Erden ve Erden, 2009). Dolayısı ile astların güven algısının

yöneticilerin etik davranışlarından, insan kaynakları politika ve prosedürlerinden, örgüt kültüründen etkilenmesi sebebiyle yöneticilerin astları destekleyen bir davranış göstermeleri gerekmektedir (Zhang, Tsui, Song, Li ve Jia, 2008: 115). Yöneticiye güvenmek, işgörenlerin yöneticilerin olumlu tavır ve davranışlarına karşı bir tepkisi ya da ödülüdür. Bu tür bir inanca sahip bir işgören daha verimli, daha sadık, daha itaatkâr ve daha uyumlu olabilmektedir (Durdağ ve Naktiyok, 2011: 14). Bu yönü ile işgörenin yöneticisine duyduğu güvenin işten ayrılma niyeti önünden engel oluşturması beklenen bir durumdur. Konu hakkında yapılan araştırmalar incelendiğinde Balkan, Serin ve Soran (2014) tarafından 200 işgören üzerinde yapılan araştırmada yöneticiye güven ile işten ayrılma niyeti arasında zıt yönlü bir ilişki bulunmuştur. Brashear, Manolis ve Brooks (2005) tarafından 240 satış personeli üzerinde gerçekleştirilen araştırmada da benzer şekilde yöneticiye duyulan güvenin işten ayrılma niyetini azalttığı belirlenmiştir. Bir diğer araştırmada Mulki, Jaramillo ve Locander (2006) etik iklim, yöneticiye güven ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yöneticiye duyulan güven işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Costigan, Insinga, Berman, Kranas ve Kureshov (2011) tarafından yapılan bir diğer araştırmada da yöneticiye ve CEO'ya güvenin işten ayrılma niyetine etkisi ele alınmıştır. Araştırmanın sonucuna göre yöneticiye ve CEO'ya duyulan güven işten ayrılma niyetini azlatırken; CEO'ya duyulan güvenin etkisi yöneticiye duyulan güvenden yüksektir. Purba, Oostrom, Born ve van der Molen (2016) da benzer şekilde yöneticiye duyulan güvenin işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Tüm bu araştırma sonuçları bulgumuzu desteklemektedir.

Çalışmamızda örgütsel güvenin bir diğer faktörü olan çalışma arkadaşlarına güven ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların birbirine güven duymaları ile takım çalışmasına olan bağlılık, iş yeri ile ilgili sorunları dile getirme, çözüm bulma ya da iş yerine bağlılık, kararları kabul etme, yüksek performans ve uzlaşma becerileri arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Kişiler arası güven örgüt içinde koordinasyonun ve kontrolün anahtar mekanizmasıdır (Derin, 2011: 112). İş arkadaşları arasındaki güven, merkezileşmenin azalmasına yol açmaktadır. Gevşetilmiş, içselleştirilmiş denetim, bağlılık kavramında olduğu gibi ön plana çıkmaktadır. Güven azlığıysa merkezileşmeyi arttırmakta, katı dışsal denetimi devreye sokmaktadır (Özbek, 2011: 46). Çalışma arakadaşlarına duyulan güven

sayesinde işgörenin takımına ve örgütüne olan bağlılığının artması, işten ayrılma niyetinin azalması beklenebilir. Literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde Ferres, Connell ve Travaglione (2004)'in çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna ulaştığı görülmüştür. Golden (2007) tarafından 240 işgören ile yapılan bir diğer araştırmada da çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin işten ayrılma niyetini azalttığı belirlenmiştir. Tews, Michel ve Ellingson (2013) tarafından 188 restoran çalışanı ile yapılan araştırmada çalışma arkadaşları desteğinin işten ayrılma niyetini azalttığı belirlenmiş, çalışma arkadaşları desteğinin onlara duyulan güvenin bir çıktısı olduğu belirtilmiştir. Costigan, Insinga, Berman, Kranas ve Kureshov (2013) tarafından 81 Rusya, 113 Polonya, 155 Amerika ve 205 Türkiye vatandaşı olmak üzere 554 katılmcı ile gerçekleştirilen bir diğer araştırmada da çalışma arkadaşlarına güven ile işten ayrılma niyeti arasında zıt yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Balkan vd. (2014) tarafından ülkemizde yapılan araştırmada da çalışma arkadaşlarına güven ve işten ayrılma niyeti arasında zıt yönlü ilişki görülmüştür. Bu sonuçlara paralel olarak çalışmamız da da çalışma arkadaşlarına güven ile işten ayrılma niyeti arasında zayıf düzeyde, negatif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte çalışma arkadaşlarına güven, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Örgütsel güvenin bir diğer boyutu olan örgütün kendisine duyulan güven ile işten ayrılma niyeti arasında da orta düzeyde negatif bir ilişki bulunmuştur. Örgütün kendisine güven, örgüt içinde işleyen sistem, sosyalleşme süreci, işgörme yöntemi ve iş birliği gibi kurumlara ait faktörlere bağlı olarak oluşmaktadır (Kalemci Tüzün, 2007: 104). Diğer bir anlatımla örgüte duyulan güven, örgüt içinde işgörenlerin rolü, aralarındaki ilişki, geçmişteki tecrübeleri, birbirleri ile olan bağlılıkları temelindeki farklı türden niyet ve davranışlarla ilişkili üyelerin taşıdığı olumlu beklentilerden oluşmaktadır (Özbek, 2011: 234). Örgüte duyulan güveni artırmak için çalışanların sorumluluk ve görev tanımı net ve anlaşılır olmalı, örgütsel iletişim doğru ve vaktinde olmalı, faaliyetlerin yürütülmesi maksadıyla örgütsel yeteneğin varlığına ve sürdürülebilirliğine dair inanç oluşturulmalı, ortak hedefler net bir şekilde belirlenerek anlaşılır olmalı, örgütlerin stratejik düzeyde planı ve vizyonu olmalıdır ki böylelikle örgütsel güven düzeyi yüksek olabilecektir (Tokgöz ve Seymen, 2013: 62-63). Çalışanların örgütlerine duyduğu güvenin beklenen seviye olması onların örgütten ayrımak istemesiyle sonuçlanır. Çünkü güvensizlik ortamının yaratılmasında işgörenin

