

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ALGILANAN LİDERLİK TARZLARI İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN
VE İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN
İNCELENMESİ: İSTANBUL'DA BULUNAN TURİZM
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DIYADDİN BOĞA
2501150777

DANIŞMAN
PROF. DR. HALUK TANRIVERDİ

İSTANBUL- 2018



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : DİYADDİN BOĞA

Numarası : 2501150777

Anabilim/Bilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ

Tez Savunma Tarihi : 25.01.2019

Danışman : PROF. DR. HALUK TANRIVERDİ

Tez Savunma Saati : 11:00

Tez Başlığı : ALGILANAN LİDERLİK TARZLARI İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: İSTANBUL'DA BULUNAN TURİZM ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. FÜSUN İSTANBULLU DİNÇER		KABUL
2- PROF. DR. HALUK TANRIVERDİ		KABUL
3- DOÇ. DR. EMRAH ÖZKUL		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. MEHMET ERKAN		
2- DR. ÖGR. ÜYESİ ARIF YILMAZ		

ÖZ

ALGILANAN LİDERLİK TARZLARI İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: İSTANBUL'DA BULUNAN TURİZM ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

DIYADDİN BOĞA

Bu çalışmanın temel amacı, turizmde çalışanların algılanan liderlik tarzları ile örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesine dayanmaktadır. Araştırma, İstanbul'da bulunan konaklama işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri ve seyahat acentelerinde çalışan toplam 387 turizm çalışanına uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, algılanan liderlik tarzları ölçeği, örgütsel güven ölçeği ile iş tatmini ölçekleri kullanılarak elde edilmiştir. Veriler, Windows 22.0 programı için SPSS (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) kullanılarak analiz edildi. Tanımlayıcı istatistiksel yöntemler kullanıldı. Araştırma sonucuna göre, görev odaklı liderlik ve insan odaklı liderlik uygulamaları yüksek, iş tatmin düzeyi orta, örgütsel güven düzeyi düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Çalışanların algılanan liderlik ile iş tatmin düzeyleri arasında orta düzeyde; örgütsel güven ile iş tatmin düzeyleri arasında ise çok zayıf düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur. Algılanan liderlik ve örgütsel güven değişkenlerinin iş tatmini üzerinde anlamlı ve yüksek düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Algılanan liderlik algısı ile örgütsel güvenin iş tatmini üzerinde güçlü bir açıklayıcı gücü olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Liderlik, Örgütsel Güven, İş Tatmini, Çalışanlar, Turizm

ABSTRACT

AN INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN PERCEIVED LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL TRUST AND JOB SATISFACTION LEVELS: A RESEARCH ON TOURISM EMPLOYEES IN ISTANBUL

DIYADDİN BOĞA

The main purpose of this study is based on the study of the relationships between the the levels of perceived leadership style, organizational trust and job satisfaction of the employees in the tourism. The study was applied to 387 tourism workers working in accommodation establishments, food and beverage companies and travel agencies in Istanbul. The data obtained from the study were obtained by using the scale of perceived leadership styles, organizational trust scale and job satisfaction scales. The data were analyzed using SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 program. According to result of this study, task-oriented leadership and human-centered leadership practices were high, job satisfaction was moderate, and organizational trust level was low. Perceived leadership and job satisfaction levels of the employees in the intermediate level; There was a moderate level positive correlation between perceived leadership and job satisfaction levels; and a very weak level positive correlation between organizational trust and job satisfaction levels of the employees. Perceived leadership and organizational trust variables had a significant and high effect on job satisfaction. Perceived leadership perception and organizational trust have a strong explanatory power on job satisfaction.

Keywords: Perceived Leadership, Organizational Trust Job Satisfaction, Employees, Tourism

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimim boyunca bilgi ve tecrübelerinden istifade ettiğim anabilim dalı başkanımız Sayın Prof. Dr. Fatma Füsun İstanbullu Dinçer'e, tezimin hazırlanmasında çok değerli yardımlarını gördüğüm tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Haluk Tanrıverdi'ye, değerli katkılarından dolayı Sayın Dr. Arif Yılmaz'a ve her türlü fedakarlıklarından dolayı aileme sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

DIYADDİN BOĞA
İSTANBUL 2018

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM LİDERLİK KAVRAMLARI

1. Liderlik.....	3
1.1. Liderlik Kavramı.....	3
1.2. Algılanan Liderlik Kavramı.....	6
1.3. Liderlik Yaklaşımları.....	7
1.3.1. Klasik Liderlik Yaklaşımları.....	7
1.3.1.1. Özellikler Yaklaşımı	9
1.3.1.2. Davranışsal Yaklaşım	11
1.3.1.2.1. Ohio State Çalışması.....	12
1.3.1.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışması.....	13
1.3.1.2.3. McGregor'un X-Y Teorisi.....	14
1.3.1.2.4. Sistem Dört Kuramı	15
1.3.1.3. Durumsallık Yaklaşımı	21
1.3.2. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	24
1.3.2.1. Dönüşümcü Liderlik.....	24
1.3.2.2. Etkileşimci Liderlik.....	25
1.3.2.3. Karizmatik Liderlik.....	28
1.3.2.4. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik.....	29

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI, İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE
LİTERATÜRDE BULUNAN LİDERLİK, ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İŞ
TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR

2. Örgütsel Güven Kavramı.....	31
2.1.Güven Kavramı	31
2.2.Örgütsel Güven Kavramı	34
2.3.Lider ve Örgütsel Güven	36
2.4.İletişim ve Örgütsel Güven	37
2.5.Örgütsel Güvenin Boyutları	38
2.5.1. Yöneticilere olan Güven	39
2.5.2. Kuruma olan Güven	41
2.5.3. Çalışma Arkadaşlarına Olan Güven	42
2.6. Örgütsel Güven Modelleri	43
2.6.1. Mishra Güven Modeli	44
2.6.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli	46
2.6.3. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Model	47
2.6.4. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli.....	48
2.6.5. Whitener'ın Yönetimsel Güvenirlilik Modeli.....	50
3. İş Tatmini Ve İlişkili Kavramlar.....	50
3.1.İş Tatmini Kavramı.....	50
3.1.1. Dışsal Tatmin.....	51
3.1.2. İçsel Tatmin.....	51
3.2.İş Tatminsizliği Kavramı.....	53
3.3.İş Tatmininin Önemi.....	53
3.4.İş Tatmini ve Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler.....	54
3.4.1. Kişisel Beklentilerin Karşılanması.....	54
3.4.2. İş Tatmininin Karşılanması.....	59
3.4.3. İşe Devam Etme (İşte Kalma) İsteği.....	60
3.4.4. Çalışanların Fiziksel ve Ruhsal Sağlığı.....	61
3.4.5. Örgüt Çalışanları Arasındaki Güven Ortamı.....	61
3.4.6. Grup Çatışmaları.....	62
3.4.7. Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim.....	63
3.4.8. Örgütün Kaynaklarını Verimli Kullanma Başarısı.....	64
3.4.9. Örgütün Yönetim Anlayışı.....	65

4. Liderlik, Örgütsel Güven Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar.....	66
4.1. Liderlik ve İş Tatmini İlişkisini İnceleyen Çalışmalar.....	66
4.2. Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisini İnceleyen Çalışmalar.....	68
4.3. Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisini İnceleyen Çalışmalar.....	69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN LİDERLİK TARZLARI İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: İSTANBUL'DA BULUNAN TURİZM ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	70
6. Araştırmada Ele Alınan Alanın Tanıtılması.....	71
7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	73
8. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	74
9. Verilerin Analizi.....	82
9.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Demografik Bulgular.....	84
9.2. Turizm Çalışanlarının Örgütsel Güven İş Tatmini ve Algılanan Liderlik Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	87
9.3. Örgütsel Güven, İş Tatmini ve Algılanan Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler.....	89
9.4. Örgütsel Güven ve Algılanan Liderlik Alt boyutlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri (Hipotezler ve Regresyon Modelleri).....	92
9.4.1. Örgütsel Güven Alt boyutlarının İş Tatmin Düzeyi Üzerine Etkileri.....	93
9.4.2. Algılanan Liderlik Düzeyi Alt boyutlarının İş Tatmin Düzeyi Üzerine Etkileri.....	95
9.4.3. Genel Örgütsel Güvenin İş Tatmini Üzerine Etkisinde Algılanan Genel Liderliğin Aracılık Rolü.....	97
9.5. Turizm Çalışanlarının Özelliklerine Göre Gruplar Arası Farklılıklar....	101
10. Bulgular.....	109
SONUÇ.....	115
KAYNAKÇA.....	117
EKLER.....	132

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İki Boyutlu Liderlik Davranışları (Ohio State Çalışması).....	11
Şekil 2: Blake ve Mouton'un Yönetim Matrisi Modeli.....	19
Şekil 3: Durumsallık yaklaşımına Göre Lider Davranışlarını Etkileyen Faktörler.....	22
Şekil 4: Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli.....	48
Şekil 5: Değişkenlerin ve Alt Boyutlarının Birbirlerini Etkileme Yönleri.....	75
Şekil 6: Turizm Çalışanlarının Örgütsel Güven İş Tatmini ve Algılanan Liderlik Düzeylerine İlişkin Ağ Diyagramı.....	90
Şekil 7: Sonuç Modeli.....	110



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi.....	8
Tablo 2: Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler.....	9
Tablo 3: Sistem Dört Modeline Göre Lider Davranış Şekilleri.....	16
Tablo 4:Görev Odaklı Lider Davranışından Birey Odaklı Lider Davranışına Geçiş.....	17
Tablo 5:Birey ve Görev Odaklı Liderlik Tarzları Arasındaki Farklar	19
Tablo 6: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Temel Ayrımlar.....	27
Tablo 7: Literatürde Öne Çıkan Güven Kavramı Tanımlamaları	31
Tablo 8:Mishra Güven Modelindeki Boyutlar ve Anlamları.....	44
Tablo 9:Bromiley ve Cummings Güven Modeli.....	47
Tablo 10: İş Tatminine ve İş Tatminsizliğine Neden Olan Faktörler ve Sonuçları.....	52
Tablo 11: Turizm İşletmelerine Uygulanan Anket Sayıları	72
Tablo 12: Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Yapısı	75
Tablo 13: İş Tatmini Ölçeği Faktör Yapısı	77
Tablo 14: Algılanan Liderlik Ölçeği Faktör Yapısı	80
Tablo 15: Ölçekler Arası Korelasyon İlişkileri Kriterleri	83
Tablo 16: Turizm Çalışanlarının Tanımlayıcı Özellikleri	84
Tablo 17: Turizm Çalışanlarının Örgütsel Güven İş Tatmini ve Algılanan Liderlik Düzeyleri.....	87
Tablo 18: Örgütsel Güven, İş Tatmini Ve Algılanan Liderlik Düzeyleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi	89
Tablo 19: Yöneticiye Güvenin İş Tatmini Düzeyi Üzerine Etkisi	93
Tablo 20: Çalışma Arkadaşlarına Güvenin İş Tatmini Düzeyi Üzerine Etkisi.....	94
Tablo 21: Örgütün Kendisine Güvenin İş Tatmini Düzeyi Üzerine Etkisi.....	94
Tablo 22: Çalışan Odaklı Liderliğin İş Tatmini Düzeyi Üzerine Etkisi	95
Tablo 23: Üretim Odaklı Liderliğin İş Tatmini Düzeyi Üzerine Etkisi	96
Tablo 24. Değişim Odaklı Liderliğin İş Tatmini Düzeyi Üzerine Etkisi.....	97

Tablo 25: Örgütsel Güvenin İş Tatmini Düzeyi Üzerine Etkisi.....	98
Tablo 26: Örgütsel Güvenin Algılanan Liderlik Üzerine Etkisi.....	99
Tablo 27: Algılanan Liderlik Düzeyinin İş Tatmini Üzerine Etkisi.....	99
Tablo 28: Genel Örgütsel Güvenin İş Tatmini Üzerine Etkisinde Algılanan Liderliğin Aracılık Etkisi.....	100
Tablo 29: Genel Örgütsel Güvenin İş Tatmini Üzerine Etkisinde Algılanan Genel Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Sobel Testi.....	101
Tablo 30: Verilerin Dağılımına İlişkin Normallik (Kolmogorov-Smirnov)Testi.....	102
Tablo 31: Yaşa Göre Gruplar Arası Farklılıklar.....	103
Tablo 32: İşletme Türüne Göre Gruplar Arası Farklılıklar.....	107
Tablo 33: Sektörde Çalışma Süresine Göre Gruplar Arası Farklılıklar.....	109

GİRİŞ

Firmalar arasındaki piyasa rekabeti tüm sektörlerde görülse de bunlardan özellikle hizmet sektörü firmaları arası rekabet gün geçtikçe artmaktadır. Genel anlamda hizmet sektörü işletmesi olarak adlandırılabilir olan bu firmaların temel amacı toplam pazar payının daha büyük bir kısmına sahip olma arzudur. Firmaların bu istekleri, onları sürekli olarak değişim ve gelişim göstermeye böylece piyasadaki rekabet güçlerini arttırmaya sevk etmektedir.

Hizmet sektörü işletmelerini diğer sektörlerden ayıran en önemli özelliği, bu işletmelerde esas unsurun “insan” faktörü olmasıdır. Dolayısıyla bu işletmelerin rekabet güçlerini arttırabilmeleri temel olarak beşeri faktörlere dayanmaktadır. Örgüt çalışanları her işletmede önemli olsa da hizmet işletmelerinde çalışanların nitelikleri çok daha önemli bir hal almaktadır. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde özellikle hizmet sektöründe işletmelerin rekabet güçlerinin arttırmasında, insan faktörünün asli unsurlarında olduğu konusunda bir görüş birliği olduğu görülmektedir.

Örgüt çalışanlarının sadece verilen görevleri yapan bir nevi makine olarak görülme anlayışı günümüz yönetim ilkeleriyle ters düşmektedir. Çalışanların duygusal yönleri dolayısıyla onlara karşı yönetsel davranışların da farklılık arz etmesi bir gerekliliktir. Çalışanlarının moral ve motivasyonlarını dikkate almayan bir örgütün başarılı olamayacağı ve dolayısıyla örgütsel hedeflerine ulaşamayacağı açıktır. Bu sebeple, örgütsel hedeflere ulaşmada çalışanların kendilerini mutlu hissetmelerinin sağlanması da oldukça önemlidir.

Örgüt yöneticilerince çalışanların istek ve ihtiyaçlarının da dikkate alındığı bu yaklaşım klasik yönetici anlayışından uzak yeni yönetici/liderlik anlayışlarıdır. Yeni liderlik yaklaşımları, özellikle son yıllarda üzerine çok sayıda çalışma yapılmış olan bir alandır. Bahse konu çalışmalarda çalışanların iş tatminlerinin arttırılmasının örgüt performansı üzerindeki olumlu etkileri dolayısıyla çalışanların iş tatminlerini nelerin arttırdığı konusuna odaklanılmıştır. Bilhassa turizm sektörü gibi tipik hizmet sektörü

işletmelerinde iş g¼c¼ devir hızı genel itibariyle y¼ksektir. Bu sebeple ¼zellikle turizm sekt¼r¼ firmalarında ¼alıřanların iş tatmini konusu daha b¼y¼k bir ¼nem arz etmektedir (Tsai, 2010).

Liderlik davranışları ve iş tatmini ilişkisini ele alan olduk¼a fazla sayıda ¼alıřma bulunmaktadır. Ancak bu tez ¼alıřmasında bu ilişki daha da zenginleştirilerek modele ¼rg¼tsel g¼ven değişkeni de dahil edilmiştir. Dolayısıyla bu ¼alıřmada liderlik davranışları ve ¼rg¼tsel g¼ven d¼zeylerinin ¼alıřanların iş tatminleri ¼zerindeki etkilerinin neler olduğu konusu ele alınmaktadır. ¼alıřma kapsamında liderlik davranışları, ¼alıřanların mevcut liderlerini değerlendirmelerine imkan veren bir ¼l¼ekle analiz edilmiştir. ¼rg¼tsel g¼ven ve iş tatmini değişkenleri de benzer şekilde literat¼rde ağırlıkla kullanılan ¼l¼eklerden yararlanılarak ger¼ekleřtirilmiřtir.

Bu tez ¼alıřmasının ilk b¼l¼m¼nde liderlik kavramından başlayarak liderlik ¼eřitleri ve yazın alanındaki liderlik yaklaşımlarında bahsedilmiştir. ¼alıřmanın ikinci b¼l¼m¼nde ¼rg¼tsel g¼ven kavramı, iş tatmini kavramı ve literat¼rde yapılmış olunan liderlik, ¼rg¼tsel g¼ven ve iş tatmini ¼alıřmalarının sonu¼ları ele alınmıştır. ¼ç¼nc¼ b¼l¼m¼de ¼alıřma kapsamında yapılan analiz amacı kısıtları evreni hipotezler ve sonu¼ları ile a¼ıklanmıřtır. Analiz sonucu elde edilen bulgular ve bunlara ait genel değerlendirmeler ise sonu¼ ve değerlendirmeler kısmında ele alınmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMLAR

1. LİDERLİK

Liderlik; sevk ve idare sanatı olup, işletmeler açısından ise yönlendirme ve firma faaliyetlerinin etkinliğinin sağlanması konusunda en önde gelen faktörlerdendir. Lider kavramı ve liderlik üzerine yapılan özellikle ampirik çalışmalar endüstri devrimisınrasında yoğunlaşmıştır. Ancak lider ve liderlik kavramı oldukça köklü kavramlar olup insanlık tarihiyle birlikte başlamıştır. Tarih boyunca liderliğe dair sorular insanlar tarafından daima merakla karşılanan konular arasında yer almıştır (Sabuncuoğlu, 2001: 215).

Çalışmanın bu bölümünde, liderlik ve liderlikle ilişkili kavramlar ele alınarak liderlik konusu incelenecektir.

1.1 Liderlik Kavramı

Liderlik oldukça köklü bir kavram olup, insanlığın var olmasından beri yönetsel konuların olduğu her alanda öne çıkan bir kavram olmuştur. Tarih boyunca üzerine çok sayı ve çeşitte anlamlar yüklenen bu kavram, zaman içerisinde önemini daha da arttırarak bugüne gelmiştir (Tabak, 2007: 374-420). Dilimize de geçtiği şekliyle “lider”, Fransızca kökenli “leader” kelimesinden gelmektedir. Bu kavramın sözlük anlamı ise, Türk Dil Kurumunda “Önder, Şef” olarak açıklanmaktadır. Yine Türk Dil Kurumuna göre “önder” ise; “gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse, lider, şef, alemdar.”olarak ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu, 2006).

Literatürde liderlik üzerine yapılan çalışmalarda ise, liderlik kavramının tanımı daha çok araştırmacıların kişisel olarak önem verdikleri özellikler üzerinden değerlendirilmiştir. Bu sebeple literatürde çok sayıda liderlik tanımıyla karşılaşmak mümkündür. Ancak farklı liderlik tanımları yapılsa da hepsinde ortak olarak öne çıkan bazı özelliklerin bulunduğunu da belirtmek gerekmektedir. Bu ortak özellikler; yönetsel belirli bir amacın bulunması, bir grup insanın var olması ve grubu belirlenen amaçlar doğrultusunda yönlendiren bir liderin var olmasıdır (Zel, 2001: 90-91). İnsanlar sosyal varlıklar olmaları sebebiyle bireysel karar alma vb. kişisel eylemleri gerçekleştirmelerinin yanı sıra grup halinde hareket etme/yaşama ihtiyaçları da bulunmaktadır. Dolayısıyla insanların oluşturduğu bu sosyal grupların belirlenmiş amaçlara uygun olarak faaliyette bulunabilmeleri için grup adına isabetli kararlar alabilecek kişi ya da kişilerin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kararları alarak grubu gereken şekilde yönlendirebilecek olan kişilerde diğer insanlardan farklı olarak birtakım özelliklerin öne çıkması gerekmektedir. Bu konuda pek çok özellik sayılabilir ancak olmazsa olmaz özellikler kitleleri ikna etme gücü ve yeteneğinin olmasıdır(Eren, 1998: 342).

Liderlik pratik uygulamaları bakımından insanların var oluşuyla eş zamanlı olarak ortaya çıkmış bir kavram olmasına rağmen, teorik olarak ilk defa Henry Fayol tarafından ele alınarak sistematize edilmiştir. Yapılan bu çalışmaya göre liderlik, temel olarak üç farklı anlama karşılık gelmektedir. Birincisi; belirli bir makamı elinde bulundurma sebebiyle elde edilen sıfattır. İkincisi; insanlara ait bir kişilik özelliğidir. Ve son anlamı ise; bir davranış şeklidir. Teorik çalışmalarda mevcut olan liderlik kavramına farklı yaklaşımlaraştırma sonucunda ulaşılan sonuçları da etkilemektedir. Örnek olarak, literatürde öne çıkan iki çalışmadan biri olan Bennis' in çalışmasında ele alınan liderlik, kişilik özelliklerine önem vermekte iken; Bass ve Stodgill tarafından yapılan çalışmada liderlik bir davranış biçimi olarak ele alınmıştır (Bass, 1990).

Liderliğin, akademik literatür incelendiğinde özellikle örgütsel çalışmalarda kendine yer bulduğu görülmektedir. Bu sebeple liderlik kavramı özellikle örgütsel literatürde üzerine odaklanılan çalışma konularının başında gelmektedir. Bu kavramın örgütsel literatürde ele alınma şekilleri de farklılık arz etmektedir. Ancak

temelde üzerinde durulan özelliği, “belirli bir konuda diğerlerini etkileme gücüne sahip olmak” olarak öne çıkmaktadır(Can, 1992: 153).

Daha önce ifade edildiği üzere liderlik konusu literatürde Henry Fayol tarafından yapılan çalışmayla sistematik bir süreç haline getirilerek akademik olarak daha incelenebilir hale getirilmeye başlanmıştır. Günümüzde genel olarak kabul göre liderlik süreci ise şu şekilde formüle edilmektedir (Koçel, 1998: 71);

Liderlik= f (Lider, İzleyiciler, Koşullar)

Yani liderlik süreci; lider, izleyici ve koşulların etkisinde şekillenen bir süreçtir. Liderlik üzerine yapılan tüm bu çalışmalar aslında liderlik günümüz yönetim anlayışında gittikçe önem kazanması sebebiyledir. Firmalar günümüzde etkin bir insan kaynakları politikası izlemenin firma performansını arttıracak bilinciyle hareket etmektedirler. Bunu sağlamanın önemli adımlarından biri de iyi bir liderlik olgusunun firmaya hakim olmasıdır. Liderliğin güçlü olduğu örgütlerde yönetsel faaliyetler arzu edilen seviyede olacaktır. Böyle örgütler diğerlerine oranla, hızlı ve isabetli karar almada, değişen ve gelişen koşullara uyum sağlamada vb. örgütün başarısı için atılması gereken adımlarda genel olarak daha başarılı olmaktadır (Fındıkçı, 2009: 83).

Liderler, firma/kurum gereklilikleri doğrultusunda kararlar alınıp uygulanmasını sağlarken, diğer yandan çalışanların/astlarının istek ve ihtiyaçlarını da karşılayabilecek ortak çözümler bulabilen kişilerdir (Çetin, 2007: 93). Lider, kurumun amaçlarına giden yolda sadece yönetici kadrosunu değil tüm çalışanları şirket amaçlarına ulaşabilme hedefi doğrultusunda çalışmaya sevk edebilen kişidir. Liderliğin özellikleri konusunda literatürde öne çıkan özelliklerden bir diğeri ise, liderliğin kişinin işgal ettiği koltukla ilgili bir olgu olmadığıdır. Bir konuda resmi olarak yetkili makamda olmamasına rağmen insanları tavır ve söylemleri ile peşinden sürükleyebilen kişiler de lider olarak tanımlanmaktadır. Tam tersine, yetkili makamlarda olmasına rağmen büyük topluluklar nezdinde karşılığı olmayan kişiler yönetici olmalarına karşın lider olarak adlandırılmamaktadır (Baltaş, 2001: 154).

1.2. Algılanan Liderlik Kavramı

Algı kelimesi Türk Dil Kurumu tarafından ‘‘Bir Őeye dikkati y6nelterek o Őeyin bilincine varma, idrak’’ Şeklinde 6evrilmiŐtir. Algı; duyu organları ile alınan uyarınları anlamlandırma s6ureci olup, bu s6ure6 uyarınlarn d6uzenleme ve yorumlamasını i6erir. Yani algı, 6evresel uyarınlara yanıt olarak 6evremizin nasıl yorumladığımız ile ilgilidir((Robbins, 2013). İnsanların 6eŐitli duyuları (iŐitme, g6orme, koklama, dokunma ve tatma) yardımıyla 6evrelerinden elde ettikleri bilgileri bir araya getirip organize ederek kendileri i6in anlama ya da yoruma kavuŐturmalarına ilişkin s6ure6lerdir (Barlı, 2007). Algılama bir anlamda bir bireyin d6unyaya a6ılan penceresidir. Birey başka bireyle etkileŐime ge6ince bu bireyin ne t6ur bir kişi olduğunu ve bu bireyin eylemlerinin nedenlerini algılar. Dolayısıyla algılama, 6zerinde farklı davranı geliŐtirebileceĐimiz d6unyayı anlamaya 6alıŐtıĐımız bir s6ureci tarif etmektedir (Northcraft, 1994).

Algının 6zellikleri Şu Őekildedir:

- Algı bir alanda oluŐur. Bu alan kişinin belli s6ure i6inde bulunduğu ve uyarıcıları aldığı alandır.
- Algının dayanakları vardır. Uyarıcıların alınmasıyla, kişinin eski yaŐamı, 6Đrendikleri ve mevcut ihtiya6ları, k6lt6r6, mesleği algısını y6nlendirir.
- Algıda b6t6nl6k vardır. Bir resim gibi ya da bir m6zık par6ası gibi ortamlar da onu meydana getiren par6alardan daha farklı bir Şekilde yani b6t6n olarak algılanır.
- Algıda deĐiŐmezlik vardır. Bilindiği d6uŐ6n6len Şeyler, farklı g66r6nse de bilinen durumlarına g66re algılanırlar.
- Fig6r ve fon arasında ilişkiler bulunmaktadır. Nesnelere buldukları mekandan farklı algılanır. Burada nesnelere fig6r6, i6inde buldukları ortam ise fonu temsil eder.
- Algıda derinlik vardır ve bu derinlik g66rme duyusu ile ilgilidir. Bazı nesnelere 6nde, bazılarının ise geride algılanması, algıda derinlik olgusunu g66sterir.

- Algıda seçicilik vardır. Duyu organlarının birçok uyarıcı tarafından uyarılmasına rağmen, bunların hepsi değil, yalnız bir kısmının algılanması algıda seçicilik olarak ifade edilmektedir.
- Algı yanılabilir. Uyarıcılar gerçek anlamının dışında da algılanabilir. Bir durum kişiden kişiye farklı algılanabilir (Derya, 2016)

Yukarıda belirtilen algının özellikleri lideri farklı şekilde yorumlama ve algılamaya yol açar. Kişiler lideri hakkında yanılabilir, fikir değiştirebilir. Algıları dostça bir yaklaşıma karşı farklı otoriter yapıya karşı farklı olabilir. Algının seçici olması kişilerin liderleri bütün yönleri ile algılamayıp sadece bir yönü ile de algılayabilir.

1.3. Liderlik Yaklaşımları

Bir önceki bölümde ifade edilen ve liderlik kavramını sistematize etmeye çalışan tüm araştırmaların amacı, liderliğe dair sorulara cevap bulabilmektir. Hangi şartlar altında ne tür bir liderlik gerekmektedir? Lider olma potansiyeline sahip kişiler nasıl belirlenebilir? Vb. liderliğe dair bu sorulara cevap bulma amacıyla yapılan teorik çalışmalar neticesinde elde edilen bulgulara göre zaman içerisinde farklı liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar ortak özelliklerine göre şöyle sınıflandırılmaktadır (Koçel, 1998: 283)

- Klasik Liderlik Yaklaşımları
- Modern Liderlik Yaklaşımları'dır.

1.3.1. Klasik Liderlik Yaklaşımları

Liderlik kavramı üzerine geliştirilen teorilere bakıldığında, sanayi devriminin başlangıcı bu konuda milat kabul edilmektedir. 1950'li yıllardan 1970'lerin sonlarına kadar, liderlik konusu kurumlardaki yönetim tarzları açısından ele alınmıştır. Bu yıllardan 1980'li yıllara kadar olan dönemde ise, değişik liderlik tarzları ve hangi koşullar altında geçerli olabilecekleri üzerine odaklanılmıştır. Başka

bir deyişle 1980'lerin sonları itibariyle her liderlik tarzının her ortamda geçerli olmayabileceği çıkarımı literatüre kazandırılmıştır. 1980'lerin sonların günümüze kadar olan süreçte ise, modern liderlik yaklaşımı olarak ifade edilen yaklaşım benimsenmeye başlamıştır. Liderlik üzerine yapılan teorik çalışmalar sonucu elde edilen liderlik yaklaşımlarının tarihsel gelişimi Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi

Dönem ve Yaklaşım	Kuram ve Modeller	Tema
1950'lere kadar: Özellikler Yaklaşımı	*Özellikler/büyük adam kuralı	Liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğu görüşü hakimdir.
1950-1970 yılları: Davranış Yaklaşımı	*Ohio State Kuramı *Michigan Kuramı *Yönetim Tarzı Matrisi *Sistem Dört Kuralı	Liderin etkin oluşu, liderin davranışı temelinde ele alınmaktadır.
1970-1980'lerin başı: Durumsallık Yaklaşımı	*Fiedler'imDurumsallık Modeli *Lider-Üye Etkileşimi *Yol-Amaç Kuramı *Katılımcı Liderlik Kuramı	Liderlik içinde bulunulan koşul ve şartlara göre farklılık göstermektedir.
1980'lerden günümüze: Modern Liderlik Yaklaşımı	*Vizyoner Liderlik *Karizmatik Liderlik *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik *Otantik Liderlik *Hizmetkar Liderlik ...	Ortak bir tema bulunmamaktadır.

Kaynak: Tabak, 2017: 374-420.

1.3.1.1. Özellikler Yaklaşımı (Traits Approach)

Tarihsel gelişim sürecinde liderlik konusuna getirilen ilk yaklaşım “özellikler yaklaşımı”dır. Bu yaklaşımın temel dayanağı Thomas Carlyle tarafından geliştirilen “The Great Man in History” kuramıdır. Bu kuram temel olarak, bazı kişilerin birtakım yeteneklerle doğduğu ve bu kişileri diğer insanlardan ayıran bu yetenekleri sayesinde “doğuştan lider” oldukları ifade edilmektedir (Şimşek, 1999: 134). Başka bir ifadeyle bir kişinin lider olabilmesi kişinin doğuştan gelen özellikleri sebebiyledir. Lider, izleyici olarak da ifade edilen “diğer” insanlardan değildir. Bu kişiler özel yetenekleri olan ve liderlik vasıflarına doğuştan sahip olan kişilerdir (Koçel, 1998: 73).

Özellikler yaklaşımına göre, lider olan kişilerle diğerlerini ayıran özelliklerin ne olduğunun tespiti yapılmaya çalışılmaktadır. Bu çalışmalarda lider kişilerin karakteristik özellikleri incelenerek liderlerde olması gereken özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Başka bir deyişle bu yaklaşımda, insanları yönetebilecek kişilerde olması gereken özelliklerin ne olduğu konusunda incelemeler yapılmıştır (Yıldız, 2014: 135). Bu incelemeler neticesinde birtakım özellikler liderlik özellikleri olarak belirlenmiştir. Özellikler yaklaşımına temel oluşturan çalışmalarda tespit edilen “liderlik özellikleri” Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler

Sağlıklı Olma	Güçlü Olma	Zeka	Bilgi	Hareketlilik	Açıkgöz Olma
Düzenli Olma	Hevesli Olma	Girişken Olma	Strese Dayanıklılık	İleriyi Görme	İnisiyatif Sahibi Olma
Duygusal Olgunluk	Dürüstlük	Açık Sözlülük	Kendine Güven	Kararlılık	Kişiler Arası İlişkiler
İş Başarma Yeteneği	Yaratıcılık	Objektif Olma	Becerikli Olma	Güven Verme	Cesaret
İletişim Becerisi	Hitabet Yeteneği	Mizah Anlayışı	Kişisel Bütünlük	Olgunluk	Sorumluluk Üstlenme

Kaynak: Zel, 2001: 95

Bu yaklaşıma göre liderler, yukarıda yer alan özelliklere diğer insanlardan daha fazla sahip olmaktadır. Bu yaklaşımın bir başka önermesi ise, yukarıda sayılan özelliklere sahip kişilerin önceden belirlenmesi halinde liderler yetiştirebilmek mümkün hale gelebilecektir. Yaklaşımın bir başka özelliği ise, liderler arasından daha başarılı olanlarının da bu özelliklere bakılarak belirlenebileceğidir (Şimşek, 1999: 91).

