

MARMARA UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

**EFFECTS OF PERCIEVED ORGANIZATIONAL TRUST
ON EMPLOYEE MOTIVATION: AN APPLICATION ON
RETAIL STORE EMPLOYEES**

Master Thesis

MUSTAFA TUYSUZ

ISTANBUL, 2015

MARMARA UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

**EFFECTS OF PERCIEVED ORGANIZATIONAL TRUST
ON EMPLOYEE MOTIVATION: AN APPLICATION ON
RETAIL STORE EMPLOYEES**

Master Thesis

MUSTAFA TUYSUZ

Supervisor

Asst. Prof. Dr. Melek Birsal

ISTANBUL, 2015



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME (İNGİLİZCE) Anabilim Dalı ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ (İNGİLİZCE)
Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi MUSTAFA TUYSUZ'un EFFECTS OF
PERCEIVED ORGANIZATIONAL TRUST ON EMPLOYEE MOTIVATION: AN
APPLICATION ON RETAIL STORE EMPLOYEES adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim
Kurulunun 29.12.2015 tarih ve 2015-45/1 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği /
oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 12 / 02 / 2016

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

	Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1.	Tez Danışmanı Yrd. Doç. Dr. MELEK BİRSEL	
2.	Jüri Üyesi Doç. Dr. AYŞE ALEV TORUN	
3.	Jüri Üyesi Yrd. Doç. Dr. SEZER CİHAN GÜNAYDIN	

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı	: Mustafa Tuysuz
Anabilimdalı	: İşletme (İngilizce)
Programı	: Organizational Behavior
Tez Danışmanı	: Yrd. Doç. Dr. Melek Birsell
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans- 2015
Anahtar Kelimeler	: Güven, Örgütsel Güven, Kurum İçi Güven, Çalışma Arkadaşına Güven, Yöneticiye Güven, Motivasyon, İşsel Motivasyon, Güdü, Zincir Mağaza Çalışanları.

ÖZET

ALGILANAN KURUM İÇİ GÜVENİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ZİNCİR MAĞAZA UYGULAMASI

Son yıllarda, kurumların daha verimli ve amaca dönük çalışmalarında sadece çalışma ortamlarının iyileştirilmesinin değil aynı zamanda kurum içi güven ve buna bağlı olarak motivasyonun da etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Teknolojinin gelişmesi, bilgiye ulaşmadaki kolaylık, çalışan kesimin yaşı, cinsiyeti gibi demografik değişimler ile çalışanların yoğun olduğu sektörlerdeki değişimler güven ve motivasyonun etkisinin ortaya çıkmasında önde gelen etkenlerdendir. Bu çalışma ile kurum içi güvenin, çalışanların motivasyonuna olan etkisi araştırılmıştır. Zincir mağaza çalışanlarını dikkate alan bu çalışmada, yöneticiye güven, çalışma arkadaşına güven ve çalışılan kuruma güven unsurları ile çalışan motivasyonu arasında anlamlı bir etki olduğu görülmüştür.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Mustafa Tuysuz
Field	: Management
Programme	: Organizational Behavior
Supervisor	: Asst. Prof. Dr. Melek Birscl
Type of the Thesis and Date	: Master Thesis-2015
Key Words	: Trust, Organizational Trust, Trust to Colleague, Trust to Supervisor, Motivation, Intrinsic Motivation, Retail Store Employees.

ABSTRACT

EFFECTS OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL TRUST ON EMPLOYEE MOTIVATION: AN APPLICATION ON RETAIL STORE EMPLOYEE

Effective and goal oriented work in the organizations is revealed that organizational trust and motivation besides the improvement of the working environment. Some reasons which effect this situation are development of technology, simplicity of the access to information, demographic changes such as the age of the working class and gender. It has been investigated that the effect of perceived organizational trust on employee motivation within the organization by this study. According to this study, trust to supervisor, trust to colleagues and trust to organization have the significant relationship with the employee motivation.

CONTENTS

GENEL BİLGİLER.....	ii
ÖZET	ii
GENERAL KNOWLEDGE.....	iii
ABSTRACT.....	iii
CONTENTS	iv
FIGURES.....	viii
TABLES.....	ix
INTRODUCTION	1
1. MOTIVATION	4
1.1. Definition of Motivation.....	4
1.2. Process of Motivation.....	6
1.3. The Types of Motives	8
1.3.1 Basic Motives	9
1.3.2. Social Motives	10
1.3.3. Psychological Motives	10
1.4. Motivation Theories	11
1.4.1. Content Theories	12
1.4.1.1. Maslow’s Hierarchy of The Needs	12

1.4.1.2. Herzberg Two-factor theory	15
1.4.1.3. Alderfer's ERG Theory	18
1.4.1.4. McClelland Achievement Motivation Needs Theory.....	19
1.4.2.Process Theories	21
1.4.2.1. Vroom's Expectancy Theory	21
1.4.2.2. Porter-Lawler Model.....	23
1.4.2.3. Adam's Equity Theory	24
1.4.2.4. Locke's Goal-Setting Theory	26
2. TRUST	28
2.1. Definition of Trust.....	28
2.2. Importance of Trust	30
2.3. Types of Trust.....	32
2.3.1. Affective Based Trust.....	32
2.3.2. Cognition Based Trust	33
2.3.3. Concentrate Based Trust.....	34
2.3.4. Level Based Trust.....	35
2.4. Dimensions of The Organizational Trust.....	36
2.4.1. Trust in Organization	36
2.4.2. Trust in Supervisor	36

2.4.3. Trust in Co-Workers.....	37
2.5. Trust Models	37
2.5.1. Mishra’s Trust Model	38
2.5.2. Shockley-Zalabak, Ellis and Winograd’s Trust Model	40
2.5.3. Mayer, Davis and Schoorman’s Trust Model.....	40
2.5.4 Bromiley and Cummings’s Trust Model.....	41
2.5.5. Whitener and et al.’s Managerial Trustworthy Behavior Model	42
2.5.6. Relation between Organizational Trust and Motivation.....	45
3. EFFECTS OF PERCIEVED ORGANIZATIONAL TRUST ON EMPLOYEE MOTIVATION: AN APPLICATION ON RETAIL STORE EMPLOYEES	50
3.1. The Purpose of The Research.....	50
3.2.1. Research Model	50
3.2.2. The Hypothesis of The Research.....	51
3.3. Sample	51
3.5. Research Tools	52
3.6. Analysis of Data	53
3.6.1. Factor Analysis of Trust in Organization Questionnaire	53
3.6.2. Factor Analysis of Motivation Scale	55
3.6.3. Correlation Matrix between Variables	57

3.6.4. Regression Analysis.....	58
3.6.5. Independent Samples T-Tests	59
3.6.6. Test of ANOVA.....	60
3.7. Limitations	63
CONCLUSION AND DISCUSSION	64
REFERENCES.....	67
APPENDIX.....	77
APPENDIX 1: QUESTIONNAIRE	78

FIGURES

Figure 1: The Elements of The Process of Motivation	7
Figure 2: The Process of The Motivation	8
Figure 3: Motivation and Behavior Relation	11
Figure 4: Maslow’s Hierarchy of Needs	14
Figure 5: Effect on Motivation of Motivators and Hygiene Factors	16
Figure 6: Victor Vroom’s Expectancy Theory	23
Figure 7: Stacey Adams’s Equity Theory	25
Figure 8: Shockley-Zalabak, Ellis and Winograd’s Trust Model	39
Figure 9: Mayer, Davis and Schoorman’s Model	41
Figure 10: Managerial Trustworthy Model	45
Figure 11: Model of The Research	50

TABLES

Table 1: Herzberg’s Hygiene and Motivation Factors	15
Table 2: Comparison Between Maslow’s Hierarchy of Needs and Herzberg’s Motivation-Hygiene Factors	17
Table 3: Comparison Between Maslow’s Hierarchy of Needs, Herzberg’s Motivation-Hygiene Factors and Alderfer’s ERG Theory	19
Table 4: Organizational Trust Questionnaire Factor Analysis	54
Table 5: Motivation Questionnaire Factor Analysis	55
Table 6: Correlation Between Variables	57
Table 7: Regression Analysis Results of The Effect of Organizational Trust Factors on Motivation	58
Table 8: Result of Independent Samples T-Tests	59
Table 9: Anova Test According to Education Level	60
Table 10: Anova Test According to Total Work Experience In Working Life.....	61
Table 11: Anova Test According to Total Work Experience In This Company.....	62

INTRODUCTION

Humans have been built great monuments for thousands of years. Egyptian pyramids and Sumerian ziggurats, which was built in decades by thousands of people and also Great Wall of China, which was built in 1100 B.C., may be some examples of these great monuments. It is known that some managerial practices such as departmentalization and chain of command were revealed for the first time after having built these kind of monuments (Bateman and Zeithaml, 1990; Schermerhorn, 1996; Dessler, 1998). Throughout history, people have been motivated by various reasons. The reasons may be either avoiding punishments or protecting themselves. These monuments proof how people can be motivated to reach their goals. It is important the motivation level of workers during building these monuments as well as the abilities of the managers.

In the Middle Age, merchant navies about transportation and distribution were established. Thus, commercial activities were conducted on all known continents in the world. The book *“An Inquiry into The Nature and Causes of the Wealth of Nations”* which was written in the end of the 18th century by Adam Smith, who were a famous philosopher and economist, was published exactly at the peak point of these economic developments. Smith mentioned some factors such as perfect competition, capital, labor, wage and division of labor which are still used to lead workers into organizational goals. These factors are also important in productivity nowadays. Besides of these innovative social and economic approaches, steam engine industry started to improve at the very beginning of the 19th century. These developments were the footsteps of the industrial revolution in Europe.

Industrial Revolution, which was seen in Europe and America at the end of the 18th century and also very beginning of the 19th century influenced the whole world due to its results. Before the Industrial Revolution, owners of the businesses were a business owner, a manager and a financier in their own enterprise at the same time. Mechanization coming with industrialization brought people who have worked in their own farms or their own small businesses for years, into the factories for working and usually in bad conditions. Managing organizations due to experiences and intuitions has

become more and more difficult day by day. This situation has created a new worker class that is called managers or supervisors (Baransel, 1993).

Different managerial approaches were revealed because of performing managerial activities with the professional managers. Classical Approach which considers people as an element of production process is one of them. Frederick Winslow Taylor who is the best known person of this approach developed Scientific Management for improving productivity. Taylor brought forward using scientific methods to adjust ways of a job for productivity of the organizations. Additionally, the idea of quota setting which is the part of the Goal Setting Theory was also raised during Taylor's studies. As another motivating activity, piece rate pay plans was developed with the same ideas. Piece rate pay plan is still used production organizations as a motivating activity. Even if there are some modifications on payment systems, it is criticized because there is no modifications but only payment systems.

Another Classic Approach is Administrative Theory by Henry Fayol. Fayol brought some managerial principles with this approach and tried to improve productivity. These principles are known planning, organizing, commanding, coordinating and controlling nowadays (Bolat, Seymen, Bolat and Erdem, 2009). Fayol's theory concentrated on productivity without considering people's feelings and ideas. There was no difference between people and machines as an element of organization in this approach. Because of this reason, Fayol was also criticized like Taylor (Sabuncuoğlu and Tüz, 2008).

While Classic Approach studies continued, Elton Mayo and his colleagues from Harvard University started some new experimental studies, which was named Neo Classic or Behavioral Management approach later, in the 1930s. Even these experimental studies started as an engineering project about productivity under Neo Classic Approach, it was evolved to a behavioral management study by joining Mayo and his colleagues (Robbins and Coulter, 2011). With the result of this project, it was understood that organization is a social system and human resource is the most important part of this system (Davis, 1987).

Nowadays, many activities are made about leading people to the goals of the organization. These activities help people to reach determined economic goals by leading them toward goals of organizations. At the same time, it is acted with some systems and attitudes that gain sense of belongings to people and make them a part of the organization by determining common goals or codetermination of labor to determine the goals. It is important that not only relationship between organization and employee, but also relationship between employees and their co-workers, particularly perception of trust. Trust in organizations provides dignity of an organization, as trust in people provides the dignity to themselves. Some factors such as trust in organization, trust in co-workers and trust in supervisors are in the basis of the successful organizations. Additionally, organizational trust is the phenomenon, which has some features such as not revealed quick, continuous and time drain process, between organization and its workers (Şakar, 2012).

Depending on economic development in our country, retail markets operate in the busiest streets of the cities by hiring lots of workers in their branches. They get bigger economically day by day. According to the Sector Report of Turkish Retail Council (2012), the retail business is the most employment sector in Turkey with 1 million 74 thousand workers. The second one is the construction sector (869 thousands workers) while the third one is landline transportation (563 thousands workers). The report also highlights that the trust feeling of employees in this organizations is the one of the most important reasons of successful organizations. In this study, it is examined the effects of organizational trust on motivation of the retail store employees. This study aims at analyzing the retail store employee's trust behavior in working place with their colleagues and supervisor. It also aims at understanding how a trustful organization effects the motivation of the employees. The first part of this study starts with the literature review of the motivation theories. The second part continues with the literature of the trust theories and relation between trust and motivation. The third part analysis the results of the motivation and the trust questionnaires. Moreover, final part summaries results and it also has the conclusion.

1. MOTIVATION

1.1. Definition of Motivation

The word motivation has been derived from a Latin word of “movere”. Movere means to take action in Latin. Motivation meaning motivasyon in Turkish refers to motive, incentive and motivating force. Thus, motivation represents a force, which causes a person to take action for a goal (Eren 2012). Another definition of motivation is an inner state which motivates an individual for a purpose (Güney 2011). Moreover, motivation defines one’s behavior in carrying out a task. Each personal behavior starts with desire and there is a goal to achieve. To achieve goals, the desires of people have to be satisfied (Sabuncuoğlu, 1982). Motivation can also be defined as acting to achieve a specific goal. According to this definition, motivation involves the expectations, needs, goals and behaviors of people, and getting information about their performance (Koçel, 2013).

There are two prominent features of motivation. Firstly, motivation is a personal situation. One thing, which can motivate a person, cannot motivate another one. Another feature of motivation is that it can only be observed by means of the behaviors of the person. The factors affecting the motivation of people can only be understood by the interpretation of behaviors of people. According to Koçel, motivation is related to the effort of fulfilling a task, being involving in an activity and achieving a result. A situation influences motivation between a task and an individual. The task has meanings in terms of economics, social status, prestige and psychology. On the other hand, the person also has a meaning for the task because the development of the task depends on the person doing the task. The important thing for motivation is that people do the meaningful things for themselves in appropriate contexts. Motivation emerges as a trouble, if the person who carries a task does not find it meaningful (Koçel, 2013).

Finding the method, which leads to success in management, is at the heart of the researches in the field of organizational behavior and theories. Managers aim to prompt their employees who have different needs and personalities to act in a properly way for the goals of the organization. Hence, they are of the opinion that increasing of

productivity and profitability which is the main goal of the company. With this approach, motivation can be defined as the actions that like the behaviors of employees and organizational goals, convince employees of the goals of the organization and to encourage them to act in this way (Miner, 1992).

According to some researchers, there are three steps in motivation. The first step is the existing of an incentive, which leads an individual to a goal. Another step is that achieving a goal by means of the behaviors done to achieve the goal. The last step is satisfaction resulted from achieving the goal (Tevrüz, Erdem and Bozkurt, 2012). Knowing some terms are required to understand motivation better. These terms are need, drive, motive, achievement motive and goal.

Need: Need is the lack that results from disrupting physiological and psychological balance (Güney, 2011). Not satisfying the needs causes stress and balance disorders gradually. While food, water, sleep and concupiscence are named as physiologic needs personal discretion, the needs such as the sense of responsibility, affection and friendship are named as social needs (Güney, 2000). Needs are not only biological needs that are related to our bodies, they are also sociological needs. These sociological needs are learnt during becoming social. For example, the state that an individual cannot sleep on another person's bed when she cannot sleep on his bed for any reason causes this situation to become a need (Tevrüz, Erdem and Bozkurt, 2012).

Drive: Drive is that physiological needs motive an organism (Güney, 2011). On the other hand, drive is also related to a driving force that encourages an organism to behave towards a specific goal. Whether an organism takes action or not depends on the level of strength of drive as well as the achievability of the thing that satisfies the need (Tevrüz, Erdem and Bozkurt, 2012).

Motive: Motive is the force that drives individuals to achieve a goal, and reinforce and activate their behaviors (Güney, 2011). Morgan (1977) defines motive as a concept including the first step composed of need and drive during the process of motivation. However, while some researchers define motive as a motivating force that makes an organism take action to satisfy the needs taught (Davidoff, 1981), others

define drive as a complex concept which involves many emotions such as concentration, devotion, and enjoyment (Açıkgöz, 2003).

Achievement Motive: Achievement motive is defined as a reason, which causes individuals to endeavor in order to achieve perfect outcomes (McClelland, 1985). In other words, it can be expressed as a desire for overcoming difficulties, improvement, and development (Güney, 2011). Achievement motive can also be defined as doing a good job or an inclining towards the actions in which competing with the standards of perfection is significant. Those who have achievement motive set medium difficult actions, which they can achieve (Can, 1985).

Goal: Goals are stimuli that gratify motives by satisfying needs (Tevrüz, Erdem and Bozkurt, 2012). When an individual does not attain a goal or is not satisfied, the individual feels empty. Because of this, desire and imbalance is appeared. If the need is satisfied, this imbalance disappears so that the individual achieves satisfaction. However, there is not any satisfaction point, which make an individual always happy and satisfied. When a need is satisfied, another one emerges and the process of motivation repeats (Sabuncuoğlu and Tüz, 2008).

1.2. Process of Motivation

The process of motivation is generally composed of the stages of need or expectation, stimulation, behavior and satisfaction or goal.

The need, which emerges in an individual, is the first stage of the process of motivation. As a result of this need, the want for satisfying the need appears in the individual. The individual shows behavior after she defines the needs and was stimulated by a variety of stimuli. The aim of the individual is to provide satisfaction, which gratifies the needs (Sabuncuoğlu and Tüz, 2008). When the individual reaches the last stage, the individual gets the needs and satisfies. Determining the needs accurately and the creation of the needs in this direction, leading to behaviors, which have potential for success, and satisfying the needs are necessary that employees in organizations can show performance at desired levels (Özkalp and Kirel, 2001).

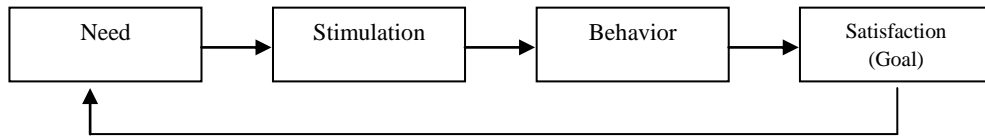


Figure 1: The elements of the Process of Motivation

Source: Zeyyat Sabuncuoğlu and Melek Tüz (2008). Örgütsel Psikoloji. Bursa: ALFA Basım Yayın. p.40.

Some researchers define the process of motivation as a six-stage (Başaran, 2000; Güney, 2011). These stages are need, providing a proper environment, desire, seeking alternatives, test and satisfaction.

1. Need: Every individual tries to find the balance, which became unbalanced resulting from one of the factors supporting the individual to adapt to biological environment. If her need is not met this creates tension in her body. The individual tries to remove this tension. The degree of tension is important in succeeding in satisfying the need. The high tension effects performance negatively. The meeting the need before the increase in tension has importance.

2. Providing a proper environment: The environment is of significance in satisfying needs because the needs cannot be satisfied without a proper environment. Individuals will try to satisfy their needs in different places and time when there does not exist a proper environment. The decreasing motivation in the job context reduces productivity.

3. Desire: When a proper environment is provided the needs emerging turn into desires. A desire is a need, which is realized by individuals. The desires of an individual are not all of her or his needs but the procurable ones. Only the needs, which can be satisfied, become a desire in an organization (Başaran, 2000).

4. Seeking alternatives: When an individual notices her need, she starts seeking proper alternatives to satisfy the need. The higher her tension caused by needs is the less possibility the individual realizes the suitability of alternatives. When the tension of the individual decreases, the probability of finding a proper choice increases because of the rise in her reasoning.

5. Test: At this stage, the individual tests the course of action that the individual has selected to satisfy the desire. It is the easier to satisfy need how effective is the preferred option of the individual (Güney, 2011). On the other hand, a decrease in the level of being motivated is possible because of the difficulties of actions. When this happens, the action cannot succeed.

6. Satisfaction: The last stage is the satisfaction. At this stage, an individual relaxes by removing tension when the individual is satisfied sufficiently. If the satisfaction of the individual is not at a sufficient level, the disappointment exists at the same level as the satisfaction, which the individual expected. In this situation, the individual starts over these stages by motivating again or does not restart and continue to live worried.

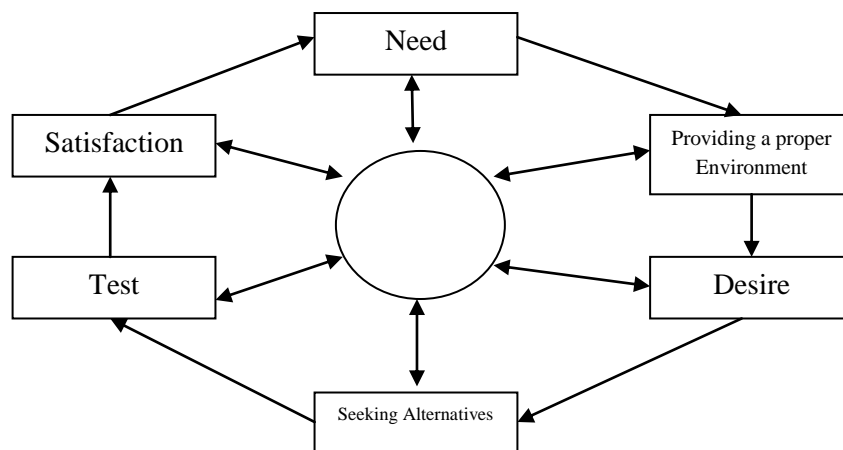


Figure 2: The Process of the Motivation

Source: İbrahim Ethem Başaran (2000). Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü. Ankara: Feryal Matbaası. p. 81.

1.3. The Types of Motives

Motive is defined as a stimulus, which makes an organism take action, and leads it to a behavior. As stated in this definition, motive is theoretic and cannot be observed. It is possible to classify motives; however, it is impossible to distinguish them in exact frames. The number of the categories of motives differs from each other depending on the point of views of researchers. The similarities of some motives can be taken as the main reason why researchers think differently about the number of the

categories of motives (Tevrüz, Erdem and Bozkurt, 2012). When all of these features are considered, it is possible to collect all motives under four basic titles: Basic motives, physiologic motives, social motives and psychological motives (Sabuncuoğlu and Tüz, 2008).

1.3.1 Basic Motives

These motives are the motives, which are essential to the continuity of an organism life. These motives used as primary reinforcers in the studies of classical conditioning are defined as motives by some researchers (Tevrüz, Erdem and Bozkurt, 2012), and as instincts by other researchers (Sabuncuoğlu and Tüz, 2008) due to fact that they are based on physiology.

Basic motives (or basic instinct) are insensible behaviors, which steer an individual towards basic needs essential to the continuity of an individual life. In other words, they may be stated as actions or responses that lead people to animal and natural qualified behaviors.

Instincts reflect a universal system because of specific reflexes such as breathing and natural behaviors such as sex drive as well as their insensibility (Sabuncuoğlu and Tüz, 2008). To be named as an instinct, any behavior has to meet the conditions following (Sözen, 1980):

- Having an exact physiologic reason
- Having a universal feature for all individuals
- Not changing the behavior after learning process

Considering the definition above, sex drive that helps human beings continue their bloodlines as well as it is taken as partially physiologic can be exemplified for these kind of motives. However, the fact that even males become emasculating and females enter the menopause, the continuity of this motive proves that it is not only based on biological basis (Tevrüz, Erdem and Bozkurt, 2012). Maternal drive, which is based on partially learning in terms of humans, is known that it differs in different

cultures, can be stated as a biological drive by the reason of causing some hormonal alterations on the body of a mother (Lindgren and Byrne, 1971). The drive of sensual stimulation emerges as a need of both human beings and animals. Researches show that people who are deprived of sensual stimulation cannot remain in this condition for an extended period and develop their own stimulations by hallucinating (Davidoff, 1981).

1.3.2. Social Motives

The need for living together is one of the most significant characteristics of all species. Humans live in a society as animals live in a flock. This situation may be natural or acquired. The need for being together is observed in the situations in which especially fear and anxiety exist (Tevrüz, Erdem and Bozkurt, 2012). As shown in the works of Hawthorne, with the existence between workers especially, it is understood how strong the behaviors of being part of a group, acting with the group, and the behaviors of being a member of a society are.

These motives have social contents and result from education, learning and habits in a social life (Sabuncuoğlu and Tüz, 2008). The behaviors adopted by the society and those, who behave as this, are loved and approved. Social approval, need for love and being loved, become a social need which develops during life and is maintained together by people (Tevrüz, Erdem and Bozkurt, 2012).

1.3.3. Psychological Motives

Except social motives, there are possessing psychological motives that form or direct the behaviors of individuals. These motives named psychological motives are natural or acquired. It is harder to analyze these motives, which differ depending on people and personalities. Sometimes it can be observed the changes in the behaviors of a person instead of the behaviors of the person towards another one. The issue in this situation results from the fact that the person does not know the reason why she behaves like this. Since this behavior can become inherited as well as acquired by means of social learning (Sabuncuoğlu and Tüz, 2008).

1.4. Motivation Theories

They are many developed theories, which can be used by managers about motivation. The aim of these theories is to help managers motivate their employees and make the motivation perpetuate. While some models take into account the factors such as internal abilities of a person, talent, desire, sense and perception, other models consider the factors, which emerge *outside* of the person (external) and exist around the person (Davis, 1987).

From this point of view, the theories of motivation can be taken as two basic divisions: Content and Process. When considering that people are a developing creature perpetually in terms of physiology and psychology, it is discoursed on improving a person's internal abilities, capacities, behaviors, perceptions, desire, and cognitive and emotional aspects, which form a basis for their thoughts. These theories which aim at motivating the person by appealing to the factors the person has, and understanding the person are named Content Theories. The theories that concentrate on the external factors more than the internal factors of a person are named Process Theories. This approach is based on the hypothesis that the behaviors of people are controlled by external factors. In sum, process theories aim at understanding and using the external factors that surround a person instead of finding out the motives in people (Koçel, 2013).

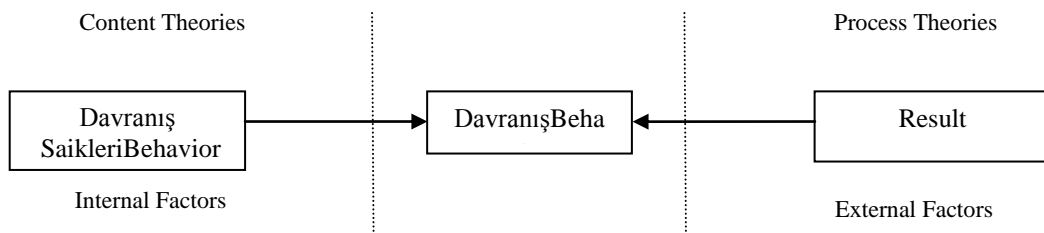


Figure 3: Motivation and Behavior Relation

Source: Tamer Koçel (2013). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım. p. 622

While Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two-factor theory, Alderfer's ERG theory and McClelland's achievement theory are named as content theories, Vroom's expectancy theory, Porter-Lawler Model, Adams's equity model and Locke's goal-setting theory are named as process theories (Luthans, 1992).

1.4.1. Content Theories

1.4.1.1. Maslow's Hierarchy of The Needs

Maslow's thoughts and works focus on the good and strong sides of people. Maslow, one of the representatives of humanistic psychology, indicates that human nature is good, but the tendency of improving herself is weak. He also mentions two kinds of motives. One of these motives is deficiency, and the other is growth (Baron, 1986). With deficiency motive, a person is an individual trying to have a physical and psychological balance. With growth motive, the individual aims at becoming perfect by endeavoring to do better than the individual did (Tevrüz, Erdem and Bozkurt, 2012). According to Maslow, when a need at one level is satisfied, the drive of the feature of this need disappears and an upper level need becomes a drive (Bolat et al., 2009). Another remarkable point is that there are more options for satisfying upper level needs than lower level ones (Luthans and Doh, 2012).

The hierarchies of needs is based on three hypotheses (Tevrüz, Erdem and Bozkurt, 2012):

- The needs of people influence their behaviors. However, their behaviors are affected by their unsatisfied needs, their satisfied needs cannot be a drive.
- Needs create a hierarchy according to their significance level from simple to complex.
- Satisfying the need at the bottom is required for the advancement of people from basic needs to complex ones.

Maslow's hierarchy of needs is consisted of five level. These levels are (Daft and Marcic, 2009):

1. Physiological Needs

Physiological needs that are the most basic needs include needs such as eating, drinking, and breathing. When considering within organizations, sufficient heating or cooling and a wage, which is a person can survive with it, may be exemplified.

2. Safety Needs

These needs involve the needs such as not being under threat, avoiding threats and accidents, a safe environment. According to Maslow, safety needs include solidity not only physically but also emotionally. When it comes to organizations, safety needs contain a need for a secure job, fringe benefits and job security.

3. Belongingness Needs

These needs indicate being part of a group, friendship, love and being loved. When considering in terms of organizations, they state getting along well with associates, being part of a team, getting in positive contact with managers.

4. Esteem

This need contains the needs like having a positive image, becoming an individual shown interest, and respect from others. In the context of organization it can be stated as recognition, the increase in responsibility, and the ability of contributing to the organization

5. Self-actualization

This need is the effort of being a better individual by making her talent and potential to the top level. According to Maslow, many individuals cannot reach this step. In organizations, this step appears as the need of self-development, and the desire for being more creative

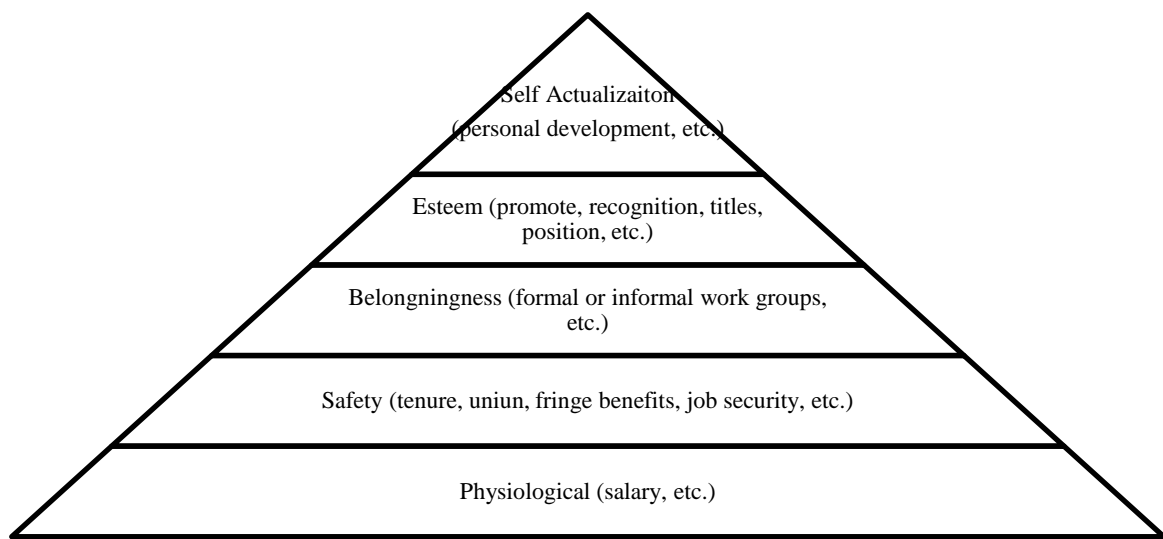


Figure 4: Maslow's Hierarchy of Needs

Source: Richard Daft and Dorothy Marcic. (2009). *Understanding Management*. 6th Ed. Mason, OH: South- Western Pub. p. 448

Although there are few researches supporting Maslow's hierarchy of needs, it is accepted by business books and practitioners by virtue of its lucidity and rational explanations. Researches bring clear criticisms to satisfied needs' losing importance, and emerging of needs in the order stated on the theory. Moreover, there is no evidence that unsatisfied needs are a drive absolutely (Tevrüz, Erdem and Bozkurt, 2012).

Some researchers indicate that Maslow's theory should be regarded as a general model. It cannot be stated that everybody is motivated by these needs in the same way and severity. Everybody is directed to behaviors through the needs at a variety of levels. Maslow states that on the average a person satisfies 85% of physiological needs, 75% of safety needs, 50% of love and belonging needs, %40 of her esteem needs and %10 of self-actualization (Luthans, 1992).

Researches reveal that the place and name in the ranking are not very important. The points to take into considerations are that the motives of individuals within an organization and the motives at the top level are different. On the other hand, self-actualization and esteem are of crucial to the motivation in workplace. The nature of these needs and their relationships with motivation are also not clear. (Luthans, 1992).

One of the remarkable critics is related to the idea that this theory indicates the behavior of an average American individual (Koçel, 2013). It is possible that the results and ranking of this work change in the case that it is carried out in different cultures. Furthermore, this study, which takes motivation at the individual level, does not overlap with today's prominent idea that motivation should be evaluated from the point of group behavior rather than its individual structure (Sabuncuoğlu and Tüz, 2008). As revealed in the works of Hofstede who is one of leading researchers in the field of culture, the definitions, which try to present the relationship between a need and satisfaction, result in inept outcomes sometimes because of many sub-cultures in many countries (Hosftede, 1972).

1.4.1.2. Herzberg Two-factor Theory

This theory, firstly mentioned in Frederick Herzberg's book named "Motivation to Work" in 1959 is the most known book after the theory of Maslow's hierarchy of needs. In this work, Herzberg wants to determine under what conditions individuals find working undesirable in value systems and want to avoid it.

Herzberg ask to determine which factors increase or decrease satisfaction during work in the research conducted among around 200 accountants and engineers. From this point of view, it is asserted that an employee cannot be motivated completely when some working conditions are missing. Working conditions are not motives, but their presences are necessary (Sabuncuoğlu and Tüz, 2008).

Table 1: Herzberg's Hygiene and Motivation Factors

Hygiene Factors	Motivators
Company Policy and Management	Achievement
Supervision Styles	Recognition
Salary	Work Itself
Interpersonal Relations	Responsibility
Working Conditions	Advancements

Source: Fred Luthans (1992). Organizational Behaviour. New York: McGraw-Hill. p.160

Herzberg precipitates that positive and negative emotions result from different levels. While positive emotions are related to job content, negative emotions are related to job context. Namely, positive emotions are based on what people do, and negative emotions are based on under which conditions work is done. Herzberg names the former motivators, and the latter hygiene factors (Tevrüz, Erdem and Bozkurt, 2012).

The lack of hygiene factors, which are related to job context rather than work, causes dissatisfaction. However, their existence does not result in satisfaction. What creates satisfaction in this context is motivators. Providing that hygiene factors are present if there are no motivators, dissatisfaction does not exist, but motivation does not either (Tevrüz, Erdem and Bozkurt, 2012). Motivation is possible if the factors of motivation are present. This situation can be illustrated as the following.

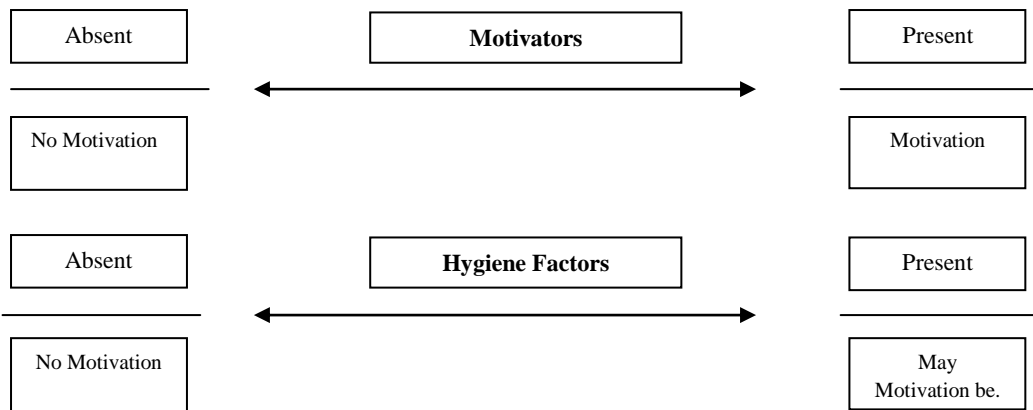


Figure 5: Effect on Motivation of Motivators and Hygiene Factors

Source: Tamer Koçel (2013). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım. p. 626.

When comparing Maslow’s theory with Herzberg’s theory, it is seen that Maslow ranks the needs of humans according to the order of importance while Herzberg places importance on the motivation of personal achievement and gaining acceptance in carrying out a task. According to Maslow, satisfaction is not achievable without satisfying economic needs involved by physiological needs. However, Herzberg takes the salary, one of the economic factors according to Maslow, as one of the 6th most motivational factors. While Herzberg points out that success and undertaking are the most prevailing ways to be satisfied in job context, Maslow highlights economic activities and indicates that it cannot be successful without meeting them (Sabuncuoğlu

and Tüz, 2008).

The table below illustrates the comparison of these two theories.

