



**T.C.**

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL  
GÜVEN VE İŞ TATMİNLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
ÇANAKKALE ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**BURCU GÜÇLÜ**

**Tez Danışmanı**

**DR.ÖĞR.ÜYESİ MESUT BOZKURT**

**Çanakkale - 2018**



T.C.

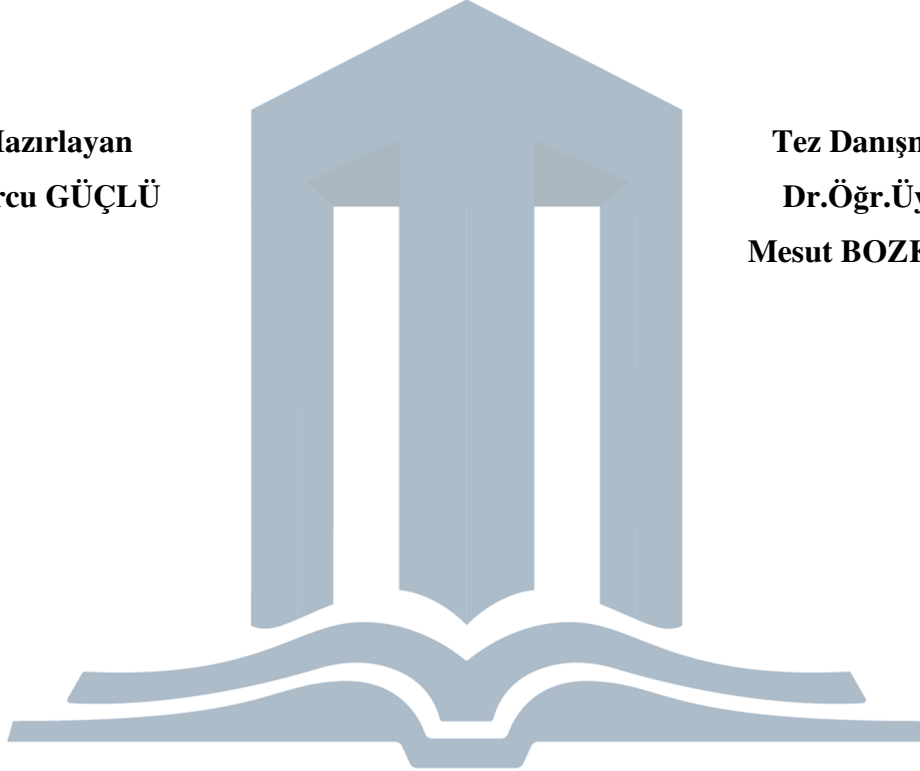
**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİĞİ ANABİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE  
İŞ TATMİNLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÇANAKKALE ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**  
**Burecu GÜÇLÜ**

**Tez Danışmanı**  
**Dr.Öğr.Üyesi**  
**Mesut BOZKURT**



**Çanakkale – 2018**

## TAAHHÜTNAME

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “ Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güven ve İş Tatminleri Arasındaki İlişki: Çanakkale Örneği” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını, özgünlüğünü ve bir başka mecraya sunulmadığını, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu ve yararlandığım kaynak ve verilerde hiçbir bir çarpıtma yapmadığımı belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

01./11./2018

  
Burcu GÜÇLÜ



Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne



Burcu GÜÇLÜ'ye ait Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güven ve İş Tatminleri Arasındaki İlişki: Çanakkale Örneği adlı çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliğiyle kabul edilmiştir.

Üyeler	İmza
Doç. Dr. Bayram ŞAHİN	
Dr. Öğr. Üyesi Mesut BOZKURT (Danışman)	
Dr. Öğr. Üyesi. Halil KORKMAZ	

Tez No : 10218652  
Tez Savunma Tarihi : 05.10.2018

ONAY

Doç. Dr. Şerif KORKMAZ  
Enstitü Müdürü  
01/11/2018

## ÖZET

### OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞ TATMİNLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÇANAKKALE ÖRNEĞİ

Günümüz zorlu piyasa koşullarında, rakiplerine karşı üstünlük elde etmek isteyen işletmeler, müşteri memnuniyeti sağlamak durumundadır. Müşteri memnuniyetinin sağlanması hizmet kalitesine; hizmet kalitesinin istenilen standartlarda olması ise özellikle turizm sektörü gibi emek yoğun işletmelerin yer aldığı sektörlerde, çalışanların başarısına bağlıdır. Bu nedenle işletmeler, çalışanların yaptığı işten nasıl daha fazla tatmin sağlayacağını belirlemeli, bunu artırmanın yollarını aramalı ve gerekli önlemleri almalıdır.

Bu çalışmada Çanakkale ilinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otellerin çalışanlarına yönelik olarak örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Yüz yüze görüşülerek uygulanan 52 soruluk anket sonucunda elde edilen veriler istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel olarak güven ve örgütsel güven kavramları incelenmiştir. İkinci bölümde iş tatmini kavramı açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde otel işletmelerinde örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisi incelenmiştir. Dördüncü bölümde, veri toplama araçları, veri analiz yöntemleri, araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise sonuç ve öneriler geliştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda iş tatmini ile örgütsel güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Güven, İş Tatmini, Konaklama İşletmeleri, Çanakkale

## ABSTRACT

### EXAMINING ORGANIZATIONAL TRUST AND JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES IN HOTEL ENTERPRISES: ÇANAKKALE PROVINCE EXAMPLE

In today's challenging market conditions, businesses that want to gain superiority to their competitors must provide customer satisfaction. Providing customer satisfaction depends on service quality and the quality of service at the desired standard, depends on success of employees especially in sectors like tourism in which labor-intensive enterprises take place. For this reason, enterprises should determine how employees will provide more satisfaction from work, look for ways to improve it and take the necessary precautions.

In this study, the relationship between organizational trust and job satisfaction of employees of three, four and five star hotels operating in Çanakkale province, was examined. The data obtained from the survey consisting of 52 questions applied by face to face interview were statistically analyzed. The study consists of four parts. In the first part, concepts of trust and organizational trust were examined in general. In the second part, the concept of job satisfaction was explained. In the third part of the study, data collection tools, data analysis methods, findings of the research took place. In the fourth part, conclusions and suggestions were developed. At the end of the study, a two-way relationship between job satisfaction and organizational trust was determined. It was concluded that these two concepts increase and decrease together.

**Key Words:** Organizational Trust, Job Satisfaction, Accommodation Enterprises, Çanakkale

## ÖNSÖZ

Emek, üretim faktörlerinden bir tanesidir ve üretim performansını etkilemektedir. İşletmeler bir taraftan zorlu rekabet koşullarında rakiplerine karşı nasıl üstünlük sağlayacaklarına ilişkin stratejiler geliştirirken, diğer taraftan buna uygun işgücüne ulaşmanın yollarını aramalı ve mevcut işgücünün performansını arttırmaya çalışmalıdır. Çalışanların, işletmelerine duyduğu güven ve işlerinden sağladıkları tatmin, hem çalışan performansında, hem de örgüt performansında önemli rol oynamaktadır.

Araştırmanın amacı, otel çalışanlarının örgütsel güveni ile iş tatmini arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır. Araştırmada, örgütsel güven oluşumu, örgütsel güvenin nedenleri, sonuçları; iş tatminini etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler, iş tatminsizliğinin sonuçları ile örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişki otel işletmeleri açısından incelenmiştir.

Tez çalışmam aşamasında benden desteğini esirgemeyen danışmanım Sayın Dr.Öğr.Üyesi Mesut Bozkurt'a teşekkür ederim.

Yüksek Lisans eğitimim süresince değerli fikirlerini benimle paylaşan, desteğini esirgemeyen eşim Doç. Dr Oğuz Güçlü'ye ve ailemin diğer üyelerine, bu zor süreçte yanımda olan sevgili arkadaşım Dilek Tunçer'e, tecrübelerini benimle paylaşmaktan çekinmeyen Prof. Dr Melih Şahin'e, teşekkürü bir borç bilirim.

Burcu GÜÇLÜ  
Çanakkale, 2018

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### GENEL OLARAK GÜVEN KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL GÜVEN

1.1. Güven Kavramı ve Önemi.....	2
1.2. Güven Boyutları.....	3
1.2.1.Hesaplanmış Güven.....	3
1.2.2.Bilgiye Dayalı Güven.....	4
1.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven.....	4
1.3. Güven Oluşumunu Etkileyen Faktörler.....	4
1.4. Örgütsel Güven.....	5
1.5. Örgütsel Güven Modelleri.....	6
1.5.1. Mishra Güven Modeli.....	6
1.5.2. Mayer, Davis , Shoorman'ın Güven Modeli.....	7
1.5.3. Schocley- Zalabak Güven Modeli.....	8
1.5.4. Bromiley ve Cummings Güven Modeli.....	9
1.6. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları.....	10
1.6.1. Örgüte Duyulan Güven.....	10
1.6.2. Yöneticiye Duyulan Güven.....	10
1.6.3. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven.....	12
1.7. Örgütsel Güven Oluşumu.....	12
1.7.1. İletişim.....	13
1.7.2. Kurallar ve Düzenlemeler.....	13
1.7.3. Yetki Devri ve Katılım.....	14
1.7.4. Eğitim ve Etik Değerler.....	14
1.8. Örgütsel Güvenin Sonuçları ve Yararları.....	14
1.9. Örgütsel Güvenin Diğer Örgütsel Kavramlarla İlişkisi.....	16



1.9.1. Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet.....	16
1.9.2. Örgütsel Güven ve Bireysel Performans.....	17
1.9.3. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık.....	18
1.9.4. Örgütsel Güven ve İş Tatmini.....	20

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramı ve Önemi.....	21
2.1.1. İş Tatmininin Bireyler Açısından Önemi.....	22
2.1.2. İş Tatmininin Örgütler Açısından Önemi.....	22
2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	22
2.2.1. İş Tatminini Etkileyen Kişisel Faktörler.....	23
2.2.1.1. Genetik Özellikler ve Kişilik.....	24
2.2.1.2. Cinsiyet.....	24
2.2.1.3. Yaş.....	24
2.2.1.4. Tecrübe.....	25
2.2.1.5. Eğitim Düzeyi ve Meslek Grubu.....	25
2.2.1.6. Medeni Durum.....	25
2.2.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	26
2.2.2.1. Ücret ve Sosyal Haklar.....	26
2.2.2.2. Ast-Üst İlişkileri.....	26
2.2.2.3. Çalışma Arkadaşları.....	27
2.2.2.4. Hizmetiçi Eğitim.....	27
2.2.2.5. Terfi Fırsatları.....	28
2.2.2.6. Yönetim Tarzı ve Denetim.....	28
2.2.2.7. İş Güvencesi.....	28
2.2.2.8. İşin Niteliği.....	29
2.2.2.9. Çalışma Ortamı.....	29
2.2.2.10. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği.....	29
2.3. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	30
2.3.1. İş Tatminsizliğinin Bireysel Açısından Sonuçları.....	31
2.3.2. İş Tatminsizliğinin Örgütsel Açısından Sonuçları.....	31

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞ TATMİNİ

3.1. Otel İşletmelerinde Örgütsel Güvenin Sonuçları.....	33
3.2. Otel İşletmelerinde İş Tatmini ve İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	33
3.3. Otel İşletmelerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	35

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Metodolojisi .....	36
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	36
4.1.2. Araştırmanın Önemi.....	36
4.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	37
4.1.4. Araştırma Soruları ve Hipotezler.....	37
4.1.5. Evren ve Örneklem.....	40
4.1.6. Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	41
4.1.7. Veri Toplama Süreci.....	42
4.1.8. Verilerin Analizi.....	42
4.2. Analiz ve Bulgular.....	43
4.2.1. Araştırma Grubunu Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	43
4.2.2. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular.....	45
4.2.2.1. Minnesota İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	45
4.2.2.2. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	47
4.2.3. Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırmalara İlişkin Bulgular.....	48
4.2.3.1. Örgütsel Güven ve İş Tatmini ile Yaş Değişkenin Karşılaştırılması.....	49
4.2.3.2. Örgütsel Güven ve İş Tatmini ile Cinsiyet Değişkenin Karşılaştırılması.....	49
4.2.3.3. Örgütsel Güven ve İş Tatmin ile Medeni Durum Değişkenin Karşılaştırılması.....	50
4.2.3.4. Örgütsel Güven ve İş Tatmini ile Eğitim Durumu Değişkenin Karşılaştırılması .....	51
4.2.3.5. Örgütsel Güven ve İş Tatmin ile Çalışma Yılı Değişkenin Karşılaştırılması.....	52

<i>4.2.3.6. Örgütsel Güven ve İş Tatmini ile Turizm Eğitimi Alınan Kurum Değişkeninin Karşılaştırılması.....</i>	<b>53</b>
<i>4.2.3.7. Örgütsel Güven ve İş Tatmini ile İşletmenin Yıldız Sayısı Değişkenin Karşılaştırılması.....</i>	<b>54</b>
<b>4.2.4. Örgütsel Güven ve İş Tatmini Kavramlarının İlişikisine Yönelik Bulgular.....</b>	<b>55</b>
<b>4.3. Bulguların Yorumlanması.....</b>	<b>56</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>60</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>63</b>
<b>EKLER</b>	
<b>EK 1: Anket Formu.....</b>	<b>73</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>76</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Güven Oluşumu.....	3
Şekil 1.2. Mayer, Davis ve Shoorman Modeli.....	7
Şekil 1.3. Örgütsel Güven ile İlişkili Kavramlar.....	8
Şekil 1.4. Bromiley ve Cummins Güven Matrisi.....	9
Şekil 1.4. Örgütsel Yaşamda Güvenin Algılanması.....	11
Şekil 2.1. İş Tatminini Etkileyen Etmenler ve Sonuçları.....	23
Şekil 2.2. İş Tatmini ve Yaş Arasındaki İlişki.....	25
Şekil 2.3. İş Tatmininin Etkileri.....	30

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b>	Örgütsel Güven Düzeyleri ve Sonuçları.....	15
<b>Tablo 1.2.</b>	Örgütsel Güven ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiyi Saptamaya Yönelik Yapılan Çalışmalar.....	17
<b>Tablo 1.3.</b>	Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Saptamaya Yönelik Yapılan Bazı Çalışmalar.....	19
<b>Tablo 3.1.</b>	Otel İşletmelerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Saptamaya Yönelik Yapılan Çalışmalar.....	35
<b>Tablo 4.1.</b>	Belirli Büyüklükteki Evrenler için Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri.....	39
<b>Tablo 4.2.</b>	Araştırma Grubunun Demografik Özellikleri .....	44
<b>Tablo 4.3.</b>	Minnesota İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	45
<b>Tablo 4.4.</b>	Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	47
<b>Tablo 4.5.</b>	Örgütsel Güven ve İş Tatmini Düzeyleri ile Yaş Değişkenin Karşılaştırılması.....	49
<b>Tablo 4.6.</b>	Örgütsel Güven ve İş Tatmini Düzeyleri ile Cinsiyet Değişkenin Karşılaştırılması.....	50
<b>Tablo 4.7.</b>	Örgütsel Güven ve İş Tatmini Düzeyleri ile Medeni Durum Değişkenin Karşılaştırılması.....	50
<b>Tablo 4.8.</b>	Örgütsel Güven ve İş Tatmini Düzeyleri ile Eğitim Değişkenin Karşılaştırılması.....	51
<b>Tablo 4.9.</b>	Örgütsel Güven ve İş Tatmini Düzeyleri ile Çalışma Süresi Değişkenin Karşılaştırılması.....	52
<b>Tablo 4.10.</b>	Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Turizm Eğitimi Alınan Kuruma Göre Karşılaştırılması.....	53
<b>Tablo 4.11.</b>	Örgütsel Güven ve İş Tatmini Düzeyleri ile İşletmenin Yıldız Sayısı Değişkenin Karşılaştırılması.....	54
<b>Tablo 4.12.</b>	Örgütsel Güven ile İş Tatmini İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi.....	55
<b>Tablo 4.13.</b>	Hipotezlerin Sonuçları.....	56

## GİRİŞ

Ulaşım alanındaki gelişmeler, boş zamanların artışı, ücretli tatil hakkının yaygınlaşması gibi çeşitli faktörlerin etkisi ile turizm, son yıllarda hızla gelişmektedir. Bilgi teknolojilerinin hayatımıza girmesi ile birlikte; yapılacak faaliyetler, turizm işletmeleri, rezervasyonlar, gezi planları dakikalar içerisinde belirlenebilmektedir. Bu durum turizm faaliyetlerine ilgi ve talebi arttırmakta, talep artışı sektörde işletme sayısını etkilemekte ve rekabet koşullarını beraberinde getirmektedir. Bu rekabet ortamında işletmeler sağladıkları müşteri memnuniyeti ile fark yaratmaktadır.

Teknolojik gelişmelerin otel işletmelerinde verilen hizmetlere yönelik etkisi sınırlıdır. Çünkü bu hizmetler emeğe dayalıdır ve birçok hizmet insan tarafından sunulur. Ayrıca bu durum sadece hizmet sunumu ile sınırlı kalmamaktadır. Çalışanlar müşterilerin konaklamaya yönelik ihtiyaçlarının yanı sıra psikolojik ihtiyaçlarını da karşılamak durumunda kalabilirler. Bu durum, otel işletmelerinde çalışanları, işletmenin amaçlarına ulaşması konusunda odak noktası haline getirmektedir.

Alanyazında son yıllarda yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisinin imalat (Omorov 2009; İşcan ve Sayın, 2010), sağlık (Taş, 2012; Semercioğlu vd. 2012; Gider, 2018), tekstil (Terekli, 2010; Demir, 2011) kamu (Perry ve Mankin, 2007), bankacılık (Güneşer, 2002) gibi bir çok sektörde ele alındığı, turizm sektörüne yönelik çalışmaların da ( Yazıcıoğlu, 2009; Yılmaz ve Karahan 2011; Demirdağ ve Güçer, 2014; Demirdağ, 2015; Öktem vd., 2016; Aydın, 2017) bulunduğu görülmektedir. Bu bağlamda otel işletmeleri özelinde yapılmış bu çalışmayla, araştırmaya konu olan örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkinin ortaya çıkardığı istatistiksel sonuçların literatüre katkı sağlayarak, otel işletmesi yöneticilerine farklı bakış açıları sunması düşünülmektedir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GENEL OLARAK GÜVEN KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL GÜVEN

Bu bölümde güven ve örgütsel güven kavramları üzerinde durulmuştur. Örgütsel güvenin alt boyutları, örgütsel güveni etkileyen faktörler, örgütsel güven oluşturma ve örgütsel güvenin sonuçları incelenmiştir. Örgütsel güven kavramının diğer örgütsel kavramlarla ilişkisi açıklanmıştır.

### 1.1. Güven Kavramı ve Önemi

Güven, sosyal ilişkiler yolu ile oluşturulan, sosyal ilişkilerle geliştirilen ve sürdürülen, belli bir zaman sürecinde oluşan bir olgudur. Güven kavramı genel olarak, doğruluk ve dürüstlüğe dayalı olarak algılanmaktadır (Yazıcıoğlu, 2009: 236).

Batı ve Tutar (2016: 35) güveni, tarafların birbirlerine doğru, dürüst, ticari ahlaklı davranacaklarına ve bilinçli olarak zarar vermeyeceklerine ilişkin inançlarının neden olduğu bir eğilim olarak tanımlamıştır. Mcallister (1995: 25)'a göre güven, bireyin diğer bireylerin söz, davranış ve kararlarından emin olması ve buna göre hareket etmek istemesidir. Wech (2002:354)'e göre güven, bireyin başka bir bireyden olumlu davranışlar beklemesi ile ilgili psikolojik bir durumdur. Robinson (1996: 576)'a göre ise bireyden faydalı ya da en azından zararlı olmayacak davranışlar göstereceğine ilişkin beklentilerdir. Memduhoğlu ve Yılmaz (2017: 362) güveni, iletişim ve sosyal ilişkilerin temeli olarak kabul etmiş, bir kimsenin karşısındakinin sözlerine ve davranışlarına inanarak bağlanmaya duyduğu isteklilik olarak ifade etmiştir.

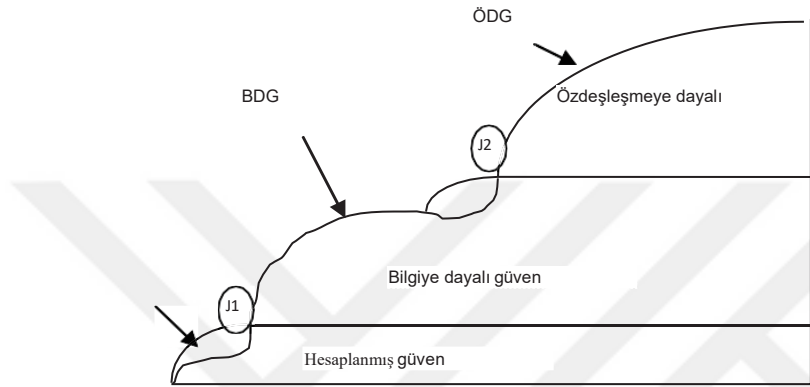
Güven kavramına ait tanımlar incelendiğinde iki boyut görülür. Tanımlardan bir kısmı karşı taraftan beklentiye ifade ederken bir kısmı ise diğer tarafa karşı savunmasız kalma isteğini ifade eder (Tüzün, 2007: 95).

Güven, insan ilişkilerinin sürdürülebilmesi açısından önemli bir unsurdur. Güven toplumu oluşturan bireyler arasındaki ilişkinin sağlıklı bir şekilde kurulması ve sürekliliğinin sağlanmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Karşılıklı güvenin olduğu toplumlarda tarafların yarar görmeleri söz konusu olurken; güven düşüklüğü toplumu oluşturan bireylerin bir kısmının kazancının, diğerlerinin kaybına dönüşmesine neden olabilmektedir (Asunakutlu, 2002: 5).

## 1.2. Güven Boyutları

Güven, değişen ve gelişen bir yapıya sahiptir. Güven aşamalarının, hesaba dayalı, bilgiye dayalı ve özdeşleşmeye dayalı olarak inşa edilmesi, ilişkinin olgunluğa eriştiğini ve tam olarak geliştiğini gösterir. Her aşama diğerinin üzerine kurulur, birbirini takip ederek güvenin gelişmesini sağlar (Tüzün, 2007: 93).

Şekil 1.1.Güven Oluşumu



*Kaynak: Tüzün 2007:102.*

Hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven oluşumu, Şekil 1.1.'de görülmektedir. Burada J1 noktası sabit hesaplanmış güvenin, sabit bilgiye dayalı güvene dönüştüğü noktadır. J2 noktasında ise, sabit bilgiye dayalı güven, sabit özdeşleşmeye dayalı güvene dönüşür.