Liderlik konusu üzerine ilk yaklaşım olan bahse konu bu yaklaşım zaman içerisinde artan eleştirilere maruz kalmıştır. İyi liderlik yapan ancak bahse konu özellikleri çoğunlukla taşımayan kişiler olması ya da “diğer kişiler” arasında yer almasına rağmen yaklaşımın belirlediği liderlik özelliklerine sahip olan kişilerin olması durumu bu eleştirilerin odak noktasını oluşturmuştur (Yıldız, 2002: 185).

Bu eleştirilerin başladığı 1950’li yılların başlarından itibaren özellikler yaklaşımının aksine sonuçlara ulaşan pek çok araştırma yayınlanmaya başlamıştır. 1954’te Robert Mayers tarafından yapılan çalışmada kişilik özellikleri ve liderlik arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı dönemde bahse konu çalışmaya benzer çok sayıda araştırma yapılmış olup bu araştırmalarda genel itibarıyla ulaşılan sonuçlar şunlardır (Yıldız, 2002: 97):

- İnsanların sahip olduğu hiçbir fiziksel özellik ile liderlik arasında bir ilişki bulunmamaktadır.
- Zeka ve liderlik arasında da anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- Liderlik vasıfları olarak kabul edilen; sezgisellik, hırs, kararlılık vb. duyguların liderlikle ilişkili olduğuna dair bir araştırma sonucu bulunmamaktadır.
- Dolayısıyla liderler tarafından sahip olunan ortak özellikler yaklaşımı sağlam bir dayanaktan yoksundur.

Özellikler yaklaşımına getirilen ve sayıları artmaya başlayan bu yaklaşımlar sonucu liderlik kavramı üzerindeki çalışmalar tekrar yoğunlaşarak yeni yaklaşımlar ileri sürülmeye başlanmıştır.

1.3.1.2. Davranışsal Yaklaşım

Daha önce ifade edildiği üzere 1950’li yılların başlarından itibaren özellikler yaklaşımı anlamını yitirmeye, araştırmacılar yeni çalışmalara yönelmeye başlamıştır. Bu aşamada öne çıkan ilk yaklaşım, liderin özelliklerine değil, liderlik davranışlarına odaklanan “davranışsal yaklaşım” olmaktadır (Keçecioglu, 2003: 37). Liderlik davranışlarından kasıt; liderin astları ile olan diyalogu, sahip olduğu yetkileri kullanım şekilleri, iş planlama ve icra etme şekilleri vb. liderin faaliyetleridir (Koçel, 2003: 584). Bu yaklaşımın en önemli önermesi, insanların liderliği öğrenebilmeleridir. Başka bir deyişle liderlik, sadece bazı “özel” insanların doğuştan getirdikleri liderlik vasıfları sayesinde sahip olabildikleri bir özellik değildir (Şimşek, 2001: 62).

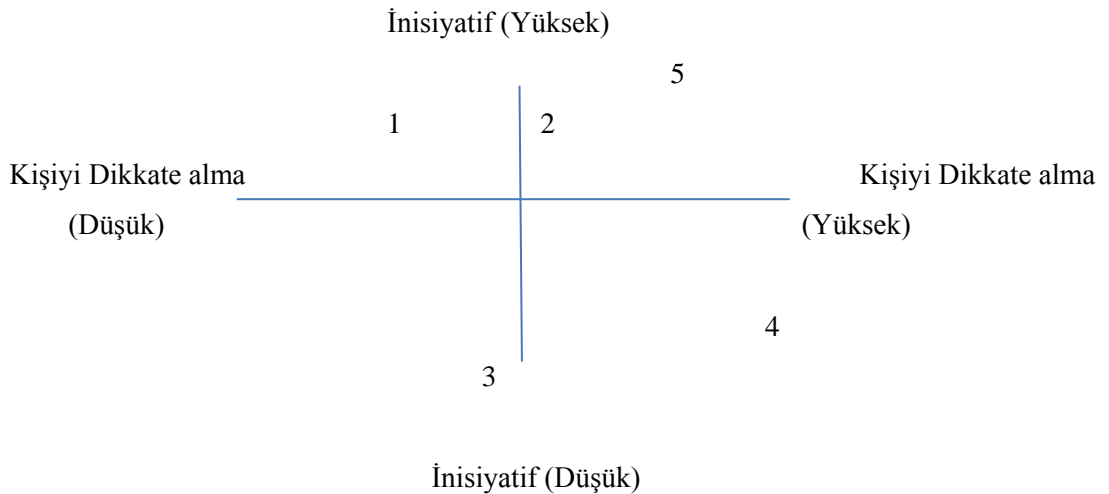
Davranışsal liderlik yaklaşımın bir diğer özelliği ise, özellikler yaklaşımına göre daha “gözlemlenebilir” olmasıdır. Bu yaklaşımın gözlemlenen türde olması ise öğrenilebilen özellikte olmasını sağlamaktadır. Bu yaklaşım lideri içerisinde bulunduğu toplumdaki ayrı bir yere konumlandırmamaktadır. Liderlik, liderlik davranışlarını yaparak öğrenilebilen bir olgu olarak ele alınmaktadır. (Güney, 2013: 385)

Davranışsal yaklaşımın doğuşunda birtakım çalışmalar ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmalar; Ohio State Çalışması, Michigan Kuramı, Yönetim Tarzı Matrisi (ManagerialGrid) ve X-Y kuramı vb. çalışmalardır. Bu çalışmalar birbirinden farklı önermelere sahip olsalar da tümünde ortak olarak vurgulanan nokta; liderlik davranışlarının belirlenmesinde iki boyutun olduğudur. Birinci boyut, göreve yönelik değildir. İkinci boyut ise, kişiye yönelik değildir. Sonraki bölümlerde bu çalışmalar incelenmiştir.

Bu yaklaşım liderlik süreçlerinin daha iyi algılanmasında önemli roller üstlenmiştir. Ancak bu yaklaşım da belirli bir süre sonra çevresel koşulları dikkate almadığı gerekçesiyle eleştirilmeye başlanmıştır (Tengilimoğlu, 2005: 83).

1.3.1.2.1. Ohio State Çalışması

Lider davranışları konusunda 1940'ların sonlarında Ohio State Üniversitesi tarafından çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu araştırma, liderliğe dair geliştirilen sorular üzerinden davranışsal liderlik özelliklerini ölçmek üzerine kurulmuştur (Keçecioglu, 2003: 67). Yapılan çalışmalar neticesinde iki boyut ön plana çıkmış olup bunlar; kişiyi dikkate alma ve inisiyatif konusudur. Kişiyi dikkate alma özelliğinden kasıt, liderlerin diğer kişilerle iyi ilişkiler içinde olması karşılıklı sevgi ve saygıyı tesis edebilmesidir. Başka bir deyişle kişiyi dikkate alma boyutu, liderlerin çalışanlarla sadece ast üst ilişkileri değil astların fikirlerini de dikkate alan özel bir iletişim geliştirmesinin ifadesidir (Chruden, 1980: 318). İnisiyatif alma özelliği ise, liderlerin organizasyonun hedef ve amaçlarını belirleyerek kritik noktalarda sorumluluğu üzerine alarak önemli kararlar alabilmesidir (Hamner ve Organ, 1978: 52). Başka bir deyişle inisiyatif boyutu çalışanlarla ilgili değil organizasyonun hedefleri doğrultusundaki çalışmalarla ilgilidir. Ohio State çalışmasında bahse konu iki boyut dikkate alınarak liderlik davranışları kategorize edilmiştir. Bunun sonucunda ortaya çıkan liderlik davranışları Şekil 1'de sunulmuştur.



Kaynak: Koçel, 2003: 592

Şekil 1: İki Boyutlu Liderlik Davranışları (Ohio State Çalışması)

Şekil 1’de sunulan iki boyutlu liderlik davranışları ölçeğinde 5 farklı lidere ait özellikler görülmektedir. Örneğin; 1 nolu lider, organizasyonun/grubun hedefleri doğrultusunda gereken çalışmaları yapmaya önem verirken çalışanlarını/astlarını çok fazla dikkate almamaktadır. 4 nolu lider ise, kişiye verdiği önem/değer bir hayli yüksek iken şirket amaçlarını gerçekleştirmek için yeterli çabayı göstermektedir.

Ohio State Çalışması sonucu elde edilen bulgulardan en önemlileri ise şunlardır (Koçel, 2003: 526):

- Eğer bir lider kişiyi dikkate alan bir tavır içerisinde olursa personel devamsızlığı artmaktadır.
- Eğer bir lider inisiyatifi (işin yapılmasını) önemseyen bir davranış şekline sahip olursa personel performansı artacaktır.

1.3.1.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışması

Davranışsal liderlik yaklaşımı konusunda öne çıkan bir diğer çalışma Michigan Üniversitesi tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, grup üyelerinin memnuniyetini ve verimliliklerini artırma konusundaki liderlik davranışlarını incelemektedir. Çalışma sonucunda liderlik davranışları iki boyutta toplanmıştır. Bu boyutlara göre iki tip lider belirlenmiştir. Bunlar; üretim (görev) odaklı liderler ve çalışan odaklı liderlerdir. Üretim odaklı liderler için birinci öncelik üretim ve işlerin arzu edilen seviyede gerçekleşmesidir. Bu amaçlara ulaşabilmek için çalışanların üzerinde yüksek baskı kurmaktan çekinmemektedir. Çalışanların memnuniyeti ve iş tatmininden çok işlerin yürümesi ile ilgilenen lider profilidir. Çalışan odaklı liderler ise, personelin ihtiyaçları ile de ilgilenmektedir. Bu tip liderler çalışanlarla iletişim halindedir. Üretim odaklı liderlere oranla çok daha anlayışlı ve insafli bir lider profilidir (Robbins, 2013: 184). Bu liderlerin esas düşüncesi grup üyelerinin rahat olmalarıdır. Araştırma neticesinde elde edilen bulgulara göre, kişi odaklı liderliğin daha etkin ve verimlilik artırıcı bir liderlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Erçetin, 2000: 94).

Davranışsal yaklaşım konusundaki en önemli çalışmalar olan Ohio ve Michigan Üniversitesi çalışmaları liderlik davranışlarına benzer şekilde yaklaşım benzer sınıflandırmalara gitmişlerdir. Ancak belirli bir süre sonra bu çalışmalar birtakım yönleri bakımından eleştiri alamaya başlamışlardır. Bu eleştirilerin başında liderlik gibi oldukça kapsamlı bir kavramı sadece iki boyuta indirgeyerek çalışma yapılmasıdır. Bir diğer önemli eleştiri ise, çalışmalar sonucunda düşünülen ideal liderlik tarzının tüm koşullar altında evrensel olarak geçerli olan bir liderlik tarzı olduğunun kabul edilmesidir (Erçetin, 2000: 97).

1.3.1.2.3. McGregor'un X-Y Teorisi

Davranışsal yaklaşım türleri arasında bulunan bir diğer çalışma Douglas McGregor tarafında gerçekleştirilen X-Y Teoremidir. Bu teoriye göre lider davranışları, liderin astlarının davranışları hakkındaki ön kabullerine göre şekillenmektedir. Başka bir deyişle, liderlerin astlarına karşı olan tutum ve davranışlarını belirleyen en önemli faktör varsayımlardır (Ataman, 2002: 232).

X-Y Teoreminin X kuramı olarak nitelendirilen bölümü; otoritenin kullanılarak işler ve çalışanlar üzerinde hakimiyet kurmanın, belirlenen hedefler doğrultusunda işi temel alan yaklaşımların temsil edildiği bölümdür. X kuramına dayalı liderliğin ağır bastığı ortamlarda, liderin astları/çalışan konumunda olan kişiler liderin yoğun baskısına maruz kalmaktadır. Bu sebeple böyle ortamlarda çalışan alt kademedeki kişiler inisiyatif almayan, her konuda sadece emir verilmesini bekleyen, ödül-ceza sistemiyle güdülenen bireyler haline gelebilmektedir. Bu kuramın aksine Y Kuramının temsil ettiği liderlik yaklaşımı ise, sadece bireysel amaçların değil grubun amaçlarının da göz önüne alındığı kolektif bir yönetim sürecidir. Y kuramına dayalı liderliğin hakim olduğu yerlerdeki çalışanlar ise; çalışmayı seven, yaptıkları işle ilgili olarak gerektiğinde emir beklemeden sorumluluk alabilen, görevlerinin gereklerini mümkün olan en iyi şekilde yerine getirme gayretinde olan kişilerden oluşmaktadır (Yukl, 2010: 394).

1.3.1.2.4. Sistem Dört Kuramı

Davranışsal yaklaşım konusunun alt başlıklarından olan bir diğer çalışma Rensis Likert'in yapmış olduğu ve literatüre "Sistem dört kuramı" olarak geçen araştırmadır. Michigan Üniversitesi bünyesinde gerçekleştirilen bu çalışmaya göre, örgütlerde/kurumlarda en önem verilmesi gereken olgunun insan kaynakları olduğu öne sürülmektedir. Bu hipotezin temel dayanağı ise yetişmiş insan kaynağının, yerine ikamesi en zor kaynak olması gösterilmiştir (Mason, 1981: 113). Bahse konu çalışmaya göre liderlik davranışları dört sınıfa ayrılmıştır (Schwartz, 1996: 378)

1. Sistem 1: Sömürücü-Otokratik davranış,
2. Sistem 2: Yardımsever-Otokratik davranış,
3. Sistem 3: Katılımcı davranış,
4. Sistem 4: Demokratik davranıştır.

Likert tarafından literatüre kazandırılan sistem dört kuramına ait lider davranışları aşağıdaki Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: Sistem Dört Modeline Göre Lider Davranış Şekilleri

Özellik	Sistem 1 (Sömürücü Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
Astlara duyulan güven	Lider astlarına hiç güven duymaz.	Lider ve ast arasında statülerinden dolayı karşılıklı güven vardır.	Lider astına kısmen güvense de karar almadaki kontrolün elinde olmasını ister.	Liderin tüm konularda astına olan güveni tamdır.
Astların algıladığı	Astlar görevleriyle	Astlar serbestlik duygusunu çok	Astlar serbestlik	Astlar serbestlik duygusunu

serbestlik	ilgili konuları tartışırken serbestlik hissetmezler.	fazla hissetmezler.	duygusunu oldukça çok hissederler.	tamamen hissederler.
Ast-üst ilişkisi	Astların fikirleri nadiren alınır.	Astların fikirleri ara sıra alınır.	Astların fikirleri genellikle alınır ve uygulanmaya çalışılır.	Astların fikirleri sürekli olarak alınır ve uygulanmaya çalışılır.

Kaynak: Likert, 1961: 279.

Tablo 3 incelendiğinde görüleceği üzere, Sistem 1 ve Sistem 2 olarak adlandırılan liderlik davranış özellikleri, daha önce değinilen McGregor'un X-Y Teorisindeki X kuramıyla benzer özelliklere sahiptir. Bu kuramda Sistem 3 ve Sistem 4 olarak adlandırılan lider özellikleri ise diğer teoremdeki Y kuramı ile benzeşmektedir.

Davranışsal yaklaşım ile ilgili yukarıdaki araştırmalar dışında Robert Blake ve JeaneMouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Tannenbaurn ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu, Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri ile Rensis Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli gibi teoriler, yapılan çalışmalar sonucunda literatürlere geçmiştir.

Bu çalışmada, organizasyonlardaki Görev-Birey Odaklı Liderlik Davranışlarının etkilerini incelenecek olması sebebiyle, bu bölümde davranışsal yaklaşım teorilerinden bu iki yaklaşım üzerinde duracağız. Bunlar:

- Görev Odaklı Lider
- Birey Odaklı Lider'dir.

Görev Odaklı Liderler

Görev odaklı liderlerin karakteristik davranışları; grupta yer alan kişilerin vazifelerini bilmesi ve onları örgütlemesi, çeşitli örgüt modellerini uygulaması,

iletişim kanallarına önem vermesi ve iş takibi ve bitirme özelliklerinin yüksek olmasıdır. Bu tip liderler, grup üyelerinin hangi işi ne zaman nerede ve nasıl yapacağı konusunda çalışanlarını sürekli bir yönlendirme hali söz konusudur (Eren, 2004: 450).

Tablo 4. Görev Odaklı Lider Davranışından Birey Odaklı Lider Davranışına Geçiş

Liderin Otoritesi				Grubun Serbestisi		
Görev Odaklı Liderlik ←						
Lider kararı verir ve astlarına bildirir	Lider Kararını astlarına benimsetmeye çalışır	Lider Fikirlerini bildirir ve grubu soru sormaya davet eder.	Lider kararı Gereğinde değiştirebilmek ve geçici olmak kaydı ile açıklar.	Lider Problemi açıklar, önerileri dinler ve daha sonra kararını verir	Lider Sınırları çizer ve gruptan karar vermelerini ister	Lider çizilmiş sınırlar içinde grubun karar vermesine izin verir
				→ Birey Odaklı Liderlik		

Kaynak: Eren, 2004: 402

Görev odaklı liderlik yaklaşımında, işleri etkin şekilde planlamak ve gerçekleştirmek, yeni fikirler ortaya koyabilmek ve yapılan işlerde başarı odaklı olabilmek esastır. Bu yaklaşımın temel amacı yapılan işlerin başarıya ulaşması olarak ifade edilmektedir. Görev odaklı liderliğe özgü davranışlar; işler temelindeki davranışlardan oluşmaktadır. İşlerin, iş ilişkileri ve amaçlarının tanımlanması gibi faaliyetler bu kapsamdadır. Görev odaklı olan liderler yoğun olarak hangi işlerde kimlerin görev yapacağına doğrudan karar verme eğilimindedirler. İşlerin sürdüğü süreçte de sürekli işe dair kontrol mekanizmalarını devrede tutarlar. İşlerin bitirilmesi gereken tarihler, iş yönergelerine uyulup uyulmadığı gibi konular lider tarafından sürekli vurgulanmaktadır. Bu tip liderler, rekabette daima en önde olabilmek amacıyla hal ve hareketlerini belirlerler (Acar, 2001: 96).

Birey Odaklı Liderler:

Birey odaklı liderlerin karakteristik özellikleri, lider ve çalışanlar arasında kişisel ilişkilere önem vermesidir. Lider ve diğer çalışanlar arası iletişim kanalları sürekli açık olup böylece astlar ve lider arası karşılıklı güven ilişkisi daha sağlam bir şekilde oluşabilmektedir (Eren, 2004: 450).

Birey odaklı bir lider, çalışanlarına karşı olumlu ve destekleyici davranışlara sahiptir. Bu lider grubundaki kişiler astlarına yetki devrini önemseyen ve çalışanlarının sorunlarıyla ilgilenen tarzda yaklaşımlar göstermektedirler. Konu üzerine yapılan çok sayıda çalışmada, çalışanları merkeze alan bu ve benzeri lider davranışlarının, çalışanların moral ve motivasyonlarını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Birey ve görev odaklı liderliğin etkileri konusunda genel bir değerlendirme yapılacak olursa; görev odaklı ya da göreve yönelik olan liderlik tarzının verimlilik düzeyini etkilerken, birey odaklı liderlik tarzı çalışanların iş tatminini etkilemektedir (Acar, 2001: 97).

Birey odaklı ve görev odaklı liderlik tarzları arasındaki farkların gösterildiği tablo aşağıda sunulmuştur:

Tablo 5. Birey ve Görev Odaklı Liderlik Tarzları Arasındaki Farklar

Birey Odaklı Lider Tarzı	Görev Odaklı Lider Tarzı
Dostça davranma	Planlama
Astların kişisel problemlerine yardımcı olma	Örgütlenme
Astlara eşit muamele etme	Yönetme
Astlarla iletişim kurma	Astların rollerini belirleme
Destek verme	Kontrol etme

Kaynak: Özdevecioğlu, 2009: 55-56.

Bireye-insana önem vermek, insan ilişkilerinde karşılıklı olarak güvene önem vererek alt kademelerdeki çalışanların görüşlerine değer verilmesi olarak ifade

edilmektedir. Birey odaklı liderlik anlayışını benimseyen liderler, çalışanları ile arasına aşılmaz engeller koymamaktadır. Çalışanlarına karşı ağırlıklı dostça ve samimi yaklaşmakta olup bu durum çalışanların liderlerine karşı daha fazla saygı ve güven duymasını sağlamaktadır (Acar, 2001: 97).

Birey ve görev odaklı liderlik anlayışları üzerine yapılan çalışmalardan öne çıkan bir diğerine göre; Blake ve Mouton tarafından yapılan çalışmada ortaya atılan yeni bir yöntemin uygulanması söz konusudur. “Yönetimsel Izgara (ManagerialGrid)” adı verilen bu yöntemde matrislerden yararlanılmıştır. Matrisin iki ekseninden biri görev odaklı diğeri birey odaklı liderliği temsil etmektedir. Her bir eksen dokuz farklı pozisyona bölünmüştür. Dolayısıyla bu matriste 81 adet farklı liderlik tarzı ele alınma imkanı bulunmaktadır. Yöntem skalası modeli olarak da ifade edilen bu modelde yöneticiler insan ilişkilerine ve göreve önem verme derecelerine göre gruplara ayrılmaktadır. Bu kriterler dikkate alındığında ise model 5 farklı biçimden oluşmaktadır (Eren, 2004: 36-37).

Aşağıdaki şekilde bahse konu modelin gösterimi sunulmuştur.

1.9	Yönetim: İnsan ihtiyaçlarını karşılamaya azami dikkat. Rahat ve dostça bir işletme havası ve iş temposuna götüren ilişkiler.				9.9	Yönetim: İş başarma konusunda arzulu kişileri işletmenin amaçları etrafında birleştirerek karşılıklı güven, sevgi ve saygı dayanışması yaratma.
			5.5	Yönetim: Çalışanların moralini tatminkar bir düzeyde tutarak yapılması gereken işlerde beklenen verimliliğe erişim.		
1.1	Yönetim: Sıradan bir işletme üyesi olarak iş yapmak konusunda asgari ölçüde çaba				9.1	Yönetim: İş koşullarını düzenleyerek etkili faaliyet sonuçlarına ulaşma.

harcama.						İnsanunsurunu asgari ölçüde dikkatealma.
1	2	3	4	5	6	7 8 9

Görev Odaklılık

Kaynak: Eren, 2004: 37.

Şekil 2.Blake ve Mouton'un Yönetim Matrisi Modeli

Blake ve Mouton'un Yönetim Matrisi Modeli'nde ele alınan lider türleri aşağıda kısaca açıklanmıştır:

Etkili Olmayan Lider (1.1 Cılız lider):

Liderler arasında örgütlerinin başarısı için en az gayreti gösteren lider türleridir. Örgütün faaliyetlerine karşı diğer liderlere kıyasla nispeten daha ilgisizdir. Bu tip liderlerin karakteristik özellikleri; tembel olmaları, kendilerini geri planda tutma istekleri olarak öne çıkmaktadır.

Kulüp Lideri (1.9 İlişki odaklı lider):

Bireylerin istek ve gereksinimlerinin karşılanması ve dolayısıyla insanları mutluluğu bu liderler için ilk sırada gelmektedir. Ancak bu tarz liderlerin örgütsel başarı yönleri nispeten daha zayıf kalmaktadır.

Görev Odaklı Lideri (9.1):

Örgütün başarısı ve etkin işlemesi için otorite gücüne başvurulana buna ek olarak çalışanlara da asgari düzeyde bir ilginin gösterildiği liderlik tarzıdır. Duygulara önem verilmeme eğilimi fazladır. Bu liderlik tipinde duygulara fazla önem verilmesinin başarıyı düşüreceğine olan bir inanç hakimdir. Çalışanları mutlu etmek için herhangi bir faaliyete girişilmesi bu lider tipine uygun değildir. Lider üstlendiği görevleri en iyi şekilde yapmak ve astlarına da yaptırmakla kendini sınırlamaktadır. Liderler işlerin planlanması, koordine edilmesi ve kontrol edilmesi faaliyetlerini yürütmektedir. Ancak liderler bu faaliyetler haricinde insana dair

ihtiyaçlarla ilgilenmediğinden bu tarz liderliğin hakim olduğu örgütlerde beşeri hava hakim değildir.

Örgüt Lideri (5,5 Denge sağlayıcı lider):

Bu tip liderlikte çalışanların istek ve gereksinimleri ve dolayısıyla moral motivasyonları dikkate alınırken örgütün verimliliği de göz ardı edilmemektedir. Böylece hem örgütsel amaçlara ulaşılma hedefi için çalışılırken hem de çalışanların moral düzeyleri üst seviyede tutulmaya çalışılmaktadır.

Takım Lideri (9,9):

Örgütlerine, işleri büyük bir özveri ile yapmaya çalışan kişileri katarak hem örgüt başarısına katkı sunan hem de o çalışanların ihtiyaç ve isteklerini karşılayarak örgüt çalışanlarının motivasyon düzeylerini yükselten liderlik tipidir.

Ancak örgütlerde istihdam edilen herkesin yüksek bir özveriye sahip olmasını sağlamak kolay bir eylem değildir. Burada görevin yanı sıra örgütteki beşeri unsurlara da önem verilmektedir. Bu liderlik tipine sahip liderler, çalışanlarını örgütün amaçları etrafında birleştirerek sosyal ilişkileri en üst düzeyde tutmaya çalışırken, örgüt başarısının da en üst seviyede olmasını arzu etmektedir.

Özet olarak takım liderleri, hem örgütsel başarılar elde edebilmeyi hem de çalışanlarıyla ikili ilişkilerinin iyi olmasını arzu eden bir politika gütmektedir (Eren, 2004: 37).

1.3.1.3. Durumsallık Yaklaşımı

Literatürde liderlik yaklaşımları üzerine yapılan çalışmalar arttıkça daha önceki liderlik yaklaşımlarına getirilen eleştiriler çoğalmaya başlamıştır. Bu kapsamda özellikler yaklaşımı ve davranışsal liderlik yaklaşımları da öne sürdükleri teorilerde eksikler bulunduğu ve hayatın gerçekleri ile uyuşmadığı vb. gerekçelerle eleştirilmeye başlanmıştır. Konu üzerine yapılan yeni çalışmalarda, gerçek hayatın gereklerine daha iyi uyum sağlanması açısından yeni olgular dahil edilmiştir. Önceki

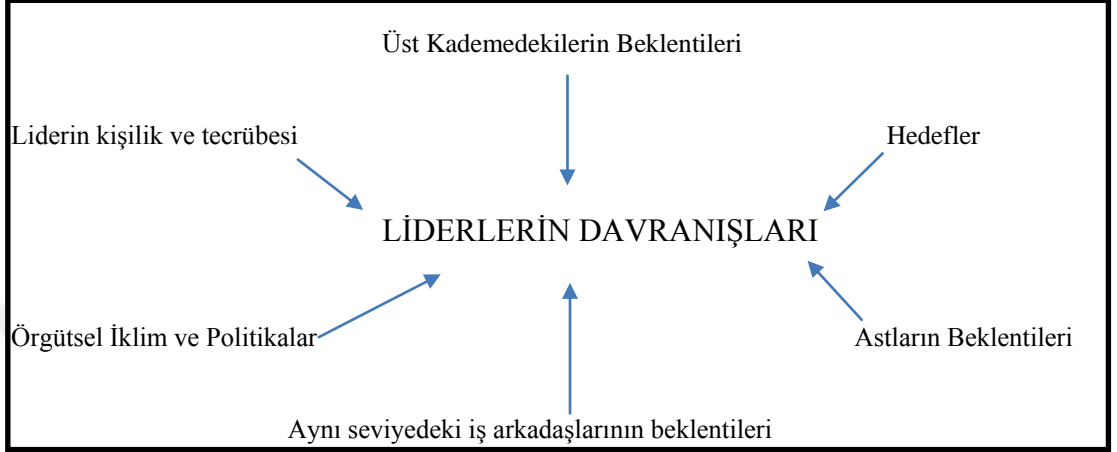
yaklaşımlar “lider ve izleyiciler/astlar” olmak üzere iki aktörden oluşurken yeni çalışmalarda “çevresel koşullar ve durum” değişkenleri de araştırmalara eklenmiştir. Özellikler ve davranışsal liderlik yaklaşımlarında sonra literatüre giren bahse konu yeni yaklaşımlardan bir de durumsallık yaklaşımıdır.

Durumsallık yaklaşımı olarak ifade edilen bu yaklaşımın diğer klasik yaklaşımlardan en büyük farkı, tüm durumlara uygun evrensel nitelikte bir yaklaşım olmayıp hali hazırdaki mevcut durumla ilgilenen bir yaklaşım olmasıdır. Bu yaklaşıma göre her durumun kendine has özellikleri bulunmaktadır. Dolayısıyla tek bir lider tipi, tüm koşullarda ideal lider tipi olamayacaktır. Durumsallık yaklaşımını savunan çalışmalardan Stogdill tarafından yapılan çalışmaya göre ideal liderin kişilik özelliklerinin, içinde bulunulan mevcut durumun dinamikleri göz önüne alınarak değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Bir lider belirli bir durum için uygun ve başarılı bir profil çizerken, aynı lider başka bir durum için ideal olmayabilir (Zel, 2001: 90-91). Durumsallık yaklaşımının temel olarak savunduğu fikir; “Her şart ve koşulda geçerli bir liderlik tipi mevcut değildir. İdeal liderlik tiplerinin belirlenmesi için içinde bulunulan koşullar dikkate alınmalıdır” (Koçel, 2003).

Durumsal liderlik yaklaşımı aslından dolayı olarak liderliğin duruma göre şekillenebilen esnek bir yapısının olması gerektiğine de vurgu yapmaktadır. Nitekim literatürde yer alan birtakım çalışmaların da gösterdiği gibi bazı koşullar altında, çalışan odaklı liderliğin istenilen sonuçları verirken; değişen koşulların gereği olarak üretim odaklı liderlik anlayışının daha etkin hale geldiği görülmektedir. Bu durumda durumsallık yaklaşımına göre, liderlerden beklenen şey değişen koşullara uygun olarak liderlik tarzlarını değiştirebilme yeteneğine sahip olmalarıdır (Bakan ve Bulut, 2004). Durumsallık yaklaşımına sahip olduğu özellikler nedeniyle literatürde koşula bağımlı liderlik teorileri de denilmektedir.

Durumsallık yaklaşımı ile ilgili değinilen bu bilgiler ışığında ideal liderliğin, içinde bulunulan koşullara göre değişebileceği ve bu sebeple durumsallık yaklaşımına göre liderlikte, davranışların büyük bir önemi olduğunu söylemek

mümkündür. Bu sebeple liderin davranışlarını etkileyen faktörler aşağıdaki Şekil 2’de sunulmuştur.



Kaynak: Koçel a.g.e.,s.597

Şekil 3: Durumsallık Yaklaşımına Göre Lider Davranışlarını Etkileyen Faktörler

Durumsallık yaklaşımına göre lider davranışlarını ve dolayısıyla liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler; ulaşılmak istenen hedefler, ast, üst ve meslektaşların beklentileri, içinde bulunulan koşullar ve liderin sahip olduğu tecrübeden oluşmaktadır (Koçel, 2003: 588). Durumsallık yaklaşımının öne çıkan diğer önemli özelliği, liderlerden beklenen özelliklerin onların sahip oldukları mevkiinin konumuna göre de değişmesidir. Bu yaklaşıma göre bir liderde bulunması beklenen özellikler üç gruba ayrılmaktadır:

1. Teknik yeterlilikleri ve bilgi düzeyi,
2. Sosyal ilişki özellikleri,
3. Kurumsal yetenekleri'dir.

Liderin sahip olduğu statüye göre bu özelliklerden bazıları liderden beklenmektedir. Ancak ideal olan bir liderde bahse konu bu özelliklerin tamamının yer almasıdır. Durumsallık yaklaşımının alt başlıkları konumunda bulunan diğer çalışmalar ve kuramlar ise şöyledir:

1. Fiedler'in Durumsallık Modeli,
2. Lider-Üye Etkileşimi,
3. Yol-Amaç Kuramı,
4. Katılımcı Liderlik Modeli'dir.

Durumsallık yaklaşımına ait bu bölüme kadar yapılan değerlendirmelerin yeterli olduğu değerlendirildiğinden, yukarıda sunulan alt başlıkların ayrıntılarına girilmemesinin uygun görülmektedir.