Table 2: Comparison between Maslow's Hierarchy of Needs and Herzberg's Motivation-Hygiene Factors

Maslow's Hierarchy of Needs	Herzberg's Motivation-Hygiene Factors
Self-Actualization	Work Itself
	Achievement
	Growth Opportunities
	Responsibility
Esteem	Advancement
	Recognition
	Position
Belongingness	Relationship with the Manager
	Relationship with the Supervisors
	Interpersonal Relationship
	Technical Supervision
Safety	Company Policy and Management
	Safe Work
	Working Conditions
Physiological needs	Salary
	Living Needs

Source: Zeyyat Sabuncuoğlu and Melek Tüz (2008). Örgütsel Psikoloji. Bursa: ALFA Basım Yayın. p.58.

This theory is also voiced criticism. The most prominent criticism is that economic motivational factors, especially salary, are put into the background. Another criticism is that this theory as Maslow's theory is suitable for the social structure of developed countries. It should be considered that this research is not universal while accepting that these factors remain in the background because of strong purchasing power of society (Eren, 2012).

Another criticism is that the theory does not consider the differences between people. While company policy can motivate a person, taking responsibility can be a motivator for another person (Sabuncuoğlu and Tüz, 2008).

Although Herzberg's two-factor theory explains motivation as clear as a course book, it undervalues the motivation at work in terms of academy. Researches cannot reach two factors stated when deviating a little from the methodology Herzberg uses. In this situation, work factors lead to both satisfaction and dissatisfaction. These findings show that this theory does not guarantee a lucid explanation on motivation. Herzberg's model explains only some situations in work motivation, but it does not clarify complex motivational processes completely (Luthans, 1992). Despite all these critics, Herzberg's theory features job content that was ignored and was not paid attention before. The contribution of this theory to the development of the technique of job enrichment is great (Tevrüz, Erdem and Bozkurt, 2012).

1.4.1.3. Alderfer's ERG Theory

Clayton Alderfer developed a model, which can classify needs within a line, by simplifying the approach of Maslow's hierarchies of needs, and it is indicated that there is a main difference between low-level and high-level needs (Bolat et al., 2009).

ERG approach discourses three different needs (Daft and Marcic, 2009):

-**Existence:** It refers to physical and material needs

-**Relatedness:** The needs of relations with other people, love and respect of an individual

- **Growth:** The needs of respectability of an individual and capacity increase.

In ERG theory, the need of existence corresponds to Maslow's physiological and safety needs. The need of relatedness is corresponding to Maslow's social needs and external esteem needs such as having a status and achievement of prestigious opportunities. The need of growth corresponds to internal esteem needs such as self-respect, self-confident and self-reliant and the need of self-actualization. According to

Alderfer, satisfying low-level needs of an individual leads her to satisfying high-level needs. The less low-level needs are satisfied the more high-level needs are desired. When high-level need is not satisfied, low-level need is tried to be satisfied by valuing it more (Güney, 2011).

Table 3: Comparison between Maslow’s Hierarchy of Needs, Herzberg’s Motivation-Hygiene Factors and Alderfer’s ERG Theory

Herzberg’s Motivation-Hygiene Factors	Maslow’s Hierarchy of Needs Theory	Alderfer’s ERG Theory
Motivators	Self-Actualization Esteem	Growth
Hygiene Factors	Belongingness Safety Physiological Needs	Relatedness Existence

Source: Fred Luthans (1992). Organizational Behaviour. New York: McGraw-Hill. p. 161.

According to ERG theory, three need groups can have a motivational influence on employees simultaneously (Robbins, 1998). There are three main points in ERG theory (Güney, 2011):

- 1- How less a need is satisfied at any level, it motivates individuals more than others.
- 2- How much low-level needs are satisfied, high-level needs motivate individuals more than low-level needs.
- 3- How less high-level needs are satisfied, the low-level needs motivate individual more than high-level needs.

1.4.1.4. McClelland Achievement Motivation Needs Theory

David McClelland obtained empirical deductions about personality by means of a point scoring system for motivators in the researches between 1947 and 1953. McClelland used the Thematic Apperception Test developed by Morgan and Murray.

This test measures the motivations of achievement, affiliation and power (Winter, 1998). As a result of this test, McClelland classify people as those in need of achievement, affiliation and power. This theory, which differs from other theories claiming that needs are congenital, advocates that needs gain importance for a person in consequence of learning (Tevrüz, Erdem and Bozkurt, 2012).

Need for Achievement: Achievement itself is more significant than the rewards which will be gained as a result of the achievement for those in this group (Bolat et al., 2009). People who have a strong need of achievement select difficult and meaningful goals and try to acquire necessary talents and knowledge to realize them (Güney, 2011).

Need for Affiliation: Those in this group prefer a work environment in which solidarity is the foreground to a work environment in which competition is in the foreground. Behaviors like loyalty for company, close relations with friends, sharing when solving problems are in the foreground. These people aim to have relation with others, join the groups and socialize (Bolat et al., 2009).

Need for Power: Those in need of power want to dominate over other people in the environment in which they are. They show behaviors such as the desire for managing outweighs, and the want of managing other people in their context, expanding the sources of power and authority, and influencing others (Bolat et al., 2009; Güney, 2011).

According to McClelland, a chain of needs or a hierarchy of needs covering all human beings cannot be mentioned. Needs will differ according to personal need (Özkalp and Kirel, 2001; Eren, 2009). In other words, McClelland advocates that needs are thought and their effects changing from person to person on behaviors are organized as a hierarchy, and this hierarchy is varied for everybody (McClelland, 1985; Daft and Marcic, 2009).

McClelland discourses on the need for achievement more while emphasizing the needs for affiliation and power in his theory. According to McClelland, the need for achievement comes into prominence as one of the significant factors in economic

development because of its effect on achievement of entrepreneurship. The countries in which achievement is important in their cultures develop faster economically (Sabuncuoğlu and Tüz, 2008; Tevrüz, Erdem and Bozkurt, 2012). It cannot be said that the need for achievement is the only motivator for individuals (Eren, 2012). The characteristics below were determined in those whose needs for achievement are strong (Altman, Valenzi and Hodgetts, 1985):

- They want to take responsibility and accept the work they want.
- They want to complete the works with their powers rather than chance.
- They want to get tangible information about the results of the work
- They want to solve difficult issues.
- They accept risky works.

1.4.2. Process Theories

1.4.2.1. Vroom's Expectancy Theory

One of the most comprehensive theories about how an employee is motivated is expectancy theory developed by Victor Vroom. This theory emphasizes that an individual is in tendency to acting together based on the outcome obtained and the attractiveness of the outcome to the individual (Vroom, 1964). In other words, it tries to explain how rewards affect behaviors. Expectancy theory is based on the idea that an individual who thinks that a behavior will return to herself as a reward or an outcome will be motivated. In the other hand, an individual who thinks that a behavior will not return to her or him as a reward in the end of her or his behavior will not be motivated in order to repeat the behavior (Önen and Tüzün, 2005).

This theory includes three variables (Robbins and Coulter, 2011).

1-Expectancy: Expectancy shows desire of an individual who makes an effort for succeeding a work and level of individual's expectations, which are after this desire (Robbins and Coulter, 2011). In other words, expectancy expresses the possibility of

reward, which the individual perceives. An individual gives her all regarding the possibility of reward in the end of work she or he does (Koçel, 2013). This expectancy can be an expectancy of reward because of the work succeeded as well as punishment because of the work failed. Thus, the individual is motivated (Eren, 2012).

2- Instrumentality: Instrumentality is the level of belief in gaining reward when an individual completes the work (Robbins and Coulter, 2011). At this stage, there exist two-level rewarding. The results in the first level are the instrument for realizing rewards in the second level. Instrumentality is a subjective possibility of that an individual's first level results leads to second level results (Koçel, 2013).

3-Valence: Valence refers to value that an individual give to reward after the individual performs a duty (Robbins and Coulter, 2011). Valence points out both the goals and needs of an individual. Because of the difference of people's needs, while a reward is desired by an individual, the another one does not desire that. The level of value, which is given by the individuals, indicates the level of satisfaction of needs at the same time. The greatness of valence increases the endeavor to reach the reward. If the level of valence and expectancy of an individual are high, the individual will be motivated (Koçel, 2013).

Considering these variables, Expectancy Theory can be expressed as following (Koçel, 2013):

$$\text{Motivation} = \text{Valence} \times \text{Expectancy}$$

Expectancy theory considers the perceived value of the results as important, not the real value of the results (Robbins and Coulter, 2011; Tevrüz, Erdem and Bozkurt, 2012).

One of the significant points in this theory is the attitude of an individual towards the relation between the goals of the individual and the effort, reward and satisfaction. Theory tries to define what motivates or does not motivate employees, which rewards are attractive or not attractive to employees for managers (Robbins and Coulter, 2011). Consequently, there is a relation between motivation and expectancy

process in this theory. An individual will expect if the individual thinks that the result is reachable. Otherwise, the individual will not expect (Deniz, 2005).

It is ordinary that every individual has own distinctive combination about expectancy, instrumentality and valence. Vroom indicates that there can be individual differences in his model. However, it is not clarified these differences what they are (Bolat et al., 2009).

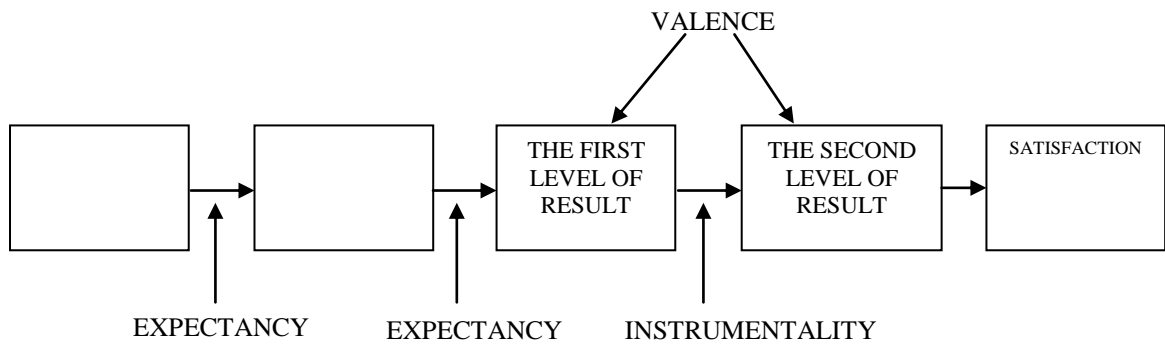


Figure 6: Victor Vroom's Expectancy Theory

Source: Tamer Koçel (2013). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım. p. 634.

1.4.2.2. Porter-Lawler Model

Porter-Lawler model grounded on Vroom Expectancy theory emphasizes that expectancy and valence influence the level of motivation of an individual. It is highlighted that there is not direct influence of effort on performance, and performance is formed by abilities and traits, and perceived role in Porter-Lawler model. The most important part in this model is what happens after performance. Satisfaction is determined by the rewards thought to be obtained and how they are perceived because of performance (Luthans, 2011).

The effort of an individual does not mean an increase in her performance. It is not possible for an individual an increase the performance and to succeed in the job which is undertaken by the individual, if the individual does not have required abilities and education regardless of her or his effort (Güney, 2011; Tevrüz, Erdem and Bozkurt, 2012). The most remarkable difference of this model from Vroom's theory is the variable of perceived equity of rewards. An individual compares the reward that the

individual thinks in return for the performance with the reward obtained by another one. According to this, the individual develops perception what kind of reward she or he will attain. If the actual reward is less than the perceived reward, satisfaction will occur. Therefore, expectancy will change and motivation process will restart (Eren, 2012; Koçel, 2013).

1.4.2.3. Adam's Equity Theory

Equity Theory, which is developed from based on Leon Festinger's social comparison theory and cognitive dissonance theory by Stacey Adams (Tevrüz, Erdem and Bozkurt, 2012). Moreover, the variable of perceived equity of rewards in this theory is the common aspect with Porter-Lawler model.

In equity theory, the variable of equal reward underpins the theory (Koçel, 2013). According to equity theory, individuals compare the rewards given to them with the rewards given to others, and try to understand how equal the rewards given to them and the reward given to others (Eren, 2012). An individual evaluates the inputs and outputs during comparison in this theory. The characteristics of an individual such as an individual's effort, intelligence level, knowledge, experience, and abilities compose inputs, in other word investments (Tevrüz, Erdem and Bozkurt, 2012). The definitions like salary, promotion, recognition, praise and status compose outputs in other world results. An individual measures the equity of the reward by comparing these inputs and outputs. If an individual makes this comparison, and there is no difference between the individual and the other, there will be no decrease in motivation. On the other hand, in the end of this comparison, there is a difference against the individual, low productivity, a decrease in the quality of output, increasing come into question (Robbins and Coulter, 2011). If the individuals see a difference in favor of them, they try to balance the difference by working harder instead of decreasing the outputs in order to equalize (Daft and Marcic, 2009; Tevrüz, Erdem and Bozkurt, 2012).

What it is noteworthy in the theory is the perception type of the person who compares, not there is a difference between ratios. Even in case of the improvement of outputs such as increasing the salaries and responsibilities, improving job context, an

individual may not still be motivated. The reason of this can be shown as the different perception of an individual (Tevrüz, Erdem and Bozkurt, 2012).

$$\frac{\text{Person's outcomes}}{\text{Person's inputs}} = \frac{\text{Other's outcomes}}{\text{Other's inputs}}$$

Figure 7: Stacey Adams's Equity Theory

Source: Suna Tevrüz, İnci Erdem, Tülay Bozkurt (2012). Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım. Ankara: Nobel Yayınevi. p. 74

In the case of inequality, individuals try to eliminate inequality by showing behaviors following generally (Daft and Marcic, 2009; Kinicki and Williams, 2010)

Changing inputs: According to the situation of inequality, an individual increases or decreases the inputs. While an individual who thinks that inputs are greater than outputs prefer to reduce her effort, an individual who thinks that outputs are greater than inputs can prefer to augment her effort.

Changing outcomes: In the case of inequality, an individual can choose to change outputs in order to make inequality in favor of her. To illustrate, the individual can demand an increase in her salary or an improvement in working conditions. Thus, the individual tries to increase her motivation.

Distort perception: Some researches show that an individual can choose to distort her perception when she cannot change the input and output. The individual tries to balance the inequity by giving an artificial value to the work she is doing or decreasing the perception of reward of the works of the individuals she compares with.

Leave the Job: Individuals who perceive inequality and thinks this inequality against them can select to resign with the expectation that inequality will be less in the new job she will start to work instead of continuing to work

1.4.2.4. Locke's Goal-Setting Theory

The main idea in this theory, which was developed by Edwin Locke and Gary Latham, is the level of reachability of the goal determined for individuals. According to Locke, personal goals are important in the success of an individual at work (Eren, 2012). The theory discourse over how an individual aims at the determined goals, how an individual responds them, and consequently how motivation process works (Luthans and Doh, 2012).

An individual who aim unapproachable and big goals will be more motivated when the individual is compared with the individual who aim reachable and simple goals (Koçel, 2013). What is noteworthy in this theory is that the difficult and big goals determined have to be reachable to certain extent. Otherwise, motivation can decrease more than before (Robbins and Coulter, 2011).

The effect of goals on motivation can be indicated like below (Eren, 2012):

-The open and clear goals, which is determined by the individual, increase achievement

-The goals, which are not easy to reach and are relatively difficult and challenging, rise the achievement.

-The existence of the compatibility between the goals that are determined by an individual and the goals that are determined by an organization increases achievement as well as decreasing conflicts. The decrease in conflicts and increase in harmony are regarded as a motivating factor.

A research shows that this theory is practicable in employee's displaying higher performance (Locke and Latham, 1990). On the other hand, it is known that the integral part of these works were done in the US, and there are less works in other countries (Erez, 1986). Hence, it is possible that whether the reachability of goals influences on motivation depends on cultures (Luthans and Doh, 2012).

When knowing open and clear goals in an organization by individuals is the need, it is possible to establish a connection between the goal-setting theory and the content theories. Additionally, acceptable goals make this theory associated with expectancy theory. On the other side, the individual's comparison with other people makes this theory associated with equity theory by means of applied feedback (Tevrüz, Erdem and Bozkurt, 2012).

2. TRUST

It is known that trust is weak between person and person or person and organization, although it is agreed that trust is important in social relations. Even some individuals, who believe that establishing trust in organizations, are doubtful about perception of trust.

According to some researchers social changes such as tendency of individualization, loneliness of individuals and pragmatic values in society are the reason of rising of importance of trust. Nowadays, increased social uncertainty and complexity need to change, to take risks, to innovate and to learn become important matter.

In some researches, the researchers imply that trust is a psychological phenomenon. Personal differences such as being ready to trust another person and social factors such as need trust in organization are the reasons of trust. Economists and sociologists regard trust as an instrument of avoiding uncertainty while social psychologists discuss trust at a level of group and interpersonal relations (Ari, 2003).

In terms of business and management science, trust is considered in different based trust, organizational and inter-organizational trust and the causes, and the impact of results and organizational change on issues (Rousseau, Sitkin, Burt, Camerer, 1998).

2.1. Definition of Trust

Hosmer (1995) described trust as the expectation of morally legitimate behavior of a person, group or organization from another person, group or organization. According to Hosmer, morally legitimate behavior was morally correct and moral principles, which are based on a form of behavior.

On the other hand, even it is not a definition which is agreed on it, there is a consensus on that definition includes vulnerability, uncertainty and risk. Vulnerability is observed in more complex jobs that need department of labor and interdependence between people or organizations. Accordingly, a person desires to stay vulnerable

without control or monitor the other side for an expected behavior (Mayer, Davis and Schoorman, 1995).

Trust is an ordinary fact when the working place does not include uncertainty (Bhattacharya, Devinney and Pillula, 1998). There are three basic dimensions of trust. First, trust reflects an expectation of good faith from other side. Second, trustor may not push other side to show good faith. Third, results of trust affects both sides because trust has mutual dependence (Whitener, Brodt, Korsgaard and Werner, 1998).

In other definition, trust is defined as a person's positive expectation instead of negative expectation during an event (Deutsch, 1958). Rotter defined trust as individuals' expectation of someone or groups' words, promises or statements (Rotter, 1967).

Rempel, Holmes and Zanna (1995) examined trust as expectation of satisfaction on work of individual and deal with another person and also intention to connect other person. In addition, they have believed that relation between both sides (trustee and trustor) in trust is weak but it grows after experiences about their relations. In other definition, trust is a positive expectation from other person who will not profit from individuals with words, behavior and decision (Robbins and DeCenzo, 2001).

According to Mishra (1996), trust was that showing open, honest and presumable behavior and looking after someone's benefits with behavior that affects other side.

Societies believe in ethical habits that are accepted by people who live in society and believe in mutual ethical terms instead of rules or regulations. These habits create a basis for members in society who trust each other. All successful economies are integrated around trusted communities (Fukuyama, 2005).

Most of the trust definitions include these features (Polat, 2009):

- Openness and vulnerability of trustor grow.
- Trustee is less controllable by trustor.

- Positive expectations are affected by characteristics of other side such as honesty, trustworthiness, etc.
- Trust is an expectation in positive way.
- Trust includes risk.
- Relationship of two or more people forms trust.
- Mutual dependence are vital in trusted relations.
- Trust grows in time.

2.2. Importance of trust

Many researchers made studies which explain importance of trust in successful organizations. In some researches, it was implied that trust is important in organizations which have high uncertainty and high complexity. In that, trust helps organizations to stay alive in these kind of situations. Also, it helps to take risk in complicated works (Six, 2004).

If there is trust between people or between people and organization, capacity of change grows in organization and changes in organization is supported by people even it is radical. According to studies, creativity and innovation is encouraged and learning in organization gets easier in organizations by trust (Six, 2004).

Existence of trust in working place reduces to need rules and also control employees with surveillance tools. Therefore, organization may reduce costs for control and surveillance. When it is considered that all these control mechanisms reduce innovative and creative working desire of employees, trust becomes prominent for productivity and efficiency. After all these reasons, trust is very important matter for organizations' productivity, efficiency and competency (Six, 2004). Moreover, some researchers defend that the working place, which does not include trust, has doubt. Because of this, individuals diverge from each other (Shaw, 1997).

According to general academic concept, the working places, which has high uncertainty and complexity, need trust (Lewis and Weigert, 1985; Shapiro, 1987; Nooteboom, 1996; Shaw, 1997; Nahapiet and Ghoshal, 1998; Lane, 1998; Deering and Murphy, 1998; Sako, 1998; Rousseau et. al., 1998; Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth and Smith, 1999; Costa, 2000). It also provides ones' existence in these kind of working environments (McAllister, 1995; Ellinor and Gerard, 1998; Ryan and Oestreich, 1998; Reina and Reina, 1999; Senge et al., 1999). Trust provides actualizing extra ordinary and essential changes in the organization (Argyris, 1970; Shaw, 1997; de Geus, 1997; Ellinor and Gerard, 1998; Deering and Murphy, 1998; Ryan and Oestreich, 1998; Reina and Reina, 1999; Senge, et al., 1999; Costa, 2000). It helps learning, innovation and creativity (Senge, 1990; Zand, 1997; McAllister, 1997; Shaw, 1997; Ghoshal and Bartlett, 1997; Nahapiet and Ghoshal, 1998; Rousseau, et al., 1998; Lazaric and Lorenz, 1998; Sako, 1998; Ryan and Oestreich, 1998; Lane, 1998; Deering and Murphy, 1998; Reina and Reina, 1999; Senge, et al., 1999; Lewis, 1999; Costa, 2000). A further remarkable feature is that it provides to increase efficiency by reducing conflicts (Blau, 1964; Zucker, 1986; Hosmer, 1995; Hollis, 1998; Deering and Murphy, 1998; Fukuyama, 2005).

Difficulties to establish trust between people or between individuals and organization show relation between advantages of trust and cost of it. Four basic characteristics make hard to establish and continue of trust. First, although there are a lot of definitions about trust, there are confusions and misunderstandings about the meanings of trust (Nooteboom, 2002). Second, interpersonal trust includes at least two people. Because of this, these two people have to be open and trustworthiness against other people for establishing trust (Zucker, Darby, Brewer and Peng, 1996). Third, there are some nonlinear variables to establish trust. Trust and distrust can affect individuals mutually. Most important characteristics of trust is positive feedback. If there is no positive feedback, it is possible arising distrust in the organization (Zand, 1997). Fourth, as the last one, arising distrust in an organization is very easy while establishing trust in organization is quite hard. There can be lots of reasons to arising distrust between individuals while there can barely find the reasons to establishing trust in organization (Luhman, 1979; Gambetta, 1988).

Fukuyama (2005) emphasized trust as a social capital. Trust is referred as the most important factor of information age. He believes that people who do not trust each other will be pushed to trust other person and a kind of imperative collaboration will appear consequently.

2.3. Types of Trust

According to the most common classification, there are four types of trust in academic literature.

- Affective Based
- Cognition Based
- Concentrate Based
- Level based

2.3.1. Affective Based Trust

Shared feelings of individuals with other people, emotional reactions and relationship between people show that trust is not only considered but also perceived with feelings. It has been studied that affective based trust is emotional commitment to other side and concerning for benefits of other side. According to McAllister, helping behavior in particular is a basic structure of affective based trust (Erdem, 2003).

There are three dimensions of affective based trust.

- **Process Based Trust:** It is the trust that the parties expect openness and honesty from each other. It growth slowly and it is flexible. Individuals believe in that they will not see any negative behavior from other parties. They behave each other comprehensively (Newell and Swan, 2000).

- **Personality Based Trust:** Trust is seen as a personality trait in many of studies. Showing behaviors such as consistency, honesty and charisma by individuals affects establishing and building trust between them (Demircan and Ceylan, 2003).

- **General Trust:** Individuals trust people who are in the same group with them. In the other hand, it can be trusted people who are not in the same group because of their roles and position in society (Demircan and Ceylan, 2003).

2.3.2. Cognition Based Trust

Cognition based trust describes trustworthiness, integrity, honesty and commitment of a person. Influence of management style and managerial traits of managers is also importance for cognition based trust (Arslantaş and Dursun, 2008).

Individuals try to find “good reasons” to prove trustworthiness of the other people who are they want to trust. For determining these good reasons, they need some information about them. Choosing is rationalistic in that process (Erdem, 2013).

There are three dimensions in cognition based trust.

- **Calculus Based Trust:** This trust type comprise of consistency of behaviors. Individuals make benefit and cost analysis for the probable outcomes even they trust the other people. This type of trust is mostly seen in professional business life. An individual tries to decide why or how he or she trust the other person (Halis, Gökgöz and Yaşar, 2007).

- **Knowledge Based Trust:** This type of trust grounds on prediction of the otherside’s behavior. Individuals enhance trust feelings to other people in accordance with gathering information of their relation with them. They have the impressions trough repetitive interactions that other person is trustworthiness or not. People have knowledge about trustworthiness of each other due to background of their relationship (Rousseau, et al., 1998).

- **Identification Based Trust:** In this type of trust, the requests and intentions of the other side are internalized and an emotional tie is established between trustee and trustor. The person knows what he or she needs to do for gaining somebody’s trust along with knowing other person (Lewicki and Bunker, 1996; Robbins and DeCenzo, 2001).

Identification based trust progresses with personal interests and benefits as it is seen the types of it. Affected based trust may be revealed with deep feelings and commitment. Because of this, affected based trust affects trust feelings of an individual in comparison with identification based trust (Erdem, 2003).

2.3.3. Concentrate Based Trust

There are also three dimensions of this type of trust.

- **Interpersonal Trust:** It is defined that being ready to stay vulnerable against other persons' behavior who share the same environment. According to Butler and Cantrell (1984), there must be collaboration between people for establishing interpersonal trust. They implies five characteristics, which establish and sustain interpersonal trust between people such as honesty, competency, consistency, loyalty and openness (Uzbilek, 2006). Additionally, it is implied characteristics to establish trust in working life as below (Butler, 1991):

- **Availability:** Being available when needed.
- **Competency:** Having required competencies to complete the tasks.
- **Consistency of behavior:** Being consistent of all behaviors. Behaviors and decisions should be predictable.
- **Discreetness:** Keeping secrets and privacy.
- **Judgement:** Being fair at situations.
- **Integrity:** Honesty and truthfulness.
- **Loyalty:** A belief directed to not harmless behavior.
- **Openness:** Level of sharing information freely.
- **Accessibility:** Being mentally open for new ideas.

- **Organizational Trust:** According to Kramer (2001), to occur everything in organization most properly and correctly seems the reason of the success of the organization. Thus, the individual takes more risk when he or she believes that organization is on the strong bases. Especially, organizational trust has very great contribution to team works in organizations (Rousseau, et al., 1998).

- **System Trust:** Written rules of the society in which the individuals belong and equality in the implementation of these rules reveal the system trust. In this kind of trust, trustee can be an organ such as constitution and judicial system. When they operate correctly as expected, trust occurs. Similarly, the reason of the trust in organization can be procedures and regulations in the organization. That means that employees in the organization trust these rules. Because of this trust appears in the working place. As a result, trust derives from employees' belief about their rights which are protected by these written rules and unwritten norms in the organizations (Johnson and Grayson, 1998).

2.3.4. Level Based Trust

Level based trust have two different types.

- **Conditional Trust:** It is a type of trust which is seen in the first encounter with the other person and no idea about that person who is trustful or not. Trust turns into unconditional from conditional with experiences and shared values. Especially, roles, responsibilities and job definitions in working life is constituted by conditional trust (Altuntaş, 2008).

- **Unconditional Trust:** It is type of trust which provides long term and efficient collaboration between individuals. When people show appropriate behaviors, they can be ready to interact with other people and to take an active role in their relations. People who accommodate organization culture have unconditional trust in the work environment. In addition, the unconditional trust is a feature of creating synergy, which is not copied by other organizations, in organizations, (Erdem and İşbaşı, 2000).

2.4. Dimensions of the Organizational Trust

2.4.1. Trust in Organization

Trust in organizations is the organization-oriented trust different from people oriented trust. It is also defined as faithfulness of manager or leader in the organization and perceptions of provided by the organization. Trust in organization underlies all organizational relations in vertical or horizontal level (Demircan and Ceylan, 2003).

Trust in organizations is also defined as relations in organizations and expectations from behaviors (Shockley-Zalabak, et al., 2000). In another definition, it is an expectation in individual's own interest from organization or at least there is no harmful activities from the organization (Polat, 2009).

There is a positive relationship between trust in organization and organizational commitment, while there is a negative relationship between trust in organization and employee turnover rates. Employees who trust their organizations be pleased with their job. At the same time, they think quit the job less than employees who work in low trusted organization (Tan and Tan, 2000).

2.4.2. Trust in Supervisor

In most studies about organizational trust, researchers focus on supervisor or managers in the organizations. Most of the researchers imply that the organizational trust arises from behavior of managers in the organization (Özdaşlı and Yücel, 2010). Employees want to trust supervisor first. Trust in supervisor appears with all kind of words and behaviors of supervisors in the organization (Erden and Erden, 2009).

Whitener and his colleagues (1998) determine the factor that provides employees to trust their managers in their Managerial Trustworthiness Behavior model, and they also imply that trust should be started by managers. Expectation, which is frequently mentioned in the definitions of trust, emerges here.

Statements of the supervisors whether written or oral have an important role on the relationship between supervisor and employees. Productivity, which is one of the

most important goals of the business organization, grows after arising mutual trust (Zand, 1972).

Trust in supervisor is different from trust in organization as a fact. While employees can trust their supervisor, they cannot trust their organizations and vice versa. In some situations, trust in organization of employees be provided by trusting supervisors. When employees perceive a trusted supervisor as a representative of the organization, trust can improve in the organization (Tan and Tan, 2000). Supervisors can create trust in organization or destroy all trust perception in the organization with their behaviors (Shaw, 1997). In conclusion, it can be said that there is a positive relationship between trust in supervisor and organization (Erdem, 2003; Arslan, 2009).

2.4.3. Trust in Co-Workers

Trust in co-workers can be defined as believing competency, fairness, ethic and trustworthiness of co-workers. Individual who trust co-worker ensure that there is no harmful or abusing activities from their co-workers (İslamoğlu, Birsal and Börü, 2012). Studies show that there is a positive relationship between trust in co-workers and commitment to teamwork, articulation and solving problems and commitment to the organization (Derin, 2011).

Trust is a mutual phenomenon. It starts between two people and arise with the trustworthy behaviors of the people. After these successive behaviors, it is continue to arise and then trust between two people becomes stronger (Butler, 1991).

The role of trust in coworkers is supported in such organizational development, personal and organizational effectiveness by many studies. Decreasing intention to quit the job, increasing teamwork success and commitment to organization and job are also seen, when employees trust each other and supervisors (İslamoğlu, Birsal and Börü, 2012).

2.5. Trust Models

Although most of the studies about organizational trust reach the similar findings, some researchers have the different findings. Because of that, there are

different trust model about organizational trust. On the other hand, the most significant and influential factor in definitions is the expectancy which also includes affection, cognition, ethic and competency (Hosmer, 1995).

2.5.1. Mishra's Trust Model

In studies about trust in the field, it is implied that trust is a complex, dynamic, multidirectional and communication based. Even if the interpersonal trust and organizational trust are different concept, trust appears in organization both individual and organizational level. While personal trust is defined that is someone's expectancy from personal relations and behaviors, organizational trust is defined that is someone's expectancy from the organization (Demircan and Ceylan, 2003). Based upon these definitions, there are four factors both personal and organizational level. Mishra's trust model has the four dimensions such as competency, openness, concern and reliability (İslamoğlu, Birsal and Börü, 2012).

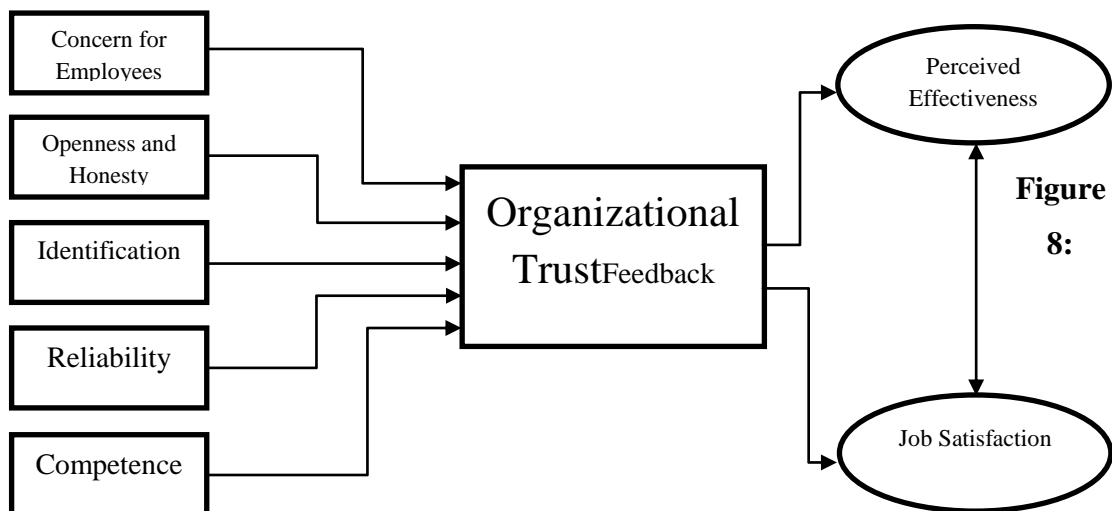
1- Competency: This dimension expresses ability and skill of trustee. Competency in the comparison between organizations shows life span of company and level of competition in the minds of employees. In the other hand, in the organizations, it shows the trust level of employees in their leaders. It is not about only top management but also all management levels (Mishra, 1996). Establishing trust by organizational competency depends on surviving of organizations in competitive markets, following technological developments and high level of service and product quality. If an organization does not have these conditions, ability of establishing trust between customers, employees and also other organizations decrease (Christensen, 1997).

2- Openness: Openness is defined that is the sharing ideas freely and the reaching information easily. It is an important dimension establishing trust in organization and between the organizations (Shockley-Zalabak, Ellis and Winograd, 2000). When it is compared with the other dimensions, it is one of the most important dimensions in the relationship between managers and employees in an organization (Gabarro, 1987). Additionally, openness and integrity are the dimensions of trust

between a leader and its followers (Nanus, 1989; Kirkpatrick and Locke, 1991). When employees see open and honest relationship in the organization, they seem more enthusiastic to continue and believe trust feelings in the organization (Atwater, 1988).

3- Concern: Concern is basically defined that not be exposed taking advantage by someone else (McGregor, 1967; Bromiley and Cummings, 1993). It does not mean that someone does not concern for other person. On the contrary, it means that the person looks after someone’s welfare (Mishra, 1996).

4- Reliability: According to McGregor (1967), the contradiction between words and behaviors reduces the level of trust in organization. Ouchi (1981) refers to trust in terms of expectancy about consistent and reliable behaviors. Similarly, Gabarro (1987) also defines trust between managers and their subordinates in terms of consistent of behaviors. According to the researcher, judgement about trust in working relationships becomes significant depending on relationships, specific events and summation of problems. Reliability and consistency affects not only relationships in an organization but also customers, suppliers and working partners of the organization (Mishra, 1996).



Shockley-Zalabak, Ellis and Winograd’s Trust Model

Source: Pamela Shockley-Zalabak, Sherwyn Morreale, and Michael Z. Hackman. 2010. Building the High-Trust Organization: Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust. San Francisco, CA: John Wiley and Sons, Inc. p.28.

2.5.2. Shockley-Zalabak, Ellis and Winograd's Trust Model

Another model of trust is a model which is developed by Shockley-Zalabak, Ellis and Winograd. In this model, researchers add the identification dimension to Mishra's trust model (Tüzün, 2007). The identification expresses a connection between organization and individuals who work personally. It is specifically about making personal connection entire organization between management and workers. If all parts of the organization integrate with it, high efficiency and high trust level appears in the organization (Shockley-Zalabak, Morreale and Hackman, 2010).

The researchers develop organizational Trust Index as it includes dimensions of Mishra's trust model. Competence measures perception of competency of organization by employees as well as perception of competency of colleagues and leaders by employees. Openness measures perception of sharing correct information and correct using of communication. Concern for employees measures perception of security, protection, tolerance and understanding feelings of employees. Reliability measures trustfulness of organization and parts of it such as managers, employees, etc. As a last one, identification measures whether employees in an organization have the same goals, values and notions with the organization or not (Tüzün, 2007).

2.5.3. Mayer, Davis and Schoorman's Trust Model

In this model, it is dwelt on factors which support mutual trust in organizations. Researchers make two basic distinctions such as trustee and trustor. The first factor for trust in the model is the tendency of trust of trustor. According to researchers, this tendency is determined by traits, cultures and experiences of people. For instance, trusting people who are doubtful to trust is explained by tendency of trust. Some another factors are the terms such as ability, benevolence and integrity, which are trustee has. The ability is defined as skill, proficiency and specialized competence. The benevolence is defined as a belief that trustee aims to make good things for people and behave like that (Mayer, Davis and Schoorman, 1995). It is important that showing benevolence behavior of managers because of getting confidence of their employees (Tüzün, 2007). Some research about this subject also show that benevolence has the basic function for

establishing trust (Hovland, Janis and Kelley, 1953). As a last term of this factor, the integrity is defined as behavior of trustee in accordance with principles, which are accepted by trustors. Additionally, Butler (1991) refers consistency, integrity and fairness as the conditions of trust. As a remarkable factor in the model is to take risk in relations. While trust is a desire of taking risk, trust behavior is to accept the risk. In sum, it is implied that trust is need to take risk in a relationship. For understanding how trust affects an individual's behavior of taking risk, trust must be separated from situational factors such as perceived risk that requires trust (Mayer, Davis and Schoorman, 1995).