### 1.2.1 Hesaplanmış Güven

Hesaplanmış güven, güvenin en zayıf biçimidir (Lewicki ve Bunker, 1996: 119). Bu güven türü kişinin, karşısındaki kişi ile ilgili beklentilerini içerir ve davranışlarının tutarlılığına dayanır (Batı ve Tutar, 2016: 37). Bireyler davranışlarının ve sözlerinin sonuçlarından korktukları için güven duyma eğilimindedir (İşcan ve Sayın, 2010: 201). Bu güven türü, güvenen kişinin, güvenilen kişinin davranışlarının faydalı olacağına ilişkin algısı sonucu ortaya çıkar, güvenen ve güvenilen kişi arasındaki risk alma istekliliği ilişkisini şekillendirir (Halis vd., 2007: 190). Hesaplanmış güven ilişkisi akılcıdır ve maksimum kara dayalıdır (Uzbilek, 2006: 13).



### 1.2.2. Bilgiye Dayalı Güven

Bilgiye dayalı güven, güvenin ikinci boyutudur. Hesaplanmış güvenden sonra, gerçek güvenin başladığı güven türüdür. Bu güven türünde birey karşısındakinin davranışlarını kestirebilir (Kestek, 2016: 28). Bu boyut, tarafların birbirini tanımalarına bağlı olarak geliştiği için belli bir zaman gerektirmektedir (Demirci, 2010: 9). Bilgiye dayalı güven türü; güvenilen kişi ile ilgili şüphelerin yerini bilgiye dayalı pozitif beklentiler aldığı ortaya çıkar. Eğer bu beklentiler tecrübe ile doğrulanırsa güçlenir (Terekli, 2010: 17). Karşı tarafın yapabileceklerini tahmin etmek ilişkinin gelişimi açısından oldukça önemlidir (Toprak, 2006: 16).

### 1.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Özdeşleşmeye dayalı güven, güvenin üçüncü ve son boyutudur. Bu güven türünde, taraflar birbirlerinin davranışlarını önceden kestirebilir, karşı tarafın istek ve amaçları ile özdeşleşir. Kişi karşısındakinin tanır ve güvenini sağlamak ve sürdürmek için ne yapması gerektiğini bilir (Batı ve Tutar, 2016: 37). Kurulan bu tür güven ilişkilerinde karşılıklı olarak davranışları kontrol etme durumu ortadan kalkar. İki taraf arasında koşulsuz bir bağlılık söz konusu olur (Çimen, 2007: 93).

Özdeşleşmeye dayalı güven, üst düzey bir güven ilişkisidir. Özdeşleşmenin artması, kişinin karşı taraf gibi davranmasını, onun gibi hissetmesini ve düşünmesini sağlar (Tüzün, 2007: 103).

## 1.3. Güven Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Kişilerarası güven oluşumunda, güvenene ve güvenilene ait özellikler önemli rol oynamaktadır. Bireylerin farklı deneyimleri, kültürel geçmişleri, ruh halleri, mevcut durumları, sahip olduğu değerler ve tutumları güven oluşumunu yakından ilgilendirir. Güvenilen kişinin güvenilirliğini sağlayan özellikleri ise yetenek, yardımseverlik, tutarlılık ve bütünlük, açıklık, dürüstlük, ilgililik olarak sıralanmaktadır (Yücel, 2006: 19).

Yetenekli olmak, işin gerçekleştirilmesi için teknik bilgi ve kişisel beceriye sahip olmak şeklinde tanımlanmaktadır. Bir konuya yeteneği olan kişinin, o konu ile ilgili düşünce ve söylemlerine güven duyulmaktadır (Develioğlu ve Çimen, 2012: 143).

Yardımsızlık, karşılık beklemeden güvenilenin, güvenene iyi davranmasıdır. Güvenilenin karşılık beklememesi, iki taraf arasındaki güven etkisini artırır ve sağlamlaştırır (Terekli, 2010: 22).

Tutarlılık, kişinin yapacaklarının tahmin edilebilir olması, bütünlük ise kişinin davranışları ve söylemlerinin birbiri ile uyumlu olmasıdır. Zamana ve kişiden kişiye söz ve davranışlarını değiştiren kişilere güvenmek zordur (Develioğlu ve Çimen 2012: 143).

Güveni etkileyen bir diğer husus ise açıklıktır. Bilginin saklanmaması, doğru bilgi paylaşılması, kararların açıklanması sonucunda kişinin açık, dürüst ve gerçekçi olduğu kanaatine varılacaktır (Yücel, 2006: 20).

Dürüstlük, güvenin en temel öğelerinden birisidir. Bireylerin gelecekteki sözlerine ve yapacaklarına inanılmasını, kişinin davranışları ve kişiliği arasındaki tutarlılığı ve bütünlüğü kapsar (Polat, 2009: 19).

Güven oluşumunda iletişim de önemli bir yere sahiptir. Günlük yaşamdaki güvensizliğin çoğu iletişim eksikliklerinden kaynaklanmaktadır. Güven, iletişimin kalitesi ile yakından ilişkilidir (Demircan ve Ceylan, 2003: 144).

#### **1.4.Örgütsel Güven**

Güven, bireysel ve örgütsel düzeyde oluşur. Kişisel güven, günlük hayatımızda diğer bireylerle kurduğumuz ilişkiler sonucunda ortaya çıkar ve gelişir. Örgütsel güven ise örgütsel ilişkiler alanında ortaya çıkar ve şahsi olmayan güven olarak nitelendirilir (Büte, 2011: 175). Bireysel güven kişiler arasında ve örgüt düzeyinde gerçekleşirken, örgütsel güven daha çok örgüt düzeyinde gerçekleşmektedir (Doney ve Canon, 1998: 607). Örgütün gelişmesi için örgütsel güvenin yanı sıra bireysel güvenin de önemli olduğu ifade edilebilir (Seçilmiş ve Kılıç, 2017: 65).

Özler ve Yıldırım (2015: 165)'a göre örgütsel güven, çalışanların güvende olduklarını ve desteklendiklerini hissetmeleridir. Çubukçu ve Tarakçıoğlu (2010: 59) örgütsel güveni, çalışanların örgüt ortamında haklarının korunacağına ve etik davranışlarla karşılaşacaklarına ilişkin inançları olarak tanımlamıştır. Yılmaz (2014: 2)' a göre örgütsel güven, iş yapılmadan önce ve işin yapılması sürecinde güvenilenin ortak çıkarlar doğrultusunda hareket edeceğine dair güvenenin inancı ve savunmasız kalma isteğidir. Akkoyun ve Kalkın (2015: 106) örgütsel güveni, bir tarafın diğer tarafın eylemlerinden

zarar görmeyeceğine dair inancı ya da karşı tarafın kendisine risk yaratmayacağından emin olma durumu olarak tanımlanmaktadır. Mishra ve Morrissey (1990: 440)'e göre örgütsel güven, bir çalışanın örgütün sağladığı desteğe ilişkin algısı ile liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün arkasında duracağına olan inancını ifade etmektedir.

Örgütsel güven, örgüt içinde oluşan güven iklimidir. Örgütsel rollere, deneyimlere, ilişkilere dayanır ve örgüt üyelerinin, bireylerin niyet ve davranışlarına ilişkin olumlu beklentileridir (Türköz vd., 2013: 288).

## **1.5.Örgütsel Güven Modelleri**

Güvene yönelik farklı tanımlamalar olduğu gibi güven şekillerini tanımlamakta da farklı yorumlar bulunmaktadır. Literatürde yer alan güven modelleri birbiri ile benzerlikler göstermektedir. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel güven modelleri incelenecektir..

### **1.5.1.Mishra Güven Modeli**

Kişisel güven bireysel davranışlara ve ilişkilere; örgütsel güven örgütsel ilişki ve davranışlara yöneliktir. Mishra Güven Modeli, hem örgütsel güveni, hem de bireysel güveni konu almaktadır. Model, dört boyuttan oluşmaktadır ve Mishra, bu dört boyutun güven algılamasını yarattığını savunmaktadır (Shocley vd., 2000: 36). Mishra'nın oluşturduğu güven modeline ait güven boyutları sırası ile yeterlilik, açıklık, ilgililik ve inanılırlıktır.

Mishra'nın örgütsel güven boyutlarından ilki yeterliliktir. Örgütsel güvenin yeterlilik boyutu, çalışanların, örgütün üst ve orta kademe yöneticileri ile çalışma arkadaşlarının liderlik yeteneğine olan inancıdır. Yöneticilerin ve çalışanların liderlik yetenekleri arttıkça örgütün devamlılığına olan inanç ve güven artar (Tüzün. 2007: 110). Yeterlilik boyutu ayrıca örgütün piyasa koşullarında hayatını devam ettirebilme yeteneğini de kapsamaktadır (Demirdağ, 2015: 20).

İkincisi açıklık boyutudur. Açıklık, fikirlerini rahatça söyleyebilme, bilgilere kolayca ulaşabilme olarak tanımlanmaktadır (Taş, 2012: 40). Açıklık boyutu çalışanların kendilerini ifade edebilmesine olanak sağlamaktadır. Böylece bireysel ve örgütsel anlamda güven oluşumu sağlanmaktadır (Kestek, 2016: 35). Bu boyut, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin önemli bir yönünü oluşturur ve güvenin dürüstlük boyutunu meydana getirir (Kabadayı, 2018: 35).

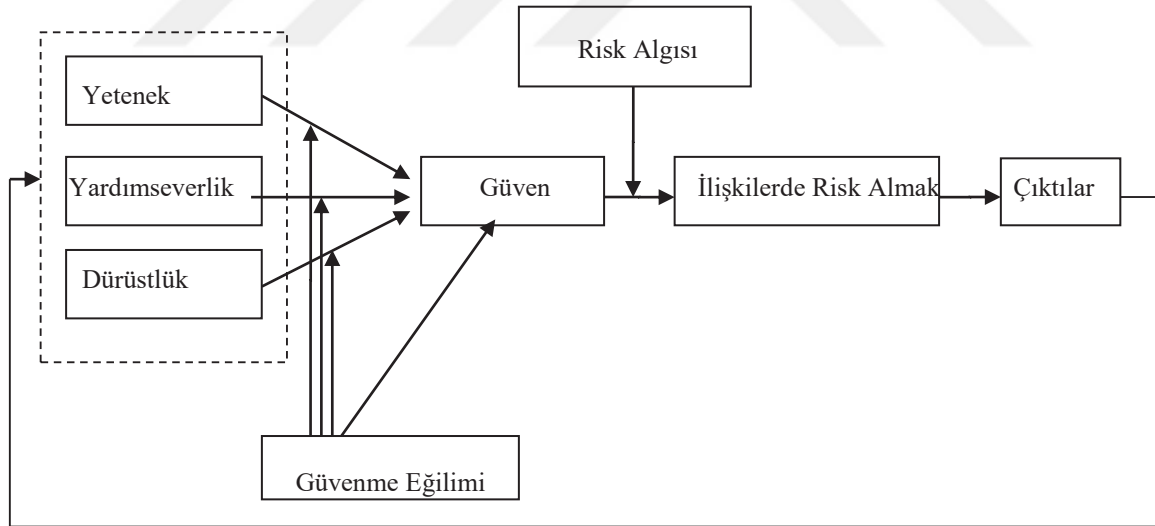
Üçüncü boyut ilgililiktir. İlgililik boyutu, samimiyet ve yardımseverliğin, açıklıkla birleşmesi sonucu meydana gelir. Bu boyut, çalışanların, liderlerinin kendilerine ilgi gösterdiğini ve yararı yönünde hareket edeceğini algıladığında güvenin meydana gelmesi ile ilgilidir (Yücel, 2006: 52).

Dördüncü ve son boyut ise itimat edilebilirliktir. İtimat edilebilirlik, sözler ve eylemler arasındaki tutarlılığı ifade etmektedir. Bu tutarlılık, güven oluşumunu olumlu yönde desteklemektedir (Tüzün, 2007: 110-111).

### 1.5.2. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli

Mayer, Davis ve Schoorman'ın modelinde taraflar güvenen ve güvenilen olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Modelde, bir bireyin diğerine güvenme nedeni güvenen ile güvenilen kişi arasındaki ilişki incelenerek açıklanmaya çalışılmıştır (Polat, 2007: 40). Güven eğilimi, güvenilenin özellikleri, güveni etkileyen unsurlar ve risk alma davranışı üzerinde durulmuştur (Şekil 1.2.).

Şekil 1.2. Mayer, Davis ve Shoorman (1995)'in Güven Modeli



*Kaynak: Mayer vd., 1995: 715.*

Modelde belirlenen ilk özellik güven eğilimidir ve güveni etkileyen faktörlerden güvenen kişinin özellikleri ile ilgilidir (Yakın, 2017: 21). Güven eğilimi, güvenen kişinin, güven derecesini belirler ve kişiden kişiye farklılık gösterir (Agun, 2011 :23).

Bu güven modelinde; güvenilenin sahip olduğu özellikler, yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük olarak belirlenmiştir. Bu üç faktör güven için önemlidir. Bu unsurların her biri, birbirinden bağımsız olarak değişebilir (Mayer vd., 1995: 720-723).

Mayer ve diğerlerinin güven modelinde yer alan bir diğer önemli unsur risktir. Güven, kişiyi bir ilişkide risk almaya yöneltir. Kişi güvenmek için riske gerek duymaz ancak güvenmeme durumunda riske yönelmektedir. İlişkide risk alma ve algılanan güvenilirlik arasında geribildirim bulunmaktadır (Ertürk, 2012: 16).

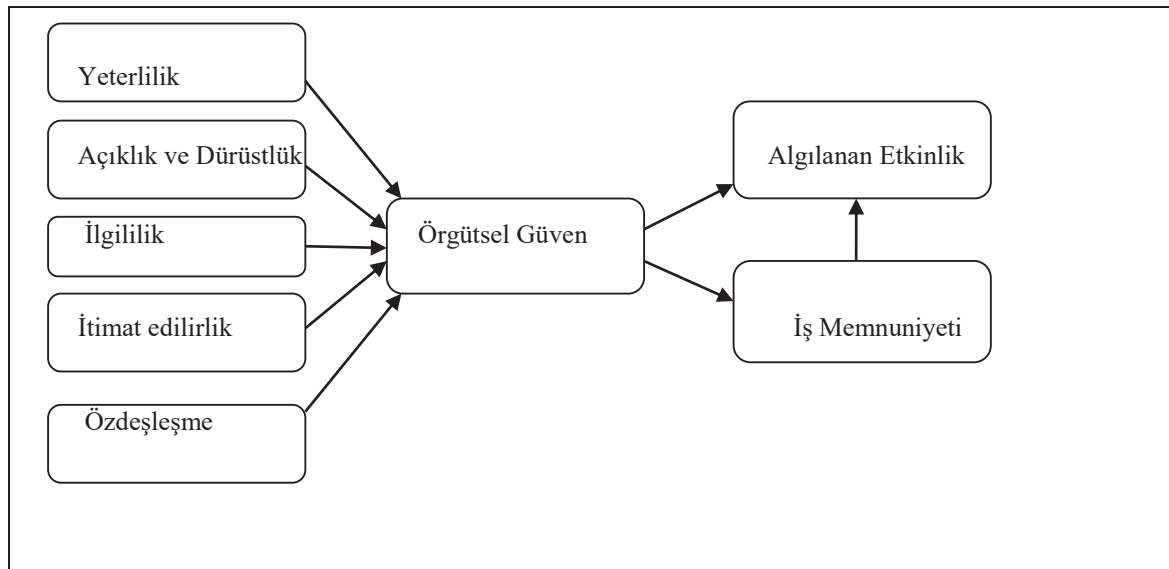
### 1.5.3. Schockley-Zalabak Güven Modeli

Mishra'nın güven boyutlarına, özdeşleşme boyutunu ekleyerek beş boyutlu bir güven modeli oluşturmuşlardır. Bu modele göre güven boyutları, açıklık, ilgililik, itimat edilebilirlik ve özdeşleşmedir. (Demirdağ, 2015: 22).

Özdeşleşme, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler ve inançlarla birleşip birleşmediğinin önemini vurgular. Özdeşleşme, çalışanların yaptıkları işi daha anlamlı bulmalarını sağlar, böylece motivasyonu ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı artırır (Semercioğlu vd., 2012: 42).

Shockley ve Zalabak (2000) modelindeki, örgütsel güvenle ilişkili değişkenler Şekil 1.3'te gösterilmektedir. Buna göre örgütsel güven oluşumu, iş memnuniyeti ve algılanan etkinlik üzerinde de etkilidir.

Şekil 1.3. Örgütsel Güven ile İlişkili Kavramlar



*Kaynak: Shocley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000: 42.*

### 1.5.4.Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummins, örgütsel güveni, örgütler arasında ya da örgütün birimleri arasında olmak üzere tanımlamıştır. Örgütsel güven, çalışanların çalışma şartlarına ve geçmiş yaşantılarına bağlı olarak farklı şekillerde ve farklı düzeylerde algılanabilir (Yakın, 2017: 30).

Bromiley ve Cummins (1996: 303)'e göre güven, “Bir kişinin veya bir grubu oluşturan kişilerin, diğer kişi veya gruba, açık veya açık olmayan taahhütlere uygun iyi niyetli davranma gayreti, ne olursa olsun görüşmelerde önceden belirtilmiş taahhütlerde dürüst olmak, uygun fırsatlar olduğunda bile diğer tarafın durumundan çok fazla çıkar sağlamama inancı ve grubun ortak inancıdır”. Buna göre Bromiley ve Cummins, güveni, verilen sözleri yerine getirmek, iyi niyetli davranmaya çalışmak, dürüst olmak ve çıkarıcı ve fırsatçı olmamak temellerine dayandırmaktadır. (Taş, 2012: 41).

Bu modele göre güven, bilişsel, duyuşsal ve niyetsel unsurların bir araya gelmesi ile oluşur (Şekil 1.4.). Bu boyutlara göre sergilenen davranışlar güvenilir davranış olarak tanımlanır (Bromiley ve Cummins, 1996: 303).

Şekil 1.4. Bromiley ve Cummins Güven Matrisi

GÜVEN PARÇALARI				
GÜVEN BOYUTLARI		Duygusal	Bilişsel	Niyetsel
	İyi Niyeti Koruma			
	Dürüst Davranma			
	Çıkar İlişkisi Gözetmeme			

*Kaynak: Bromiley ve Cummins, 1996: 303.,*

Modelde, güven tanımının ilk boyutu, bireyin itimat edilebilir davranması ile ilgilidir. İkinci boyut, bireyin istekleri ile davranışlarının tutarlı olması yönündedir. Üçüncü ve son boyut ise bireyin faydacı olmadığını ileri sürer (Tüzün, 2007: 111).

## 1.6. Örgütsel Güveninin Alt Boyutları

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel güvenin, çalışanların örgüte olan güveni, çalışanların yöneticiye olan güveni ve çalışanların çalışma arkadaşlarına olan güveni olmak üzere üç alt boyutu olduğu görülmektedir (Polat, 2007; Seçilmiş ve Kılıç 2017; Biçkes ve Yılmaz, 2017; Cankül vd., 2018).

### 1.6.1. Örgüte Duyulan Güven

Çalışanların örgütlerine duydukları güven ile yöneticileri ve çalışma arkadaşlarına duydukları güven, yakın ilişkili olsa da bu ikisi farklı kavramlardır. Örgüte güven kişiden çok kuruma odaklıdır ve örgütün finansal durumu, terfi olanakları, ücret politikaları gibi faktörlere bağlı olarak gelişir (Gezegen, 2010: 66).

Çalışanlar, sürekli örgüt ortamını gözlemleyerek örgüte güvenip güvenmemeye karar verirler. Bu değerlendirmede başta adalet olmak üzere; örgütsel destek, sosyal imkanlar, demokratik ortam, iç ve dış iletişim irdelenir (Terekli, 2010: 34).

Mishra ve Morrissey (1990: 443), örgütsel güvenin oluşmasında açık iletişimin, bilgi paylaşımının ve kararlara katılımın önemi üzerinde durmuşlardır. Buna göre örgüt içinde verimli işleyen bir iletişim sistemi, sorunların çoğunu oluşmadan engellemekte, çalışanların birbirlerini ve yöneticilerini doğru şekilde anlamalarına yardımcı olmaktadır.

Örgüte karşı güveni etkileyen bir diğer ve önemli değişken de yöneticiye duyulan güvendir. Yöneticiye duyulan güven tek başına örgütsel güveni oluşturmamaktadır. Ancak, yönetici çalışanın gözünde örgütü temsil ettiği için örgütsel güven açısından önemli bir yere sahiptir (Tüzün, 2007: 108).

### 1.6.2. Yöneticiye Duyulan Güven

Yöneticiler, örgütsel güvenin oluşmasında rol oynamaktadır. Güven özellikle ast-üst ilişkileri açısından önemlidir. Yönetime güven, çalışanların hedefe ulaşmasında işbirliğine teşvik edici bir faktör olarak kabul edilmektedir (Örücü ve Kambur, 2017: 1111). Yöneticiye duyulan güven, örgütün tümüne genelleştirildiği için yönetici tarafından başlatılmalıdır. Çalışanların yöneticilere güvenebilmeleri için yöneticilerin, çalışanlara kendilerini değerli hissettirmeleri gerekmektedir (Agun, 2011: 26).

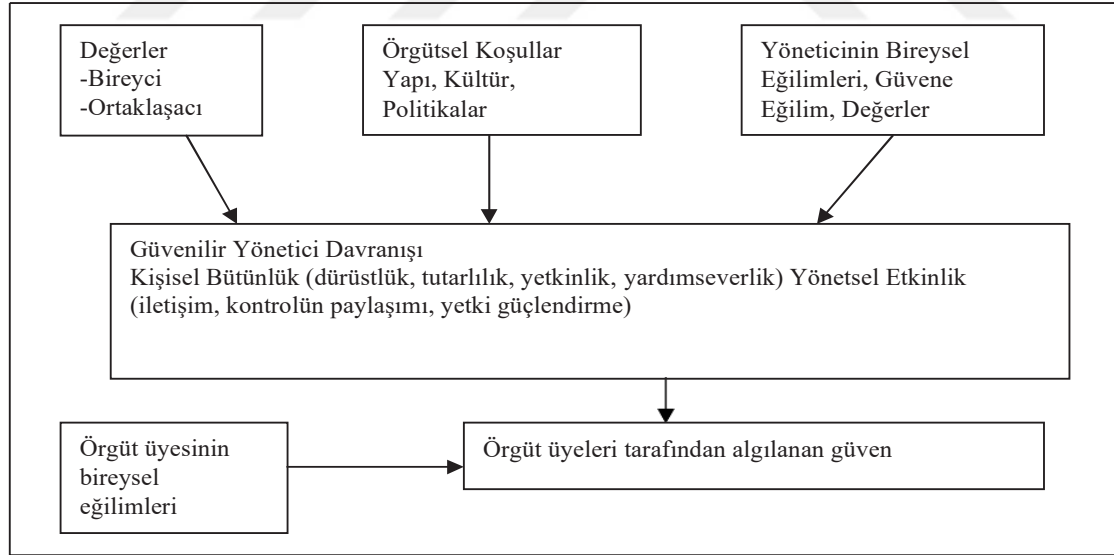
Whitener ve diğeri (1998: 516)'ne göre güvenilir bir yöneticide bulunması gereken davranışlar şu şekilde sıralanabilir:

- Dürütlük
- Tutarlılık
- İletişime geçebilme
- İlgi duyabilme
- Denetim konusunda paylaşım gerçekleştirme ve gerektiğinde yetki devri yapma.