1.3.2. Modern Liderlik Yaklaşımları

Günümüzde küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamının bir gereği olarak kurumların daha etkin yönetilmelerini sağlamak amacıyla çok sayıda güncel liderlik yaklaşımı geliştirilmiştir. Liderlik konusunda yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmasında daha önce ifade edildiği üzere değişen çevresel koşulların etkisi büyüktür. Geçmişten günümüze liderlik anlayışının değişmesinde en önemli faktör, insanların özgürlüklerine verdikleri önemin artması sebebiyle eski dayatmacı liderlik anlayışlarının yavaş yavaş geçerliliğini yitirmesidir. Bu ve benzeri sebeple değişen ve gelişen dünya ile birlikte liderlik anlayışlarında da değişimi zorunlu hale getirmiştir (Çağlar, 2004: 97). Kurumsal yönetimde modern tekniklerin uygulanmaya başlanmasıyla birlikte “dönüşümcü” ve “etkileşimci” olarak adlandırılan liderlik tarzları öne çıkmaya başlamıştır.

1.3.2.1. Dönüşümcü Liderlik (Transformasyonel Liderlik)

Dönüşümcü Liderlik, modern liderlik yaklaşımları arasında üzerine en çok çalışma yapılan konulardandır. Bu liderlik yaklaşımına göre liderliğin uzun dönemde geçerli olabilecek geniş bir vizyona sahip olması gerekmektedir. Sahip olunan geniş perspektifli bu vizyon sayesinde kurumu geleceğe hazırlayabilmek, ileriye yönelik doğru stratejileri belirleyebilmek mümkün hale gelmektedir (Erkuş ve Günlü, 2008:). Bu liderlik yaklaşımı literatüre Burns tarafından yapılan çalışmayla

kazandırılmıştır. Bu yaklaşım temel olarak kurumun geçmişi ile değil bugünü ve geleceği ile ilgilenmektedir.

Dönüşümsel liderlik, kurumun belirlenen vizyonu ve hedefleri çerçevesinde yapılması gerekenleri planlamak, kurumu ve tüm çalışanları bu hedefler doğrultusunda geleceğe hazırlayabilmektir (Gül, 2011: 237-249). Dönüşümsel liderlik bir grup ya da toplulukta gerçekleştirilmesi gereken köklü değişikliklerin daha kolay yapılabilmesi için ihtiyaç duyulan liderlik türüdür. Bu tarz liderlerin karakteristik özellikleri; özgürlüğe önem veren, barışçıl ve insancıl kişiler olmalarıdır. Yaptıkları liderlikte de bu kavramların etkilerini görmek mümkündür. Çalışanlara uygulanan baskılar, aşırı ve zarar verici rekabet vb. olumsuz uygulamalar bu tür liderlikte yer almamaktadır. Dönüşümsel liderliğin önde gelen isimlerinden olan Burns tarafından ifade edilen bu hususlar, klasik liderlik tarafından atılan liderlik anlayışıyla uyusmamaktadır. Bu yeni liderlik anlayışına göre liderlik doğuştan bazı özel kişilerin hegemonyasında olan bir özellik değildir. Dolayısıyla liderliğe çalışıp kendini geliştirerek sahip olmak mümkündür (Kirel, 2000: 47).

1.3.2.2. Etkileşimci Liderlik

Bu liderlik türü bir önceki başlıkta açıklanan dönüşümcü liderlikle oldukça zıttır. Etkileşimci liderlerin ilk göze çarpan özellikleri, direktifler vererek ve sahip oldukları statülerini kullanarak buldukları ortamı kontrol altına almaya istekli kişilerdir. Etkileşimci liderler sık sık ödül-ceza sistemini astları üzerinde kullanarak verdiği emirlerin yerine getirilmesini sağlamaya çalışmaktadır (Bass, 1996: 34).

Etkileşimci bir tarz benimsemiş olan liderin çalışanlarına verdiği ödüllerle ve cezalarla koyduğu kurallara uyulmasını ve çalışanların iş performanslarının artmasını beklemektedir (Black ve Porter, 2000). Bu tarz liderliğe etkileşimci adı verilmesi de, liderin verdiği ödül ve ceza karşılığında çalışanlarından görmeyi beklediği belirli tepkilerin olmasıdır. Böylece bu tarz liderler çalışanları ile bu kapsamda devamlı bir etkileşim halindedir. Etkileşimci liderlikte lider ve

çalışanları arasında, yapılan işler hakkında geri bildirimde bulunulması, liderin direktiflerle çalışanları yönlendirmesi, performansların değerlendirilmesi vb. faaliyetler yoğun bir şekilde devam etmektedir (Kakabadse, 1999).

Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlikte olduğu gibi yeniliklerin ve köklü değişimlerin liderliği değildir. Bu liderlik çeşidi var olan durumu korumaya yönelik bir tür yönetici vasıflı liderliktir. Literatürde etkileşimci liderlik, astların liderlerin beklentilerini karşıladıkları oranda ödül aldıkları bir döngü olarak da ifade edilmektedir (Locke, 1999). Kurumlarda etkileşimci liderlerin ana misyonu, belirlenen kurum hedeflerine ulaşabilmek için yapılması gerekenleri netleştirmek ve kurumun tüm personelinin bu konudaki farkındalıklarını arttırabilmektir. Bu faaliyetlerin asıl amacı ise kurum çalışanlarının performanslarının arttırılabilmesidir (Bass, 1985). Etkileşimci liderlik konusunda literatürde öne çıkan çalışmalarda etkileşimci liderlik kavramı dört farklı boyutta tanımlanmıştır. Bunlar:

1. İstisnalarla Yönetim(aktif): Lider, çalışanların takip ettikleri işleri bizzat kontrol edip her aşamasında müdahalede bulunmaktadır.
2. İstisnalarla Yönetim(pasif): Lider, çalışanları tarafından yürütülen işlerde aksamalar olduğunda olaya müdahil olmaktadır.
3. Şartlı Ödül: Lider, çalışanlarının performansları yüksek olduğu zaman ödüllendirmektedir.
4. Serbesiyet: Lider çalışanlarını yaptıkları işler konusunda özgür bırakmakta olup, işten kaçınmaktadır.

Etkileşimci liderin dönüşümcü liderde olduğu gibi çalışanların düşünce tarzları da dahil pek çok konuda köklü değişiklikler yapması gibi bir görevi bulunmamaktadır. İdeal bir etkileşimci liderden beklenen, kurumun belirlenmiş hedeflerine varabilmek adına çalışan ve kurum performansını olabildiğince arttırmaya çalışmaktır. Modern liderlik yaklaşımlarının temel iki liderlik türleri olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları arasındaki ayrımların daha net görülebilmesi amacıyla aşağıda yer alan Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Temel Ayrımlar

Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik
* Karizma: Çalışanlarına Vizyon ve misyon yükler, gurur aşılır, saygı ve güven kazanır.	* Şartlı Ödüllendirme: Ödül karşılığında mutlaka bir gayret görmek ister, iyi performans karşılığında ödül vaat eder, başarıları takdir eder.
* İç Motivasyon: Yüksek beklentilere yönelik iletişim kurar, çaba sarf etmeye odaklanılması için semboller kullanır, önemli amaçları anlaşılır bir dille, kolayca açıklar.	* İstisnalarla Yönetim(aktif): Standartlara ve kurallara uygun olmayan şeyleri araştırıp izler ve bunları düzeltmeye yönelik davranır.
* Entelektüel Uyarıcı: Rasyonelliği, zekayı ve ciddi sorunları çözebilmeyi teşvik eder.	* İstisnalarla Yönetim(pasif): Yalnızca olması gerekenler olmadığında müdahale eder.
* Bireysel Öncelik: Bireye önem verir, her çalışanla ayrı ayrı ilgilenir, koçluk yapar, tavsiyelerde bulunur.	* Serbest Bırakıcı: Karar vermektan ve sorumluluk almaktan kaçınır.

Kaynak: Bass, 1990: 22.

Literatürde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının, aralarındaki farkları vurgulayarak birbirlerine tamamen zıt liderlik tarzları olduğunu ifade eden çalışmaların yanı sıra dönüşümcü liderliğin aslında etkileşimci liderlikten doğduğunu savunan çalışmalar da bulunmaktadır. Bu görüşü savunan çalışmalara göre dönüşümcü liderler etkileşimci liderlerce yerine getirilen görevleri de yapmalarının yanı sıra bu görevlerin daha ilerisine giderek çalışanları ve kurumu yenilikçi dönüşümlere hazırlama konusunda da çaba sarf etmektedir. Bu görüşe göre, bir lider sadece etkileşimci lider özelliklerine sahipse vasat nitelikte bir lider olarak kabul edilmekte olup, yüksek nitelikli liderlerin dönüşümcü liderlere ait özelliklere sahip olmaları gerektiği öne sürülmektedir (Erdem, 2014: 28-40).

1.3.2.3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik kavramını literatüre kazandıran ilk çalışma İsviçreli Jurg Weber (1947) tarafından yapılan çalışma olmuştur. Bu görüşe göre karizmatik liderlik bazı kişilerin doğuştan gelen üstün yeteneklerinin sonucudur. Konu üzerine

öne çıkan çalışmalardan Conger ve Kanungo tarafından yapılan çalışmalarda karizmatik lider davranışları sekiz grupta toplanmıştır:

1. Sıradan olmamak,
2. Gerektiğinde risk alabilmek,
3. Geleceğe yönelik hedefleri olmak,
4. Kendini takip eden kişilere karşı duyarlı olmak,
5. İçinde bulunulan koşulları objektif değerlendirebilmek,
6. Radikal değişiklikler yapmak için faaliyette bulunmak,
7. Kendini çok iyi ifade edebilmek,
8. Statüko ile mücadele etmek (Conger, 1994: 439-452).

Karizmatik liderlik üzerine çalışma yapan Robert House ise bu kavramı, kendilerine güvenleri yüksek, belirli ideolojik görüşe sahip olan ve bunları hayat geçirmek için yoğun çaba harcayan kişiler olarak tanımlamıştır. Karizmatik liderleri takip eden kişiler kendilerini liderlerinin gösterdikleri hedeflere adanmışlardır. Liderlerine aşırı derecede bağlılık ve güven duymaktadırlar. Ayrıca bu kişiler lidere olan yakınlıkları ile kişisel saygınlık kazanacaklarını düşünmektedirler. Robert House tarafından yapılan bu çalışmada karizmatik liderlerin özellikleri yanı sıra bu kişileri takip edenlere ait kişisel özelliklere de yer verilmiştir. Bu çalışmada karizmatik liderleri takip eden bireylerin, liderlerini olağanüstü güçlere sahip bir kişi gibi görmeye eğilimli oldukları tespit edilmiştir. Bu sebeple House yaptığı çalışmalarında karizmatik liderleri diğer insanlardan ayıran temel özelliklerin neler olduğu üzerine yoğunlaşmıştır. Bahse konu çalışmalar neticesinde karizmatik liderleri diğer insanlardan ayıran üç ana karakteristik özellik tespit edilmiştir (House, 1977).

Bu özellikler:

1. Özgüveni çok yüksek olmak,
2. İnsanları etkileme ve yönlendirebilme gücü yüksek olmak,
3. Kendi inandıklarının ahlaki yönden en doğru olduğuna kitleleri inandırabilme gücüne sahip olmak.

Sonuç olarak karizmatik liderlik, kitleleri peşinden sürükleyebilecek kişisel özelliklere sahip olan ve bu yönüyle takipçileri üzerinde büyük etki sahibi olan liderlik türü olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2003).

1.3.2.4. Tam Serbestlik Taniyan Liderlik

Modern liderlik yaklaşımları arasında liderin astlar tarafından yürütülen faaliyetlere en az müdahil olduğu liderlik türüdür. Bu liderlik türünde astlara belirli görevleri yapmak için gerekli yetki ve sorumluluklar tanımlanmış olup görevlerin yerine getirilmesi sürecine liderin müdahalesi minimum düzeyde tutulmaktadır. Tam serbesti taniyan liderlik özelliği gösteren liderler, bir işin yapılması için gereken yetkileri sahiplenmeden bunların kullanımını astlarına devretmiştir. Bu tür liderler kurumun işleyişi olağan şekilde devam ettiği sürece olaylara müdahale etmekten kaçınmaktadırlar. Kurumdaki her türlü faaliyetin tüm ayrıntılarıyla uğraşmak yerine kendisine ihtiyaç duyulması durumunda kritik müdahaleler yapmayı tercih eden bir yönetim şeklidir (Schwarzkopf, 2004: 64).

Tam serbestlik taniyan liderlik tarzı özellikle liderin astları durumundaki çalışanlar için arzu edilebilecek bir durum olarak görülebilmektedir. Ancak bu liderlik tarzıyla yönetimin de kendine has sıkıntılara yol açma ihtimali bulunmaktadır. Örneğin bu liderlik tarzını uygulayan kişinin gerekli niteliklere sahip olmaması durumunda muhtemel bir kriz durumunda yapılması gerekli müdahalenin yapılamaması durumu doğabilecektir. Ayrıca nitelikli ve yönlendirici bir lidere sahip olunmadığı durumlarda astların bu kadar serbest çalışma koşullarına sahip olmaları yapılan faaliyetlerde kontrolün kaybedilmesine neden olabilecektir. Bu sebeple kurumlarda yönetilemeyecek boyutlara gelmiş krizler baş gösterebilecektir (Hicks, 1981). Bu liderlik tarzı, astların kendilerini işleri ilgili konularda daha iyi geliştirebilmelerine katkı sunmaktadır.

Ancak literatürdeki ve pratik uygulamalardaki sonuçlara bakıldığında genel olarak bu liderlik tarzının olumsuz özelliklerine vurgu yapıldığı görülmektedir.

Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı, sorumluluk almayan, astlarına katkı sunma isteği bulunmayan, sorunların kendisine zarar vermesinden çekinen, takım çalışması ve ekip ruhu gibi kavramlara uzak kişilerin tercih ettiği liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır (Bass, 1990).



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI, İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE LİTERATÜRDE BULUNAN LİDERLİK, ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR

2. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI

2.1. Güven Kavramı

Güven kavramı, birey, toplum ve kurumlar arasındaki ilişkilerde temel belirleyici faktördür. Güven, etkileşimdeki kişi ya da kurumların birbirlerinden beklentilerine dayanan bir kavramdır. Bu nedenle güven kavramını, tarafların karşılıklı beklentilerinin eyleme dönüşmesiyle gerçekleşen psikolojik özellikteki bir kavram olarak nitelendirmek mümkündür. Bireyler ya da topluluklar arası tüm ilişkilerin temeli güven kavramına dayanmaktadır.

Güven kavramının ele alındığı literatürdeki çalışmalar incelendiğinde; güvenin bireylerin başka bireylerden belirli beklentilerinden kaynaklanan psikolojik bir hassasiyet durumuna sebep olduğu ifade edilmektedir. Nitekim güven kavramının teşekkül etmesinde samimiyet ve duygusallığın büyük bir etken olduğu bilinmektedir (Özdere, 2015). Aynı çalışma ortamını paylaşan kişilerde güven duygusu, işletmedeki yerleşik kurallardan, hakim iletişim şekillerinden, işletmedeki yetki, sorumluluk ve görev paylaşımlarından, çalışanların işletmeye olan bağlılık duygularından büyük oranda etkilenmektedir (Asunakutlu, 2006: 27).İlişkilerde güven kavramının oluşabilmesi için uzun bir süreç gerekmesine karşın güven kaybının oluşması için çok daha kısa süreler yeterli gelebilmektedir. Güven kavramını oluşturan dört ana unsur bulunmaktadır.

- Açık İletişim,
- Çalışanlara karar verme konularında yetki tanınması,

- Önemli düzeydeki bilgilerin taraflar arasında paylaşılabilmesi,
- Duygu ve amaç birlikteliğidir.

Bu unsurlardan açık iletişimin güven kavramı üzerinde oluşturduğu etki diğer unsurlara oranla çok daha fazladır (Gilbert,1998: 156).

Literatürde güven kavramı üzerine yapılan çok sayıda tanımlama bulunmaktadır. Bu tanımlamalarda güven kavram sıklıkla; beklenti, öngörülebilirlik ve inanma gibi kavramlarla ilişkilendirilmiştir (Tokgöz, 2013: 234). Güven kavramına ilişkin yapılan tanımlamalardan literatürde öne çıkanları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 7. Literatürde Öne Çıkan Güven Kavramı Tanımlamaları

YAZAR	YILI	GÜVEN TANIMI
Rotter	1967	Kişiler arası güven değerinin sözlü ve yazılı vaadine kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisi
Zand	1972	Diğer tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetimsizliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan kararı
Meeker	1983	Diğer taraftan işbirlikçi davranış beklentisi
Butler&Cantrell	1984	Diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açıklanacağına yönelik beklenti
LewisveWeigert	1985	Güven, objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven) yada her ikisiyle güdülenen bir kavramdır.
Rempel ve Holmes	1986	Tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik ayrıyoranda önemlidir.
Gambetta	1988	Bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayan en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığı.
Butler	1991	Diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına yönelik verilen kesinsöz
Mayer, Davis ve	1995	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma

Schoorman		isteği
McAllister	1995	Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğruolduğuna yönelik inancı
Zaheer, McEvily ve Perrone	1998	Diğer tarafın, zorunluluklarını yerine getireceğine, söylediği şekildedavranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik beklenti
Shockley- Zalabak, EllisveWinograd	2000	Diğer tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olması

Kaynak: Kalemci, 2006: 97-98

Güven kavramının özellikleri, ortaya çıkışı ve buna etki eden faktörler; güven kavramının söz konusu olduğu tarafların (kişi ya da kurum) niteliklerine göre değişmektedir. Güven kavramının bir çeşidi olan örgütsel güven konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel güven kavramının üç farklı boyutta ele alındığı görülmektedir. Bu boyutlar; kurum çalışanları arasındaki güven, kurum yöneticilerine duyulan güven ve bir tüzel kişilik olarak kuruma duyulan güvendir. Aslında kurum yöneticilerine duyulan güven ve kuruma duyulan güven birbirleriyle yakın ilişkide görünse de sebep ve sonuçları itibariyle birbirlerinden ayrılmaktadır. Buna rağmen bunun tersini savunan çalışmalar da literatürde yer almaktadır. Örneğin Erdem (2013) tarafından yapılan çalışmada, kurum çalışanlarının bakış açısıyla yöneticiler kurumu/örgütü her yönüyle temsil eden kişilerdir. Bu sebeple yöneticilere ve kuruma duyulan güven düzeyleri birbirlerine sıkı sıkıya bağlı kavramlar olarak ifade edilmektedir.

Güven kavramının şirketlerdeki yeri incelendiğinde, ilk olarak bireyler arası iletişim konusunda oldukça önemli olduğu görülmektedir. Nitekim bu durum Huff ve Kelly tarafından yapılan çalışmada, güven kavramının bireyler arası başta olmak üzere iletişimde bulunan unsurlar arasında özel bir önemi olduğu vurgulanmaktadır (Huff, 2003: 93). Blau (1968) ise çalışmasında sağlam temellere dayalı bir sosyal ilişkinin kurulabilmesinin pek çok unsurdan daha fazla öneme sahip olduğunu ifade

etmiştir. Ticari işlemlerde taraflar arası itimat ve güvenin önemi literatürdeki pek çok çalışmada da vurgulanmıştır.

Lewis ve Weigert (1985) tarafından yapılan çalışmada sosyal ilişkiler bakımından da güven olgusunun önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla güven kavramı, insanlar arası sosyal ilişkilerden ticari ilişkilere pek çok alanda sağlıklı iletişim ve ilişkiler için olmazsa olmaz faktörler arasında yer almaktadır.

2.2. Örgütsel Güven Kavramı

Örgütsel güven kavramı temel olarak çalışanların kurumla ortak amaç ve değerlerde birleşmesi ve kurumlarına karşı yüksek bir sadakat düzeyinde olmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Kaya, 2013: 35). Örgütsel güven kavramı, özellikle küçük işletmelerde şirket sahibi ve yöneticilerin aynı kişi olması sebebiyle şirket sahibinin kişiliğine, daha büyük ve kurumsal firmalar için ise kurum kimliğine/tüzel kişiliğe olan güvenin ifadesidir (Aktuna, 2007: 57). Örgüt içi güven kavramıyla, kurum içerisinde mevcut olan güven ortamı kastedilmektedir. Bu kavram, örgüt içerisinde yer alan bireylerin birbirlerine karşı olumlu tutum, davranış ve beklentilerinden oluşmaktadır (Demircan, 2003: 93).

Önceki bölümde açıklanan güven kavramı daha ziyade bireysel düzeydeki ilişkileri ele alırken, örgütsel güven kavramında bireyler arası ilişkilere ek olarak birey-örgüt arası ilişler de ele alınmaktadır (Zorlu, 2006: 137). Kurumlarda var olan örgütsel güven, kurum çalışanlarının motivasyonunu, çalışanlar arası iletişimi ve iyi ilişkileri, kurumda hakim olan ekip ruhunu geliştirmektedir. Kurum/kuruluşlarda çalışanların kendilerini bir güven ortamında hissetmeleri, başarı düzeylerine çok önemli katkılar sağlamaktadır.

Örgütsel güven kavramı, söz konusu işletmenin/kurumun tüm üyelerinin dahil olması gereken psikolojik özellikteki bir kavramdır (Cufaude, 1999: 26-34). Ancak örgütsel güven ortamının oluşturulması sadece çalışanların çabasıyla tesis edilebilecek bir kavram değildir. Burada öne çıkan bir diğer önemli faktör, örgütün

yönetim kademesinin konuya ilişkin yaklaşımıdır. Bu önemli etken haricinde bir kurumda örgütsel güven ortamının oluşturulabilmesi için bazı ön şartlar bulunmaktadır. Bu unsurlar; çalışan özelliklerinin uygunluğu, kurumda yetki ve sorumluluk paylaşımının net ve açık bir şekilde yapılmış olması ve çalışan kişilerin üstlendikleri görevlerindeki yetkinlikleridir.

Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları birbirlerine yakın kavramlar olmaları dolayısıyla karıştırılmaya müsait özelliklerdedir. Ancak bu iki kavram birbirlerinden pek çok açıdan farklılık arz eden niteliklere sahiptir. Örgütsel bağlılık, bireylerin şirket hedefleriyle aynı doğrultuda olmalarının ifadesiyken, örgütsel güven, kurum çalışanlarının şirkete ve yöneticilerine olan inançlarının ifadesidir. Bu çalışma kapsamında üzerinde durulacak bir diğer kavram olan iş tatmini kavramı da örgütsel bağlılık kavramının bileşenlerinden olarak görülmektedir. Bireylerin örgütsel güvenlerini olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilen kavramlardan olan iş tatmini, örgütsel güvenin önemli göstergelerindendir (Gilbert, 1998: 88). Sonuç olarak örgütsel güven üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde öne çıkan örgütsel güven algısına göre, bir kurumdaki çalışanın kurumunun kendine verdiği sözleri tutacağına olan inancı şeklinde tanımlanmaktadır (Demircan, 2003: 71).

Bir kurumda örgütsel güveni sağlayabilmek için çalışanların haklarının savunulması ve çalışanlar arasındaki adaletin sağlanabilmesi vb. konularda hassas olmak gerekmektedir. Nitekim çalışanların da kurumlarından bu yönde birtakım beklentileri her zaman bulunmaktadır. Bahse konu güven ortamını sağlayabilen örgütlerde maliyetlerin daha aşağı çekildiği, çalışanların örgütsel öğrenmeye daha açık olduğu, iş birliğinin ve performansların arttığı gözlenmektedir (Çubukçu, 2010: 193).

Son yıllarda küreselleşmenin artmasıyla birlikte şirketler, ekonomide yaşanan değişikliklerle, teknolojik gelişmelerle ve artan rekabetle karşı karşıyalardır. Bundan dolayı işletmeler verimliliklerini, rekabet güçlerini arttırabilmek maksadıyla

çalışanlarının şirketlerine olan güven duygularını geliştirebilme konusuna önemle eğilmektedirler (Yeşilçimen, 2015: 186).

2.3. Lider ve Örgütsel Güven

Lider ve çalışanlar arasındaki ilişki, örgütsel performans üzerinde etkili olan faktörlerdendir. Özellikle lider konumunda bulunan kişilerin çalışanlara karşı tutumları, çalışanların örgütlerine olan güvenlerini etkileyen unsurların başında yer almaktadır (Pillai, 1999: 897-933). Örgütlerdeki yöneticilerin kişilik özellikleri ve sahip oldukları liderlik yetenekleri, kurumdaki diğer çalışanların liderlerine ve dolayısıyla örgütlerine olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Buna ek olarak liderlerin örgüt tarafından belirlenmiş olan kuralları herkese adil bir şekilde uygulamaları da çalışanların güvenlerinin kazanılabilmesi için önemli bir husustur. Dolayısıyla örgütlerde güveni oluşturan ilk adımın özellikle yönetici ve lider davranışları olduğunu söylemek mümkündür (Özdere, 2015: 32).

Kurumlarda lider olarak nitelendirilen kişiler, yaptıkları işlere hakim, insan ilişkileri başarılı, çalışanlarına örnek olan ve onlara güven veren bir hüviyetteler (Bennis, 2001: 83). Liderlerin kurum içerisinde örgütsel bir güven ortamının oluşması konusunda önemli rolleri bulunmaktadır. Başka bir deyişle kurum içerisinde örgütsel güvenin oluşması konusunda lokomotif görevi lidere düşmektedir. Liderlerin çalışanlarına verdiği sözleri tutması da güven duygusunun oluşması için başta gelen faktörlerdendir. Lider kişiler çalışanları arasından hata yapan kişileri, çalışma heveslerini kırarak şekilde cezalandırma ya da küçük düşürme eylemlerine asla başvurmazlar. Liderler, kurumlarda yaşanması muhtemel kriz durumlarını en iyi şekilde yönetebilecek bilgi, tecrübe ve donanıma sahip kişilerden oluşmalıdır. Benzer şekilde liderler, kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli faaliyetlerin gerektiği şekilde yapılması konusunda üzerine düşeni eksiksiz yaptığı gibi çalışanlarını da bu konuda teşvik ve ikna edecek yeteneklere sahip olmalıdır (Tunçer,2011: 172).

Örgüt yöneticilerinin kurumun çıkarlarını bireysel çıkarlarının önünde tutması, dürüst çalışması, kişiye özel muamele yapmadan daima haklı olanın yanında yer alması, yardımsever nitelikte olması, çalışanlarla empati kurabilmesi, çalışanlara da kendi görev alanlarıyla ilgili olarak yetki devredebilmesi gibi özellikleri örgüt çalışanlarının yöneticilere ve örgüte güvenini arttırmaktadır (Özdere, 2015: 121). Konu üzerine yapılan çalışmalarda, çalışanların yöneticilerine olan güvenlerinin az olması durumunda yapılan iş maliyetlerinin arttığı, ve şirket etkinliğinin bozulduğu görülmektedir (Yeşilçimen, 2015: 142).

Kurumlarda güven ortamı oluşturulması konusunda dikkat edilmesi gereken noktalardan biri de, güven duygusunun çalışanlar arasında ayırım gözetilmeden yapılandırılmaya çalışılması ve yönetilmesi hususudur. Bu çerçeveden değerlendirildiğinde yöneticiler/liderler, yaptıkları tüm faaliyetlerle/davranışlarla kurumdaki hakim örgütsel güveni sağlamlaştırabilir ya da zayıflatabilirler. Dolayısıyla kurumlardaki örgütsel güven kavramı üzerinde hassasiyetle durulması ve dikkatle yönetilmesi gereken bir konudur (Sayın, 2009: 218).

2.4. İletişim ve Örgütsel Güven

Örgütsel güven konusunda iletişim de önemli bir yer tutmaktadır. İletişim kanallarının gelişmiş olduğu bir sistemde örgüt içi çalışanlar arası uyum da gelişmektedir. İletişimin gelişmesi demek dolaylı olarak kurum içi iş birliği ve yardımlaşmanın da gelişmesi anlamına gelmektedir. Böyle bir ortama sahip kurumda ise karşılan sorunlar çok daha kolay bir şekilde çözülebilmektedir. Dolayısıyla çalışanların birbirlerine ve örgütlerine olan bağlılık ve güven düzeyleri de yükselmektedir.

İletişimin örgütler için önemi konusunda bir başka kritik nokta ise, yönetim kademesince alınan kararların ve yapılan uygulamaların alt kademelerdeki çalışanlara doğru bir şekilde iletilebilmesi konusudur. İletişimin başarılı sonuçlar verebilmesi için bu kavramın davranış ve faaliyetlerle de desteklenmesi önem

kazanmaktadır. Nitekim davranışların desteklemediği salt iletişim uygulamaları başarısızlığa mahkum olmaktadır (Asunakutlu, 2006: 176).

Sağlıklı bir iletişimin hakim olduğu örgütlerde ihtiyaç duyulan karşılıklı anlayış ve güven daha sağlam temellere dayanmaktadır (Erdem, 2003: 153). Buna ek olarak etkin bir iletişim ağına sahip olan örgütlerin çalışanları daha kolay şekilde güdülenebilmektedir. Böyle örgütlerde çalışanlar, örgüt içi konular hakkında bilgi sahibidir. Yöneticilerle çalışanlar arasında iletişim kopukluğu hali bulunmamaktadır. Örgütün geleceğine ilişkin kararlarda çalışanların fikirlerinin de alındığı bu tip örgütlerde çalışanlar kendilerini daha değerli hissederler. Bu durum, çalışanların iş motivasyonlarının yanı sıra örgütsel bağlılık ve güvenlerini de arttırmaktadır. Bu sebeple örgütlerin devamlılıklarının sağlanması ve rekabet güçlerinin artırılması açısından iletişimin önemi büyüktür (Demirdağ, 2015: 259).

Bir örgüt çalışanın diğer çalışanlarla ve yöneticilerle iletişim kanallarının daima açık olması çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine karşı güven duygularını arttıran bir faktördür. Açık iletişim şekli adı verilen bu sistemin uygulandığı şirketlerde çalışanlar şirketin faaliyetlerine ilişkin bildikleri ve gördükleri aksaklık ya da teklifleri dile getirme konusunda daha istekli davranacaklardır. Bu durum da şüphesiz örgütlerin yararına bir geri dönüş sağlamaktadır (Gilbert, 1998: 392). Sayılan tüm bu gerekçeler sebebiyle rekabet gücünü arttırmak ve devamlılığını sağlamak isteyen örgütlerin, örgüt içi açık iletişim konusuna özen göstermeleri gerektiği değerlendirilmektedir.

2.5. Örgütsel Güvenin Boyutları

Literatür incelendiğinde örgütsel güven kavramının çeşitli boyutlarıyla ele alındığı görülmektedir. Bunlar; yöneticilere olan güven, kuruma olan güven ve çalışma arkadaşlarına olan güven'dir (Tan, 2000: 142). Bahse konu boyutlar, lider-çalışanlar ve organizasyon arası ilişkinin anlaşılması bakımından büyük önem taşımaktadır.

Literatürdeki bu ve benzer çalışmalar incelendiğinde kimi çalışmalarda lider ve yöneticikavramlarının farklı anlamlara gelecek şekilde ele alındığı görülmektedir. Fakat bu çalışmada Van Fleet (1992) tarafından yapılan çalışmada da ele alındığı şekliyle lider ve yönetici kavramları aynı anlama gelecek şekilde kullanılmıştır.

2.5.1. Yöneticilere Olan Güven

Çalışanlar tarafından yöneticilerine güven duyulması sadece bu alanda değil pek çok farklı disiplinde de önemle üzerinde durulmuştur. Özellikle eğitim, psikoloji, iletişim, yönetim vb. alanlarda yöneticilere güven duyulması konusu önem arz etmektedir (Dirks, 2002: 235).

Eren ve Hayatoğlu (2011) tarafından yapılan çalışmada yöneticilere güven duyulması kavramı, astlarının yöneticileri hakkında hakkaniyetli, verdiği sözleri yerine getiren ve tutarlı olarak görülmesi olarak ifade edilmiştir. Astlarının liderlerine duydukları güven seviyesi, liderin hal ve hareketlerine bağlı olarak değişebilmektedir.