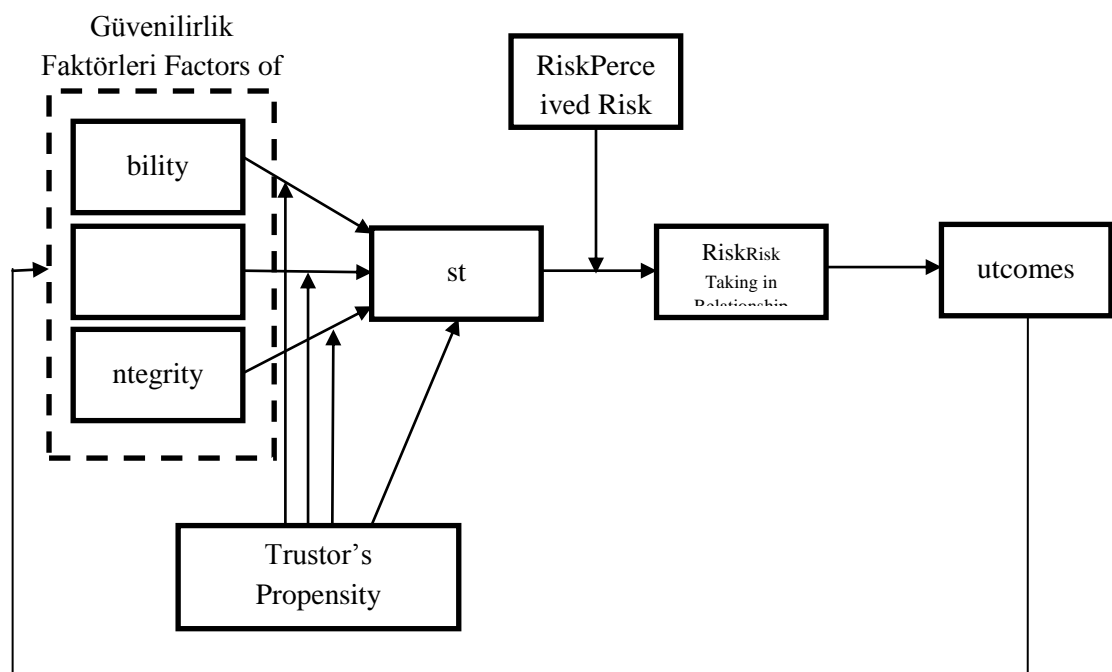


Figure 9: Mayer, Davis and Schoorman's Model

Source: Roger C. Mayer, James H. Davis and F. David Schoorman (1995). Integration Model of Organizational Trust. The Academy of Management Review. Vol 20:3. p. 715.

2.5.4 Bromiley and Cummings's Trust Model

Bromiley and Cummings (1996) define trust as a common belief of an individual in another group or an individual. Additionally, they also imply trust that an

individual has open or hidden goodwill about a group or an individual. It is also defined that not taking advantages from other group even if they have a chance.

In their research, they use Organizational Trust Inventory (OTI), which is developed by themselves, for measuring affective, cognitive and intended behaviors. According to their research, these three dimensions comprise the basis of the all kind of believing behaviors (Cummings and Bromiley, 1996).

2.5.5. Whitener and et al.'s Managerial Trustworthy Behavior Model

Whitener, Brodt, Korsgaard and Werner (1998) imply behavioral consistency, behavioral integrity, sharing and delegating of control, communication and demonstration of concern in their model, which is named as Managerial Trustworthy Behavior.

Behavioral consistency is a managerial behavior, which has to be shown in specific situations by the manager. Thus, employees can predict their manager's behavior in future. This situation improves trust level of employees to managers (Whitener, et al., 1998).

Dasgupta (1988) represents that there are two factors at the basis of integrity such as telling the truth and keeping the promises. These two basic behaviors affects the behavior of employees to show trustworthy behaviors to their managers. There is a difference between behavioral consistency and behavioral integrity, despite having similarities. Behavioral consistency has a prediction of behavior of managers for comparing behaviors in the past. In the other hand, behavioral integrity expresses the correspondence between what managers say and what they do (Whitener, et al., 1998).

Studies about trust show that sharing of control, involving employees in the decision making process and delegating employees are the key elements to show trustworthy behavior of employees. Pleasure of employees to involve in the decision making process is one of the reason of the high trust in an organization (Driscoll, 1978). The sharing of control and delegation by the manager is accepted as recognition of an

employee or respecting for employees by the manager, thus it turns into a social award. This improves the feeling of trust of the employees (Whitener, et al., 1998).

There are three factors to affect perception of trust of employees in terms of communication: Certain information, explaining decisions and openness. In many studies, certain information affects trust between managers and employees more than other factors. Adequate explanation and feedback in the right time leads high level of trust (Sapienza and Korsgaard, 1996). An open communication between employees and managers improves the perception of trust (Whitener, et al., 1998).

Demonstration of concern has three factors: showing sensitivity to employee's needs and interests, acting toward needs of employees and avoiding abusing other people for one's own needs. Researchers refer that these factors lead about establishing trust between managers and employees (Whitener, et al., 1998).

According to researchers, there are some external factors for affecting Managerial Trustworthy Behavior such as organizational factors, relational factors and individual factors. Organizational factors comprise of organizational structure, human resource practices and organizational culture. It is defended different trust needs for different organization structure types in studies, which are made for role of trust in organization theory. It is possible to seem common trust behavior in low centralized and formalized organizations and attach importance to efficiency more than productivity (Creed and Miles, 1996). Additionally, some human resources practices such as award, controlling and performance evaluation can have positive effects on the perception of trust feelings of employees. Studies refers that human resources practices, which are set up with procedural justice principals, may have positive effect on the perception of the trust in supervisors of employees (Korsgaard and Robertson, 1995). Organizational culture may have directly effect the managerial trust. Managers should pay attention some issues such as how cultural norms and values comprise and what award and punishment relative to. In addition, organizational culture effects managerial trustworthy behavior depending upon communication, coordination and decision making in the organization (Whitener, et al., 1998).

Relational factors are initial interactions, expectations and cost of exchange. In addition to tolerance in negotiation, delegation and two-way communication between managers and employees are important to show managerial trustworthy behavior. On the other hand, expectations of employees and response of managers to that behavior depend on goodwill and willingness of the employees. After this behavior, manager shares control and establishes open communication. As a last one, cost of the exchanges defines unsuccessful two-way communication because of irresponsive of the employees. That behavior reduces the possibility of showing trustworthy behavior of managers (Whitener, et al., 1998).

Individual factors are the facts, which effect the managerial trustworthy behavior. This factor compose of propensity of trust, self-efficacy and values. Some researchers claim that some individuals trust people more than other people because of their personality (Farris, Senner and Butterfield, 1973; Mayer, Davis and Schoorman, 1995). Whitener et al. (1998) claim that managers have an expectancy from their employees and the expectancy effects the motivation of managers. The self-efficacy of the manager is explained by knowledge, skills and ability. It is possible a low trust level between managers and employees, if the manager has low knowledge, skills and ability. The last individual factor is the values. Managers with self-transcendent may be more likely to engage in trustworthy behavior. Behaviors of managers such as understanding, appreciation and benevolence establish high level of trust between managers and employees when it is compared with managerial behaviors such as control or dominance over people (Whitener, et al., 1998).

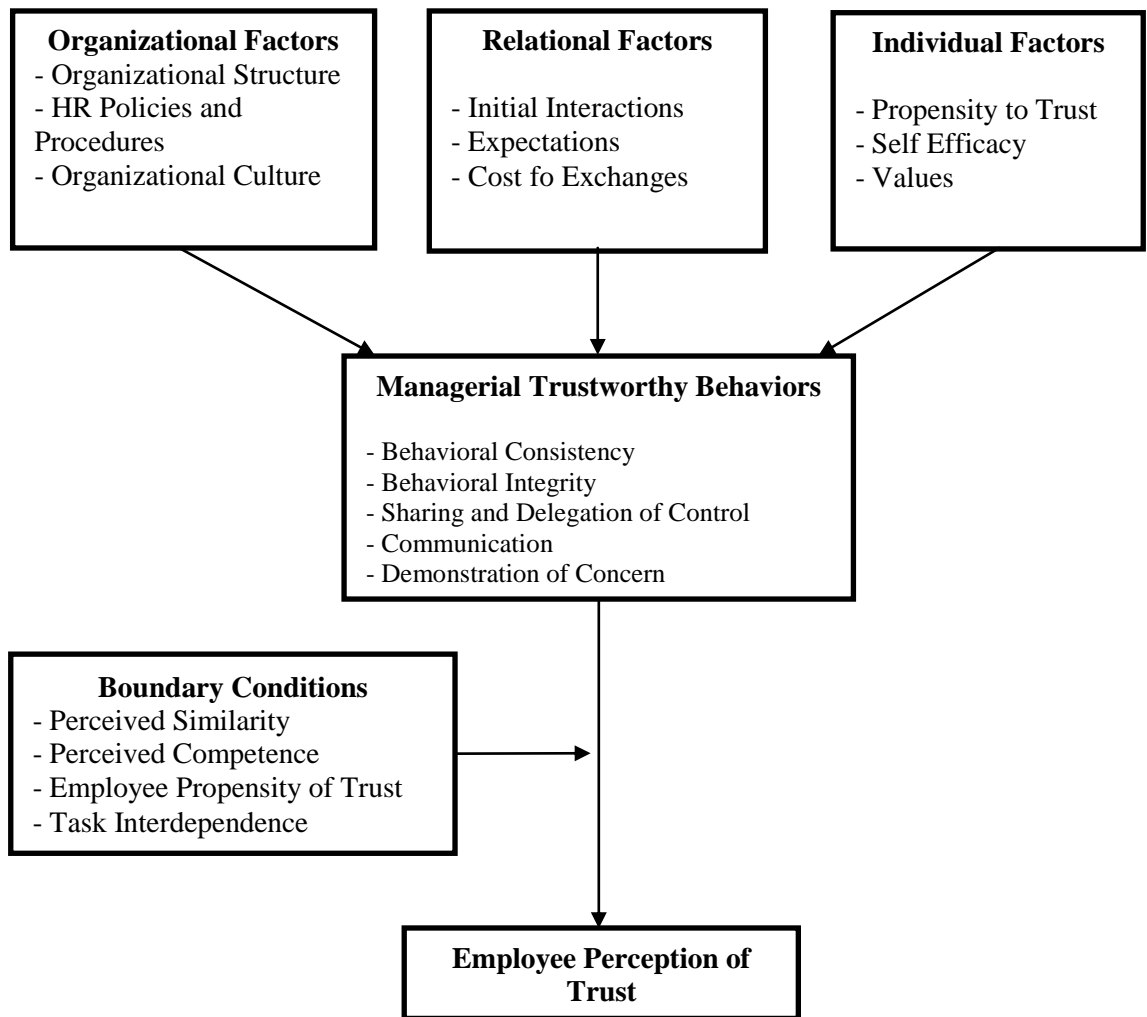


Figure 10: Managerial Trustworthy Model

Source: Whitener, Ellen M., Brodt, Susan E., Korsgaard, M. Audrey and Werner, Jon M. (1998).
Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial
Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*, 23. 3, p. 519.

2.5.6. Relation between Organizational Trust and Motivation

Organizational trust can be thought as a working manner of employees on three interactive basis such as trust in supervisor, trust in organization and trust in co-workers. There is a relation between organizational trust and working manners, intention to quit the job, organizational citizenship behavior, job or organization commitment, perception of justice, job satisfaction and motivation.

Some researchers regard trust as an outcome instead of a process, characteristic or a behavior. Managerial effectiveness related to exist of interpersonal trust. There is a positive relationship between mid-level managers and top managers. According to them, managers who show honesty, consistency, interpersonal benevolence and open communication reveal very effective organizations with their employees (Cho and Ringquist, 2011).

Trust eases effects of motivational factors on employee's working place behaviors and outcomes as influencing the behavior of an employee (Dirks and Ferrin, 2001). Muchinsky (1977) and Driscoll (1978) found the positive effect of trust on job satisfaction.

Trust in supervisor has a positive relationship with some behaviors such as employee satisfaction and intention to quit the job by means of establishing trust between employees and managers (Mayer et al., 1995; Kramer, 1999; Dirks and Ferrin, 2001). Dirks and Scarlicki (2009) imply that reliable employees show better performance at work because they get more advantages from their co-workers. The study of Grant and Sumath (2009) shows that the connection between positive social motivation and job performance is strong during working under a reliable manager. If managers are reliable and inform the goals openly, the intrinsic motivation and satisfaction of employees are stronger. Additionally, the intrinsic motivation and trust in supervisor seem two main drives for satisfaction of employees. Also, employees who work under high reliable managers have stronger motivation (Cho and Perry, 2012).

According to Katou (2013), procedural and distributional justice show more connection between reliability and honesty. The procedural justice is a better predictor of understanding motivation, commitment, work engagement and organizational citizenship than distributional justice. Procedural and distributional justice also show relationship in the trust in organization. Especially, procedural justice predicts motivation when it is compared with distributional justice. Dissatisfaction feelings about procedural injustice of employees may be eliminated by promoting them to involving in the decision making process, even it is aimed at their organization. At the other hand, dissatisfaction feelings about interactional injustice of employees aim

mostly at their supervisors. While organizational commitment is related with organizational trust, some worker behaviors such as job satisfaction and organizational citizenship behavior are related with personal trust. Content and process of human resource applications effect employee reactions such as organizational citizenship behavior, commitment, work engagement and motivation. Additionally, motivation seems high in service and trade sector. It also seems on women, elders, people who work in the same organization for years and sub-workers.

Trust influences affective and continuous commitment. Attitudes toward changing are the outcomes of trust. Trust also functionalize organizational citizenship and job satisfaction. Perceived organizational support of an employee contributes to continuous organizational commitment, lower intentions to leave and higher leader-member exchange. Also, trust in coworkers contributes positively perceived organizational trust. It positively effects affected commitment beside intention to leave (Ferres, Connell and Traraglione, 2004).

Güneşer (2002) refers many positive effects of trust in organizations. Trust improves moral of employees and reduce formality and resistance to change with increasing communications. It also contributes employees to support their organizations not only profit minded but also in every subject. When all these things come together, costs of the organization reduce while productivity and profitability, which is one of the most important goals of an organization, improves. There are some other outcomes of trust in organizations such as higher job satisfaction increased organizational commitment and organizational citizenship behavior.

Employees, nowadays, have an expectancy on taking responsibility and rights on their job performance. Managers improve motivation of employees with supporting them (Huang, 2012).

Individuals are intrinsically motivated as looking out for having good time, showing interest, satisfying their curiosity, expressing themselves or personal striving (Amabile, 1993).

Jo and Lee (2012) find positive effect of trust in organizations on intrinsic motivation in their study that is made between two groups which are working under high stressed and low stressed working conditions.

Akhlaq and Ahmed (2013) imply that motivation has a positive effect on trust in low-income countries.

In a study conducted on sales staff, trust in sales staff who work with their managers for a long time is higher when it is compared with sales staff who work with their managers not so long. There is also high trust between sales staff and their sales managers when sales goal determines collectively. Closeness such as friendship between manager and sales staff increases trust in supervisor by reducing uncertainty (Mallin, O'Donnell and Hu, 2010).

Trust does not only effect job performance positively but also has a strong effect on behaviors such as intensive cooperation and positive attitude for the job. Intrinsic job motivation has a strong relationship with managerial values, psychologic support and trust in supervisor (Dirks and Ferrin, 2001).

Küskü (1999) finds that there is no difference between feelings of supervisors toward their employees according to ages. On the other hand, employees trust level is affected in some situations by the age of the supervisors. It is found in the same study that gender, education and tenure do not effect trust. However, it is emphasized that trust is occurred after experiences in some researches (Zucker, 1986; Hosmer, 1995). Whether supervisor or employee, there is no difference between workers to trust in subordinates or managers. Moorman, Zaltman, and Deshpandé (1992) state trust as two ways. If there is no trust in two sides such as managers and employees, trust does not occur. Basically, employees trust their supervisors as supervisor how much she or he trust them (Küskü, 1999).

Öztürk and Aydın (2012) find in their study on vocational high school teachers that the trust level is high in female teachers when it is compared with the trust level of male teachers. Additionally, there is no significant difference between female and male teachers about the trust in supervisors.

Büte (2011) states that trust in supervisor and trust in organization have a positive effect on individual performance of employees but trust in co-worker does not effect it.

3. EFFECTS OF PERCIEVED ORGANIZATIONAL TRUST ON EMPLOYEE MOTIVATION: AN APPLICATION ON RETAIL STORE EMPLOYEE

3.1. The Purpose of the Research

The main purpose of this research is to determine the relationship between trust perception of employees and their motivation, and to specify the effect of employee motivation on organizational trust. In addition, it is examined perceptual differentiation of trust and motivation on employee according to gender, job tenure and education level of employees.

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

3.2. Research Method

3.2.1. Research Model

The type of study is a descriptive research model. The main goal with this type of research model is to describe relationship between variables and the subject of the study and to make future prediction based on these descriptions (Kurtuluş, 2010). This research is prepared for determination the relationship between motivation, which is a dependent variable, and independent variables, which are trust in organization, trust in manager and as a last one trust in coworkers. According to this, the research model is prepared as Figure 11.

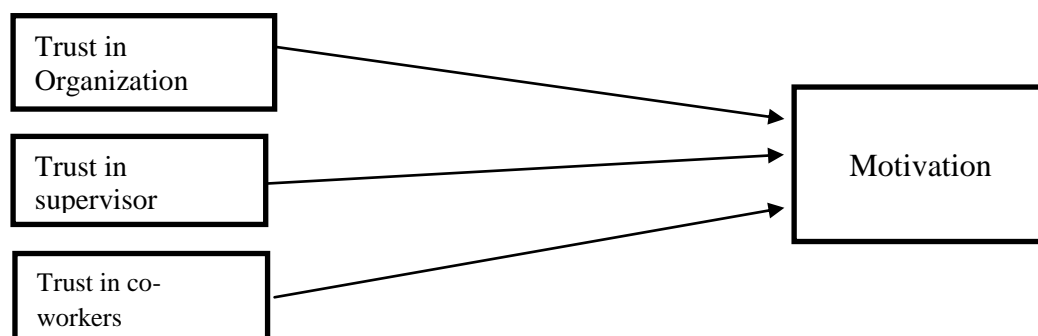


Figure 11: Model of the Research

3.2.2. The Hypothesis of the Research

The hypothesis of the research are:

H₁: Trust in organization effects the motivation of the retail store employees.

H₂: Trust in supervisor effects the motivation of the retail store employees.

H₃: Trust in co-workers effects the motivation of the retail store employees.

Research question: What kind of relationship is between organizational trust and motivation?

Research question: Do the relationship between motivation and organizational trust show difference according to gender, education, total work experience, total work experience in this company?

3.3. Sample

The main universe of this research is the all retail store employees in Turkey. Because it is not possible to reach the main universe in terms of time and cost, sample is restricted. According to this, 181 people, who work in 10 branches in European side of Istanbul of a textile retailstore company in Turkey, are chosen with convenience sampling method.

As an age distribution, %16,6 of participants younger and also under than 19, %49,7 of them are between 20 and 22. %19,3 of them are between 23 and 24. %14,4 of the participants are 25 and older.

As a gender distribution, 121 female and 60 male participated in the questionnaire. According to this numbers, the participants of the questionnaire are constituted by %67 female and %33 male of population.

As the total work experience of working life is considered, the sample consists of 11 participants for less than 1 month (6%), 20 participants for less than 6 months

(11%), 53 participants for 1 year (29%), 37 participants for 2 years (20%), 26 participants for 3 years (14%) and 34 participants for 4 years and more (19%).

As the total work experience in this company is considered, the sample consists of 28 participants for less than 1 month (15%), 41 participants for less than 6 months (23%), 62 participants for 1 year (34%), 24 participants for 2 years (13%), 21 participants for 3 years (12%) and 5 participants for 4 years and more (35%).

161 participants of 181 (89%) are Sales Representative. 18 of them (10%) are Cashier. 2 of them (1%) are Department Manager.

61 of participants (34%) have High School degree. 116 of them (64%) have Associate and Undergraduate degree. 4 of them (2%) have Master degree.

According to demographic information, most of the participants are single. 173 of participants remark their marital status as single. 6 of the participants (3%) are married. 2 of them remark their marital status as widow or divorced. Additionally, only 4 participants (2%) have children. Other 177 of participants (98%) do not have children.

3.5. Research Tools

It is made a literature review for research questionnaires which measure the relationship between motivation and organizational trust. Trust in Organization, Trust in Co-Workers and Trust in Supervisor is measured by using of factors of İslamoğlu Birsal and Börü's (2007) Trust in Organization questionnaire as questions (Trust in Supervisor: 0,9633, Trust in Co-Workers: 0,9506 and Trust in Organization: 0,9538). In this questionnaire, 10 items measure Trust in Organization, 9 items measure Trust in Co-Workers and 10 items measure Trust in Supervisor.

Motivation Questionnaire, which is used to measure relationship between motivation and hygiene theory and job satisfaction in retail store employees by Teck-Hong and Waheed (2011), is used as The Motivation Questionnaire. In this questionnaire, 14 items measure motivation factors and 16 items measure hygiene factors.

7 items in the last part of the questionnaire consist of demographic information such as gender, education, total work experience and total work experience in this company, title, marital status and information about children. All of the items in the questionnaire are scored on a six-point scale, ranging from (1) totally agree and (6) totally disagree except demographic information questions.

3.6. Analysis of Data

Cronbach's Alpha value is 0,915 for trust in organization variable, 0,936 for trust in co-workers variable and 0,957 for trust in supervisor variable. For motivation variable, it is 0,966. This reliability analysis which is made before factor analysis shows that all questionnaires have sufficient reliability because their values are more than 0,80.

There was made a correlation analysis between all items because motivation and trust are very similar concepts and measured with similar items. After this analysis, there was no high correlation ($>,70$) between motivation and trust items.

There is made inter-item correlation analysis because motivation and trust have similar concepts. As a result of this analysis, it does not found a high correlation between them ($>,70$).

3.6.1. Factor Analysis of Trust in Organization Questionnaire

In order to determine the dimension structure of trust in organization questionnaire, factor analysis was made. It is applied Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling and Bartlett test of sphericity to understand the data set is available for factor analysis. KMO value is 0,942 and the Bartlett test has significant result ($p=0,000$). According to these results, data set is available to make factor analysis.

Furthermore, anti-image correlation matrix is investigated in order to determine if each item contribute to resolution or not. It is found that there is no value less than 0,50 then no item has been excluded from analysis.

Principal component analysis with varimax rotation has been conducted. Only one item from Trust in Organization scale (Organization has high financial power) has

been excluded due to low factor loading (0,336). Three factors were yielded with minimum eigenvalue of 1 and 67% of variance was explained. The internal consistency scores, which is determined by Cronbach Alpha, for trust in manager, trust in co-workers and trust in organization are 0,957, 0,936, and 0,915, respectively.

Table 4: Organizational Trust Questionnaire Factor Analysis

	Loadings	Factor Variance (%)	Cronbach's Alpha
Factor1: Trust in Supervisor My Supervisor;		25,767	.957
Gives confidence to employees	,823		
Is competent in his job.	,809		
Provides a positive environment.	,806		
Cares about sharing information.	,791		
Is a good team leader.	,756		
Does not create tension in the organization.	,730		
Delegate the employees and cares about subordinates.	,724		
Has self-confidence.	,703		
Supports employees.	,702		
Is honest and fair.	,685		
Factor2: Trust in Co-Workers My Co-Workers;		22,797	.936
Show tolerance.	,850		
Are honest and open.	,831		
Are not politic and dissembler.	,819		
Do not take advantages of their co-workers.	,798		
Are responsible.	,785		
Are affectionate.	,723		
Improve themselves.	,683		
Are people who want to success with their own knowledge and effort.	,671		
Accommodate themselves easily to working environment.	,595		
Factor3: Trust in Organization My Organization;		19,035	.915
Creates commitment to organization.	,693		
Considers employee needs.	,691		
Has peaceful and fair working environment.	,687		
Pays regard recruitment and orientation	,662		

program.		
Shows attention and respect to its employees.		,641
Has a positive image in society.		,638
Provides long term employment.		,635
Has and honest and fair working process.		,629
Makes performance evaluation objectively.		,603
KMO: ,942		
P=.000 (Bartlet's Test)		67,60%

3.6.2. Factor Analysis of Motivation Scale

In order to test if motivation scale is appropriate for factor analysis, KMO-Bartlett test is applied. The results showed that KMO value is higher than 0,50 (.942) and Bartlett is significant (p=0,000). In addition, anti-image correlation matrix values are examined and no value less than 0,50 was found.

Principal component analysis with varimax rotation has been conducted to determine the factor structure of motivation scale. Due to insufficient factor loading (0,466<0,50), one item (My job is challenging and exciting.) has been omitted from the analysis. Therefore, four factors were yielded with more than eigenvalues of 1 and 70,79% of total variance was explained. The Cronbach Alpha values of factors of Social Intimacy and Safety, Intrinsic Motivation, Recognition, and Physical Needs are 0,936, 0,943, 0,901 and 0,838, respectively.

Table 5: Motivation Questionnaire Factor Analysis

	Loadings	Factor Variance (%)	Cronbach's Alpha
Factor1: Social Intimacy and Safety		21,466	.936
My colleagues are important to me.	,795		
I believe my job is secure.	,793		
I believe safe working at my workplace.	,780		
It is easy to get along with my colleagues.	,766		
My colleagues are helpful and	,762		

friendly.			
My workplace is located in an area where I feel comfortable.	,682		
I completely understand the mission of my company.	,590		
I feel satisfied at work because of my relationship with my supervisor.	,526		
My supervisors are strong and trustworthy leaders.	,523		
I feel my performance has improved because of the support from my supervisor.	,521		
Factor2: Intrinsic Motivation		21,247	.943
My work is thrilling and I have a lot of variety in tasks that I do.	,754		
My job allows me to learn new skills for career advancement.	,733		
I feel satisfied with my job because it gives me feeling of accomplishment.	,715		
My job allows me to improve my experience, skills and performance.	,714		
I will choose career advancement rather than monetary incentives.	,699		
I am proud to work in my company.	,670		
My job allows me to grow and develop as a person.	,659		
I feel I have contributed towards my company in a positive manner.	,651		
I am proud to work in this company because it recognizes my achievements.	,509		
I am proud to work for this company because the company policy is favorable for its workers.	,505		
Factor3: Recognition		17,125	.901
My manager always thanks me for a job well done.	,852		
I receive adequate recognition for doing my job well.	,836		
I feel appreciated when I achieve or complete a task.	,777		
The attitude of the administration is very accommodative in my company.	,541		
I am empowered enough to do my job.	,525		
Factor4: Physical needs		10,955	.838

I believe my salary is fair.	,851	
I feel satisfied because of the comfort	,706	
I am provided at work.		
I am proud to work for my company because of the pleasant working conditions.	,653	
I am encouraged to work harder because of my salary.	,562	
KMO: .942		70,79%
P=.000 (Bartlet's Test)		

3.6.3. Correlation Matrix between Variables

To make an analysis on a data set, it is expected that most of the correlation between factors needs to be higher than 0,30 (Cengiz and Kılınç, 2007).

Here, the Table 7 shows the correlation coefficients, means and standard deviations of all variables with dimensions of each.

Table 6: Correlation between Variables

Variables	Mean	Std. Dev.	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Trust in Organization	2,03	0,98								
2 Trust in Co-Workers	2,25	1,03	,631**							
3 Trust in Supervisor	1,90	1,07	,772**	,601**						
4 Trust	1,98	0,87	,903**	,841**	,902**					
5 Social Intimacy and Safety	1,88	0,96	,686**	,648**	,761**	,793**				
6 Intrinsic Motivation	2,30	1,13	,725**	,563**	,687**	,745**	,758**			
7 Recognition	2,44	1,28	,688**	,554**	,725**	,745**	,694**	,754**		
8 Physical Needs	3,06	1,45	,625**	,509**	,554**	,637**	,612**	,687**	,604**	
9 Motivation	2,29	1,01	,779**	,652**	,783**	,837**	,894**	,936**	,857**	,797**

** Correlation is significant at the 0.01 level.

According to results, positive and significant relationships are found between all variables. When evaluating the relationships between dimensions of organizational trust with dimensions of motivation, and overall organizational trust and motivation, it is seen that there is a positive meaningful relationship between each other. Thus, it can be answered the research question “What kind of relationship is between organizational trust and motivation?” as there is a positive and strong relationship between them

($r=0,837$). According to the correlation analysis results, it can be asserted that there is a positive and strong correlation among organizational and trust. Therefore, in order to obtain detailed knowledge regression analysis is performed between each dimensions of both organizational trust and motivation.

3.6.4. Regression Analysis

Table 7: Regression Analysis Results of the Effect of Organizational Trust Factors on Motivation

	Social Intimacy and Safety			Intrinsic Motivation			Recognition			Physical needs		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p	β	t	p
Trust in Organization	0,136	1,813	0,072	0,430*	5,256	0,000	0,271*	3,316	0,001	0,418*	4,381	0,000
Trust in supervisor	0,498*	6,842	0,000	0,282*	3,553	0,000	0,447*	5,628	0,000	0,131	1,419	0,158
Trust in Co-Workers	0,263*	4,416	0,000	0,123	1,892	0,060	0,114	1,761	0,080	0,166*	2,189	0,030
	R	0,801		R	0,758		R	0,757		R	0,647	
	R²	0,642		R²	0,574		R²	0,574		R²	0,419	
	Adj.R²	0,636		Adj.R²	0,567		Adj.R²	0,567		Adj.R²	0,409	
	F	105,845		F	79,598		F	79,434		F	42,516	
	p	0		p	0,000		p	0,000		p	0,000	

Dependent Variables: Social Intimacy and Safety, Intrinsic Motivation, Recognition, Physical needs

Four distinct multiple regression analyses is performed with the purpose of determining which dimension of organizational trust (independent variables) contributes to each dimension of motivation dimensions (dependent variables). The results showed that while trust in organization contributes to motivation dimensions of intrinsic motivation, recognition and physical needs, but not to social intimacy and safety. Hence, the H1 “Trust in organization effects the motivation of the retail store employees” is partially supported.

Trust in supervisor is found to have impact on social intimacy and safety, intrinsic motivation and recognition, but not on physical needs. Therefore, the H2

“Trust in supervisor effects the motivation of the retail store employees” is partially supported.

Trust in co-workers was found to be the weakest dimension of trust, which is found to influence only social intimacy and safety and physical needs. Unexpectedly, no contribution was found on intrinsic motivation and recognition. Thus, H3 “Trust in co-workers effects the motivation of the retail store employees” is partially supported.

Considering these results, trust in organization and supervisor is seen to have more impact on employee motivation than trust in co-workers. Because trust in co-workers has contribution on only two dimensions of motivation but others have three. The unfound relationship between trust in co-worker and intrinsic motivation should be investigated precisely in further studies.

3.6.5. Independent Samples T-Tests

Table 8: Result of Independent Samples T-Tests

		N	Mean	Std. Deviation	t	p
Motivation	Female	121	2,78	0,99	-0,149	0,261
	Male	60	2,30	1,04		
		N	Mean	Std. Deviation	t	p
Organizational Trust	Female	121	1,96	0,84	-0,536	0,072
	Male	60	2,03	0,95		

In order to compare the means of motivation and organizational trust levels according to gender, independent samples t-test is conducted for each variable. No significant differences were found (motivation: $p=0,261>0,05$; Organizational Trust: $p=0,072>0,05$). According to the results of independent samples t-tests, it can be said that there is no difference between males’ and females’ motivation and organizational trust levels.

3.6.6. Test of ANOVA

Table 9: ANOVA Test According to Education Level

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Trust	2,764	2	178	,066
Motivation	3,415	2	178	,035

		N	Mean	Std. Deviation	t	p
Trust	High School	61	1,9052	,76922		
	Associate and Undergraduate	116	2,0058	,93183	1,190	,307
	Graduate	4	2,5714	,35475		

As it is showed in Table 10, drawing upon the results of Levene test, equality of variances for organizational trust variable is accepted (Organizational Trust $p=0,066>0,05$). So, the requirement for conducting ANOVA test is provided. However, for motivation variable, heterogeneity of groups is found (Motivation $p=0,035<0,05$), so no further analysis is made for motivation variable.

The purpose of conducting one-way variance analysis is to show if there is difference in the organizational trust and motivation levels among education groups. As it is seen in Table 10, F value is found to be 1,190 and p values is 0,307 which states that there is no difference among education groups in means of organizational trust.

Table 10: ANOVA Test According to Total Work Experience in Working Life

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Trust	1,118	4	176	,350
Motivation	1,130	4	176	,344

		N	Mean	Std. Deviation	t	p
Motivation	Less than 6 months	31	2,11	,938	1,22	,302
	1 year	53	2,33	,975		
	2 years	37	2,42	1,15		
	3 years	26	1,98	,77		
	4 years and more	34	2,44	1,08		
Trust	Less than 6 months	31	1,69	,814	2,22	,069
	1 year	53	2,07	,825		
	2 years	37	2,05	,989		
	3 years	26	1,74	,716		
	4 years and more	34	2,22	,913		

In Table 11, test results, which investigate if motivation and organizational trust levels differ between groups of years of experience in overall working life, is shown. As it is seen in table, F values in organizational trust and motivation variables are 2,22 and 1,22 respectively. P values corresponding to organizational trust and motivation are 0,069 and 0,302 respectively. Depending on these results, no difference is found between variables according to groups of years of experience in overall working life.

Table 11: ANOVA Test According to Total Work Experience in This Company

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Trust	1,580	4	176	,182
Motivation	1,516	4	176	,199

		N	Mean	Std. Deviation	t	p
Motivation	Less than 6 months	69	2,28	1,03	,822	,535
	1 year	62	2,26	,856		
	2 years	24	2,52	1,22		
	3 years	21	2,22	1,14		
	4 years and more	5	1,66	,57		
Trust	Less than 6 months	69	1,88	,866	1,474	,284
	1 year	62	1,96	,777		
	2 years	24	2,35	1,04		
	3 years	21	2,01	,97		
	4 years and more	5	1,67	,46		

In Table 12, test results that investigates if motivation and organizational trust levels differ between each group of seniority is shown. As it is seen in table, F values in organizational trust and motivation variables are 1,474 and 0,822, respectively. P values corresponding to organizational trust and motivation are 0,284 and 0,535, respectively. Depending on these results, no difference is found between variables according to seniority.

Position, marital and children status in the demographic variables were not tested by ANOVA because of the unbalanced distribution of their percentages.

3.7. Limitations

Company, that this research is conducted, is a retail store company in textile retailing sector. It is possible to get different results in studies that are made on different sectors. Also, all employees in this research live in Turkey and Turkish citizens. Because of this, there may be different results, if the research made in a different company and sector. Additionally, this study made in Istanbul branches of the company. If it is made covering all stores of the company in Turkey or if it is made in a similar retail store company, it is thought that it may be give more accurate results.

CONCLUSION AND DISCUSSION

In this study, it is aimed to explain the effect on motivation of the organizational trust. In consequence of validity and reliability analyses on data that is gathered by Trust in Organization and Motivation Questionnaires, it is determined that validity and reliability is high of these questionnaires.

According to results of this study, there is a strong and positive effect of organizational trust on motivation. Organizational trust has positive effect on all dimensions of organizational trust which are trust in organization, trust in co-workers and trust in supervisor. Particularly, trust in supervisor dimension has stronger effect on motivation than other dimensions. Additionally, the very significant relationship between trust in supervisor and motivation is determined. This result shows that the organizations may provide positive contributions to employee motivation by developing trust building systems between its employees and its supervisors. This result is match up with the results of some similar studies (Huang, 2012). It also provides the study that found out the individuals, which work with trustworthy managers, have higher intrinsic motivation (Cho and Perry, 2012).

In this study which is made on employees who work in the retail stores, employees consider the trust in supervisor as the most important dimension of organizational trust. In other words, trust in supervisor dimension is more important than other dimensions in the perception of organizational trust. Recognition of supervisors as the first person who represent the organization may be shown the reason of this situation. The employee feelings of trust in supervisor may be the reason of growth the feelings of trust in the organization in the future. In the results of Trust in Organization Questionnaire, it is gathered compatible results with other researches such as employees trust their organization besides trusting in their supervisor (Tan and Tan, 2000).

Employee's opinion about trust in supervisor includes competency on supervisor on their work and providing a positive working environment. Integrity is known as a main competent on trust (Butler, 1991) as known as an important factor

between employees and supervisor (Gabarro, 1987). The results of this study support the academic literature by showing that the integrity is significantly important on trust in co-workers as important as trust in supervisor.

As the one of the findings of this study, fairness has an effect on trust perception. Employees expect that their supervisor is honest and fair, and their organization is to provide a peaceful and fair working environment. Judgement feelings which are revealed trust in supervisor and organization by this study match up with the judgement that is counted the one of the characteristics of establishing trust in working life (Butler, 1991).

It is seen in our study there are no significant differences in motivation according to some demographics such as gender and education ($p < 0,05$). This study shows differences from other studies which support the female workers are more motivated than male workers (Brown, 2007; Katou, 2013). It is also seen in the study there are no significant differences in trust feelings according to gender, education and tenure ($p < 0,05$). With this result, this study match up with Küskü's (1999) study which shows there is no differences between gender, education and tenure about trust feelings.