Örgüt içinde güven oluşumunda yöneticilerin yönetsel özelliklerinin yanı sıra kişisel özellikleri de önem taşımaktadır. Yöneticilerin bilgi, beceri, kabiliyet düzeyleri, anlayışlılık, hoşgörü gibi evrensel değerlere sahip olmaları ve güvene yönelik eğilimleri güven oluşumunu etkilemektedir (Terekli, 2010: 38).

Şekil 1,4'te örgütsel güven oluşumuna ilişkin değişkenler gösterilmektedir. Buna göre yöneticiden beklenen; adil olması, kurallara uygun davranması ve etik ilkeleri temel alan davranışlar geliştirmesidir (Erdem, 2003: 169).

Şekil 1.5. Örgütsel Yaşamda Güvenin Algılanması



*Kaynak: Erdem 2003:169.*

Yöneticiye duyulan güven, örgütsel güven açısından önemli bir boyuttur. Bu süreçte yöneticiler, örgütte çalışanların güvenlerini kazanmak için gayret göstermeli, güven ortamı yaratmaya çalışmalıdır ( Günüşen, 2016: 16).



### 1.6.3.Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven

Sosyal yaşamda bireylerin arasında kurulan ilişkilerin güvene dayalı olması insan yaşamını daha anlamlı kılar. Toplum gibi ortak amaçlara sahip olan örgütlerde de başarıya ulaşmak için güvene dayalı sağlıklı ilişkiler kurulmalıdır. Verimliliğinin sağlanmasında bireyin diğer çalışanlara güvenmesi, örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2017: 362).

Çalışma arkadaşlarına duyulan güven, çalışanın, diğer çalışanların yeterli, adil, itimat edilebilir ve etik ilkeleri benimseyen davranışlar sergileyeceğine dair inancı olarak tanımlanabilir. Bu güven boyutu, çalışanların birbirlerine yardım etmeleri, ilgi göstermeleri, açık ve dürüst davranmaları ile ilgilidir (Tüzün, 2007: 109).

Çalışanlar, birbirleriyle empati kurabildikleri ve birlikte hareket edebildikleri zaman o örgütte güven ortamının varlığından söz edilebilir. Çalışanların birbirleriyle kurdukları olumlu ilişkiler sonucunda oluşan bağlılık duygusu, örgüte güven duygusunu da beraberinde getirmektedir (Omarov, 2009: 24).

Çalışanların kendilerine ve diğer çalışanlara karşı güven düzeyinin yüksek olması, olumlu bir çalışma ortamının yaratılmasını sağlar. Böyle bir ortam, karar almayı ve alınan kararları uygulamayı kolaylaştıracağı gibi çalışan performansını da olumlu yönde etkiler (Asunakutlu, 2002: 10). Çalışanların birbirine güvenmemesi örgütte olumsuz bir ortam oluşmasına neden olacaktır ve bu durumdan sadece bireyler değil örgüt de etkilenecektir (Güven, 2017: 30).

### 1.7. Örgütsel Güven Oluşumu

Örgütsel güven, bir örgütte tüm örgüt üyelerinin katılımı ile yaratılan psikolojik bir ortamdır. Örgütsel güvenin oluşturulabilmesi için öncelikle çalışanların işe gelmek isteyecekleri bir ortam yaratılmalıdır (Terekli, 2010: 44).

Demircan ve Ceylan (2003: 142-143)'a göre örgüt kültürü ve yetenekler örgütsel güveni etkileyen en önemli faktörlerdendir. Örgüt kültürü zamanla değişip gelişerek, kişilerin davranışlarında değişiklikler meydana getirir. Kişiler, olumsuz deneyimlerle karşılaştıklarında davranışlarını değiştirebilir. Yetenek ise örgütsel ve kişisel boyutta ele alınabilir. Kişisel boyutta yetenek, yöneticinin- liderin özellikleri ile ilgili iken, örgütsel yetenek, örgüt stratejisinin sağlamlığı ile ilgilidir.

Örgütsel güveni etkileyen bir diğer faktör bilgi ve iletişimdir. Bilgi ve iletişim, güveni etkileyen ve yönetilmesi en kolay kaynaktır. Bilgi ve iletişim eksikliği, kurum içi ilişkilerin kurulmasında ve geliştirilmesinde önemli bir öge olan örgütsel güven üzerinde etkili olmaktadır (Dinç, 2007: 49; Demircan ve Ceylan, 2003: 143).

Yaş, eğitim düzeyi gibi demografik değişkenler ve örgüt içinde geçen sürenin yanı sıra evrensel personel uygulamaları, dış ödüller ve yükseltme politikaları da örgütsel güvenin oluşturulmasında etkilidir (Özbek, 2006: 264-271).

Çalışanların birbirine ve yönetime güven duyması, örgüt içinde olmazsa olmaz bir durumdur. Asunakutlu (2002: 6),’ya göre güven oluşumuna katkı sağlayan faktörler şu şekilde sıralanabilir: iletişim, kurallar ve düzenlemeler, yetki devri ve katılım, eğitim ve etik değerler.

### **1.7.1. İletişim**

Güven duygusunun temelinde, bilgi sahibi olmaya dair olumlu bir düşünce vardır. Tarafların karşılıklı olarak iletişim sürecine katılmaları ve bunun devamlılığının sağlanması, güvenin gelişmesini ve sürekliliğini sağlayacaktır (Karasakal ve Yücebalkan, 2016: 1146).

Bütün örgütler bilgiye ihtiyaç duyar. Bu bilgi tüm örgütü kapsar ve sadece yöneticileri değil tüm çalışanları ilgilendirir. İletişim sayesinde örgütte çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini, hangi işleri nasıl yapmaları gerektiğini, üstlerinin ve çalışma arkadaşlarının kendileri hakkında neler düşündüğünü öğrenme fırsatı bulur. İş ortamında etkili iletişim ortamının oluşması, çalışanların örgüte karşı olumlu tutum geliştirmesini sağlamaktadır ve iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi unsurları oluşturarak çalışanların davranışlarında olumlu etkiler yaratmaktadır (Kıraç, 2012: 36-37).

### **1.7.2. Kurallar ve Düzenlemeler**

Çalışanların örgütsel kural ve düzenlemeler hakkında bilgi sahibi olması, söz konusu kural ve düzenlemelerin adil ve güvenli olduğu izlenimini vermektedir. Örgüt içinde alınan kararların nasıl alındığını bilmek ve anlamak çalışanları bu kural ve düzenlemelerin tarafsız olduğuna dair düşünmeye sevk etmektedir. Aynı zamanda yöneticilerine duydukları güveni arttırmaktadır (Dinç, 2007: 37).

### 1.7.3. Yetki Devri ve Katılım

Yetki devri yönetsel açıdan, yöneticiye zaman kazandırma, önemsiz işleri eleme, yönetimin esnekliğini artırma, değişim ve yeniliği sağlama, iş tatminini artırma gibi birçok olumlu sonucu beraberinde getirmektedir. Yetki ile desteklenen çalışanların hem çalışma arkadaşlarına hem de yöneticilerine yüksek düzeyde güven duymaları beklenebilir. Yönetime doğrudan katılan, yetkilendirilmiş çalışanların sorumluluk bilinçleri ve kendilerine güvenleri yükselir ve bunun sonucunda da verimlilik ve etkinlik artar. Yetkilendirilen ve yönetime katılma konusunda motive edilen çalışanların örgütsel aidiyetleri güçlenebilir. (Asunakutlu, 2002: 8).

### 1.7.4. Eğitim ve Etik Değerler

Bir örgütte, çalışanlara eğitim olanaklarının sunulması, onların yeteneklerinin sürekli gelişmesini sağlamaktadır. Çalışanlara, işyerini değiştirecek bile olsalar, eğitim olanaklarının sunulması, örgütsel güvenin artmasında önemli rol oynar. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, eğitilecek personelin seçiminde adaletli davranmaktır.. Eşitsizliğe dayalı uygulamalar çalışanların örgütsel güvenini olumsuz yönde etkileyecektir (Çimen, 2007: 105).

Etik ilkeler, yapılacak işlerde uygulanacak standartlar olarak kabul edilebilir. Etik, kabul edilebilir davranışların minimum özelliklerini ortaya koymaktadır. Böylece etik kurallar yöneticilere ve çalışanlara iyi ve kötü konusunda yol göstermektedir. Örgütte etik kuralların var olması, çalışanların birbirlerine karşı uygulayacakları minimum davranış standartlarını belirlemesine imkan tanıyarak belirsizlik ve kararsızlığı ortadan kaldırır. Böyle bir ortam, çalışanların güven duygularının gelişmesinde etkili olur (Asunakutlu, 2002: 10).

## 1.8. Örgütsel Güvenin Sonuçları ve Yararları

Güven birtakım özellikleri nedeni ile kişi, toplum ve örgüt ilişkileri açısından önemlidir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Güneşer, 2002: 37):

- Güven, güveni oluşturur.
- Güven, oluştuktan sonra artar.

- Güven duyulan bir yönetim, problemler karşısında daha kolay çözüm yaratabilir.
- Güven, çalışanların sorumluluk almasını sağlar.
- Güven işbirliği ortamı yaratır ve bu ortamın devamlılığını sağlar.

Kişisel ilişkilerde önem taşıyan güven, örgütsel ilişkiler için de önemli bir kavramdır. Başkalarına güvenmeyen kişiler, diğerlerinin davranışlarını sürekli kontrol ederken kendi davranışlarının kontrol edilmesini istemeyeceklerdir. Kendisine güvenilmeyen kişi sürekli savunma durumunda olacak, güvensizlik kısır bir döngü haline gelecektir. Bu durum, etkileşimi ve öz kontrolü olumsuz yönde etkileyecektir. Bunun sonucunda da problem çözme çabaları sonuçsuz kalacaktır (Yücel, 2006: 84).

Genç ve Halis (2006: 196)'in, örgütsel güven düzeyleri ve sonuçları Tablo 1.1'de yer almaktadır. Buna göre düşük güven ve güvensizlik düzeyleri, örgütün verimini azaltıcı yönde sonuçlar yaratmaktadır. Yüksek güven düzeyi ise örgüt verimliliğini arttırmaktadır.

Tablo.1.1. Örgütsel Güven Düzeyleri ve Sonuçları

Düşük Güven	Güvensizlik	Yüksek Güven
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres</li> <li>• Üretimde azalma</li> <li>• Yeniliğin bastırılması</li> <li>• Karar verme sürecinin bozulması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Düşük moral</li> <li>• Devamsızlık artışı</li> <li>• Çalışan devrinin artması</li> <li>• Mevcut potansiyelden yararlanamama</li> <li>• Tanımlanamayan maliyetler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüksek moral</li> <li>• İşe devam</li> <li>• Etkin değişim</li> <li>• Süre yönetimi</li> </ul>

*Kaynak: Genç ve Halis, 2006: 196*

Örgütte, yönetici ve çalışanlar arasında güven ortamının sağlanması, çalışanların gelecekte elde edeceklerini düşündükleri olası faydalara yönelik motivasyonlarını arttıracaktır. Güvenin azaldığı durumlarda ise çalışanlar fazladan çaba göstermeyecek, asgari performansını bile yerine getirmeye isteksiz olabilecektir (Biçkes ve Yılmaz, 2017: 305). Oysa güven, çalışanları ve yöneticileri ortak bir amaç etrafında toplayarak örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracaktır (Gezegen, 2010, 75).

Yapılan çalışmalarda, yöneticiye güven ve örgüte güven kavramlarının birbiri ile ilişkili ancak farklı kavramlar olduğu ve birlikte örgütsel güveni oluşturduğu ifade edilmektedir. Bu durumda kişinin güven düzeyi, lidere ve örgüte göre farklılık gösterebilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 142). Örgüte güven; örgüte bağlılık, işgören devir hızı gibi konuları etkilerken, yöneticiye güven; çalışan memnuniyeti sağlanması, yaratıcı davranışlar gösterilmesi gibi konularla ilgilidir (Tan ve Tan 2000: 257).

## **1.9. Örgütsel Güvenin Diğer Örgütsel Kavramlarla İlişkisi**

Örgütsel güven kavramı, diğer örgütsel kavramlarla pozitif ilişki içindedir. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel güven kavramı ile örgütsel adalet, bireysel performans, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları arasındaki ilişki incelenecektir.

### **1.9.1. Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet, örgüt içi uygulamalarda eşitlik ilkesinin uygulanmasını, tarafsız davranılmasını ifade eder (Demir, 2011: 37). Çalışanların görev, mesai, ücret, yetki dağılımı vb. konularda yönetsel kararları değerlendirmesini içerir (Güllüce vd., 2017: 41). Çalışanlar, kuralların herkese eşit uygulanmasını, sosyal imkanlardan eşit ölçüde yararlanmayı, eşit işe eşit ücret ödenmesini beklerler. Bununla birlikte örgütteki kurallar, kuralların uygulanış biçimi ve örgüt içindeki etkileşim de örgütteki adalet algısını etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2003: 78). İş yerinde adalet ve güven ortamının oluşabilmesi için yöneticilerden kişisel bütünlük sergilemeleri beklenmektedir. Başka bir deyişle yöneticiler söz ve davranışlarında tutarlı olmalıdır. Adil olarak uygulanan prosedürler, çalışanların örgüt ve yöneticilerine karşı güven duymasını sağlamaktadır (Dursun ve Aksoy, 2017: 83).

Örgütsel adalet üç temel boyutta incelenmektedir. Bunlar: dağıtım adaleti, işlem (prosedür) adaleti ve etkileşim adaletidir (Dinç, 2007: 43). Dağıtım adaleti, kaynakların belirli kural ve hükümlere göre kişilere paylaşılmasıdır. Dağıtım adaletinin uygulandığı kurumlarda çalışanlar dağıtılan kaynaktan adil bir şekilde pay aldığını düşünmektedir. Örgütsel adaletin bu boyutu, terfiler, ücretler, roller, statüler, ödüller, cezalar, fırsatlar vb. ile ilişkilidir (Akgündüz ve Güzel, 2014: 2). Dağıtım adaleti uygulayan yöneticiler, ödül ve cezaları performansla dayalı olarak eşit bir şekilde dağıtır (İşcan ve Sayın, 2010: 197).

İşlem adaleti, kararlara katılım, sonuçlar hakkında bilgi verme gibi örgütsel işlemlerin, çalışanlar arasında eşit olarak uygulanması anlamına gelmektedir (Terekli, 2010: 53). Etkileşim adaleti ise çalışanlar ile yöneticiler arasındaki etkileşime ilişkin adalet algısıdır. Etkileşim adaleti, örgüt içi ilişkilerin ve iletişimin algılanması ile ilgilidir. Çalışanların hem kendi aralarındaki hem de yöneticileri ile ilişkileri açısından önemlidir (Demir, 2011: 38).

Tablo 1.2.'de örgütsel güven ile adalet algısı arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar özetlenmektedir. Yapılan çalışmalarda, örgütsel güven ile adalet algısı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1.2. Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiyi Saptamaya Yönelik Yapılan Çalışmalar

YAZAR	KONU	SONUÇ
Polat ve Celep (2008)	Ortaöğretim Öğretmenlerinin, Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları	Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bütün alt boyutlarının birbiri ile olumlu ilişkide bulunduğu görülmüştür.
İşcan ve Sayın (2010)	Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki	Örgütsel güven, örgütsel adalet ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır.
Kılıçlar (2011)	Yöneticiye Duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkisinin İncelenmesi	Çalışanların, yöneticilerine duydukları güven ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.
Akgündüz ve Güzel (2014)	Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi	Yöneticiler, işlemsel adalet uygulamalarını gerçekleştirerek çalışanların hem örgütsel güvenlerini hem de örgütsel bağlılıklarını arttırabilir.

### 1.9.2. Örgütsel Güven ve Bireysel Performans

Performans, bireyin işini yerine getirirken gösterdiği çaba karşısında elde ettiği başarıdır (Büte, 2011: 177). Başka bir tanıma göre performans, “verilen hedeflere ne kadar yaklaşıldığının miktar ve kalite olarak belirlenmesidir” (Tınaz, 2005: 77).

Örgütler, bireysel ve kurumsal hedeflerini gerçekleştirirken sürekliliği sağlamak durumundadır. Bunu sağlayabilmek için de çalışanların performanslarını takip etmelidir (Demirci, 2010: 51). Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi tüm yöneticilerden beklenen önemli bir görevdir. Bu görev, çalışan açısından da oldukça önemlidir. Çünkü çalışanlar emeklerinin karşılığını görmek ister (Büte, 2011: 178).

Paşa (2007: 84)'ya göre bireysel performansı üç unsur oluşturur. Bunlar odaklanma, yetkinlik ve adanmadır. Odaklanma, çalışanın ne yapacağını bilmesi ile ilgilidir. İş hayatında performansın şans ile bir ilgisi yoktur. Gerçek performans sadece onun için nasıl hazırlık yapılacağı biliniyorsa elde edilebilir. Yetkinlik, çalışanın yetenekleri ile ilgilidir. Daha iyi performans göstermek için gereken bilgi ve becerilerdir. Adanma ise istemeyi ifade eder. Çalışanın kendisini işletme ile özdeşleştirmesi, amaçlarını işletmenin amaçları ile uyumlu hale getirmesidir (Altaş ve Kuzu, 2013: 33).

Çalışanların istenilen performansı gösterebilmesi; yaptığı işi ve çalıştığı işletmeyi sevmesine; örgüte, yöneticilerine ve arkadaşlarına güven duymasına bağlıdır. İşletmesine güven duyan, yaptığı işi severek yapan, arkadaşlarına güven duyan bir çalışan bu işletmenin hedeflerine ulaşma sürecinde üzerine düşen görevi yerine getirecektir (Cankül vd., 2018: 374).

Örgütsel güven ile bireysel performans arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde bu iki kavram arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Büte (2011), yapmış olduğu çalışmada etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Altaş ve Kuzu (2013), etik iklim, bireysel iş performansı ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda, örgütsel güvenin üç boyutundan biri olan yöneticiye güven boyutu ile bireysel performans arasında pozitif ilişki saptamışlardır.

### **1.9.3.Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık**

Bir örgütün varlığını sürdürebilmesi, o örgütün en önemli kaynağı olan çalışana bağlıdır. Bir işletmeyi güçlü kılan, rekabet edebilmesini sağlayan faktörün o işletmede çalışanların sahip olduğu nitelikler olduğu düşünülmektedir (Çift yıldız vd., 2017: 103). Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı geliştirdiği bağlılık duygusunu ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık genel olarak, çalışanların örgütün amaçlarını kabul etmek ve bu amaçlara güçlü bir inanç göstermek, örgütün lehine çaba harcamak ve örgüt üyeliğini devam ettirme isteği olarak tanımlanmaktadır (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010: 59).

Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer (1990: 3)'e göre üç ögeden oluşur. Bunlardan ilki bağlılığın psikolojik boyutu ile ilgili olan duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesini ve örgüte katılımını ifade etmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlarda güçlü bir aidiyet duygusu oluşur. Çalışanlar örgütün hedeflerini ve



değerlerini, kendi hedef ve değerleri gibi algılar (Türköz vd., 2013: 287). İkinci boyut, devam bağlılığıdır. Devam bağlılığı, çalışanların o güne kadar örgüte olan katkıları sonucu oluşan beklentileri ile kurumdan ayrılarak bunları kaybetme duygusunun yanı sıra ayrılmanın beraberinde getireceği olumsuz sonuçları göze alamama nedeni ile oluşan bağlılık durumudur. Bu tip bağlılıkta bireyler, koşullar gerektirdiği için örgütte varlıklarını devam ettirirler (Dinç, 2007: 41). Örgütsel bağlılığın üçüncü ve son boyutu ise normatif bağlılıktır. Normatif (kuralsal) bağlılık, çalışanların örgütte kalmaları ile ilgili olan yükümlülük duygularını ifade eder. Birey, hem örgüte giriş öncesi, hem de örgütte geçirdiği süre içerisindeki yaşantıları sonucunda hissettiği baskılardan etkilenmektedir. Buna göre bireyler örgüte kendilerini borçlu hissettikleri için ve ahlaki bir zorunluluk olarak gördükleri için örgüte bağlılık gösterirler (Demir, 2011: 30).

Örgütsel bağlılık bir taraftan yaş, cinsiyet, bireysel özellikler gibi kişisel faktörlerden, diğer taraftan çalışma koşulları, ücret, terfi sistemleri, örgüt yapısı ve büyüklüğü gibi örgütsel faktörlerden etkilenmektedir. Örgütsel güven, çalışanların kurumlarına duyduğu bağlılık düzeyini etkileyen önemli bir örgütsel faktördür. Çalışanların örgüte bağlılık hissetmeleri, iş verimliliğini artırarak örgütsel açıdan önemli sonuçlar yaratmaktadır (Dinç, 2007: 42). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik yapılan bazı çalışmalarda, örgütsel güvenin özellikle yöneticiye güven boyutunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir (Tablo 1.3).

Tablo 1.3. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Saptamaya Yönelik Yapılan Bazı Çalışmalar.

YAZAR	KONU	SONUÇ
Özbek 2006	Çalışma Politikaları, Güven ve Bağlılık İlişkisi	Örgüt içerisinde güven ve üst yönetime güven örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkili değişkenlerdir.
Demirel 2008	Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi	Yöneticiye olan güven ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.
Taşkın ve Dilek 2010	Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması	Örgütsel güven ve duygusal bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir.
Çubukçu ve Tarakçıoğlu 2010	Örgütsel Güven Kavramının Öğretmenler Açısından Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri	Örgütsel Güvenin Duygusal Bağlılığa ve Normatif Bağlılığa önemli bir etkisi vardır.
Taş 2012	Örgütsel Güven Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişki	Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu kavramları arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.



#### 1.9.4. Örgütsel Güven ve İş Tatmini

İş tatmini, genel olarak kişinin işine karşı genel tutumunu ifade etmektedir ve kişinin iş deneyimleri sonucunda oluşan olumlu ruh hali olarak tanımlanabilir (Akıncı, 2002: 6).

Bireyin örgüte, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güven duyması, onun örgütün amaçlarını içselleştirmesini, işine bağlılık duymasını ve yüksek moral motivasyona sahip olmasını beraberinde getirir (Çiçek ve Macit, 2016: 29). Çalışanların duyduğu güven düzeyi, işten beklentilerini, iş tatminlerini, yetenek ve becerilerini olumlu yönde etkilemektedir (Demirdağ, 2015: 45). Örgütsel güvenin varlığı çalışma ortamını olumlu yönde etkilerken; yokluğu çatışmalara, olumsuzluklara ve çalışanlarda tatminsizliğe neden olur (Terekli, 2010: 56).