Shaw ise güvenin şirketlerde kendiliğinden oluşamayacağına vurgu yapmıştır. Burada güven ortamının sağlanabilmesi ve sürekliliğinin sağlanabilmesi konusundaen önemli görev işletmelerin yönetici kadrolarına düşmektedir. Başka bir deyişle liderler uygulama ve faaliyetleriyle örgüt içerisinde güveni sağlamlaştıracakken tam tersi yok da edebilmektedir. Örgüt çalışanlarının yönetici kadrolarına güven duymaları konusunda en önemli husus ise, örgütte işetlen tüm prosedürlerin çalışanlar arasındaki adaleti sağlaması konusudur (Shaw, 1997: 28).

Yöneticilere/liderlere duyulan güven konusunun kişilerin karakteristik özelliklerine göre değiştiğini ileri süren çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalar arasında öne çıkanlardan olan Shockey (2000), kişilere duyulan güvenin kişisel özellikler ve beklentilerle değişkenlik gösterebileceği ifade edilmiştir. Reinke ve

Baldwin (2001) ise lidere duyulan güven konusu bireyler arası standart ilişkilere indirgeyerek kişiler arası güven kapsamında ele almıştır. Yani kişinin karşısındaki kişiden beklentisi yönünde hareket etmesine olan inancı, güven olarak tanımlanmıştır.

Çalışanlarının yöneticilerine duyduğu güven temel olarak yöneticilerinin adil olduğuna olan inanç seviyeleri ile birebir ilişkilidir. Bu inancı oluşturan en önemli faktör de örgüt içerisinde gerçekleştirilen faaliyet ve uygulamalardır. Çünkü, şirket çalışanları liderlerinin kişisel özelliklerini bu ve benzeri faaliyetlere bakarak çıkarmaya çalışmaktadır (Dirks, 2002: 398).

Örgütsel güven üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgüt ve çalışanların sahip olduğu değer yargılarının örtüşmesi karşılıklı güveni, bu da örgütteki liderlik süreçleri üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Örneğin; Meglino ve diğerleri (1989), çalışanların kendi değer yargılarının liderlerinin değer yargılarıyla benzeştiğini gördüklerinde, memnuniyet ve bağlılıklarının arttığını belirtmektedir. Kirkpatrick ve Locke (1996) da benzer şekilde, gerçekleştirdikleri bir deneyin sonucu olarak, liderlerin vizyonlarını nitelik ağırlıklı olarak açıkça ifade etmelerinin, çalışanların bu vizyondaki ortak değer ve inanç algılarını pozitif şekilde etkilediğini vurgulamaktadır.

Bununla birlikte Avolio'nun bahsettiği orijinal güven modelinde açıkça belirtilmektedir ki, özellikle dönüşümcü bir liderin çalışanların gelişimi ve performansı üzerindeki etkisini daha da arttırabilmesi açısından güven, çok önemli bir rol oynamaktadır (Avolio, 2007: 148-158). Bazı araştırmacılar, yöneticiye duyulan güvenin, özellikle dönüşümcü liderlik tarzının etkisini arttırması açısından müdahaleci bir değişken olduğunu ve çok önemli bir değere sahip olduğunu belirtmektedirler.

Örneğin; çalışanın, liderin tarafından yaratılan vizyona bağlılığının tamamen liderin çalışanlarıyla arasında güven inşa edebilme becerisine bağlı olduğunu vurgulanmaktadır.

Aynı şekilde Podsakoff ve diğeri (1990), liderin bir çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilemediğini, ancak çalışanın yöneticisine olan güveni bu ilişkiye dahil edildiğinde, arada güçlü ve anlamlı bir etki oluştuğunu açıkça belirtmektedirler. Bu etkinin de özellikle dönüşümcü liderlik üzerinden gerçekleştiğini vurgulamaktadırlar. Yani lidere duyulan güven iki değişken arasındaki ilişkiyi müdahaleci bir şekilde etkileyecek kadar güçlü bir değişendir. Kouzes ve Posner, güvenin liderlik süreci açısından ne denli önemli olduğunu şöyle özetlemiştir: ‘Örgütte bulunan herkesin yanı sıra, biz asıl liderlerimize inanabiliyor olmalıyız. Liderimizin her sözünün güvenilir olduğuna ve söylediğini gerçekleştireceğine inanıyor olabilmeliyiz’ (Kouzes, 1993: 14).

2.5.2. Kuruma Olan Güven

Örgüte güven, çalışanların bireylerden ziyade buldukları kuruma itimat etmeleridir. Shockey ve diğeri (2000) göre ise örgüte güven, bireyin kuruma dair tutum, davranış ve ilişkilerle alakalı beklentileridir.

Örgüte duyulan güven, çalışanlar tarafından oluşturulmuş olan güven iklimini göstermektedir. Güven iklimi de hedefleri gerçekleştirebilmeyi, grup çalışmasını, çalışan tatmin ve bağlılığını ve performans gücünü üst seviyeye çıkarmaktadır. Ayrıca güven iklimi çalışanların kuruma olan bağlılıklarını arttırdığı gibi, fikir ve çözüm önerileri üretme konusundaki yaratıcılıklarını da geliştirmektedir (Çelik, 2011: 128).

Örgüte ve yöneticiye duyulan güveni benzer ve farklılıklarıyla ele aldığımızda kavramların birbiriyle ilişkili oldukları aşikardır, ancak arada önemli bir takım farklılıklar bulunmaktadır.

Öyle ki; örgüte güven, örgütsel destek ve adalet kavramlarıyla bir bütün oluştururken yöneticiye duyulan güven, yöneticinin saygın ve yardımsever

olması gibi değerlerle yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Bunun yanında çalışanların liderine ve çalıştığı kuruma duyduğu güven düzeyinin farklılık gösterebileceği belirtilmektedir.

Örgüte duyulan güven, örgüte olan sadakat ve bağlılığı yükseltip, iş gören devir hızı oranını dengelerken, lidere duyulan güven çalışan tatmini ve yaratıcı-yenilikçi düşünme gücünü olumlu anlamda etkilemektedir (Tan, 2000: 93).

Örgüte ve yöneticiye olan güven duygusunun ilişkili olduğu bir başka nokta ise şu şekilde açıklanmaktadır: Çalışanlar, liderleriyle olan etkileşimlerinin sonucunda, buldukları kuruma güvenme ya da güvenmeme kararı alabilirler. Çünkü lideri, buldukları kurumun bir temsilcisi olarak algılamaktadırlar. Dolayısıyla eğer yöneticilerine güvenirlerse bunu tüm kuruma güvenmek şeklinde genellebilirler ya da tam tersi şekilde, yöneticilerine güven duymama durumunda yine bir genelleme yapıp kurumlarına da güvenmeyebilirler. Bu yüzden güven sürecinin aslında lider tarafından başlatılması gerektiği yapılan çalışmalarda belirtilmektedir. Whitener ve arkadaşlarının sunduğu ‘Yönetmel Güven Modeli’nde, çalışanların yöneticilerine güven duyabilmeleri için, yöneticinin bir takım kişilik özelliklerine sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu özellikler aynı zamanda yönetmel güvenin alt boyutları olarak tanımlanmaktadır. Bunlar; doğru ve net iletişim kurma, tutarlı davranışlar sergileme, dürüst ve adil davranma, kontrolün düzgün dağıtılması ve herkese özenli şekilde davranılması olarak ifade edilmektedir (Whitener, 1998: 214).

2.5.3. Çalışma Arkadaşlarına Olan Güven

Örgüt içinde, yöneticiye ve örgütün kendisine duyulan güven ne kadar önemliyse, çalışma arkadaşlarına duyulan güven de en az onlar kadar önem taşımaktadır. Çünkü çalışanların birbirine güvenmemesi örgütte olumsuz bir ortam yaratacak ve bundan yalnızca bireyler değil, kurum da ciddi biçimde etkilenecektir.

Çalışma arkadaşlarının birbirine duyduğu güven bireyin, meslektaşlarının sahip olduğu becerilere, adalet duygusuna ve tutarlı davranışlar göstermesine ilişkin inancı olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2011: 327).

Çalışma arkadaşlarının birbirlerine duydukları güven sayesinde oluşacak olan iklim, tutarlılık ve bağlılığı arttırmanın yanı sıra yaratıcı fikirlerin oluşum ve gelişimini de arttıracaktır. Herkesin birbirine (lider-çalışan ve çalışan-çalışma arkadaşları) duyduğu güven ne kadar yüksek olursa, çalışanların ve çalışma gruplarının yapılan işe konsantre olması ve sorumluluk alma isteği de o denli yüksek olacaktır (Stoner, 2000: 529).

Güven iklimi oluşturabilmenin en etkili yolu, düzenli ve açık iletişimden geçmektedir. Çünkü doğru iletişimin kurulmadığı bir ortamda güvenden bahsedilemez, güvensiz bir ortamda da çalışanların kolektif davranışa istekli olmasından söz edilemez (Henttonen, 2005: 163).

Ayrıca Hardin, güven ikliminin oluşturulabilmesi için örgüt yapısının güven olgusu baz alınarak biçimlendirilmesi gerektiğini söylemiştir. Çünkü örgütün uyguladığı politika ve stratejilerin, örgüt yapısı ve kültürünün çalışan davranışları üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla açıkça görülmektedir ki, gerek lider-çalışan, gerekse çalışma arkadaşları arasındaki güven duygusu ne kadar sağlam yapılandırılmışsa örgütün varlığı, rekabet avantajı ve sürdürülebilirliği de o denli güçlü olacaktır (Hardin, 1998).

2.6. Örgütsel Güven Modelleri

Önceki bölümlerde de değinildiği üzere örgütsel güven konusunda çeşitli tanımlama farklılıkları bulunmaktadır. Örgütsel güven kavramının tanımlarında ortaya çıkan bu farklılıklar, örgütsel güvenin ortaya çıkışı üzerine yapılan çalışmalarda yaklaşım farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Nitekim örgütsel güven üzerine yapılan farklı çalışmalarda ortaya konulan bu farklı yaklaşımlar, bahse

konu kavrama yönelik olarak çeşitli modellerin doğmasına sebep olmuştur. Örgütsel güven kavramına yönelik olarak ortaya çıkan bu modeller sonraki bölümlerde sunulmuştur.

2.6.1. Mishra Güven Modeli

Mishra tarafından oluşturulan güven modeli hem bireyleri hem de örgütleri dikkate alarak hazırlanmıştır. Bu model literatürde büyük ölçüde kabul görmüş olan dört boyutlu modellere bir örnektir. Bu modele göre sıralanan boyutlar, güven algısını meydana getiren belirleyiciler olarak ifade edilmiştir (Shockley,2000: 213). Mishra Güven Modelinde yer alan söz konusu boyutlar:

- Yeterlilik
- Açıklık
- İlgı
- İnanırlılık'tır.

Bu modelin boyutlarına karşılık gelen anlamlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 8. Mishra Güven Modelindeki Boyutlar ve Anlamları

Boyut	Anlamı
Yeterlilik	Kişi ya da örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olma durumu.
Açıklık	Taraflar arasındaki iletişimin açık ve dürüst olarak algılanması durumu.
İlgı	Karşı tarafın refahına yönelik olan ilgi.
İnanırlılık	Söylemler ve eylemlerdeki tutarlılık beklentisi.

Kaynak: Kalemci, 2006: 38

Yeterlilik Boyutu: Bu boyut, kişilerden veya kurumlardan/örgütlerden beklentilerin gerçekleştirilebilme durumunun ifadesidir. Bu boyut başka bir yönüyle, örgütün sürdürülebilirliğinin ve rekabet gücünün diğer bir ifadesidir. Örgüt açısından etkin olma anlamına gelen bu boyut kişiler açısından da benzer bir anlama sahiptir. Lider ya da yöneticinin yeterlilik durumunu ifade eden bir boyuttur.

Örgütsel güven konusundaki bahse konu bu modeldeki yeterlilik boyutu, çalışanların yöneticilerinin yeterliliklerine olan güvenlerinin de bir göstergesi olarak görülebilmektedir (Shockley, 2000: 127).

Açıklık Boyutu: Güven ilişkinin tarafları arasında gerçekleşen iletişimin açık ve şeffaf bir şekilde devam ettiğinin göstergesidir. Kurumlardaki açıklık boyutunun yerleşmesini sağlayan esas faktörler kurum yöneticileridir (Shockley, 2000: 298). Herhangi bir örgütte yönetici kademesinin faaliyetlerini açık ve dürüst bir şekilde yürütmeleri, o örgütteki çalışanların örgütüne ve yöneticilerine duyduğu güvenin pekişmesini sağlamaktadır. Buna ek olarak açıklık boyutunun var olduğu örgütlerde tüm kademelerdeki çalışanların birbirlerine karşı sadakati ve işlerine olan motivasyonları yükselmektedir(Mishra, 1996: 345).

İlgi Boyutu: Mishra'nın güven modelinde yer alan üçüncü boyut olan bu boyut, açıklık boyutu ile samimiyet/yardımseverlik duygularının birleşmesi sonucu meydana gelmektedir (Zorlu, 2006: 12). Bahse konu boyut, örgüt çalışanlarının kendilerine ilgi gösterilme ihtiyaçlarıyla baş göstermiştir. Bu boyutta açıklık boyutundaki dürüstlük ve şeffaflığa ek olarak, taraflar arasındaki iletişimde samimiyet ve yardımseverlik de gerekli unsurlardandır. Samimiyet ve yardımseverlik duyguları bu boyutta, tarafların haksız kazanç sağlamayacaklarının güvencesi olarak görülmektedir.

Güven kavramının bu boyutu, hiyerarşik ilişkilerin yanı sıra, aynı seviyedeki kişi ve grupların ilişkilerinde de geçerli olan bir boyuttur (Mishra, 1996: 213).Kurum çalışanlarının kurumun üst yöneticilerinden beklentileri, kişisel hak ve menfaatlerinin yöneticileri tarafından korunmasıdır. Örgüt yöneticilerinin de

alışanlarının bu talepleri doğrultusunda davranmaları çalışanlar tarafından ilgililik olarak algılanmaktadır. Bu durum örgütlerde yönetim kademesinin, ilgililik boyutunun oluşması için üstlendiği rolün önemini göstermektedir. Kendilerine kurumları tarafından ilgi gösterildiğini hisseden kurum çalışanlarının iş verimliliklerinin artması da dolaylı olarak örgüt verimliliği üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Demirdağ, 2015: 137).

İnanılrlık Boyutu: Mishra'nın Güven modeli kapsamında belirlediği son boyut olan inanılrlık boyutunda tutarlılık ve güvenilirlik kavramları ön plana çıkmaktadır. Bu boyuta göre temel olarak, söylem ve eylem bütünlüğünün varlığı güven düzeyini arttırmaktadır. Başka bir deyişle itimat edilebilirlik olarak da ifade edilebilecek olan inanılrlık boyutu, aynı zamanda kurum yönetici ve liderlerinin güvenirliğini ifade eden bir boyuttur. Kurumlarda inanılrlık boyutunda meydana gelecek olan zayıflama güven düzeyinin de azalmasına yol açmaktadır. Bunun önüne geçmek için en önemli faktör kurumun tutarlılık düzeyinin artmasına çabalamaktır.

Mishra tarafından oluşturulan bu modeldeki söz konusu boyutlar, birbirleri arasında etkileşimi olan boyutlardır. Bu sebeple bunların birbirlerinden bağımsız olarak düşünülmesi söz konusu değildir. Başka bir deyişle kişi ya da kurumlarda bu dört boyuttan birinin varlığı ile tam anlamıyla bir güven ortamının oluşması söz konusu değildir. Modele göre tüm boyutların yeterli düzeyde varlığı ile güven ortamı gerçek manada sağlanmaktadır.

2.6.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings modeline göre güven kavramı; duygusal, bilişsel ve niyetsel olarak ele alınmıştır. Kişilerin güvenilir olmaya ve bağlılık oluşturmaya yönelik davranışlar göstermesi duygusal boyut kapsamında değerlendirilmektedir. Kişilerin davranışları ile ifadeleri arasında tutarlılık olması ise bilişsel boyut olarak ifade edilmektedir. Kişilerin olağanüstü hallerde dahi başka kişilerin kazançlarından yararlanmaması durumu ise niyetsel boyut olarak tanımlanmıştır (Yıldız, 2015: 55).

Bromiley ve Cummings modelinde güven kavramı, bireyler ya da grupların diğer kişi veya gruplarla ortak inançları şeklinde ele alınmıştır. Birey ya da grupların karşı tarafa iyi niyet duyması, karşı tarafa yönelik olarak dürüst olması koşullar gerektirse ya da elverişli olsa bile üstünlük sağlamak için beklememesi durumudur. Model kapsamında yapılan tanımlamalardan ilkinde göre, bireylerin güven verecek şekilde davranmaları ve bağlılık oluşturmaya yönelik hareketleri güven kavramını açıklamakta kullanılmıştır. Ancak bu kapsamdaki ikinci boyut, birinci tanımlamayı da kapsayacak şekilde konumlandırılmıştır. Burada güven kavramına ilişkin vurgu yapılan nokta ise, söz ve davranış tutarlılığının da bu kapsamda değerlendirilmiş olmasıdır. Güven kavramına ilişkin üçüncü boyut ise, bu kavramın faydacı olmamasına vurgu yapmaktadır.

Modele göre bir hareketin “güvenilir davranış” olarak nitelendirilebilmesi için, yukarıda sunulan üç boyuta da uygun olarak hareket edilmesi gerekmektedir (Tüzün, 2006: 40-41).

Tablo 9. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

GÜVEN PARÇALARI		
GÜVEN BOYUTLARI	Duygusal	Bilişsel/ Niyetsel
	Bağlılığı Koruma	
	Dürüst Davranma	
	Çıkar İlişkisi Gözetmeme	

Kaynak: Demirdağ, 2015: 22.

2.6.3. Mayer, Davis ve Schoorman’ın Güven Modeli

Mayer, Davis ve Schoorman’ın Güven Modelinin temel varsayımı güvenen taraf ve diğer taraf arası ilişkilerin risk ve eğilimlere dayandığı düşüncesidir. Bu modelin içerdiği ilk eleman güven veren tarafta yer alan kişilerin özellikleri ve güvenilirliğine dair özellikleri ile güven ilişkisinden genel anlamda

beklentilerini de kapsayan “güven eğilimi”dir. Tarafların kişilik özellikleri, tecrübeleri ve kültürel anlayış farklılıkları vb. unsurlar, kişilerin güven eğilimlerinde büyük etkiye sahiptir. Modeldeki diğer önemli eleman; yetenek, yardımsever olma ve dürüstlüğün oluşturduğu, güvenen tarafın algılanan güvenilirlik unsurlarıdır. Bahse konu unsurlardan olan yetenek; kişilerin bazı özel alanlardaki uzmanlıkları ile genel bilgi/becerilerini ifade etmektedir. Diğer bir unsur olan yardımsever olmak; güven veren ya da güven sağlayan tarafın herhangi bir karşılık beklemeden veya karşı tarafa yardım etme gibi bir yükümlülüğü bulunmamasına rağmen tamamen isteyerek yardım etme faaliyetidir. Son unsur olan dürüstlük ise; güven veren/sağlayan tarafın söylem ve eylemleri arasındaki bütünlük ve tutarlılığa dayanmaktadır (Mayer, 1995: 714-728).

Bu modelin üçüncü elemanı ise taraflar arasında karşılıklı olarak üstlenilen riskin derecesidir. İlişkiler de karşı tarafa isteyerek/gönüllü olarak güvenmek, risk almayı beraberinde getirmektedir. Güven ve riskin derecelerinin birbirlerine bağlı olarak hareket ettiği de bir gerçektir.

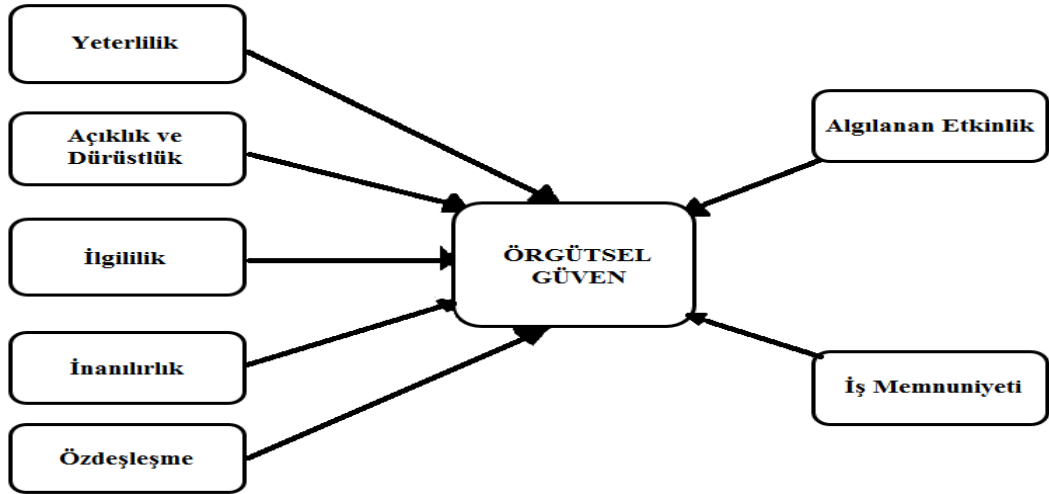
İlişkilerdeki güven derecesi, ilişkide risk alabilmek için gönüllü olma derecesini de etkilemektedir. Bunun yanı sıra bu dereceler de sürekli bir değişim halindedir. Algıda yaşanacak olan değişiklikler, kişileri güven ya da güvensizliğe doğru kaydırabilmektedir. Güven ve risk ilişkisinde önemli bir başka nokta ise şudur; güven durumunun risk alabilecek kadar yüksek bir düzeye ulaşması güvenilecek kişi ya da kişilerin pozisyonları ve diğer özelliklerinden bağımsız olmak durumundadır.

Güvenin sonuçları da bu modeldeki bir diğer elemandır. Risk alınması sonucu oluşan olumlu ya da olumsuz durumlara göre güven veren tarafın sahip olduğu yetenek, yardımsever olma ve dürüstlük unsurlarından oluşan kişisel özelliklerinde değişiklikler meydana gelebilmektedir. Bu etki ve tepki etkileşimi ise bir döngü olarak devam etmektedir (Mayer, 1995: 729).

2.6.4. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli daha önce değinilen Mishra Güven Modelinde ifade edilen dört güven boyutuna yeni bir boyut eklenmesiyle oluşturulmuştur. Eklenen bu yeni boyut “özdeşleşme” boyutu olarak ifade edilmektedir. Bu özelliği sebebiyle bu model, Mishra güven modelinin bir nevi devamı olarak nitelendirilmektedir.

Modelde yer alan boyutlardan özdeşleşme kavram olarak; çalışanların hem örgütün bir parçası olması hem de bağımsız bir birey olması durumunu nasıl yönetecekleri konusuyla ilgilidir. Bir çeşit paradoks olan bu durum, çalışanlar ile örgütlerinin bütünleşmesi durumlarında meydana gelmektedir. Bu ve benzeri durumlarda çalışanların örgütsel güven seviyeleri ve iş verimlilikleri üst düzeye ulaşmıştır. Özdeşleşme boyutuna göre, güven durumu, iletişim davranışları ve yorumlayıcı süreçlerin sonunda ortaya çıkan bir olgudur. Örgüt, yöneticiler ve çalışanları bütünleşmesi, bu unsurlar arası iş birliği ve iletişimin artırılması gibi olgular, güvenin artması için ön koşullar olarak görülmektedir (Bozkurt, 2015: 31).



Kaynak: Tüzün, 2006: 42

Şekil 4. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

2.6.5. Whitener’ın Yönetmel Güvenirlilik Modeli

Örgüt yöneticilerinin hal ve hareketleri, çalışanlarla ilişkilerinde güven unsurunun düzeyi için oldukça önemli bir faktördür. Whitener tarafından geliştirilen modelde yönetmel anlamda güvenilirlik davranışları, yalnızca çalışanların yöneticilerine güven duymaları maksadıyla yapılmamaktadır. Bu davranışları aynı zamanda kişisel olarak iradeli birey eylemleri olarak değerlendirilmektedir.

Whitener tarafından geliştirilen bu modelde beş unsur bulunmaktadır. Bunlar:

- Çalışanların algılarının oluşmasını etkileyen davranışlarda tutarlılık,
- Davranışlarda doğruluk,
- Kontrol Paylaşımı ve dağılımı,
- İletişim,
- İlgi gösterimidir.

Bu modele göre; örgüt kültürü ve örgütte uygulanan insan kaynakları politikaları, etkileşim, çalışanların güven eğilimleri, değerleri ve becerileri güven kavramının oluşumu üzerinde etkili olan faktörlerdendir. Bunlara ek olarak söz konusu davranışları kısıtlayan koşullar arasında görülen; algılanan benzerlik, algılanan beceri, çalışanların sahip oldukları güven eğilimleri, çalışanların görev özgürlüklerine etki ettikten sonra çalışanlarda yönetmel güven algısı meydana gelmektedir (Whitener, 1998: 518).

3. İŞ TATMİNİ VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

3.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, çalışanların yapmış oldukları işlere karşı olumlu hisleri olarak tanımlanmaktadır (Baş, 2002: 72-81). Genel itibariyle iş tatmini literatürde kişilerin işlerine karşı genel tutumları olarak ifade edilmektedir. Bir kurumdaki çalışanların iş tatminleri, bahse konu kişilerin işten beklentileri ve elde ettikleri arasındaki fark

kapandıkça artmaktadır (Kutunis, 2012). İş tatmini kavramı dışsal ve içsel tatmin olarak ikiye ayrılmaktadır.

3.1.1. Dışsal Tatmin

Şirketler tarafından sağlanan ve iş faktörlerini içeren dış etkenli yardımlardır. Şirket politikası, denetimleri, iş güvenliği, ücretler/maaşlar, çalışma koşulları vb. şirket tarafından belirlenen koşullar çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Sayılan faktörlerin çalışanlar lehine düzenlenmesi şirketin çalışanlarının işten aldıkları tatmin düzeyini yükseltmektedir. Dışsal tatmin olarak adlandırılan bu faktörler literatürde, iş tatminine yol açmadıkları ancak yokluklarının iş tatminsizliğine yol açtığı şeklinde değerlendirilen çalışmalar da mevcuttur (Akyüz, 2015: 270).

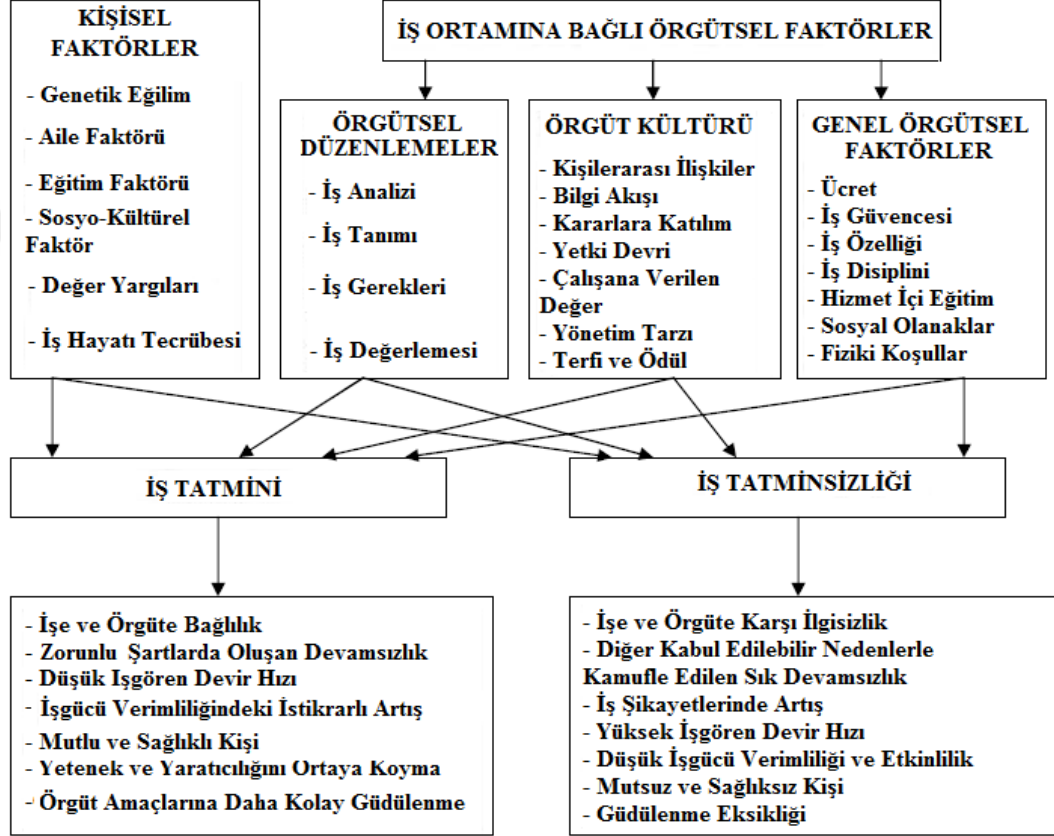
3.1.2. İçsel Tatmin

İçsel tatmin ise çalışma sırasında işe karşı hissedilen duygulardan oluşmaktadır. İçsel tatmin kavramı çalışanın kendini motive edebilmesine bağlı bir konudur. Şirketler tarafından çalışanlarının kendilerini gerçekleştirme gereksinimleri karşılandıkça, çalışanların içsel faktörlerinin olumlu iş davranışlarına dönüşme eğilimi artmaktadır (Murat, 2008: 18).

Herzberg tarafından iş tatmini üzerine yapılan çalışmada, iş tatmini sağlayan unsurların başında “güdüleyici” faktörler ele alınmıştır. Çalışmada güdüleyicilerin uzun dönemde çalışanların iş performanslarını olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Bu faktörlerin çalışanları özendirdiğine, yaptıkları işleri ve çalıştıkları kurumları daha fazla benimsemelerine katkı sağladığı ifade edilmiştir. Gerçekleştirilen başarılı faaliyetler sonrasında üstlerden alınan tebrikler, kişilerin kendisine olan saygısının artmasına neden olarak büyük bir motivasyon unsuru olmaktadır (Akyüz, 2015: 269).

Literatürde iş tatmini sağlayan faktörler kadar, çalışanlarda iş tatminsizliğine yol açan faktörler üzerinde de durulmuştur. Bu faktörlerden öne çıkanlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 10. İş Tatminine ve İş Tatminsizliğine Neden Olan Faktörler ve Sonuçları



Kaynak: Akıncı, 2002: 6

İş tatmini denildiğinde, çalışanların yaptıkları işlerden elde ettikleri maddi kazançlar ile çalışma ortamında bulunmaktan aldıkları manevi doyum akla gelmektedir. Çalışanların harcadıkları emekler neticesinde somut bir işin ortaya çıktığını görmeleri yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlayan faktörlerdendir (Tortop, 2007: 37).

Ancak çalışanların iş tatminlerini sağlayan faktörler sadece yaptıkları işle sınırlı kalmamaktadır. Kişiler çalışma boyunca vakitlerinin büyük çoğunluğunu iş yerlerinde geçirmektedir. Bu sebeple, çalışanların bu vakti geçirdikleri ortam, sosyal

imkanlar diğer çalışanlarla ilişkiler de iş tatmini için büyük önem arz etmektedir. Bir çalışanın iş tatmini seviyesini en üst düzeye çıkaracak bileşim, çalışanın hem maddi hem de manevi ihtiyaçlarının giderilmesinin sağlanmasıdır (Eroğluer, 2008: 279).

3.2. İş Tatminsizliği Kavramı

Literatürde iş tatmini kavramının yanında iş tatminsizliği de ayrı bir kavram olarak ele alınmaktadır. Şirketler için en büyük tehlike örgütsel ortamda bozulmaların başlamasıdır. Bunun en önemli nedenlerinden biri de şirket çalışanlarının iş tatmini ve motivasyonlarında ki yetersizliktir. Şirket yöneticileri çalışanlarının motivasyon ve iş tatminlerinin yeterli seviyelerde tutulması konusuna özen göstermezler ise şirketlerinin iş verimliliğinin düşeceğini ve maliyetlerinin artacağını göz önüne almalıdır. İş tatmininin düşük olduğu şirketlerde, etkinliğin düşük olması, işe devamsızlıkta ve gecikmede artış, çalışan şikayetlerinde artış vb. sonuçlar görölmektedir. Bu ve benzeri durumları engellemenin yegane yolu çalışarlardaki iş tatmini seviyesini yükseltmeye çalışmaktır (Eroğlu, 2003: 378).