beklentilerinin yeterli düzeyde karşılanmaması yatmakta ve işgörenlerin beklentilerini elde edemediği zaman işten ayrılmak istemektedir. Konu hakkında yapılan araştırmalar incelendiğinde Cho ve Song (2017)'un 242 sosyal çalışan ile yaptığı çalışmada da bulgumuza paralel şekilde örgüte duyulan güvenin işten ayrılma niyetini azalttığı belirlenmiştir. Zeffane ve Bani Melhem (2017) tarafından 129 kamu 182 özel sektör çalışanı olma üzere toplam 311 işgören ile yapılan araştırmada da örgüte duyulan güvenin işten ayrılma niyetini azalttığı görülmüştür. Tirelli ve Goh (2015) tarafından 234 işgören ile yapılan araştırmada da işgörenlerin işten ayrılma niyetleri ile örgütsel güven arasında zıt yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Ülkemizde yapılan araştırmalardan Seçilmiş ve Kılıç (2017)'nin Eskişehir'de bulunan seyehat acentaları çalışanlarından 162 kişilik bir örneklem ile yaptığı analizlerde de örgütün kendisine duyulan güven ile işten ayrılma niyeti arasında zıt yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Literatürdeki araştırma sonuçları bulgumuzu desteklemektedir.

Çalışmamız kapsamında örgütsel güven boyutlarının cinsiyete göre karşılaştırılması için yapılan t-test analizlerinde erkeklerin yöneticiye ve örgütün kendisine duyduğu güvenin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Genel olarak ülkemizin erkek egemen bir toplum olmasına bağlı olarak işletmelerde yöneticilerin ve çalışanların ağırlıklı olarak erkeklerden oluşması, kadınların örgütlerde cam tavan engelleri ile karşılaşmasının bulgumuzu ortaya çıkardığı düşünülmektedir. Bununla birlikte örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti arasındaki zıt yönlü ilişkiyi de dikkate aldığımızda kadınların düşük örgütsel güven düzeyine bağlı olarak daha fazla işten ayrılma niyeti taşıması beklenebilir. Literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde Ercan (2006)'nın okullarda yöneticiye güven düzeylerinin erkeklerde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Emerson ve Murphy (2015) tarafından yapılan araştırmada erkeklerin örgütsel güven düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Lin, Tsai ve Mahatma (2017) tarafından yapılan bir diğer araştırmada da kadınların işten ayrılma niyetlerinin erkeklerden yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar çalışma bulgularımızın verilen örneklerle paralellik göstermektedir.

Çalışmamızdan elde edilen bir diğer bulguya göre işten ayrılma niyeti yaşa göre farklılaşmaktadır. Buna göre 33 yaş ve üzerindeki katılımcıların işten ayrılma niyeti daha küçük yaştaki katılımcılardan düşüktür. İlerleyen yaşa bağlı olarak ortaya çıkan

bireysel ve ailevi sorumlulukların kişileri, ciddi problemlerle karşılaşılmadığı sürece işten ayrılma planı yapmaktan uzaklaştırdığı düşünülmektedir. Takase, Teraoka ve Yabase (2016) tarafından yapılan araştırmada da bulgumuza paralel şekilde küçük yaş grubundaki kişilerin işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Turgut, Soran ve Ateş (2017) tarafından yapılan araştırmada da benzer şekilde yaşın işten ayrılma niyetini azalttığı belirlenmiştir.