Güven ile iş tatmini arasındaki ilişki, birçok araştırmacı tarafından konu edilmiştir. Yapılan araştırmaların sonucunda; örgütsel güven ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşcan ve Sayın (2010), özel sektörde faaliyet gösteren bir firma üzerinde örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi araştırmış, sonuçta işletmeye güven duygusu ile iş tatmini arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Yapılan çalışmada, çalışanların örgüte duyduğu güveni arttırmada öncelikli olarak adaletli uygulamaların, daha sonra da iş tatmininin belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Güven ve tatmin arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan bir diğer çalışma Terekli (2010) tarafından tekstil sektörüne yönelik olarak yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda da örgütsel güven ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu doğrulanmıştır.

Yücel (2006), çeşitli özel sektör kuruluşlarında ve farklı düzeylerde çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel güven ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu doğrulamıştır. İş arkadaşlarına güvende sadakat algısı ile iş tatmini arasında yükseğe yakın pozitif yönde bir ilişki tespit etmiştir.

Sosyal ilişkilerin temel belirleyicisi olan güven, araştırmacılar tarafından çalışılmaya devam edilen bir konudur. Örgütlerde özellikle yönetim ve çalışanlar arasındaki güvenin oluşması ve devamının sağlanması örgütsel başarı için oldukça önemlidir (Çiçek ve Macit, 2016: 29).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

Çalışmanın bu bölümünde iş tatmini kavramı ve önemi ile iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel etkenler incelenmiştir. İş tatminsizliğinin bireysel ve örgütsel açıdan sonuçları literatür eşliğinde açıklanmıştır.

#### 2.1.İş Tatmini Kavramı ve Önemi

İnsan sosyal bir varlıktır. Yaşamı boyunca bir takım tecrübeler elde eder. Bu tecrübeleri tutumlarını oluşturur. Çalışanların işlerine karşı gösterdikleri tutum da iş tatmini kavramını ifade eder. Kişinin işine karşı tutumu olumlu ya da olumsuz olabilir. Kişinin, iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halini iş tatmini, olumsuz tutumu da iş tatminsizliği olarak tanımlamak mümkündür (Akıncı, 2002: 8; Sıgır ve Basım, 2006: 133).

Kalleberg (1977: 126), iş tatminini, iş göreninin mevcut işine ve iş özelliklerine yönelik genel duygusal tutumu olarak tanımlamıştır. Miner (1992: 116)' e göre iş tatmini bireyin davranışlarına yön veren bir tutumdur. Lund (2003: 222) ise iş tatminini bireyin işinden ne beklediği ile işinin kendisine ne sunduğu arasında algılanan fonksiyon ilişkisi olarak tanımlamıştır. Başka bir deyişle iş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ve işlerine yönelik olumlu duygusal tepkilerdir (Kılıçlar ve Düzgün, 2014: 181).

Luthans (1992: 114)'a göre iş tatmininin üç önemli boyutu bulunmaktadır:

- İş tatmini, duygusal bir kavramdır; gözlemlenemez sadece ifade edilebilir.
- İş tatmini, ücret, terfi olanakları, çalışma arkadaşları, yönetim tarzı gibi birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder.
- İş tatmini, genellikle beklentilerin karşılanma düzeyinin belirlenmesidir.

İş tatmininin hem örgütler, hem de kişiler açısından önemli sonuçları bulunmaktadır (Yücel, 2006:100). Bu nedenle iş tatmininin önemi, bireysel ve örgütsel açıdan olmak üzere iki ayrı boyutta incelenecektir.

### **2.1.1.İş Tatmininin Bireyler Açısından Önemi**

İş tatmini zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavramdır (İşcan ve Sayın 2010: 197). Bireyin iş tatmini, onun işine duyduğu saygı, sevgi, motivasyon ve güven duygusunu etkilemektedir. Kişinin iş tatminindeki azalma, istenmeyen davranış ve sonuçlara neden olabilir (Semercioğlu vd., 2012: 10).

Kişiler hayatlarının büyük bir kısmını işyerinde geçirmektedir. Her ne kadar çalışmanın birincil nedeni ekonomik olsa da, kişinin çalışma hayatına girmesi sosyal nedenlere de dayanmaktadır. Bu nedenle iş hayatı özel hayatı da etkilemektedir. İş tatmininin sağlanması, bireyin hem çalışma hayatında hem de özel hayatında mutlu olmasını sağlayacaktır (Tor, 2011: 46).

### **2.1.2. İş Tatmininin Örgütler Açısından Önemi**

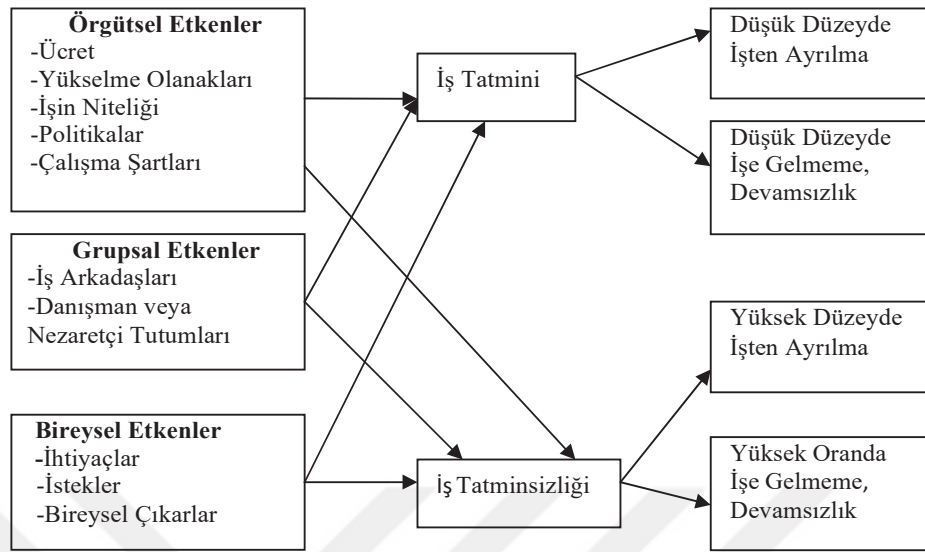
İş tatmini ya da tatminsizliği sadece çalışanları değil, tüm örgütü etkilediği için önemlidir. İş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, devamsızlık, işten ayrılma, iletişim gibi örgütsel konular üzerinde etkilidir (Terekli, 2010: 61). Çalışanların, işlerinden elde ettiği olumlu duygular olarak tanımlanan tatmin duygusu, çalışanların görev ve sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmesi ile sonuçlanmaktadır. (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 47).

İş tatmini, başarı üzerinde de önemli etkilere sahiptir. İş tatmini ile başarı arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. İş tatmini başarıyı etkilerken, başarı da tatmin yaratmaktadır (Yücel, 2006: 100). İş tatmini, çalışanın verimliliğini artırırken, iş tatminsizliği verimliliği ve performansı düşürmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3).

## **2.2.İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

İş tatminini etkileyen unsurlar bireysel ve örgütsel açıdan incelenebilir. İş tatmini; yaş, cinsiyet, tecrübe, sahip olunan meslek, medeni durum, eğitim düzeyi gibi bireysel faktörlerden etkilenebileceği gibi iş yükü, çalışma ortamı, hizmet içi eğitim olanakları, terfi fırsatları, işin niteliği gibi örgütsel faktörlerden de etkilenebilmektedir (Pelit ve Öztürk, 2010: 48). İş tatminini etkileyen genel faktörler ve sonuçları şekil 2.1.'de yer almaktadır.

Şekil 2.1. İş Tatminini Etkileyen Etmenler ve Sonuçları



Kaynak: Özkalp ve Kirel 2007:75.

İş tatmininin üç önemli boyutu vardır. Bunlardan birincisi bireyin işine karşı olan duygusal tutumudur. Bu boyut, doğrudan gözlenemez, işyerine yansıtılan davranışlardan anlaşılabilir. İkinci boyut, iş ile ilgilidir. Bireyin önem verdiği değerlerin olumlu veya olumsuz karşılanması iş tatminini tayin eder. Üçüncü boyut ise iş tatmininin birbiri ile ilgili tutumlardan oluşmasıdır. Bu boyut, insanların yaptıkları işin, yaşamlarında değer verdikleri bir takım faktörleri karşılayıp karşılamaması ile ilgilidir (Özkalp ve Kirel, 2007: 73).

### 2.2.1. İş Tatminini Etkileyen Kişisel Faktörler

İş tatmini düzeyini belirleyen kişisel faktörler, çalışanın fiziksel ve duygusal alanına karşılık gelen özellikleridir. Bunlar arasında yaş, cinsiyet, medeni durum, statü, tecrübe ve eğitim düzeyini saymak mümkündür (Özaydın ve Özdemir, 2014: 260).

İş tatminine ya da tatminsizliğine neden olan etkenler bireyden bireye farklılık gösterir. Her bir etken, her bir bireyi farklı düzeyde etkiler ya da etkilemez. Her bireyin farklı özelliklere sahip olması sonucu, çalışanların işten aldıkları doyum miktarı da farklılaşmaktadır (Koroğlu, 2011: 252). Çalışanların yaşları, cinsiyetlerine bağlı sorumlulukları, fiziksel ve ruhsal sağlıkları, öz saygıları, sosyal ilişkileri, beklentileri gibi kişisel faktörler, iş tatminini olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Yöneticilerin çalışanlarına sunduğu imkan ve ortamlarda bireysel farklılıkları göz önünde bulundurması iş tatminine katkı sağlayabilir (Uludağ, 2017: 14).

### **2.2.1.1.Genetik Özellikler ve Kişilik**

Zeka, fiziksel durum, sakatlık, hastalık gibi kalıtsal özellikler kişiliğin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla çalışanların örgüte karşı tutumunda ve iş tatmini üzerinde, genetik özelliklerinin etkisi olduğu ifade edilebilir (Eroğlu, 2011: 141).

Kişilik faktörü, iş tatmini ile yakından ilişkilidir. Çalışanların kişiliği, işin gerekleri ile ne kadar uyumluysa iş tatmini o kadar yüksek olacaktır. Çalışanların zekası, bedensel durumu, fiziksel özellikleri gibi genetik özelliklerinin de örgüte karşı tutumu ve iş tatminini etkilediği kabul edilmektedir (Akıncı, 2002: 15).

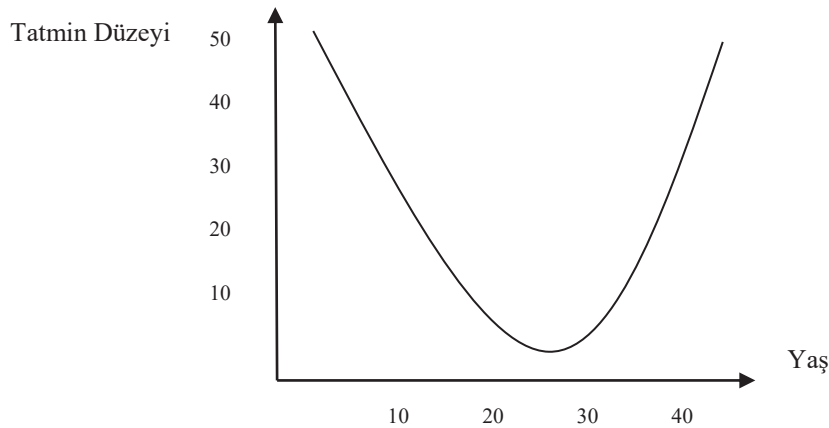
### **2.2.1.2.Cinsiyet**

Yapılan çalışmalarda cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişki belirlenmiştir. Ancak farklı görüşler ortaya atılmaktadır. Bir grup, kadın ve erkek farklı beklentilere sahip olduğu için iş tatmininin cinsiyete göre farklılık gösterdiğini savunurken; diğer grup, bu ikisi arasında iş tatmini açısından herhangi bir fark olmadığını savunmaktadır (Kılıçlar ve Düzgün, 2014: 181). İş tatmin düzeyi arasındaki farklılıklar, cinsiyetten çok beklentilerle ilgilidir. Örneğin kadınlar çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirken, erkekler daha çok ücret, kariyer gelişimi, ilerleme fırsatları gibi konulara önem vermektedir (Çarıkçı, 2000: 161). Bunun sonucunda kadınlar, erkeklerden daha fazla tatmin sağlamaktadır (Kırel, 1999: 117-118).

### **2.2.1.3.Yaş**

İş tatmini ile ilişkili faktörlerden bir diğeri de yaştır. Herzberg, iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi U şeklinde bir eğri ile açıklamıştır. Şekil 2.1.de görüldüğü üzere erken yaşta iş hayatına atılan bireylerde iş tatmini yüksek olmaktadır. Bu bireyler otuzlu yaşlara geldiğinde tatmin düzeyinde düşüş başlamaktadır. Bireylerin, çalışma hayatının sonuna yaklaştıkça iş tatminleri tekrar artma eğilimine girmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 255). Tuta (2008: 49), bu durumu genç çalışanların işe ilk girdiklerinde piyasa koşullarını tam olarak bilmemelerinden dolayı iş tatminlerinin yüksek olması, piyasayı tanıdıktan sonra kendi çalışma koşulları ile kıyaslamaları sonucu tatminlerinin düşmesi ve yaşın ilerlemesiyle birlikte beklentilerin azalması, dolayısıyla tatmin düzeyinin tekrar yükselmesi şeklinde açıklamaktadır.

Şekil 2.2. İş Tatmini ve Yaş İlişkisi



*Kaynak: Keser 2006:106.*

#### **2.2.1.4. Tecrübe**

Tecrübe de yaş gibi iş tatmini düzeyinde etkili bir faktördür. Birey çalıştığı örgütte deneyim kazandıkça örgüte karşı olumlu tutum geliştirir. Bireyin bu tutumları, örgütlerine karşı iş tatminini oluşturur. Öte yandan çalışanın hizmet süresi arttıkça beklentilerinde bir azalma olmakta ve bu nedenle tatmin düzeyinde artış görülmektedir. Ancak, iş hayatına yeni atılan gençler, gerçekçi olmayan beklentileri nedeniyle kısa sürede iş tatminsizliği yaşayabilirler (Sevimli ve İşcan, 2005: 57).

#### **2.2.1.5. Eğitim Düzeyi ve Meslek Grubu**

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden biri de eğitim düzeyidir. Burada önemli olan bireyin birikim ve beklentileri ile örgüt tarafından sağlanan olanakların örtüşmesidir. Çalışanların eğitim düzeyleri ne kadar yüksekse, iş ile ilgili beklentileri o kadar yüksek olmaktadır (Efeoğlu ve Özgen, 2007: 28). Eğitim seviyesi ve yeteneklerdeki artışın karşılığını örgütten alamadığını düşünen çalışanın iş tatmini seviyesinde bir azalma meydana gelebilir (Sığırı ve Basım, 2006: 135).

#### **2.2.1.6. Medeni Durum**

Medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde, genellikle evli çalışanların, bekarlara göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, aile yaşamındaki doyumun işe yansımaları olabilmektedir. Ayrıca bu durum,

evliliğin çalışanların işle ilgili beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanabilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 128).

### **2.2.2.İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler**

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler, iş ve iş ortamı ile ilgilidir. Burada, örgütte bireye nasıl davranıldığı, hangi işlerin verildiği, bu işlerin özellikleri, çalışanın diğer bireylerle ilişkisi, ödül sistemleri gibi durumlardan söz edilebilir. Örgütsel faktörler bireysel faktörlerle etkileşim içindedir ve çalışanların iş tatmini düzeyini etkilemektedir (Çiftyıldız vd., 2017: 102).

#### **2.2.2.1.Ücret ve Sosyal Haklar**

İşletmeler için bir maliyet kalemi olarak görülen ücret, çalışanlar için önemli bir tatmin aracıdır. Ücretin kişinin ihtiyaçlarını gidermekte yeterli olup olmaması, alınan ücretin yapılan iş ile orantılı olduğunun düşünülmesi, iş tatminini etkiler (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5). Çalışan, aldığı ücretle ihtiyaçlarını karşılayabiliyorsa, işletmede eşit işe eşit ücret ilkesi uygulanıyorsa bu durum çalışanın iş tatminini olumlu yönde etkiler (Keser, 2006: 80).

Çalışan tatminini etkileyen bir başka faktör, işletmenin çalışanlara sağladığı sosyal imkanlardır. İşletme çalışanlara kreş, yol ücreti, yemek vb. çeşitli sosyal haklar sağlayabiliyorsa, bu durum da iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Ancak, çalışanın sosyal haklardan elde ettiği menfaatler, ücret kadar önem taşımamaktadır (Erdoğan, 1994: 376).

#### **2.2.2.2.Ast-Üst İlişkileri**

Şef ve yöneticilerin yönetim tarzı, iş tatminini etkileyen başka bir faktördür. Çalışanlar, yöneticilerin güvenilir, adaletli ve yetenekli olduklarına dair inanç geliştirdiklerinde ast üst ilişkileri istenilen düzeyde gelişmiş olur (Semercioğlu vd., 2012: 24). Amirlerin, çalışanı katılımdan uzak tutması ve alınan kararlarda fikrini sormaması iş tatminsizliğine neden olabilir (Kuşluyan, 2009: 54). Buna karşın çalışanın görüşlerinin alınması, görüşlerine değer verilmesi, işi sahiplenmesini ve iş tatmininin olumlu yönde etkilenmesini sağlar (Akıncı, 2002: 76).

Ayrıca, yöneticilerin uyguladığı kararlar çalışanları desteklemelidir. Böyle bir tutum içerisine giren yönetici çalışanları etrafında toplayabilir. İş sürecinde çalışanların üstler tarafından fikirleri alınmaz, onların sorunlarıyla ilgilenilmez ise personelde tatminsizlik duyguları gözlemlenebilir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

### **2.2.2.3.Çalışma Arkadaşları**

İnsan sosyal bir varlıktır. Bunun sonucu olarak, kendisini yalnızlığa iten bir işte çalışmak kişinin işini sevmemesine neden olabilir. Bu nedenle, örgütteki diğer çalışanlarla iletişim kuramayan çalışanların, iş tatminsizliği artmaktadır. Çalışan ancak birlikte çalışmaktan keyif alacağı bir toplulukta yer alıyorsa işinden tatmin duyacaktır (Terekli, 2010: 77).

Çalışanların, yaptıkları işin sonundaki beklentileri sadece maddi değildir. Çalışan gününün yarısından fazlasını işyerinde geçirerek çalışma arkadaşları ile sosyalleşme içindedir. Bunun sonucunda da işyerinde destekleyici iş arkadaşları ile çalışan kişilerin tatmin düzeyleri yüksek olmaktadır (Erdoğan, 1996: 242).

Çalışan, çalışma grubundaki ilişkilerden etkilenmektedir. Çalışma grubunun önemi bazı işlerde ön plana çıkmaktadır. Ekip halinde çalışmayı gerektiren işlerde kişi bağımlılık gösterebilmekte, çalışanların aynı baskıya maruz kalma ve diğer gruplardan ayrılma deneyimleri ortak olmaktadır (Erdil vd., 2004: 20).

Bir işletmede, çalışanlar arasında olumlu ilişkiler kurulur, işbölümü yapılır, ortak hareket edilirse; hem işletmede üretim artışı ve verimlilik gibi istenen durumlar sağlanacak, hem de çalışanın mutluluğu ve tatmini sağlanmış olacaktır (İşcan ve Sayın, 2010: 201).

### **2.2.2.4.Hizmetiçi Eğitim**

İşe alınan bireylerin eğitim yoluyla bilgi ve becerilerinin artırılması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Eğitim, çalışanların güdülenmesine, bilgi ve yeteneklerini artırarak yükselme olanaklarından faydalanmasına, çalışanlar arasında işbirliği ve koordinasyonun sağlanmasına, başarılı olmanın yollarının açılmasına ve bu şekilde iş tatmininin artmasına katkıda bulunmaktadır (Kuşluyan, 2009: 54).



### **2.2.2.5. Terfi Fırsatları**

Terfi, çalışanın işletmedeki daha üst basamaktaki bir işe atanmasını ifade eder. Örgütün, çalışanların bilgi ve yeteneklerinden daha etkin faydalanmasını sağlar. Çalışanı ise kapasitesini geliştirmesi yönünde motive eder. Terfi ayrıca bir davranışın karşılığı ya da ödülü olarak işlev görebilir (İşcan ve Sayın, 2010: 200).

Terfi fırsatları, çalışan tatmininde önemli bir faktördür. Yükselme olasılığının olması, sıklığı, adilliği ile yükselme isteğinin duyulması, bu etkenin tatmin sağlayıcılık niteliğini arttıran unsurlardır (Toker, 2006: 150). İlerleme ve yükselme ümidi kalmayan çalışanların iş tatmin düzeyi de düşük olacaktır (Eren, 2001: 510).

### **2.2.2.6. Yönetim Tarzı ve Denetim**

Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır. Bunlardan birincisi, çalışanların kararlara katılımının sağlanmasıdır. Kararlara katılım, kişinin kendisine saygı duymasını sağlayacaktır. Bu durum iş tatmininin artırılmasının yanı sıra işletme içi alınan kararların iyileştirilmesini de sağlayacaktır. İkincisi, yönetimin çalışan merkezli olmasıdır. Yönetimin çalışanlarla ilişkilerini destekleyerek katkıda bulunması, çalışanların iş tatminini arttırmaktadır (Erdil vd., 2004: 19). İş tatmininin sağlanabilmesi için örgütlerde çalışanların görüşleri alınmalı ve çalışanların alınacak kararlara katılımları teşvik edilmelidir (Semercioğlu vd., 2012: 25).

Yönetim açısından denetim, planlanan işin planlanan şekilde yapılıp yapılmadığını ortaya koymak içindir. Ancak çalışanlar denetlenmekten hoşlanmamaktadır. Yönetim tarafından yapılan denetimler düzeltmeye yönelik ve yapıcı nitelikte olmalıdır. Kusur arayıcı, suçlayıcı, küçük düşürücü, üstünlük sağlayıcı nitelikteki denetimler, çalışanların iş tatmini üzerinde olumsuz etkiye neden olmaktadır (Orhan, 2013: 32).

### **2.2.2.7. İş Güvencesi**

İş güvencesi, çalışma hakkının korunması anlamına gelmektedir ve çalışanın geleceğe güvenle bakmasını sağlar. İş güvencesizliği, çalışanın gelecek olayları kontrol etme yeteneğini ve değer yargılarını olumsuz olarak etkileyerek, iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Poyraz ve Kama, 2008: 145-148).

### **2.2.2.8.İşin Niteliği**

İşin yapısının tekrarlara dayanmaması, işin ilgi çekici olması, çalışanın işini özgür biçimde yapabilme olanağının bulunması, iş tatminini olumlu etkilemektedir (Özkalp ve Kırel, 2007: 76). Çalışanın yeteneklerini göstereceği, herkesin yapamayacağını düşündüğü işleri yapması, onu mutlu ederek tatmin düzeyini yükseltecek, işten ayrılma, işe devamsızlık gibi istenmeyen durumları engelleyecektir (Erdoğan, 1994: 377).

### **2.2.2.9.Çalışma Ortamı**

Çalışanlar zamanlarının büyük bir kısmını iş yerinde geçirmektedir. Bu nedenle çalışma ortamı çalışanları memnun edecek özellikleri taşımalıdır. Bunun için öncelikle güvenli bir çalışma ortamının sağlanması gerekmektedir. Meydana gelen iş kazaları örgüt nezdinde moral çöküntüsüne neden olarak çalışanların hem performanslarını hem de işletmeye karşı tutumlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Özdemir vd., 2016: 60).