İş tatminsizliklerinin günümüzde giderilme yöntemlerinden biri de sendika üyeliğidir. Çalışanlar bu yolla iş yerlerinden kaynaklı mevcut ya da muhtemel iş tatminsizliklerini sendikalar aracılığıyla dile getirme imkanına kavuşmaktadır. Sendikalar aracılığıyla yapılan toplu iş sözleşmeleri vb. uygulamalar da çalışanların iş tatminlerinin yükseltilmesi amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerdir (Kutunis, 2003: 66).

3.3. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini kavramı, çalışanlar açısından olduğu kadar çalışanların şirketleri açısından da büyük öneme sahiptir. İş tatmininin şirketler açısından önemli olan etkileri aşağıda sıralanmıştır.

- İş tatmini düşük çalışanlar işten kaçmaya/kaytarmaya meyillidir. Bu gibi kişilerin şirkete zarar verme potansiyelleri de yüksektir.

- İş tatmin düzeyi düşük olan bireylerin diğer çalışma arkadaşlarıyla ve sosyal yaşamlarındaki ilişkilerinde sorunlar daha sık görülmektedir.

- Çalışanların iş tatmin düzeyi yükseldikçe, daha sağlıklı ve uzun yaşadıkları, işe zamanında geldikleri ve verimlerinin üst düzeyde olduğu görülmektedir (Kutanis, 2003: 83).

3.4. İş Tatmini ve Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler

3.4.1. Kişisel Beklentilerin Karşılanması

İnsanların kişisel beklentilerinin karşılanması konusu, herhangi bir organizasyonda çalışma kararı üzerinde oldukça önemli etkiye sahip bir faktördür. Şirketlerin işe alacağı kişilerden birtakım beklentileri olduğu gibi kişilerin de çalışacağı şirketten bazı beklentileri olmaktadır. Kişiler şirketlerinden beklentilerinin karşılanmadığını gördüklerinde bu kişilerde zamanla işlerine karşı bir isteksizlik oluşmaya başlamaktadır. Bu durum dolayısıyla iş yerine karşı olan iş tatmini ve örgütsel güven kavramlarını da olumsuz etkilemektedir.

Şirket çalışanlarının beklentilerinin karşılanmasında ve örgüte olan güvenlerinin tesis edilmesinde örgütsel faktörler önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgütsel faktörler adı verilen unsurlar, şirketlerin çalışanlarına sağladıkları imkanları içermektedir. Bu durum da şirket çalışanlarının şirketlerine olan güvenleri üzerinde de birtakım etkilere sahip olmaktadır (Kaplan,2008: 64). Bireylerin kişisel özellikleri, aldıkları eğitimler, donanımları, alışkanlıkları, becerileri vb. özellikleri nedeniyle çalışmayı düşündükleri işlerden birtakım beklentileri bulunmaktadır. Sözü edilen bu beklentilerle şirketlerin o kişiye sunduğu imkanların ne kadarı uyuşursa o kişideki iş tatmini de o oranda yüksek olmaktadır (Tınaz, 2013: 26-27).

Örgütler ile çalışanlar arasında pek çok farklı alanda karşılıklı beklentiler olması söz konusudur. Literatürde bu konu üzerine yapılan çalışmalarda belirlenmiş

çok sayıda faktör bulunmaktadır. Aşağıda bu faktörlerden belli başlı olanları sıralanmıştır:

Bilgi Anlaşması:

Şirketler tüm çalışanlarından yaptıkları işle ilgili olarak gereken düzeyde bilgi ve deneyim beklemektedirler. Çalışanlar ise sürekli olarak şirkete sunduğu bilgi ve becerilerini geliştirebilmeye ihtiyaç duymaktadır.

Psikolojik Anlaşma:

İşletmeler yüksek motivasyona ve ruhsal güce sahip çalışanlara sahip olmak istemektedir. Çalışanlar ise; yaptıkları işlerin takdir görmesini, ödüllendirilmeyi, statü gelişimini şirketten beklemektedir.

Ödüllerde yeterlik ve eşitlik anlaşması:

Şirketlerin tüm kademedeki çalışanları için önceden belirlenmiş olan belirli eğitim, ödül vb. standartlarının olması gerekmektedir. Bu durum çalışanlar açısından öngörülebilir bir şirket olmayı sağlayacağı için personel verimliliği üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Etik Anlaşma:

Şirketler kurumsal değerlerini benimsemiş olan çalışanlar ile çalışmayı arzu etmektedir. Benzer şekilde bireylerde kendi kişisel değerleriyle çatışmayacak şirketleri tercih etme eğilimindedir.

Bireysel Faktörler:

Her çalışanın işyerinden beklentisi kendi karakteristik özellikleriyle yakından ilgilidir. Başka bir deyişle insanların temel kişilik özellikleri, yaptıkları işten beklentileri üzerinde temel belirleyici faktördür (Alkış, 2008: 67). Çalışanların iş tatminleri üzerinde etkili olan kişisel faktörler aşağıda sunulmuştur:

- **Kişinin Karakteri:** Özgüveni yüksek olan, pozitif bir kişiliğe sahip olan ve sahip oldukları yeterliliklerin farkında olan çalışanların yaptıkları işlerden

daha fazla tatmin oldukları görülmektedir. Çünkü bu niteliklere sahip olan kişiler hedeflere daha iyi konsantre olarak başarıyı elde edebilmektedir. İş yaparken karşısına çıkan zorluklardan dolayı hemen pes etmeden mücadele etmeyi tercih etmektedir. Bu durum bahse konu kişilerin işlerine karşı daha sadık ve iş doyumlarının daha yüksek olmasını sağlamaktadır.

- **Yaş:** Literatürdeki çalışmalarda yaş faktörüyle iş tatmini arasında genel olarak pozitif bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Daha genç yaştaki çalışanların işlerine karşı daha tatminsiz oldukları pek çok çalışmada ifade edilmektedir. Bu durumun ilerleyen yaşlarda kişilerin aldıkları kıdemler ve buldukları pozisyonların daha yüksek olmasından ve bu durumu kaybetmek istemediklerinden kaynaklı olduğu yönünde de görüşler mevcuttur (Tınaz, 2013: 28).
- **Cinsiyet:** Kadın ve erkeklerin toplumda farklı sosyal rolleri üstlenmiş olmaları sebebiyle iş tatmini konusundaki beklentileri de farklı olmaktadır. Bu sebeple cinsiyet faktörünün iş tatmini üzerinde etkili olduğu literatürde üzerinde görüş birliği sağlanan konulardandır (Demirdağ, 2015). Ancak cinsiyet faktörünün iş tatmini ve örgütsel güven üzerindeki etkisinin yönü konusunda bir fikir birliğinden söz etmek güçtür. Bazı çalışmalar; kadının ailevi rollerinin ağır basmasından dolayı işe ait konuların ikinci planda kalması sebebiyle iş tatminlerinin ve örgütsel güvenlerinin daha düşük düzeyde olduğunu ileri sürerken kimi çalışmalarda bu durumun tam aksi savunulmaktadır(Tunçbiz, 2015: 45).
- **Eğitim:** Kişilerin eğitim düzeyleri yükseldikçe işlerinden beklentileri artmaktadır. Uzun ve yorucu bir eğitim sürecinin sonunda kişiler nitelikli/kalifiye personel olarak sınıflandırılmakta ve işe dair maddi ve manevi beklentileri de artmaktadır. Yüksek eğitime sahip kişiler genel olarak daha yüksek ücretler talep etmenin yanı sıra yapmış oldukları işlerin de kendilerine kariyer ve çeşitli statüler sağlamasını da talep etme

eğilimindedirler (Danış, 2009: 17). Bu ve benzeri talepleri karşılanmayan yüksek eğitimli çalışanların da iş tatminleri ve örgütsel güven düzeylerinde azalmalar söz konusu olabilmektedir.

- **Medeni Durum:** Kişilerin evlenmelerinin iş düzenleri üzerinde olumlu etkidiği yönünde çalışma sonuçları bulunmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanları evli olmalarının sorumluluklarını arttırdığı, bu sebeple bu çalışanların işlerini kaybetme korkusunu daha fazla yaşadığı ve dolayısıyla bu kişilerin daha düzenli bir iş performansı göstermek zorunda hissettikleri bilinmektedir. Evli çalışanların bekar olanlara oranla işten ayrılma, iş tatminsizliği vb. eğilimleri daha az olmaktadır (Kanbay, 2010: 17).
- **Kıdem:** Kıdem faktörü de iş tatmini üzerinde etkilidir. Çalışanların şirkette geçirdiği süre ve dolayısıyla kıdemleri arttıkça bu çalışanların işlerine olan bağlılıkları, işiyle bütünleşme duyguları ve dolayısıyla iş tatminleri artmaktadır (Akyüz,2015: 43). Kıdemli şirket çalışanları, işe yeni girmiş bir çalışana oranla şirkete daha fazla emek vermiş olmasının, kendisini şirketle özdeşleştirmiş olmasının getirdiği duygularla örgütsel güven düzeyleri de daha yüksek olmaktadır (Dunham, 1994: 370). Dolayısıyla kıdem faktörü hem iş tatmini hem de örgütsel güven faktörü ile pozitif ilişki içerisindedir.
- **Örgütsel Faktörler:** Çalışanların çalıştıkları kurumlardan beklentileri ile kurumun çalışanlarından beklentilerinin uyumu oldukça önemli bir husustur. Başka bir deyişle çalışanlar örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek kendi değerlerine katmalıdır. Ancak bu durumda çalışan ve örgüt uyumu tam manasıyla sağlanmış olacaktır (İnce, 2005: 60). Çalışanların uyum sağlaması beklenen örgütsel faktörler ise bu aşamada önem kazanmaktadır. Çünkü çalışanların örgütsel faktörlere uyum düzeylerinin artması iş tatminleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.
- **İşin Özellikleri:** Kişilerin çalışmış oldukları işleri beğenmeleri iş tatmininin olmazsa olmazlarından. Kimi durumlarda işin çalışana sunduğu maddi

olanaklar çok iyi olmasına rağmen çalışan tarafından sevilip benimsenmeyen işlerin çalışanlarda iş tatminsizliğine yol açtığı görülmektedir (Akyüz, 2015: 45). İş özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin ele alındığı çalışmalarda öne çıkan bir husus da monoton işlerin çalışanlarda iş tatminsizliğine yol açtığıdır (Çelik, 2006: 121).

- **Ücret:** Çalışanların ücret beklentileri ve bunun şirket tarafından karşılanma düzeyi de iş tatmini üzerinde etkilidir. Ücret pek çok çalışmada çalışanların motivasyonlarını, verimliliklerini, iş doyumlarını vb. arttıran faktörlerin başında sayılmaktadır.
- **Terfi:** Kişilerin çalıştıkları işlerde yükselme isteklerinin şirketleri tarafından karşılanma dereceleri de çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir. Bu hususta önemli bir ayrıntı da şirketlerde terfi ve yükselme gibi hususların objektif birtakım kurallara bağlı olmasıdır. Eğer şirketlerin terfi sistemi objektif ve çalışanlar için öngörülebilir değilse o şirketin çalışanlarının iş tatminleri ve örgütsel güvenleri azalmaktadır (Bozkurt, 2008: 6-7).
- **Çalışma Koşulları:** İşletmelerin çalışma mahallerinin özelliklerine önem vermeleri, çalışanların motivasyonları üzerinde oldukça etkilidir. Buna ek olarak çalışanların sosyal güvenceleri ve hakları konusunda şirketin tutumu da çalışma koşullarının kapsamına girmektedir. Buna ek olarak çalışanların fikirlerine şirket yönetimince verilen önem de oldukça önemlidir. Sayılan tüm bu faktörler iyi bir çalışma ortamı için hassasiyetle düzenlenmesi gereken unsurlardır. Çalışma koşullarının çalışan odaklı olarak düzenlenmesi çalışanların işe bağlılıklarını ve verimliliklerini arttıracaktır (Demirdağ, 2015: 64).
- **Çevresel Faktörler:** İş tatmini üzerinde etkili olan faktörleri sadece bireysel ve örgütsel faktörler olarak ele almak eksik bir yaklaşımdır. Çünkü çalışanların iş tatminleri üzerinde bu faktörlerden bağımsız olarak çevresel

(dış) faktörler de etkili olmaktadır. Şirketin bulunduğu coğrafi bölgeye dair özelliklerin başı çektiği çevresel faktörler de çalışanların işe karşı yaklaşımlarında belirleyici olmaktadır. Nitekim kimi şirketlerde çalışma koşullarının dezavantajlı olduğu kabul edilen bölgelerdeki çalışanlarına ek tazminatlar ve bazı haklar tanındığı görülmektedir. Bu uygulamaların temel amacı çalışanları iş tatmini düzeylerini mümkün olduğunca yukarı çekebilmektir (Budak, 2006: 62-64).

3.4.2. İş Tatmininin Karşılanması

Bir işletmenin sürdürülebilir başarısı için o işletmenin çalışanlarının iş doyumlarının (iş tatminlerinin) yüksek tutulması oldukça önemlidir. İş tatmini kavramı bazı çalışmalarda “bireyin çalışma ortamına karşı tepkisi” olarak da ifade edilmektedir.

İş tatmini kavramı, üzerinde etkili olan çok sayıda faktör olması sebebiyle şirket yönetimi tarafından üzerinde dikkatle durulması gereken konulardandır. Literatürde çeşitli şekillerde ifade edilen iş tatmini, güveni, bağlılığı vb. unsurların işyerindeki seviyelerinin yükseltilmesi bahse konu işletmede kaliteyi arttıran unsurlardandır. Bu sebeple örgütlerin yöneticileri iş tatmini başta olmak üzere bu konulardaki stratejilere odaklanmalıdır (Tietjen,1998: 226).

Örgütlerin temel amacı yüksek verimliliği ve etkin çalışmayı sağlayarak daha fazla kar etmek olduğundan, örgütlerin bu amaçlarına ulaşmada önemli bir faktör olan iş tatmini konusuna ağırlık verilmelidir (Çetinkanat, 2000: 2). İş tatmini konusunda olduğu kadar iş tatminsizliği konusunda da literatürde çalışmalar bulunmaktadır. İş tatminsizliğinin çalışan performans ve verimliliklerindeki azalışa, iş bırakma, fiziksel ve ruhsal sorunlara yol açtığı vb. durumlara neden olabildiği de belirlenmiştir (Feldman,1983: 192).

İş tatmini ya da iş tatminsizliği hızlı bir şekilde elde edilebilmektedir. Bu sebeple iş tatmini yöneticiler tarafından bir kere sağlanarak sorumluluktan

kurtulabilinecek bir konu değildir. Yöneticiler örgütteki iş tatmini düzeyini sürekli olarak kontrol ederek iş tatmini düzeyini yüksek tutmaya çalışmaktadırlar. İş tatmini düzeyi, örgütteki işleyişe dair çok önemli sinyaller verebilmektedir. Eğer bir işletmede çalışanların iş tatminleri düşük seviyelerde ise o örgütte işleyişe ilişkin bazı sıkıntılar bulunduğunu söylemek mümkündür. Bahse konu işletmelerde iş yavaşlatma, disiplin sorunları vb. sıkıntılarının olması da muhtemeldir (Akşit, 2010: 35).

İş tatmini seviyesinin yükselmesi işletmenin yapacağı işlerin kalitesinin de yükselmesi anlamına gelmektedir. Bu sebeple çalışanların iş tatminlerini arttırabilmek için farklı yönetim teknikleri de denenmektedir. Yükselen iş tatmini, çalışanların performanslarını, çalışmaların devir hızlarını, işletmenin gelişme hızını, verimliliğini, karlılığını ve doğal olarak başarısını etkilemektedir (Aksoy, 2014: 34).

Yapılan nicel araştırmalar, iş tatmininin örgütsel güven düzeyi üzerinde de olumlu etkileri olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla bu iki değişken arasında da olumlu bir ilişki mevcuttur.

3.4.3. İşe Devam Etme (İşte Kalma) İsteği

Bireylerin görev yaptıkları örgütle bütünleşmesi hali örgütsel güveni doğuran unsurlardandır. Örgütsel güven düzeyi yüksek olan çalışanların, örgütte çalışmaya devam etme istekleri de daha fazla olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel güveni yüksek bir çalışanın diğer çalışanlara oranla işe devamsızlık oranları da daha düşük kalmaktadır. Çalışanların işlerine olan ilgileri o çalışanın işi için harcadığı zamana bağlı bir husustur. İş tatmini ve motivasyon konuları da örgütsel güven ile sıkı ilişkideki kavramlardır (Tınaz, 2013: 29).

Örgüt çalışanlarında iş tatminsizliği mevcutsa bu çalışanların örgütüne karşı güveninde de sorunlar mevcuttur. Bu kişilerde işe karşı yabancılaşma işi kabullenmeme ve işle bütünleşememe belirtileri görülmektedir. İş tatminsizliği ile işe ilgisizlik, işe yabancılaşma, işi bırakma vb. sorunların da başgösterdiği bir gerçektir.

Dolayısıyla iş tatminsizliğinin yoğun olduğu şirketlerde işgücünde de yüksek bir değişim (devir hızı) görülmektedir. Tüm bu unsurlar ise, örgütün verimini düşüren hususlardır. Tersine iş tatmini düzeyi yüksek olan örgütlerdeki çalışanların yeni bir iş arama, işe geç gelme/gelmeme, isteksizlik, mutsuzluk vb. belirtilere sahip olmadığı görülmüştür (Tor, 2011: 70).

3.4.4. Çalışanların Fiziksel ve Ruhsal Sağlığı

İş tatmini çalışanların duygusal, ruhsal ve bedensel sağlıkları ile yakından ilişkilidir. Buna ek olarak iş tatmini kişilerin sahip oldukları karakteristik özellikler ve bireysel algı şekilleriyle de bağlantılıdır. Kişilerin bireysel algılarındaki farklılıklar üzerinde ise; kişisel mantık, algı açıklığı ve hazırlığı, kişisel gereksinimler gibi çeşitli faktörler etkili olmaktadır (Tınaz, 2013: 27).

İş tatmini olgusu, şirketlerdeki çalışanların fiziki ve ruhi durumlarının yanı sıra şirketteki mevcut çalışma koşullarından da etkilenmektedir (Çelik, 2015: 39).

3.4.5. Örgüt Çalışanları Arasındaki Güven Ortamı

İnsanlar günlerinin büyük çoğunluğunu iş yerlerinde çalışma arkadaşlarıyla geçirmektedir. Dolayısıyla burada diğer çalışanlarla gün boyunca etkileşim halinde olmaktadır. Çalışma arkadaşlarıyla özel şeyler paylaşmak, onlarla sosyal aktivitelere katılmak ve birlikte hareket etmek çoğu iş yerinde çalışanlar arasındaki etkileşimlerin göstergelerindedir (Büte, 2011: 177). Bu sebeple işletmelerde çalışanlar arasında bir güven ortamının sağlanması oldukça önemli bir husustur. Çalışanların birbirlerine karşı duydukları güven çalışma ve birlikte hareket etme niteliklerinin gelişimine katkı sağlamaktadır.

Çalışanlar arasındaki güven ve uyum çalışanların iş verimliliklerini işten aldıkları tatmindüzeylerini arttırmaktadır. Bu durum da dolaylı olarak işletmelerin performansına olumlu katkılar sunmaktadır. Tüm çalışanlar için güvenilir bir çalışma ortamının mevcudiyeti işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi açısından önemli bir

parametredir. Örgütlerin belirlenen hedeflerine ulaşabilmelerinde yöneticiler de dahil tüm çalışanlar arasında güven ortamının olması, her gün aynı çalışma ortamını paylaşan bireylerin birbirlerine güvenmeleri oldukça etkilidir (Turunç, 2012: 62).

Çalışma arkadaşlarının iyi niyetinden, mesleki becerilerinden emin olan kişilerin çalışma performansları da artmaktadır. Çalışanlar arasında tesis olunacak güven ortamı karşılıklılık esasına dayanmaktadır. İstenilen düzeyde bir güven ortamının sağlanabilmesi için tüm tarafların birbirlerine güvenlerinin tam olması gerekmektedir. Bu taraflardan birinin bu konuda eksik kalması güven ortamının tam anlamıyla tesis edilmesi önündeki önemli engellerdendir. Bu durum da çalışma ortamında güven duygusunun gelişmesine ve pekişmesine engel teşkil etmektedir. Bu sebeple işletme yöneticileri öncelikle kendi davranışları olmak üzere tüm çalışanlar arasındaki güven ortamının oluşabilmesi için çaba sarf etmelidir. Güven ortamını bozabilecek kişi ve olayların kötü etkilerinin işletmeyi olumsuz etkilemesine asla izin verilmemelidir (Tokgöz, 2013: 76).

3.4.6. Grup Çatışmaları

Birden fazla kişi ya da grup arası anlaşmazlıklara işletmelerde yaşanan çatışmalar adı verilmektedir. Çatışmadaki temel faktörler; anlaşmazlıklar, zıtlama/restleşme ve uyum sorunlarıdır. Ortaya çıkış şekilleri dikkate alınarak işletmelerdeki çatışmalar beş sınıfta gruplandırılmaktadır. Bunlar;

- Kişiler arasında yaşanan çatışmalar,
- Kişi ve Gruplar arasında yaşanan çatışmalar,
- Gruplar arasında yaşanan çatışmalar,
- Grup içi çatışmalar,
- Organizasyonlar arası yaşanan çatışmalardır.

İşletmelerde en yoğun olarak rastlanan çatışma türleri, gruplaşmalardan doğan gruplar arası çatışmalardır. Yöneticilerin bu ve benzeri çatışmaların çıkmasını önlemesi çıktığı durumlarda ise iyi bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. İşletme

içerisinde yaşanan olası çatışmalarda yöneticiler hakem rolünde olabilmelidir. İyi yönetilemeyen işletme içi çatışmalar şirketlerin genel performansında düşüklüğe kadar önemli sorunlara yol açabilmektedir (Kutunis, 2012: 198).

İşletmelerde çeşitli sebeplerle çatışmalar çıkabilmektedir. Bunlar: kişisel ve grup olarak belirlenen hedeflerdeki farklılıklar, çıkar farklılıkları, karakter farklılıkları, iletişimdeki kopukluk, statü mücadelesi, algı farklılıkları ve tüm bunlardan doğan şirket içi kutuplaşmalardır. Bu gerekçelerden algılama farklılıkları şirket için çatışmaların çoğuna temel teşkil etmektedir. Kişi ya da grupların olayları algılama ve değerlendirme farklılıkları hiç istenmeyen şekilde şirket içi kutuplaşmalara yol açabilmektedir (Koçel, 2003: 509).

İşletmelerde yaşanan çatışmaların çözümünde yöneticilerin kritik bir rolü bulunmaktadır. Bu çatışmalar, tarafların karşılıklı görüşerek anlaşmalarıyla çözüme kavuşturulmalıdır. Bahse konu çatışmaların çözümü için belirlenecek yol ve yöntemler yönetici kademesi tarafından hassasiyetle belirlenmeli ve uygulanmalıdır. Çatışmaların az olduğu işletmelerde bireylerin çalışma isteklerinin arttığı, iş tatminlerinin ve verimlerinin yükseldiği görülmektedir.

3.4.7. Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim

İletişim yaşamın her aşamasında önemli bir faktör olmasının yanı sıra özellikle iş yaşamında başarılı olabilmenin önemli gereklerinden biridir. Daha önce de ifade edilen karşılıklı güven duygusu gibi unsurlar, iş yerlerinde kaliteli ve etkin iletişim için olmazsa olmaz faktörlerdendir (Tınaz, 2013: 60).

İş hayatında insanlar günlerinin büyük çoğunluğunu çalışma ortamlarında geçirmektedir. Bu sebeple çalışma ortamında doğru ve sağlıklı iletişimin iş hayatındaki önemi oldukça büyüktür (Baş, 2002: 17). İşletmelerin başarıya ulaşabilmeleri için örgüt içi etkin iletişime büyük önem vermeleri gerekmektedir. Konu üzerine literatürde çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların sonuçları incelendiğinde iş yerlerinde kurulacak olan etkin ve sağlıklı bir iletişimin

çalışanların işlerinde devamsızlıkları, işe karşı isteksizliklerini ve işten şikayetlerini azalttığı görülmüştür. Etkin iletişimin iş doyumu ve performansı üzerindeki olumlu etkilerine yönelik çok sayıda araştırma sonucu da bulunmaktadır.

Etkin iletişimin olduğu işletmelerde çalışanlar arasında yanlış anlaşılardan kaynaklanan sorunlar ortaya çıkmadan önlenme imkanı bulunmaktadır. Bu gibi şirketlerde aynı seviyedeki çalışanlar arasında olduğu kadar üstler arasındaki ilişkiler de daha sağlıklı bir hal almaktadır. Bu gibi şirketlerde hiyerarşik yapı daha esnek bir hal almaktadır. Kendilerini ifade edebilen özellikle alt kademelerdeki çalışanların işe ve yönetici kadrosuna karşı güveni artmaktadır. Benzer şekilde iletişimin sağlıklı olduğu işletmelerde; iş kazaları gibi olumsuz durumlarda da azalma görülmektedir.

Sağlıklı bir iletişim tüm çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Bu durum da çalışanların yaptıkları işlere karşı olan beğeni ve bağlılıklarını ve dolayısıyla işten duydukları tatmin düzeyini arttırmaktadır. Etkin iletişim örgütlerde uyumlu çalışmanın temel şartlarından biri olarak ifade edilmektedir. Böylece bu gibi örgütlerde departmanlar arası iş bölümü ve işbirliği daha etkin olarak yürütülebilmektedir. Çalışanlar arasındaki yardımlaşma düzeyi yükselmektedir (Tınaz, 2013: 60-63).

3.4.8. Örgütün Kaynaklarını Verimli Kullanma Başarısı

İşletmelerin yönetici kadroları ve özellikle insan kaynakları departmanı şirketin insan kaynağını ve potansiyelini etkin olarak yönetmek durumundadır. Şirketin reel piyasadaki rekabet gücünü arttırabilmenin önemli koşullarından biri bunun sağlanmasıdır (Koçel, 2003: 122-123).

İşletmeler sahip oldukları en değerli kaynak olan insan kaynaklarını doğru ve etkin yönetebilmek için çalışanlarının verimini arttırabilmelidir. Bunu sağlayabilmek için çeşitli metotların kullanılması gerekebilmektedir. Örneğin, işletme çalışma saatlerinin düzenlenmesi, iş ortamının uygun hale getirilmesi,

alanında deneyimli ve uzman personelin işletme bünyesinde bulundurulması gibi hususlara önem verilebilmektedir. Konu üzerine yapılan çalışmalarda işgücünün eğitilmesi, çalışma ortamlarının iyileştirilmesi vb. faktörlerin işgücü verimliliği üzerinde %20'lik bir artış sağladığı bulunmuştur (Ayanoglu, 2007: 40).

3.4.9. Örgütün Yönetim Anlayışı

Çalışanların işlerine olan bağlılığı ve iş tatmini gibi hususlar üzerinde etkili olan önemli unsurlardan bir diğeri de çalışan ve yönetici kadrosu arası ilişkidir. Bu konuda özellikle yönetici kadrosuna büyük işler düşmektedir. Çünkü, her çalışanın karakteristik özelliği farklıdır. Örneğin içine kapanık olan bir çalışanla sağlıklı bir iletişim kurabilmek için yönetim kadrosunun daha fazla gayret göstermesi gerekebilmektedir.

Çalışanları ile iyi ilişkiler kurmayı önemsemeyen bir yönetici modeli şirket çalışanlarından kopuk hale gelecektir. Böyle durumlarda çalışanların işle ilgili yaşanan muhtemel sıkıntıları da bahse konu yöneticilere aktarmakta güçlük yaşayabileceği öngörülmektedir. Bu durum şüphesiz iyi bir şirket yönetimi açısından istenmeyen bir durumdur.

Yönetici ve çalışanlar arası iletişimin sağlıklı olmasında yönetici davranış ve tutumlarının tutarlı olması önemli bir faktördür. Bu ve benzeri durumlar çalışanların yöneticileriyle iletişim kurmasının önündeki engellerdendir (Keser, 2009: 110). Çalışanların iş tatminlerinin sağlanmasında yöneticilerin tutumları olduğu kadar örgüt yapısı da oldukça önemlidir.

İşletmelerde alınan kararlarda çalışanların fikirlerinin dikkate alındığı bir yapılanma şirket çalışanlarının kurumsal aidiyetlerini yükseltmektedir. Çalışan görüşlerinin dikkate alındığı, esnek bir örgüt yapılanmasında çalışanların örgüte katkısı artarken iş tatminleri de yükselmektedir (Pelit,2008: 97). Kurumdaki yöneticilerin etrafına güven veren, çalışanları arasında adaletle davranan, bilgi,

beceri ve deneyim sahibi olmaları çalışanların örgüte güvenlerini ve yaptıkları işten aldıkları doyumunu arttırmaktadır (Çelik, 2010: 57).

Yukarıda ifade edilen durumun tam tersi bir durumun varlığı halinde çalışanlar şirket kararlarına katılımda çekimser kalacak fikirlerini ifade etmeyeceklerdir. Bu durum çalışanların şirketle kurdukları duygusal bağları zayıflatacaktır. Bunun yanı sıra kendisine çalışmaları sırasında bir hareket alanı tanınmayan yani her yaptığı denetlenen ve bu sebeple inisiyatif kullanmasına izin verilemeyen çalışanların iş tatminleri ve mutluluk düzeyleri de düşmektedir (Arslan, 2011: 30).

Sonuç olarak yönetim kademesinin çalışanlara karşı tutumları eğer çalışanlarca olumlu olarak algılanırsa çalışanlar yaptıkları işlere daha fazla konsantre olabilmekte ve iş tatminleri yükselmektedir. Böyle şirketlerde çalışanların işlerine daha bağlı oldukları, devamsızlık yapma eğilimlerinin azaldığı, iş verimliliklerinin arttığı ve dolayısıyla şirket başarısının arttığı görülmektedir (Örücü, 2005: 150).

4. LİDERLİK, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR

4.1. Liderlik ve İş Tatmini İlişkisini İnceleyen Çalışmalar

Kim ve Brymer (2009) tarafından yapılan çalışmada liderlik davranışlarının orta düzey otel işletmelerinde yöneticilik yapan personeldeki iş tatmini, örgütsel bağlılık ve şirket performansı arası ilişkiyi ele almıştır. Çalışma kapsamında etik liderlik davranışlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında uluslararası statüde olan otel işletmeleri baz alınmıştır. Araştırma sonucunda iş tatmininin yanı sıra etkin liderlik davranışlarının da örgütle çalışan arası duygusal bağların kurulmasında önemli olduğu ifade edilmiştir.

Tsai ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan çalışmada ise, Taiwandaki otel işletmeleri esas alınarak analiz yapılmıştır. Bahse konu çalışmada; iş tatminini

etkileyen liderlik davranışları üzerinde durulmuştur. Araştırma sonucuna göre, dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini düzeyini olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Erkutlu'nun (2008) ise yaptığı çalışmada butik oteller üzerine çalışmıştır. Bu çalışmada otellerdeki yönetici ve yönetici düzeyinde olmayan çalışanlar ayrı ayrı değerlendirmeye alınmıştır. Liderlik davranışlarının çeşitli kademelerdeki personellerin iş tatminleri üzerinde nasıl etkili olduğu konusunda çalışılmıştır. Liderlik davranışlarını belirleyebilmek için literatürde öne çıkan Bass ve Avolio tarafından geliştirilen “Çok faktörlü liderlik ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık konusunda ise Porter (1974) tarafından geliştirilen “Örgütsel bağlılık” ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek otellerdeki yönetici olmayan kişilere uygulanmıştır. Araştırmada çalışanların iş tatmini düzeylerinin ölçülmesi için Smith (1985) tarafından oluşturulan “İş tanımlama Endeksi”nden yararlanılmıştır. Çalışma sonucunda liderlik davranışlarının tüm alt boyutlarının etkin bir örgüt yönetiminde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Liderlik davranış şekillerinin çalışan odaklı olması durumunda çalışanların, iş tatminlerinin yükselmesinin yanı sıra örgüte karşı aidiyet duygularının da geliştiği tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen önemli sonuçlardan biri de; yabancı sermayeli otellerdeki yöneticilerin ağırlıklı olarak dönüştürücü liderlik tarzını benimsedikleri, yerli sermayeli otellerdeki yöneticilerin ise etkileşimci liderlik tarzını tercih ettikleri sonucudur. Bu ayrımın ortaya çıkmasında temel gerekçenin Türkiye’de turizm konaklama sektörünün daha belirsiz ve dinamik bir yapıya sahip olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

İşletmeler için çevresel belirsizlikler örgüt etkinliğini riske eden faktörlerdir. Çevresel riskleri minimize edebilmenin önemli yollarında biri de işletme yönetim yapısının daha esnek hale getirilebilmesidir.