According to Öztürk and Aydın (2012), trust perception of female teachers is high when it is compared with trust feeling of male teachers. In this study, it is not found differences between male and female workers about trust feelings. Because of that, this study does not support that finding.

Social intimacy and safety, recognition and physical needs provide employee motivation according to this study. In Two Factor Theory of Herzberg, salary, which is one of the economic needs, is not very important to motivate people. Accordingly, physical needs appear as the least effective factor on motivation in this study. Likewise, recognition for one's achievement to accomplish a task is more important than salary and other physical needs for satisfaction in Herzberg's theory. Herzberg implies that succeed at workplace is the one of the most important factor for employee satisfaction. In this study, the sense of achievement under the intrinsic motivation factor is at the top of the items and thereby it is match up with this idea.

The one of the most important item under the recognition factor is the recognition of the employees by the supervisor. It is a motivator factor in two-factor theory. This situation match up with the findings that the trust should started by the supervisor (Whitener, et al., 1998). Thus, employees create the trust feelings and it will be the reason of the higher motivation.

As a result, trust feelings of the employees effect their motivation feelings. Education, gender, tenure mostly effect the trust perception of the employees. Behaviors of managers and employees, support of the organization which is work in seem as the most important factors to establish trust and motivation in an organization by the employees. Non-physical needs such as recognition, relationship with the co-workers, advancement in personality and job, taking responsibility, achievement are more important than physical needs such as salary, fringe benefits to motivate employees. Behaviors of the supervisors such as integrity, fairness and trustworthiness and delegation take a very important place for creating the trust feelings of the employees. Behaviors of the co-workers to each other such as showing tolerance, open and honest behaviors, not showing political behaviors, not abusing each other provide to establish trust between them. Considering employee needs, having a positive reputation in society, not making discrimination between employees and long time employment are the expectations from the organization by the employees for establishing trust and motivation. When these components are provided, motivation and trust perception of employees appears.

REFERENCES

- Açıkgöz, K. Ü. (2003). *Etkili Öğrenme ve Öğretme*. İzmir: Eğitim Dünyası Yayınları.
- Akhlaq, A., and Ahmed, E. (2013). The effect of motivation on trust in the acceptance of internet banking in a low-income country. *International Journal of Bank Marketing*. 31.2, 115-125.
- Altman, S., Valenzi, E., and Hodgetts, R. (1985). *Organizational Behavior: Theory and practice*. Orlando, FL: Academic Press Inc.
- Altuntaş, S. (2008). Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Kişisel-Mesleki Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*. 3, 185-201.
- Argyris, C. (1970). *Intervention Theory and Method, A Behavioral Science View*. Reading: Addison-Wesley.
- Arı, G. S. (2003). İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Arslan, M. M. (2009). Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*. 5.2, 274- 288.
- Arslantaş, C. C. and Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisine Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8.1, 114.
- Atwater, L.E. (1988) The Relative Importance of Situational and Individual Variables in Predicting Leader Behavior: The Surprising Impact of Subordinate Trust. *Group and Organizational Studies*. 13, 290-310
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları
- Baron, R. A. (1986). *Behavior in Organizations*. 2nd Ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Matbaası
- Bateman, T.S. and Zeithaml, C.P. (1990). *Management Function and Strategy*. Boston: Irwin

- Bhattacharya, R., Devinney T.M. and Pillutla, M. M. (1998). A Formel Model of Trust Based on Outcomes. *Academy of Management Review*. 23, 459-472
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., and Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bromiley, P. and Cummings, L. (1993). Organizations with Trust: Theory and Measurement. *Working Paper*. Minneapolis, MN: University of Minnesota.
- Brown, T. (2007). Teacher Motivation in Arkansas Schools. *Doctoral Thesis*. University of Central Arkansas.
- Butler, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*. 17, 643-663.
- Büte, M. (2011). Etik İklim Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 25.1, 171-192.
- Can, H. (1985). *Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İİBF Yayınları
- Cengiz, D. and Kılınç, B. (2007). Faktör Analizi ile 2006 Dünya Kupası'na Katılan Takımların Sıralamasının Belirlenmesi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 13.2, 351-370.
- Cho, Y. J. and Perry, J. L. (2012). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy. *Review of Public Personnel Administration*. 32.4, 382-406.
- Cho, Y. J. and Ringquist, E. (2011). Managerial Trustworthiness and Organizational Outcomes. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 21.1, 53-86.
- Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Clark, M. C. and Payne, R. L. (1997). The Nature and Structure of Workers' Trust in Management. *Journal of Organizational Behavior*. 18.3, 205-224.
- Costa, A.C. (2000). *A Matter of Trust: Effects on the Performance and Effectiveness of Teams in Organizations*. University Tilburg, Ridderkerk: Ridderkerk Print.
- Creed, D. R., and Miles, R. E. (1996). Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies and The Opportunity Costs of Controls. R. M. Kramer and T. R. Tyler (Ed.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* içinde. Thousand Oaks, CA: Sage, 16-38.

- Cummings L.L. and Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation”, R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Ed.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* içinde. Thousand Oaks, CA: Sage, 302 – 330.
- Daft, R., and Marcic, D. (2009). *Understanding Management*. 6th Ed. Mason, OH: South- Western Pub.
- Dasgupta, P. (1988). Trust as a Commodity. Gambetta, D. (Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* içinde. New York: Blackwell, 47-72.
- Davidoff, L. L. (1981). *Introduction to Psychology* (2nd Ed.). New York: McGraw- Hill
- Davis, K. (1987). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. 6th Ed. New York: McGraw-Hill.
- Deering, A. and Murphy, A. (1998). *The Difference Engine, Achieving Powerful and Sustainable Partnering*, Aldershot: Gower.
- Demircan N. and Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 10.2, 139-150
- Deniz, M. (2005). İşletme Yönetiminde Motivasyon. M. Tikici (Ed.). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler* içinde. Ankara: Nobel Yayınevi, 126-172.
- Derin, N. (2011). *İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Dessler, G. (1998). *Management Leading People and Organizations in the 21st century*. International Ed. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Deutsch M. (1958). Trust and Suspicion. *The Journal of Conflict Resolution*. 2.4, 265-279.
- Dirks, K. T. and Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*. 12, 450-467.
- Dirks, K. T., and Skarlicki, D. P. (2009). The relationship between being perceived as trustworthy by coworkers and individual performance?. *Journal of Management*. 35, 136-157.
- Driscoll, J. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academic Management Journal*. 21, 44- 56
- Driscoll, J. W. (1978). Trust and Participation in Organizational Decision Making As Predictors of Satisfaction. *Academy of Management Journal*. 21, 44-56.
- Ellinor, L. and Gerard, G. (1998). *Dialogue, Rediscover the Transforming Power of Conversation*. New York: John Wiley.

- Erdem, F. (2003). Örgütsel Yaşamda Güven, Ferda Erdem (Ed.). *Sosyal Bilimlerde Güven*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Erdem, F., and İşbaşı, J. (25-27 Mayıs 2000). Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans için Optimum Güven mi, Koşulsuz Güven mi? 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, 633-645.
- Erden, A. and Erden, H. (2009). Predicting organizational trust level of school managers and teachers at elementary schools. *Procedi-Social and Behavioral Sciences*. 1, 2180-2190.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım
- Erez, M. (1986). The Congruence of Goal-Setting Strategies with SocioCultural Values and Its Effect on Performance. *Journal of Management*. 12, 585-592.
- Farris, G.F., Senner, E.E. and Butterfield, D.A. (1973). Trust, culture and organisational behaviour. *Industrial Relations*. 12, 144-157.
- Ferres, N., Connell, J., and Traraglione A. (2004). Co-worker Trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitude. *Journal of Managerial Psychology*. 19.6, 608-622.
- Fukuyama, F. (2005). *Güven. Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*. Ahmet Buğdaycı (çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Gabarro, J. (1987). *The dynamics of taking charge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gambetta, D. (1988). Can We Trust Trust? D. Gambetta (Ed.). *Trust, Making and Breaking Cooperative Relations* içinde. New York: Basil Blackwell, 213-238.
- Gareth, R. J. and Jennifer M. G. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork, *The Academy of Management Review*. 23.3, 531-546.
- Geus, A. de. (1997). *The Living Company, Habits for Survival in A Turbulent Business Environment*. Cambridge: HBS Press.
- Ghoshal, S. and Bartlett, C. A. (1997). *The Individualized Corporation, Great Companies Are Defined by Purpose, Process, and People*. New York: HarperPerennial.
- Grant, A. M., and Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*. 94, 927-944.

- Güneşer, A. B. (2002). Organizasyonlarda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi, Bankacılık Sektöründe bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Halis, M., Gökgöz, G. S. and Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 17, 187-205
- Hofstede, G. H. (1972). The Colors of Collars. *Columbia Journal of World Business*. September, 72-78.
- Hollis, M. (1998). *Trust within Reason*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*. 20.2, 379-403.
- Hovland, C. I., Janis, I. L., and Kelley, H. H. (1953). *Communication and persuasion*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Huang, J.T. (2012). Be Proactive as Empowered? The Role of Trust in One's Supervisor in Psychological Empowerment, Feedback Seeking, and Job Performance. *Journal of Applied Social Psychology*. 42, E103-E127.
- İslamoğlu, G., Birsal, M. and Börü, D. (2012). Trust Scale Development in Turkey. E-proceeding. *14th E-LEADER Berlin*. Berlin: Chinese American Scholars Association (CASA).
- İslamoğlu, G., Birsal M., and Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven*. İstanbul: İnkılap Yayınları.
- Jo, N. Y. and Lee K. C. (2012). The Effect of Organizational Trust, Task Complexity and Intrinsic Motivation on Employee Creativity: Emphasis on Moderating Effect of Stress. *Human Centric Technology and Service in Smart Space. Lecture Notes in Electrical Engineering*. 182, 199-206.
- Johnson, D. S. and Grayson, K. (1998). Sources and Dimensions of Trust in Service Relationships. *Working Paper*. London: London Business School Centre for Marketing.
- Kamer, M. (2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Katou, A. A. (2013). Justice, trust and employee reactions: an empirical examination of the HRM system. *Management Research Review*. 36.7, 674 - 699

- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. (1. Baskı). İstanbul: Alfa Akademi Yayınları.
- Kinicki, A. and Williams B.K. (2010). *Management: A Practical Introduction*. New York: McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, S. and Locke, E. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*. 5.2, 48-60.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım
- Korsgaard, M. and Roberson, L. (1995). Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions. *Journal of Management*. 21.4, 657 - 669.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*. 50, 569-598.
- Kurtuluş, K. (2007). *Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Yayınları.
- Küskü, F. (1999). Yöneten – yönetilen ilişkisinde güven: Ampirik bir inceleme. *Amme İdaresi Dergisi*. 32.1, 135-151.
- Lane, C. (1998) Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust. C. Lane and R. Bachmann (Ed.). *Trust within and between Organizations, Conceptual Issues and Empirical Applications* içinde. Oxford: Oxford University Press, 1-30.
- Lazaric, N. and Lorenz, E. (1998). The Learning Dynamics of Trust, Reputation and Confidence'. N. Lazaric and E. Lorenz (Ed.). *Trust and Economic Learning* içinde. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 1-20.
- Lewicki, R. J. and Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. R. M. Kramer and T. R. Tyler (Ed.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* içinde. Thousand Oaks, CA: Sage, 114-139.
- Lewis, J. D. (1999). *Trusted Partners, How Companies Build Mutual Trust and Win Together*. New York: The Free Press.
- Lewis, J. D. and Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*. 63.3, 967-84.
- Lindgren, H. J., and Byrne, D. (1971). *Psychology: An Introduction to a Behavioral Science*. 3rd. Ed. New York: Wiley and Sons.
- Locke, E. A., and Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal-Setting and Task Performance* NJ: Prentice Hall.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. Chicester: John Wiley.

- Luthans, F. (1992). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach*. 12ed. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. and Doh, J. P. (2012). *International Management: Culture, Strategy and Behavior*. 8 Ed. New York: McGraw-Hill.
- Mallin, M. L., O'Donnell, E. A. and Hu, M. Y. (2010). The Role of Uncertainty and Sales Control in the Development of Sales Manager Trust. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 25.1, 30-42.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*. 20, 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.
- McClelland, D. C. (1985). *Human Motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- McGregor, D. (1967). *The Professional Manager*. New York: McGraw-Hill
- Miner, J. B. (1992). *Industrial and Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. R. M. Kramer and T. R. Tyler (Ed.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* içinde. Thousand Oaks, CA: Sage, 261-287
- Moorman, C., G. Zaltman, and Deshpandé, R. (1992). Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations. *Journal of Marketing Research*. 29.3, 314–28.
- Muchinsky, P. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academic Management Journal*. 20, 592-607.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998) Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*. 23, 242-266.
- Nanus, B. (1989). *The leader's edge: The seven keys to leadership in a turbulent world*. Chicago: Contemporary Books.
- Newell, S. and Swan J. (2000). Trust and Inter-organizational Networking. *Human Relations*. 53.10, 1287-1328.
- Nooteboom, B. (1996). Trust, Opportunism and Governance: A Process and Control Model. *Organization Studies*. 17.6, 985-1010.

- Nooteboom, B., (2002). *Trust: forms, foundations, functions, failures and figures*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Önen, L. and Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Özdaşlı, K. and Yücel, S. (2010). Yöneticiye Bağlılıkta Yöneticiye Güvenin Etkisi: Yapısal Eşitlik Modeli ile Bir Analiz, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11, 67-83.
- Özkalp, E. and Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları
- Öztürk, Ç. and Aydın, B. (2012). Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11. 2, 485-504.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., and 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, 259-298.
- Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri için Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları
- Reina D.S. and Reina M.L. (1999). *Trust and Betrayal in the Workplace, Building Effective Relationships in Your Organization*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Rempel, J. K., Holmes J.G. and Zanna M.P. (1995). Trust in Close Relationship. *Journal of Personality and Social Psychology*. 49, 95-112
- Robbins S. P. and DeCenzo, D. A. (2001). *Fundamentals of Management*. Third Edition, New Jersey: Prentice- Hall Inc.
- Robbins, S. (1998). *Organizational Behavior*. 8th Ed. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Robbins, S. H., and Coulter, M. (2012). *Management*, NJ: Prentice Hall
- Rotter, J. B. (1967). A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust. *Journal of Personality*. 35, 651-665
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. and Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*. 23, 393.

- Ryan, K. and Oestreich D.K. (1998). *Driving Fear Out of the Workplace: Creating the Hightrust, High-Performance Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sabuncuoğlu, Z. (1982). *Endüstriyel Davranışlar*. Bursa: Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Fakültesi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. and Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: ALFA Basım Yayın.
- Sako, M. (1998). Does Trust Improve The Bussines Performance? *Trust within and between Organizations, Conceptual Issues and Empirical Applications* içinde. Oxford: Oxford University Press, 88-117.
- Sapienza, H. J. and Korsgaard, M. A. (1996). The Role of Procedural Justice in Entrepreneur–Venture Capital Relations. *Academy of Management Journal*. 39, 544–574.
- Schermerhorn, J. (1996). *Management*. 5th Ed. USA: John Wiley and Sons. Inc.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., and Smith, B. (1994). *The fifth Discipline Fieldbook*. New York: Doobleday.
- Shapiro, S. P. (1987). The Social Control of Impersonal Trust. *American Journal of Sociology*. 93.3, 623-58.
- Shaw, R. B. (1997). *Trust in The Balance: Building Succesful Organizaitons on Results, Integrity and Concern*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., and Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*. 18.4, 35-48.
- Shockley-Zalabak, P., Morreale, S., and Hackman, M. Z. (2010). *Building the High-Trust Organization: Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust*. San Francisco, CA: John Wiley and Sons, Inc.
- Six, F. E. (2004). *Trust and trouble: Building interpersonal trust within organizations*. Amsterdam: ERIM (Erasmus Research Institute of Management) Publishing.
- Sözen, U. (1980). *Örgütlenme Kuramı, Karşılaştırmalı Bir İrdeleme*. Ankara: İlk-San Matbaası.
- Şakar, A. N. (2012). Örgütsel Güven. D. E. Özler (Ed.). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde. Bursa: Ekin Yayınevi, 21-40.
- Teck-Hong, T. and Waheed, A. (2011). Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money. *Asian Academy of Management Journal*. 16.1, 73–94.
- Tevrüz, S. Erdem, İ., and Bozkurt, T. (2012). *Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım*. Ankara: Nobel Yayınevi.

- Türkiye Perakendecilik Meclisi Sektör Raporu (2012). Ankara: TOBB Yayınları
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*. 13, 93-118.
- Uzbilek, A. (2006). Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Başkent Üniversitesi
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. and Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*. 23.3, 513.
- Winter, D. (1998). Toward a science of personality psychology: David McClelland's development of empirically derived TAT measures. *History of Psychology*.1.2, 130-153.
- Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*. 17, 229-239.
- Zand, D. E. (1997). *The Leadership Triad, Knowledge, Trust and Power*. New York: Oxford University Press
- Zucker, L. G. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840 - 1920', *Research in Organizational Behavior*. 8, 53 - 111.
- Zucker, L.G., Darby, M. R., Brewer M. B. and Peng, Y. (1996). Collaboration structure production. R. M. Kramer and T. R. Tyler (Ed.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* içinde. Thousand Oaks, CA: Sage, 90-113.

APPENDIX

APPENDIX 1: QUESTIONNAIRE

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı Yüksek Lisans programında Yrd. Doç. Dr. Melek Birsal danışmanlığında Mustafa Tuysuz tarafından yürütülen tez çalışması kapsamında uygulanmaktadır.

Araştırmanın amacı, çalışanların kurumsal güven ve iş yerinde motivasyon ile ilgili görüşlerini almak ve bu konuda duygu ve düşüncelerini değerlendirmektir. Bu anket formundaki bilgiler yalnızca araştırmacı tarafından kullanılacaktır ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu nedenle herhangi bir şekilde anket formu üzerine isminizi yazmayınız.

Anket yaklaşık 10-15 dakika sürmektedir. Soruları cevaplarken göstereceğiniz özen ve hassasiyet araştırmanın güvenilirliği açısından önem taşımaktadır. Bu yüzden tüm maddeleri içtenlikle cevaplayınız ve boş bırakmayınız.

Değerli zamanınızı ayırdığınız ve katkıda bulunduğunuz için çok teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Mustafa Tuysuz

Aşağıda kurumlarla ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü " <i>Tamamen katılıyorum</i> " dan " <i>Hiç Katılmıyorum</i> " a doğru uzanan ölçek üzerinde işaretleyiniz.		Tamamen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
Çalıştığım kurum;							
1	Dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir.						
2	Toplumda pozitif imaja sahiptir.						
3	Huzurlu ve adil bir çalışma ortamına sahiptir.						
4	İşe alımı ve işe oryantasyon programını önemser.						
5	Çalışanlarında bağlılık yaratır.						
6	Yüksek mali güce sahip bir kurumdur.						
7	Çalışanlarına ilgili ve saygılıdır.						
8	Performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır.						
9	Çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alır.						
10	Uzun süreli istihdam sağlar.						

Aşağıda çalışma arkadaşları ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü " <i>Tamamen katılıyorum</i> " dan " <i>Hiç Katılmıyorum</i> " a doğru uzanan ölçek üzerinde işaretleyiniz.		Tamamen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
Çalışma arkadaşlarım;							
11	Bilgi ve çabası ile başarmak isteyen kişilerdir.						
12	Kendilerini geliştirirler.						
13	Dürüst ve açıktırlar.						
14	Çalışma arkadaşlarına karşı sevecendirler.						
15	Çalışma arkadaşlarını istismar etmezler						
16	Hoşgörülüdürler.						
17	Sorumluluk sahibi kişilerdir.						
18	Politik ve içten pazarlıklı değildirler.						
19	Çalışma ortamına kolayca uyum sağlarlar.						

Aşağıda yöneticilerle ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü " <i>Tamamen katılıyorum</i> " dan " <i>Hiç Katılmıyorum</i> " a doğru uzanan ölçek üzerinde işaretleyiniz.		Tamamen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
Yöneticim;							
20	Çalışanları destekler.						
21	Dürüst ve adildir.						
22	İyi bir takım lideridir.						
23	Olumlu bir çalışma ortamı oluşturur.						
24	Kendine güvenir.						
25	Kurum içinde gerginlik yaratmaz						
26	Bilgi paylaşımına önem verir.						
27	Çalışanlara güven verir.						
28	İşinde yetkindir.						
29	Yetki verir ve altında çalışanları önemser.						

Aşağıda işyerinde motivasyon ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü "Tamamen katılıyorum" dan "Hiç Katılmıyorum" a doğru uzanan ölçek üzerinde işaretleyiniz.		Tamamen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Orduka Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
30	Başarılarımı takdir ettiği için bu kurumda çalışmaktan gurur duyarım.						
31	İşimden memnunum çünkü bana başarıma hissi veriyor.						
32	Çalıştığım kurumun bana olumlu katkıları olduğunu düşünürüm.						
33	Maddi teşviklerden çok kariyerimde ilerlemeyi tercih ederim.						
34	İşim kariyerimde ilerlemem için yeni beceriler kazanmama izin verir.						
35	Yaptığım iş heyecan verici ve çeşitliliğe sahip bir iştir.						
36	İşimi yapabilmem için yeterince güçlendirildiğimi düşünürüm.						
37	İşim heyecan verici ve zorlayıcıdır.						
38	İşimi başardığımda veya tamamladığımda takdir edildiğimi hissedirim.						
39	Yöneticim, işimi iyi yaptığımda her zaman teşekkür eder.						
40	İşimi iyi yaptığımda yeterince takdir edilirim.						
41	Bu kurumda çalışmaktan gurur duyarım.						
42	İşim kendimi geliştirmeme ve ilerlememe izin verir.						
43	İşim, tecrübemin, becerilerimin ve performansımın gelişmesine izin verir.						
44	Çalıştığım kurumda yönetimin tutumu çok uzlaşmacıdır.						
45	Bu kurumun politikaları çalışanlardan yana olduğu için burada çalışmaktan gurur duyarım.						
46	Kurumumun misyonunu tam olarak anlıyorum.						
47	Çalışma arkadaşlarımla anlaşmak kolaydır.						
48	Çalışma arkadaşlarım yardımsever ve arkadaş canlısıdır.						
49	Çalışma arkadaşlarım benim için önemlidir.						
50	İşyerimde emniyetle çalışıldığına inanıyorum.						
51	İşimin güvenli olduğuna inanıyorum.						
52	İş yerimin lokasyon olarak bulunduğu yerde kendimi rahat hissedirim.						
53	Yöneticimin verdiği destekle performansımın geliştiğini hissediyorum.						
54	Yöneticimle olan ast üst ilişkimden dolayı işimden memnunum.						
55	Yöneticilerim güçlü ve güvenilir liderlerdir.						
56	Maaşım beni daha çok çalışmaya teşvik eder.						

57	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.						
58	Çalıştığım yerde sağlanan konfordan dolayı işimden memnunum.						
59	İyi çalışma koşullarından dolayı bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.						

Demografik Bilgiler

Aşağıda bazı demografik bilgiler ile ilgili bir form bulunmaktadır. Kurumsal güven ve işyerinde motivasyonla ilgili olduğu düşünüldüğünden bu bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırma sonuçlarının sağlıklı olması açısından lütfen eksiksiz doldurunuz.

60- Yaş

61- Cinsiyet Kadın Erkek

62- İş hayatında çalışılan toplam süre

63- Bu kurumda çalışılan toplam süre

64- Bulduğunuz Şehir

65- Pozisyon

(Ör: Satış danışmanı, Departman Şefi, Mağaza müdürü vs.)

66- Eğitim Durumu Lise Önlisans/Lisans Lisans Üstü

Diğer (Belirtiniz)

67- Medeni Durum Bekar Evli Dul/Boşanmış

68- Çocuk durumu Var Yok

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI

**ALGILANAN KURUM İÇİ GÜVENİN ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ZİNCİR
MAĞAZA UYGULAMASI**

Yüksek Lisans Tezi

MUSTAFA TUYSUZ

İSTANBUL, 2015

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI

**ALGILANAN KURUM İÇİ GÜVENİN ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ZİNCİR
MAĞAZA UYGULAMASI**

Yüksek Lisans Tezi

MUSTAFA TUYSUZ

Tez Danışmanı

Yrd. Doç.Dr. Melek Birsal

İSTANBUL, 2015

MARMARA UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

**EFFECTS OF PERCIEVED ORGANIZATIONAL TRUST
ON EMPLOYEE MOTIVATION: AN APPLICATION ON
RETAIL STORE EMPLOYEES**

Master Thesis

MUSTAFA TUYSUZ

ISTANBUL, 2015



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME (İNGİLİZCE) Anabilim Dalı ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ (İNGİLİZCE)
Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi MUSTAFA TUYSUZ'un EFFECTS OF
PERCEIVED ORGANIZATIONAL TRUST ON EMPLOYEE MOTIVATION: AN
APPLICATION ON RETAIL STORE EMPLOYEES adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim
Kurulunun 29.12.2015 tarih ve 2015-45/1 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği /
oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 12 / 02 / 2016

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

	Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1.	Tez Danışmanı Yrd. Doç. Dr. MELEK BİRSEL	
2.	Jüri Üyesi Doç. Dr. AYŞE ALEV TORUN	
3.	Jüri Üyesi Yrd. Doç. Dr. SEZER CİHAN GÜNAYDIN	

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı	: Mustafa Tuysuz
Anabilim dalı	: İşletme (İngilizce)
Programı	: Organizational Behavior
Tez Danışmanı	: Yrd. Doç. Dr. Melek Birsell
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans- 2015
Anahtar Kelimeler	: Güven, Örgütsel Güven, Kurum İçi Güven, Çalışma Arkadaşına Güven, Yöneticiye Güven, Motivasyon, İşsel Motivasyon, Güdü, Zincir Mağaza Çalışanları.

ÖZET

ALGILANAN KURUM İÇİ GÜVENİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ZİNCİR MAĞAZA UYGULAMASI

Son yıllarda, kurumların daha verimli ve amaca dönük çalışmalarında sadece çalışma ortamlarının iyileştirilmesinin değil aynı zamanda kurum içi güven ve buna bağlı olarak motivasyonun da etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Teknolojinin gelişmesi, bilgiye ulaşmadaki kolaylık, çalışan kesimin yaşı, cinsiyeti gibi demografik değişimler ile çalışanların yoğun olduğu sektörlerdeki değişimler güven ve motivasyonun etkisinin ortaya çıkmasında önde gelen etkenlerdendir. Bu çalışma ile kurum içi güvenin, çalışanların motivasyonuna olan etkisi araştırılmıştır. Zincir mağaza çalışanlarını dikkate alan bu çalışmada, yöneticiye güven, çalışma arkadaşına güven ve çalışılan kuruma güven unsurları ile çalışan motivasyonu arasında anlamlı bir etki olduğu görülmüştür.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Mustafa Tuysuz
Field	: Management
Programme	: Organizational Behavior
Supervisor	: Asst. Prof. Dr. Melek Birsell
Key Words	: Trust, Organizational Trust, Trust to Colleague, Trust to Supervisor, Motivation, Intrinsic Motivation, Retail Store Employees.

ABSTRACT

EFFECTS OF PERCIEVED ORGANIZATIONAL TRUST ON EMPLOYEE MOTIVATION: AN APPLICATION ON RETAIL STORE EMPLOYEES

Effective and goal oriented work in the organizations is revealed that organizational trust and motivation besides the improvement of the working environment. Some reasons which effect this situation are development of technology, simplicity of the access to information, demographic changes such as the age of the working class and gender. It has been investigated that the effect of percieved organizaitonal trust on employee motivation within the organization by this study. According to this study, trust to supervisor, trust to colleagues and trust to organization have the significant relationship with the employee motivation.

İÇİNDEKİLER

GENEL BİLGİLER.....	ii
ÖZET	ii
GENERAL KNOWLEDGE.....	iii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER	viii
TABLOLAR	ix
GİRİŞ	1
1. MOTİVASYON.....	5
1.1. Motivasyon Tanımı.....	5
1.2. Motivasyon Süreci	7
1.3. GÜDÜ ÇEŞİTLERİ.....	9
1.3.1. Temel GÜDÜLER	10
1.3.2. Sosyal GÜDÜLER.....	11
1.3.3. Psikolojik GÜDÜLER	11
1.4. Motivasyon Kuramları.....	12
1.4.1. Kapsam Kuramları	13
1.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	13
1.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	16

1.4.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı	19
1.4.1.4. McClelland'ın Başarı Kuramı.....	21
1.4.2. Süreç Kuramları.....	23
1.4.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı	23
1.4.2.2. Porter-Lawler Modeli	25
1.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	25
1.4.2.4. Locke'un Amaç Kuramı	27
2. GÜVEN	29
2.1. Güvenin Tanımı.....	29
2.2. Güvenin Önemi.....	31
2.3. Güven Türleri	34
2.3.1. Duygusal Boyutta Güven	34
2.3.2. Bilişsel Boyutta Güven	35
2.3.3. Odaklanma Boyutuna Göre Güven	36
2.3.4. Düzeylerine Göre Güven	37
2.4. Örgütsel Güvenin Boyutları	38
2.4.1. Kuruma Güven.....	38
2.4.2. Yöneticiye Güven.....	38
2.4.3. Çalışma Arkadaşına güven.....	39

2.5. Güven Modelleri	40
2.5.1. Mishra' nın Güven Modeli	40
2.5.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli	42
2.5.3. Mayer, Davis ve Schoorman Modeli.....	43
2.5.4. Bromiley ve Cummings Güven Modeli	45
2.5.5. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetmel Güvenilirlik Modeli	45
2.5.6. Örgütsel Güven ve Motivasyon Arasındaki İlişki	49
3. ALGILANAN KURUM İÇİ GÜVENİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ZİNCİR MAĞAZA UYGULAMASI.....	53
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	53
3.2. Araştırma Yöntemi.....	53
3.2.1. Araştırma Modeli	53
3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri	54
3.3. Araştırmanın Anakütle (Evren) ve Örnekleme.....	54
3.5. Veri Toplama Yöntem ve Aracı	55
3.6. Veri ve Bilgilerin Analizi	56
3.6.1. Kurum İçinde Güven Anketi Faktör Analizi.....	57
3.6.2. Motivasyon Anketi Faktör Analizi	59
3.6.3. Faktörler Arasındaki Korelasyon.....	61
3.6.4. Regresyon Analizi.....	62

3.6.5. Bağımsız Gruplar T-Testi.....	63
3.6.6. ANOVA Testi.....	64
3.7. Araştırmanın Kısıtları	67
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	68
KAYNAKÇA	71
EKLER.....	81
EK 1: Anket	82

ŞEKİLLER

Şekil 1: Motivasyon Süreci Öğeleri	8
Şekil 2: Motivasyon Süreci.....	9
Şekil 3: Motivasyon-Davranış İlişkisi	12
Şekil 4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	15
Şekil 5: Motivasyon Faktörleri ile Hijyen Faktörlerin Motivasyon Üzerindeki Etkisi	17
Şekil 6: Victor Vroom'un Motivasyon Modeli.....	24
Şekil 7: Stacey Adams'ın Eşitlik Kuramı	26
Şekil 8: Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli.....	43
Şekil 9: Mayer, Davis ve Schoorman Modeli	44
Şekil 10: Yönetsel Güvenilirlik Modeli	48
Şekil 11: Araştırma Modeli.....	54

TABLÖLAR

Tablo 1: Herzberg'in Hijyen ve Motivasyon Faktörleri.....	17
Tablo 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ve Herzberg'in Motivasyon Hijyen Faktörler Kuramı Karşılaştırması	18
Tablo 3: Alderfer'in Erg Kuramı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ve Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Karşılaştırması	20
Tablo 4: Kurum İçinde Güven Anketi Faktör Analizi.....	58
Tablo 5: Motivasyon Anketi Faktör Analizi	60
Tablo 6: Faktörler Arasındaki Korelasyon.....	61
Tablo 7: Örgütsel Güven Boyutlarının Motivasyon Boyutları Üzerindeki Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 8: Bağımsız Gruplar T- Testi Sonuçları	63
Tablo 9: Eğitim Seviyesine Göre Anova Testi Sonucu.....	64
Tablo 10: İş Hayatında Çalışılan Toplam Süreye Göre Anova Testi Sonucu..	65
Tablo 11: Bu Kurumda Çalıştıkları Toplam Süreye Göre Anova Testi Sonucu	66

GİRİŞ

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

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

18. yüzyılın sonu ve 19. yüzyılın ikinci yarısında Avrupa ve Amerika’da boy gösteren sanayi devrimi, sonuçları itibari ile tüm dünyayı etkilemiştir. Sanayi devriminden önceki dönemlerde sermaye sahipleri işletmelerinde, hem yönetici, hem işletmeci, hem de yatırımcı olarak yer almaktaydılar. Sanayi ile birlikte gelen makineleşme, yıllarca çiftçilik ve esnafılık gibi küçük işletmeler halinde ekonomik faaliyet gösteren insanları bir araya getirmiş ve fabrikalarda, kimi zaman en zor şartlar

altında çalışmalarına neden olmuştur. Bu çalışmalar esnasında yığınların kontrolü de zorlaşmış, organizasyonların tecrübe ve sezgiye dayalı olarak yönetilmeleri güçleşmiştir. Bu durum yönetici olarak isimlendirilen yeni bir çalışan sınıfının doğmasına neden olmuştur (Baransel, 1993).

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

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

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

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

Ülkemizdeki ekonomik gelişmelere bağlı olarak, zincir mağazalar da ekonomik büyüme ve gelişmelerini sürdürmekte, alışveriş merkezlerinde veya şehirlerin en işlek yerlerinde onlarca kişinin çalıştığı şubeler açarak ekonomik faaliyetlerini göstermektedirler. Sektörel alanda istihdamın en fazla olduğu ilk 3 sektör; 1 milyon 74 bin kişi ile perakende ticaret, 869 bin kişi ile bina inşaatı, 563 bin kişi ile de kara ve boru hattı taşımacılığı sektörü olmuştur (Türkiye Perakendecilik Meclisi Sektör Raporu, 2012). Bu kurumlarda çalışan insanların kurumlarına ve çalışma arkadaşlarına olan güven duygusu, belirtildiği gibi, organizasyonların başarılı olmasında en önemli

etkenlerdendir. Bu alışma, zincir mağaza çalışanlarının çalıştıkları kuruma, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine olan güvenlerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca güvenilir bir organizasyonun, çalışanların motivasyonlarını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın ilk bölümü motivasyonun literatür yazını ile başlamaktadır. İkinci bölüm, literatürdeki güven çalışmalarından oluşmakta ve güven ile motivasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Üçüncü bölüm, motivasyon ve güven anketlerinin analizini içermektedir. Son bölüm ise, sonuçları ve değerlendirmeyi içermektedir.

1. MOTİVASYON

1.1. Motivasyon Tanımı

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

Motivasyonun öne çıkan iki özelliği vardır. İlk olarak motivasyon, kişisel bir durumdur. Bir kişiyi motive eden şey bir diğer kişiyi motive etmeyebilir. Diğer özellik ise, motivasyon, ancak kişinin davranışları yolu ile gözlenebilir. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılır. Koçel’e göre motivasyon kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma gayreti ile ilişkilidir. Kişi ile yaptığı iş arasında motivasyona etki eden bir durum söz konusudur. Yapılan iş, birey için işin ekonomik değeri, sosyal statüsü ve prestij değeri ve psikolojik değeri gibi anlamlar taşımaktadır. Diğer yandan iş için, kişinin de taşıdığı bazı anlamlar vardır. Çünkü işin gelişmesi bunu yapan kişiye bağlıdır. Motivasyon açısından önemli olan kişilerin uygun ortamda kendileri için anlamlı işi yapmalarıdır. İş yapan kişi, yaptığı işi anlamlı bulmadığı takdirde motivasyon her zaman bir sorun olarak ortaya çıkacaktır (Koçel, 2013).

Örgütsel Davranış alanında yapılmış olan araştırmaların ve geliştirilen kuramların temelinde yönetim konusunda başarıyı getirecek yöntemi bulma arayışı

vardır. Yöneticiler farklı ihtiyaç ve kişiliklere sahip çalışanları, organizasyonun hedeflerine uygun şekilde yönlendirme amacındadır. Böylece verimliliği artırma ve işletmenin temel hedefi olan karlılığı arttırmak düşüncesindedirler. Bu yaklaşımla bir değerlendirme yapılırsa motivasyon, çalışanları organizasyon amaçlarına yaklaştıran, onları organizasyon amaçlarına inandıran ve özendiren eylemler olarak tanımlanabilir (Miner, 1992).

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

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

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

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

Güdü: Bireyi bir amaca ulaştırmak için harekete geçiren, yaptığı davranışı güçlendiren ve etkinleştiren güçtür (Güney, 2011). Morgan (1977) güdüyü, güdülenme

sürecinde ihtiyaç ve dürtünün oluşturduğu ilk aşamayı içine alan bir kavram olarak tanımlamıştır. Fakat kimi araştırmacılar güdüyü öğrenilen ihtiyaçları tatmin için organizmayı harekete geçiren itici bir güç olarak tanımlarken, dürtü kavramını fizyolojik ihtiyaçları tatmin için organizmayı harekete geçiren bir güç olarak tanımlamaktadırlar (Davidoff, 1981). Güdü, kendini verme, zaman ayırma, hoşlanma vb. birçok duyguyu içeren karmaşık yapıya sahip bir kavram olarak da tanımlanmaktadır (Açıkgöz, 2003).