İşyerlerinde çalışanların ortak kullanım alanlarının güvenli ve iyi düzenlenmiş olması da iş tatminini olumlu yönde etkileyen faktörlerden birisidir. Soyunma odaları, dinlenme yerleri, yemekhaneler vb. ortak kullanım alanlarının uygun koşullara sahip olup olmaması, işyerinin ısısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü seviyesi, çalışma saatleri ve dinlenme araları, konumu, temizliği ve kalitesi, iş teçhizatı gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar iş tatminini etkilemektedir (Kuşluyan, 2009: 51-57).

Çalışma ortamı ile ilgili koşulların en üst düzeye ulaşması çalışanın moral yapısını etkiler ve kurumla bütünleşmesini sağlayarak, iş tatminini kolaylaştırır (Özaydın ve Özdemir, 2014: 256). Genel olarak, çalışanlar, çalışmaya elverişli koşulları olan işi ve işyerini tercih etmekte, bunlara yüksek değer vermektedirler (Toker, 2006: 151).

### **2.2.2.10. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği**

Rol, başkalarının çalışandan beklediği ve istediği işlem ve eylemlerdir. Rol çatışması, çalışanın iş yerinde birbiriyle çatışan talep ve beklentilerle karşılaşması ile ortaya çıkar (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 49). Kişi birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kaldığında, mevcut yetenekleri ile görevin gerekleri arasında uyum olmadığında, işini ya da görevini sevmeyişinde, yöneticilerden çelişkili emirler aldığı anda rol çatışması meydana gelmektedir (Eroğlu, 2011: 430).

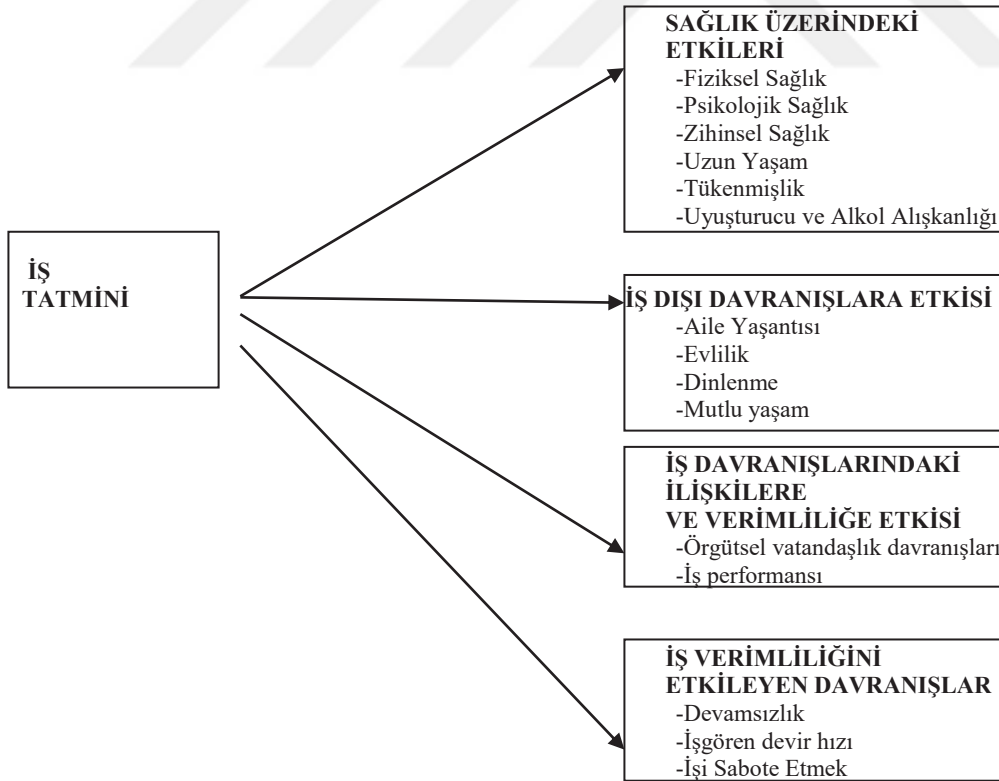
Rol belirsizliği ise, çalışandan beklenen rollerin kesin tanımlanmadığı durumlarda ortaya çıkar. Çalışanın, üstlenmesi gereken roller hakkında bir belirsizlik olması ve ne yapacağını bilememesi de rol belirsizliğine neden olur. Yetersiz iş tanımları rol belirsizliğinin diğer bir nedenidir (Demir, 2011:52).

Yapılan çalışmalarda, rol çatışması olan çalışanlarda iş tatmininin düşük, gerilimin ise yüksek olduğu gözlenmiştir. Rol belirsizliğinin, iş tatmini ile negatif yönde bir ilişki içinde olduğu, diğer bir deyişle rol belirsizliğinin iş tatminini olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır (Kuşluyan, 2009: 60).

### 2.3. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminini etkileyen faktörler, kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Dolayısı ile iş tatminsizliğinin sonuçları da bireysel farklılıklardan etkilenmektedir. İş tatmininin, sadece iş yaşamını değil, iş dışı yaşamı da etkilediğini ifade eden Ezedeen (2003), bu durumu, Şekil 2.3'teki gibi ortaya koymuştur (Pelit ve Öztürk, 2010: 50).

Şekil 2.3. İş Tatmininin Etkileri



Kaynak: Ezedeen 2003'den aktaran Pelit ve Öztürk 2010:51

### 2.3.1. İş Tatminsizliğinin Bireysel Açıdan Sonuçları

Birey, yaşamının büyük bir kısmını işyerinde geçirmektedir. Bu nedenle, işinden aldığı tatmin tüm hayatına yansımaktadır. Bireyin işinden aldığı tatmin, onun bedensel ve ruhsal sağlığı, genel mutluluk düzeyi ve aile ilişkilerini etkilemektedir (Örücü vd., 2006: 39). Yapılan araştırmalar, iş tatmini ile yaşam tatmini arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğunu göstermektedir (Kuşlvan, 2009: 72).

Kişilerin iş tatminine ulaşmaları, ruhsal ve bedensel sağlıklarını olumlu etkilerken; iş tatminsizliği, psikolojik ve bedensel açıdan çeşitli sorunlara yol açabilmektedir (Semercioğlu vd., 2012: 30). İş tatminsizliği, bireyi strese sokmakta, hayal kırıklığına uğratmakta ve baş ağrısı, uykusuzluk, yorgunluk gibi bulgulara neden olmaktadır (Akıncı, 2002: 12). Ayrıca, geçimsizlik, hırçınlık gibi davranışlar meydana getirebilmektedir (Tor, 2011: 69).

İş tatmini sağlanamayan birey, kişisel yeteneklerini ortaya koyamaz, kendini gerçekleştiremez. İş tatminsizliği, işten soğumaya, moralsizliğe, düşük verime neden olacak ve bireyde sosyal ve psikolojik sorunlar yaratacaktır. Bu sorunların aileye yansımaları sonucu tatminsizlik sadece birey düzeyinde değil toplum düzeyinde de olumsuz etkilere yol açacaktır (Toker, 2006: 170).

### 2.3.2. İş Tatminsizliğinin Örgütsel Açıdan Sonuçları

Bireylerin yaptığı işten tatmin sağlamamaları sadece kendilerini değil örgütlerini de etkiler. Tatmin düzeyleri düşük çalışanlar, işlerine karşı olumsuz tepkiler geliştirir (Pelit ve Öztürk, 2010: 51). İş arasında gerekenden fazla mola vermek, mesai saatlerini özel işlerini yapmak için kullanmak, olmadığı halde meşgulmüş gibi davranmak, işi geciktirmek, iş arkadaşları ile gereğinden uzun sohbet etmek, kurallara uymamak, disiplin dışı davranışlar geliştirmek, saldırgan davranışlar sergilemek, işletmeye zarar vermek, işi sabote etmek gibi davranışlar bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Demirdağ, 2015: 93).

İş tatminsizliğinin örgütsel açıdan sonuçlarından bir diğeri de çalışanın işine olan ilgisizliğidir. İlgisizlik, çalışanda dikkat eksikliğine neden olarak sürekli hata yapmasına neden olmakta, bu durum ise hem çalışanın, hem de beraber çalıştığı arkadaşlarının motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyerek, performans düşüşüne neden olabilmektedir (Terekli, 2010: 89).

İş tatminsizliğinin, çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığı, işletmenin verimliliği ve çalışma ortamı gibi doğrudan etkilerinin yanı sıra, toplum huzuru, ekonomik gelişme, tasarruf sağlama gibi dolaylı etkileri de bulunmaktadır. Modern yönetim anlayışına göre işletmelerin başarısı sadece maddi verilere dayalı değişkenlere göre değil insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini, sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olarak görülmelidir (Köroğlu, 2011: 250).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞ TATMİNİ

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel güven ve iş tatmini kavramları otel işletmeleri açısından ele alınacaktır. Çalışanların örgütlerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına duydukları güven düzeylerinin sonuçları ile iş tatmini ve tatminsizliğinin otel işletmeleri açısından sonuçları incelenecektir.

#### 3.1. Otel İşletmelerinde Örgütsel Güvenin Sonuçları

Çalışanların çalışma şartlarının şekillenmesinde, kişilik özelliklerinin yanı sıra iş hayatında edinmiş oldukları olumlu ve olumsuz duygular etkili olmaktadır. Hizmet sektöründe çalışanlar bir taraftan bir takım baskılarla mücadele ederken, diğer taraftan müşterilerin ihtiyaçlarını onları memnun edecek şekilde karşılama yükümlülüğü içerisinde. Bu durum çalışma şartlarını zorlaştırarak, çalışanın olumlu duygularının geliştirilmesini kaçınılmaz hale getirmektedir (Güven ve Sezici, 2016: 112).

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin başarısı, çalışanların yüksek performans göstermesine bağlıdır. Örgütte güven ortamı yaratılırsa çalışanlar performanslarını üst seviyeye çıkartmak için çaba sarf edecektir (Akgündüz, 2014: 185).

Çalışanlar açısından güven, öncelikli bir duygudur. Çalışanlar işlerini en doğru ve hızlı yapabilmek için örgüt ve yöneticilerine güven duymak durumundadır (Acar vd., 2018: 153). Çalışanlar örgütlerine, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine güven duyduklarında ve bu durum karşılıklı olduğunda, ekip çalışması artarak işletme faaliyetleri daha verimli hale gelecektir. Çalışanların sahip olduğu güven duygusu, hem işletme içinde hem de işletme dışındaki sosyal ilişkilerin güçlendirilmesine yardımcı olacaktır (Demirdağ, 2015: 102).

#### 3.2. Otel İşletmelerinde İş Tatmini ve İş Tatminsizliğinin Sonuçları

Emek yoğun bir sektörde faaliyet gösteren otel işletmelerinde işgücü, diğer sektörlerle göre daha fazla önem taşımaktadır. Otel işletmeleri, üretim işletmelerine göre daha fazla işgücüne ihtiyaç duyar ve teknolojiden sınırlı miktarda faydalanabilir. Bu işletmeler açısından hizmet kalitesinin temel belirleyicisi çalışanlardır (Öztürk ve Alkış, 2011: 439-442).

Yıldız uygulamaları ile otel işletmelerinin fiziki yapıları belli standartlara çekilmiştir. Böylece, hizmet kalitesi, müşteri tatmini, verimlilik gibi konularda insan kaynakları ön plana çıkmıştır (Aşikoğlu, 1997: 38).

Otel işletmelerinin müşterilerini memnun etmesi kolay değildir. Bu duruma yol açan birçok neden bulunmaktadır. Bunların başında üretim ve tüketimin aynı zamanda olması gelir. Dolayısı ile üretimin neredeyse sıfır hata ile gerçekleşmesi gerekir. Ancak, üretilen hizmetin niteliğine bağlı olarak, makineleşmenin sınırlı miktarda olması, üretimde yanlış yapma olasılığını ve hizmetin standardize edilememesini beraberinde getirmektedir. Bunun sonucunda bir konaklama işletmesinde farklı çalışanlar tarafından verilen hizmetler birbirinden farklılık göstermektedir. Hatta aynı çalışan tarafından verilen hizmetler bile farklı olabilmektedir (Örücü ve Esenkal, 2005: 143).

Çalışanın işini yaptığı sırada hissettiği duygu ve düşünceler, onun hizmet kalitesini etkiler. Bu durum otel işletmelerinde çalışan tatmini ile müşteri tatmini ve dolayısı ile işletme başarısı arasında ilişki bulunduğunu göstermektedir. (Toker, 2006: 154). Müşterinin konakladığı otelden yüksek düzeyde tatmin olarak ayrılması, büyük ölçüde ona hizmet veren çalışanın işinden ve işyerinden tatmin olması ile ilişkilidir (Akıncı, 2002: 2).

Çalışanların iş tatminsizliği yaşamaları, örgüt içinde çeşitli sorunlara neden olmaktadır. Bu sorunların sonuçları sektöre göre farklılıklar göstermektedir (Unur ve Ertaş, 2015: 9). Otel işletmeleri açısından düşünüldüğünde düşük iş tatminine sahip çalışanın, konuk ile yeterli düzeyde iletişim kuramaması müşteri memnuniyetsizliğine neden olacaktır. Bu durum işletme hakkında olumsuz izlenim yaratarak, işletmenin imajını negatif yönde etkileyecektir (Sökmen ve Sezgin, 2017: 238).

Pelit ve Öztürk (2010: 52)'e göre otel işletmelerinde, iş tatminsizliğinin neden olabileceği birçok sorun bulunmaktadır. Müşteri ve personel şikayetlerinin artması, hizmetlerde aksama ve gecikme, dayanıklı tüketim mallarının sık sık arızalanması, zayi artışları, yiyecek ve içecek kalitesindeki azalmalar, iş kazalarının artması, satışlarda ve karda azalmalar bu sorunlara örnek olarak verilebilir.

Sonuç olarak özellikle emek yoğun üretimine dayalı olan otel işletmelerinde, çalışan tatmini sağlanamazsa verilen hizmetin kalitesinin düşmesi kaçınılmaz olacaktır. İş tatmini sağlanamayan çalışanların verimli ve uyumlu bir şekilde çalışamayacağı ifade edilebilir (Köroğlu, 2011: 246).

### 3.3. Otel İşletmelerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Güven ile iş tatmini arasındaki ilişki, birçok araştırmacı tarafından konu edilmiştir. Yapılan araştırmaların sonucunda; örgütsel güven ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2005; Yazıcıoğlu, 2009; Demirdağ ve Güçer, 2014; Öktem vd., 2016; Çiçek ve Macit, 2016; Aydın, 2017).

Otel işletmelerinde örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan çalışmalar Tablo 3.1.'de özetlenmiştir.

Tablo 3.1. Otel işletmelerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Saptamaya Yönelik Yapılan Çalışmalar

YAZAR	KONU	SONUÇ
Kuşluvan ve Kuşluvan (2005)	Otel işletmelerinde iş ve işle ilgili faktörlerin işgören tatmini üzerindeki görece etkisi: Nevşehir ili Örneği	İnsan kaynakları uygulamaları ve sosyal ilişkiler iş tatmini üzerinde etkilidir.
Yazıcıoğlu (2009)	Konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir alan araştırması	Örgüte duyulan güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.
Demirdağ ve Güçer (2014)	Organizational trust and job satisfaction: A study on hotels	Örgütsel güvenin alt boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
Çiçek ve Macit (2016)	Konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi	Örgütsel güven ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.
Öktem vd. (2016)	Örgütsel güven ile örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Otel işletmelerinde bir uygulama	Örgüt iklimi ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Diğer değişkenler arasında anlamlı ilişki mevcuttur.
Aydın (2017)	Örgütsel güven iş tatmini ilişkisi: İstanbul otelcilik sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma	Örgütsel güvenin alt boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Çalışanların tatmin duygusunun oluşmasında birçok faktör etkilidir. Bu faktörlerden bir tanesi de örgütsel güvendir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 47). Çalışanların işletme içi ilişkilerinin güvene dayalı olması beklentilerine, becerilerine ve yeteneklerine olumlu yönde etki ederek iş tatminini etkileyecektir. Çalışanın yöneticisine, çalışma arkadaşlarına, örgütüne güven duyması, yüksek moral ve işine bağlı olmasını sağlayacaktır. İş tatmini, çalışanın iş ile ilgili deneyimleri sonucunda ulaştığı olumlu duygular olduğuna göre güven duygusunun bu olumlu duyguları desteklediği söylenebilir (İşcan ve Sayın, 2010: 203).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Örgütsel güven ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacı ile yapılan bu çalışmada, otel işletmelerinde çalışanlara yönelik yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. Aynı amaca yönelik olarak araştırma modeli ve hipotezler oluşturulmuştur.

#### 4.1. Araştırmanın Metodolojisi

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı, önemi ve araştırmanın sınırlılıkları belirtilmiş, hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmanın yöntemi ayrıntılı olarak değerlendirilerek evren ve örneklem, veri toplama teknikleri ve verilerin analizi hakkındaki bilgilere yer verilmiştir.

##### 4.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada incelenen, turizm sektörünün önemli bileşenlerinden biri olan otel işletmelerinde çalışanlar, işletmeler tarafından verilen hizmetlerin yerine getirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Çalışanların işlerine karşı olumsuz tutum geliştirmeleri, çalışan performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum otel çalışanlarının iş tatmininin sağlanmasını işletmeler açısından önemli hale getirmektedir.

Bu çalışmada, otel çalışanlarının örgütsel güveni ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yanı sıra, örgütsel güven ve iş tatmininin demografik değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği de analiz edilerek değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonuçlarından faydalanarak turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel güven ve iş tatminleri değerlendirilerek literatüre katkıda bulunulması amaçlanmıştır.

##### 4.1.2. Araştırmanın Önemi

Otel işletmelerinin ekonomik amaçlarına ulaşabilmelerinde müşteri memnuniyeti oldukça önemlidir. Bunu sağlamanın en önemli yolu kaliteli hizmet sunmaktır (Giritlioğlu

ve Olcay, 2014: 5). İşini sahiplenen, kendisini işletmenin bir parçası olarak görebilen, aidiyet duygusu hissederek işini yapabilen çalışanlar kaliteli hizmet verebilecektir (Akmaz ve Erbaşı, 2017: 127).

Güven, hem kişilerarası ilişkiler hem de işyerindeki ilişkiler açısından önemli bir kavramdır. Güven organizasyonlarda iletişimin temelini oluşturur ve işletmelerin başarıya ulaşmasını ve bu başarıyı sürdürmesini sağlar (Örücü ve Kambur, 2017: 1109). Hizmet sektöründe insan ilişkilerinin ve sosyal sermayenin önemi diğer sektörlere göre daha fazla olduğundan, bu sektörde güvenin sağlanması ve korunması daha önemlidir (Seçilmiş ve Kılıç, 2017: 66). Örgütsel güven ortamının sağlanması birçok olumlu sonucu beraberinde getirecektir. Bu sonuçlardan birisi de iş tatmininin artması yönünde olacaktır. İşletmelerin bu olumlu sonuçlardan faydalanabilmeleri açısından bu iki kavram arasındaki ilişkinin incelenmesi önem taşımaktadır.

#### **4.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmada uygun örnekleme yöntemi ile Çanakkale il merkezinde hizmet veren üç, dört ve beş yıldızlı on dört otel işletmesi seçilmiş, bu işletmelerde çalışan 265 kişi incelenmiştir. Araştırmanın sonuçları verilerin toplandığı 2017 yılı Ekim, Kasım ayları ile sınırlıdır. Farklı dönemlerde toplanacak veriler farklı sonuçlar verebilir. Ayrıca, araştırmada ölçülen örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri, kullanılan ölçeklerin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.

Çalışanların tarafsız değerlendirme yapamayacakları düşünülerek ücret ve sosyal haklarla ilgili görüşleri sorgulanmamıştır. Araştırma konusu dışında tutulduğu için ücret ve sosyal hakların iş tatmini ve örgütsel güven üzerindeki etkileri ölçülemeyecektir.

Otel yöneticileri ile yapılan görüşmelerde işletmede çalışan sayısı ile ilgili bilgi istenmiştir. Yaklaşık sekiz yüz çalışan olduğu tespit edilmiştir. Bu sayının değişkenlik gösterdiği, özellikle sezonda iş yoğunluğuna bağlı olarak çalışan sayısının arttığı bu nedenle net bir cevap verilemeyeceği ifade edilmiştir.

#### **4.1.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın temel hipotezine göre, örgütsel güven ile iş tatmini arasında ilişki bulunmaktadır. Diğer hipotezlere göre demografik değişkenler ile örgütsel güven ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Bu varsayımlar

çerçevesinde ilgili literatür taraması yapılmış, araştırma problemi tanımlanmış ve hipotezler oluşturulmuştur.

Demirdağ (2015) tarafından, örgütsel güven algısı ile iş tatmini düzeyi arasındaki ilişkinin ortaya konması amacı ile konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, çalışanların örgütsel güven algıları ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Çiçek ve Macit (2016), konaklama işletmelerinde çalışanlara yönelik yapmış oldukları çalışmada, iş tatmini ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Yapılan analizler sonucunda çalışanların örgütsel güven düzeyleri ile iş tatminleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmalardan esinlenerek şu hipotez belirlenmiştir:

H1: Örgütsel güven ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Yazıcıoğlu (2009), konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmini ve örgütsel güven düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmini ve örgütsel güven düzeyleri ile eğitim, kıdem ve yaş değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Akkoyun ve Kalkın (2015), çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların örgütsel güven algıları, eğitim durumu, işletmede çalışma yılı, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. İşcan ve Sayın (2010), örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemiş; eğitim durumu değişkeninin hem iş tatmini hem de örgütsel güven ile anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Aydın (2017) tarafından örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisini belirlemek amacı ile konaklama işletmesi çalışanlarına yönelik yapılan araştırma sonucunda, çalışanların mevcut işletmelerindeki toplam çalışma süreleri ile örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yeşilyurt ve Koçak (2014), yapmış oldukları çalışmada, turizm eğitimi alan otel çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin, turizm eğitimi almayanlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu ve benzeri çalışmalardan esinlenerek şu hipotezler belirlenmiştir:

H2a: Çalışanların yaşları ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2b: Çalışanların yaşları ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3a: Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3b: Çalışanların cinsiyetleri ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4a: Çalışanların medeni durumları ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H4b: Çalışanların medeni durumları ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5a: Çalışanların eğitim durumları ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5b: Çalışanların eğitim durumları ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6a: Çalışanların işletmede çalışma yılı ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6b: Çalışanların işletmede çalışma yılı ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7a: Örgütsel güven düzeyi ile turizm eğitimi alınan kurum arasında anlamlı bir farklılık vardır”

H7b: İş tatmini düzeyi ile turizm eğitimi alınan kurum arasında anlamlı bir farklılık vardır”

Ünal (2011), yapmış olduğu çalışmada, örgütsel güvenin alt boyutlarından, çalışma arkadaşlarına güven ile işletmenin yıldız sayısı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Buna göre, beş yıldızlı otellerde çalışanlar, diğer işletmelerde çalışanlara göre birbirlerine daha fazla güvenmektedir. Akmaz ve Erbaşı (2017), yapmış olduğu çalışmada beş yıldızlı otellerde çalışanların örgütsel güven düzeylerinin dört yıldızlı otellerde çalışanlara nazaran daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu ve benzeri çalışmalardan esinlenilerek şu hipotezler belirlenmiştir:

H8a: İşletmenin yıldız sayısı ile çalışanların örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8b: İşletmenin yıldız sayısı ile çalışanların iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### 4.1.5. Evren ve Örneklem

Herhangi bir araştırma alanına giren bireylerin tümüne evren adı verilir. Örneklem ise belli bir evrenin temsilcisi bir birimdir (Balcı, 2010: 88). Bu araştırmanın evrenini Çanakkale il merkezinde bulunan üç, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan yaklaşık 800 kişi oluşturmaktadır. Çalışmanın örnekleme ise Çanakkale il merkezinde üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 265 kişidir.