Sonuç olarak literatürde bu çalışmayla paralellik arz eden çalışmalar incelendiğinde etkin liderlik davranışlarının iş tatmini düzeyini olumlu etkilediği bunun yanı sıra örgüte dair önemli parametreler üzerinde de pozitif etkilerinin olduğu genel kabul görmüş olan görüşler olarak öne çıkmaktadır.

Dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik faktörleri hemen hemen eşit oranda iş tatmini faktörleriyle ilişkili bulunmuştur. Bu durum bu her iki liderliğin de birbirine ne denli iç içe olduğunun bir göstergesidir. Liderlik tarzı faktörlerinin hepsi iş tatmininin en az 3, en fazla 4 tanesiyle ilişkilidir. 6 liderlik tarzı faktörünün 5 iş tatmini faktörüyle olan çapraz ilişkisinde 21 tanesinin ilişkili olduğu görülmektedir. Bu oran %70 gibi anlamlı bir büyüklüktedir (Gündüz, 2008: 83).

4.2. Liderlik ve Örgütsel Güven İlişisini İnceleyen Çalışmalar

Literatürde liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ele alan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar kapsam ve çeşitlilik yönünden oldukça çok sayıdadır. Bahse konu çalışmalardan, bu çalışmanın konu ve kapsamına benzer olanlar özellikle seçilmek üzere bir derleme yapılmıştır.

Aydoğdu'nun 2013 yılında yaptığı "Liderlik Tarzları Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Güçlendirmenin Ara Bulucu Değişken Etkisi" ile incelendiği ampirik bir çalışma'da veriler anket yoluyla toplanmıştır ve ilaç firmasında çalışan 483 kişiye uygulanmıştır. Sonuç olarak; dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının ve etkileşimci liderliğin, güçlendirmenin alt boyutlarıyla anlamlı ve pozitif bir ilişki içinde olduğu bulunmuştur.

Kılıç'ın 2006 yılında yaptığı "Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları Ve Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi" isimli araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır ve Kayseri ilinde kamu kurumunda çalışan öğretmenlere uygulanmıştır. Sonuç olarak; etkileşimci liderliğe göre, dönüşümcü liderliğin doğrudan performans üzerinde daha belirleyici etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Ercan'ın 2004 yılında yapmış olduğu "Bölük Komutanları Liderlik Tarzlarıyla, Astların Örgütsel Güven Tutumları Arasındaki İlişki" isimli araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır ve Kara Harp Okulu'nda görev yapan bölük

komutanlarına anket uygulanmıştır. Sonuç olarak; dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılığı en çok etkileyen liderlik tarzı olduğu bulunmuştur.

4.3. Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisini İnceleyen Çalışmalar

Literatürde örgütsel güven ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar kapsam ve çeşitlilik yönünden oldukça çok sayıdadır. Bahse konu çalışmalardan, bu çalışmanın konu ve kapsamına benzer olanlar özellikle güncel çalışmalar baz alınarak bir derleme yapılmıştır.

Samancı'nın 2007 yılında yapmış olduğu Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini, araştırmasında öğretmenlerin okulun sosyal ortamında oluşan ve gelişen örgütsel güven duyguları ile örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkı sağladıkları ve örgütün amaçlarına ulaşması için büyük yardımı olan örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki olduğu tespit edilmiştir.

2011 yılında Demir'in tarafında yapılan Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Algısı; Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Araştırmada çalışanların güven içinde olmaları işlerine olan bağlılığı artırarak huzur içinde çalışmalarını sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN LİDERLİK TARZLARI İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: İSTANBUL'DA BULUNAN TURİZM ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada turizm ve otelcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde algılanan liderlik davranışlarının çalışanların sahip oldukları iş tatmin ve örgütsel güven düzeyleri üzerindeki etkileri görülmeye çalışılmaktadır. Araştırmada uygulanan anketler ile İstanbul'da turizm sektöründe çalışanların iş tatmin düzeyleri, örgütlerine olan güvenleri ve hangi tür lidere sahip oldukları, liderleri ile aralarındaki ilişkiler alt boyutları ile beraber incelenmesi amaçlanmıştır. Problem olarak, turizm çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ve bunun üzerinde etkili olan diğer değişkenler araştırılmak istenmiştir. Sahip oldukları liderlik türü çalışanların iş tatminini sağlıyor mu? Örgütte olan güvende liderin payı var mı? Gibi sorulara cevaplar aranmıştır. Ayrıca demografik özellikler ile bunların ortalamalarının neler olduğu araştırmanın diğer amaçlarıdır.

Turizm işletmeleri emek-yoğun ve müşterilerle birebir iletişim nitelikleri itibarıyla diğer pek çok sektörden ayrılmaktadır. Bu yönleri sebebiyle turizm işletmelerinde başat faktör insandır. İş tatmini kavramı kişilerin yaptıkları işten duydukları memnuniyetin bir göstergesi olmasının yanı sıra, kişilerin işlerine olan bağlılıklarının da önemli bir parametresidir. Turizm işletmelerini diğer işletmelerden ayıran bir diğer özellik ise bu işletmelerde işgücünün devir hızının nispeten daha yüksek olmasıdır. Bu sebeple turizm işletmelerinde çalışanların iş tatmini düzeylerinin yükseltilebilmesi hususu diğer işletme türlerine göre daha büyük bir önem arz etmektedir. İş tatmini düzeyini yükseltebilen turizm işletmeleri pek çok

açından örgüt başarısını sağlayabilme yolunda önemli bir aşama kat etmiş sayılmaktadır.

Araştırmanın önemi belirlenen amaca uygun olarak turizm sektöründe çalışan insanların örgüte olan güvenlerinin, işten duyulan tatmin düzeyinin bilinmesi ile işletmelerin gereken önlemleri alması, çalışanlarına daha makul iş ortamı sunması sağlanabilir. Yapılan bu çalışmayla çalışanları iş tatmini düzeyleri, algılanan liderlik ve örgütsel güven kavramlarıyla birlikte ele alarak değerlendirilmektedir. Böylece konuya daha kapsamlı bir bakış açısı kazandırılmaya çalışılmaktadır.

6. Araştırmada Ele Alınan Alanın Tanıtılması

Araştırmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı oteller, yiyecek içecek işletmesi ve seyahat acentası çalışanlar oluşturmaktadır. İstanbul'da faaliyet gösteren 73 adet 4 ve 5 yıldızlı otel olduğu bilinmektedir. Bu otellerde yaklaşık 2200 çalışanın görev yaptığı bilinmektedir (TUROB, 2018). Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde,

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 pq$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n : Örnekleme alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen \pm örnekleme hatasıdır (Priscilla1994).

73 konaklama işletmesinden 36 tanesine gidilmiştir. Bu yüzden örneklem büyüklüğü $36 \times 30 = 1080$ kişidir. Araştırma 163 çalışan üzerinde yapılmış, eksiksiz doldurulan 131 anket elde edilmiştir.

Seyahat acentaları için oluşturulan evren Fatih ilçesinden 656 acenta ve Beyoğlu ilçesinde 310 tanedir. Toplamda 966 acentadan 68 tanesine gidilmiştir. Ortalama 3 çalışanı bulunan acentalarda 204 kişi çalıştığı tahmin edilmektedir. 204 çalışandan 139 çalışan anket doldurmuştur ve bunların 125 tanesi geçerli olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

Yiyecek – İçecek işletmelerinde ise, Fatih ve Beyoğlu ilçelerinde bulunan toplam 170 turizm işletme belgeli iş yerlerinden 48 tanesine gidilmiş olup, 48 işletmenin toplam çalışanları 432 olarak belirlenmiştir. 171 anket uygulanmış olup 130 tanesi geçerli olacak şekilde doldurulmuştur.

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma sırasında karşılaşılan sınırlılıklara yer verilmiştir. İstanbul ilinde turizm sektöründeki çalışanlara yönelik yapılan araştırma konaklama işletmeleri, seyahat acenteleri ve yiyecek içecek işletmelerine uygulanmıştır. Liderlik, örgütsel güven ve iş tatmini ölçekleri toplamda 473 kişiye ulaştırılmıştır. Anketlerin 386'sı kişiler tarafından geçerli olacak şekilde doldurulmuştur.

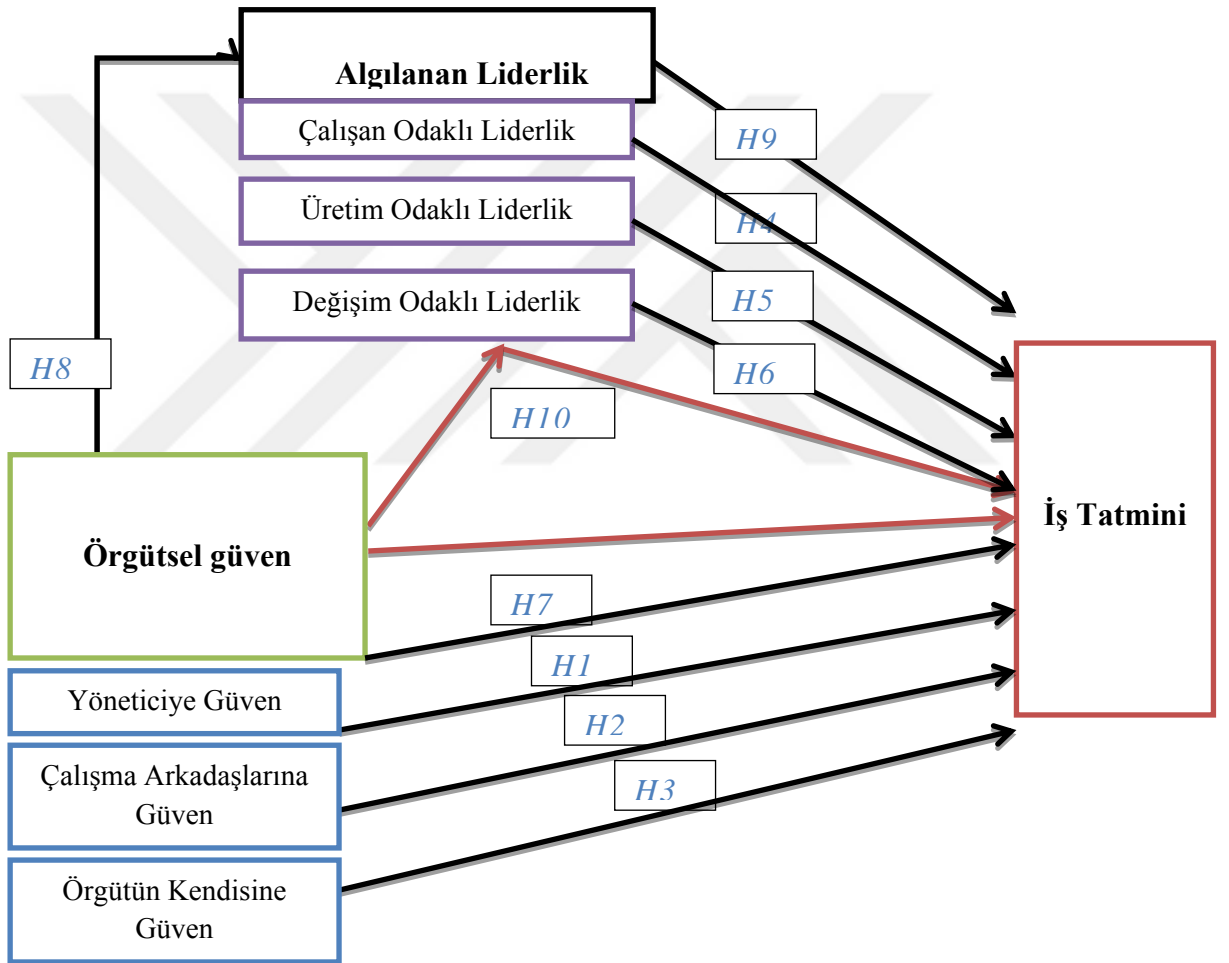
Tablo 11: Turizm İşletmelerine Uygulanan Anket Sayıları

Turizm işletmesi	İşletme sayısı	Anket sayısı	Geçerli anket sayısı
Konaklama iş.	36	163	131
Seyahat ac.	68	139	125
Yiyecek iç.	48	171	130
Toplam	152	473	386

Bu çalışma kapsamında araştırmanın anakütlesini İstanbul ilindeki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Anketlerin büyük bölümü kış aylarında yapıldığı için, çalışma saatlerinde kişilere ulaştırıldığı için ve büyük bölümünün dağıtıldıktan bir hafta sonra toplandığı için 87 anket geçerli olamayacak şekilde teslim alınmıştır.

Konaklama işletmesinde anketler genellikle ön büro çalışanlarına uygulanmıştır. Diğer departmanların çalışanlarının gidilen saatte meşgul olması nedeni ile diğer çalışanlara ulaşmak her işletmede mümkün olamamıştır. Karşılaşılan bazı sınırlılıklar ise mevsimsel, iş yoğunluğu, anketlerin önemsenmemesi gibi nedenler sayılabilir.

7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler



Kaynak: Baron, R. M., ve Kenny, D.A. 1986: 1173-1182.

Şekil 5: Değişkenlerin ve Alt Boyutlarının Birbirlerini Etkileme Yönleri

Araştırma modelinin en temel gösteriminin sunulduğu yukarıda şekil incelendiğinde modelde yer alan 3 temel değişkenin birbirlerini etkileme yönleri görülmektedir. Değişkenlerin birbirleri ile ilişkileri ve alt boyutları ile ilişkileri

incelenmiştir. Bu değişkenlerden; örgütsel güven değişkeni ve algılanan liderlik değişkeninin etki yönleri iki şekilde olup değişkenler hem birbirlerini etkilerken hem de iş tatmini değişkeni üzerinde etkili olmaktadır. Çalışma kapsamında esas etki düzeylerinin ölçüldüğü değişken ise iş tatmini değişkenidir.

Hipotez 1: Yöneticiye güven iş tatminini etkiler.

Hipotez 2: Çalışma arkadaşlarına güven iş tatminini etkiler.

Hipotez 3: Örgütün kendisine güven iş tatminini etkiler.

Hipotez 4: Çalışan odaklı liderlik iş tatminini etkiler.

Hipotez 5: Üretim odaklı liderlik iş tatminini etkiler.

Hipotez 6: Değişim odaklı liderlik iş tatminini etkiler.

Hipotez 7: Örgütsel güven iş tatminini etkiler.

Hipotez 8: Örgütsel güven liderlik algısını etkiler.

Hipotez 9: Liderlik algısı iş tatminini etkiler.

Hipotez 10: Örgütsel güvenin iş tatmini üzerine etkisinde liderlik algısının aracılık etkisi vardır. Şeklinde hazırlanan hipotezler araştırılmıştır.

8. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

• Örgütsel Güven Ölçeği

Yöneticiye güvenin ölçülmesi için kullanılan 10 soru Nyhan ve Marlowe(1992) tarafından geliştirilen Örgütsel Güven Envanteri ve Daboval, Comish, Swindle ve Gaster'in(1994) Küçük İşletmeler ve Sorunları ile ilgili Güven Envanteri yardımıyla yapılmıştır. Çalışma arkadaşlarına güvenin ölçülmesi amacıyla 5 soru Cook ve Wall(1980) tarafından geliştirilen İş Ortamında Kişiler arası Güven ölçeğinden yararlanılarak yapılmıştır. Örgütün kendisine güvenin ölçülmesi için ise 7 soru yine Nyhan ve Marlowe'un(1992) ölçeğinden yararlanılarak yapılmıştır.

Örgütsel güvenin ölçülmesi için kullanılan 22 soru için yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.945>0,60$) örnek

büyüküğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğı tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Daha sonra ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açımlayıcı faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda değışkenler toplam açıklanan varyansı %72.891 olan üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Örgütsel güven ölçeğindeki 22 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.952$ olarak yüksek bulunmuştur. Bununla birlikte ölçek içinde 18 ve 21. Sırada bulunan ve ters kodlanmış soruların faktör yüklerinin düşük olması sebebi ile araştırmadan çıkartılması uygun bulunmuştur.

Tablo 12: Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha
Yöneticiye Güven (Özdeğer=11.351)	Ogu2	,801	56,756	0,952
	Ogu3	,801		
	Ogu1	,798		
	Ogu5	,766		
	Ogu9	,743		
	Ogu7	,725		
	Ogu4	,718		
	Ogu6	,718		
	Ogu8	,627		
Çalışma	Ogu12	,866	9,670	

Arkadaşlarına Güven (Özdeğer=1.934)	Ogu13	,817	6,465
	Ogu15	,772	
	Ogu14	,769	
	Ogu11	,688	
Örgütün Kendisine Güven (Özdeğer=1,293)	Ogu20	,824	
	Ogu16	,761	
	Ogu17	,743	
	Ogu22	,717	
	Ogu19	,669	
Ölçek Genel Varyansı : %72,891			

Örgütsel güven ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçek genel puanı hesaplanırken maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) örgütsel güven puanı elde edilmiştir.

- **İş Tatmini Ölçeği**

İş tatmini ölçeği Baltacı ve diğerleri'nin (2014), çalışmasında kullandıkları ve Spector (1997), Harrington ve arkadaşları (2001), Toker (2007), Watson (2009) ve Wilkonson'un (2010) yapmış olduğu çalışmalardan yararlanarak derlediklerini bildirdikleri 10 önermelik ifadelerden oluşmaktadır.

İş tatmini ölçeğindeki 10 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "CronbachAlpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği

alpha=0.875 olarak yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.922>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %55.100 olan tek faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre İş Tatmin ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 13: İş Tatmini Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	FaktörYükü	AçıklananVaryans	Cronbach'sAlpha
İş Tatmini (Özdeğer=4,959)	Ita5	,804	55,100	0,875
	Ita1	,801		
	Ita9	,781		
	Ita2	,775		
	Ita6	,760		
	Ita10	,757		
	Ita3	,755		
	Ita4	,703		
	Ita8	,496		

İş Tatmini ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör

yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Ölçek puanı hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetikortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

- **Liderlik Ölçeği**

Liderlik ölçeği, Diker (2014) tarafından hazırlanmış olan “Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi” isimli doktora tez çalışmasından değiştirilmeksizin alınmıştır. Diker (2014) çalışmasında, ölçeğin, Ekvall ve Arvonen (1991) tarafından “Turizm sektörü çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzlarını belirlemek üzere geliştirildiği ve Tengilimoğlu (2005) tarafından Cronbach alfa güvenirlik katsayısının 0,97 olarak geçerlendiğini” belirtilmektedir. Orjinali 3 boyut ve 36 maddeden oluşan ölçekten bazı benzer maddeleri çıkarılarak 27 maddesi kullanılmıştır. Ölçeğin biri 9 maddeden oluşan Çalışan Odaklı Liderlik(CO)(1, 4, 7, 9, 12, 14, 16, 20, 24); Üretim Odaklı Liderlik(ÜO) (2,6, 8, 10, 13, 15, 17, 22, 26) ve Değişim Odaklı Liderlik(DO) (3, 5, 11, 18, 19, 21, 23, 25, 27) boyutlarından oluşmaktadır. Önermelerin cevapları 5’li likert ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ile alınmıştır.

Liderlik ölçeğindeki 27 maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği $\alpha=0.974$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.962>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %63, 859 olan iki faktör (Eigenvalue değeri >1) altında

toplanmıştır. Oluşan bu iki faktörlü yapı ve faktör altında yer alan önermeler beklenen faktör yapısına uygun olmadığından doğrulayıcı faktör analizine geçilmiştir. Bunun için 9 maddeden oluşan çalışan odaklı liderlik (CO) (1, 4, 7, 9, 12, 14, 16, 20, 24); üretim odaklı liderlik (ÜO) (2,6, 8, 10, 13, 15, 17, 22, 26) ve değişim odaklı liderlik (DO) (3, 5, 11, 18, 19, 21, 23, 25, 27) boyutları ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Çalışan odaklı liderlik boyutuna ilişkin olarak 1, 4, 7, 9, 12, 14, 16, 20, 24 önermelere ait veriler kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizinde, 9 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.939$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Barlett testi sonucuna göre ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.950>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %63,859 olan tek faktör (Eigenvalue değeri >1) altında toplanmıştır.

Üretim odaklı liderlik boyutuna ilişkin olarak 2,6, 8, 10, 13, 15, 17, 22, 26 önermelere ait veriler kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizinde, 9 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.925$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Barlett testi sonucuna göre ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.946>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %62,687 olan tek faktör (Eigenvalue değeri >1) altında toplanmıştır.

Değişim odaklı liderlik boyutuna ilişkin olarak 3, 5, 11, 18, 19, 21, 23, 25, 27 numaralı önermelere ait veriler kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizinde, 9 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.927$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Barlett testi sonucuna göre ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.927>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %63,264 olan tek faktör (Eigenvalue değeri >1) altında toplanmıştır.

Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Çalışan Odaklı Liderlik, Üretim Odaklı Liderlik, Değişim Odaklı Liderlik ve Algılanan Liderlik ölçeklerinin geçerli ve güvenilir araçlar olduğu anlaşılmıştır. Ölçeklere ait doğrulanan faktör yapıları aşağıda görülmektedir.

Tablo 14. Algılanan Liderlik Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Çalışan Odaklı Liderlik (Özdeğer=6,068)	Ldr20	,888	67,427	0,939
	Ldr16	,868		
	Ldr9	,860		
	Ldr24	,840		
	Ldr14	,839		
	Ldr4	,816		
	Ldr12	,795		

	Ldr7	,772		
	Ldr1	,696		
Üretim Odaklı Liderlik (Özdeğer=5,642)	Ldr8	,848	62,687	0,925
	Ldr22	,825		
	Ldr15	,819		
	Ldr17	,798		
	Ldr13	,785		
	Ldr2	,778		
	Ldr10	,768		
	Ldr26	,759		
	Ldr6	,739		
Değişim Odaklı Liderlik (Özdeğer=5,694)	Ldr19	,856	63,264	0,927
	Ldr27	,844		
	Ldr18	,840		
	Ldr21	,822		
	Ldr5	,821		
	Ldr23	,763		
	Ldr11	,753		
	Ldr25	,730		

	Ldr3	,715		
Algılanan Liderlik (Özdeğer=5,694)			63,859	0,974

Ölçek genel puanları hesaplanırken maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) Çalışan Odaklı Liderlik, Üretim Odaklı Liderlik, Değişim Odaklı Liderlik ve Algılanan Liderlik puanları elde edilmiştir.

9. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (StatisticalPackageforSocialSciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe ayrılarak 1.00-1.79 arası “çok düşük”, 1.80-2.59 arası “düşük”, 2.60-3.39 “arası orta”, 3.40-4.19 arası yüksek, 4.20-5.00 arası çok yüksek olarak bulgular yorumlanmıştır (http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp).

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (Oneway) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sürekli değişkenler arasında doğrusal ilişkinin kuvveti (derecesi) ve yönünün belirlemek üzere uygulanır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında nedensellik ilişkisini belirlemek üzere; bağımsız değişkenler yardımıyla zor elde edilen bağımlı değişken değerini kestirmek için regresyon analizi uygulanır. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006).

Tablo 15: Ölçekler Arası Korelasyon İlişkileri Kriterleri

<i>r</i>	İlişki
0,00-0,25	ÇokZayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	ÇokYüksek

Kaynak: Kalaycı, 2006: 116.

Araştırmanın modeli Baron ve Kenny'ye (1986) tarafından belirlenen ara değişken şartlarına göre analiz edilmiştir. Baron ve Kenny'e göre bir değişkenin ara değişken olabilmesi için aranan şartlar aşağıda verilmiştir. Bir değişkenin ara değişken olabilmesi için;

(a)Bağımsız değişkenin ara değişken üzerinde bir etkiye sahip olması,

(b)Bağımsız değişkenin bağımlı değişkende bir etkiye sahip olması,

(c)Ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkiye sahip olması ve ara değişken modele eklendiğinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini kaybetmesi (tam ara değişken) veya etkisinde azalma olması (kısmi ara değişken) şartları aranır.

Araştırmada hiyerarşik regresyon modelleri uygulanarak Baron and Kenny (1986: 1176) tarafından belirtilen aracılık rolünü belirlemeye yönelik adımlar gerçekleştirilmiştir. Hiyerarşik regresyon modelleri sonrasında aracılık etkisini belirlemek üzere Sobel tarafından geliştirilen test uygulanmıştır (Usta, 2009: 256). Bağımsız değişken tarafından açıklanan varyanstaki azalmanın anlamlılığını ölçülerek kısmi ya da tam aracılık durumu belirlenmektedir (Sobel, 1982; Aktaran: Çetin vd., 2012: 207). Sobel testi hesaplamaları “<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>” web adresi üzerinden yapılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

9.1. Araştırma Örnekleme İlişkin Demografik Bulgular

Tablo 16. Turizm Çalışanlarının Tanımlayıcı Özellikleri

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	145	37,6
	Erkek	241	62,4
	Toplam	386	100,0
Yaş	18-25	109	28,2
	26-30	122	31,6
	31-35	62	16,1
	36-40	50	13,0
	41-45	17	4,4
	46-50	14	3,6
	50 üzeri	12	3,1

	Toplam	386	100,0
Medeni Durumu	Bekar	223	57,8
	Evli	163	42,2
	Total	386	100,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	41	10,6
	Lise	109	28,2
	Önlisans	131	33,9
	Lisans	85	22,0
	Lisansüstü	20	5,2
	Toplam	386	100,0
Unvanı	Çalışan	259	67,1
	Müdür	58	15,0
	Müdür Yardımcısı	17	4,4
	şef	52	13,5
	Toplam	386	100,0
İşletme Türü	Konaklama	130	33,7
	Seyahat	125	32,4
	Yiyecek-İçecek	131	33,9
	Toplam	386	100,0

Şu Anki Yerde Çalışma Süresi	1 yıldan az	127	32,9
	1-3 Yıl	152	39,2
	4-6 Yıl	58	15,0
	7-10 Yıl	23	6,0
	10 yıl üzeri	26	6,7
	Toplam	386	100,0
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	1-3 Yıl	112	29,0
	4-6 Yıl	129	33,4
	7-10 Yıl	55	14,2
	11-15 Yıl	34	8,8
	15 Yıl ve Üzeri	56	14,5
	Toplam	386	100,0

Araştırma kapsamındaki turizm sektörü çalışanları, cinsiyet değişkenine göre 145'i(%37,6) bayan, 241'i(%62,4) erkek olarak dağılmaktadır.

Turizm çalışanları yaş değişkenine göre 109'u (%28,2) 18-25arası, 122'si (%31,6) 26-30arası, 62'si(%16,1) 31-35arası, 50'si(%13,0) 36-40 arası, 17'si (%4,4) 41-45 arası, 14'ü (%3,6) 46-50 arası ve 12'si (%3,1) 50 yaş ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Turizm çalışanları medeni durum değişkenine göre 223'ü (%57,8) bekar, 163'ü (%42,2) evli olarak dağılmaktadır. Turizm çalışanları eğitim düzeyi değişkenine göre

41'i (%10,6) ilköğretim, 109'u (%28,2) lise, 131'i (%33,9) ön lisans, 85'i (%22,0) lisans ve 20'si (%5,2) lisansüstü olarak dağılmaktadır.

Turizm çalışanları çalışmakta oldukları işyerlerindeki unvanlarına göre 259'u (%67,1) çalışan, 58'i (%15,0) müdür, 17'si (%4,4) müdür yardımcısı ve 52'si (%13,5) şef olarak dağılmaktadır.

Turizm çalışanları halen çalışmakta oldukları işletme türü değişkenine göre 130'u (%33,7) konaklama işletmesi, 125'i (%32,4) seyahat acentesi ve 131'i (%33,9) yiyecek-içecek işletmesi olarak dağılmaktadır.

Turizm çalışanları sektörde çalışma süresi değişkenine göre 112'si (%29,0) 1-3 yıl, 129'u (%33,4) 4-6 yıl, 55'i (%14,2) 7-10 yıl, 34'ü (%8,8) 11-15 yıl, 56'sı (%14,5) 15 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Turizm çalışanları şuan ki yerde çalışma süresi değişkenine göre 127'si (%32,9) bir yıldan daha az, 152'si (%39,4) 1-3 yıl, 58'i (%15,0) 4-6 yıl, 23'ü (%6,0) 7-10 yıl ve 26'si (%6,7) 11 yıl ve üstü olarak dağılmaktadır.

9.2. Turizm Çalışanlarının Örgütsel Güven, İş Tatmini ve Algılanan Liderlik Düzeylerine İlişkin Bulgular

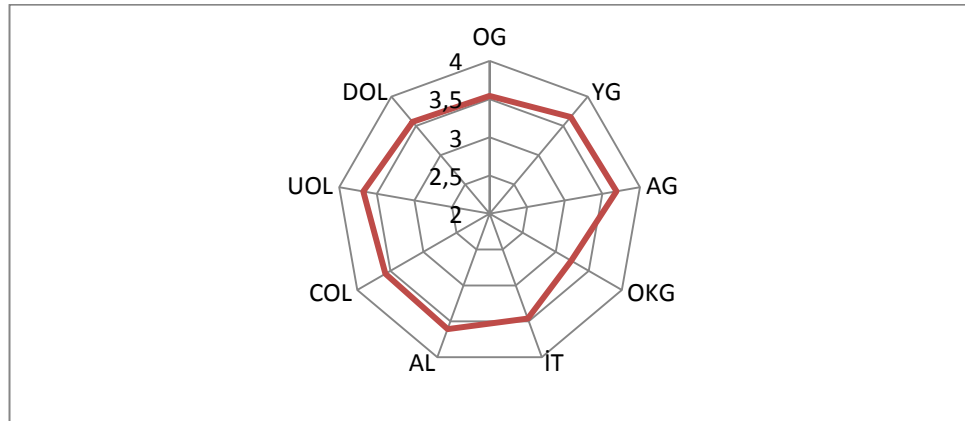
Bu bölümde Turizm Çalışanlarının Örgütsel Güven ve alt boyutları olan Yöneticiye güven, Çalışma Arkadaşlarına Güven, Örgütün kendisine güven; İş Tatmini ve alt boyutları ile birlikte Algılanan Liderlik düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve bu değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisi verilmiştir.

Tablo 17. Turizm Çalışanlarının Örgütsel Güven İş Tatmini ve Algılanan Liderlik Düzeyleri

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Örgütsel Güven (OG)	386	3,542	,934	1,00	5,000

Yöneticiye Güven(YG)	386	3,653	1,048	1,00	5,000
Çalışma Arkadaşlarına Güven(CAG)	386	3,688	1,005	1,00	5,000
Örgütün Kendisine Güven (OKG)	386	3,235	1,134	1,00	5,000
İş Tatmini (IT)	386	3,462	,838	1,40	5,000
Algılanan Liderlik (AL)	386	3,608	,943	1,00	5,000
Çalışan Odaklı Liderlik (COL)	386	3,575	1,035	1,00	5,000
Üretim Odaklı Liderlik (UOL)	386	3,680	,944	1,00	5,000
Değişim Odaklı Liderlik (DOL)	386	3,570	,962	1,00	5,000

Araştırmaya katılan turizm çalışanlarının “Örgütsel Güven” düzeyi yüksek ($3,542 \pm 0,934$); “Yöneticiye Güven” düzeyi yüksek ($3,653 \pm 1,048$); “Çalışma Arkadaşlarına Güven” düzeyi yüksek ($3,688 \pm 1,005$); “Örgütün Kendisine Güven” düzeyi orta ($3,235 \pm 1,134$); “İş Tatmini” düzeyi yüksek ($3,462 \pm 0,838$); “Algılanan Liderlik” düzeyi yüksek ($3,608 \pm 0,943$); “Çalışan Odaklı Liderlik” düzeyi yüksek ($3,575 \pm 1,035$) “Üretim Odaklı Liderlik” düzeyi yüksek ($3,680 \pm 0,944$) “Değişim Odaklı Liderlik” düzeyi yüksek ($3,570 \pm 0,962$) olarak saptanmıştır.