Çalışmamızın bir diğer bulgusuna göre bekarların çalışma arkadaşlarına güven düzeyi evli katılımcılardan yüksektir. Evlilik hayatı içerisinde bireyin aile olması ve zamanının çoğunluğunu arkadaş çevresi yerine ailesi ile geçirmesinin onun çalışma arkadaşları ile ilişkisinin zayıflamasına neden olduğu düşünülmektedir. Bu noktada bireyin çalışma arkadaşlarına güven düzeyinin düşük olması beklenen bir bulgudur. Bulgumuz Halıcı, Söyük ve Gün (2015) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

Eğitim düzeyi açısından yaptığımız değerlendirmelerde lisansüstü eğitime sahip işgörenlerin yöneticilerine ve örgütün kendisine duyduğu güven düzeyinin, diğer eğitim grubundaki katılımcılardan daha düşük olduğu görülmüştür. Bununla birlikte lisansüstü eğitim düzeyindeki işgörenlerin işten ayrılma niyetleri diğer gruplara göre daha yüksek bulunmuştur. Eğitim seviyesinin yükselmesine bağlı olarak bireyin donanımının artması ve uzmanlığı çerçevesinde örgüt ilişkilerini belirlemesi beklenir. Bu noktada yüksek eğitim düzeyine sahip kişiler örgüte ve yöneticilerine karşı daha sorgulayıcı tavırlar ile yaklaşmaktadır. Buna bağlı olarak güven düzeyinin düşmesi ve eğitim düzeyi sayesinde daha iyi bir iş bulacağını düşünerek işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması beklenebilir. Bulgumuz Turgut vd. (2017), Cassidy, DeVaro ve Kauhanen (2016) ve Royalty (1998) araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

BÖLÜM 4. SONUÇ

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen sonuçların özetlendiği bir *özet*, elde edilen bulguların yorumlandıktan sonra araştırma ile varılan nokta anlamında bir *yargı* ile araştırılan problemin çözümü için başka hangi çalışmaların yapılmasının gerekli görüldüğüne ve mevcut araştırmanın alandaki egemen kuram ve uygulamalara muhtemel katkısının neler olabileceğine ilişkin araştırmacının özgün değerlendirmelerini içeren bir *öneriler* altbölümleri yer almıştır.

Özet

Örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışma, İstanbul'da özel sektörde çalışan 228 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar şöyle özetlenebilir;

- Örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki yöneticiye ve örgütün kendisine güven ile orta düzeyde, çalışma arkadaşlarına güven ile zayıf düzeydedir. İlgili yazından da yararlanılarak örgütsel güven azaldıkça işten ayrılma niyetinin artacağı söylenebilir.
- Örgütsel güven, işten ayrılma niyetindeki değişimin %18'ini açıklamaktadır. Yöneticiye ve örgütün kendisine güven işten ayrılma niyetini anlamlı bir şekilde azaltmaktadır. Çalışma arkadaşlarına güvenin işte ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.
- Erkeklerin yöneticiye ve örgütün kendisine güven düzeyleri kadınlardan yüksek, işten ayrılma niyetleri ise düşüktür.
- 33 yaş ve üzeri çalışanların işten ayrılma niyetleri 32 yaş ve altındakilerden düşüktür.
- Bekarların çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri evlilerden yüksektir.

- Lisansüstü mezunlarının yöneticiye güven ve örgütün kendisine güven düzeyleri diğer eğitim seviyesindeki çalışanlardan daha düşük, işten ayrılma niyetleri ise yüksektir.
- 2-4 yıl arası işletme deneyimine sahip çalışanların çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri 1 yıl ve altı deneyime sahip olanlar ile 5 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlardan düşüktür.

Yargı

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre örgütsel güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır. Yöneticiye ve örgütün kendisine güven işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Bir başka ifade ile işgörenlerin işten ayrılma niyetinin azaltılmasında onların yöneticilerine duyduğu güven ile birlikte çalıştıkları örgütün kendisine duydukları güvenin önemli rolü bulunmaktadır. Dolayısıyla işten ayrılma niyetindeki değişimin bir kısmı örgütsel güven ile açıklanabilmekle birlikte işten ayrılma niyetini etkileyen başka faktörler de bulunmaktadır. Bu faktörlere yöneticilerin kötü tutum ve davranışları, iş yükü, stres, tükenmişlik, rol belirsizliği ve rol çatışması, iletişim problemleri örnek verilebilir.