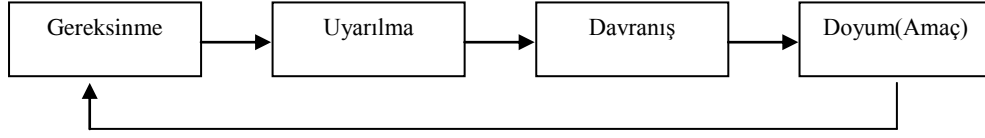
Başarı Güdüsü: Başarı güdüsü, bireylerin mükemmel sonuçlara ulaşmak için çabalamalarına neden olan saik olarak tanımlanmıştır (McClelland, 1985). Diğer bir deyişle, güçlükleri yenme, ilerleme ve geliştirme arzusu olarak ifade edilebilir (Güney, 2011). Başarı güdüsü, iyi iş yapma, ya da kusursuzluk standartlarıyla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

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

1.2. Motivasyon Süreci

Genel olarak motivasyon süreci, ihtiyaç veya beklenti, uyarılma, davranış ve doyum veya amaç aşamalarından oluşur. Bireylerde ortaya çıkan gereksinme motivasyon sürecinin ilk aşamasıdır. Bu gereksinme sonucunda bireyde onu karşılama isteği belirir. Birey, gereksinmeler belirledikten ve bunlar için çeşitli uyarılarla uyarıldıktan sonra bu gereksinimi gidermek için davranışlara geçer. Bireyin amacı gereksinmelere karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Birey son aşamaya geldiğinde ihtiyacı karşılanmış ve tatmin sağlanmıştır. Organizasyonlarda çalışanların arzu edilen seviyelerde performans gösterebilmeleri için

ihtiyaçlarının doğru tespit edilmesi ve bu yönde istekler yaratılması, başarıya dönük davranışlara yönlendirilmeleri ve tatmin olmalarının sağlanması gerekmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001).



Şekil 1: Motivasyon Süreci Ögeleri

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz (2008). Örgütsel Psikoloji. Bursa: ALFA Basım Yayın. s.40.

Bazı araştırmacılar motivasyon sürecini 6 aşamada tanımlamışlardır (Başaran, 2000; Güney, 2011). Bunlar sırasıyla ihtiyaç duyma, uygun ortam sağlama, istek, seçenek arama, deneme ve tatmin olmadır.

1. İhtiyaç duyma: Her birey biyolojik ve çevreye uyumuna destek olan faktörlerden birinin ortadan kalkması ile bozulan dengesini bulmaya çalışır. Eğer ihtiyacını gidermezse birey bünyesinde gerginlik ortaya çıkar. Birey bu gerginliği ortadan kaldırmaya çalışır. İhtiyacın giderilmesinde başarıya ulaşmada gerginliğin derecesi önemlidir. Gerginliğin yüksek olması başarıya gücünü olumsuz etkiler. Gerginlik derecesi artmadan ihtiyacın karşılanması önem arz etmektedir.

2. Uygun ortam sağlama: İhtiyaçların giderilmesinde ortam önemlidir. Çünkü uygun ortam olmadan ihtiyaç giderilemez. Ortam uygun olmadığında bireyler ihtiyaçlarını başka bir yer ve zamanda gidermeye çalışacaklardır. İş ortamında düşük motivasyon ise verimliliğin düşmesine neden olacaktır.

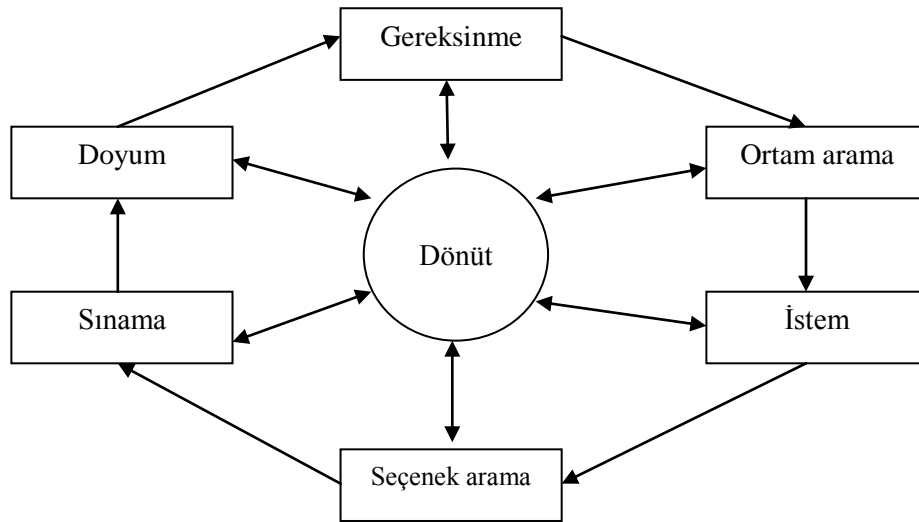
3. İstek (İstem): Ortaya çıkan ihtiyaçlar uygun ortamda sağlandığında isteğe dönüşür. İstek bireyce farkına varılmış ihtiyaçlardır. Bireyin istekleri ihtiyaçlarının tümü değil, elde edilebilir olanlarıdır. Bireyin örgüt içinde, ancak karşılanabilir olan ihtiyaçları istek haline gelir (Başaran, 2000).

4. Seçenek arama: Birey ihtiyacının fark ettiğinde, ihtiyacını gidermek için uygun seçenekler aramaya başlar. İhtiyaçların bireyde yarattığı gerilimin yüksekliği, bireyin seçeneklerin uygunluklarını fark etme yeterliliğini de azaltır. Bireydeki gerilim

düştükçe bireyin muhakeme gücünün artışına bağlı olarak uygun seçeneği bulma ihtimali de yükselir.

5. Deneme: Bu aşamada birey isteği karşılamak için seçtiği hareket tarzının denemesini yapar. Bireyin tercih ettiği seçenek ne kadar geçerli ise ihtiyacın karşılanması da o oranda kolay olur (Güney, 2011). Öte yandan, eylemlerin zorluğu nedeniyle motive edilme düzeyinin düşmesi de olasıdır. Böyle olduğunda eylem başarıya ulaşamaz.

6. Doyum: Son aşama doyum aşamasıdır. Bu aşamada birey yeterli düzeyde tatmin olmuşsa gerilimden kurtularak rahatlar. Eğer yeterli düzeyde tatmin olmamışsa aynı oranda düş kırıklığı olur. Bu durumda birey tekrar motive olarak bu aşamalara yeniden başlar, ya da başlamaz ve kaygılı bir şekilde yaşamaya devam eder.



Şekil 2: Motivasyon Süreci

Kaynak: İbrahim Ethem Başaran (2000). Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü. Ankara: Feryal Matbaası. s. 81.

1.3. GÜDÜ ÇEŞİTLERİ

Güdü, “organizmayı faal hale getiren ve davranışa yön veren bir uyarıcı” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda da belirtildiği gibi kuramsaldır, gözlenemez. GÜDÜLERİ sınıflandırmak mümkündür fakat net bir çerçevede ayırım yapmak mümkün değildir. GÜDÜLERİN altında toplandığı kategori sayısı araştırmacıların görüşlerine göre farklılık arz etmektedir. Bunun nedeni olarak, bazı güdülerin birbirleri ile benzeri

özellikler taşımaları gösterilebilir (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012). Tüm bu özellikler göz önüne alındığında güdülerini 4 temel başlık altında toplamak mümkündür: Temel Güdüler, Fizyolojik Güdüler, Sosyal Güdüler ve Psikolojik Güdüler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

1.3.1. Temel Güdüler

Bu güdüler, organizmanın yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan güdülerdir. Şartlanma yolu ile öğrenme çalışmalarında birincil pekiştiriciler olarak kullanılan bu güdüler fizyolojik temellere dayanmaları nedeniyle kimi araştırmacılar tarafından “dürtü” (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012), kimi araştırmacılar tarafından da “içgüdü” olarak adlandırılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Temel güdüler (ya da içgüdüler) bireyi, yaşaması için gerekli olan temel gereksinimlere yönelten bilinçsiz davranışlardır. Bir diğer ifade ile insanları hayvansal ve doğal nitelikli davranışlara yönelten olgular ya da tepkiler olarak belirtilebilir. İçgüdüler bilinçsiz olmakla birlikte belirli refleksler (nefes alma vb.) ve doğal davranışların (cinsel dürtü vb.) sonucu olarak evrensel bir düzeni yansıtır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Herhangi bir davranışın içgüdüsel olarak adlandırılabilmesi için şu koşulları taşıması gerekir (Sözen, 1980):

-Kesin fizyolojik neden bulunmalıdır.

-İçgüdüsel olarak adlandırılan davranışın tüm bireyler için evrensel niteliği olmalıdır.

-İçgüdüye dayalı olduğu kabul edilen davranış öğrenme süreci sonrasında değişmemelidir.

Yukarıdaki tanımlamadan hareketle, kısmen fizyolojik sayılmakla beraber insanların soyunun devam etmesini sağlayan seks dürtüsü örnek olarak verilebilir. Ancak hadım edilen erkeklerde ve hormonal faaliyetlerin kesildiği yaşlarda kadınlarda seks dürtüsünün devam etmesi bu dürtünün sadece biyolojik temelli olmadığını göstermektedir (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012). İnsanlar açısından kısmen öğrenmeye bağlı olduğu, farklı kültürlerde bazı farklılıklar gösterdiği bilinen analık

dürtüsü ise anne bünyesinde hormonal bazı değişiklikler meydana getirmesi bakımından biyolojik bir dürtü olarak belirtilebilir (Lindgren ve Byrne, 1971). Duyusal uyarılma dürtüsü de hem insanların hem de hayvanların sahip oldukları bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmalar, duyuşal uyarılmadan yoksun kalan insanların bu şekilde uzun süre kalamadığını, halüsinasyonlar görerek kendi uyarıcılarını geliştirdiklerini ortaya çıkarmıştır (Davidoff, 1981).

1.3.2. Sosyal Güdüler

Birlikte olma ihtiyacı tüm canlıların en önemli özelliklerindedir. Hayvanların sürü halinde yaşamaları gibi insanlar da bir toplum içinde yaşarlar. Bu durum doğuştan da olabilir sonradan da kazanılabilir. Özellikle korku ve endişe veren durumlarda başkalarıyla bir arada olma ihtiyacı gözlenmektedir (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012). Hawthorne çalışmalarının da gösterdiği gibi, özellikle çalışanlar arasında olmakla beraber, bir gruba ait olma ve o grupla hareket etme gibi davranışlarla, toplum içinde birlikte olma davranışının ne kadar güçlü olduğu anlaşılmaktadır (Luthans, 1992).

Bu güdüler sosyal içeriklidir ve toplumsal yaşantı içinde eğitim, öğrenme ve alışkanlıklar sonucu meydana gelen güdülerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Toplum tarafından benimsenen uygun davranışlar ve bunları yapanlar sevilir ve onaylanır. Sosyal onay, sevmeye ve sevilme ihtiyacı, yaşam içinde gelişen ve insanların birlikte sürdürdükleri birer sosyal ihtiyaç haline gelir (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012).

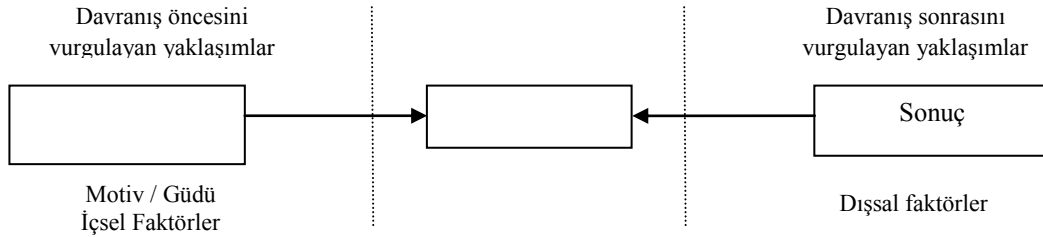
1.3.3. Psikolojik Güdüler

Sosyal güdüler dışında bireyin davranışlarını biçimlendiren veya yönlendiren psikolojik niteliği haiz güdüler de bulunmaktadır. Psikolojik güdüler olarak isimlendirilen bu güdüler bireyin doğuştan gelen ya da sonradan kazandığı güdülerdir. Olaylara, kişilere ve kişiliklere bağlı olarak değişkenlik gösteren bu güdüleri analiz etmek diğer güdülere kıyasla daha zordur. Bazen bireyler arasında değil bizzat bireyin kendisinin davranışlarında değişimler görülebilir. Buradaki zorluk bireyin kendi davranışının nedenini bilmemesinden kaynaklanmaktadır. Çünkü bu davranışlar kalıtım ile gelebildiği gibi toplumdan öğrenme yolu ile edinilmiş olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

1.4. Motivasyon Kuramları

Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği birçok kuram geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu kuramların temel amacı yönetici seviyesindeki kişilere çalışanlarını motive edebilecek ve bu motivasyonu sürekli kılabacak şekilde yardımcı olmaktır. Bazı modeller kişilerin içinde olan içsel yetenekleri arzu, his, algı gibi faktörleri dikkate alırken, bazı modeller de kişinin dışında ortaya çıkan ve çevresinde bulunan faktörleri dikkate almaktadırlar (Davis, 1987).

Buradan hareketle motivasyon kuramları, Kapsam ve Süreç Kuramları olmak üzere 2 temel ayrım içinde ele alınmaktadır. İnsanın fizyolojik ve psikolojik açıdan sürekli gelişen bir varlık olduğu dikkate alındığında, kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel (cognitive) ve duygusal yönleri üzerinde durulmaktadır. Kişiyi anlamayı, kişinin sahip olduğu bu unsurlara hitap ederek kişiyi motive etmeyi amaçlayan bu kuramlar **Kapsam (Content) Kuramları** olarak isimlendirilmektedir. Kişinin sahip olduğu içsel unsurlardan çok, kişinin dışında gelişen unsurlara ağırlık veren kuramlar ise **Süreç (Process) Kuramları** olarak isimlendirilmektedirler. Bu yaklaşım kişilerin davranışlarının dış unsurlar tarafından kontrol edildiği varsayımından hareket etmektedir. Özetle Süreç Kuramları kişinin içindeki saikleri anlamak yerine, çevresinde bulunan dış unsurları anlamak ve kullanmak amacındadır (Koçel, 2013).



Şekil 3: Motivasyon-Davranış İlişkisi

Kaynak: Tamer Koçel (2013). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım. s. 622.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Alderfer'in ERG Kuramı ve McClelland'ın Başarı Kuramı, Kapsam (Content) Kuramları olarak isimlendirilirken, Vroom'un Beklenti Kuramı, Porter-Lawler Modeli, Adams'ın Eşitlik

Modeli ve Locke'un Amaç Kuramı Süreç (Process) Kuramları altında toplanmaktadır (Luthans, 1992).

1.4.1. Kapsam Kuramları

1.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow, Düşünce ve çalışmalarını daha çok insanların iyi ve güçlü yanları üzerine yoğunlaştırmıştır. Hümanistik psikolojinin bir temsilcisi olan Maslow, insan tabiatının iyi olduğunu ancak kendini geliştirme eğiliminin zayıf olduğunu söylemekte ve iki tip güdüden bahsetmektedir. Bunlardan biri yetersizlik (deficiency), diğeri ise gelişme (growth) güdüsüdür (Baron, 1986). Yetersizlik güdüsü ile insan fiziksel ve psikolojik dengesini sağlamaya çalışan birey, gelişme güdüsü ile de yaptıklarından daha iyisini yapmaya çalışarak mükemmelleşmeyi hedefler (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012). Maslow'a göre bir düzeydeki ihtiyaç karşılandığında bu ihtiyacın bireyi güdüleme özelliği yok olmakta, bir üst sıradaki ihtiyaç güdüleyici olmaktadır (Bolat vd., 2009). Dikkate değer bir diğer nokta ise, alt düzey ihtiyaçları tatmin etmeye nazaran, üst düzey ihtiyaçları tatmin etmek için daha çok seçenek bulunmaktadır (Luthans ve Doh, 2012).

İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı belli başlı 3 varsayıma dayanır (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012):

- İnsanların ihtiyaçları onların davranışlarını etkiler. Ancak davranışlarını doyurulmamış ihtiyaçları etkiler, doyurulmuş olanlar güdüleyici olamaz.
- İhtiyaçlar, basitten karmaşığa doğru önem derecesine göre bir hiyerarşi oluşturur.
- İnsanın en alttaki basit ihtiyaçlardan karmaşığa doğru yükselmesi için alttaki ihtiyacın doyurulmuş olması gerekir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi beş basmaktan oluşur. Buna göre (Daft ve Marcic, 2009):

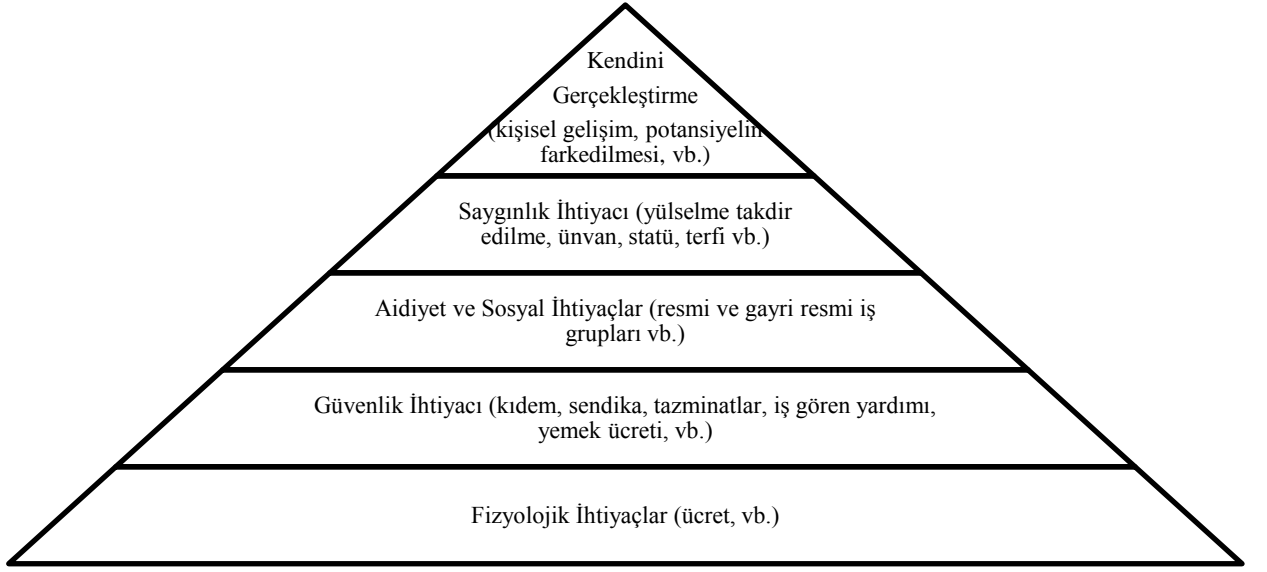
1- Fizyolojik İhtiyaçlar: En temel ihtiyaçlar olan fizyolojik ihtiyaçlar yeme, içme, nefes alma gibi ihtiyaçları içerir. Organizasyonlar içinde değerlendirildiğinde yeterli ısıtma veya soğutma, yaşamaya yetecek kadar ücret örnek olarak verilebilir.

2- Güvenlik İhtiyacı: Bu ihtiyaçlar tehdit altında olmamayı, tehlike ve kazalardan kaçınmayı, güvenli bir çevre gibi ihtiyaçları içerir. Maslow'a göre güvenlik ihtiyacı sadece fiziken değil duygusal olarak da sağlam olmayı içermektedir. Organizasyonlar açasından incelendiğinde güvenli bir iş ihtiyacını, yan hakları ve iş güvenliğini kapsamaktadır.

3- Aidiyet ve Sosyal İhtiyaçlar: Bu ihtiyaçlar ise bir gruba ait olma, arkadaşlık kurma, sevmeye ve sevilme ihtiyacını ifade eder. Organizasyonlar açasından değerlendirildiğinde ise çalışma arkadaşları ile iyi geçinme, bir takıma ait olma ve yöneticilerle olumlu ilişkiler sağlamayı ifade etmektedir.

4- Saygınlık İhtiyacı: Bu ihtiyaç olumlu bir imaj sahibi olmak, ilgi gösterilen bir birey olmak ve başkaları tarafından takdir edilmek gibi ihtiyaçları kapsamaktadır. Organizasyonlar açasından değerlendirildiğinde tanınma, sorumluluğun artması ve organizasyona katkıda bulunabilme olarak belirtilebilir.

5- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bu ihtiyaç ise, insanın yetenek ve potansiyelini en üst basamağa çıkararak daha iyi bir birey olma çabasıdır. Maslow'a göre birçok birey bu basamağa ulaşamaz. Organizasyonlarda ise bu basamak, kişilerin gelişme ihtiyacı ve daha yaratıcı olma arzusu olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Richard Daft and Dorothy Marcic. (2009). Understanding Management. 6th Ed. Mason, OH: South- Western Pub. s. 448.

Destekleyen çok az araştırma olmasına rağmen, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramı, kolay anlaşılması ve açıklamaların mantığa uygun olması nedeniyle işletme kitapları ve uygulayıcılar arasında kabul görmektedir. Yapılan araştırmalar, doyurulan bir ihtiyacın önemini kaybetmesine ve ihtiyaçların kuramda belirtildiği sırada oluşmasına açık eleştiriler getirmektedir. Doyurulmamış ihtiyaçların da kesinlikle güdüleyici olduğunu gösteren eden delil de elde edilememiştir (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012).

Bazı araştırmacılar, Maslow'un kuramının genel bir kalıp olarak görülmesi gerektiğini belirtmektedir. Herkesin aynı şekilde ve aynı şiddette bu ihtiyaçlar tarafından motive edildikleri söylenemez. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevk edilecektir. Maslow, ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyacının %75'ini aidiyet ve sosyal ihtiyaçların %50'sini, saygınlık ihtiyacının %40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının ancak %10'u tatmin edeceğini belirtmiştir (Luthans, 1992).

Araştırmalar kuramdaki sıralamanın yeri ve isminin çok önemli olmadığını ortaya koymaktadır. Dikkat edilmesi gereken, organizasyon içinde var olan bireylerin

güdüleyicilerinin ve en üstteki güdüleyicinin farklı olmasıdır. Diğer yandan kendini gerçekleştirme ve saygınlık ihtiyacı işteki motivasyonda çok önemlidir. Bu ihtiyaçların doğası ve motivasyon ile olan ilişkileri de net değildir (Luthans, 1992).

Yapılan dikkate değer eleştirilerden bir diğeri de, bu kuramın ortalama bir Amerikan bireyinin tutumunu gösterdiği ile ilgilidir (Koçel, 2013). Başka kültürlerde yapılması durumunda bu çalışmanın sonuçlarının ve sıralamasının değişmesi olasıdır. Ayrıca motivasyonu birey düzeyinde ele alan bu çalışma günümüzde öne çıkan, motivasyonun bireysel yapısından çok grup davranışı açısından değerlendirilmesi görüşü ile de örtüşmemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Kültür konusunda önde gelen araştırmacılardan Hofstede'nin araştırmalarında da ortaya çıktığı gibi, birçok ülkede birçok alt kültür bulunması nedeniyle ihtiyaç ve tatmin arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan tanımlamalar kimi zaman anlamlı sonuçlar ortaya çıkarmamaktadır (Hofstede, 1972).

1.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

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

Herzberg çalışması sonrasında olumlu ve olumsuz duyguların farklı boyutlardan kaynaklandığı sonucuna varmıştır. Olumlu duygular işin içeriğine (job content) bağlanırken olumsuz duygular iş ortamına (job context) bağlanmıştır. Yani olumlu duygular insanın ne yaptığına, olumsuz duygular ise hangi şartlar altında yaptığı

ile ilgilidir. Herzberg bunlardan ilkinde Güdüleyiciler (Motivators) diğerine Hijyen Faktörler (Hygiene Factors) adını vermiştir (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012).

Tablo 1: Herzberg'in Hijyen ve Motivasyon Faktörleri

Hijyen Faktörleri	Güdüleyiciler
şirket Politikası ve Yönetimi	Başarma
Denetleme biçimi	Fark edilme, takdir edilme
cret	İşin kendisi
İnsanlar arası ilişkiler	Sorumluluk
Çalışma şartları	İlerleme, gelişme

Kaynak: Fred Luthans (1992). Organizational Behaviour. New York: McGraw-Hill. s.160.

İşin kendisinden çok çevreyi ilgilendiren Hijyen Faktörlerin yokluğu doyumсуuzluęa (dissatisfaction) yol açar ancak varlığı doyum sağlamaz. Burada doyum (satisfaction) sağlayan, güdüleyici faktörlerdir. Hijyen faktörlerinin var olması kaydıyla güdüleyiciler yok ise doyumсуuzluk olmaz fakat güdülenme de olmaz (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012). Güdülenme ancak motivasyon faktörlerinin olması halinde mümkündür. Bu durum aşağıdaki şekilde gösterilebilir:



şekil 5: Motivasyon Faktörleri ile Hijyen Faktörlerin Motivasyon zerindeki Etkisi

Kaynak: Tamer Koçel (2013). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım. s. 626.

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

Aşağıdaki tabloda bu iki kuramın bir karşılaştırması bulunmaktadır:

Tablo 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ve Herzberg'in Motivasyon Hijyen Faktörler Kuramı Karşılaştırması

Maslow Modeli	Herzberg Modeli
Kendini Gerçekleştirme	İşin Kendisi
	Başarma
	Gelişme Olanakları
	Sorumluluk
Saygınlık	İlerleme
	Tanınma
	Statü
Aidiyet ve Sosyal İhtiyaçlar	Yöneticiyle İlişkiler
	Üstlerle İlişkiler
	Astlarla Karşılıklı İlişkiler
	Teknik Denetleme
Güvenlik İhtiyacı	İşletme Politikası ve Yönetimi
	İş Güvenliği
	Çalışma Koşulları
Fizyolojik İhtiyaçlar	Ücret
	Kişisel Yaşantı

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz (2008). Örgütsel Psikoloji. Bursa: ALFA Basım Yayın. s.58.

Bu kurama da eleştiriler getirilmektedir. En yoğun eleştiri ekonomik motivasyon faktörlerinin özellikle ücret konusunun geri plana alınmış olmasıdır. Bu konuda Maslow'a getirilen eleştirilerin benzeri bir şekilde çalışmanın gelişmiş ülkelerin toplumsal yapılarına uygun olduğudur. Toplumun yüksek satın alma gücü nedeni ile bu faktörün geri planda kalması doğal karşılanmakla beraber araştırmanın tüm toplumları içeren evrensel bir çalışma olmadığı göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Eren, 2012).

Bir diğer eleştiri de kuramın kişiler arası farklılıkları dikkate almaması olarak gösterilmektedir. İzlenen kurum politikası bir bireyde motivasyon sağlarken başka bir bireyde sorumluluk alma konusu güdüleyici olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

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

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

1.4.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı

Clayton Alderfer tarafından, Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımını basitleştirerek ihtiyaçları bir çizgi içinde sınıflandırabilecek bir model geliştirilmiş ve alt düzey ihtiyaçlarla üst düzey ihtiyaçlar arasında temel bir fark olduğunu belirtmiştir (Bolat vd., 2009).

ERG Yaklaşımı 3 farklı ihtiyaç üzerinde durmaktadır (Daft ve Marcic, 2009):

- Var Olma İhtiyacı (Existence): Fiziksel ve maddesel ihtiyaçları ifade eder.
- İlişki İhtiyacı (Relatedness): Bireyin diğer insanlarla ilişki kurma, sevgi ve saygı ihtiyaçlarıdır.
- Büyüme İhtiyacı (Growth): Bireyin saygınlığını ve kapasitesini artırma ihtiyacıdır.

ERG Kuramındaki Var Olma İhtiyacı, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. İlişki İhtiyacı, Maslow'un sosyal ihtiyaçlar ve statü sahibi olma, itibarlı imkânlar elde etme gibi dışsal saygınlık faktörlerini içeren saygınlık ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Büyüme İhtiyacı ise, Maslow'un saygınlık ihtiyaçlarından kendine saygı, güven duyma, başarılı ve özerk olma gibi içsel saygınlık faktörleri ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelmektedir. Alderfer' e göre çalışanın alt basamaktaki ihtiyaçlarını doyurması onu üst basamaktaki ihtiyaçları doyurmaya yönlendirir. Üst basamaktaki ihtiyaçlar az doyurulduğunda, alt basamaktaki ihtiyaçlara daha fazla istek duyulmaktadır. Üst düzeydeki ihtiyaç tatmin edilemediğinde alt düzeydeki ihtiyaca daha çok önem verilip tatmine çalışılır (Güney, 2011).

Tablo 3: Alderfer'in ERG Kuramı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ve Herzberg'in Çift Faktör Kuramı karşılaştırması

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	Alderfer'in ERG Kuramı
Güdüleyiciler	Kendini Gerçekleştirme Saygınlık	Büyüme
Hijyen Faktörler	Aidiyet ve Sosyal İhtiyaçlar	İlişki
	Güvenlik Fizyolojik	Var Olma

Kaynak: Fred Luthans (1992). Organizational Behaviour. New York: McGraw-Hill. s. 161.

ERG Kuramına göre 3 ihtiyaç grubu da aynı anda çalışanlar üzerinde güdüleyici bir etkiye sahip olabilir (Robbins, 1998).

ERG Kuramında 3 temel nokta mevcuttur. Buna göre (Güney, 2011):

1- Her basamaktaki ihtiyaç ne kadar az tatmin edilirse o kadar güdüleyici olmaktadır.

2- Alt basamaktaki ihtiyaçlar ne kadar tatmin edilirse üst basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla güdüleyici olur.

3- Üst basamaktaki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse alt basamaktaki daha fazla güdüleyici olur.

1.4.1.4. McClelland'ın Başarı Kuramı

David McClelland, 1947 ve 1953 yılları arasında yaptığı çalışmalarla, güdüler için puanlama sistemi sayesinde insan kişiliği hakkında bir takım deneysel çıkarımlar elde etmiştir. McClelland, Morgan ve Murray tarafından geliştirilen Thematic Apperception Test (TAT-Tematik Değerlendirme Testi)'i kullanmıştır. Bu test basit anlamda başarı, ilişki kurma ve güç motivasyonlarını ölçer (Winter, 1998). Bu test sonucunda McClelland bireyleri, başarıya ihtiyacı duyanlar, ilişki kurma ihtiyacı duyanlar ve güç kazanma ihtiyacı duyanlar olarak ayırmıştır. Bu kuram ihtiyaçların doğuştan olduğunu varsayan diğer kuramlardan ayrılarak ihtiyaçların öğrenme sonucunda kişi için önem kazanmaya başlamasını savunmaktadır (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012).

Başarıma (Achievement) ihtiyacı duyanlar: Bu gruptaki bireyler için başarının kendisi başarının sonucunda elde edilecek ödüllerden çok daha önemlidir (Bolat vd., 2009). Bu ihtiyacı güçlü olanlar ulaşılması güç ve anlamlı amaçlar seçer ve bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde etmeye çalışırlar (Güney, 2011).

İlişki Kurma (Affiliation) ihtiyacı duyanlar: Bu gruptaki bireyler rekabetten ziyade dayanışmanın ön planda olduğu bir çalışma ortamını tercih ederler. Bu bireyler

için organizasyona duyulan bağlılık, arkadaşlarla kurulan yakın ilişkiler, sorunları çözerken paylaşımda bulunmak gibi davranışlar ön plandadır. Bu kişiler başkaları ile ilişki kurma, gruplara girme ve sosyal ilişkiler geliştirme gibi durumları gerçekleştirme amacındadırlar (Bolat vd., 2009).

Güç Kazanma (Power) ihtiyacı duyanlar: Güç kazanma ihtiyacı duyanlar ise buldukları ortamda çevrelerine hakimiyet kurmak isterler. Bu kişilerde yönetme arzusu ağır basar ve çevrelerindeki diğer kişileri yönetme isteği, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altına alma gibi davranışlar gösterirler (Bolat vd., 2009; Güney, 2011).

McClelland'a göre tüm insanları kapsar bir şekilde bir ihtiyaçlar zincirinden veya hiyerarşisinden söz edilemez. İhtiyaçlar bireylerin kişisel ihtiyaçlarına göre farklılık göstereceklerdir (Özkalp ve Kırel, 2001; Eren, 2009). Başka bir ifade ile McClelland, ihtiyaçların öğrenildiğini ve kişiden kişiye değişen şekilde davranışa etkisinin bir hiyerarşiye göre düzenlendiğini ve bu hiyerarşinin herkes için farklı olduğunu savunmaktadır (McClelland, 1985; Daft ve Marcic, 2009).

McClelland, kuramında ilişki kurma (affiliation) ve güç kazanma (power) ihtiyaçlarına vurgu yapmakla beraber daha çok başarı (achievement) ihtiyacı üzerinde durmuştur. McClelland'a göre girişimcilik başarısına olan etkisinden dolayı başarıma ihtiyacı ekonomik gelişmede önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Başarı, kültüründe ön planda olan ülkeler ekonomik olarak daha hızlı gelişmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008; Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012). Ancak başarı ihtiyacının tek başına bireylerin güdülenmesi üzerinde etken olduğunu söylemek de doğru olmaz (Eren, 2012).

Başarı ihtiyacı yüksek olan kişilerde aşağıdaki özellikler tesbit edilmiştir (Altman, Valenzi ve Hodgetts, 1985):

- Sorumluluk almak isterler ve kendi istedikleri işi kabul ederler,
- Şanstan ziyade kendi güçleri ile işleri sonuçlandırmak isterler,
- İşin sonuçları hakkında somut bilgiler almak isterler,

- Zor sorunları kendileri çözmek isterler,
- Riskli işleri kabullenirler.

1.4.2. Süreç Kuramları

1.4.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Bir çalışanın nasıl motive edildiğinin açıklanmasında en kapsamlı kuramlardan biri de Victor Vroom tarafından geliştirilen Beklenti (Expectancy) Kuramı'dır. Bu kuram, bireyin, elde edilen çıktı ve o çıktının birey üzerindeki çekiciliğine bağlı olarak, bireysel beklentiye dayalı, belirli bir şekilde hareket etme eğiliminde olduğunu vurgulamaktadır (Vroom, 1964). Diğer bir deyişle kuram, ödüllerin davranışı nasıl etkileyeceğini açıklamaya çalışmaktadır. Beklenti Kuramı, davranışın kendisine ödül veya istediği bir çıktı olarak döneceğini düşünen bireyin motive olacağı, davranış sonucunda belli bir ödül elde etmeyeceğini düşünen bireyin ise davranışı tekrar etmek için motive olmayacağı düşüncesine dayanmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005).

Bu kuram 3 değişken içermektedir (Robbins ve Coulter, 2011). Buna göre;

1- Beklenti (Expectancy): Belli bir düzeyde çaba sarf eden bireyin, bu çabası karşılığında belli bir iş başarısına ulaşma arzusunu ve bu arzu sonucunda ulaşmayı beklediği doyum seviyesini gösterir (Robbins ve Coulter, 2011). Diğer bir ifade ile beklenti, bireyin algıladığı ödül olasılığını ifade etmektedir. Birey, yaptığı iş sonrasında belli bir ödüle ulaşacağı olasılığına istinaden gayret göstermektedir. (Koçel, 2013). Bu beklenti başarılı iş sonucunda ödül beklentisi olabileceği gibi başarısız durumda ceza beklentisi olabilir ve birey böylece motive olur (Eren, 2012).

2- Araçsallık (Instrumentality): Bireyin işi tamamladığında ödülünü alacağına dair inancının derecesidir (Robbins ve Coulter, 2011). Bu aşamada iki kademeli bir ödüllendirme ortaya çıkmaktadır. Buna göre, ilk kademede sonuçlar ikinci kademe ödüllendirmenin gerçekleşmesi için bir araçtır. Araçsallık, bireyin ilk kademe sonuçların kendisini ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağına dair olan öznel olasılıktır (Koçel, 2013).

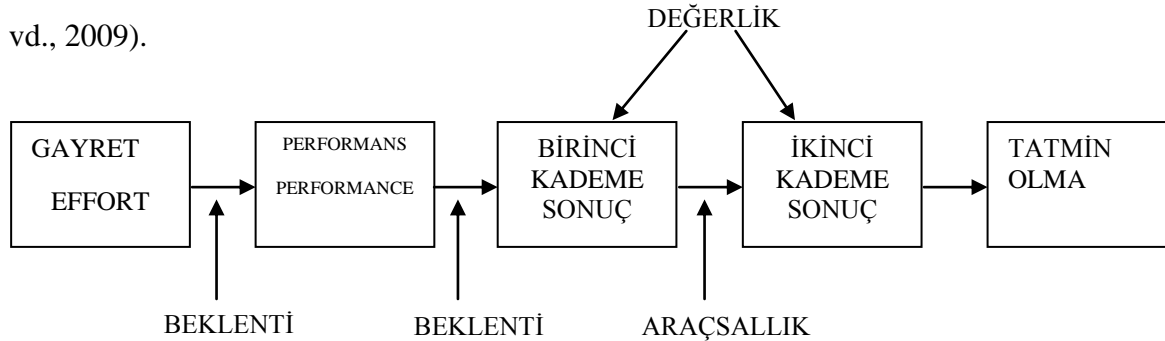
3- Değerlik (Valence): Bireyin görevini yaptıktan sonra beklediği ödüllere yüklediği değeri ifade eder (Robbins ve Coulter, 2011). Değerlik, hem bireyin hedeflerine hem de ihtiyaçlarına işaret eder. İnsan ihtiyaçlarının farklılığı nedeni ile bir ödülü bir birey çok arzu ederken bir başkası hiç arzulamayabilir. Bireylerin bir ödüle verdikleri değer aynı zamanda ihtiyaçlarını tatmin etme seviyesini de gösterir. Değerliğin yüksekliği ödüle ulaşmak için gösterilen çabayı da artırır. Bireyin hem değerlik derecesi hem de beklentisi yüksek ise o zaman birey motive olacaktır (Koçel, 2013).