Şekil 6: Turizm Çalışanlarının Örgütsel Güven İş Tatmini ve Algılanan Liderlik Düzeylerine İlişkin Ağ Diyagramı

9.3. Örgütsel Güven, İş Tatmini ve Algılanan Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler

Turizm Çalışanlarının Örgütsel Güven, İş Tatmini ve Algılanan Liderlik düzeyleri arasındaki korelasyon ilişkisi aşağıda verilmiştir.

Tablo 18. Örgütsel Güven, İş Tatmini Ve Algılanan Liderlik Düzeyleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi

		OG	YG	CAG	OKG	İT	AL	COL	UOL	DOL
OG	r	1,000								
	p	0,000								
YG	r	0,944 **	1,000							
	p	0,000	0,000							
CAG	r	,772* *	,597* *	1,000						
	p	0,000	0,000	0,000						
OKG	r	,881* *	,763* *	,567* *	1,000					
	p	0,000	0,000	0,000	0,000					
İT	r	,767* *	,739* *	,502* *	,716* *	1,000				
	p	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000				
AL	r	,869* *	,884* *	,570* *	,735* *	,736* *	1,000			

		*	*	*	*	*				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
COL	r	,847*	,864*	,538*	,723*	,732*	,964*	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
UOL	r	,840*	,858*	,573*	,694*	,685*	,962*	,891*	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
DOL	r	,821*	,829*	,536*	,703*	,705*	,961*	,886*	,889**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										

Genel Örgütsel Güven ve Yöneticilere güven arasında çok yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.944;p=0,000<0.01$). Çalışma arkadaşlarına güven ve örgütsel güven arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.772;p=0,000<0.01$). Çalışma arkadaşlarına güven ve yöneticilere güven arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.597;p=0,000<0.01$).

Genel örgütsel güven ile örgütün kendisine güven arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.881;p=0,000<0.01$). Örgütün kendisine güven ile yönetime güven arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.763;p=0,000<0.01$). Çalışma arkadaşlarına güven ve örgütün kendisine güven arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.567;p=0,000<0.01$). İş Tatmini ve Genel örgütsel güven arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.767;p=0,000<0.01$).

İş Tatmini ve Yönetime güven arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.739$; $p=0,000<0.01$). İş Tatmini ve Çalışma Arkadaşlarına Güven arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.502$; $p=0,000<0.01$). İş Tatmini ve Örgütün Kendisine Güven arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.716$; $p=0,000<0.01$).

Algılanan Genel Liderlik ve Genel Örgütsel Güven arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.869$; $p=0,000<0.01$). Algılanan Genel Liderlik ve Yönetime Güven arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.884$; $p=0,000<0.01$). Algılanan Genel Liderlik ve Çalışma Arkadaşlarına Güven arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.570$; $p=0,000<0.01$). Algılanan Genel Liderlik ve Örgütün kendisine güven arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.735$; $p=0,000<0.01$). Algılanan Genel Liderlik ve İş Tatmini arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.736$; $p=0,000<0.01$).

Çalışan Odaklı Liderlik ve Genel Örgütsel Güven arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.847$; $p=0,000<0.01$). Çalışan Odaklı Liderlik ve Yönetime Güven arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.864$; $p=0,000<0.01$). Çalışan Odaklı Liderlik ve Çalışma Arkadaşlarına Güven arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.538$; $p=0,000<0.01$). Çalışan Odaklı Liderlik ve Örgütün kendisine güven arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.723$; $p=0,000<0.01$). Çalışan Odaklı Liderlik ve İş Tatmini arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.732$; $p=0,000<0.01$). Çalışan Odaklı Liderlik ve Algılanan Genel Liderlik arasında çok yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.964$; $p=0,000<0.01$).

Üretim Odaklı Liderlik ve Genel Örgütsel Güven arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.840$; $p=0,000<0.01$). Üretim Odaklı Liderlik ve Yönetime Güven arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.858$; $p=0,000<0.01$). Üretim Odaklı Liderlik ve Çalışma Arkadaşlarına Güven arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki

bulunmaktadır ($r=0.573$; $p=0,000<0.01$). Üretim Odaklı Liderlik ve Örgütün kendisine güven arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.694$; $p=0,000<0.01$). Üretim Odaklı Liderlik ve İş Tatmini arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.685$; $p=0,000<0.01$). Üretim Odaklı Liderlik ve Algılanan Genel Liderlik arasında Çok yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.962$; $p=0,000<0.01$). Üretim Odaklı Liderlik ve Çalışan Odaklı Liderlik arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.891$; $p=0,000<0.01$).

Değişim Odaklı Liderlik ve Genel Örgütsel Güven arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.821$; $p=0,000<0.01$). Değişim Odaklı Liderlik ve Yönetime Güven arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.829$; $p=0,000<0.01$). Değişim Odaklı Liderlik ve Çalışma Arkadaşlarına Güven arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.536$; $p=0,000<0.01$). Değişim Odaklı Liderlik ve Örgütün kendisine güven arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.703$; $p=0,000<0.01$). Değişim Odaklı Liderlik ve İş Tatmini arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.705$; $p=0,000<0.01$). Değişim Odaklı Liderlik ve Algılanan Genel Liderlik arasında çok yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.961$; $p=0,000<0.01$). Değişim Odaklı Liderlik ve Çalışan Odaklı Liderlik arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.886$; $p=0,000<0.01$). Değişim Odaklı Liderlik ve Üretim Odaklı Liderlik arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.889$; $p=0,000<0.01$).

9.4. Örgütsel Güven ve Algılanan Liderlik Alt boyutlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri (Hipotezler ve Regresyon Modelleri)

Bu bölümde Örgütsel güven ve algılanan liderliğin alt boyutları ile birlikte iş tatmini üzerine olan etkilerini ifade eden hipotezler test edilmektedir. Ayrıca örgütsel güven ve iş tatmini arasında algılanan liderliğin aracılık etkisi de araştırılmaktadır.

9.4.1. Örgütsel Güven Alt boyutlarının İş Tatmin Düzeyi Üzerine Etkileri

Bu bölümde Örgütsel Güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgütün kendisine güven değişkenlerinin, iş tatmin düzeyi üzerine etkileri araştırılmaktadır.

Hipotez 1: Yöneticiye güven iş tatminini etkiler.

Tablo 19. Yöneticiye Güvenin İş Tatmini Düzeyi Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	İş Tatmini		
	β	t	p
Sabit	1,303	12,479	0,000
Yöneticiye güven	0,739	21,500	0,000
F	462,244		
Model (p)	0,000		
R ²	0,545		

Yöneticiye güven ile iş tatmini arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=462,244; p=0,000<0.05). İş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak yöneticiye güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,545). Çalışanların yöneticiye güven düzeyi, iş tatmin düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,739$).

Hipotez 2: Çalışma arkadaşlarına güven iş tatminini etkiler.

Tablo 20. Çalışma Arkadaşlarına Güvenin İş Tatmini Düzeyi Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	İş Tatmini		
	β	t	p
Sabit	1,919	13,646	0,000
Çalışma Arkadaşlarına Güven	0,502	11,375	0,000
F	129,386		
Model (p)	0,000		
R ²	0,250		

Çalışma arkadaşlarına güven ile iş tatmini arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=129,386$; $p=0,000<0,05$). İş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak çalışma arkadaşlarına güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) orta düzey olduğu görülmüştür ($R^2=0,250$). Çalışanların iş arkadaşlarına güven düzeyi, iş tatmin düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,502$).

Hipotez 3: Örgütün kendisine güven iş tatminini etkiler.

Tablo 21. Örgütün Kendisine Güvenin İş Tatmini Düzeyi Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	İş Tatmini		
	β	t	p
Sabit	1,751	19,421	0,000
Örgütün Kendisine Güven	0,716	20,102	0,000

F	404,082
Model (p)	0,000
R ²	0,511

Örgütün kendisine güven ile iş tatmini arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=404,082; p=0,000<0.05). İş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak örgütün kendisine güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,511). Çalışanların örgütlerine güven düzeyi, iş tatmin düzeyini arttırmaktadır (β=0,502).

9.4.2. Algılanan Liderlik Düzeyi Alt Boyutlarının İş Tatmin Düzeyi Üzerine Etkileri

Bu bölümde algılanan liderlik alt boyutları olan çalışan odaklı liderlik, üretim odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik değişkenlerinin, iş tatmin düzeyi üzerine etkileri araştırılmaktadır.

Hipotez 4:Çalışan odaklı liderlik iş tatminini etkiler.

Tablo 22. Çalışan Odaklı Liderliğin İş Tatmini Düzeyi Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	İş Tatmini		
	β	t	p
Sabit	1,342	12,826	0,000
Çalışan Odaklı Liderlik	0,732	21,084	0,000
F	444,554		
Model (p)	0,000		

R ²	0,535
----------------	-------

Çalışan odaklı liderlik düzeyi ile iş tatmini arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=444,554; p=0,000<0.05). İş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak çalışan odaklı liderlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,535). Çalışanların algıladıkları çalışan odaklı liderlik düzeyi, iş tatmini düzeyini arttırmaktadır (β=0,732).

Hipotez 5: Üretim odaklı liderlik iş tatminini etkiler.

Tablo 23. Üretim Odaklı Liderliğin İş Tatmini Düzeyi Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	İş Tatmini		
	β	t	p
Sabit	1,225	9,770	0,000
Üretim Odaklı Liderlik	0,685	18,426	0,000
F	339,502		
Model (p)	0,000		
R ²	0,468		

Üretim odaklı liderlik düzeyi ile iş tatmini arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=339,502; p=0,000<0.05). İş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak üretim odaklı liderlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,468). Çalışanların algıladıkları üretim odaklı liderlik düzeyi, iş tatmini düzeyini arttırmaktadır (β=0,685).

Hipotez 6: Değişim odaklı liderlik iş tatminini etkiler.

Tablo 24. Değişim Odaklı Liderliğin İş Tatmini Düzeyi Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	İş Tatmini		
	β	t	p
Sabit	1,271	10,914	0,000
Değişim Odaklı Liderlik	0,705	19,496	0,000
F	380,101		
Model (p)	0,000		
R ²	0,496		

Değişim odaklı liderlik düzeyi ile iş tatmini arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=380,101; p=0,000<0.05). İş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak değişim odaklı liderlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,496). Çalışanların algıladıkları değişim odaklı liderlik düzeyi, iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,705$).

9.4.3. Genel Örgütsel Güvenin İş Tatmini Üzerine Etkisinde Algılanan Genel Liderliğin Aracılık Rolü

Bu bölümde Örgütsel Güvenin İş Tatmini Üzerine Etkisi incelenirken Algılanan Liderlik değişkeninin aracılık rolü test edilmektedir. Aracılık etkisinin olabilmesi için gerekli şartlar;

- Örgütsel güven iş tatmini üzerinde etkili olmalıdır,
- Örgütsel güven algılanan liderlik üzerinde etkili olmalıdır,
- Algılanan liderlik iş tatmini üzerinde etkili olmalıdır.

- Örgütsel güvenin iş tatmini üzerine etkili olduğu modele algılanan liderlik te eklendiğinde, örgütsel güven etkisinde azalma ya da kaybolma meydana gelmelidir.
- Azalma meydana geldiğinde kısmi aracı değişken, tamamen kaybolması durumunda da tam aracı değişken olarak adlandırılacaktır (Baron, 1986).

Hipotez 7:Örgütsel güven iş tatminini etkiler.

Tablo 25. Örgütsel Güvenin İş Tatmini Düzeyi Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	İş Tatmini		
	β	t	P
Sabit	1,023	9,514	0,000
Genel Örgütsel Güven	0,767	23,459	0,000
F	550,323		
Model (p)	0,000		
R ²	0,588		

Genel örgütsel güven ile iş tatmini arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=550,323; p=0,000<0.05). İş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak genel örgütsel güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,588). Çalışanların genel örgütsel güven düzeyi, iş tatmin düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,767$).

Hipotez 8:Örgütsel güven liderlik algısını etkiler.

Tablo 26. Örgütsel Güvenin Algılanan Liderlik Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Genel Algılanan Liderlik		
	β	t	p
Sabit	0,497	5,328	0,000
Genel Örgütsel Güven	0,869	34,462	0,000
F	1187,617		
Model (p)	0,000		
R ²	0,755		

Örgütsel Güven ile Algılanan Genel Liderlik Düzeyi arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=1187,617; p=0,000<0.05). Algılanan Genel Liderlik düzeyinin belirleyicisi olarak Örgütsel Güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,755). Çalışanların Örgütsel Güven düzeyi Algıladıkları Genel Liderlik düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,869$).

Hipotez 9:Liderlik algısı iş tatminini etkiler.

Tablo 27. Algılanan Liderlik Düzeyinin İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	İş Tatmini		
	β	t	P
Sabit	1,103	9,643	0,000

Algılanan Genel Liderlik	0,736	21,317	0,000
F	454,406		
Model (p)	0,000		
R ²	0,541		

Algılanan Genel Liderlik Düzeyi ile iş tatmini arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=454,406; p=0,000<0.05). İş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak Algılanan Genel Liderlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,541). Çalışanların Algıladıkları Genel Liderlik düzeyi, iş tatmini düzeyini arttırmaktadır (β=0,736).

Hipotez 10:Örgütsel güvenin iş tatmini üzerine etkisinde liderlik algısının aracılık etkisi vardır.

Turizm çalışanlarının genel Örgütsel Güven düzeyinin İş Tatmini üzerine etkisini gösteren modele Algılanan Genel Liderlik eklenerek model yeniden test edilmiştir.

Tablo 28. Genel Örgütsel Güvenin İş Tatmini Üzerine Etkisinde Algılanan Liderliğin Aracılık Etkisi

Bağımsız Değişken	İş Tatmini		
	β	t	p
Sabit	0,898	8,249	0,000
Genel Örgütsel Güven	0,522	8,068	0,000
Algılanan Liderlik	0,283	4,369	0,000
F	297,668		

Model (p)	0,000
R ²	0,606

Genel Örgütsel Güven ve Algılanan Genel Liderlik düzeyleri ile iş tatmini arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=297,668; p=0,000<0.05). İş Tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak genel örgütsel güven ve algılanan genel liderlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) olduğu görülmüştür (R²=0,606). Turizm çalışanlarının genel Genel Örgütsel Güven düzeyinin iş tatmini üzerine etkisi ($\beta=0,767$), modele algılanan genel liderliğin eklenmesi ile azalmaktadır ($\beta=0,522$).

Örgütsel Güvenin iş tatmini üzerine etkisinde algılanan liderliğin aracılık rolüne ilişkin bağımsız değişkenler için sobel testi uygulanmıştır. Sobel testine ilişkin tablo aşağıda görülmektedir.

Tablo 29. Genel Örgütsel Güvenin İş Tatmini Üzerine Etkisinde Algılanan Genel Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Sobel Testi

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.878	Sobel test: 18.084704	0.03175125	0
b	0.654	Aroian test: 18.07931921	0.03176071	0
s _a	0.025	Goodman test: 18.09009361	0.03174179	0
s _b	0.031	Reset all	Calculate	

Hiyerarşik regresyon modeline göre örgütsel güven, iş tatminini hem direkt hem de algılanan liderlik üzerinden endirekt etkilemektedir. Yapılan Sobel testi de göstermektedir ki, algılanan liderlik, örgütsel güven ile iş tatmini arasında kısmi aracılık rolü oynamaktadır (Z=18,085; p<0,05).

9.5. Turizm Çalışanlarının Özelliklerine Göre Gruplar Arası Farklılıklar

Bu bölümde örgütsel güven ve yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgütün kendisine güven alt boyutları, algılanan liderlik ve çalışan odaklı liderlik, üretim odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik alt boyutları ile iş tatmin düzeylerinin turizm çalışanlarının tanımlayıcı özelliklerine göre değişimleri incelenmiştir.

Araştırma verilerinin dağılımlarının normal dağılıma uyup uymadığını test etmek amacıyla uygulanan Kolmogorov-Smirnov testi sonucu Tablo 30'da görülmektedir. Örgütsel güven ($p=0,002<0,05$), yöneticiye güven ($p=0,000<0,05$), çalışma arkadaşlarına güven ($p=0,000<0,05$), örgütün kendisine güven ($p=0,000<0,05$), iş tatmini ($p=0,000<0,05$), algılanan liderlik ($p=0,000<0,05$), çalışan odaklı liderlik ($p=0,000<0,05$), üretim odaklı liderlik ($p=0,000<0,05$) ve değişim odaklı liderlik düzeyi ($p=0,000<0,05$) ortalamalarının normal dağılıma sahip olmadığı görülmüştür. Normal dağılıma sahip olmayan bu veriler için, cinsiyet ve medeni durum gibi iki bağımsız grup arasında farklılık, Mann-Whitney U testi; Eğitim durumu, işletme türü ve sektördeki çalışma süresi gibi ikiden fazla grup arasındaki farklılık ise Kruskal-Wallis testi uygulanmak suretiyle araştırılmıştır.

Tablo 30. Verilerin Dağılımına İlişkin Normallik (Kolmogorov-Smirnov) Testi

	N	Ort	Ss	p	Sonuç
Örgütsel Güven (OG)	386	3,542	,934	,002	p<0,05 olduğundan dağılım normal değildir.
Yöneticiye Güven(YG)	386	3,653	1,048	,000	
Çalışma Arkadaşlarına Güven(AG)	386	3,688	1,005	,000	
Örgütün Kendisine Güven (OKG)	386	3,235	1,134	,000	
İş Tatmini (IT)	386	3,462	,838	,000	
Algılanan Liderlik (AL)	386	3,608	,943	,000	
Çalışan Odaklı Liderlik (COL)	386	3,575	1,035	,000	
Üretim Odaklı Liderlik (UOL)	386	3,680	,944	,000	
Değişim Odaklı Liderlik (DOL)	386	3,570	,962	,000	

Cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre yapılan Mann_Whitney U testi ile; erkek çalışanlar kadın çalışanlarla, evli çalışanlar bekar çalışanlarla kıyaslanmıştır. Test sonucunda; örgütsel güven, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, örgütün kendisine güven, iş tatmini, algılanan liderlik, çalışma odaklı liderlik, üretim odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik düzeyleri açısından gruplar arasındaki farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Yaş değişkenine göre yapılan Kruskal-Wallis testi sonucuna göre iş tatmin düzeyinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p=0,050$). Ancak algılanan liderlik ($p=0,006<0,05$), örgütsel güven ($p=0,002<0,05$), yöneticiye güven ($p=0,004<0,05$), çalışma arkadaşlarına güven ($p=0,006<0,05$), örgütün kendisine güven ($p=0,002<0,05$), çalışan odaklı liderlik ($p=0,007<0,05$) ve üretim odaklı liderlik ($p=0,005<0,05$) düzeyleri farklılık göstermiştir. Değişim odaklı liderlik ($p=0,034<0,05$) düzeyindeki gruplar arasında farklılık istatistiksel açıdan önemli değildir ($p>0,0$).

Tablo 31. Yaş Göre Gruplar Arası Farklılıklar

	Grup (Yaş)	N	Ort	Ss	U	p	Fark
Örgütsel güven	18-25	109	3,7362	,91010	3,762	0,004	1 >3
	26-30	122	3,6025	,96507			
	31-35	62	3,2153	,86653			
	36-40	50	3,5470	,93320			
	41-45	17	3,6088	,85353			
	46-50	14	3,0964	,99198			
	50 üzeri	12	3,2625	,70715			
Yöneticiye güven	18-25	109	3,9256	1,0028	4,064	0,010	

	26-30	122	3,6220	1,1336			1 > 3
	31-35	62	3,2975	,95258			
	36-40	50	3,6489	1,0469			
	41-45	17	3,7582	,83448			
	46-50	14	3,2619	1,0020			
	50 üzeri	12	3,6574	,78490			
Çalışma arkadaşlarına güven	18-25	109	3,7413	,94096	3,518	0,009	2 > 7
	26-30	122	3,8541	1,0314			
	31-35	62	3,5323	1,0325			
	36-40	50	3,7040	,99077			
	41-45	17	3,6353	,95717			
	46-50	14	3,2286	1,0607			
	50 üzeri	12	2,8667	,72027			
Örgütün kendisine güven	18-25	109	3,4312	1,2114	3,262 3,690	0,023 0,005	2 > 3 1 > 3
	26-30	122	3,3393	1,0978			
	31-35	62	2,7903	1,0653			
	36-40	50	3,2720	1,0331			
	41-45	17	3,4000	1,0816			
	46-50	14	2,6143	1,2011			
	50 üzeri	12	3,0333	,83919			
Algılanan liderlik	18-25	109	3,8736	,84227	3,232	0,026	1 > 3
	26-30	122	3,5853	,97212			

	31-35	62	3,3931	,94076			
	36-40	50	3,5652	1,0172			
	41-45	17	3,4902	,84726			
	46-50	14	3,1005	,98329			
	50 üzeri	12	3,4815	,85426			
Çalışan liderlik odaklı	18-25	109	3,8490	,91693	3,544	0,008	1 > 3
	26-30	122	3,5820	1,0523			
	31-35	62	3,2616	1,0931			
	36-40	50	3,5400	1,1115			
	41-45	17	3,4902	,87141			
	46-50	14	3,0079	1,1284			
	50 üzeri	12	3,5463	,74980			
Üretim liderlik odaklı	18-25	109	3,9664	,80515	3,072 3,160	0,045 0,033	1 > 6 1 > 3
	26-30	122	3,6202	1,0152			
	31-35	62	3,5341	,84376			
	36-40	50	3,6089	1,0700			
	41-45	17	3,5229	,89560			
	46-50	14	3,2063	,91298			
	50 üzeri	12	3,5000	,95287			

18-25 yaş grubu çalışanların“örgütsel güven” düzeyi ($3,736 \pm 0,910$),31-35 yaş grubu çalışanlara göre ($3,215 \pm 0,866$) anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur ($U= 3,762, p=0,004<0,05$).

18-25 yaş grubu çalışanların “yöneticiye güven” düzeyi ($3,925 \pm 1,002$), 31-35 yaş grubu çalışanlara göre ($3,297 \pm 0,952$) anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur ($U= 4,064, p=0,010<0,05$).

18-25 yaş grubu çalışanların “algılanan liderlik” düzeyi ($3,873 \pm 0,842$), 31-35 yaş grubu çalışanlara göre ($3,393 \pm 0,940$) anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur ($U= 3,232, p=0,026<0,05$).

18-25 yaş grubu çalışanların “çalışan odaklı liderlik” algı düzeyi ($3,849 \pm 0,916$), 31-35 yaş grubu çalışanlara göre ($3,261 \pm 1,093$) anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur ($U= 3,544, p=0,008<0,05$).

18-25 yaş grubu çalışanların “üretim odaklı liderlik” algı düzeyi ($3,966 \pm 0,805$), 31-35 yaş ($3,261 \pm 1,093$; $U= 3,072, p=0,045<0,05$) ve 46-50 yaş ($3,206 \pm 0,912$; $U= 3,160, p=0,033<0,05$) grubu çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur.

18-25 yaş ($3,431 \pm 1,211$; $U= 3,262, p=0,023<0,05$) ve 26-30 yaş grubu ($3,339 \pm 1,097$; $U= 3,690, p=0,005<0,05$) çalışanların “örgütün kendisine güven” düzeyi, 31-35 yaş grubu ($2,970 \pm 1,065$) çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. 26-30 yaş grubu çalışanların “çalışma arkadaşlarına güven” düzeyi ($3,854 \pm 1,031$), 50 yaş ve üzeri grubu çalışanlara göre ($2,866 \pm 0,720$) anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur ($U= 3,518, p=0,009<0,05$).

“Eğitim durumu”, “unvan” ve “şu anki yerde çalışma süresi” değişkenlerine göre yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda; örgütsel güven, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, örgütün kendisine güven, iş tatmini, algılanan liderlik, çalışma odaklı liderlik, üretim odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik düzeyleri açısından gruplar arasındaki farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

İşletme türü değişkenine göre yapılan Kruskal-Wallis testi sonucuna göre algılanan liderlik, çalışan odaklı liderlik ve üretim odaklı liderlik düzeyi açısından gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p=0,05$). Ancak iş tatmini ($p=0,003<0,05$), örgütsel güven ($p=0,001<0,05$), yöneticiye güven ($p=0,010<0,05$), çalışma arkadaşlarına güven ($p=0,010<0,05$), örgütün kendisine güven ($p=0,000<0,05$) ve Değişim odaklı liderlik ($p=0,008<0,05$) düzeyleri gruplar arası farklılık göstermekte olduğu tablo 32'den anlaşılmaktadır.

Tablo 32. İşletme Türüne Göre Gruplar Arası Farklılıklar

	Grup (İşletme Türü)	N	Ort	Ss	U	p	Fark
İş tatmini	Konaklama	130	3,292	,859	-3,401	0,002	2 > 1
	Seyahat	125	3,673	,766			
	Yiyecek-İçecek	131	3,429	,843			
Örgütsel güven	Konaklama	130	3,401	,902	-3,363 2,840	0,001 0,014	2 > 1 2 > 3
	Seyahat	125	3,784	,913			
	Yiyecek-İçecek	131	3,450	,943			
Yöneticiye güven	Konaklama	130	3,499	1,035	-2,910	0,011	2 > 3
	Seyahat	125	3,873	,989			
	Yiyecek-İçecek	131	3,595	1,084			
Çalışma arkadaşlarına güven	Konaklama	130	3,664	,961	2,992	0,008	2 > 3
	Seyahat	125	3,870	1,048			
	Yiyecek-İçecek	131	3,537	,987			
Örgütün kendisine	Konaklama	130	3,007	1,144	-4,061	0,000	2 > 1

güven	Seyahat	125	3,584	1,057	3,264	0,001	2> 3
	Yiyecek-İçecek	131	3,128	1,124			
Değişim odaklı liderlik	Konaklama	130	3,428	,954	-2,960	0,003	2>1
	Seyahat	125	3,785	,905			
	Yiyecek-İçecek	131	3,506	,994			

Seyahat işletmelerinde çalışanların “iş tatmin” düzeyi ($3,673 \pm 0,766$), konaklama işletmelerinde çalışanlara göre ($3,292 \pm 0,859$) anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur ($U= -3,401, p=0,002<0,05$).

Seyahat işletmelerinde çalışanların “örgütsel güven” düzeyi ($3,784 \pm 0,913$), konaklama işletmelerinde çalışanlara ($3,401 \pm 0,902$; $U= -3,363, p=0,001<0,05$) ve yiyecek-içecek işletmelerinde çalışanlara ($3,450 \pm 0,943$; $U= 2,840, p=0,014<0,05$) göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Seyahat işletmelerinde çalışanların “yöneticiye güven” düzeyi ($3,784 \pm 0,913$), yiyecek-içecek işletmelerinde çalışanlara göre ($3,595 \pm 1,084$) anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur ($U= -2,910, p=0,011<0,05$).

Seyahat işletmelerinde çalışanların “çalışma arkadaşlarına güven” düzeyi ($3,870 \pm 1,048$), yiyecek-içecek işletmelerinde çalışanlara göre ($3,537 \pm 0,987$) anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur ($U= -2,992, p=0,008<0,05$). Seyahat işletmelerinde çalışanların “örgütün kendisine güven” düzeyi ($3,584 \pm 1,057$), konaklama işletmelerinde çalışanlara ($3,007 \pm 1,144$; $U= -4,061, p=0,000<0,05$) ve yiyecek-içecek işletmelerinde çalışanlara ($3,128 \pm 1,124$; $U= 3,264, p=0,001<0,05$) göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur.

Seyahat işletmelerinde çalışanların “değişim odaklı liderlik” algı düzeyi ($3,785 \pm 0,905$), konaklama işletmelerinde çalışanlara göre ($3,428 \pm 0,954$) anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur ($U= -2,960, p=0,003<0,05$).

Sektörde çalışma süresine göre yapılan Kruskal-Wallis testi sonucuna göre iş tatmini, örgütsel güven, çalışma arkadaşlarına güven, çalışan odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik algısı düzeyinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p=0,050$). Ancak algılanan liderlik ($p=0,031<0,05$), yöneticiye güven ($p=0,021<0,05$), örgütün kendisine güven ($p=0,020<0,05$) ve değişim odaklı liderlik ($p=0,018<0,05$) düzeylerinde gruplar arasında farklılık tespit edilmiştir. Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğuna yönelik analiz sonucunda yöneticiye güven dışındaki araştırma konularındaki gruplar arası farklılıklar anlamsız bulunmuştur ($p>0,05$).

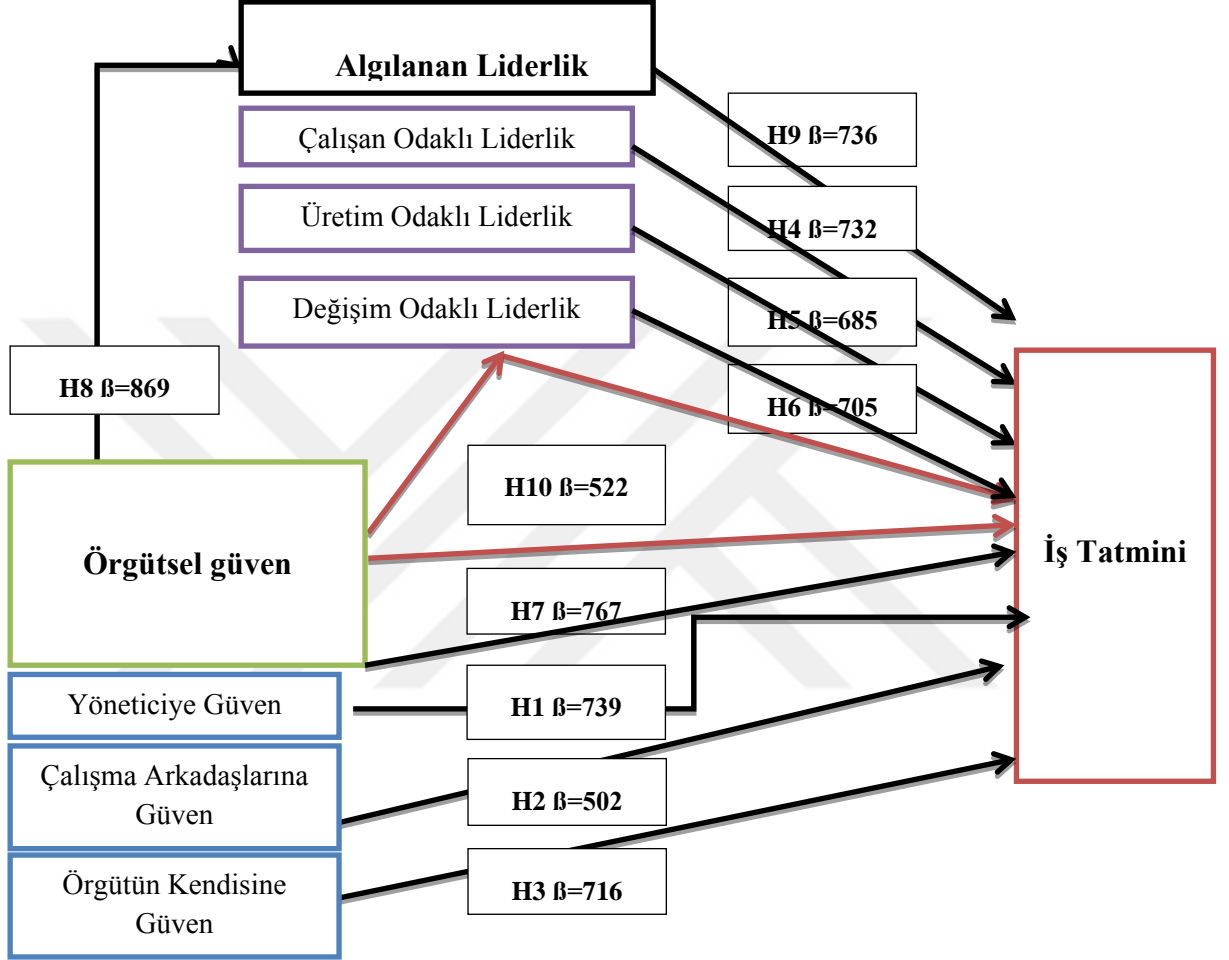
Tablo 33.Sektörde Çalışma Süresine Göre Gruplar Arası Farklılıklar

	Grup (Sektör tecrübesi)	N	Ort	Ss	U	p	Fark
Yöneticiye güven	1-3 Yıl	112	3,923	,993	3,098	0,002	1 > 2
	4-6 Yıl	129	3,505	1,092			
	7-10 Yıl	55	3,549	1,085			
	11-15 Yıl	34	3,496	1,031			
	15 Yıl ve Üzeri	56	3,648	,942			

Sektörde 1-3 yıl tecrübesi olan çalışanların “yöneticiye güven” düzeyi ($3,923 \pm 0,993$), 4-6 yıl tecrübesi olan çalışanlara göre ($3,505 \pm 1,092$) anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur ($U= 3,098, p=0,002<0,05$).