Öneriler

İşgörenlere, örgütün bir parçası oldukları ve bu sayede ayakta durabildiği hissi aşılanmalıdır. Kendilerini örgütün bir parçası olarak hissettikleri, fikirlerinin önemsendiği, düşüncelerine saygı duyulduğu, oluşabilecek sorunları hakkında çözüm üretildiğini ve iletişim konusunda sorun yaşamayan işgörenler işletme için rahatlıkla fedakârlıklarda bulunacak, fazla mesailere gönüllü olarak katılacak, eğitimlere özen gösterecek ve rahat bir çalışma ortamında çalışma imkânları sağlanmış olacaktır. Böylece işten ayrılma düşüncesi ortadan kalkacaktır.

Örgütsel güven eksikliği işgörenlerde zamanla iş tatmini, motivasyon ve işe olan bağlılığı düşürebilmekte sonuç olarak işten ayrılma niyetlerinin doğmasına sebep olabilmektedir. Bu durumların da önüne geçilebilmesi için yöneticilerin alacakları kararları ve kararların uygulanması sırasında işgörenlerin düşüncelerine yer vermeli, sorunlar karşısında işgörene güven verici tutumlar takınmalıdır.

Yöneticinin işi ile ilgili teknik konularda kendisini geliştirmesi, kararlı duruşu, işine olan bağlılığı, zekası ile ortaya koyduğu iş görme becerisi, dürüstlüğü ve samimiyeti, kriz durumunda krizle mücadele etme yeteneği, iletişime açık adil yönetim anlayışı hususlarının çalışanlarca dikkatle takip edildiği unutulmamalıdır. Ayrıca işletmeye güven de işten ayrılma niyeti için önem arz ettiğinden dolayı, yöneticilerin işletmede adil ortamın sağlanması, ödül ve cezanın şeffaf olarak dağıtılması konusunda dikkatli olması gerekmektedir.

Yöneticilerin en iyi ben bilirim tavrı, yöneticilere olan güvensizlik, örgütsel adaletsizlik ve mobbing gibi etkenler işgörenlerin işten ayrılmak istemelerine neden olabilmektedir. Bundan dolayı, örgüt içersindeki tüm işgörenlere eşit davranılmalı, hakları gözetilmeli, fırsat eşitliği oluşturulmalı, işgörenlerin bilgi ve becerilerinden en verimli şekilde fayda sağlayacağı bir iklim oluşturulmalıdır. Bu iklim örgütte sağlandığı sürece güvensizliğin bir kültür haline gelmesinin önüne geçilmesi sağlanacaktır. Benzer şekilde işgörenlerin eğitimlerle, çeşitli aktivitelerle işe olan bilgisinin ve başarısının yükselmesi sağlanmalıdır.

Örgütsel katılım yüksek olmalıdır. Örgütte işgörenlerin; teşvikinde, aktif olarak dinlenmesinde, yaşanması muhtemel korku ve endişelerin en aza indirilmesinde çalışanlarla daha yoğun bir empati kurulmasında etkili olabilecek yöntemler geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Bunu somutlaştıracak olursak çalışanlara mentörlük desteği sağlanmalıdır.

Bu araştırmanın en önemli sınırlılığı İstanbul'da özel sektörde çalışan 228 kişilik örneklemin bulunmasıdır. Sonraki araştırmalarda örneklem sayısı artırılarak, farklı sektörlerde ve sektörler arası karşılaştırmalar yapılması önerilmektedir. Böylelikle daha genellenebilir sonuçlar elde edilebilir. Ayrıca konuyla ilgili niteliksel çalışma yapılarak derinlemesine inceleme yapılabilir.

Araştırmada işten ayrılma niyetinin yordayıcısı olarak örgütsel güven alınmıştır. Ancak işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin ortaya çıkmasında birçok faktör etkili olabilmektedir. Bu nedenle sonraki araştırmalarda örgütsel güven ile birlikte örgütsel sessizlik, örgütsel muhalefet, algılanan iş yükü, rol belirsizliği, rol çatışması, tükenmişlik ve zaman yönetimi gibi değişkenlerin de incelenmesi önerilmektedir.

Cinsiyetler açısından yapılan değerlendirmelerde kadınların düşük örgütsel güvene ve yüksek işten ayrılma niyetine sahip olması dikkate alınarak sonraki araştırmalarda kariyer engellerinin incelenmesi önerilmektedir. Bu noktada cam tavan algısının aracı ve düzenleyici etkileri kontrol edilebilir.