Bu değişkenler göz önüne alındığında Beklenti Kuramını aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür (Koçel, 2013):

Beklenti Kuramına göre Motivasyon = Değerlik X Beklenti

Beklenti Kuramı, sonuçların gerçek değerini değil, sonuca yüklenen değeri önemli görmektedir (Robbins ve Coulter, 2011; Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012). Bu kuramdaki önemli olan nokta, bireyin hedefleri ile çaba, ödüller ve tatmin arasındaki ilişkiye karşı olan tutumudur. Kuram, yöneticiler için çalışanları neyin motive edip neyin etmediğini, hangi ödüllerin çalışanlara çekici geldiğini, hangisinin ise gelmediğini tanımlamaya çalışmaktadır (Robbins ve Coulter, 2011). Sonuç olarak bu kuramda motivasyon ile bekleme süreci arasında bir ilişki vardır. Birey, sonucu ulaşılabilir görüyorsa bekleyecek, aksi takdirde beklemeyecektir (Deniz, 2005).

Her bireyin beklenti, araçsallık ve değerlik konusunda kendine özgü farklı birleşimleri olması olağandır. Vroom, modelinde bireysel farklılıklar olabileceğini belirtmiş ancak bu farklılıkların neler olabileceği konusuna açıklık getirmemiştir (Bolat vd., 2009).



Şekil 6: Victor Vroom'un Motivasyon modeli

Kaynak: Tamer Koçel (2013). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım. s. 634.

1.4.2.2. Porter-Lawler Modeli

Vroom'un Beklenti Kuramını temel alan Porter-Lawler modeli, Beklenti ve Değerlik'in kişinin motive olma derecesini etkilediğini vurgular. Porter ve Lawler, modelde gösterilen çabanın doğrudan performansa etkisinin olmadığını, yetenekler ve özellikler ile algılanan rol ile de performansın şekillendiğini vurgulamışlardır. Bu modelde önemli olan performanstan sonrasındır. Gösterilen performans sonucunda elde edilmesi düşünülen ödüller ve bunların nasıl algılandığı tatmini belirlemektedir (Luthans, 2011).

Bireyin çaba sarf etmesi, performansının yükseleceği anlamına da gelmemektedir. Birey, gerekli yetenek ve eğitime sahip değilse ne kadar çaba sarf ederse etsin performansının yükselmesi ve üstlendiği işi başarması mümkün değildir (Güney, 2011; Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012). Modelin Vroom'un kuramına getirdiği en dikkate değer farklardan bir diğeri de algılanan eşit ödül değişkenidir. Birey, kendi performansına karşılık olarak düşündüğü ödülü, başka bireylerin elde ettiği ödül ile karşılaştırır. Buna göre nasıl bir ödül elde edeceğine dair bir algı geliştirir. Bireyin fiilen aldığı ödül, algıladığı ödülde düşük ise tatminsizlik oluşacaktır. Dolayısı ile bekleyiş değişecek ve motivasyon süreci yeniden başlayacaktır (Eren, 2012; Koçel, 2013).

1.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Temelinde Leon Festinger'in "Sosyal Karşılaştırma" (Social Comparison) ve daha sonra geliştirdiği "Bilişsel Çelişki" (Cognitive Dissonance) kuramları bulunan Eşitlik (Equity) Kuramı, Stacey Adams tarafından geliştirilmiştir (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012). Ayrıca Porter ve Lawler'in kuramlarında bulunan algılanan eşit ödül değişkeni bu iki kuramın birbirleri ile ortak olan yönlerindedir. Eşitlik kuramında, eşit ödül değişkeni kuramın temelini oluşturmaktadır (Koçel, 2013).

Eşitlik kuramına göre, bireyler kendilerine verilen ödülleri başkalarına verilen ödüller ile karşılaştırmakta ve kendilerine verilen ödüllerin başkalarına verilen ödüller ile ne derecede eşit olduğunu anlamaya çalışmaktadırlar (Eren, 2012). Bu kurama göre, birey karşılaştırma yaparken girdileri ve çıktıları değerlendirmektedir. Bireyin çalışırken gösterdiği emek, zekâ seviyesi, bilgi, tecrübe ve yetenekleri gibi özellikleri girdi

kavramını, diğer adı ile yatırımları (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012) oluştururken, ücret, terfi, tanınma, takdir başarı ve statü gibi kavramlar çıktı ya da diğer adı ile sonuçları oluşturmaktadır. Birey ödül adaletini, bu girdi ve çıktıları karşılaştırarak ölçmektedir. Eğer birey, bu karşılaştırmayı yapar ve karşılaştırma yaptığı birey ile kendi arasında fark görmezse motivasyonda bir kayıp olmayacaktır. Öte yandan bu karşılaştırma sonunda birey aleyhine bir fark çıkarsa düşük üretkenlik, çıktı kalitesinde düşüş, giderek yükselen işe devamsızlık gibi sonuçlar görülmesi söz konusudur (Robbins ve Coulter, 2011). Birey kendi lehine bir fark gördüğü takdirde eşitliği sağlamak için kendi sonuçlarını düşürmek yerine daha çok iş çıkararak aradaki farkı dengelemeye çalışır (Daft ve Marcic, 2009; Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012).

$$\frac{\text{Kişinin kendisinin Çıktısı (Sonuçları)}}{\text{Kişinin kendisinin Girdisi (Yatırımları)}} = \frac{\text{Karşılaştırdığı diğerlerinin Çıktısı (Sonuçları)}}{\text{Girdisi (Yatırımları)}}$$

Şekil 7: Stacey Adams'ın Eşitlik Kuramı

Kaynak: Suna Tevrüz, İnci Erdem, Tülay Bozkurt (2012). Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım. Ankara: Nobel Yayınevi. s. 74.

Kuramda dikkat edilmesi gereken, oranlar arasında gerçekten bir fark olup olmadığı değil, karşılaştırmayı yapan kişinin algılayış biçimidir. Sonuçların iyileştirilmesi, yani ücretlerin, sorumlulukların arttırılması, iş ortamının düzeltilmesi halinde bile birey hala motive olmayabilir. Bunun nedeni bireyin eşitlik algılaması olarak gösterilebilir (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012).

Eşitsizlik durumunda bireyler çoğunlukla aşağıdaki davranışları göstererek algılanan eşitsizliği gidermeye çalışmaktadırlar (Daft ve Marcic, 2009; Kinicki ve Williams, 2010):

Girdileri değiştirme: Birey eşitsizliğin durumuna göre girdileri arttırma veya azaltma yoluna gider. Girdilerin sonuçlara göre çok olduğunu düşünen birey çabasını düşürmeyi tercih ederken, sonuçların girdiye göre çok olduğunu düşünen birey çabasını arttırma yolunu seçebilir.

Çıktıları değiştirme: Eşitsizlik durumunda birey, eşitsizliği kendi lehine sağlamak için sonuçları değiştirmeyi tercih edebilir. rnek vermek gerekirse aldığı ücretin arttırılması ya da çalışma şartlarının iyileştirilmesi gibi konularda değişiklik talep edebilir ve böylece motivasyonunu yükseltmeye çalışır.

Algıyı değiştirme: Bazı araştırmalar bireyin, girdi veya çıktıyı değiştiremediği durumlarda algısında değişiklik yapma yolunu seçebileceğini göstermektedir. Kendi yaptığı işlere yapay bir şekilde itibar yahut değer atfederek ya da karşılaştırma yaptığı bireylerin işlerinin dl algısını düşürerek eşitsizliği dengeye getirmeye çalışır.

İşten ayrılma: Eşitsizlik algısı olan ve bu eşitsizliğin kendi aleyhine olduğunu düşünen bireyler, bu durumda devam etmek yerine eşitsizliğin yeni başlayacakları işte daha düşük olacağı beklentisi ile işten ayrılmayı seçebilirler.

1.4.2.4. Locke'un Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu kuramda temel fikir bireylerin kendileri için belirlemiş oldukları amacın ulaşılabilirlik seviyesidir. Locke'a göre; bireyin işteki başarisında kişisel amaçlarının önemi büyüktür (Eren, 2012). Kuram, bireyin belirlenmiş hedeflere nasıl yneldeği, onlara ne tepki verdiği ve bunun sonucunda motivasyon sürecinin nasıl işlediği üzerinde durmaktadır (Luthans ve Doh, 2012). Ulaşılması zor ve yüksek amaç belirleyen birey ulaşılması kolay ve düşük amaçlar belirleyen bireylere göre daha motive olacaktır (Koçel, 2013). Burada dikkat edilmesi gereken, bu kuramda belirtilen zor ve yüksek amaçların bir dereceye kadar ulaşılabilir olması gereklidir. Aksi halde bireyin motivasyonun daha da düşmesi söz konusu olabilir (Robbins ve Coulter, 2011).

Amaçların gdlemedeki etkisi şu şekilde belirtilebilir (Eren, 2012):

- Bireyin belirlediği amaçların açık ve net olması başarıyı arttırmaktadır.
- Bireyin belirlediği amaçların kolay ulaşılabilir olmaması, nispeten zor ve mücadele gerektiren işler olması başarıyı arttırmaktadır.

- Bireyin belirlediği amaçlar ile organizasyonun belirlediği amaçlar arasında birliktelik olması çatışmaları azaltmakla beraber başarıyı artırmaktadır. atışmanın azalması ve uyumun artması da güdüleyici bir faktör olarak nitelendirilmektedir.

Birçok kayda değer araştırma, bu kuramın çalışanların daha yüksek çalışma performansı göstermesi bakımından uygulanabilir olduğunu göstermektedir (Locke ve Latham, 1990). Öte yandan, bu çalışmaların büyük kısmının Amerika Birleşik Devletleri'nde yapıldığı, diğer ülkelerde benzeri çalışmaların daha az olduğu da bilinmektedir (Erez, 1986). Bu nedenle amaçların ulaşılabilirliğinin motivasyonu etkilemesinin kültürlere göre farklılık göstermesi olasıdır (Luthans ve Doh, 2012).

Bireyin organizasyon içinde somut ve açık hedefleri bilmesi ihtiyaç olarak düşünüldüğünde, hedef kuramı ile kapsam kuramları arasında bir ilişki kurulması mümkündür. Diğer taraftan hedeflerin kabul edilmesi, bu kuramı beklenti kuramı ile ilişkilendirmekte, uygulanan geri bildirim ile kendini diğerleri ile kıyaslaması da eşitlik kuramı ile ilişkilendirilmektedir (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012).

2. GÜVEN

Güven kavramının sosyal ilişkilerdeki önemi konusunda hemfikir olunmasına rağmen pek çok yerde gerek bireyler arası gerekse de birey-yapı (sistem) arası güvenin zayıf olduğu bilinir ve söylenir. Güven oluşumunun ve sağlanmasının olmazsa olmaz olduğunu düşünen kişiler dahi kendilerinin dış dünyaya duydukları güvene şüphe ile yaklaşmaktadırlar.

Araştırmacılara göre güven kavramının yakın tarihlerde önem kazanmasının nedeni bireyselleşme eğilimli, bireylerin yalnızlaştığı, faydacı (pragmatic) değerlerin ön plana geçtiği toplumsal değişimdir. Toplumsal bazda belirsizlik ve karmaşıklık gittikçe artmakta, değişim ihtiyacı, risk alma gereksinimi, yenilik ve öğrenme ihtiyaçları önemli birer olgu haline gelmektedirler.

Yapılan çalışmalara göre güvenin psikolojik bir olgu olduğu konusunda neredeyse tüm araştırmacılar hemfikirdir. Bireylerin başkalarına güvenmeye hazır olması ile ilgili olarak kişiliğe bağlı olan farklılıkların, güvenin gerekliliği ve güvenmeyi sağlayan nedenler olarak da sosyal faktörlerin üzerinde durmuşlardır. Ekonomistler ve sosyologlar ise güvenin belirsizlikten kaçınma için bir araç olarak görmüşlerdir. Sosyal psikologlar ise güveni birey ve grup düzeyinde ele almış, güveni oluşturan veya güvensizliğe neden olan unsurları da bireylerarası değişkenlerle incelemişlerdir (Arı, 2003).

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

2.1. Güvenin Tanımı

Güven kelimesi Türkçede "korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu" olarak tanımlanmaktadır (TDK Türkçe Sözlük).

Hosmer'in (1995) yaptığı tanıma göre güven, bir kişi, grup veya kurumun ahlaken meşru davranışının diğer bir kişi, grup veya kurum ile ilgili olan beklentisidir. Araştırmacı, ahlaken meşru davranışı, ahlaki olarak doğru kabul edilen ve ahlaki prensipleri temel alan davranış şekli olarak ifade etmektedir.

Diğer yandan, üzerinde anlaşılan bir tanım olmamasına rağmen tanım içinde "savunmasızlık", "belirsizlik" ve "risk" ifadelerinin bulunmasına dair görüş birliği vardır. "Savunmasızlık" kişiler ya da örgütler arasında karşılıklı bağımlılık ya da iş bölümünün gerektiği karmaşık işlerde daha fazla gözlemlenir. Buna göre güven, bir tarafın diğer tarafın kontrol ya da izlemeyi gerektirmeyecek şekilde gerçekleştirdiği ve güvenen için önemli sayılabilecek, beklentiye dayalı davranışlarına karşı savunmasız kalma isteğidir (Mayer, Davis, Schoorman, 1995).

Bhattacharya, Devinney ve Pillula'ya göre (1998) belirsizliğin olmadığı bir ortamda güven olağan bir olgudur. Korsgaard ve Werner'e göre güvenin üç temel yönü vardır; (a) diğer tarafa duyulan güven, karşı tarafın iyi niyetli bir davranış sergileyeceğine olan inancı veya beklentiyi yansıtır; (b) güvenen kişi karşı tarafı beklentiyi yerine getirmesi için zorlayamaz; (c) güven karşılıklı bağımlılıktan oluştuğu için bir tarafın elde ettiği sonuçlar diğer tarafın hareketlerinden etkilenir (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998).

Deutsch'e göre güven, bireyin bir olayın gerçekleşmesinde olumsuz beklentiler yerine olumlu beklentiler içine girmesi olarak tanımlanmaktadır (Deutsch, 1958).

Rotter ise güveni "bir birey ya da grubun sözlerine, vaatlerine ya da ifadelerine dayalı bir beklenti" olarak tanımlamıştır (Rotter, 1967).

Rempel, Holmes ve Zanna (1995) çalışmalarında, güveni kişinin yaptıkları işlerde ve tatmin sağlayacağı beklentisi ile karşısındaki kişiyle anlaşma ve karşısındaki kişiye bağlanma niyeti olarak ele almışlardır. Ayrıca iki taraf (güvenen-güvenilen) arasındaki ilişkinin ilk dönemlerinde güvenin oraya çıkma ihtimalinin düşük olduğunu, edinilen deneyimlere göre gelişeceğini savunmuşlardır.

Robbins ve DeCenzo'ya (2001) göre güven, bireyin karşısındaki kişinin söz, eylem ve kararları ile çıkar sağlamayacağına olan olumlu beklentidir.

Mishra (1996), güveni, bireyin karşı tarafı etkileyen davranışlarında açık, dürüst ve tahmin edilebilir bir davranış sergilemesi ve çıkarlarını gözetmesi şeklinde tanımlamıştır.

Fukuyama'ya göre topluluklar kesin kurallara ve düzenlemelerden ziyade topluluğu oluşturan bireylerin benimsediği etik alışkanlıklar ve karşılıklı ahlaki hükümlere güvenirlir. İşte bu alışkanlıkların topluluğun üyelerinin birbirlerine güven duymaları için zemin oluşturduğunu belirtmiştir. Fukuyama, bütün başarılı ekonomilerde toplulukların güven duygusu etrafında bütünleştiğini belirtmiştir (Fukuyama, 2005).

Güvenin yapılmış birçok tanımında ortaya konulan ortak noktalar aşağıdaki gibidir (Polat, 2009):

- Güvenen kişinin açıklığı ve savunmasızlığı artar,
- Güvenilen birey, güvenen birey tarafından daha az kontrol edilir,
- Olumlu beklentiler karşı tarafın dürüstlük, güvenilirlik gibi bazı özelliklerinden etkilenir,
- Güven olumlu yönde bir beklentidir,
- Güven risk içerir,
- İki ya da daha fazla insanın etkileşime girmesi ile biçimlenir,
- Karşılıklı bağımlılık oluşması zorunludur,
- Güven zaman içerisinde gelişir.

2.2. Güvenin Önemi

Şüphesiz ki birçok araştırmacı, akademisyen ve yazar güven kavramının örgütsel başarı için önemini açıklayan çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalardan bazıları güvenin yüksek belirsizlik ve karmaşanın olduğu bir ortamda gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Çünkü bu, ortamda bir güvenlik hissi oluşturacak ve bu zorlayıcı

ortamlarda bile kurumların hayatta kalmasını sağlayacaktır. Güven ayrıca karmaşık bir çevrede sürdürülen işler için risk alınmasında da yardımcı olacaktır (Six, 2004).

Bireyler arası ve kurum ile birey arasında güven bulunduğu takdirde kişilerin değişim kabiliyetinin artacağı, radikal bile olsa değişimlere olan desteğin daha fazla olacağı belirtilmiştir. Çalışmalara göre güven, öğrenmeyi kolaylaştırmakta, yaratıcılığı ve yenilikçiliği de teşvik etmektedir. Birlikte çalışmayı sağladığı, bilgi paylaşımının daha fazla olmasını temin etmesi sayesinde ilişkileri kuvvetlendirdiği, bireylerin başkalarına karşı açık olmasını sağladığı ve karşılıklı saygıyı arttırdığı, çatışmalara çözüm geliştirmeye yardımcı olduğu güvenin bilinen yararlarından (Six, 2004).

Güvenin varlığı, iş yerinde çalışanlara uygulanan kuralları ve çalışanların izleme cihazları ile kontrol edilmesi gerekliliğini azaltmaktadır. Dolayısı ile hem kontrol için ihtiyaç duyulan zamandan hem de harcamalardan tasarruf edilmektedir. Karmaşık ortamlarda bu tarz kontrol mekanizmalarının bireylerin kaliteli ve yenilikçi çalışma arzularını kısıtladığı da düşünüldüğünde, güven kavramının verimlilik ve etkililik için önemi biraz daha öne çıkmış olur. Literatürde bulunan ve güven kavramının önemini açıklayan bu nedenlerin bazıları örtüşen ve bazıları da birbirlerini tamamlayıcı unsurlardır. Hem kişisel, hem de sosyal dünyadaki birçok olguya temas ettiğini söylemek mümkündür. Yukarıda belirtilen maddeler ışığında güven kavramının kurumların performansları için olmazsa olmaz bir unsur olduğunu belirtmek gerekir (Six, 2004). Öte yandan kimi araştırmacılar ise güvenin olmadığı yerde şüphe olacağını, bu şüphe nedeniyle de bireylerin birbirinden uzaklaşacağını savunmuşlardır (Shaw, 1997).

Genel akademik yazına göre güven, yüksek belirsizlik olan ve aynı zamanda karmaşık bir yapıya sahip ortamlarda gereklidir (Lewis ve Weigert, 1985; Shapiro, 1987; Nooteboom, 1996; Shaw, 1997; Nahapiet ve Ghoshal, 1998; Lane, 1998; Deering ve Murphy, 1998; Sako, 1998; Rousseau vd., 1998; Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth ve Smith, 1999; Costa, 2000). Ayrıca bu tür ortamlarda bireyin varlığını sürdürebilmesine yardımcı olacak bir korunma hissi sağlar (McAllister, 1995; Ellinor ve Gerard, 1998; Ryan ve Oestreich, 1998; Reina ve Reina, 1999; Senge vd., 1999). Güven, köklü ve sıra dışı değişimlerin gerçekleşmesine de destek olur (Argyris, 1970;

Shaw, 1997; de Geus, 1997; Ellinor ve Gerard, 1998; Deering ve Murphy, 1998; Ryan ve Oestreich, 1998; Reina ve Reina, 1999; Senge, vd., 1999; Costa, 2000). Aynı zamanda öğrenmeye, yenilikçiliğe ve yaratıcılığa yardımcı olmaktadır (Senge, 1990; Zand, 1997; McAllister, 1997; Shaw, 1997; Ghoshal ve Bartlett, 1997; Nahapiet ve Ghoshal, 1998; Rousseau, vd., 1998; Lazaric ve Lorenz, 1998; Sako, 1998; Ryan ve Oestreich, 1998; Lane, 1998; Deering ve Murphy, 1998; Reina ve Reina, 1999; Senge, vd., 1999; Lewis, 1999; Costa, 2000). Bir diğer dikkate değer özelliği de, sürtüşmeleri azaltarak verimliliğin artmasını sağlamasıdır (Blau, 1964; Zucker, 1986; Hosmer, 1995; Hollis, 1998; Deering ve Murphy, 1998; Fukuyama, 2005).

Ancak tüm bunlara rağmen kurumlarda kişilerarası güvenin ve birey-yapı arasındaki güvenin sağlanmasındaki zorluklar da güven kavramının getirisi ile maliyeti arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bununla ilgili olarak güvenin oluşmasını ve korunmasını zorlaştıran 4 temel özelliğinden bahsedilmiştir. Bunlardan ilki, güven ile ilgili olarak çok sayıda tanım bulunmasına bağlı olarak güvenin ne olduğu ile ilgili yanlış anlamalar ve kafa karışıklıklarının olmasıdır (Nooteboom, 2002). İkincisi, bireyler arası güven en az iki kişiyi içeren bir olgudur, dolayısı ile en az iki kişinin birbirlerine ve diğerlerine karşı sosyal etkiye açık ve güvenilir olması gerekmektedir. Güvenin oluşabilmesi için bu iki kişinin en azından birinin veya her ikisinin de sosyal etkiye açık olması gerekmektedir (Zucker, Darby, Brewer, Peng, 1996). Üçüncü temel özellik, güvenin oluşmasında doğrusal olmayan bir kısım değişkenler bulunmasıdır. Güven ve güvensizliğin bireyleri karşılıklı olarak etkilemesi mümkündür. Güvenin altında yatan en önemli sistem dinamiği olumlu geri bildirimdir. Olumlu geri bildirim olmadığında güvensizliğin gelişmesi muhtemeldir (Zand, 1997). Dördüncü özellik ise, güven tesis etmek oldukça zor iken güvensizliğin oluşması çok kolay olabilmektedir. Bireyler arasında güvensizliğin oluşması için birçok neden bulunabilir ancak güvenin oluşması için kayda değer bir neden bulmak epey zor olmaktadır (Luhman, 1979; Gambetta, 1988).

Fukuyama (2005), güveni bir sosyal sermaye olarak görmektedir. Bilgi çağının en önemli faktörü olarak güvene işaret etmekte, birbirine güvenmeyen insanların belirli

kurallar ve düzenlemeler ile anlaşmaya zorlanacakları ve bunun sonucu olarak da bir tür zorunlu işbirliği ortaya çıkacağından bahsetmektedir.

2.3. Güven Türleri

Güvenle ilgili yazında en sık karşılaşılan sınıflandırmalara göre güven 4 farklı boyutta incelenmiştir:

- Duygusal boyutta güven
- Bilişsel boyutta güven
- Odaklanma boyutunda güven
- Düzeyine göre güven

2.3.1. Duygusal Boyutta Güven

Bireylerin sahip oldukları ve diğerleriyle paylaştıkları duygu dünyaları, duygusal tepkileri veya diğerleriyle olan sosyal ilişkilerin görüntüsü, güvenin sadece düşünülerek değil aynı zamanda hisler yoluyla da yaşandığını göstermektedir (Erdem, 2003).

Duygusal temelli güvenin bireyin karşı tarafa yönelik duygusal bağlılığa ve karşı tarafın iyiliği için endişe etme ve ilgi göstermeye dayandığı bildirilmiştir. McAllister'a göre de özellikle yardım etme davranışı, duygusal güven yapısının temel bir tutumudur (Erdem, 2003).

Bu güven türünün 3 alt boyutu karşımıza çıkmaktadır:

- **Arkadaşlık Güveni (Sürece Bağlı Güven) :** Tarafların birbirlerinden açıklık ve dürüstlük beklediği, yavaş oluşan ve esnek özelliklere sahip güvendir. Bireyler yakın ilişki ağı içerisindeki kişilerden olumsuz bir davranış görmeyeceklerine inanırlar. Taraflar birbirlerinin hatalarına karşı oldukça anlayışlı davranırlar (Newell ve Swan, 2000).

- **Kişiliğe Dayalı Güven:** Güven, pek çok araştırmada bir çeşit kişilik özelliği olarak görülmektedir. Güven oluşturmada ve güveni geliştirmede kişinin gösterdiği

tutarlılık, dürüstlük, karizma gibi kişilik özelliklerin etkisi bulunmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003).

- **Genelleştirilmiş Güven:** İnsanlar aynı grup içerisinde bulunduğu bireylere dışarıdakilere göre daha fazla güvenirlirler. Sadece grup üyelerine güven duyulmaz. Grup dışındaki diğer birey ve gruplara da toplum içerisindeki rolleri veya statüleri nedeniyle güven duyulabilir (Demircan ve Ceylan, 2003).

2.3.2. Bilişsel Boyutta Güven

Bilişsel güven, bir kişinin güvenilirliği, doğruluğu dürüstlüğü ve bağlılığına ilişkin diğer kişilerin düşünsel modellerini ifade eder. Yöneticilerin yönetim tarzları ve yöneticilik özelliklerinin çalışanlar üzerindeki etkisi, bilişsel güven için önem arz etmektedir (Arslantaş ve Dursun, 2008).

Bireyler, güvenecekleri kişileri belirlerken karşı tarafın güvenilirliğini ispat eden "iyi sebepler" ararlar. Bu iyi sebeplerin belirlenmesi için de bazı bilgilere ihtiyaç duyarlar. Bilgiye dayanan bu süreçte seçim, rasyonel bir şekilde yapılmış olur (Erdem, 2003).

Bilişsel güvende 3 alt güven boyut bulunmaktadır:

- **Hesaplanmış Güven:** Bu güven şekli davranışların tutarlılığına göre oluşur. Bireyler diğerlerine güven duymakla birlikte ortaya çıkması muhtemel sonuçlar için bir fayda maliyet analizi yaparlar. Çoğunlukla iş yaşamında görülen bu güven türünde birey, diğer bireye neden ve hangi durumlarda güvenmesi gerektiğine karar vermeye çalışır (Halis, Gökğöz ve Yaşar, 2007).

- **Bilgiye Dayalı Güven:** Bu güven türü karşıdakinin davranışını tahmin edebilmek üzerine temellendirilmiştir. Bireyler içerisinde buldukları ilişkiden edindikleri bilgiler doğrultusunda, diğer bireylere karşı güven duygusu geliştirirler. Tekrarlanan etkileşimler sırasında kişinin güvenilir olup olmadığı konusunda bir takım izlenimler edinirler. İlişkideki taraflar, ilişkilerinin geçmişi sayesinde birbirlerinin güvenilirliği hakkında bilgi sahibi olurlar (Rousseau, vd., 1998)

- **Özdeşleşmeye Dayalı Güven:** Bu güven türünde karşı tarafın istek ve niyetleri içselleştirilmiş ve güvenen ile güvenilen arasında duygusal bir bağ tesis

edilmiştir. Kişi karşısındaki tanımakla beraber diğerinin güvenini sağlamak için ne yapılması gerektiğini bilmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996; Robbins ve DeCenzo, 2001).

Çeşitlerinden ve ortaya çıkış şekillerinden de anlaşıldığı üzere bilişsel güven, duygusal güvene kıyasla, bireysel çıkarlar ve fayda ile gelişen bir güven çeşididir. Duygusal güven ise daha derin duygularda, bağlılıkla ortaya çıkarılabilir. Bu nedenle duygusal güvenin, bilişsel güvene nazaran kişinin genel güven duygusu içerisinde daha çok etkisi olduğu söylenmiştir (Erdem, 2003).

2.3.3. Odaklanma Boyutuna Göre Güven

Odaklanma boyutuna göre güvende 3 tür odak bulunmaktadır.

• **Kişilerarası Güven:** Bu bağlamda güven, birlikte aynı ortamı paylaştığı diğer kişilerin davranışlarına karşı savunmasız olmaya gönüllü olmaktır. Butler ve Cantrell'in 1984 yılında yaptıkları çalışmaya göre kişilerarası güven durumunun oluşması için işbirliği koşulunun olması gerekmektedir. Aynı çalışmalarında tarafların 5 karakteristik özelliğinin kişiler arasındaki güvenin oluşumunu ve sürmesini etkilediğini söylemişlerdir: dürüstlük, yetenek, tutarlılık, sadakat ve açık fikirlilik (Uzbilek, 2006). Çalışma hayatında kişilerarası güven oluşumu için ise aşağıdaki özelliklere vurgu yapılmaktadır (Butler,1991);

- Uygunluk: İhtiyaç duyulduğunda erişilebilir olma
- Yeterlilik: Görevlerin tamamlanması için ihtiyaç duyulan yetkinliklere sahip olma,
- Tutarlılık: Davranışların ve kararların önceden kestirilebilir olmasını sağlayacak şekilde tüm davranışların uyumlu olması,
- Sırdaşlık: Gizli bilgiler ve sır saklayabilme,
- Adil Davranış: Olaylara eşit ve adaletle yaklaşma,
- Bütünlük: Dürüst ve ahlaklı karakter,
- Sadakat: İlişkiye zarar verecek davranışta bulunmayacağına yönelik inanç,
- Açıklık: Bilgi ve fikirleri kolayca paylaşabilme seviyesi
- Sözüne Sadık Olma: Vaatlerini yerine getirme

- Ulaşılabilirlik: Önerilere açık olma

• **Kuruma Dayalı Güven:** Bireyin kurumsal yapıların varoluş amacının gelecekteki başarıyı sağlamak olduğuna inanmasıyla oluşan güven şeklidir (Shapiro, 1987). Her şeyin en uygun ve doğru şekliyle gerçekleşmesi, kuruma dayalı güvende başarının sebebi olarak gözükmektedir (Kamer, 2001). Böylece birey, kurumdaki işleyişin sağlam temellere dayandığını düşünerek kurumla ilgili daha fazla risk üstlenecektir. Kuruma dayalı güvenin örgütsel düzeylerde takım çalışmasına katkısı büyük olmaktadır (Rousseau, vd., 1998).

• **Sisteme Dayalı Güven:** Sisteme dayalı güveni ortaya çıkaran, bireyin içinde bulunduğu toplumun (topluluğun) sahip olduğu yazılı kurallar ve bu kuralların uygulanmasındaki doğruluk ve eşitliktir. Sisteme dayalı güvende güven duyulan nesne adalet sistemi ya da anayasa gibi bir araç olabilir. Güven ise, bu adalet sistemi ya da anayasaya göre işleyişin beklendiği şekilde oluşmasıdır. Güvenin nesnesi bir kurumdaki politikalar veya prosedürler de olabilir. Bu durumda ise çalışanların şirketin işleyişindeki politika ve prosedürlere güvenmesi anlamına gelmektedir. Güvenin ortaya çıkmasını, bu prosedürler ve politikalar dışında gerçekleşen işleyişin beklendiği şekilde olması sağlar. Yani güven, bireyin haklarının yazılı kurallar veya yazılı olmayan normlar ile korunduğuna yönelik inancından kaynaklanır (Johnson ve Grayson, 1998).

2.3.4. Düzeylerine Göre Güven

Düzeyine göre güven, Koşullu ve Koşulsuz olmak üzere iki başlık altında değerlendirilebilir (Erdem ve İşbaşı, 2000).

• **Koşullu Güven:** Sosyal olarak ilk karşılaşma zamanında geçerli olan ve karşı tarafın güvenilir olup olmadığı konusunda herhangi bir fikrin olmadığı güven türüdür. Koşullu güvende, güven yaşanan deneyimlerle ve paylaşılan değerlerle bireyler arasındaki güven koşulsuz güvene dönüşür. Çalışma hayatındaki roller, sorumluluklar ve iş tanımları koşullu güvene dayanılarak oluşturulmaktadır (Altuntaş, 2008).

• **Koşulsuz Güven:** Bireyler arasında daha uzun süreli olan ve etkin bir işbirliği davranışının gelişmesini sağlayan güven türüdür. Tarafların birbirlerine uygun davranışlar sergilediklerinde etkileşime girmeye istekli oldukları ve birbirlerinin

rollerini üstlenebildikleri bir etkileşim şeklidir. Çalışma ortamında örgüt kültürüne uyum sağlayabilen kişilerin koşulsuz güven yaşadıkları ve yoğun işbirliği ve sinerjinin, diğer örgütlerce taklit edilemeyecek özelliklerinden biri olduğu söylenebilir (Erdem ve İşbaşı, 2000).

2.4. Örgütsel Güvenin Boyutları

2.4.1. Kuruma Güven

Kurumlarda güven hem kurum hem de birey düzeyinde oluşmaktadır ancak kuruma güven birey düzeyinde güvenden farklı olarak kurum odaklıdır. Örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin veya yöneticinin sözünde duracağına inancı olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içinde güven, dikey ve yatay anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelindedir (Demircan ve Ceylan, 2003).

Kuruma güven, kurum içindeki ilişkiler ve davranışlardan beklentiler olarak tanımlanmaktadır (Shockley-Zalabak, vd., 2000). Bir başka tanımda ise kuruma güven, bireyin kurumdan kendi yararına olacak ya da en azından kendisine zarar vermeyecek eylemler hakkındaki inancıdır (Polat, 2009).

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

2.4.2. Yöneticiye Güven

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

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

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

2.4.3. Çalışma Arkadaşına güven

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

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

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

2.5. Güven Modelleri

Örgütsel Güven alanında yapılan çalışmalar birbirleri ile örtüşmekle beraber, kimi araştırmacıların araştırmalarında elde ettikleri bulgular bir kısım farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle literatürde farklı güven modelleri ortaya çıkmıştır. Ancak diğer yandan, güveni etkileyen ve tanımlarda bulunan en dikkate değer unsur bilişsel, duygusal, ahlaki ve teknik yeterlilik olarak kendini gösteren beklentidir (Hosmer, 1995).

2.5.1. Mishra'nın Güven Modeli

Güven ile ilgili yapılan bütün araştırmalarda, güvenin yapısının karmaşık ve iletişim temelli olmasının yanı sıra dinamik ve çok yönlü bir yapısının olduğu vurgulanmaktadır. Bireysel güven ve kurumsal güven birbirlerinden farklı kavramlar olmakla beraber, güven, örgüt düzeyinde hem bireysel hem de kurumsal boyutta oluşmaktadır. Bireysel güven, kişinin davranışlara yönelik ve bireysel ilişkilerden beklentisi olarak tanımlanırken, kurumsal güven kişinin kurumsal boyutta beklentisi olarak tanımlanmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003). Bunu temel alarak geliştirilen bu modelde hem bireyler açısından hem de kurumlar açısından geçerli olan dört boyut belirlenmiş ve bu boyutların güven algılamasına neden olduğu söylenmiştir. Mishra'nın modeli yeterlilik, açıklık, ilgililik ve güvenilirlik olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır (İslamoğlu, Birsnel ve Börü, 2012).

1- Yeterlilik: Bu boyut, sahip olunan yetenek ve becerileri ifade etmektedir. Kurumlar arasında yapılan kıyaslamada yeterlilik, çalışanlar gözünde kurumun varlığını ne kadar sürdürebileceği ve rekabet edebilme derecesini göstermektedir. Kurum içinde ise çalışanların liderine duyduğu güven derecesini belirtmektedir. Bu sadece üst yönetim için değil, tüm yönetim kademeleri için geçerlidir (Mishra, 1996). Kurumsal yetkinlik yoluyla güvenin tesis edilmesi ise, rekabetçi piyasalarda hayatta kalabilme,

hızla değişen ve gelişen teknolojik gelişmeleri takip edebilme ve yüksek hizmet ve ürün kalitesine bağlıdır. Eğer bir organizasyonun bu özellikleri içselleştirebilecek yeteneği yok ise, müşteriler, çalışanlar ve diğer organizasyonlarla arasında güven teşkil etme yeteneği azalacaktır (Christensen, 1997).

2- Açıklık: Açıklık, fikirlerini kolayca söyleyebilme ve bilgiye kolayca erişebilme olarak tanımlanmıştır. Kurum içinde ve kurumlar arasında güven tesis etmede en önemli boyuttur (Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000). Diğer boyutlar ile kıyaslandığında, yöneticiler ve altlarında bulunan çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinin en önemli unsurlarından biri, açıklık ve dürüstlük algıları açısından güvenin tanımlanmasıdır (Gabarro, 1987). Öte yandan açıklık ve dürüstlük, takipçilerin liderlerine olan güven boyutlarından da biridir (Nanus, 1989; Kirkpatrick ve Locke, 1991). Çalışanlar organizasyonda açık ve dürüst bir liderlik gördüklerinde güveni devam ettirmek ve güvene inanmak konusunda daha istekli bir görüntü sergilemektedirler (Atwater, 1988).