Araştırmada olasılık dışı örnekleme türlerinden biri olan uygun (kolayda) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Uygun örnekleme yönteminde evren içinden seçilecek kesim, araştırmacının yargılarına belirlenir (Arslanoğlu, 2016: 88). Araştırma için 370 adet anket formu dağıtılmış ancak 300 adet anket formu geri dönmüştür. Verilerin aktarımı sırasında bu anketlerden 35 tanesinin eksik ya da yanlış doldurulduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak 265 adet anket değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 4.1. Belirli Büyüklükteki Evrenler için Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri (N= Evren Büyüklüğü, S= Gerekli Örnek Büyüklüğü)

N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	190	127	1100	285	5000	357
20	19	200	132	1200	291	6000	361
30	28	250	152	1300	297	7000	364
40	36	300	169	1400	302	8000	367
50	44	350	185	1500	306	9000	368
60	52	400	196	1600	310	10000	370
70	59	450	212	1700	313	15000	375
80	66	500	217	1800	317	20000	377
90	73	550	226	1900	320	30000	379
100	80	600	234	2000	322	40000	380
110	86	650	242	2200	327	50000	381
120	92	700	248	2400	331	75000	382
130	97	750	254	2600	335	100000	384
140	103	<b>800</b>	<b>260</b>	2800	338	1000000	384
150	108	850	265	3000	341	10000000	384
160	113	900	269	3500	346		
170	118	950	274	4000	351		
180	123	1000	278	4500	354		

Kaynak: Altunışık vd., 2007: 127.

Tablo 4.1.'e göre 800 kişi evren büyüklüğü için kabul edilebilir örneklem sayısı 260'tır. Çalışma 265 kişiye uygulanmıştır. Bu bakımdan örneklem sayısının, 0,05 anlamlılık düzeyinde evreni temsil yeteneğine sahip olduğu ifade edilebilir.

#### 4.1.6. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Katılımcılara uygulanan anket formu üç kısımdan oluşmuştur. Bunlardan ilki Omarov (2009) tarafından düzenlenen Örgütsel Güven Ölçeği'dir. Bu ölçek yirmi iki maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin ifadeleri beşli Likert tipinde düzenlenmiştir. Bunlar “tamamen katılıyorum”, kısmen katılıyorum”, “kararsızım”, “çok az katılıyorum” ve “hiç katılmıyorum” şeklindedir. Katılımcılardan bu seçeneklerden birini seçmeleri istenmiştir. Her yanıt birden beşe kadar puanlanmıştır.

Omarov (2009) tarafından geliştirilen Örgütsel Güven Ölçeği, Terekli (2010) tarafından tekstil sektöründeki çalışanlara yönelik yapılan çalışmada kullanılmıştır. Cankül ve diğerleri (2017), restoran çalışanlarına yönelik yaptıkları çalışmada söz konusu ölçekten faydalanmışlardır. Demirdağ ve Güçer (2015) konaklama işletmelerine yönelik yaptıkları çalışmada, çalışanların örgütsel güven algılarına yönelik bulguları bu ölçek aracılığı ile elde etmiştir.

Anket formunun ikinci kısmını çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek amacı ile kullanılan “Minnesota İş Tatmin Ölçeği” (Minnesota Satisfaction Questionnaire *MSQ*) oluşturmaktadır. Bu ölçek, 1960 yılında Weiss, Davis, England ve Loftquist tarafından geliştirilmiştir. 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçeye çevrilerek, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır (Toker, 2006: 187). Minnesota İş Tatmin Ölçeği yirmi maddeden oluşmaktadır. Ölçek, beşli Likert tipindedir. Ölçek ifadeleri, “Çok memnunum”, “Memnunum”, “Kararsızım”, “Memnun değilim”, “Hiç memnun değilim” şeklindedir. Her yanıt birden beşe kadar puanlanarak, katılımcılardan bu seçeneklerden birini seçmeleri istenmiştir.

Minnesota İş Tatmin Ölçeği, daha önce turizm alanında yapılan çalışmalarda (Akmaz, 2017; Saygı, 2016; Demirdağ ve Güçer, 2016; Demirdağ, 2015; Pelit ve Öztürk, 2010; Yazıcıoğlu, 2009) kullanılmıştır.

Anket formunun üçüncü kısmında, katılımcılara ait yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, işletmede çalışma yılı, turizm eğitimi alınan kurum ve işletmenin sahip olduğu yıldız sayısı bilgilerini içeren demografik sorular yer almıştır.

#### **4.1.7. Veri Toplama Süreci**

Çanakkale İl Turizm Müdürlüğü'ne başvurularak 2017 yılında Çanakkale il merkezinde faaliyet gösteren otellerin listesi alınmıştır. Üç, dört ve beş yıldızlı otellerin yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek araştırma hakkında bilgi verilmiş, gerekli izinler alınmıştır. Yaz aylarında işletmelerdeki yoğun çalışma temposu göz önüne alınarak araştırmanın sezonun sonu olan ekim ve kasım aylarında yapılmasına karar verilmiştir.

Hazırlanan anket formu otel işletmelerine dağıtılmıştır. Çalışanlardan, anket formlarını, gönüllülük esasına dayanarak cevaplamaları istenmiştir. Boş zamanı olan katılımcıların anketi cevaplamaları beklenmiştir. Anket formları, iş yoğunluğundan dolayı anketi cevaplandıramayan katılımcılar için daha sonra teslim alınmak üzere bırakılmıştır.

#### **4.1.8. Verilerin Analizi**

Elde edilen veriler istatistiksel analiz programı ile analiz edilmiştir. Oluşturulan gruplarda iş tatmini ve örgütsel güven düzeylerinin ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Ayrıca iş tatmini düzeyi ve örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek amacı ile her iki ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi yapılmış, Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır.

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere Kolmogorov-Smirnov Testi uygulanmıştır. Test sonucunda verilerin normal dağılım göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle parametrik olmayan testlerden faydalanılmıştır.

Katılımcıların demografik ve çalışma durumları ile ilgili özelliklerini belirlemek amacı ile frekans analizi yapılmıştır. Çalışanların örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri ile demografik değişkenler arasındaki farklılığın belirlenmesinde Mann Whitney U ve Kruskal Wallis Testlerinden; örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesinde Spearman Korelasyon Testinden yararlanılmıştır.

Katılımcıların örgütsel güven ve iş tatmini düzeylerinin, demografik değişkenlerden cinsiyet ve medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacı ile Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Mann Whitney U Testi, puanların normallik varsayımının karşılanmadığı durumlarda ilişkisiz t-testinin alternatifi olarak bilinmektedir (Büyüköztürk, 2013: 166).

Katılımcıların örgütsel güven ve iş tatmini düzeylerinin, yaş, eğitim, işletmede çalışma süresi, turizm eğitimi alınan kurum ve işletmenin yıldız sayısı değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Bu test, tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan alternatifidir (Durmuş vd., 2011: 194). Büyüköztürk'e (2013: 171) göre Kruskal Wallis testinde anlamlı farklılaşma bulunduğu, grupların sıra ortalamalarına bakılarak esnek yorumlar yapılabilir.

Analizlerin anlamlılık düzeyleri  $p < 0,05$ 'tir. Anlamlılık düzeyinin 0,05'ten küçük olduğu durumlarda değişkenler arasında anlamlı farklılaşma olduğu ifade edilmiştir ve değerlendirmeler buna göre yapılmıştır.

## **4.2. Analiz ve Bulgular**

Araştırmada Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Omarov'un Örgütsel Güven ölçeği kullanılarak, 265 anket uygulamasından elde edilen veriler incelenmiştir. Verilerin analizinde farklı istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Katılımcılara ait bulgular, frekans ve yüzde değerler kullanılarak tablo haline getirilmiştir. Ayrıca hipotezlerin geçerliliği istatistiksel olarak analiz edilmiştir.

### **4.2.1. Araştırma Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Araştırma kapsamında çalışanların ölçülen demografik özellikleri; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, işletmede çalışma yılı, turizm eğitimi alınan kurum ve çalıştığı işletmenin yıldız sayısıdır. Araştırmaya katılan 265 kişiye ait demografik bulgular Tablo 4.2.'de yer almaktadır.



Tablo 4.2. Araştırma Grubunun Demografik Özellikleri

Özellikler	Değişkenler	N	%	Özellikler	Değişkenler	N	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	126	47,5	<b>Medeni durum</b>	Evli	137	51,7
	Erkek	139	52,5		Bekar	128	48,3
<b>Yaş Grupları</b>	20 Yaş altı	8	3,0	<b>Eğitim Durumu</b>	Okur yazar	3	1,1
	21-25 yaş	59	22,3		İlkokul	39	14,7
	26-30	77	29,1		Ortaokul	35	13,2
	31-35	40	15,1		Lise	90	34,0
	36-40	34	12,8		Önlisans	49	18,5
	41-50	45	17,0		Lisans	48	18,1
	50 ve üzeri	2	0,8		Lisans Üstü	1	0,4
<b>Turizm Eğitimi Alınan Kurum</b>	Lise	18	6,8	<b>İşletmede Çalışma Yılı</b>	1 yıldan az	35	13,2
	Ön Lisans	47	17,7		1-3 yıl	117	44,2
	Fakülte	22	8,3		3-5 yıl	52	19,6
	Diğer	73	27,6		5-9 yıl	36	13,6
	Eğitim Almadım	105	39,6		10 yıl ve üzeri	25	9,4
	<b>TOPLAM</b>	<b>265</b>	<b>100</b>	<b>Konaklama İşletmesinin Yıldız Sayısı</b>	3 Yıldız	98	37,0
			4 Yıldız		101	38,1	
			5 Yıldız		66	24,9	
	<b>TOPLAM</b>	<b>265</b>	<b>100</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>265</b>	<b>100</b>	

Tablo 4.2. incelendiğinde, katılımcıların 8'inin (%3) 20 yaş altı, 59'unun (%22,3) 21-25 yaş aralığında, 77'sinin (%29,1) 26-30 yaş aralığında, 40'ının (%15,1) 31-35 yaş aralığında, 34'ünün (%12,8) 36-40 yaş aralığında, 45'inin (%17) 41-50 yaş aralığında ve 2'sinin (%0,8) 50 yaş üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan 265 çalışanın 126'sını (%47,5) kadınlar, 139'unu (%52,5) erkekler oluşturmaktadır. Evli bireylerin sayısı 137 (%51,7), bekar bireylerin sayısı ise 128'dir (%48,3).

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında 3 (%1,1) kişinin sadece okur yazar, 39 (%14,7) kişinin ilkokul, 35 (%13,2) kişinin ortaokul, 90(%34) kişinin lise mezunu olduğu; 49 (%18,5) kişinin ön lisans, 48 (%18,1) kişinin lisans ve sadece 1 kişinin lisans üstü eğitime sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan 18 (%6,8) kişi turizm lisesi; 47 (%17,7) kişi ön lisans seviyesinde turizm meslek yüksek okulu; 22 kişi (%8,3) turizm fakültesi mezunudur. Örgün eğitim dışında turizm eğitimi alan çalışan sayısı 73 (%27,6)'tür. Turizm eğitimi almayan kişi sayısı ise 105 (%39,6)'tir.

Bulunduğu işletmede çalışma yılı açısından değerlendirildiğinde araştırmaya katılan kişilerin 35'inin (%13,2) bir yıldan az zamandır işletmede çalışmakta olduğu görülmektedir. İşletmede 1-3 yıl arası çalışanların sayısı 117 (%44,2), 3-5 yıl arası

çalışanların sayısı 52 (%19,6), 5-9 yıl arası çalışanların sayısı 36 (%13,6) ve 10 yıldan fazla süredir çalışanların sayısı 25'tir (9,4).

İşletmenin yıldız sayısına göre katılımcıların dağılımı, 3 yıldızlı işletmelerde 98 (%37) kişi, 4 yıldızlı işletmelerde 101 (%38.1) kişi ve 5 yıldızlı işletmelerde 66 (%24.9) kişi olarak tespit edilmiştir.

#### 4.2.2. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, katılımcıların Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği'ne ilişkin ifadelerine yönelik, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri ile Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha değeri 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Bu değer 0,70 ve üzeri olduğu durumlarda ölçek güvenilir olarak kabul edilmektedir (Durmuş vd., 2011:89).

##### 4.2.2.1. Minnesota İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Bulgular

Minnesota İş Tatmini ölçeğine ilişkin tabloda aritmetik ortalamalar, standart sapmalar ve Cronbach's Alpha değerleri yer almaktadır ( Tablo 4.3).

Tablo 4.3. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Bulgular

Madde No	İş Tatminine İlişkin İfadeler	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach's Alpha
1	Şimdiki işimden meşguliyet sağlaması bakımından memnunum.	3,83	1,047	0,950
2	İşimi tek başına çalışma olanağı olması bakımından seviyorum.	3,86	0,986	0,950
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum.	3,76	1,062	0,949
4	Toplumda saygın bir kişi olma şansı vermesi bakımından memnunum.	3,71	1,103	0,948
5	Amirimden emrindeki kişileri idare etme tarzı açısından memnunum.	3,88	0,990	0,949
6	Amirimden karar verme yeteneği bakımından memnunum.	4,00	0,911	0,948
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum.	3,87	1,027	0,950
8	İş güvencesi sağlaması bakımından memnunum.	4,14	0,880	0,949
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından memnunum.	4,02	0,859	0,949
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından memnunum.	3,81	1,045	0,949
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından memnunum.	4,06	0,921	0,949

12	İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından memnunum.	3,98	0,945	0,947
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum.	3,52	1,279	0,950
14	İş içinde terfi olanağımın olması açısından memnunum.	3,55	1,170	0,949
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesi bakımından memnunum.	3,76	1,116	0,947
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansı sağlaması bakımından memnunum.	3,99	.977	0,948
17	Çalışma şartları açısından memnunum.	3,92	1,010	0,949
18	Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması bakımından memnunum.	3,98	0,977	0,950
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından memnunum.	3,83	1,118	0,948
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden memnunum.	4,06	1,004	0,949
<b>GENEL ORTALAMA</b>		<b>3,87</b>	<b>0,73</b>	<b>0,951</b>

Tablo 4.3'e göre çalışanların en yüksek oranda katıldığı ifadeler sırası ile 8. İfade "İş güvencesi sağlaması bakımından memnunum" (4,14±0,880); 11.ifade "Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından memnunum" (4,06±0,921) ve 20. ifade "Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden memnunum" (4,06±1,004) ifadeleri olmuştur.

13. ifade "Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum". (3,52±1,279) ve 14. ifade "İş içinde terfi olanağımın olması açısından memnunum" (3,55±1,170) ifadeleri çalışanların en düşük oranda katıldığı ifadeler olmuştur. Katılımcıların iş tatmini genel ortalaması ise 3,87'dir.

Standart sapma değerleri ile ilgili yorumlarda bağıl değişkenlik katsayısı göz önüne alınmıştır. Bağıl değişkenlik katsayısı, ifadelerin standart sapmalarının aritmetik ortalamalarına bölünmesi ile bulunmuştur. Bu hesaplama göre, elde edilen sonuç 0,30'dan küçük ise cevapların homojen bir özelliğe sahip olduğu ifade edilebilir. Eğer elde edilen sonuçlar 0,30'dan büyük ise bu durumda, cevapların heterojen olduğu söylenebilir (Saygı, 2016: 88).

Bağıl değişkenlik katsayısı açısından değerlendirildiğinde; ifade 8, ifade 9 (0,21<0,30); ifade 6, ifade 11 (0,22<0,30); ifade 12 (0,23<0,30); ifade 16, ifade 18, ifade 20 (0,24<0,30); ifade 2, ifade 5, ifade 17 (0,25<0,30); ifade 7 (0,26<0,30); ifade 1, ifade 10 (0,27<0,30); ifade 3 (0,28<0,30); ifade 4, ifade 15 (0,29<0,30) ve ifade 19'un

(0,29<0,30), homojen bir dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer ifadeler (ifade 13, 0,36>0,30; ifade 14 0,32>0,30) ise heterojen dağılım göstermektedir.

Ölçeğin geneli için elde edilen Cronbach Alpha değeri 0,951'dir. Kullanılan ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir (0,95>0,70).

#### 4.2.2.2. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Bulgular

Örgütsel Güven Ölçeği'ne ilişkin tabloda aritmetik ortalamalar, standart sapmalar ve Cronbach Alpha değerleri yer almaktadır ( Tablo 4.4). Söz konusu ölçekte 21. ifade olumsuz olduğu için, bu ifadeyi olumlu ifadeye çevirmek amacı ile ters kodlama yapılmıştır.

Örgütsel güven ölçeği geneline ilişkin Cronbach Alpha değerleri 0,948 olarak tespit edilmiştir. Kullanılan ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir (Tablo 4.4).

Tablo 4.4. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Bulgular

Madde No	Örgütsel Güvene İlişkin İfadeler	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach's Alpha
1	Yöneticimin işi ile ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve beceri sahibi olduğuna güveniyorum.	4,04	0,912	0,944
2	Yöneticimin işi ile ilgili doğru kararlar alacağına güveniyorum.	4,09	0,834	0,944
3	Yöneticimin işi ile ilgili görevlerini tam yapacağına güveniyorum.	4,08	0,833	0,944
4	Yöneticimin verdiği sözleri tutacağına güveniyorum.	3,94	0,930	0,944
5	Yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.	3,99	0,913	0,943
6	Yöneticim yardıma ihtiyacım olduğunda destekleyici ve yardımseverdir.	4,14	0,851	0,945
7	Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerine güvenirim.	4,02	0,848	0,944
8	Yöneticime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.	4,04	0,895	0,945
9	Yöneticime işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine güveniyorum.	4,05	0,926	0,945
10	Yöneticim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde fikrimizi alıyor.	3,86	1,039	0,945
11	Çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşsam çalışma arkadaşlarımdan yardım edeceklerine güvenirim.	4,17	0,869	0,946
12	Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerini en iyi derecede yapacaklarına güvenirim.	4,06	0,934	0,945
13	Birlikte çalıştığım arkadaşlarım yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.	4,14	0,890	0,946
14	Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımdan işimi zorlaştırmayacağına güvenirim.	4,04	0,885	0,945

15	Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerinde uzman oldukları için güveniyorum.	4,00	0,955	0,945
16	Çalıştığım şirket her zaman adil davranıyor.	3,86	1,031	0,945
17	Çalıştığım şirket verdiği vaatleri yerine getiriyor.	3,85	0,937	0,944
18	Çalıştığım şirket ihtiyacım olduğunda destek oluyor.	4,02	0,872	0,945
19	Çalıştığım şirketin bana karşı dürüst olduğuna inanıyorum.	4,03	0,937	0,945
20	İşini iyi yaparsan çalıştığım şirket ödüllendirir ve destek olur.	3,75	1,114	0,946
21	Çalıştığım şirket sorunlarımla ilgilenmiyor.	2,76	1,431	0,957
22	Çalıştığım şirketin çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.	3,89	0,944	0,946
<b>GENEL ORTALAMA</b>		<b>3,96</b>	<b>0,65</b>	<b>0,948</b>

Tablo 4.4.'e göre en yüksek ortalama, "Çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşırsam çalışma arkadaşlarımdan yardım edeceklerine güvenirim" şeklindeki 11. ifadede gerçekleşmiştir ( $\bar{x}=4,17\pm 0,869$ ). Yüksek ortalamaya sahip diğer ifadeler ise "Yöneticim yardıma ihtiyacım olduğunda destekleyici ve yardımseverdir" ( $\bar{x}=4,14\pm 0,851$ ) şeklindeki 6. ifade ile "Birlikte çalıştığım arkadaşlarım yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar" ( $\bar{x}=4,14\pm 0,890$ ) şeklindeki 13. ifadedir. 21. ifade olan "Çalıştığım şirket sorunlarımla ilgilenmiyor" ( $2,76\pm 1,431$ ) ifadesi ise en düşük katılım düzeyi olan ifade olarak belirlenmiştir. Katılımcıların örgütsel güven ölçeğine ilişkin genel ortalaması ise  $\bar{x}=3,96$ 'dır.

Bağıl değişkenlik katsayısı açısından değerlendirildiğinde; ifade 2, ifade 3, ifade 6 ifade 11 ( $0,20 < 0,30$ ); ifade 7, ifade 13, ifade 14, ifade 18 ( $0,21 < 0,30$ ); ifade 1, ifade 5, ifade 8, ifade 9 ( $0,22 < 0,30$ ); ifade 4, ifade 12, ifade 15, ifade 19 ( $0,23 < 0,30$ ); ifade 17, ifade 22 ( $0,24 < 0,30$ ), ifade 10, ifade 16 ( $0,26 < 0,30$ ) ve ifade 20'nin ( $0,29 < 0,30$ ) homojen bir dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. İfade 22 ise ( $0,51 > 0,30$ ) heterojen bir dağılım göstermektedir. Bu durumda hesaplanan ortalamaların, araştırmaya katılan kişiler arasında benzerlik gösterdiği ifade edilebilir.

#### 4.2.3. Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırmalara İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel güven ve iş tatmininin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair analiz sonuçları yer almaktadır.