EK'LER

Ek 1. Araştırma Anket Formu

I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	
1	**Cinsiyetiniz:** ❑ Erkek ❑ Kadın
2	**Yaşınız:……**
3	**Medeni durumunuz:** ❑ Evli ❑ Bekar
4	**Öğrenim durumunuz:** ❑ İlköğretim ❑ Lise ❑ Ön Lisans ❑ Lisans ❑ Yüksek lisans ❑ Doktora
5	**Sektördeki deneyim yılınız:……**
6	**Bu işletmedeki deneyim yılınız:……**

	II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL GÜVEN					
Aşağıda yöneticileriniz, çalışma arkadaşlarınız ve şirketinizle ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatle okuyarak, ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı ifadelerin yanında yer alan kutucuklara işaretleyiniz.		**Kesinlikle katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
1	Yöneticimin işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güveniyorum	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	Yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına güveniyorum	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	Yöneticimin işiyle ilgili görevlerini tam yapacağına güveniyorum	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4	Yöneticimin verdiği sözleri tutacağına güveniyorum	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5	Yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6	Yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7	Yöneticimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8	Yöneticime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9	Yöneticime işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine güveniyorum	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10	Yöneticim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11	Çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşırsam çalışma arkadaşlarımın bana yardım edeceklerine güvenirim	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

12	Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerini en iyi derecede yapacaklarına güvenirim	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13	Birlikte çalıştığım arkadaşlar yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14	Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımın işimi zorlaştırmayacağına güvenirim	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15	Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğunun işlerinde uzman olduklarına güveniyorum	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
16	Çalıştığım şirket bana her zaman adil davranıyor	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17	Çalıştığım şirket verdiği vaatleri yerine getiriyor	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
18	Çalıştığım şirket ihtiyacım olduğunda bana destek olmuyor	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
19	Çalıştığım şirketin bana karşı dürüst olduğuna güveniyorum	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
20	İşini iyi yaparsan çalıştığım şirket seni ödüllendirir ve sana destek olur	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
21	Çalıştığım şirket benim sorunlarımla ilgilenmiyor	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
22	Çalıştığım şirketin çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

	III. BÖLÜM: İŞTEN AYRILMA NİYETİ					
Anketin bu bölümünde çalışanların işten ayrılma niyetlerini belirlemeyi amaçlayan yargı cümleleri yer almaktadır. Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı yalnızca bir rakamı [x] işaretleyerek belirtiniz. Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi için, bütün ifadelere eksiksiz cevap verilmesi gerekmektedir		**Kesinlikle katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
1	Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	Gelecek yıl yeni iş aramayı düşünüyorum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	Gelecek yıl bu işi bırakacağım	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

KAYNAKÇA

Agun, H. (2011). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akca, B. (2012). *Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İso İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Akça, R. (2014). *Otel İşletmelerinde Mobbing, İş Stresi ve İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Altuntaş, S., & Baykal, U. (2010). Relationship Between Nurses' Organizational Trust Levels And Their Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(2), 186-194.

Apostel, E., Syrek, C. J., & Antoni, C. H. (2018). Turnover intention as a response to illegitimate tasks: The moderating role of appreciative leadership. *International Journal of Stress Management*, *25*(3), 234.

Armstrong-Stassen M. (1998). Alternative work arrangements: Meeting the challenges. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 39.1-2: 108-123

Aslan, Z., & Etyemez, S. (2015). İşgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Hatay'daki otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *7*(3), 482-507.

Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 1-13

Baba, M. (1999). Dangerous liaisons: Trust, Distrust, And Information Technology In American Work Organizations. *Human Organization*, 58(3), 331-350.

Babalola, M. T., Stouten, J., & Euwema, M. (2016). Frequent change and turnover intention: The moderating role of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, *134*(2), 311-322.

Balkan, O., Serin, E. & Soran, S. (2014). The Relationship Between Trust, Turnover Intentions and Emotions: An Application. *European Scientific Journal*, 10(2), 73-85.

Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adapazarı: Sakarya Yayınları.

Bedeian, A. G., Kemery, E. R., & Pizzolatto, A. B. (1991). Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior. *Journal of Vocational Behavior*, *39*(3), 331-343.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *The strategies for taking charge*. Leaders. New York: Harper Row.

Boztepe, H. (2013). Halkla İlişkiler Perspektifinden Güven Kavramı: Katılımcılık, Şeffaflık Ve Hesap Verebilirlik İlkelerinin Kamu Kurumlarına Yönelik Güvenin Oluşmasındaki Rolü. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (45), 5374.

Börü, D., İslamoğlu, G., & Birsel, M. (2007). Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması. *Öneri Dergisi*, 27(7), 49-59.

Brashear, T. G., Manolis, C., & Brooks, C. M. (2005). The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover. *Journal of Business Research*, *58*(3), 241-249.

Bromiley, P. & Cummings, L. L. (1996). The organizational trust inventory (OTI). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 302(330), 39-52.

Büyükbeşe, T. (2012). Güçlendirici Liderliğin Çalışan Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Model Önerisi. (Yaımlanmamış doktora tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Cassidy, H., DeVaro, J., & Kauhanen, A. (2016). Promotion signaling, gender, and turnover: New Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *126*, 140-166.

Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human relations*, *52*(10), 1257-1278.