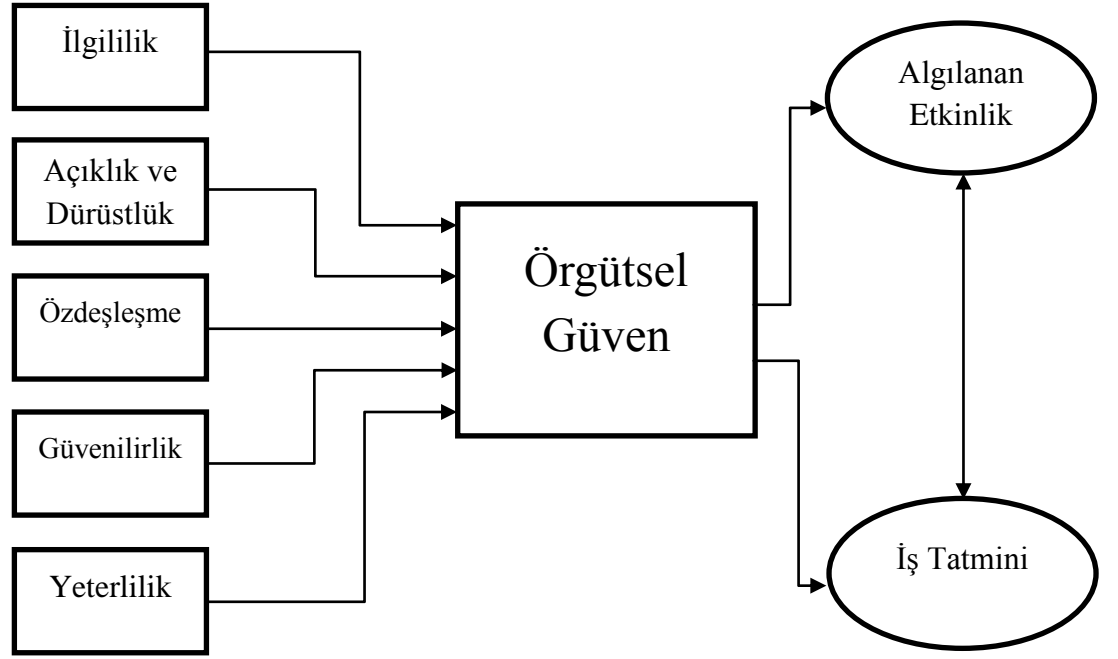
3- İlgililik: İlgililik boyutu, en temelde, bir kişinin bir başkasının istismarına maruz kalmamasını ifade eder (McGregor, 1967; Bromiley ve Cummings, 1993). Bu, diğer kişinin kendisine olan ilgisinin düşüklüğü demek değildir. Aksine, o kişinin başkalarının refahını sağlamada bir denge gözettiği anlamına gelmektedir (Mishra, 1996).

4- Güvenilirlik: McGregor'a (1967) göre, söylenenler ve yapılanlar arasındaki tutarsızlık güven seviyesini düşürür. Ouchi (1981), tutarlı ve güvenilir davranışlar hakkındaki beklentiler açısından güvene atıfta bulunmuştur. Aynı şekilde Gabarro (1987) da yöneticiler ve altlarında çalışanlar arasındaki güveni, davranışların tutarlılığı açısından tanımlamıştır. Ona göre, çalışma ilişkilerinde güvenle ilgili yargılar, ilişkilerin, belirli olayların ve sorunların birikimine dayanarak belirli hale gelmektedir. Güvenilirlik ve tutarlık sadece organizasyon içindeki ilişkileri değil, aynı zamanda organizasyonun müşterileri, tedarikçileri ve iş ortakları ile olan ilişkilerini de etkilemektedir (Mishra, 1996).

2.5.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Güven ile ilgili bir diğer model ise Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd tarafından geliştirilen modeldir. Bu modelde araştırmacılar, Mishra'nın geliştirdiği güven modelindeki 4 boyuta özdeşleşme boyutunu da eklemişlerdir (Tüzün, 2007). Özdeşleşme boyutu, kurumun temel değerlerini kapsamak üzere, kurum ile bireysel olarak çalışanlar arasındaki bir bağlantıyı ifade eder. Özdeşleşme, yönetim ve çalışanlar arasında, hatta tüm organizasyon çapında bireysel bağlantı kurulması ile ilgilidir. Kurumun her bir üyesi, bulunduğu kurum ile bütünleşirse, yüksek etkinlik ve güven düzeyi oluşacaktır. (Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman, 2010).

Kurum içinde güveni ölçmek amacıyla Mishra'nın belirttiği boyutları da içine alacak şekilde Örgütsel Güven Ölçeği (Organizational Trust Index) geliştirilmiştir. Ölçekte bulunan yeterlilik boyutu bir yandan kurumun yeterliliğinin çalışanlar tarafından algılanmasını ölçerken, diğer yandan çalışanların çalışma arkadaşları ve liderlerinin yeterliliğini algılama seviyelerini ölçmektedir. Açıklık boyutu ise doğru bilginin paylaşımı ve iletişimin doğru kullanılmasına ilişkin algıyı ölçer. İlgililik boyutu, çalışanların güvenlik, korunma, tolerans, anlayış hislerine yönelik algılarını ölçmektedir. Güvenilirlik boyutu organizasyonun ve onu oluşturan yöneticiler, çalışanlar gibi unsurların güvenilirliğini ölçer. Özdeşleşme ise kurumdaki bireylerin organizasyonun hedefleri değerleri ve inançları ile örtüşüp örtüşmediğini ölçmektedir (Tüzün, 2007).



Şekil 8: Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Kaynak: Pamela Shockley-Zalabak, Sherwyn Morreale, and Michael Z. Hackman. 2010. Building The High-Trust Organization: Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust. San Francisco, CA: John Wiley ve Sons, Inc. s.28.

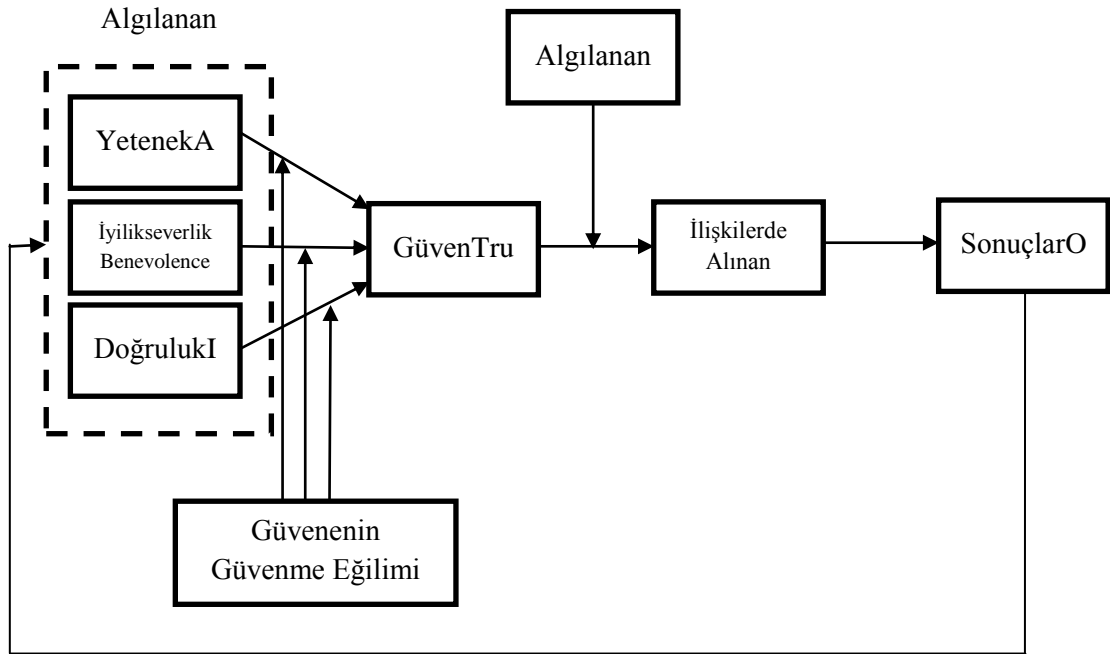
2.5.3. Mayer, Davis ve Schoorman Modeli

Mayer, Davis ve Schoorman'ın (1995) güven modelinde örgütsel ortamdaki karşılıklı güveni sağlayan unsurlar üzerinde durulmaktadır. Araştırmacılar, güvenen ve güvenilen olmak üzere iki temel ayırım yapmışlardır. Modelde güven için belirlenen ilk unsur güvenenin güvenme eğilimidir. Araştırmacılara göre, bu eğilim kişilerin sahip oldukları kişilik özellikleri, kültürleri ve geçmişleri tarafından belirlenmektedir. Güvenilmemesi açık olan kişilere de güven duyulması, güvenme eğilimi özelliği ile açıklanmaya çalışılmaktadır.

Bir diğer unsur ise güvenilenin sahip olduğu yetenek (ability), iyilikseverlik (benevolence) ve doğruluk (integrity) kavramlarıdır. Yeteneği, beceri, ustalık yahut belli bir alanda sahip olunan yetkinlik olarak tanımlamışlardır. İyilikseverlik ise, güvenilen kişinin insanlar için iyi bir şey yapma isteğinde olduğu ve böyle davrandığına olan inanç olarak tanımlanmıştır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Çalışanların yöneticilerine güven besleyebilmeleri için yöneticilerinin iyilikseverlik davranışı

göstermesi şarttır (Tüzün, 2007). Bu konuda yapılan kimi araştırmalar da iyilikseverlik davranışının güven oluşturulması açısından temel bir işlevi olduğunu göstermektedir (Hovland, Janis ve Kelley, 1953). Bu unsurun son kavramı olan doğruluk ise, güvenilenin, kendisine güvenen kişiler tarafından kabul edilebilecek ilkeler doğrultusunda davranması olarak tanımlanmıştır. Butler (1991), tutarlılık (consistency), doğruluk (integrity) ve adalet (fairness) kavramlarını güvenin koşulları arasında saymıştır.

Modelde belirtilen dikkate değer bir diğer unsur ise ilişkilerde alınan risktir. *Güven* için riski üstlenme isteği tanımlaması yapılırken, *güvenme davranışı* için ise riski kabul etme tanım olarak belirtilmektedir. Özetle, güvenin ilişkide risk almayı gerektirdiği vurgulanmaktadır. Güvenin kişinin risk alma davranışını nasıl etkilediğini anlamak için, güven, güven gerektiren algılanan risk gibi diğer durumsal faktörlerden ayrılmalıdır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995).



Şekil 9: Mayer, Davis ve Schoorman Modeli

Kaynak: Roger C. Mayer, James H. Davis ve F. David Schoorman (1995). Integration Model Of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*. Vol. 20:3. s. 715.

2.5.4. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings (1996) güveni, bir bireyin veya grubun diğer birey veya gruba karşı olan ortak inançları olarak değerlendirmişlerdir. Bu birey veya grubun diğer birey veya grup hakkında olan gizli veya açık bir şekilde iyi niyete sahip olmasını, diğer birey veya gruba karşı dürüst olunmasını ve fırsat olmasına rağmen diğer grup veya bireyden bir avantaj sağlamayı düşünmemesi olarak tanımlamışlardır.

Geliştirdikleri Örgütsel Güven Anketi (Organizational Trust Inventory, OTI) ile duygusal (affective state), bilişsel (cognition) ve niyetsel davranışları (intended behavior) ölçmüşlerdir. Buradan çıkan bulgulara göre bu üç unsur temel olarak herhangi bir inanma davranışının temelini oluşturmaktadır. (Cummings ve Bromiley, 1996).

2.5.5. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetmel Güvenilirlik Modeli

Whitener ve arkadaşları, Yönetmel Güvenilirlik Davranışı modeli ismini verdikleri çalışmalarında, modelin Davranışlarda Tutarlılık, Davranışlarda Bütünlük, Kontrolün Paylaşımı ve Yetkilendirme, İletişim ve son olarak da İlgi ve Özenin Gösterilmesi'nden meydana geldiğini vurgulamışlardır (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998).

Davranışlarda Tutarlılık, yöneticinin belli durumlarda belli davranışlar göstermesidir. Böylece çalışanlar yöneticilerin gelecekteki davranışlarını tahmin edebilmektedir. Bu da çalışanların yöneticiye olan güven seviyelerini arttırmaktadır (Whitener, vd., 1998).

Dasgupta (1988), doğruluğun temelinde gerçeği söylemek ve verilen sözleri tutmak üzere iki temel unsur olduğunu belirtmiştir. Bu temel davranışlar çalışanların yöneticilerine karşı güven davranışı göstermelerini etkilemektedir. Aralarında benzerlikler olmakla beraber, davranışlarda tutarlılık ve bütünlük arasında fark bulunmaktadır. Davranışlarda tutarlılık yönetici davranışlarının geçmişteki davranışları ile karşılaştırılarak tahmin edilmesini kapsamaktadır. Davranışlarda bütünlük ise, yöneticinin yaptığı ile söylediği arasındaki örtüşmeyi ifade eder (Whitener, vd., 1998).

Güven üzerine yapılan araştırmalarda, kontrolün paylaşımının, çalışanların kararlara katılmasının ve yetkilendirilerek kontrolün ellerine verilmesinin güven davranışı göstermede anahtar unsurlar olduğunu göstermiştir. Çalışanların kararlara katılmadaki seviyelerinden duydukları memnuniyetin, yüksek güven duymalarının nedeni olduğu bulunmuştur (Driscoll, 1978). Kontrolün paylaşımı ve yetkilendirme, çalışanın yönetici tarafından onaylanması veya yöneticinin çalışanına saygı göstermesi gibi kabul edilmekte, böylelikle bir sosyal ödöl niteliği kazanmaktadır. Bu da çalışanın güven duygusunu arttırmaktadır (Whitener, vd., 1998).

İletişim açısından çalışanın güven algısını etkileyen 3 faktör vardır: Bilginin kesin olması, kararların açıklanması ve açıklık. Birçok çalışmada bilginin kesin olmasının yönetici ve çalışan arasındaki güveni diğerlerinden daha çok etkilediği bulunmuştur. Yeterli açıklama ve zamanında verilen geribildirimler, yüksek seviyede güvene öncülük etmektedirler (Sapienza ve Korsgaard, 1996). Yöneticilerin düşüncelerini serbestçe çalışanları ile paylaştıkları açık bir iletişim, güven algısını arttırmaktadır (Whitener, vd., 1998).

İlgi ve özenin gösterilmesi ise 3 temel faktörden oluşmaktadır: Çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarına hassasiyet göstermek, çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmek ve kendi ihtiyaçlarını elde etmek için diğerlerini sömürmekten kaçınmak. Araştırmacılar bu unsurların, çalışanlar ve yöneticiler arasında güven oluşması konusunda öncü olduğunu belirtmektedirler (Whitener, vd., 1998).

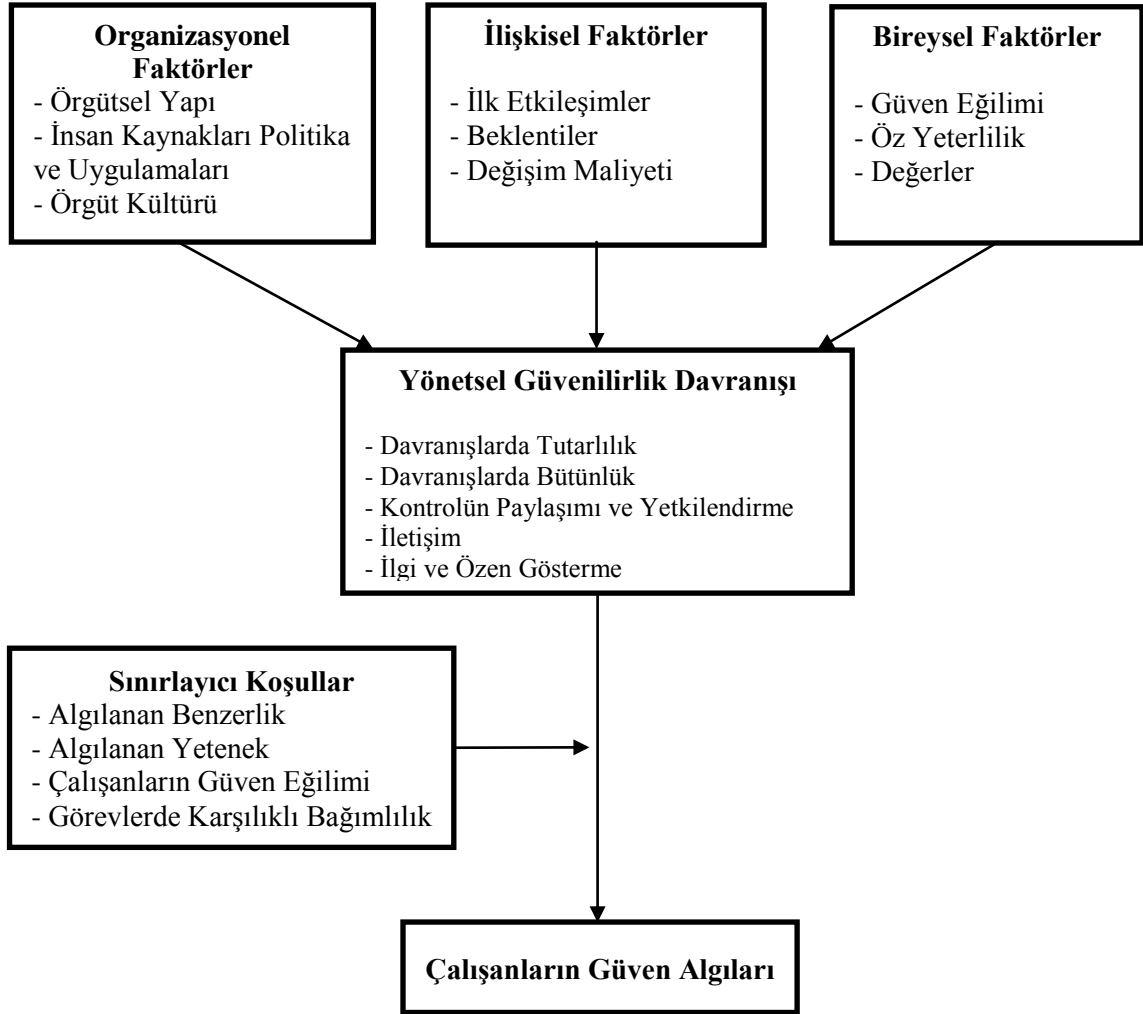
Whitener ve arkadaşlarına göre Yönetmel Güvenilirlik Davranışını etkileyen bazı dış faktörler de bulunmaktadır. Bunlar Organizasyonel faktörler, İlişkisel faktörler ve Bireysel faktörlerdir. Organizasyonel faktörler örgütsel yapı, insan kaynakları politika ve uygulamaları ve son olarak da örgüt kültüründen oluşmaktadır. Organizasyon teorisinde güvenin rolü için yapılan çalışmalarda farklı organizasyonel yapılar için farklı güven gereksinimleri olduğu savunulmaktadır. Merkezizetiliğin ve biçimselliğin düşük olduğu ve verimlilikten çok etkinliğe önem veren organizasyonlarda güven davranışının daha iyi gerçekleştirildiği söylenebilir (Creed ve Miles, 1996). Ödöl, kontrol ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları uygulamaları da çalışanların güven algısı üzerinde olumsuz bir etkiye neden olabilir.

Araştırmalar prosedürel adalet prensipleri üzerine kurulu olan insan kaynakları uygulamalarının çalışanların yöneticiye duydukları güven üzerinde pozitif etkisi olduğuna işaret etmektedir (Korsgaard ve Robertson, 1995). Kurum kültürü, yönetsel güveni doğrudan etkileyebilir. Yöneticiler, ödül ve cezaların neye göre verildiği, kültürel norm ve değerlerin nasıl olduğu gibi konularda dikkat etmelidirler. Kurum kültürü, organizasyonel yapı içerisinde iletişimin, koordinasyonun ve karar almanın nasıl olduğuna bağlı olarak yönetsel güven davranışını etkilemektedir. Kültürel değerler ve normlar, diğer konulara nazaran bu davranışa daha çok etki etmektedir (Whitener, vd., 1998).

İlişkisel faktörler ise ilk etkileşimler, beklentiler ve değişimin maliyetinden oluşturmaktadır. Yöneticilerin yeni çalışanlar ile ilk karşılaşması karşılıklı beklentiler ve ilk izlenim açısından güçlü bir ilişki kurulmasına destek olmaktadır. Uzlaşmada gösterilen hoşgörüye ek olarak yönetici ve çalışan arasındaki iki yönlü iletişim ve yetkilendirme yönetsel güven davranışının gerçekleştirilmesinde önem arz etmektedir. Öte yandan çalışanların beklentileri ve yöneticilerin bu beklentiye karşılık vermeleri, çalışanların bu konudaki iyi niyet ve gönülllğüne bağlıdır. Bunun sonucunda yönetici, kontrolü paylaşacak ve açık bir iletişim kuracaktır. Son olarak değişimin maliyeti faktörü, karşılıklı ikili ilişkinin çalışanın karşılık vermemesi gibi nedenlerle başarısız olmasındır. Bu tür bir durum sonrasında yöneticinin güven davranışı göstermesi ihtimali azalmaktadır (Whitener, vd., 1998).

Yönetsel Güven Davranışını etkileyen son dış unsur ise Bireysel faktörlerdir. Bireysel faktörleri oluşturan unsurlar ise güven eğilimi, öz yeterlilik ve değerler olarak sıralanmaktadır. Bazı araştırmacılar, kimi bireylerin mizaçları gereği başkalarına diğer bireylerden daha çok güven duyduklarını iddia etmektedirler (Farris, Senner ve Butterfield, 1973; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Whitener ve arkadaşları (1998) yöneticinin çalışanlarından bir güven beklentisi içinde olduğunu ve bu beklentinin yöneticilerin motivasyonunu etkilediğini savunmaktadırlar. Yöneticinin öz yeterliliği yetkinlik, beceriklilik ve yetenek ifadeleri ile açıklanabilir. Yetkin olmayan, beceri ve yetenek konusunda yeterli olmayan yönetici ile çalışanlar arasında düşük bir güven seviyesinin olması muhtemeldir. Bireysel faktörlerin sonuncusu ise değerlerdir. Kendini

aşmış değerlere sahip yöneticiler ile çalışanlar arasında daha güçlü bir güven bağı kurulacaktır. Yöneticilerin gösterdiği anlayış, takdir etme ve çalışanların iyiliğini düşünme gibi davranışlar, yöneticilerin baskın çıkmak veya kontrol etmek gibi güç kullanmak suretiyle gösterilen davranışlara göre, çalışan ile yönetici arasında daha yüksek bir güven tesis edecektir (Whitener, vd., 1998).



Şekil 10: Yönetmel Güvenilirlik Modeli

Kaynak: Whitener, Ellen M., Brodt, Susan E., Korsgaard, M. Audrey ve Werner, Jon M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. The Academy of Management Review, 23. 3, s. 519.

2.5.6. Örgütsel Güven ve Motivasyon Arasındaki İlişki

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

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

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

Yöneticiye duyulan güven, yönetici ile çalışanlar arasında güven tesis etmek suretiyle çalışan tatmini ve işten ayrılma düşüncesi gibi davranışları ile pozitif yönde ilişkilidir. (Mayer vd., 1995; Kramer, 1999; Dirks ve Ferrin, 2001). Dirks ve Scarlicki (2009) güvenilir çalışanların çalışma arkadaşlarından daha çok fayda elde ettiklerini belirterek, güvenilir çalışanların daha iyi bir performans gösterdiklerini ifade etmektedirler. Grant ve Sumath'ın çalışması (2009) olumlu sosyal motivasyon ve iş performansı arasındaki bağın güvenilir bir yönetici altında çalışırken daha güçlü olduğunu göstermektedir. Yöneticiler güvenilirse ve hedefleri açık bir şekilde bildirirlerse, çalışanların içsel motivasyonları ve tatminleri daha güçlü olmaktadır. Öte yandan, içsel motivasyon ve yöneticiye güven, çalışanların tatmin olmasında 2 ana dürtü/güdü (drive) olarak görünmektedir. Yüksek güvenilirliğe sahip yöneticiler altında çalışanların içsel motivasyonları da daha güçlü olmaktadır (Cho ve Perry, 2012).

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

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

Güneşer (2002), güvenin kurumlarda birçok olumlu etkisinden söz etmektedir. Güven, çalışanların moralini yükseltmekte, formaliteyi azaltmakta, iletişimi artırarak değişime karşı olarak direnci düşürmekte ve örgütsel bağlılığı artırarak çalışanların sadece karlılığı değil, her alanda kurumun menfaatini düşünmelerini sağlamaktadır. Bütün bunlar bir araya geldiğinde ise maliyetler düşmekte, verimlilik artmakta ve işletmelerin en önemli amaçları arasında yer alan karlılık artmaktadır.

Kurumlarda güvenin var olmasının bir takım sonuçları da bulunmaktadır. Güvenin var olduğu kurumlarda iş tatmini yükselecek, kuruma bağlılık ve örgütsel

vatandaşlık davranışı gibi çalışanların gönüllü olarak gösterecekleri olumlu davranışlar artacaktır (Güneşer, 2002).

Günümüz çalışanları, daha çok sorumluluk alma ve yaptıkları işlerde gösterdikleri performansları üzerinde tasarruf haklarının olduğu beklentisi içindedirler. Yöneticiler çalışanlarını desteklemekle onların motivasyonlarını da artırmaktadırlar (Huang, 2012).

Bireyler keyifli zaman geçirmeyi, ilgi göstermeyi, meraklarını gidermeyi, kendilerini ifade etmeyi ya da çalıştıkları yerde kişisel mücadeleyi gözeterek içsel bir şekilde motive olmaktadır (Amabile, 1993).

Jo ve Lee (2012), yüksek stres ve düşük stres altında çalışan iki grup üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında, organizasyon içindeki güvenin içsel motivasyon üzerinde olumlu etkisinin olduğunu bulmuşlardır.

Akhlaq ve Ahmed (2013), düşük gelirli ülkelerde motivasyonun güven üzerinde dikkate değer bir etkisi olduğunu belirtmektedirler.

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

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

Küskü (1999), yöneticilerin çalışanlarına yönelik düşüncelerinde yaşlarına göre bir farklılık olmadığını bulmuştur. Çalışanların, yöneticilerin yaşlarına bağlı olarak

güven seviyeleri kimi durumlarda etkilenmektedir. Yine aynı çalışmada cinsiyet, eğitim durumu ve kıdemin güven konusunda farklılığa neden olmadığı bulunmuştur. Ancak, başka çalışmalarda ise güvenin belli deneyim sürecinden geçtikten ve tecrübe edinildikten sonra ortaya çıktığı da vurgulanmaktadır (Zucker, 1986; Hosmer, 1995). İster yönetici konumunda olsun, ister çalışan konumunda olsun, çalışanların asta ve ya üste güven duyması konusunda bir fark bulunmamaktadır. Moorman, Zaltman ve Deshpandé (1992), güvenin karşılıklı olduğunu belirterek iki yönde de oluşmadığı durumda güvenin ortaya çıkmayacağını belirtmektedirler. Yani, yöneticilerin çalışanlarına güvendiği kadar çalışanlar da yöneticilerine güvenmektedirler (Küskü, 1999).

Öztürk ve Aydın (2012), meslek lisesi öğretmenleri arasında yapmış oldukları çalışmada kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre örgütsel güven düzeyinin daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Öte yandan Yöneticiye güven boyutunda kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Büte (2011), yöneticiye güven ve kuruma güven boyutlarının bireysel performans üzerinde olumlu etkisi olduğunu, ancak çalışma arkadaşlarına güven boyutunun bireysel performans üzerinde bir etkisi olmadığını belirtmektedir.

3. ALGILANAN KURUM İÇİ GÜVENİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ZİNCİR MAĞAZA UYGULAMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

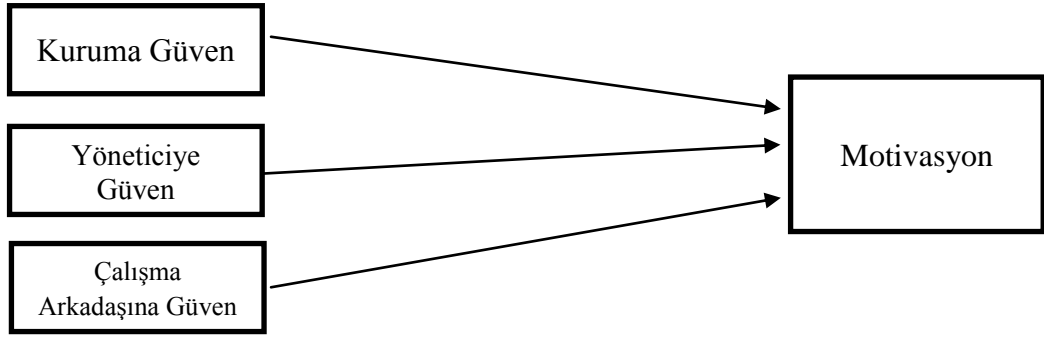
Araştırmanın ana amacı, çalışanların örgütsel güven algıları ve motivasyonları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek ve örgütsel güvenin motivasyon üzerinde etkisinin olup olmadığını tespit etmektir. Ayrıca çalışanların sosyo-demografik özelliklerinden cinsiyet, çalışma süresi ve eğitim düzeylerine göre güven ve motivasyon algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

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

3.2. Araştırma Yöntemi

3.2.1. Araştırma Modeli

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



Şekil 11: Araştırma Modeli

3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁: Kuruma güven, zincir mağaza çalışanlarının motivasyonuna katkıda bulunmaktadır.

H₂: Yöneticiye güven, zincir mağaza çalışanlarının motivasyonuna katkıda bulunmaktadır.

H₃: Çalışma arkadaşına güven, zincir mağaza çalışanlarının motivasyona katkıda bulunmaktadır.

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

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

3.3. Araştırmanın Anakütle (Evren) ve Örneklemi

Araştırmanın anakütlesi Türkiye'deki tüm zincir mağaza çalışanlarından oluşmaktadır. Anakütlenin tamamına ulaşmak zaman ve maliyet faktörleri açısından olanaklı olmadığından örnek kitlemiz sınırlandırılmıştır. Buna göre Türkiye çapında tekstil alanında faaliyet gösteren bir zincir mağazanın İstanbul ili Avrupa yakasındaki 10 şubesinde çalışan 181 kişi elverişli örnekleme yöntemi ile seçilmiştir.

Katılımcıların yaş durumuna bakıldığında %16,6'sının 19 yaş ve altında, %49,7'sinin 20-22 yaş aralığında, %19,3'ünün 23-24 yaş aralığında ve %14,4'ünün de 25 yaş ve üzerinde olduğu bulunmuştur.

Cinsiyet dağılımına bakıldığında 121 kadın ve 60 erkek örnekleme oluşturmaktadır. Buna göre ankete katılanların %67'si kadın iken %33'ü erkektir.

İş hayatında çalışılan toplam süre değerlendirildiğinde ise ankete katılanlardan 31 kişi 6 aydan az bir süredir iş hayatında olduğunu (%17), 53 kişi 1 yıldır iş hayatında olduğunu (%29), 37 kişi 2 yıldır iş hayatında olduğunu (%20), 26 kişi 3 yıldır iş hayatında olduğunu (%14) ve son olarak da 34 kişi 4 yıl ve üzeri bir süredir iş hayatında olduğunu (%19) ifade etmiştir.

Bu kurumda çalışılan toplam süre ile ilgili değerlendirme dikkate alındığında, 69 kişi 1 aydan az (%38), 41 kişi altı aydan az (%23), 62 kişi 1 yıldır (%34), 24 kişi 2 yıldır (%13), 21 kişi 3 yıldır (%12) ve 5 kişi 4 yıl ve üzeri bir süredir (%3) bu kurumda çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılanların 161'i Satış Danışmanı (%89), 18'i Kasa Personeli (%10) ve 2'si Reyon Yöneticisi'dir (%1).

Katılımcıların 61 Lise mezunu (%34), 116'sı Önlisans ve Lisans mezunu (%64), 4'ü ise Yüksek Lisans mezunudur (%2).

Araştırma sonucunda anket katılımcılarının büyük çoğunluğunun bekar olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, katılımcılar içinde 173 kişi Medeni Durumu'nu Bekar olarak belirtmiştir (%96). 6 kişi evli (%3), 2 kişi de Dul ve Boşanmış (%1) olarak Medeni Durumlarını belirtmişlerdir. Ayrıca sadece 4 çalışan çocuk sahibidir (%2). Geri kalan 177 çalışanın çocuğu yoktur (%98).

3.5. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Öncelikle araştırma değişkenlerine yönelik olarak literatür taraması yapılmıştır. Literatürde örgütsel güven ve motivasyon arasındaki ilişkiyi ölçmede kullanılmış olan ölçekler incelenmiştir. Buna göre güvenilirliği kanıtlanmış olan (Yöneticiye Güven:

.9633, Çalışma Arkadaşlarına Güven: .9506 ve Kuruma Güven: .9538) İslamoğlu, Birsnel ve Börü'nün (2007) Kurum İçinde Güven Ölçeği için yapmış oldukları faktör analizi sonrasında ortaya çıkan her bir faktör soru haline getirilerek Kuruma Güven, Çalışma Arkadaşına Güven ve Yöneticiye Güven ölçülmüştür (İslamoğlu, Birsnel ve Börü, 2007). Örgütsel güven anketinde 10 soru Kuruma Güven'i, 9 soru Çalışma Arkadaşlarına Güven'i ve 10 soru da Yöneticiye Güven'i ölçmektedir.

Motivasyon Ölçeği olarak da Teck-Hong ve Waheed tarafından zincir mağaza çalışanları arasında motivasyon ve hijyen teorisi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılmış olan Motivasyon Anketi kullanılmıştır (Teck-Hong ve Waheed, 2011). Bu ankette ilk 14 soru motivasyon faktörlerini ölçmekte, 16 soru da hijyen faktörlerini ölçmektedir.

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

3.6. Veri ve Bilgilerin Analizi

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

Motivasyon ve güven kavramları birbirlerine benzer kavramlar oldukları ve benzer maddelerle ölçüldükleri için tüm maddeler arası bir korelasyon analizi

yapılmıştır. Yapılan bu analiz sonuçlarında güven anketi ve motivasyon anketi soruları arasında yüksek düzeyde ($>,70$) bir korelasyon bulunmamıştır.

3.6.1. Kurum İçinde Güven Anketi Faktör Analizi

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

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

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

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

Tablo 4: Kurum İçin de Güven Anketi Faktör Analizi

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

3.6.2. Motivasyon Anketi Faktör Analizi

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

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

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

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

Tablo 5: Motivasyon Anketi Faktör Analizi

	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik (Cronbach Alpha)
Faktör 1: Sosyal Yakınlık ve Güvenlik		21,466	.936
Çalışma arkadaşlarım benim için önemlidir.	,795		
İşimin güvenli olduğuna inanıyorum.	,793		
İşyerimde emniyetle çalışıldığına inanıyorum.	,780		
Çalışma arkadaşlarımla anlaşmak kolaydır.	,766		
Çalışma arkadaşlarım yardımsever ve arkadaş canlısıdır.	,762		
İş yerimin lokasyon olarak bulunduğu yerde kendimi rahat hissederim.	,682		
Kurumumun misyonunu tam olarak anlıyorum.	,590		
Yöneticimle olan ast üst ilişkimden dolayı işimden memnunum.	,526		
Yöneticilerim güçlü ve güvenilir liderlerdir.	,523		
Yöneticimin verdiği destekle performansımın geliştiğini hissediyorum.	,521		
Faktör 2: İçsel Motivasyon		21,247	.943
Yaptığım iş heyecan verici ve çeşitliliğe sahip bir iştir.	,754		
İşim kariyerimde ilerlemem için yeni beceriler kazanmama izin verir.	,733		
İşimden memnunum çünkü bana başarıma hissi veriyor.	,715		
İşim, tecrübemin, becerilerimin ve performansımın gelişmesine izin verir.	,714		
Maddi teşviklerden çok kariyerimde ilerlemeyi tercih ederim.	,699		
Bu kurumda çalışmaktan gurur duyarım.	,670		
İşim kendimi geliştirmeme ve ilerlememe izin verir.	,659		
Çalıştığım kurumun bana olumlu katkıları olduğunu düşünürüm.	,651		
Başarılarımı takdir ettiği için bu kurumda çalışmaktan gurur duyarım.	,509		
Bu kurumun politikaları çalışanlardan yana olduğu için burada çalışmaktan gurur duyarım.	,505		
Faktör 3: Takdir Edilme		17,125	.901
Yöneticim, işimi iyi yaptığımda her zaman teşekkür eder.	,852		

İşimi iyi yaptığımda yeterince takdir edilirim.	,836		
İşimi başardığımda veya tamamladığımda takdir edildiğimi hissederim.	,777		
Çalıştığım kurumda yönetimin tutumu çok uzlaşmacıdır.	,541		
İşimi yapabilmem için yeterince güçlendirildiğimi düşünürüm.	,525		
Faktör 4: Maddi İhtiyaçlar		10,955	.838
Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	,851		
Çalıştığım yerde sağlanan konfordan dolayı işimden memnunum.	,706		
İyi çalışma koşullarından dolayı bu kurumda çalışmaktan gurur duyarım.	,653		
Maaşım beni daha çok çalışmaya teşvik eder.	,562		
KMO Ölçek Geçerliliği: ,942		70,79%	
P: ,000 (Bartlet Testi)			

3.6.3. Faktörler Arasındaki Korelasyon

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

Tablo 6: Faktörler arasındaki Korelasyon

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

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı.