#### 4.2.3.1. Örgütsel Güven ve İş Tatmini ile Yaş Değişkeninin Karşılaştırılması

Bu bölümde, kullanılan verilerin parametrik olmaması nedeni ile analizler, Kruskal Wallis testi ile yapılmıştır. Tablo 4.5.'de örgütsel güvenin ve iş tatmininin, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.5. Örgütsel Güven ve İş Tatmini Düzeyleri ile Yaş Değişkeninin Karşılaştırılması

	Yaş	N	Ortanca (Medyan)	Sıra Ortalaması	Ki Kare	p value (Kruskal Wallis)
Örgütsel Güven	20 yaş ve altı	8	83,50	118,00	3,499	0,744
	21-25 yaş	59	88,00	129,74		
	26-30 yaş	77	89,00	143,81		
	31-35 yaş	40	89,00	133,54		
	36-40 yaş	34	86,00	117,10		
	41-50 yaş	45	89,00	132,30		
	50 yaş üstü	2	90,00	148,25		
İş tatmini	20 yaş ve altı	8	76,00	115,88	7,166	0,306
	21-25 yaş	59	79,00	121,20		
	26-30 yaş	77	81,00	146,66		
	31-35 yaş	40	79,50	138,95		
	36-40 yaş	34	75,00	113,59		
	41-50 yaş	45	80,00	138,70		
	50 yaş üstü	2	74,00	106,25		

Tablo 4.5.'e göre örgütsel güven düzeyi ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Buna göre yaş değişkeninin örgütsel güven üzerinde etkili olmadığı, değişik yaş grupları arasında örgütsel güven düzeyi açısından herhangi bir farklılık olmadığı ifade edilebilir. Bu sonuca göre H2a “Çalışanların yaşları ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4.5.'e göre iş tatmini düzeyi ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Buna göre yaş değişkeninin iş tatmini üzerinde etkili olmadığı ifade edilebilir. Bu sonuca göre H2b “Çalışanların yaşları ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi desteklenmemiştir.

#### 4.2.3.2. Örgütsel Güven ve İş Tatmini ile Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırılması

Bu bölümde, kullanılan verilerin parametrik olmaması nedeni ile analizler, Mann Witney U testi ile yapılmıştır. Tablo 4.6.'de örgütsel güvenin ve iş tatmininin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4.6. Örgütsel Güven ve İş Tatmini Düzeyleri ile Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Ortanca (Medyan)	Sıra Ortalaması	Z Değeri	P (MannWitneyU)
Örgütsel Güven	Erkek	139	87,00	128,40	-1,027	0,304
	Kadın	126	89,00	138,08		
İş tatmini	Erkek	139	79,00	124,05	-1,998	<b>0,046*</b>
	Kadın	126	80,00	142,87		

Tablo 4.6.'ya göre örgütsel güven düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Buna göre cinsiyet değişkeninin örgütsel güven düzeyi üzerinde etkili olmadığı, kadın ve erkekler arasında örgütsel güven düzeyi açısından herhangi bir farklılık olmadığı ifade edilebilir. Bu sonuca göre H3a "Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır" hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4.6.'ya göre cinsiyet değişkeninin iş tatmini düzeyi üzerinde etkili olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Bu sonuca göre H3b "Çalışanların cinsiyetleri ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi kabul desteklenmiştir. Bununla birlikte kadınların, erkeklere göre daha yüksek iş tatmini düzeyine sahip oldukları ifade edilebilir.

#### 4.2.3.4. Örgütsel Güven ve İş Tatmini ile Medeni Durum Değişkeninin Karşılaştırılması

Bu bölümde katılımcıların örgütsel güven ve iş tatmini düzeylerinin, medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır. Tablo 4.7'de örgütsel güven ve iş tatmini kavramlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine dair sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4.7. Örgütsel Güven ve İş Tatmini Düzeyleri ile Medeni Durum Değişkeninin Karşılaştırılması

	Medeni Durum	N	Ortanca (Medyan)	Sıra Ortalaması	Z Değeri	p (Mann Witney U)
Örgütsel Güven	Evli	137	89,00	136,34	-0,735	0,462
	Bekar	128	86,00	129,42		
İş tatmini	Evli	137	80,00	140,86	-1,728	0,084
	Bekar	128	79,00	124,59		



Tablo 4.7'e göre örgütsel güven düzeyi ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Buna göre medeni durum değişkeninin örgütsel güven düzeyi üzerinde etkili olmadığı ifade edilebilir. Bu sonuca göre H4a "Çalışanların medeni durumları ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır" hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4.7.'ye göre medeni durum değişkeninin iş tatmini düzeyi üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ). Bu sonuca göre H4b "Çalışanların medeni durumları ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır" hipotezi desteklenmemiştir.

#### 4.2.3.3. Örgütsel Güven ve İş Tatmini ile Eğitim Değişkeninin Karşılaştırılması

Bu bölümde katılımcıların örgütsel güven ve iş tatmini düzeylerinin eğitim değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır. Tablo 4.8.'de örgütsel güven ve iş tatmini düzeylerinin eğitim değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine dair sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4.8. Örgütsel Güven ve İş Tatmini Düzeyleri ile Eğitim Değişkeninin Karşılaştırılması

	Eğitim Durumu	N	Ortanca (Medyan)	Sıra Ortalaması	Ki Kare	p value (Kruskal Wallis)
Örgütsel Güven	Okur Yazar	3	81,00	94,00	3,977	0,680
	İlkokul	39	90,00	136,62		
	Ortaokul	35	91,00	146,81		
	Lise	90	86,00	128,49		
	Önlisans	49	86,00	128,16		
	Lisans	48	88,50	137,63		
	Lisansüstü	1	-	46		
İş tatmini	Okur Yazar	3	81,00	128,00	5,832	0,442
	İlkokul	39	81,00	145,03		
	Ortaokul Sır	35	83,00	150,81		
	Lise	90	78,00	128,65		
	Önlisans	49	80,00	134,39		
	Lisans	48	79,00	118,92		
	Lisansüstü	1	-	55,00		

Tablo 4.8'e göre örgütsel güven düzeyi ile eğitim değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Buna göre eğitim değişkeninin örgütsel güven düzeyi üzerinde etkili olmadığı ifade edilebilir. Bu sonuca göre H5a "Çalışanların eğitim durumları ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır" hipotezi desteklenmemiştir.



Tablo 4.8.'e göre eğitim değişkeninin iş tatmini düzeyi üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ). Buna göre eğitim değişkeninin iş tatmini üzerinde etkili olmadığı ifade edilebilir. Bu sonuca göre H5b “Çalışanların eğitim durumları ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi desteklenmemiştir.

#### 4.2.3.5. Örgütsel Güven ve İş Tatmini ile İşletmede Çalışma Yılı Değişkeninin Karşılaştırılması

Bu bölümde, katılımcıların iş tatmini ve örgütsel güven düzeylerinin işletmede çalışma yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik bulgulara yer verilmiştir. Tablo 4.9.'de örgütsel güvenin ve iş tatmininin işletmede çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4.9. Örgütsel Güven ile İş Tatmini Düzeyleri İşletmede Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılması

	Çalışma Süresi	N	Ortanca (Medyan)	Sıra Ortalaması	Ki Kare	p value (Kruskal Wallis)
Örgütsel Güven	1 yıldan az	35	95,00	174,31	12,577	<b>0,014*</b>
	1-3 yıl	117	86,00	127,28		
	3-5 yıl	52	86,00	123,41		
	6-10 yıl	36	86,00	121,57		
	10 yıl üzeri	25	91,00	138,32		
İş tatmini	1 yıldan az	35	88,00	174,14	12,499	<b>0,014*</b>
	1-3 yıl	117	80,00	128,70		
	3-5 yıl	52	78,50	118,15		
	6-10 yıl	36	78,50	129,76		
	10 yıl üzeri	25	77,00	131,08		

Tablo 4.9'a göre örgütsel güven düzeyi ile işletmede çalışma yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Buna göre işletmede çalışma yılı değişkeninin örgütsel güven düzeyi üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir. Bu sonuca göre H6a “Çalışanların işletmede çalışma yılı ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi desteklenmiştir. Bununla birlikte işletmede bir yıldan az çalışanların en yüksek güven düzeyine sahip grup olduğu görülmektedir.

Tablo 4.9.'a göre işletmede çalışma yılı değişkeninin iş tatmini düzeyi üzerinde etkili olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Bu sonuca göre H6b “Çalışanların işletmede çalışma yılı ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi desteklenmiştir.

#### 4.2.3.6. Örgütsel Güven ve İş Tatmini ile Turizm Eğitimi Alınan Kurum Değişkeninin Karşılaştırılması

Bu bölümde, katılımcıların iş tatmini ve örgütsel güven düzeylerinin turizm eğitimi alınan kurum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik bulgulara yer verilmiştir. Tablo 4.10.'da örgütsel güvenin ve iş tatmininin turizm eğitimi alınan kuruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4.10. Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Turizm Eğitimi Alınan Kuruma Göre Karşılaştırılması

	Turizm Eğitimi Alınan Kurum	N	Ortanca (Medyan)	Sıra Ortalaması	Ki Kare	p value (Kruskal Wallis)
Örgütsel Güven	Turizm Lisesi	47	87,00	141,13	5,217	0,266
	Turizm MYO (Önlisans)	18	85,50	97,94		
	Turizm Fakültesi	22	89,00	128,98		
	Diğer	105	89,00	130,76		
	Eğitim Almadım	73	89,00	140,84		
İş tatmini	Turizm Lisesi	47	81,00	144,71	10,358	0,035*
	Turizm MYO (Önlisans)	18	68,50	88,47		
	Turizm Fakültesi	22	79,00	121,93		
	Diğer	105	79,00	128,23		
	Eğitim Almadım	73	81,00	146,63		

Tablo 4.10'a göre örgütsel güven düzeyi ile turizm eğitimi alınan kurum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Bu sonuca göre H7a "Çalışanların turizm eğitimi aldıkları kurum ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır" hipotezi desteklenmemiştir. Bununla birlikte ön lisans mezunu çalışanların en düşük sıra ortalamasına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.10.'a göre işletmede turizm eğitimi alınan kurum değişkeninin iş tatmini düzeyi üzerinde etkili olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Bu sonuca göre H7b "Çalışanların turizm eğitimi aldıkları kurum ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır" hipotezi desteklenmiştir. Ön lisans mezunlarının iş tatmini düzeylerine bakıldığında en düşük sıra ortalamasına sahip olduğu görülmektedir.

#### 4.2.3.7. Örgütsel Güven ve İş Tatmini ile İşletmenin Yıldız Sayısı Değişkeninin Karşılaştırılması

Bu bölümde, katılımcıların iş tatmini ve örgütsel güven düzeylerinin işletmenin yıldız sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik bulgulara yer verilmiştir. Tablo 4.11.'de örgütsel güvenin ve iş tatmininin işletmenin yıldız sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4.11. Örgütsel Güven ile İş Tatmini Düzeyleri İşletmenin Yıldız Sayısı Değişkeninin Karşılaştırılması

	İşletmenin Yıldız Sayısı	N	Ortanca (Medyan)	Sıra Ortalaması	Ki Kare	p value (Kruskal Wallis)
Örgütsel Güven	3 Yıldızlı Oteller	98	86,00	119,17	16,137	0,001*
	4 Yıldızlı Oteller	101	89,00	125,18		
	5 Yıldızlı Oteller	66	99,00	165,50		
İş tatmini	3 Yıldızlı Oteller	98	75,50	114,19	19,690	0,001*
	4 Yıldızlı Oteller	101	80,00	128,25		
	5 Yıldızlı Oteller	66	91,00	167,75		

Tablo 4.11'e göre örgütsel güven düzeyi ile işletmenin yıldız sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Buna göre işletmenin yıldız sayısı değişkeninin örgütsel güven düzeyi üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir. Bu sonuca göre H8a "Çalışanların çalıştıkları işletmenin yıldız sayısı ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır" hipotezi desteklenmiştir. Bununla birlikte beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel güven düzeylerinin daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Tablo 4.11.'e göre işletmenin yıldız sayısı değişkeninin iş tatmini düzeyi üzerinde etkili olduğu saptanmıştır ( $p < 0,05$ ). Bu sonuca göre H8b "Çalışanların çalıştıkları işletmenin yıldız sayısı ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır" hipotezi desteklenmiştir. Bununla birlikte en yüksek iş tatmini düzeyine sahip olan grubun beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların oluşturduğu görülmektedir.

#### 4.2.4. Örgütsel Güven ve İş Tatmini Kavramlarının İlişisine Yönelik Bulgular

Korelasyon, değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla kullanılan istatistiksel bir yöntemdir (Büyüköztürk, 2013: 31). Değişkenler arasındaki ilişki bir sayı ile ifade edilir. Bu sayıya *Korelasyon Katsayısı* denir. Korelasyon katsayısı +1,00 ile -1,00 arasında değerler alabilir. Değişkenlerin ikisi de aynı yönde değişme gösteriyorsa ilişki ve katsayı pozitifdir. Değişkenlerden biri azalırken diğeri çoğalıyorsa bu durumda ilişki negatifdir ve korelasyon katsayısı da negatifdir (Aslantürk, 2004: 146).

Araştırmada örgütsel güven düzeyi ile iş tatmini düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacı ile Spearman korelasyon testi uygulanmıştır. Katsayının  $\pm 1$  olması ilişkinin mükemmel olduğunu belirtmektedir. Katsayının 0 olması değişkenler arasında hiç ilişki olmadığını, katsayının 0,30'dan küçük olması zayıf ilişkiyi, katsayının 0,30 ile 0,70 arasında olması orta düzeyde ilişkiyi, 0,70'den büyük olması ise yüksek düzeyde ilişkiyi ifade etmektedir (Büyüköztürk vd., 2016: 185). Bu bağlamda örgütsel güven ve iş tatmini kavramları arasındaki ilişkiye ait veriler Tablo 4.12'de yer almaktadır.

Tablo 4.12. Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişisine Yönelik Korelasyon Analizi

		İş Tatmini	
Spearman's rho	Örgütsel Güven	Korelasyon Katsayısı	.742
		p (2-tailed)	.000
		N	265

Tablo 4.12'ye göre örgütsel güvenin iş tatminiyle %0,01 anlamlılık seviyesinde ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre örgütsel güven ile iş tatmini arasında ilişki olduğu ifade edilebilir. Bu duruma göre H1 “ Örgütsel güven ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın hipotezlerine ilişkin sonuçlar Tablo 4.13.'de özetlenmiştir.

Tablo 4.13. Hipotezlerin Sonuçları

HİPOTEZLER		SONUÇ
H1	Örgütsel güven ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H2a	Çalışanların yaşları ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H2b	Çalışanların yaşları ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H3a	Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H3b	Çalışanların cinsiyetleri ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır	DESTEKLENDİ
H4a	Çalışanların medeni durumları ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	DESTEKLENMEDİ
H4b	Çalışanların medeni durumları ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H5a	Çalışanların eğitim durumları ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H5b	Çalışanların eğitim durumları ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H6a	Çalışanların işletmede çalışma yılı ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır	DESTEKLENDİ
H6b	Çalışanların işletmede çalışma yılı ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır	DESTEKLENDİ
H7a	Örgütsel güven düzeyi ile turizm eğitimi alınan kurum arasında anlamlı bir fark vardır	DESTEKLENMEDİ
H7b	İş tatmini düzeyi ile turizm eğitimi alınan kurum arasında anlamlı bir fark vardır	DESTEKLENDİ
H8a	İşletmenin yıldız sayısı ile çalışanların örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H8b	İşletmenin yıldız sayısı ile çalışanların iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ

### 4.3. Bulguların Yorumlanması

Bu çalışmada, Çanakkale il merkezinde bulunan otel işletmelerinde çalışanların örgütsel güven ve iş tatmin düzeyleri incelenmiştir. Ayrıca bu kavramları etkileyebilecek demografik değişkenler değerlendirilmiştir.

Çalışma grubunun örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisine yönelik bulguları incelendiğinde bu iki kavram arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkisi bulunmuştur. Bu kavramlar arasındaki ilişki daha önce farklı sektörlerde de incelenmiştir. Terekli (2010), tezinde tekstil sektöründe bu kavramların ilişkisini incelemiş ve bu iki kavram arasında anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişki tespit etmiştir. Semercioğlu ve diğerleri (2012), sağlık sektöründe çalışan tıbbi sekreterlerin iş tatmini ve örgütsel güveni üzerine bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada da iş tatmini ve örgütsel güven kavramları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki gösterilmiştir.

Turizm sektöründe yapılmış çalışmalar incelendiğinde ise; Aydın (2017), Çiçek ve Macit (2016), Yazıcıoğlu (2009), Demirdağ (2015), Demirdağ ve Güçer (2014), konaklama işletmelerine yönelik çalışmalarında, örgütsel güven ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Çalışmada ayrıca iş tatmini ve örgütsel güven düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre farklılaşması test edilmiştir. Buna göre incelenen demografik değişkenlerden ilki yaş değişkenidir. Yaş ile örgütsel güven ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç, Yücel (2006), Semercioğlu ve diğerleri (2012), Terekli (2010), Çiçek ve Macit (2016), tarafından yapılan çalışmaların sonuçlarını destekler niteliktedir. Ancak Yazıcıoğlu (2009) ve Aydın (2017) tarafından yapılan çalışmalarda örgütsel güven ve iş tatmini ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada incelenen bir diğer demografik değişken cinsiyettir. Çalışanların örgütsel güven düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Omarov (2009), Agun (2011), yapmış olduğu çalışmada cinsiyet değişkenine göre, çalışanların örgütsel güven düzeylerini karşılaştırmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre kadın ve erkeklerin örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Araştırmada ayrıca iş tatmininin cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre kadın çalışanların iş tatmini düzeyleri erkek çalışanlardan fazladır. Literatürde bu sonucu destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Doğan ve Harlak (1991), Tor (2011), Demir (2011), Semercioğlu vd. (2012), Çiçek ve Macit (2016), Aydın (2017), tarafından yapılan çalışmalarda, iş tatmini ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak cinsiyet değişkeninin iş tatminini etkilemediği yönünde çalışmalar da mevcuttur. Akıncı (2002), Yazıcıoğlu (2009), Agun (2011), Saygı (2016), Demirdağ ve Güçer (2016)'in çalışmalarının sonuçlarına göre cinsiyet değişkeni iş tatmini üzerinde etkili değildir.

Çalışmada araştırılan bir diğer değişken eğitim düzeyidir. Araştırmanın bulgularına göre hem iş tatmini hem de örgütsel güven, eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuç, Çimen (2007), Tor (2011), Demirdağ (2015) ve Kabadayı (2018)'nin yapmış olduğu çalışmaların bulgularını desteklemektedir. Ancak, Agun (2011), İşcan ve Sayın (2010), farklı öğrenim seviyesindeki çalışanların iş tatmini ile örgütsel

güven düzeyleri arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmalarda, eğitim düzeyi ile hem iş tatmini hem de örgütsel güven arasında anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmişlerdir. Pelit ve Öztürk (2010)'ün şehir ve sayfiye otellerinde çalışanların iş tatmini düzeylerinin belirlenmesi konulu çalışmalarının sonuçlarına göre çalışanların eğitim düzeyi arttıkça iş tatmini düzeyleri de artmaktadır.

Diğer bir demografik değişken olan medeni durum ile örgütsel güven ve iş tatmini kavramları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına belirlemek amacı ile yapılan analiz sonuçlarında bu iki kavram arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bu açıdan, Gezege (2010), Çiçek ve Macit (2016), Terekli (2010)'nin yapmış olduğu çalışmaların sonuçlarını destekler niteliktedir.

İşletmede çalışma süresi ile hem örgütsel güven hem de iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre işletmede çalışma süresi arttıkça hem örgütsel güven hem de iş tatmini düzeyleri azalmaktadır. Elde edilen sonuç, Akkoyun ve Kalkın (2015), tarafından yapılan çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir. Demirdağ ve Güçer (2016), Kestek (2016)'in otel işletmeleri çalışanlarına yönelik yaptığı araştırma sonuçlarına göre, işletmede çalışma süresi ile örgütsel güven düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Turizm eğitimi alınan kurum ile örgütsel güven arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. İş tatmini ile turizm eğitimi alınan kurum arasında ise anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İş tatmini ortalamaları değerlendirildiğinde en düşük tatmin düzeyine ön lisans mezunlarının sahip olduğu görülmektedir. Yeşilyurt ve Koçak (2014) otel işletmelerinde çalışanların iş tatminini belirlemeye yönelik çalışmasında turizm eğitimi alan çalışanların iş tatmin düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırma bu açıdan Yeşilyurt ve Koçak (2014)'in sonuçlarını desteklememektedir.

İşletmelerin yıldız sayısı ile örgütsel güven ve iş tatmini kavramları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre beş yıldızlı işletmelerde çalışanların hem iş tatmini, hem de örgütsel güven düzeylerinin, diğerlerine göre daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Aydın (2017)'in otel işletmelerinde çalışanlara yönelik yaptığı araştırmanın bulgularına göre, çalışanların örgütsel güven düzeyleri ile işletmenin yıldız sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık söz konusudur. Akmaz ve

Erbaşı (2017) da çalışmasında benzer sonuçlar elde etmiştir. Araştırmanın bulguları bu açıdan literatürü destekler niteliktedir.





## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, otel işletmelerinde çalışanların örgütsel güven düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacı ile yapılmıştır. Bu amaçla, örgütsel güven ve iş tatmini düzeylerinin demografik değişkenler açısından farklılıkları tespit edilmiştir. Literatür araştırması ışığında belirlenen ölçeklerle elde edilen veriler, istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Belirlenen amaçlar doğrultusunda belirlenen hipotezler test edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel güven ve iş tatminine ilişkin genel ortalamaları incelendiğinde, örgütsel güven ölçeğine ilişkin ortalamanın 5 üzerinden 3,96 olduğu görülmektedir. İş tatmini ölçeğine ilişkin ortalama ise 5 üzerinden 3,87'dir. Bu durum, otel işletmelerinde çalışanların hem örgütsel güvenlerinin hem de iş tatminlerinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel güven ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmanın diğer hipotezleri demografik değişkenlerle ilgilidir. Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, işletmede çalışma yılı (kıdem), işletmenin yıldız sayısı değişkenlerinin iş tatmini ve örgütsel güven düzeyi arasındaki farklılıklar incelenmiştir.

Yaş dağılımının frekansı incelendiğinde, çalışanların %51,4'ünün 20-30 yaş aralığında yani genç-erişkin yaş grubunda olduğu dikkat çekmektedir. Bunda sektörün özellikleri ve çalışma şartları etkili olabilir. Diğer taraftan işverenler de yoğun çalışma şartlarına adaptasyonu yüksek olan ve düşük ücreti kabul ettirebilecekleri genç bireyleri tercih ediyor olabilirler. Bu noktada sektörün kazanımı açısından, deneyimli bireylerin daha uzun süre çalışıyor olmasının hizmet sektöründe önemli olduğu ve dikkate alınması gerektiğini belirtmek gerekir.