Cho, Y. J., & Song, H. J. (2017). Determinants of turnover intention of social workers: Effects of emotional labor and organizational trust. *Public Personnel Management*, *46*(1), 41-65.

Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration*, *36*(3), 240-263.

Cook, J. & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment And Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 53(1), 39-52.

Costigan, R. D., Insinga, R. C., Berman, J. J., Kranas, G., & Kureshov, V. A. (2011). Revisiting the relationship of supervisor trust and CEO trust to turnover intentions: A three-country comparative study. *Journal of World Business*, *46*(1), 74-83.

Costigan, R. D., Insinga, R., Berman, J. J., Kranas, G., & Kureshov, V. A. (2013). The significance of direct-leader and co-worker trust on turnover intentions: A cross-cultural study. *Journal of Trust Research*, *3*(2), 98-124.

Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review*, *11*(1), 55-70.

Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1982). Turnover: A Lucrative Hard Dollar Phenomenon. *Academy Of Management Review*, 7.2: 212-218.

Das, T. K. & Teng, B. S. (1998). Between Trust And Control: Developing Confidence In Partner Cooperation In Alliances. *Academy Of Management Review*, 23(3), 491-512.

Demircan, N. & Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları. Yönetim ve Ekonomi: *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 139-150.

Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalısanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*. 15(2), 179-194.

Derin, N. (2011). *İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The Role Of Trust In Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.

Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of applied psychology*, 85(6), 1004-1012.

Doney, P. M. & Cannon, J. P. (1997). An Examination Of The Nature Of Trust In Buyer-Seller Relationships. *The Journal Of Marketing*, 35-51.

Durdağ, M. & Naktiyok, A. (2011). Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü. *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2), 5-37.

Eğriboyun, D. (2013). *Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği).* (Yayımlanmamış doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Emerson, K. T., & Murphy, M. C. (2015). A company I can trust? Organizational lay theories moderate stereotype threat for women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *41*(2), 295-307.

Ercan, Y. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 739-756.

Erdem, F. (Ed.). (2003*) Sosyal Bilimlerde Güven İçinde Örgütsel Yaşamda Güven*. Ankara: Vadi Yayınları.

Erden, A., & Erden, H. (2009). Predicting Organizational Trust Level Of School Managers And Teachers At Elementary Schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences,* 1(1), 2180-2190.

Ergeneli, A., & Arı, G. S. (2005). Krizde İşten Çıkarılmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, *60*(1), 122-148.

Eroğlu, A., Topçu, M. K., & Basım, H. N. (2018). Bireysel Yenilikçi Davranışların Çalışma Arkadaşları ile Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, *9*(1), 123-136.

Eroğlu, Ş. G. (2014). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel güven üzerindeki etkileri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, (1), 53-66.

Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), 1149-1160.

Ferres, N., Connell, J., & Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, *19*(6), 608-622.

Gim, G. C., Desa, N. M., & Ramayah, T. (2015). Competitive psychological climate and turnover intention with the mediating role of affective commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* (172), 658-665.

Golden, T. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*, *60*(11), 1641-1667.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, *26*(3), 463-488.

Guan, Y., Wen, Y., Chen, S. X., Liu, H., Si, W., Liu, Y., ... & Dong, Z. (2014). When do salary and job level predict career satisfaction and turnover intention among Chinese managers? The role of perceived organizational career management and career anchor. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *23*(4), 596-607.

Halıcı, M., Söyük, S., & Gün, I. (2015). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Güven. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, *13*(3), 180-198.

Hanisch, KA, & Hulin, Charles L. (1990). Retirement As A Voluntary Organizational Withdrawal Behavior. *Journal Of Vocational Behavior*, 37: 60-78

Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W. & Angermeier, I. (2011). Corporate Social Responsibility and The Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 29-45.

Hardy, C., Phillips, N. & Lawrence, T. (1998). Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations: Forms and Facades of Trust. *Trust Within and Between Organizations*, 64-87.

Hayden, J. & Madsen S. R. (2008). The Influence Of Value Perspectives On Prior Plans, Job Satisfaction And Turnover Intentions in Nonprofit Agencies. *Journal Of Business Inquiry*, 33- 40.

Henry, H., Zacher, H., & Desmette, D. (2015). Reducing age bias and turnover intentions by enhancing intergenerational contact quality in the workplace: The role of opportunities for generativity and development. *Work, Aging and Retirement*, *1*(3), 243-253.

Homayouini, V. (2014). *Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi: Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Hoy, W. K. & Tschannen-Moran, M. (1999). Implications of Cognitive Approaches to Peer Learning for Teacher Education. *Cognitive Perspectives on Peer Learning*, 257-284.

Hoy, W. K. &Tarter, C. J. (2004). Organizational Justice in Schools: No Justice Without Trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.