Pearson korelasyon yöntemi kullanılarak sonuçları alınan korelasyon analizi sonrasında, bütün değişkenler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Kurum İçinde Güven'in boyutları olan Kuruma Güven, Çalışma

Arkadaşına Güven ve Yöneticiye Güven ile Motivasyon boyutları olarak bulduğumuz Sosyal Yakınlık ve Güvenlik, İçsel Motivasyon, Takdir Edilme ve Maddi İhtiyaçlar arasındaki ilişki değerlendirildiğinde aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin var olduğu kabul edilmektedir. Buna göre zincir mağaza çalışanlarının örgütsel güvenleri ile motivasyonları arasında bir ilişki bulunmuştur ($r=0,837$). Bu sonuçlara göre, “Örgütsel Güven ile Motivasyon arasında nasıl bir ilişki vardır?” sorusuna cevap olarak pozitif ve kuvvetli bir ilişki vardır denilebilir.

3.6.4. Regresyon Analizi

Tablo 7: Örgütsel Güven Boyutlarının Motivasyon Boyutları Üzerindeki Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları

	Sosyal Yakınlık ve Güvenlik			İçsel Motivasyon			Takdir Edilme			Maddi İhtiyaçlar		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p	β	t	p
Kuruma Güven	0,136	1,813	0,072	0,430*	5,256	0,000	0,271*	3,316	0,001	0,418*	4,381	0,000
Yöneticiye Güven	0,498*	6,842	0,000	0,282*	3,553	0,000	0,447*	5,628	0,000	0,131	1,419	0,158
Çalışma Arkadaşına Güven	0,263*	4,416	0,000	0,123	1,892	0,060	0,114	1,761	0,080	0,166*	2,189	0,030
	R	0,801		R	0,758		R	0,757		R	0,647	
	R²	0,642		R²	0,574		R²	0,574		R²	0,419	
	Adj.R²	0,636		Adj.R²	0,567		Adj.R²	0,567		Adj.R²	0,409	
	F	105,845		F	79,598		F	79,434		F	42,516	
	p	0		p	0,000		p	0,000		p	0,000	

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

Örgütsel güvenin motivasyon üzerindeki etkisini incelemek amacıyla motivasyonun her bir boyutunun bağımlı değişken olarak incelendiği ve güvenin alt boyutlarından oluşan dört ayrı çoklu regresyon analizi yapılmıştır. sonuçlara göre kuruma güven içsel motivasyon, takdir edilme ve maddi ihtiyaçlar boyutlarına katkıda bulunurken Sosyal yakınlık ve Güvenliğe katkısı bulunmamıştır. Buna göre H1 “Kuruma güven, zincir mağaza çalışanlarının motivasyonuna katkıda bulunmaktadır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Yöneticiye güven kavramının ise Sosyal Yakınlık ve güvenlik, içsel motivasyon ve takdir edilme boyutlarına katkıda bulunduğu bulunmuştur. Maddi

ihtiyaçlar boyutuna katkısının olmadığı bulunmuştur. Buna göre H2 “Yöneticiye güven, zincir mağaza çalışanlarının motivasyonuna katkıda bulunmaktadır.” kısmen kabul edilmiştir.

Çalışma arkadaşlarına güven boyutunun ise motivasyon boyutlarından Sosyal yakınlık ve güvenlik ve maddi ihtiyaçlara katkısının olduğu bulunmuşken içsel motivasyon ve takdir edilme üzerinde herhangi bir katkısı bulunamamıştır. Buna göre H3 “Çalışma arkadaşına güven, zincir mağaza çalışanlarının motivasyona katkıda bulunmaktadır” kısmen kabul edilmiştir.

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

3.6.5. Bağımsız Gruplar T-Testi

Tablo 8: Bağımsız Gruplar t- testi Sonuçları

		N	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	p değeri
Motivasyon	Kadın	121	2,78	0,99	-0,149	0,261
	Erkek	60	2,30	1,04		
		N	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	p değeri
Örgütsel Güven	Kadın	121	1,96	0,84	-0,536	0,072
	Erkek	60	2,03	0,95		

Kadın ve Erkek çalışanların motivasyon seviyelerinin karşılaştırılması için yapılan t-testi sonrasında motivasyon seviyeleri ortalamalarında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur ($p = 0,261 > 0,05$). Ayrıca kadın ve erkek çalışanların örgütsel güven algılarının karşılaştırılması için yapılan t-testi sonrasında örgütsel güven algı ortalamalarında da anlamlı fark olmadığı görülmektedir ($p = 0,072 > 0,05$). Test sonuçlarına göre hem motivasyon hem de örgütsel güven açısından kadın ve erkekler

arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Böylece motivasyon ve örgütsel güvenin cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

3.6.6. ANOVA Testi

Tablo 9: Eğitim Seviyesine Göre ANOVA Testi Sonucu

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Güven	2,764	2	178	,066
Motivasyon	3,415	2	178	,035

		N	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	p değeri
Güven	Lise	61	1,9052	,76922		
	Önlisans/Lisans	116	2,0058	,93183	1,190	,307
	Lisansüstü	4	2,5714	,35475		

Tablo 10’da da görüleceği gibi Levene testi sonucunda güven değişkeninde grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir (Güven $p=0,066>0,05$). Bu durumda ANOVA testi yapılması için ön şart sağlanmıştır. Fakat motivasyon değişkeninde Levene testi sonuçlarına göre grupların varyanslarının homojen olmadığı sonucuna varılmıştır (Motivasyon $p=0,035<0,05$).

Tek yönlü varyans analizi yapılmasındaki amaç güven değişkeninin eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmektir. Tablo 10’da görüleceği gibi analiz sonucunda F değeri güven değişkeninde 1,190 olarak ortaya çıkmıştır. Güven değişkenine karşılık gelen p değeri 0,307 olarak bulunmuştur. Buna göre eğitim durumuna göre güven değişkeninde farklılık olmadığı anlaşılabacaktır ($p=0,307>0,05$).

Yapılan Levene testi sonucunda Motivasyon değişkenine ANOVA testi yapılması için gerekli olan homojenlik ön şartının sağlanmadığı anlaşılmış ve bu değişkene test yapılmamıştır. Bu nedenle motivasyonun eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ile ilgili sonuç alınamamıştır.

Tablo 10: İş Hayatında Çalışılan Toplam Süreye Göre ANOVA Testi Sonucu

		Levene				
		Statistic	df1	df2	Sig.	
Güven		1,118	4	176	,350	
Motivasyon		1,130	4	176	,344	

		N	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	p değeri
Motivasyon	6 aydan az	31	2,11	,938	1,22	,302
	1 yıl	53	2,33	,975		
	2 yıl	37	2,42	1,15		
	3 yıl	26	1,98	,77		
	4 yıl ve üzeri	34	2,44	1,08		
Güven	6 aydan az	31	1,69	,814	2,22	,069
	1 yıl	53	2,07	,825		
	2 yıl	37	2,05	,989		
	3 yıl	26	1,74	,716		
	4 yıl ve üzeri	34	2,22	,913		

Katılımcıların motivasyon ve güvenlerinin iş hayatında çalıştıkları toplam süreye göre farklılık gösterip göstermediği de test edilmiştir. Tablo 11’de görüleceği gibi analiz sonucunda F değeri güven değişkeninde 2,22; Motivasyon değişkeninde 1,22 olarak ortaya çıkmıştır. Güven değişkenine karşılık gelen p değeri 0,069 olarak, Motivasyon değişkenine karşılık gelen p değeri 0,302 olarak bulunmuştur. Sonuçlara bağlı olarak iş hayatında çalışılan toplam süreye göre katılımcıların güven ve motivasyon durumlarında farklılık bulunamamıştır.

Tablo 11: Bu Kurumda Çalıştıkları Toplam Süreye Göre ANOVA Testi Sonucu

		Levene				
		Statistic	df1	df2	Sig.	
Güven		1,580	4	176	,182	
Motivasyon		1,516	4	176	,199	

		N	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	p değeri
Motivasyon	6 aydan az	69	2,28	1,03	,822	,535
	1 yıl	62	2,26	,856		
	2 yıl	24	2,52	1,22		
	3 yıl	21	2,22	1,14		
	4 yıl ve üzeri	5	1,66	,57		
Güven	6 aydan az	69	1,88	,866	1,474	,284
	1 yıl	62	1,96	,777		
	2 yıl	24	2,35	1,04		
	3 yıl	21	2,01	,97		
	4 yıl ve üzeri	5	1,67	,46		

Tablo 12’de katılımcıların motivasyon ve güvenlerinin bu kurumda çalıştıkları toplam süreye göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere, analiz sonucunda F değeri güven değişkeninde 1,474; Motivasyon değişkeninde 0,822 olarak ortaya çıkmıştır. Güven değişkenine karşılık gelen p değeri 0,284 olarak, Motivasyon değişkenine karşılık gelen p değeri 0,535 olarak bulunmuştur. Sonuçlara bağlı olarak mevcut kurumda çalıştıkları toplam süreye göre katılımcıların güven ve motivasyon durumlarında farklılık bulunamamıştır.

Yaş, pozisyon, medeni durum ve çocuk durumu demografik seçeneklerindeki yüzdeler dağılımı, değerlendirmeye imkan vermeyecek oranlarda olduğundan ANOVA Testi’ne tabi tutulmamışlardır.

3.7. Araştırmanın Kısıtları

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

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada Örgütsel Güven'in Motivasyon üzerindeki etkisinin açıklanması amaçlanmıştır. Araştırmada kullanılan Kurum İçinde Güven Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği sonuçlarından elde edilen veriler temel alınarak yapılan güvenilirlik ve faktör analizleri neticesinde, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin yüksek olduğu saptanmıştır.

Araştırma sonuçları, örgütsel güvenin çalışanların motivasyonu üzerinde kuvvetli ve olumlu bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Örgütsel güvenin yöneticiye güven, kuruma güven ve çalışma arkadaşlarına güven boyutlarının tümünün motivasyon üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu ve yöneticiye güvenin, motivasyon üzerindeki etkisinin örgütsel güvenin diğer boyutları üzerindeki etkisinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, yöneticiye güvenle motivasyon arasında yüksek bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuç kurumların yöneticiler ve çalışanlar arasında güveni artırıcı sistemler geliştirerek çalışan motivasyonuna olumlu katkılar sağlayabileceğini göstermektedir. Bu sonuç literatürdeki benzer araştırma sonuçları ile de örtüşmektedir (Huang, 2012). Ayrıca, Cho ve Perry'nin (2012) güvenilir yöneticilere sahip bireylerin içsel motivasyonlarının daha yüksek olduğunu ortaya çıkaran çalışmalarını da desteklemektedir.

Zincir mağaza çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmada çalışanlar, güven boyutlarından Yöneticiye Güven'i en önemli boyut olarak görmektedirler. Diğer bir deyişle Yöneticiye Güven, güven algılamasında Kuruma Güven ve Çalışma Arkadaşlarına Güven boyutlarından önde gelmektedir. Bunun nedeni olarak, çalışanın mağaza yöneticisini kurumun ilk temsilcisi olarak görmesi gösterilebilir. Yöneticiye duydukları güven daha sonra kuruma güven duygusu gelişmesine neden olabilir. Güven anketi sonuçlarında çalışanların yöneticiye güvenle beraber çalıştığı kuruma da güven duyması uygun sonuçlar vermektedir (Tan ve Tan, 2000).

Çalışanlar, yöneticiye güveni işinde yetkinliği ve olumlu bir çalışma ortamı sağlaması unsurlarını ön plana alarak tanımlamaktadırlar. Dürüstlük, hem güvenin ana unsurlarından biri olarak (Uzbilek, 2006), hem de yönetici ve çalışanlar arasındaki

önemli bir unsur olarak (Gabarro, 1987) bilinmektedir. Bu çalışmanın bulguları da dürüstlüğün hem yöneticiye güvende hem de çalışma arkadaşlarına güvende dikkate değer bir yere sahip olduğunu göstermekte, böylece de literatür ile benzeri sonuçları ortaya koymaktadır.

Araştırmamızda elde ettiğimiz bir diğer bulgu da adaletin güven algısı üzerindeki etkisidir. Çalışanlar yöneticilerin dürüst ve adil olmasını çalıştığı kurumun ise huzurlu ve adil bir çalışma ortamı sağlamasını beklemektedirler. Hem yöneticiye güvende hem de çalıştığı kuruma güvende ortaya çıkan adalet duygusu, Butler'ın (1991) güvenin koşulları arasında saydığı adalet duygusu ile örtüşmektedir.

Çalışmamızın bir diğer sonucuna göre çalışanların motivasyon seviyesinde, cinsiyet ve eğitim seviyesi gibi demografik özellikler bakımından istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı ($p>0,05$) görülmüştür. Araştırma bu yönü ile kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran daha fazla motive olduklarını belirten Brown'un (2007) çalışmasından ve Katou'nun (2013) kadınların daha çok motive olduklarını belirten çalışmasından farklılık göstermektedir.

Araştırmada, çalışanların cinsiyetlerinin, eğitim durumlarının ve kıdemlerinin kurumsal güven algılarında farklılık göstermediği ($p >0,05$) ortaya çıkmıştır. Araştırma bu yönü ile Küskü'nün (1999) cinsiyet, eğitim durumu ve kıdemin güven konusunda farklılığa neden olmadığını ortaya çıkardığı çalışması ile de örtüşmektedir.

Öztürk ve Aydın'nın (2012) kadın ve erkek öğretmenlerin kurumsal güven düzeyini ölçmek amacıyla yapmış oldukları çalışması ile karşılaştırıldığında ise farklılık göstermektedir. Öztürk ve Aydın'a göre kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere kıyasla kuruma güven algıları daha yüksektir. Ancak bu araştırmada kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasında kuruma güven algıları arasında fark bulunmamıştır.

Araştırmada çalışan motivasyonunu sağlayan unsurlar sosyal yakınlık, güvenlik, takdir edilme ve maddi ihtiyaçlardır. Ekonomik gereksinimlerden biri olan ücret Herzberg'e göre çalışanları motive etmekte geri planda kalmaktadır. Araştırmada bu görüşe uygun olarak maddi ihtiyaçlar çalışan motivasyonu üzerinde etkisi en az olan faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Herzberg'in teorisinde bir işin gerçekleştirilmesinde kişisel başarı ve kendisini kabul ettirme güdüsü tatmin sağlamada ücret ve diğer maddi unsurlara göre daha önemlidir. Yine Herzberg, iş ortamında başarılı olmayı tatmini sağlayan en önemli faktörlerden saymaktadır. Bu araştırmada, içsel motivasyon faktörleri altında başarıma hissi üst sınırlarda yer almakta, böylece bu görüşle uyumaktadır.

Takdir edilme faktörü altındaki en önemli madde, çalışanın yönetici tarafından takdir edilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum, motivasyon sağlayan bir davranış olarak karşımıza çıkmakla beraber güvenin yöneticiler tarafından başlatılması gerektiği bulgusu ile de örtüşmektedir (Whitener, vd., 1998). Böylece çalışan güven duygusu oluşturacak ve motivasyonunu yükseltecektir.

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

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, K.Ü. (2003). *Etkili Öğrenme ve Öğretme*. İzmir: Eğitim Dünyası Yayınları.
- Akhlaq, A., ve Ahmed, E. (2013). The Effect of Motivation on Trust in The Acceptance of Internet Banking in A Low Income Country. *International Journal of Bank Marketing*. 31(2), 115-125.
- Altman, S., Valenzi, E., ve Hodgetts, R. (1985). *Organizational Behavior: Theory and practice*. Orlando, FL: Academic Press Inc.
- Altuntaş, S. (2008). Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Kişisel-Mesleki Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in The Workplace. *Human Resource Management Review*. 3, 185-201.
- Argyris, C. (1970). *Intervention Theory and Method, A Behavioral Science View*. Reading: Addison-Wesley.
- Arı, G. S. (2003). İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Arslan, M. M. (2009). Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*. 5.2, 274- 288.
- Arslantaş, C. C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisine Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8.1, 114.
- Atwater, L.E. (1988). The Relative Importance of Situational and Individual Variables in Predicting Leader Behavior: The Surprising Impact of Subordinate Trust. *Group and Organizational Studies*. 13, 290-310
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları
- Baron, R. A. (1986). *Behavior in Organizations*. 2nd Ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Matbaası
- Bateman, T.S. ve Zeithaml, C.P. (1990). *Management Function and Strategy*. Boston: Irwin

- Bhattacharya, R., Devinney T.M. ve Pillutla, M. M. (1998). A Formel Model of Trust Based on Outcomes. *Academy of Management Review*. 23, 459-472
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bromiley, P. ve Cummings, L. (1993). Organizations with Trust: Theory and Measurement. *Working Paper*. Minneapolis, MN: University of Minnesota.
- Brown, T. (2007). Teacher Motivation in Arkansas Schools. *Doktora Tezi*. University of Central Arkansas.
- Butler, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of A Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*. 17, 643-663.
- Büte, M. (2011). Etik İklim Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 25. 1, 171-192.
- Can, H. (1985). *Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İİBF Yayınları
- Cengiz, D. and Kılınç, B. (2007). Faktör Analizi ile 2006 Dünya Kupası'na Katılan Takımların Sıralamasının Belirlenmesi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 13.2, 351-370.
- Cho, Y. J. ve Perry, J. L. (2012). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy. *Review of Public Personnel Administration*. 32.4, 382-406.
- Cho, Y. J. ve Ringquist, E. (2011). Managerial Trustworthiness and Organizational Outcomes. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 21.1, 53-86.
- Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Clark, M. C. ve Payne, R. L. (1997). The Nature and Structure of Workers' Trust in Management. *Journal of Organizational Behavior*. 18.3, 205-224.
- Costa, A.C. (2000). *A Matter of Trust: Effects on The Performance and Effectiveness of Teams in Organizations*. University Tilburg, Ridderkerk: Ridderkerk Print.
- Creed, D. R. ve Miles, R. E. (1996). Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies and The Opportunity Costs of Controls. R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Ed.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* içinde. Thousand Oaks, CA: Sage, 16-38.

- Cummings L.L. ve Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation”, R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Ed.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* içinde. Thousand Oaks, CA: Sage, 302 – 330.
- Daft, R., ve Marcic, D. (2009). *Understanding Management*. 6th Ed. Mason, OH: South- Western Pub.
- Dasgupta, P. (1988). Trust As A Commodity. Gambetta, D. (Ed.), *Trust: Making And Breaking Cooperative Relations* içinde. New York: Blackwell, 47-72.
- Davidoff, L. L. (1981). *Introduction to Psychology* (2nd Ed.). New York: McGraw- Hill
- Davis, K. (1987). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. 6th Ed. New York: McGraw-Hill.
- Deering, A. ve Murphy, A. (1998). *The Difference Engine, Achieving Powerful and Sustainable Partnering*, Aldershot: Gower.
- Demircan N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 10.2, 139-150
- Deniz, M. (2005). İşletme Yönetiminde Motivasyon. M. Tikici (Ed.). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler* içinde. Ankara: Nobel Yayınevi, 126-172.
- Derin, N. (2011). *İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Dessler, G. (1998). *Management Leading People and Organizations in the 21st century*. International Ed. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Deutsch M. (1958). Trust and Suspicion, *The Journal of Conflict Resolution*. 2. 4, 265-279.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*. 12, 450-467.
- Dirks, K. T., ve Skarlicki, D. P. (2009). The Relationship Between Being Perceived as Trustworthy by Coworkers and Individual Performance?. *Journal of Management*. 35, 136-157.
- Driscoll, J. (1978). Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction. *Academic Management Journal*. 21, 44- 56
- Driscoll, J. W. (1978). Trust And Participation in Organizational Decision Making As Predictors of Satisfaction. *Academy of Management Journal*. 21, 44-56.
- Ellinor, L. ve Gerard, G. (1998). *Dialogue, Rediscover the Transforming Power of Conversation*. New York: John Wiley.

- Erdem, F. (2003). Örgütsel Yaşamda Güven, Ferda Erdem (Ed.). *Sosyal Bilimlerde Güven*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Erdem, F., ve İşbaşı, J. (25-27 Mayıs 2000). Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans için Optimum Güven mi, Koşulsuz Güven mi? 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, 633-645.
- Erden, A. ve Erden, H. (2009). Predicting Organizational Trust Level of School Managers and Teachers at Elementary Schools. *Procedi-Social and Behavioral Sciences*. 1, 2180-2190.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım
- Erez, M. (1986). The Congruence of Goal-Setting Strategies with SocioCultural Values and Its Effect on Performance. *Journal of Management*. 12, 585-592.
- Farris, G.F., Senner, E.E. ve Butterfield, D.A. (1973). Trust, Culture and Organisational Behaviour. *Industrial Relations*. 12, 144-157.
- Ferres, N., Connell, J., ve Traraglione A. (2004). Co-worker Trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitude. *Journal of Managerial Psychology*. 19.6, 608-622.
- Fukuyama, F. (2005). *Güven. Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*. Ahmet Buğdaycı (çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Gabarro, J. (1987). *The Dynamics of Taking Charge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gambetta, D. (1988). Can We Trust Trust? D. Gambetta (Ed.). *Trust, Making And Breaking Cooperative Relations* içinde. New York: Basil Blackwell, 213-238.
- Gareth, R. J. ve Jennifer M. G. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork, *The Academy of Management Review*. 23.3, 531-546.
- Geus, A. de. (1997). *The Living Company, Habits for Survival in A Turbulent Business Environment*. Cambridge: HBS Press.
- Ghoshal, S. ve Bartlett, C. A. (1997). *The Individualized Corporation, Great Companies Are Defined by Purpose, Process, and People*. New York: HarperPerennial.
- Grant, A. M., ve Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The Performance of Prosocially Motivated Employees Depends on Manager Trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*. 94, 927-944.

- Güneşer, A. B. (2002). Organizasyonlarda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi, Bankacılık Sektöründe bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Halis, M., Gökgöz, G. S. ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 17, 187-205
- Hofstede, G. H. (1972). The Colors of Collars. *Columbia Journal of World Business*. September, 72-78.
- Hollis, M. (1998). *Trust within Reason*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*. 20.2, 379-403.
- Hovland, C. I., Janis, I. L., ve Kelley, H. H. (1953). *Communication and Persuasion*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Huang, J.T. (2012). Be Proactive as Empowered? The Role of Trust in One's Supervisor in Psychological Empowerment, Feedback Seeking, and Job Performance. *Journal of Applied Social Psychology*. 42, E103-E127.
- İslamoğlu, G., Birsal, M. ve Börü, D. (2012). Trust Scale Development in Turkey. E-proceeding. *14th E-LEADER Berlin*. Berlin: Chinese American Scholars Association (CASA).
- İslamoğlu, G., Birsal M., ve Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven*. İstanbul: İnkılap Yayınları.
- Jo, N. Y. and Lee K. C. (2012). The Effect of Organizational Trust, Task Complexity and Intrinsic Motivation on Employee Creativity: Emphasis on Moderating Effect of Stress. *Human Centric Technology and Service in Smart Space. Lecture Notes in Electrical Engineering*. 182, 199-206.
- Johnson, D. S. ve Grayson, K. (1998). Sources and Dimensions of Trust in Service Relationships. *Working Paper*. London: London Business School Centre for Marketing.
- Kamer, M. (2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Katou, A. A. (2013). Justice, Trust and Employee Reactions: An Empirical Examination of the HRM System. *Management Research Review*. 36.7, 674 - 699

- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. (1. Baskı). İstanbul: Alfa Akademi Yayınları.
- Kinicki, A. ve Williams B.K. (2010). *Management: A Practical Introduction*. New York: McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, S. ve Locke, E. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *Academy of Management Executive*. 5.2, 48-60.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım
- Korsgaard, M. ve Roberson, L. (1995). Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions. *Journal of Management*. 21.4, 657 - 669.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*. 50, 569-598.
- Kurtuluş, K. (2007). *Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Yayınları.
- Küskü, F. (1999). Yöneten – Yönetilen İlişkisinde Güven: Ampirik Bir İnceleme. *Amme İdaresi Dergisi*. 32 (1), 135-151.
- Lane, C. (1998). Introduction: Theories and Issues in The Study of Trust. C. Lane ve R. Bachmann (Ed.). *Trust within and between Organizations, Conceptual Issues and Empirical Applications* içinde. Oxford: Oxford University Press, 1-30.
- Lazaric, N. ve Lorenz, E. (1998). The Learning Dynamics of Trust, Reputation and Confidence'. N. Lazaric ve E. Lorenz (Ed.). *Trust and Economic Learning* içinde. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 1-20.
- Lewicki, R. J. ve Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Ed.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* içinde. Thousand Oaks, CA: Sage, 114-139.
- Lewis, J. D. (1999). *Trusted Partners, How Companies Build Mutual Trust and Win Together*. New York: The Free Press.
- Lewis, J. D. ve Weigert, A. (1985). Trust as A Social Reality. *Social Forces*. 63.3, 967-84.
- Lindgren, H. J., ve Byrne, D. (1971). *Psychology: An Introduction to a Behavioral Science*. 3rd. Ed. New York: Wiley and Sons.
- Locke, E. A., ve Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal-Setting and Task Performance* NJ: Prentice Hall.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. Chicester: John Wiley.

- Luthans, F. (1992). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach*. 12ed. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. ve Doh, J. P. (2012). *International Management: Culture, Strategy and Behavior*. 8 Ed. New York: McGraw-Hill.
- Mallin, M. L., O'Donnell, E. A. ve Hu, M. Y. (2010). The Role of Uncertainty and Sales Control in the Development of Sales Manager Trust. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 25.1, 30-42.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., ve Schoorman, D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*. 20, 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.
- McClelland, D. C. (1985). *Human Motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- McGregor, D. (1967). *The Professional Manager*. New York: McGraw-Hill
- Miner, J. B. (1992). *Industrial and Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Ed.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* içinde. Thousand Oaks, CA: Sage, 261-287
- Moorman, C., G. Zaltman, ve Deshpandé, R. (1992). Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations. *Journal of Marketing Research*. 29,3. 314–28.
- Muchinsky, P. (1977). Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction. *Academic Management Journal*. 20, 592-607.
- Nahapiet, J. ve Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and The Organizational Advantage. *Academy of Management Review*. 23, 242-266.
- Nanus, B. (1989). *The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in A Turbulent World*. Chicago: Contemporary Books.
- Newell, S. ve Swan J. (2000). Trust and Inter-organizational Networking. *Human Relations*. 53.10, 1287-1328.
- Nooteboom, B. (1996). Trust, Opportunism and Governance: A Process And Control Model. *Organization Studies*. 17.6, 985-1010.

- Nooteboom, B., (2002). *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Önen, L. ve Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Özdaşlı, K. ve Yücel, S. (2010). Yöneticiye Bağlılıkta Yöneticiye Güvenin Etkisi: Yapısal Eşitlik Modeli ile Bir Analiz, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11, 67-83.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları
- Öztürk, Ç. ve Aydın, B. (2012). Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11.2, 485-504.
- 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, 259-298.
- Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri için Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları
- Reina D.S. ve Reina M.L. (1999). *Trust ve Betrayal in The Workplace, Building Effective Relationships in Your Organization*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Rempel, J. K., Holmes J.G. ve Zanna M.P. (1995). Trust in Close Relationship. *Journal of Personality and Social Psychology*. 49, 95-112
- Robbins S. P. ve DeCenzo, D. A. (2001). *Fundamentals of Management*. Third Edition, New Jersey: Prentice- Hall Inc.
- Robbins, S. (1998). *Organizational Behavior*. 8th Ed. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Robbins, S. H. ve Coulter, M. (2012). *Management*, NJ: Prentice Hall
- Rotter, J. B. (1967). A New Scale for The Measurement of Interpersonal Trust. *Journal of Personality*. 35, 651-665
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. ve Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*. 23,s.393

- Ryan, K. ve Oestreich D.K. (1998). *Driving Fear Out of the Workplace: Creating the Hightrust, High-Performance Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sabuncuoğlu, Z. (1982). *Endüstriyel Davranışlar*. Bursa: Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Fakültesi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: ALFA Basım Yayın.
- Sako, M. (1998). Does Trust Improve The Bussines Performance? *Trust within and between Organizations, Conceptual Issues and Empirical Applications* içinde. Oxford: Oxford University Press, 88-117.
- Sapienza, H. J. ve Korsgaard, M. A. (1996). The Role of Procedural Justice in Entrepreneur–Venture Capital Relations. *Academy of Management Journal*. 39, 544–574.
- Schermerhorn, J. (1996). *Management*. 5th Ed. USA: John Wiley and Sons. Inc.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., ve Smith, B. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook*. New York: Doobleday.
- Shapiro, S. P. (1987). The Social Control of Impersonal Trust. *American Journal of Sociology*. 93.3, 623-58.
- Shaw, R. B. (1997). *Trust in The Balance: Building Succesful Organizaitons on Results, Integrity and Concern*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., ve Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*. 18.4, 35-48.
- Shockley-Zalabak, P., Morreale, S., ve Hackman, M. Z. (2010). *Building The High-Trust Organization: Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust*. San Francisco, CA: John Wiley ve Sons, Inc.
- Six, F. E. (2004). *Trust and Trouble: Building Interpersonal Trust Within Organizations*. Amsterdam: ERIM (Erasmus Research Institute of Management) Publishing.
- Sözen, U. (1980). *Örgütlenme Kuramı, Karşılaştırmalı Bir İrdeleme*. Ankara: İlk-San Matbaası.
- Şakar, A. N. (2012). Örgütsel Güven. D. E. Özler (Ed.). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde. Bursa: Ekin Yayınevi, 21-40.
- Teck-Hong, T. ve Waheed, A. (2011). Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money. *Asian Academy of Management Journal*. 16.1, 73–94.

- Tevrüz, S. ve Erdem, İ., Bozkurt, T. (2012). *Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Türkiye Perakendecilik Meclisi Sektör Raporu (2012). Ankara: TOBB Yayınları
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*. 13, 93-118.
- Uzbilek, A. (2006). Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Başkent Üniversitesi
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve Werner, J. M. (1998). Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*. 23.3, 513.
- Winter, D. (1998). Toward A Science of Personality Psychology: David McClelland's Development of Empirically Derived TAT Measures. *History of Psychology*.1.2, 130-153.
- Yücel, P. Z. (2006). Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*. 17, 229-239.
- Zand, D. E. (1997). *The Leadership Triad, Knowledge, Trust And Power*. New York: Oxford University Press
- Zucker, L. G. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840 - 1920', *Research in Organizational Behavior*. 8, 53 - 111.
- Zucker, L.G., Darby, M. R., Brewer M. B. ve Peng, Y. (1996). Collaboration Structure Production. R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Ed.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* içinde. Thousand Oaks, CA: Sage, 90-113.

EKLER

EK 1: Anket

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı Yüksek Lisans programında Yrd. Doç. Dr. Melek Birsal danışmanlığında Mustafa Tuysuz tarafından yürütülen tez çalışması kapsamında uygulanmaktadır.

Araştırmanın amacı, çalışanların kurumsal güven ve iş yerinde motivasyon ile ilgili görüşlerini almak ve bu konuda duygu ve düşüncelerini değerlendirmektir. Bu anket formundaki bilgiler yalnızca araştırmacı tarafından kullanılacaktır ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu nedenle herhangi bir şekilde anket formu üzerine isminizi yazmayınız.

Anket yaklaşık 10-15 dakika sürmektedir. Soruları cevaplarken göstereceğiniz özen ve hassasiyet araştırmanın güvenilirliği açısından önem taşımaktadır. Bu yüzden tüm maddeleri içtenlikle cevaplayınız ve boş bırakmayınız.

Değerli zamanınızı ayırdığınız ve katkıda bulunduğunuz için çok teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Mustafa Tuysuz

Aşağıda kurumlarla ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü " <i>Tamamen katılıyorum</i> " dan " <i>Hiç Katılmıyorum</i> " a doğru uzanan ölçek üzerinde işaretleyiniz.		Tamamen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
Çalıştığım kurum;							
1	Dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir.						
2	Toplumda pozitif imaja sahiptir.						
3	Huzurlu ve adil bir çalışma ortamına sahiptir.						
4	İşe alımı ve işe oryantasyon programını önemser.						
5	Çalışanlarında bağlılık yaratır.						
6	Yüksek mali güce sahip bir kurumdur.						
7	Çalışanlarına ilgili ve saygılıdır.						
8	Performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır.						
9	Çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alır.						
10	Uzun süreli istihdam sağlar.						

Aşağıda çalışma arkadaşları ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü " <i>Tamamen katılıyorum</i> " dan " <i>Hiç Katılmıyorum</i> " a doğru uzanan ölçek üzerinde işaretleyiniz.		Tamamen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
Çalışma arkadaşlarım;							
11	Bilgi ve çabası ile başarmak isteyen kişilerdir.						
12	Kendilerini geliştirirler.						
13	Dürüst ve açıktırlar.						
14	Çalışma arkadaşlarına karşı sevecendirler.						
15	Çalışma arkadaşlarını istismar etmezler						
16	Hoşgörülüdürler.						
17	Sorumluluk sahibi kişilerdir.						
18	Politik ve içten pazarlıklı değildirler.						
19	Çalışma ortamına kolayca uyum sağlarlar.						

Aşağıda yöneticilerle ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü " <i>Tamamen katılıyorum</i> " dan " <i>Hiç Katılmıyorum</i> " a doğru uzanan ölçek üzerinde işaretleyiniz.		Tamamen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
Yöneticim;							
20	Çalışanları destekler.						
21	Dürüst ve adildir.						
22	İyi bir takım lideridir.						
23	Olumlu bir çalışma ortamı oluşturur.						
24	Kendine güvenir.						
25	Kurum içinde gerginlik yaratmaz						
26	Bilgi paylaşımına önem verir.						
27	Çalışanlara güven verir.						
28	İşinde yetkindir.						
29	Yetki verir ve altında çalışanları önemser.						

Aşağıda işyerinde motivasyon ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü "Tamamen katılıyorum" dan "Hiç Katılmıyorum" a doğru uzanan ölçek üzerinde işaretleyiniz.		Tamamen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
30	Başarılarımı takdir ettiği için bu kurumda çalışmaktan gurur duyarım.						
31	İşimden memnunum çünkü bana başarma hissi veriyor.						
32	Çalıştığım kurumun bana olumlu katkıları olduğunu düşünürüm.						
33	Maddi teşviklerden çok kariyerimde ilerlemeyi tercih ederim.						
34	İşim kariyerimde ilerlemem için yeni beceriler kazanmama izin verir.						
35	Yaptığım iş heyecan verici ve çeşitliliğe sahip bir iştir.						
36	İşimi yapabilmem için yeterince güçlendirildiğimi düşünürüm.						
37	İşim heyecan verici ve zorlayıcıdır.						
38	İşimi başardığımda veya tamamladığımda takdir edildiğimi hissederim.						
39	Yöneticim, işimi iyi yaptığımda her zaman teşekkür eder.						
40	İşimi iyi yaptığımda yeterince takdir edilirim.						
41	Bu kurumda çalışmaktan gurur duyarım.						
42	İşim kendimi geliştirmeme ve ilerlememe izin verir.						
43	İşim, tecrübemin, becerilerimin ve performansımın gelişmesine izin verir.						
44	Çalıştığım kurumda yönetimin tutumu çok uzlaşmacıdır.						
45	Bu kurumun politikaları çalışanlardan yana olduğu için burada çalışmaktan gurur duyarım.						
46	Kurumumun misyonunu tam olarak anlıyorum.						
47	Çalışma arkadaşlarımla anlaşmak kolaydır.						
48	Çalışma arkadaşlarım yardımsever ve arkadaş canlısıdır.						
49	Çalışma arkadaşlarım benim için önemlidir.						
50	İşyerimde emniyetle çalışıldığına inanıyorum.						
51	İşimin güvenli olduğuna inanıyorum.						
52	İş yerimin lokasyon olarak bulunduğu yerde kendimi rahat hissederim.						
53	Yöneticimin verdiği destekle performansımın geliştiğini hiss ediyorum.						
54	Yöneticimle olan ast üst ilişkimden dolayı işimden memnunum.						
55	Yöneticilerim güçlü ve güvenilir liderlerdir.						

56	Maaşım beni daha çok çalışmaya teşvik eder.						
57	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.						
58	Çalıştığım yerde sağlanan konfordan dolayı işimden memnunum.						
59	İyi çalışma koşullarından dolayı bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.						

Demografik Bilgiler

Aşağıda bazı demografik bilgiler ile ilgili bir form bulunmaktadır. Kurumsal güven ve işyerinde motivasyonla ilgili olduğu düşünüldüğünden bu bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırma sonuçlarının sağlıklı olması açısından lütfen eksiksiz doldurunuz.

69- Yaş

70- Cinsiyet Kadın Erkek

71- İş hayatında çalışılan toplam süre

72- Bu kurumda çalışılan toplam süre

73- Bulduğunuz Şehir

74- Pozisyon

(Ör: Satış danışmanı, Departman Şefi, Mağaza müdürü vs.)

75- Eğitim Durumu Lise Önlisans/Lisans Lisans Üstü

Diğer (Belirtiniz)

76- Medeni Durum Bekar Evli Dul/Boşanmış

77- Çocuk durumu Var Yok