

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL GÜVEN-İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ:
İSTANBUL'DAKİ 4-5 YILDIZLI OTELLERDE
ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seher AYDIN

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER

ŞUBAT-2017

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL GÜVEN-İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ:
İSTANBUL OTELCİLİK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seher AYDIN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 01/02/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği /Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Şehnaz Demirel	Basarılı	Demirel
Yrd. Doç. Dr. Berkant Akçın	Basarılı	Akçın
Doç. Dr. K. Özalp	Basarılı	Özalp

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.



Seher AYDIN

01.02.2017

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın hazırlanması sürecinde öneri ve eleştirileriyle beni yönlendirip destek olan, yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım değerli hocam Doç.Dr. Kazım Ozan ÖZER'e, anket çalışmamın uygulanmasında destek olan değerli abilerim Hami FİDANOĞLU ve Hüseyin KURTOĞULLARI'na ve yüksek lisans eğitim sürecimde bana yol gösteren sevgili hocam Dilge DOĞAN'a ve eğitim hayatım boyunca bana emek veren bütün hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Seher AYDIN

01.02.2017

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLOLAR LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL GÜVENE İLİŞKİN LİTERATÜR TARAMASI	10
1.1. Güven, Örgütsel Güven ve İlgili Kavramlar.....	10
1.1.1. Güven Kavramı.....	10
1.1.2. Örgütsel Güven Kavramı.....	13
1.1.3. Lider ve Örgütsel Güven.....	15
1.1.4. İletişim ve Örgütsel Güven.....	17
1.1.5. Çalışanlar Arası Güven.....	18
1.2. Güven Türleri.....	19
1.2.1. Hesaplanmış Güven.....	19
1.2.2. Bilgiye Dayalı Güven.....	19
1.2.3. Örgüte Ait Olma Duyguna Dayalı Güven	20
1.2.4. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven.....	21
1.2.5. Örgüt Yönetimine Duyulan Güven.....	22
1.2.6. Örgütsel Kültüre Dayalı Güven.....	23
1.2.7. Örgütsel Adalete Dayalı Güven.....	24
1.2.8. Bireysel İş Performansı ile Örgütsel Güven.....	25

1.2.9. Kişisel Yeterliğe Dayalı Güven.....	26
1.2.10. Açıklık İlkesine Dayalı Güven.....	27
1.2.11. İlgili Olma İlkesine Dayalı Güven.....	28
1.2.12. İtimat Edilebilirliğe Dayalı Güven.....	28
1.2.13. Özdeşleşme Sürecine Dayalı Güven.....	29
1.3. Örgütsel Güven Modelleri.....	30
1.3.1. Mishra Güven Modeli.....	30
1.3.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli.....	32
1.3.3. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli.....	33
1.3.4. Shockley-Zalabak ve Arkdaşlarının Güven Modeli.....	33
1.3.5. Whitener'ın Yönetmel Güvenirlilik Modeli.....	34
İKİNCİ BÖLÜM: İŞ TATMİNİ.....	36
2.1. İş Tatmini Kavramı ve İlgili Kavramlar.....	36
2.1.1. İş Tatmini Kavramı.....	36
2.1.2. İş Tatminsizliği	38
2.1.3. İş Tatmininin Önemi.....	38
2.1.4. Motivasyon ve İş Tatmini.....	39
2.1.5. Planlama ve İş Tatmini.....	40
2.2. İş Tatmini Teorileri.....	40
2.2.1. Kapsam Teorileri.....	40
2.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	41
2.2.1.2. Çift Faktör Teorisi.....	42
2.2.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi.....	42
2.2.1.4. ERG Teorisi.....	43

2.2.2. Süreç Teorileri.....	44
2.2.2.1. Beklenti Teorisi.....	44
2.2.2.2. Eşitlik Teorisi.....	45
2.2.2.3. Amaç Teorisi.....	45
2.3. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	46
2.3.1. Kişisel Beklentilerin Karşılanması.....	46
2.3.2. İş Tatmininin Karşılanması.....	52
2.3.3. İşe Devam Etme İsteği.....	53
2.3.4. Çalışanların Fiziksel ve Ruhsal Sağlığı.....	54
2.3.5. Örgüt Çalışanları Arasındaki Güven.....	54
2.3.6. Grup Çatışmaları.....	55
2.3.7. Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim.....	56
2.3.8. Örgütün Kaynaklarını Verimli Kullanma Başarısı.....	57
2.3.9. Örgütün Yönetim Anlayışı.....	57
2.3.10. Çevreyle İlgili Değişkenler.....	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL GÜVEN-İŞ TATMINİ İLİŞKİSİ: İSTANBUL OTELCİLİK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA. 60