Kalemci Tüzün, İ. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar-ilkeler-teknikler*. Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy. *The American Review of Public Administration*, *47*(1), 4-22.

Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy. *The American Review of Public Administration*, *47*(1), 4-22.

Klimoski, R. J. & Hayes, N. J. (1980). Leader Behavior and Subordinate Motivation. *Personnel Psychology*, 33(3), 543-555.

Koç, H. & Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 46-57.

Koçoğlu, M. (2012). *Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma.* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kovac, J. & Jesenko, M. (2010). The Connection Between Trust and Leadership Styles in Slovene Organizations. *Journal for East European Management Studies*, 9-33.

Köklü, N. Büyüköztürk, İ.ve Bökeoğlu Ç.Ö. (2006). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Köksal, O. (2012*). Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Erciyes Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 114-139.

Lewis, J. D. & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.

Lin, C. P., Tsai, Y. H., & Mahatma, F. (2017). Understanding turnover intention in cross-country business management. *Personnel Review*, *46*(8), 1717-1737.

Lin, C. P., Tsai, Y. H., & Mahatma, F. (2017). Understanding turnover intention in cross-country business management. *Personnel Review*, *46*(8), 1717-1737.

Lv, Q., Xu, S., & Ji, H. (2012). Emotional labor strategies, emotional exhaustion, and turnover intention: An empirical study of Chinese hotel employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, *11*(2), 87-105.

Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

McAllister, D. J. (1995). Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.

Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 261-287.

Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-485.

Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research, *The Academy of Management Review*, 7.1: 111-116.

Muchinsky, P. M. & Tuttle, M. L. (1979). Employee Turnover: An Emprical and Methodological Assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 3-77.

Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 26*(1), 19-26.

Nyhan, R. C. & Marlowe Jr, H. A. (1997). Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.

Omarov, A. (2009). *Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Öner, B. (2010). *Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Özbek, M. F. (2011). Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 231-248.

Özdaşlı, K. & Yücel, S. (2010). Yöneticiye Bağlılıkta Yöneticiye Güvenin Etkisi: Yapısal Eşitlik Modeli ile Bir Analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 67-83.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21),77-96.

Özsöylemez, O. (2009). *Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Perry, R. W. & Mankin, L. D. (2007). Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Work Satisfaction. *Public Personnel Management*, 36(2), 165-179.

Perry, R. W. (2004). The Relationship of Affective Organizational Commitment with Supervisory Trust. *Review of Public Personnel Administration*, 24(2), 133149.

Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, *92*(2), 438.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee

Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.

Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri için Sosyal Sermaye Örgütsel Güven*. Ankara: Pegem Akademi.

Price, J. L. & Muller, C. W. (1981). A casual model of turnover for nurses, *Academy of Management Journal*, 24.3: 543-565

Purba, D. E., Oostrom, J. K., Born, M. P., & van der Molen, H. T. (2016). The relationships between trust in supervisor, turnover intentions, and voluntary turnover: Testing the mediating effect of on-the-job embeddedness. *Journal of Personnel Psychology*, *15*(4), 174.

Rempel, J. K., Holmes, J. G. & Zanna, M. P. (1985). Trust in Close Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 95-112.

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.

Royalty, A. B. (1998). Job-to-job and job-to-nonemployment turnover by gender and education level. *Journal of Labor Economics*, *16*(2), 392-433.

Rusbelt, C. A., Farrell D. Rogers & Mainous, (1988). Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31.3: 599- 627.

Sanderson, P. A. (2003). The relationship between enpowerment and turnover intentions in a structured enviroment: An assesment of the Navy's Medical Service Corps. Regent University, *School of Leadership Studies*, 46-92.

Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, And Future. *Academy of Management review*, 32(2), 344-354.

Seçilmiş C. & Kılıç İ. (2017). Örgütsel Güven, İş-Aile Yaşam Çatışması ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinin Belirlenmesi: Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama, *Turizm Akademik Dergisi*, 4 (1), 65-79.

Shah, I. A., Fakhr, Z., Ahmad, M. S., & Zaman, K. (2010). Measuring push, pull and personal factors affecting turnover intention: a case of university teachers in Pakistan. *Review of Economic and Business Studies*, *3*(1), 167-192.

Shapiro, D. L., Sheppard, B. H. & Cheraskin, L. (1992). Business on A Handshake. *Negotiation Journal*, 5(4), 365-377.

Shaw, R. B. (1997). *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 3548.

Shoho, A. R. & Smith, P. A. (2004). An Exploratory Analysis of Faculty Trust in Higher Education. *Educational Administration, Policy, and Reform: Research and Measurement,* 279-303.

Smith, P. A. & Birney, L. L. (2005). The Organizational Trust of Elementary Schools and Dimensions of Student Bullying. *International Journal of Educational Management*, 19(6), 469-485.