10. Bulguların Genel Olarak Değerlendirilmesi

Sonuç Modeli:



Kaynak: Baron, R. M., ve Kenny, D.A., 1986: 1173-1182.

Şekil 7: Hipotezler ve Sonuç Modeli

Hipotez 1: Yöneticiye güven iş tatminini etkiler (kabul).

Hem kamuda hem de özel sektörde çalışanların yöneticiye duydukları güven hissi ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki söz konusu iken bu ilişkinin şiddetinin özel sektörde daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışanların yöneticiye duydukları güvenin ve iş tatmininin ortalamalarının farklılaşması cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma yılı gibi demografik değişkenler açısından da incelenmiştir. Cinsiyet açısından yöneticiye duyulan güven ve iş tatmininin sektörler

açısından farklılaşmadığı görülmektedir (Koç, 2011: 46-57). Koç'un çalışması da yöneticiye olan güven ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi anlamlı bulmuştur.

Hipotez 2: Çalışma arkadaşlarına güven iş tatminini etkiler(kabul).

Hipotez 3: Örgütün kendisine güven iş tatminini etkiler(kabul).

Hipotez 4: Çalışan odaklı liderlik iş tatminini etkiler(kabul).

Erkutlu'nun yaptığı çalışmada liderlik davranış şekillerinin çalışan odaklı olması durumunda çalışanların, iş tatminlerinin yükselmesinin yanı sıra örgüte karşı aidiyet duygularının da geliştiği tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen önemli sonuçlardan biri de; yabancı sermayeli otellerdeki yöneticilerin ağırlıklı olarak dönüştürücü liderlik tarzını benimsedikleri, yerli sermayeli otellerdeki yöneticilerin ise etkileşimli liderlik tarzını tercih ettikleri sonucudur. İşletme türüne göre bakıldığında seyahat acentası çalışanlarının iş tatmini oranının daha yüksek çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

Hipotez 5: Üretim odaklı liderlik iş tatminini etkiler(kabul).

Hipotez 6: Değişim odaklı liderlik iş tatminini etkiler(kabul).

Tsai ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada Taiwandaki otel işletmeleri esas alınarak analiz yapılmıştır. Bahse konu çalışmada; iş tatminini etkileyen liderlik davranışları üzerinde durulmuştur. Araştırma sonucuna göre, değişim odaklı liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini düzeyini olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Değişim odaklı liderliğin araştırmamızda da anlamlı bulunduğu ve iş tatminini etkileğini sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca Erkutlu, dönüşümsel liderlik ile etkileşimsel liderlik faktörleri hemen hemen eşit oranda iş tatmini faktörü ile ilişkili bulunmuştur. Bu durum her iki liderliğin de birbiriyle ne denli iç içe olduğunun bir göstergesidir.

Hipotez 7: Örgütsel güven iş tatminini etkiler(kabul).

Sayın ve İşcan güven duygusuyla ilgili olarak örgüt çalışanlarının görüşlerinden elde edilen regresyon analizi doğrultusunda güven duygusunu en fazla adalet algılamalarının sonra da iş tatmininin artırdığı söylenebilir. Bir başka ifade ile çalışanların örgüte duydukları güveni artırmada öncelikli olarak örgütsel adalet uygulamalarının etkinliği daha sonra da iş tatmini belirleyicidir (Sayın, 2010: 213). Araştırmamıza paralel olarak örgütsel güven ve iş tatminini arttırdığı görülmüştür.

Hipotez 8: Örgütsel güven liderlik algısını etkiler(kabul).

Aydoğdu'nun 2013 yılında yaptığı liderlik tarzları ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin ara bulucu değişken etkisi ile incelendiği ampirik bir çalışmada, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının ve etkileşimci liderliğin, örgütsel güvenin alt boyutlarıyla anlamlı ve pozitif bir ilişki içinde olduğu bulunmuştur.

Hipotez 9: Liderlik algısı iş tatminini etkiler(kabul).

Kim ve Brymer tarafından yapılan çalışmada liderlik davranışlarının orta düzey otel işletmelerinde yöneticilik yapan personeldeki iş tatmini, örgütsel bağlılık ve şirket performansı arası ilişkiyi ele almıştır. Çalışma kapsamında etik liderlik davranışlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Liderliği iş tatmini üzerindeki pozitif etkisi çalışmamızda olduğu gibi anlamlı bulunmuştur.

Hipotez 10: Örgütsel güvenin iş tatmini üzerine etkisinde liderlik algısının aracılık etkisi vardır(kabul). Araştırmada oluşturulan modele göre belirlenen hipotezler kabul edilmiştir.

Bu çalışma kapsamında söz konusu değişkenler arası ilişkinin ölçülebilmesi amacıyla %37,6'sı kadın, %62,4'ü erkektir. Anket formunda cinsiyetle ilgili boş bırakılan soru bulunmamaktadır. Ele alınan örneklemin medeni durumu ise %42,2

düzeyinde evli birey varken, tüm örneklemin %57,8'i bekar kişilerden oluşmaktadır. Araştırmamıza katılan kişilerin ağırlıklı olarak bekar insanlardan oluştuğunu söylemek mümkündür. Araştırma örnekleminizin eğitim seviyesine bakıldığında ise, ağırlıklı olarak lise ve lisans eğitiminden oluştuğu görülmektedir. İlköğretim seviyesinde ve lisansüstü seviyesindeki kişilerin oranı ise nispeten daha düşük oranlarda kalmaktadır. Lise ve lisans eğitim grubunda yer alanların toplam örneklemin yaklaşık %85'ini oluştururken yüksek lisans eğitilmiş personel sayısının yaklaşık %5 civarına kaldığı görülmektedir.

Yaş grupları arasında örgütsel güven düzeyinin en yüksek olduğu yaş grubu 18-25 yaş arası grupken, algılanan liderlik tarzlarının yine 18-25 yaş grubu tarafından seçildiği görülmüştür. Yaş ortalamalarının yükseldikçe güven düzeyleri düşmektedir. 50 ve üzeri yaş grubunda ise tekrar yükseldiği görülmektedir. Buda emekli olan ya da emekliliğe yaklaşan yaşlarda örgütten ayrılmak istemediklerini göstermektedir.

Araştırmaya konu olan çalışanların işletme türüne göre dağılımı eşit seviyelerdedir. Sektörde çalışma sürelerine bakıldığında %70' ten fazlası 1 ve 3 yıl arası tecrübeye sahiptir. Çalışma sürelerine göre yöneticiye güvenin en yüksek olduğu grup ise yine 1 ve 3 yıl arası çalışanlardır. Çalışanların yaşları ve sektördeki/işletmedeki deneyimleri ise birbirine benzer sonuçlar vermektedir. Çalışmaya katılan kişilerin büyük çoğunluğunun genç bireylerden oluştuğu ve dolayısıyla hem sektör hem de işletme deneyimlerinin az olduğu görülmektedir. Bu durum insan odaklı işletme çeşitlerinden olan turizm işletmeleri için iş gücü değişim hızının yüksek olduğu sonucuna ulaşmamızı sağlamaktadır. Buradan çıkarılabilecek bir başka sonuç da söz konusu işletmelerin genç çalışanları daha çok tercih etmesinin de mevzu bahis olabileceğidir. Çünkü işletmeler için kıdemli personellerin maaş ve sigorta gibi giderler düşünüldüğünde daha maliyetli olduğu aşıkardır.

Ankete katılanların işletme türüne göre iş tatmini düzeylerine bakıldığında, seyahat acentası çalışanları ilk sıradadır. İşletme türüne göre örgütsel güvenin en yüksek olduğu işletme seyahat acentalarıdır.

Korelasyon analizi sonucuna göre, örgütün kendisine olan güvenin en düşük olduğu liderlik tarzı üretim odaklı liderliktir. İş tatmini düzeyinin en düşük olduğu liderlik tarzıda yine üretim odaklı liderliktir. Değişim odaklı liderlik tarzı yöneticiye olan güvenin ve çalışma arkadaşlarına olan güvenin en düşük olduğu liderlik tarzıdır. İşletmede çalışan liderlerin değişim odaklı olması işletme bağlılığı düşürmektedir ve çalışanlar arası güveni olumsuz yönde etkilemiştir.

Kolmogorov- Smirnov testi konucuna göre örgütün kendisine olan güvenin ortalaması diğer ölçek boyutlarına oranla düşük çıkmıştır. Örgütün kendisine olan güvenin artırılması için, çalışanlara adil davranılmalı, turizm işletmeleri verdikleri sözleri yerine getirmeli, çalışanlara karşı dürüst olunmalı ve güven ortamı oluşturulmalıdır.

SONUÇ

Bu çalışmada turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde algılanan liderlik tarzları ve örgütsel güven düzeylerinin işletme çalışanlarının iş tatminleri üzerindeki etkilerinin görülmesi hedeflenmiştir. Turizm sektöründe yer alan işletmeler genel itibariyle emek-yoğun hizmet sektörü olarak faaliyet göstermektedir. İşletmelerin mevcudiyetinin ve dolayısıyla faaliyetlerinin devamı, insan faktörünün varlığına ve sahip olduğu üretim gücüne bağlı olarak değişmektedir. Emek-yoğun işletmelerin en önemli sermayesi olan insan faktörünün işletmeye olan katkısının en üst düzeyde olabilmesi büyük oranda bu çalışanların çalıştıkları yerlerde kendilerini mutlu ve huzurlu hissetmelerine bağlıdır. Başka bir deyişle çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması demek olan bu durum özellikle insan odaklı faaliyet yürüten işletmeler için hayati bir öneme sahiptir.

İşletme çalışanlarının yaptıkları işlerden elde ettikleri doyum seviyesini birçok faktör şekillendirmektedir. Bu değişkeni etkileyen bağımsız değişkenlerin neler olduğu ve etki derecelerinin ne olduğu konusunda literatürde oldukça fazla sayıda çalışma yer almaktadır. İş tatmini üzerinde etkili olan içsel ve dışsal faktörler örgüte olan güveni ve liderlik tarzını da belirleyici olmaktadır. Literatür incelendiğinde turizm sektöründe liderlik tarzlarının çalışanların iş tatminleri üzerinde etkili olduğu sonucunu veren çalışmalara rastlamak mümkündür (Lok ve Crawford, 2004). Benzer şekilde çalışanların iş tatminleri seviyesi üzerinde etkili olan bir başka faktör ise örgütsel güven düzeyleridir. Literatüre göre bu değişkenin etkisi algılanan liderlik değişkeninde olduğu kadar net bir görüş birliği bulunmasa da iş tatmini seviyesini etkilediği yönünde çalışmalar bulunmaktadır.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre genel bir değerlendirme yapacak olursak, Evrenimizi oluşturan İstanbul ili, Fatih ve Beyoğlu ilçelerinde faaliyet gösteren turizm işletmeleri çalışanları iş tatmini düzeylerinin artması isteniyorsa, çalışanların örgütsel güven ve algılanan liderlik düzeyleri de dikkate

alınmalıdır. Ayrıca, liderlik tarzı, örgütsel güvenin, iş tatmini üzerine etkisinde aracılık rolü oynamaktadır. Bu aracılık rolü kısmi bir aracılıktır.

Çalışan odaklı liderlik tarzının uygulandığı iş yerlerinde örgüte olan güven iş tatminini daha yüksek oranda arttırmaktadır. Buna ek olarak uzun yıllar aynı çalışanlarla iş görmek de çalışanların örgütlerine karşı tutumlarının olumlu olmasına ve iş tatminlerinin artmasına neden olmaktadır. Çalışma arkadaşlarına olan güven iş tatminine orta düzeyde etki etmesi, çalışma ortamındaki çekişme, anlaşmazlık yüzünden güven sorunu ortaya çıkarmaktadır. Emeklilik yaşına yaklaşan çalışanların ise maliyetleri ve tazminatları işletmeye olan güveni arttırmaktadır. Literatürde yapılan diğer çalışmalarla kıyaslayacak olursak değişkenler arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Ancak araştırma kapsamında birtakım kısıtlar mevcut olması nedeniyle araştırma sonuçlarını genelleştirmek yanlış bir yaklaşım olacaktır. Fakat bu çalışma bahse konu değişkenler arası ilişkinin bir hizmet sektöründeki etkilerinin görülebilmesi açısından literatüre katkı sunmaktadır.

Çalışmaya ilave olarak sunulacak önerileri, işletmeler için örgüte olan güven ve işten duyulan tatminin artması, huzurlu çalışma ortamının kurulması için yönetim olarak liderin rolünün ne kadar önemli olduğu görülmüştür. Kısa süreli çalışanlar için yapılan masraflar tam olarak karşılığını verememektedir. Bu yüzden çalışanların iş tatmini sağlanmalıdır.

Çalışanlar için tavsiye, genellikle kısa süreli iş tecrübeleri yerine daha uzun süre çalışmalar işten duyulan tatmini ve örgüte olan güveni yükseltmektedir. Araştırmaya farklı boyutlar katacak yada benzer çalışmaları yapacak araştırmacılar için tavsiye olarak, farklı evrenlerinde ölçülmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Acar T., F., (2001), Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akıncı, Z. (2002) "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Akdeniz İİBF Dergisi, Sayı 4.

Aksoy, M. (2014). Sağlık Çalışanlarında İş Yükünün Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Diyarbakır Hastanelerinde Bir Uygulama, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

Akşit A. N. (2010), "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", Türk İdare Dergisi, 2010, Sayı: 31-51.

Aktuna, M.; İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2007

Akyüz, S. (2015), "İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Safranbolu Bölgesindeki Otel ve Konaklardaki Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.

Alkış, H. (2008), "Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Motivasyon) Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama". Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Arslan, S. (2011). Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve Lara-Kundu Otellerinde Bir Alan Çalışması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Asunakutlu, T. (2006). Çalışanlar İle Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(4), 16-33.

Ataman, G. (2002) İşletme Yönetimi; Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Avolio, B. J., Wernsing, T. S. (2007). "Practing Authentic Leadership", Ed.: S. J. Lopez, Positive Psychology: Exploring The Best In People, Westport, Ct: Greenwood Publishing Company, 148-158.

Ayanoğlu Ş., Fatma., (2007), İşletmelerde Yeniden Yapılanma Süreci Ve Bunun Çalışanların İş Tatmini Ve Örgüte Bağlılıkları Üzerinde Etkisi: Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, S.B.E., İstanbul

Bakan İ., Bulut Y., (2004) "Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımına Dayalı Bir Alan Çalışması" I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No:31

Baltaş, A. (2001) "Ekip Çalışması ve Liderlik" Remzi Kitabevi, 2. Basım, İstanbul,

Barlı, Ö. (2007). Davranış Bilimleri. Ankara: Bizim Büro Basımevi Yayın Dağıtım.

Bass, B. M. (1985), "Leadership and Performance Beyond Expectations", New York: Free Press

Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1996). "The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women". Applied Psychology: An International Review, 45(1): 5-34.

Bass, B. M. ve Stogdill, R. M. (1990). Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research (3 b.). New York: The Free Press.

Baş, T. ve Ardıç, K. (2002), "Yüksek Öğretimde GÇ Tatmini ve Tatminsizliği", İktisat, İşletme ve Finans, Cilt:17 Sayı:198, s.72-81.

Başaran, İ. E. (2000), "Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü", Siyasal Kitabevi, Ankara.

Başaran, İ. E. (1991), Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü. Ankara: Gül Yayınevi.

Bennis, W. (2001). Bir Lider Olabilmek (U. Teksöz, Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Black, J.S., Porter, L. (2000), Management: meeting new challenges, New Jersey: Prentice Hall Inc. Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem Akademi.

Bozkurt, Ö.& Bozkurt İ. (2008), "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, 1-18.

Budak, A. (2006). Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal Ve Nato Pol Tesisleri'nde Bir Uygulama.

Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Büte, M. (2011).Nepotizmin iş stresi, iş tatmini, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 20(1), 177-194

Can, H., (1992). Organizasyon ve Yönetimi. Adım Yayıncılık, Ankara.

Conger, J. A. and Kanungo, R.N. (1994). Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement. Journal of Organizational Behavior, 15: 439- 452.

Çağlar İ. (2004) “ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizine Çorum Örneği”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı 2, ss.91- 107 s:97

Çelik, Pınar (2010). “İşgörenlerin Motivasyon Düzeyleri ile İş Tatmini ve İşe Devamlılığı Üzerine Turizm Sektöründe Bir Uygulama”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Çelik, M., Turunç, Ö. ve Beğenirbağ, M. (2011). Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü. Çağ University Journal of Social Sciences, 8.1, 1-29.

Çetin, Nesrin Gökben & Beceren, Ertan, (2007). “Lider Kişilik: Gandhi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 3, Sayı: 5, s. 110-132.

Çetinkanat, C., (2000), Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumunu, Anı Yayıncılık, Ankara

Chruden H. J. ve Sherman A. W. (1980) Personnel Management, The Utilization of Human Resources, South-Western Publication Co.

Cufaude, J. (1999). Creating Organizational Trust Elusive. Fragile. Essential. Association Management, 7 (51), 26-34.

Çubukçu, K. & Tarakçioğlu, S. (2010). Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 2 (4): 57-78.

Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003), Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10, (2), 139-150,

Demirdağ, Ş. A. (2015), “Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Danış, A. (2009), “Anadolu Teknik Ve Anadolu Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: İzmit Örneği” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Derya, K. (2016). *Organizma ve Çevre*. Ocak 27, 2019 tarihinde docplayer.biz.tr: <https://docplayer.biz.tr/6426374-Psikoloji-ii-unite-organizma-ve-cevre.html> adresinden alındı

Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Finding sand Implications fo rResearch and Practice. Journal of Applied Psychology, 87.4, 611–628.

Dunham, R.B., Grube, J.A. ve Castaneda, M.B. (1994) "Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition" Journal of Applied Psychology, 79(3):370-380.

Erçetin S.Ş., (2000) Lider Sarmalında Vizyon, 2.b., Ankara: Nobel Yayınları, s:35

Erdem, F. ve Aytemur, J. (2014). "Context-Specific Dimensions of Trust in Manager, Subordinate and Co-Worker in Organizations". Journal of Arts & Humanities, 3(10): 28-40.

Eren, E. (1998) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5.b, İstanbul: Beta Yayınları, s:342

Eren, E. (1987), "İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Eren, E. (2004) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Genişletilmiş 8. Baskı, İstanbul.

Erkuş A., Günlü E., (2008) "Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine etkileri", İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 9, Sayı 2

Eroğlu, F., (2000), Davranış Bilimleri, Beta Yayıncılık, İstanbul

Eroğlu, K. (2008), "Örgütlerde İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Konuya İlişkin Bir Uygulama", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Feldman, D. C. & Arnold H.J. (1983). Managing Individual and Group Behavior in Organizations, Mc Graw Hill International Book Company, Auckland.

Fındıkcı, İ., (2009). Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik, İstanbul: Alfa Yayınları.

Gilbert, J. A. and Tang, T. L. (1998), "An Examination of Organizational Trust Antecedents" *Public Personnel Management*, 27(3): 321–338.

Greenbeld, J. ve Baron, R. A., (2003), "Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work", PrenticeHall, New Jersey.

Gül H., Şahin K., (2011) "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı" *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, ss.237-249

Gündüz, Ş. (2008), "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişki", T.C. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Tezi.

Güney, S. (2008). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitapevi, 1994, s;192

Güney S.(2013) *Davranış Bilimleri*, Nobel, İstanbul

Hamner, W. C. - Organ, D. (1978) *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*, Dallas, Texas: Business Publications.

Hardin, R. (1998), *Trust*, New York: Russell Sage

Hettonen, K. ve K. Blomqvist (2005), "Managing Distance In A Global Virtual Team: The Evolution Of Trust Through Technology Mediated Relational Communication", *Strategic Change*, 14, 107-119.

Hicks, H.G., Gullett, C.R. *Organizasyonlar; Teori ve Davranış*, (Çev: Besim Baykal), İstanbul, 1981.

House, Robert J. (1977), A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In J.G. Hunt, L.L. Larson (Eds.), Leadership: The cutting edge. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

Huff, L. & Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. Organization Science, 14 (1): 81-90.

İnce, M. ve GÜL, H. (2005), "Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık", Çizgi kitabevi, Konya.

Jung, D. I. ve Avolio, B. J. (2000). Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. Journal of Organizational Behaviour 21, 949-964.

Kalaycı, Ş. (2006) SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti, s.116.

Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayın.

Kakabadse, Andrew (1999), The Debate: Do Men and Women Have Different Leadership Styles, Management Focus Issue, Cranfield School of Management.

Kanbay, A. (2010), "Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığı", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Kaplan, T. (2008), "İşgörenlerin Kişilik Tiplerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Kaya, Y., 2013. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Algıları. AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(1), 289-316.

Kaya, N. (2013). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Keçeciolu T. (2003) Lider&Liderlik, İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık, , s:29-30

Keser, A. (2009). “Çalışma Psikolojisi”, Bursa, Ekin Yayınevi, ss.110.

Khalaf, K. (2007). Faktör Analizi Ve Bir Uygulaması- Gazi Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

Kırel, Ç. (2000) “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”, Sosyal Bilimler Dergisi, Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, ss: 43-59

Koç, H., Yazıcıoğlu, İ., (2011), “Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu Ve Özel Sektör Karşılaştırması” Doğu Üniversitesi Dergisi, Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, s: 46-57

Koçel, T. (1998), İşletme Yöneticiliği, 9.b., İstanbul: Beta Yayınları, Eylül

Koçel, T., (2003), İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınları, s: 584-587

Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (1993). Credibility: How Leaders Gain And Lose It, And Why People Demand It, San Francisco: Jossey-Bass.

Kutlu M. "Liderlik" <http://www.merih.net/m2/lid/liderlik.htm> Acar Baltaş, Ekip Çalışması ve Liderlik, İstanbul: Remzi Kitapevi, Şubat 2001,s:110

Kutunis, Ö. R. (2012), "Örgütlerde Davranış Bilimleri", Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

Likert, R. (1961). New Patterns of Management, New York, McGrawHill, s.279

Locke, E. A., at all. (1999). The Essence of Leadership. The Four Keys to Leading Successfully. New York: Lexington Books.

Mark A. Tietjen, Robert M. Myers, (1998) "Motivation and job satisfaction", Management Decision, Vol. 36 Issue: 4,pp.226-231, <https://doi.org/10.1108/00251749810211027>

Mason, R. O. ve Mitroff, I. I. (1981) "Challenging Strategic Planning Assumptions: Theory, Cases, and Techniques", New York: Wiley.

Mayer, R., Davis J.H. Ve Schoorman F.D. (1995), " Integration Model Of Organizational Trust", Academy of Management Review, Vol 20:3.

Meglino B.M., Ravlin E.C. ve Adkins C.L. (1989). A work values approach to corporate culture: a field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. Journal of Applied Psychology 74, 424-432.

Mishra, A.K (1996), Organizational Responses to Crisis: the Role of Trust, Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Der), Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, 114-139, sage Publications, London

Murat, G. ve Çevik, E. İ. (2008), "İç Paydaş Olarak Akademik Personel Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Analizi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi

Örneği", Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:4 Sayı:8, s.1-18.

Mullins, L. J. (2002), "Management and Organizational Behavior", Prentice Hall, UK.

Northcraft, R. B. (1994). *Organizational Behavior: A Management*. Dallas: 2nd Edition, Fortworth.

Onaran, Oğuz (1981), "Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları", Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara.

Örücü, E. & Esenkal, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8 (4): 141-166.

Özdere, Z. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yeterlilik Düzeyleri İle Örgütsel Güven Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Beykoz ilçesi örneği). Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Özdevecioğlu, M. Ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki Ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. KMU İİBF Dergisi, 11(16), 55-56.

Pelit, E., (2008). "İşletmelerde İş Gören Güçlendirme İlişkilerinin İş Görenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayımlanmış Doktora Tezi, Ankara

Pillai, R., Schriesheim, C. A. & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A Two Sample study. *Journal of Management*. 25(6): 897-933.

Podsakoff, P., Mackenzie S., Moorman R. ve Fetter R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *LeadershipQuarterly*, 1, 107-142.

Priscilla S. ve Don A. Dillman, *How to Conduct Your Own Survey*, John Wiley&Sons, Inc. Newyork, 1994, s. 55.

Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları Temel Kavramlar ve Uygulamalar (8 b.)*. (A. Öğüt, Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık

Robbins, S. P. (2013). *Örgütsel Davranış*. ANKARA: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi: Bursa.

Sayın, U. (2009), “Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama” Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum-2009.

Sayın, U., İşcan, Ö. F., “Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 4, 2010 s:195-215

Schwarzkopf, N. H., (2004), 'IT Leadership Style Educause Center for Applied Research', Volume:1, pp.64.

Schwartz, Shalom H. - Sagiv, Lilach (1996), “Identifying Culture-Specifics in the Content and Structure of Values.” *Journal of Cross Cultural Psychology*, 26, 92-116.

Shaw, R.B. (1997), "Trust in Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern", Jossey-Boss Publishers, San Francisco

Shockley-Zalabak, P. Ellis K.ve R. Cesaira (2000) "IABC Research Foundation Univels New Study on Trust", Communication World, Aug/Sep, 17:6

Stoner, C.R. ve R.I. Hartman (2000), "Team Building: Answering Tough Questions", Research Technology Management, 34:4,12-18

Şimşek M. Şerif, (1999), Yönetim ve Organizasyon, 5.b, Ankara: Nobel Yayınları, s:180

Tabak, A. ve Sıgri, Ü. (2017). "Liderlik". Ü. Sıgri ve S. Gürbüz (ed.). Örgütsel Davranış. Beta Basım A.Ş., İstanbul, 374-420

Tabak A, Yalçınkaya H, Erkuş A. Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış. In: Kaymakçı O, editor. 21 Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye'den Yansımalar: Türkmen Kitapevi; 2007.

Tan, H ve C.S. Tan, (2000) "Towards the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", Genetic, Social and General Psychology Monographs, 126:2.

Tengilimoğlu, D. (2005). "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması". Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14.

Tınaz, Pınar (2013), "Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar", Beta Yayınları, İstanbul.

Tietjen, M.A., Myers, R.M.(1998) "Motivation And Job Satisfaction", Management Decision, 36/4, Pp.226-231

Tikici, Mehmet (2005), "Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler", Nobel Yayınları, Ankara.

Tor, S. S., (2011), "Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, SBE, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Karaman

Tortop, Nuri (2007), "Yönetim Bilimi" Nobel Yayınları, İstanbul.

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

Tsai, Ming-Chun, Cheng, Ching-Chan, and Chang, Ya-Yuan (2010). "Drivers of Hospitality Industry Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance", African Journal of Business Management, 4(18), p. 4118-4134.

Tunçbiz, Betül (2015), "Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Karabük Üniversitesi Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.

Tunçer, P. (2011), "Örgütsel Değişim ve Liderlik", Sayıştay Dergisi, 80, 57-83.

Turob. (2018). *Turizm İşletmesi Belgeli Tesisler*. Mart 15, 2018 tarihinde Turob: <http://www.turob.com/tr/istatistikler> adresinden alındı

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012), “İş Tatmini-Kişi-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14(2), 57-78.

Tüzün, İ.K. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye

Whitener, E.M., Brodt, S., M.A Korsgaard. vd.(1998), “Managers As Initiator Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Behavior”, Academy Of Management Journal, 23:3, 513-530

Whitener, E. M. (1997). The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust. Human Resource Management Review, 7.4, 389-404.

Yeşilçimen C., Kerime (2015). Hemşirelikte Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Yıldız M. “Liderlik Yaklaşımları Ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları”, Türk İdare Dergisi, s:227

Yıldız, H. (2015), “Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir alan Araştırması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Yukl, G. (2010). Leadership in Organizations. Pearson Education: New Jersey.

Zel U. Kişilik Ve Liderlik, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001, ss. 90-91

Zorlu Y., P.; Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2006

EKLER

TEZ ANKET FORMU



Sayın Katılımcı,

Bu çalışma liderlik tarzları, örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ölçmeyi amaçlamaktadır ve çalışma tamamen akademik bir amaca yönelik olup elde edilen sonuçların biliminin ilerlemesine katkıda bulunmasını arzulamaktayız. Cevapladığınız sorular **kesinlikle gizli tutulacak** ve elde edilen sonuçlarda kişi ve işletme adı belirtilmeyecektir. Bu çalışmaya zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

İstanbul Üniversitesi
İktisat Fakültesi
Turizm İşletmeciliği Bölümü
Öğretim Üyesi
Doç. Dr. Haluk TANRIVERDİ

İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi
Diyaddin BOĞA

Yaşınız: 18-25 26-30 31-35 36-40 41-45 46-50 50 ve üzeri

Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

Medeni Durumunuz: Evli Bekar

Eğitim Durumunuz: İlköğretim Lise Önlisans Lisans Lisans Üstü

Sektörde Deneyim Süresi: 1-3yıl 4-6 yıl 7-10 yıl 11-15 yıl 15 yıl ve ötesi

Bu İş Yerinde Çalışma Süresi: 1 yıldan az 1-3yıl 4-6 yıl 7-10 yıl 10 yıl ve üzeri

Çalıştığınız Turizm İşletmesi Çeşidi: Konaklama İşletmesi Yiyecek İçecek İşletmesi Seyahat Acentesi

Ünvan: Müdür Müdür Yardımcısı Şef Çalışan

İş Tatmini

Aşağıdaki ifadelerden size en uygun olanı işaretleyiniz.

1= Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Karasızım 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
1. İş yerinin yönetim şeklinden memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Yaptığım işten memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İyi bir iş ortamında çalışmaktayım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Yaptığım iş mesleki gelişimime katkıda bulunmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Yapmakta olduğum iş bana yeteri kadar özerklik sağlamaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. İşyerimdeyken kendimi evimde gibi hissediyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. İş yerimin fiziki koşulları yetersizdir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Yeterli miktarda maaş aldığımı düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Yapmakta olduğum iş moral seviyemi yükseltmektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. İş yerimdeki yükselme olanaklarından memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Liderlik Tarzları

Yöneticinizle olan ilişkileriniz açısından aşağıdaki ifadelerden size en uygun olanı işaretleyiniz.

1= Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Karasızım 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
1. Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşin denetiminde titizdir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Yeni fikirleri teşvik eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Astlarına güvenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Düşünmeden karar almaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Açık ve dürüst bir yöntemi vardır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Tutarlıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Gelecek hakkında planlar yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12.İyi çalışmalarını takdir eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.Astlarına bir birey olarak saygı gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.Astlarını savunur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.Esnektir ve değişime açıktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.Büyümeyi teşvik eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.Astlarına adil davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.Yeniliklere açıktır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.Planları dikkatli yapar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.Karar verirken astlarına söz hakkı verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.Gerektiğinde çabuk karar alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.Talimatlarını açık bir şekilde verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Örgütsel Güven

Aşağıdaki ifadelerden size en uygun olanı işaretleyiniz.

	1	2	3	4	5
1= Kesinlikle Katılmıyorum					
2= Katılmıyorum					
3= Karasızım					
4= Katılıyorum					
5= Kesinlikle Katılıyorum					
1. Yöneticimin isiyile ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güveniyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Yöneticimin isiyile ilgili doğru kararlar alacağına güveniyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Yöneticimin isiyile ilgili görevlerini tam yapacağına güveniyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Yönetimin verdiği sözleri tutacağına güveniyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Yöneticime isimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Yöneticime isini başka sorunlara yol açmadan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

yapabileceğine güveniyorum.					
10. Yöneticim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde fikrimizi alıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşırsam çalışma arkadaşlarımdan yardım edeceklerine güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerini en iyi derecede yapacaklarına güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımdan isimi zorlaştırmayacağına güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerinde uzman oldukları için güveniyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Çalıştığım şirket her zaman adil davranıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Çalıştığım şirket verdiği vaatleri yerine getiriyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Çalıştığım şirket ihtiyacım olduğunda destek olmuyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Çalıştığım şirketin karşı dürüst olduğuna inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. İşini iyi yaparsan çalıştığım şirket ödüllendirir ve destek olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Çalıştığım şirket sorunlarımla ilgilenmiyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Çalıştığım şirketin çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>