Araştırmada incelenen diğer bir değişken cinsiyettir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel güven düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Ancak, kadınların iş tatmin düzeyleri erkeklerden fazladır. Tatmin düzeyindeki farklılık, kadınların iş yaşamından beklentilerinin farklı olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Çalışanların eğitim durumu ile hem iş tatmini hem de örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ancak, frekans tabloları incelendiğinde sadece bir çalışanın lisansüstü eğitim aldığı görülmektedir. Lisans (%18,1) ve ön lisans (18,5) mezunlarının yüzdesi de oldukça düşüktür. Aynı durum turizm eğitimi alınan kurum

değişkeni için de geçerlidir. Bu değişkenin frekans tabloları incelendiğinde, katılımcıların %27,5'i "eğitim almadım" ifadesini kullanmıştır. Turizm lisesi ve turizm fakültesi mezunlarının toplam oranı ise %26'dır. Çanakkale'nin hem ortaöğretim, hem ön lisans hem de lisans düzeylerinde turizm eğitimi veren eğitim kurumlarına sahip bir il olduğu göz önüne alındığında mezunların sektörde yer almak istemedikleri sonucuna ulaşılabilir. Bunun nedenlerinden birisi eğitim sürecindeki staj uygulamaları ve beceri eğitimleri olabilir. İşletmelerin öğrencileri vaktinden önce işgücü olarak değerlendirmeleri, onlara sektörle ilgili kötü deneyimler yaşatmakta ve mezun olduktan sonra sektörden uzaklaşmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle özellikle işletmelerin tutumlarının öğrencilerin sektöre kazandırılmasında oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca staj sürecinde eğitim kurumları da üzerlerine düşen sorumlulukları eksiksiz olarak yerine getirmelidir.

Araştırmanın bulgularına göre iş tatmini ve örgütsel güven düzeyleri ile işletmede çalışma yılı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre çalışma yılı arttıkça hem iş tatmini hem de örgütsel güven düzeyleri azalmaktadır. Bu durumun nedeni yeni işe giren çalışanların işletmeden fazla beklentisinin olmaması ancak zaman geçtikçe beklentilerin artması ve bunların işletme tarafından karşılanamaması olabilir.

Kurumsal yapı açısından değerlendirildiğinde ise işletmenin sahip olduğu yıldız sayısı ile hem örgütsel güven düzeyi, hem de iş tatmini ile arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu durum, kurumsallaşmış işletmelerde görev, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi, ücret, terfi olanakları, mesai sistemleri vb. durumların bir düzene bağlanması ve dolayısıyla sektörün bir takım dezavantajlarının ortadan kaldırılması ile açıklanabilir.

Araştırmanın sonuçları göz önünde bulundurularak otel işletmelerinde çalışanların örgütsel güven ve iş tatmini düzeylerini arttırmak amacı ile şu öneriler getirilebilir:

- Örgütsel güven ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik bulgularda bu iki kavram arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla yöneticilerin, iş tatmini düzeylerini arttırmak için, çalışanların işletmeye olan güvenlerini arttıracak tutum ve davranışlar sergilemeleri önerilmektedir.
- İşletmelerde açık ve net bir iletişim ortamı oluşturulmalı, karar alma sürecine çalışanlar dahil edilmelidir.

- Çalışanların işle ilgili yeteneklerini kullanmalarına olanak sağlanmalı, çalışanlar hizmet içi eğitimlerle geliştirilmelidir.
- İşletme içi ve dışı sosyal aktivitelerle çalışanların motivasyon düzeyleri artırılabilir.

Bu çalışmada sadece otel işletmeleri araştırma kapsamına alınmıştır. Diğer konaklama işletmesi türleri araştırma dışında tutulmuştur. Dolayısıyla, araştırma sonuçlarının genellenmesi güçtür. Bu nedenle farklı konaklama işletmesi türleri ve farklı bölgelere yönelik araştırmaların yapılması önerilmektedir.



## KAYNAKÇA

- Acar, Ali; Korkmaz, Emine Vasfiye; ÖZGÜL, Dudu (2018). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Hizmetkâr Liderler ve Örgütsel Güven, Konya- Beyşehir Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 39, 151-159.
- Agun, Hazal (2011). Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akgündüz, Yılmaz (2014). Otel Çalışanlarının Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenin Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 184-199.
- Akgündüz, Yılmaz; Güzel, Tülay (2014). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 1-18.
- Akıncı, Zeki (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4(2), 1-25.
- Akkoç, İrfan; Çalışkan, Abdullah; Turunç, Ömer (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 105-135.
- Akkoyun, Bülent; Kalkın, Gökdeniz (2015). Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütlerine Duydukları Güven Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 6(2), 104-119.
- Akmaz, Abdullah; Erbaşlı, Ali (2017). Psikolojik Kontrat ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(4), 125-154.
- Allen, Natalie J.; Meyer, John P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Altaş, Sabiha Sevinç; Kuzu, Ali (2013). Örgütsel Etik, Örgütsel Güven ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 29-41.
- Altunışık, Remzi; Coşkun, Recai; Bayraktaroğlu, Serkan; Yıldırım, Engin (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. İstanbul: Sakarya Yayıncılık.
- Arslanoğlu, İbrahim (2016). *Bilimsel Yöntem ve Araştırma Teknikleri*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Arslantürk, Zeki (2004). *Sosyal Bilimciler İçin Araştırma Metod ve Teknikleri*. İstanbul: Çamlıca Yayınları
- Asunakutlu, Tuncer (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13.

- Aşıkoğlu, Şahap (1997). Konaklama Sektöründeki Personelin İş Tatmini Analizi: Magosa Bölgesi Örneği. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8, 38-45.
- Aydın, Seher (2017). Örgütsel Güven İş Tatmini İlişkisi: İstanbul'da 4-5 Yıldızlı Otellerde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Balcı, Ali (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Batı, Ferhat Güney; Tutar, Ercan (2016). Örgütsel Güven Kavramı, Özellikleri ve Yararları. *İstanbul Arel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 35-41.
- Biçkes, Durdu Mehmet; Yılmaz, Celal (2017). Çalışanların Örgütsel Güven Algılamalarının Özdeşleşme Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 301-322.
- Bozkurt, Öznur; Bozkurt, İlhan (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Bromiley Philip; Cummings, Lary L. (1996). The Organizational Trust Inventory: Development and Validation (Edited by: Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks California: Sage Publications, 302-330.
- Büte, Mustafa (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Büyüköztürk, Şener (2013). *Sosyal Bilimciler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Şener; Aygün, Özcan; Kılıç, Ebru; Karadeniz, Şirin (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Candan, Hakan (2014). Çalışanların Örgütsel Güven ve Adalet Algılamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 889-917.
- Cankül, Duran; Kılıç, İlker; Dođantekin, Ali (2018). Restoran Çalışanlarının Algılamış Oldukları Örgütsel Güven Düzeylerinin, Örgütsel Vatandaşlık ve İş Performansına Etkisi: Eskişehir Örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(1), 372-389.
- Ceylan, Adnan; Ulutürk, Yıldırım Hüseyin (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Çarıkçı, İlker (2000). Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler: Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 155-168.
- Çetinkanat, Canan (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Çiçek, Hüseyin; Macit, Nazife Şahin (2016). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güveni ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 25-41.
- Çiftiyıldız, Kemal; İslamoğlu, Emel; Özdemir, Yasemin (2017). İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 12(2), 99-122.
- Çimen, Martı (2007). İşletmelerin Çalışanlarına Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Çubukçu, Kemal; Tarakçıoğlu, Serdar (2010). Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 57-78.
- Demir, Sevda Engizek (2011). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Algısı: Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Demircan, Nigar ; Ceylan, Adnan (2003). Örgütsel Güven Kavramı Nedenleri ve Sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 140-148.
- Demirci, Ümit (2010). Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Demirdağ, Şerif Ahmet; Güçer, Evren (2014). Organizational Trust And Jop Satisfaction: A Stady On Hotels. *Business Management Dynamics*. 4(1), 12-28.
- Demirdağ, Şerif Ahmet (2015). Örgütsel Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Demirdağ, Şerif Ahmet; Güçer, Evren (2016). Animasyon Personelinin İş Tatmin Düzeyleri: Dış Kaynak Kullanan ve Kullanmayan Otel İşletmelerinin Karşılaştırılması. 2. Uluslararası Çin'den Adriyatik'e Sosyal Bilimler Kongresi, Antalya, 27-30 Ekim 2016, 33-52.
- Demirel, Yavuz (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 180-194.
- Develioğlu, Kazım; Çimen, Martı (2012). Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 141-149.
- Dinç, Sedef (2007). Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,
- Doğan, Hasan Zafer; Harlak, Hacer (1991), Turizm İşletmelerinde İş Doyumunu Etkileyen Etmenler, 3.Ergonomi Kongresi, No:441, 147-158. İstanbul: MPM Yayını



- Doney, M. Patricia; Cannon, P. Joseph (1998). Understanding The Influence of National Culture On The Development of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 601–620.
- Durmuş, Beril; Yurtkoru, Serra; Çinko, Murat (2011). *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Basım AŞ.
- Dursun, Ömer Osman; Aksoy, Cenk (2017). Çalışan Bağlılığının Sağlanmasında Adil ve Güvenilir Yönetici Modeli. *Stratejik Araştırmalar Merkezi Dergisi*, 9(34), 83-86.
- Efeoğlu, İbrahim Efe; Özgen, Hüseyin (2007). İş Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 237-254.
- Ehtiyar, Rüya (1996). Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi*, 4, 109-122.
- Erdem, Ferda (2003). *Örgütsel Yaşamda Güven*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Erdil, Oya; Keskin, Halit; İmamoğlu, Salih; Erat, Serhat (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(5), 17-26.
- Erdoğan, İlhan (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol Basım Yayım.
- Erdoğan, İlhan (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Yayım.
- Eren, Erol (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eroğlu, Feyzullah (2011). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ertürk, Zeynep Beyhan (2012). Ankara İli Genel Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları ve Denetim Odağı ile İlişkisi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Genç, Nurullah; Halis, Muhsin (2006). *Kalite Liderliği*, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Gezegen, Sevim (2010). İş Güvencesizliği Algısı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Bir Mobilya İşletmesinde Alan Araştırması. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Gider, Ömer (2018). Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Düzeylerinin Araştırılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Bilimleri Dergisi*, 21 (65), 81-105.
- Giritlioğlu, İbrahim; Olcay, Atınç (2014). Gaziantep Bölgesinde Şehir Turizmine Hizmet Veren Otellerde Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 1-22.
- Güllüce, Ali Çağlar; Bozkurt, Öznur; Meriç, Sağbetullah (2017). Örgütsel Adalet Algısının İç Girişimci Davranışlar İle İlişkisi: Otel Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 12(2), 39-50.

- Güneşer, Ayşe Begüm (2002). Organizasyonlarda Güvenin İş Tatminindeki Yeri ve Önemi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Günüşen, Zeynep Ecem (2016). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Güven, Ömer Zafer; Sezici, Emre (2016). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Modeline Göre İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 111-132.
- Güven, Çağla (2017). Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışan Sesine Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü ve Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Halis, Muhsin; Gökgöz, Gülsüm Savcı; Yaşar, Özlem (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 188-205.
- İşcan, Ömer Faruk; Sayın, Ufuk (2010). Örgütsel Adalet İş Tatmini Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 24(4), 195- 216.
- Kabadayı, Melih (2018). Yönetimsel Gücün Örgütsel Güven, Performans ve Özdeşleşme Etkileşimi Kapsamındaki Rolü: Bodrumdaki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Kalleberg, Arne L. (1977). Work values and job rewards:A Theory Of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124-143.
- Karasakal, Nilay; Yücebalkan, Benan (2016). Örgütsel Güvenin Oluşumunda Yasal ve Etik Bir Zorunluluk Olan İş Sağlığı ve Güvenliği Politikalarının Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(5), 1145-1160.
- Keser, Aşkın (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel.
- Kestek, Simge Balım (2016). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Kılıçlar, Arzu (2011). Yöneticiye Duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 23-36.
- Kılıçlar, Arzu; Düzgün, Ertuğrul (2014). Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Journal of Business Research Turk*, 6(3), 179-199.
- Kıraç, Esmâ (2012). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Kırel, Çiğdem (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamasında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 115-136.



- Koç, Hakan; Yazıcıoğlu, İrfan (2011). Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 46-57.
- Koroğlu, Özlem (2011). İşgören Doyumu ve Turizm İşletmelerinde Yapılan Araştırmalara İlişkin Bir Değerlendirme. *Bülent Ecevit Üniversitesi Uluslararası Yönetim İşletme ve İktisat Dergisi*, 7(14), 246-266.
- Kuşlivan, Zeynep; Kuşlivan, Salih (2005). Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir İlli Örneği. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 183-203.
- Kuşlivan, Zeynep (2009). *Turizm İşletmelerinde İş Tatmini*. (Ed.:Zeyyat Sabuncuoğlu) *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: Mkm Yayınları.
- Lewicki, Roy J.; Bunker, Barbara B.(1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. (Edited by: Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks California: Sage Publications, 114-139.
- Lund, Daulatram (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 18(3), 219-236.
- Luthans, Fred (1992). *Organizational Behavior*. Newyork: Mc Graw Hill Book Company.
- Mayer, Roger C.; Davis, James H.; Shoorman, David F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mcallister, Daniel J. (1995). Affect And Cognition Based Trust As Foundadtions Of Interpersonal Cooperation Organizations, *Academy Of Management Journal*, 38, 24-59.
- Memduhoğlu, Hasan Basri; Yılmaz, Kürşat (2017). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Miner, John B.(1992). *Industrial-Organizational Psychology*. Newyork: McGraw-Hill Book Company.
- Mishra, Jitendra; Morrissey Molly A. (1990), Trust In Employee/Employer Relationships: A Survey Of West Michigan Managers, *Public Personnel Management* , 19(4), 443-485.
- Omarov, Azad (2009). Örgütsel Güven İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Orhan, Nurcan (2013). Aday Öğretmenlerin Mesleki Tutumları ve İş Doyumu Düzeyleri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Öktem, Şükran; Kızıltan, Burçak; Öztoprak, Menekşe (2016). Örgütsel Güven ile Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 163-186.

- Örücü, Edip; Esenkal, Füsün (2005). Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Bandırma ve Erdek Örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(4), 141-166.
- Örücü, Edip; Yumuşak, Sedat; Bozkır, Yasin (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), 39-53.
- Örücü, Edip; Kambur, Emine (2017). Otel Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Bandırma İlçesi Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(12), 1109-1123.
- Örücü, Edip; Kambur, Emine (2017). Otel Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Bandırma İlçesi Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(12), 1109-1123.
- Özaydın, Mehmet Merve; Özdemir, Ömer (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özbek, Mehmet Ferhat (2006). Çalışma İlişkilerinde Güven: Yönetim Politikaları, Güven ve Bağlılık İlişkisi Konusunda Bir Türkiye Kırgızistan Uygulaması. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa.
- Özdemir, Lütfiye; Erdem, Haluk, Kalkın, Gökdeniz (2016). Kamu Çalışanlarının Güvenlik İklimi Algılarının İş Tatmini ve İş Performansı Üzerine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(15), 59-69.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21, 77-96.
- Özkalp, Enver; Kırel, Çiğdem (2007). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Özler, Derya Ergun; Yıldırım, Hilal Bozkurt (2015). Örgütsel Güven ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 5(1), 163-188.
- Öztürk, Yüksel; Alkış, Hüseyin (2011). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmininin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma. *Bülent Ecevit Üniversitesi Uluslararası Yönetim İşletme ve İktisat Dergisi*, 7(14), 437-460.
- Paşa, Muammer (2007). Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa.
- Pelit, Elbeyi; Öztürk, Yüksel (2010). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 43-72.
- Perry, Ronald W; Mankın, Lawrence D.(2007). Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Work Satisfaction. *Journal of Public Personnel Management*, 36(2), 165-179.

- Polat, Soner (2009). *Eğitim Örgütleri için Sosyal Sermaye*. İstanbul: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Polat, Soner; Celep, Cevat (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2), 307-331.
- Polat, Soner (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli.
- Poyraz, Kemal; Kama, Bülent (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.
- Robinson, Sandra L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (1997). *Personel Yönetimi-Politika ve Teknikler*. Bursa: Furkan Ofset.
- Saygı, Aslı Ceren (2016). Seyahat Acentelerinde Ergonomik Koşulların İşgören Doyumuna Etkisi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Seçilmiş, Cihan; Kılıç, İlker (2017). Örgütsel Güven, İş-Yaşam-Aile Çatışması ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinin Belirlenmesi: Seyahat Acentalarında Bir Uygulama. *Turizm Akademi Dergisi*, 4(1), 65-79.
- Semercioğlu, Serhat; Tengilimoğlu, Dilaver ;Semercioğlu, Melike Güzin (2012). Özel ve Kamu Hastanelerinde Çalışan Tıbbi Sekreterlerin İş Doyumu ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Çalışması.
- Sevimli, Figen; İşcan, Ömer Faruk (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Üniversitesi İİBF Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64.
- Shockley, Zalabak P.; Ellis, Kathlen; Winograd, Gaynelle (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*, 8(4), 35-48.
- Sığrı, Ünal; Basım, Nejat (2006). İşgörenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 131-154.
- Sökmen, Alev; Sezgin, Aybüke Ceyhun (2017). İş tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Değerlendirilmesi: Otel İşletmeleri Sınır Birim Çalışanları Üzerine bir Araştırma. *Journal Of Tourism and Gastronomi Studies*, 5(2), 237-250.
- Tan, Hwee Hoon; Tan, Christy S. F. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Taş, Özlem (2012). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Taşkın, Feyza; Dilek, Roşan (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Telman, Nursel; Ünsal, Pınar (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Terekli, Gözde (2010). Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Tınaz, Pınar (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Toker, Boran (2006). Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu Ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- Toprak, Osman (2006). Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- Tor, Serhat Sefa (2011). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Veriler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Tuta, Yüksel (2008). Yönetime Katılmada Öneri Sistemleri ile İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Örgütteki Uygulaması. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Türköz, Tolga; Polat, Mustafa; Coşar, Serkan (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 20(2), 285-302.
- Tüzün, İpek Kalemci (2007). Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey İİBF Dergisi*, 13, 93-118.
- Uludağ, Yusuf (2017). İş Tatmininde Kişilik Özelliklerinin ve Sosyal İlişkilerin Rolü: Bir Enerji İşletmesinde Araştırma. Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kırıkkale.
- Unur, Kamil; Ertaş, Çağdaş (2015). Mersin Şehir Merkezindeki Lüks Restoranlarda Çalışan Servis Personelinin Sorunlarının Tespiti ve Bu Sorunların İş Tatminine Etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 12(1), 6-24.
- Uzbilek, Ayşegül (2006). Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkileri Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Ünal, Aydın (2011). Örgütsel Güvenin Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul'da Yerleşik Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Wech, Barbara A., (2002). Trust Context: Effect On Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, And Job Satisfaction Beyond The Influence Of Leader-Member Exchange. *Business and Society*, 41(3), 353-360.

- Whitener, Ellen M; Brodt Susan E.; Korsgaard, Audrey M.; Werner, Jon M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Yakın, Burçak (2017). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Yazıcıoğlu, İrfan (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.
- Yeşilyurt, Hülya; Koçak, Nilüfer (2014). İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 303-324.
- Yılmaz, Celal (2014). Örgütsel Güven ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi: Uygulamalı Bir Çalışma. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.
- Yılmaz, Hüseyin; Karahan, Atilla (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 95-118.
- Yücel, Pınar Zorlu (2006). Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Zaheer Akbar; Mcevily, Bill; Perrone, Vincenzo (1998). Does Trust Matter? Exploring Effects Of Interorganizational And Interpersonal Trust On Performance. *Organization Science*, 9(2), 123-142.

**EK 1: ANKET FORMU****1. Cinsiyetiniz:**

a.Kadın ( )                      b.Erkek ( )

**2. Medeni Durumuz**

a.Evli ( )                      b.Bekar ( )

**3. Yaşınız: .....****4. Eğitim Durumunuz**

a.Okur Yazar ( )                      c.ilkokul ( )                      e.Ortaokul( )                      g.Lise ( )  
b.Önlisans ( )                      d.Lisans ( )                      f.Lisans Üstü ( )

**5. Turizm İle İlgili Eğitim Durumunuz:**

a.Turizm Lisesi  
b.Meslek Yüksek Okulu (önlisans)  
c.Turizm Fakültesi  
d. Diğer  
e. Eğitim Almadım

**6. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?**

.....

**8. Çalıştığınız Bölüm: .....****9. Göreviniz: .....****10. Çalıştığınız konaklama işletmesinin yıldız sayısı:**

a. 3 yıldızlı ( )                      b. 4 yıldızlı ( )                      c. 5 yıldızlı ( )



## ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ

İFADELER	Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Yöneticimin işi ile ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve beceri sahibi olduğuna güveniyorum.					
2. Yöneticimin işi ile ilgili doğru kararlar alacağına güveniyorum.					
3. Yöneticimin işi ile ilgili görevlerini tam yapacağına güveniyorum.					
4. Yöneticimin verdiği sözleri tutacağına güveniyorum.					
5. Yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.					
6. Yöneticim yardıma ihtiyacım olduğunda destekleyici ve yardımseverdir.					
7. Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerine güvenirim.					
8. Yöneticime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.					
9. Yöneticime işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine güveniyorum.					
10. Yöneticim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde fikrimizi alıyor.					
11. Çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşırsam çalışma arkadaşlarımdan yardım edeceklerine güvenirim.					
12. Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerini en iyi derecede yapacaklarına güvenirim.					
13. Birlikte çalıştığım arkadaşlarım yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.					
14. Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımdan işimi zorlaştırmayacağına güvenirim.					
15. Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerinde uzman oldukları için güveniyorum.					
16. Çalıştığım şirket her zaman adil davranıyor.					
17. Çalıştığım şirket verdiği vaatleri yerine getiriyor.					
18. Çalıştığım şirket ihtiyacım olduğunda destek oluyor.					
19. Çalıştığım şirketin bana karşı dürüst olduğuna inanıyorum.					
20. İşini iyi yaparsan çalıştığım şirket ödüllendirir ve destek olur.					
21. Çalıştığım şirket sorunlarımla ilgilenmiyor.					
22. Çalıştığım şirketin çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.					

## MINNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ

İFADELER	Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1.Şimdiki işimden meşguliyet sağlaması bakımından memnunum.					
2. İşimi tek başına çalışma olanağı olması bakımından seviyorum.					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum.					
4.Toplumda saygın bir kişi olma şansı vermesi bakımından memnunum.					
5.Amirimden emrindeki kişileri idare etme tarzı açısından memnunum.					
6.Amirimden karar verme yeteneği bakımından memnunum.					
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum.					
8. İş güvencesi sağlaması bakımından memnunum.					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından memnunum.					
10.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından memnunum.					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından memnunum.					
12. İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından memnunum.					
13.Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum.					
14.İş içinde terfi olanağımın olması açısından memnunum.					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesi bakımından memnunum.					
16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansı sağlaması bakımından memnunum.					
17. Çalışma şartları açısından memnunum.					
18.Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması bakımından memnunum.					
19.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından memnunum.					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden memnunum.					



## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : Burcu GÜÇLÜ  
Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti  
Doğum Tarihi ve Yeri : 10/04/1978 Ankara  
Telefon : 5443557684  
Faks : 2862630209  
E-mail : burcu-guclu@hotmail.com

### Eğitim

<i>Derece</i>	<i>Eğitim Birimi</i>	<i>Mezuniyet Tarihi</i>
Lisans	Gazi Üniversitesi	2003
Lise	Ankara Mimar Kemal Lisesi	1994

### İş Deneyimi

<i>Yıl</i>	<i>Yer</i>	<i>Görev</i>
2003	MEB	Öğretmen

### Yabancı Dil

İngilizce