Sökmen, A., & Şahingöz, S. A. (2017). Kadın çalışanlarda cam tavan yansıtıcılarından kurum ikliminin, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *9*(1), 113-133.

Sökmen, A., & Şimşek, T. (2017). Örgütsel Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme, Stres Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18*(3), 606-620.

Sposito, V. A., Hand, M. L., & Skarpness, B. (1983). On the efficiency of using the sample kurtosis in selecting optimal lpestimators. *Communications in Statistics - Simulation and Computation*, 12(3), 265–272.

Takase, M., Teraoka, S., & Yabase, K. (2016). Retaining the nursing workforce: Factors contributing to the reduction of nurses' turnover intention in Japan. *Journal of nursing management*, *24*(1), 21-29.

Takase, M., Teraoka, S., & Yabase, K. (2016). Retaining the nursing workforce: Factors contributing to the reduction of nurses' turnover intention in Japan. *Journal of nursing management*, *24*(1), 21-29.

Takase, M., Teraoka, S., & Yabase, K. (2016). Retaining the nursing workforce: Factors contributing to the reduction of nurses' turnover intention in Japan. *Journal of nursing management*, *24*(1), 21-29.

Tan, H. H. ve Tan, C. S. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.

Tanrıverdi, H., Koçaslan, G., & Taştan, N. O. (2018). Psikolojik Şiddet Algısı, Tükenmişlik Sendromu Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *25*(1), 113-131.

Tekingündüz, S. (2012). *Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta- analytic findings. *Personnel psychology*, *46*(2), 259-293.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta- analytic findings. *Personnel psychology*, *46*(2), 259-293.

Tews, M. J., Michel, J. W., & Ellingson, J. E. (2013). The impact of coworker support on employee turnover in the hospitality industry. *Group & Organization Management*, *38*(5), 630-653.

Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2015). Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *53*(1), 83-103.

Tirelli, A., & Goh, S. C. (2015). The relationship between trust, learning capability, affective organisational commitment and turnover intentions. *International Journal of Human Resources Development and Management*, *15*(1), 54-68.

Tokgöz, E. & Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.

Tongchaiprasit, P., & Ariyabuddhiphongs, V. (2016). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, *55*, 33-40.

Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. K. (2000). A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547-593.

Turgut, H., Soran, S. & Ateş, F. (2017). Örgütsel Özdeşleşme İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü. *UİİİD-IJEAS*, 16. UİK Özel Sayısı, 577-591.

Türker, N. E. (2013). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Stres Düzeyi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi/Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.

Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Tüzün, İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(2), 93-118.

Ünlüsoy Dinçer, N. (2010). *Hemşirelerin İş Yeri Şiddetine Maruz Kalma Durumları İle İş Doyumları ve İşten Ayrılma Niyeti Eğilimleri.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Velez, P. & Strom, T. (2012). Effects of Organizational Trust. *Organization Development Journal*, 30(2), 39-50.

Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57: 326 -347.

Volery, T. & Mansik, S. (1998). The Role of Trust in Creating Effective Alliances: A Managerial Perspective. *Journal of Business Ethics*, 17(9-10), 987-994.

Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, *76*(3), 303-321.

Weaver, B., & Maxwell, H. (2014). Exploratory factor analysis and reliability analysis with missing data: A simple method for SPSS users. *The Quantitative Methods for Psychology*, 10(2), 143-152.

Wech, B. A. (2002). Trust Context: Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange. *Business & Society*, 41(3), 353-360.

Weisberg J. & Kirschenbaum A. (1991). Employee turnover intentions: Implications from a national sample. *The International Journal of Human Resource Management*, 3.2: 359-375.

Wells, J. E., & Welty Peachey, J. (2011). Turnover intentions: do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter?. *Team Performance Management: An International Journal*, *17*(1/2), 23-40.

Wicks, A. C., Berman, S. L. & Jones, T. M. (1999). The structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications. *Academy of Management Review*, 24(1), 99-116.

Williams. C. R. & Livingstone, L. P. (1994). Another Look At The Relationship Between Performance And Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 37.2: 269-298

Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2015). The influence of frontline manager job strain on burnout, commitment and turnover intention: A cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, *52*(12), 1824-1833.

Wynen, J., & Op de Beeck, S. (2014). The impact of the financial and economic crisis on turnover intention in the US federal government. *Public Personnel Management*, *43*(4), 565-585.

Zeffane, R., & Bani Melhem, S. J. (2017). Trust, job satisfaction, perceived organizational performance and turnover intention: A public-private sector comparison in the United Arab Emirates. *Employee Relations*, *39*(7), 1148-1167.

Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Song, L. J., Li, C. & Jia, L. (2008). How Do I Trust Thee? The Employee-Organization Relationship, Supervisory Support, and Middle Manager Trust in the Organization. *Human Resource Management*, 47(1), 111-132.