3.1. Bulgular ve Yorumlar.....	60
3.1.1. Ölçeklere İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi.....	60
3.1.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	62
3.1.3. Katılımcıların Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Bulgular.....	66
3.1.4. Katılımcıların İş Tatmini Düzeyine İlişkin Bulgular.....	73
3.1.5. Katılımcıların Örgütsel Güven ve İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Özellikleri Açısından Karşılaştırılması.....	76

3.1.5.1. Yaş a Göre.....	76
3.1.5.2. Cinsiyete Göre.....	79
3.1.5.3. Eğ itim Durumuna Göre.....	81
3.1.5.4. Medeni Duruma Göre.....	83
3.1.5.5. Ortalama Aylık Gelire Göre.....	85
3.1.5.6. Sektördeki Toplam Ç alışma Süresine Göre.....	88
3.1.5.7. İş letmedeki Toplam Ç alışma Süresine Göre.....	90
3.1.5.8. Ç alışılan Bölüme Göre.....	93
3.1.5.9. İş letmenin Yıldız Sayısına Göre.....	96
3.1.6. Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki/Etki.....	97
SONUÇ	104
KAYNAKÇ A	107
EKLER (KULLANILAN ANKET)	120
EK1: Katılımcıların Bireysel Özellikleri.....	120
EK2: Örgütsel Güven ve İş Tatmini Ölçeği.....	121

KISALTMALAR

Bkz.	: Bakınız
ÇG	: Çalışma Arkadaşlarına Güven
İT	: İş Tatmini
ÖG	: Örgüte Güven
ÖRG	: Örgütsel Güven
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
YG	: Yöneticiye Güven

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Güven Tanımları.....	11
Tablo 2: Mishra Güven Modeli Boyutları.....	30
Tablo 3: Bromiley ve Cummings Güven Modeli	32
Tablo 4: Örgütsel Güven Ölçeğine Ait Faktör Yapısı.....	61
Tablo 5: İşgörenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Değerler.....	63
Tablo 6: İşgörenlerin Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Değerler.....	67
Tablo 7: İşgörenlerin İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Değerler.....	74
Tablo 8: Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Yaşa Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	77
Tablo 9: Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları	80
Tablo 10: Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 11: Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Medeni Durumuna Göre Karşılaştırılmasına t Testi Sonuçları.....	84
Tablo 12: Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Gelir Durumuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	86
Tablo 13: Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Sektördeki Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	88
Tablo 14: Örgütsel Güven ve İş Tatmininin İşletmedeki Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	91
Tablo 15: Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Çalışılan Bölüme Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	93
Tablo 16: Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Çalışılan Otel İşletmesinin Yıldız Sayısına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları.....	96

Tablo 17: Örgütsel Güven ve Alt Boyutları ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi	98
Tablo 18: Örgütsel Güvenin Alt Boyutları ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli	100
Tablo 19: Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Modeli	102



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli.....	34
Şekil 2: İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	37
Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	41



Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü – Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Adı: Örgütsel Güven-İş Tatmini İlişkisi: İstanbul'daki 4-5 yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

Tezin Yazarı: Seher AYDIN

Danışmanı: Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER

Kabul Tarihi: 1 Şubat 2017

Sayfa Sayısı: x (ön kısım) + 116 (tez) + 2 (ekler)

Anabilim Dalı: İşletme

Bilim Dalı: İşletme Yönetimi

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı İstanbul'daki 4-5yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin örgütsel güven ile iş tatmini düzeylerinin belirlenmesi ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmektir. Bu nedenle çalışanların örgüte, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına olan güveni ile iş tatmininin önemi araştırılmıştır. İş tatmini, işin özellikleri ile çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve çalışanın işini sevmesini sağlayan bir olgudur. Örgütün amaçları, iş tatmin düzeyi sağlandığında çalışan için önem taşır. Araştırmanın evrenini 2016 yılı Mayıs-Haziran ayları İstanbul otelcilik sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise basit tesadüfi örneklem yöntemiyle 18 otel işletmesindeki 416 işgören oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş tatmini, Örgütsel Güven, Otelcilik, Çalışanlar

Nisantasi University, Institute of Social Sciences - Abstract of Master's Thesis

Title of the Thesis: The Relationship Between Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on 4-5 Stars Hotel Employees in Istanbul

Author: Seher AYDIN

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Kazım Ozan ÖZER

Date: 1 Şubat 2017

Number of Page: x + 116 (thesis) + 2 (appendix)

Department: Business Administration **Subfield:** Business Management

ABSTRACT

The main aim of this research is to determine the level of organizational trust perception and job satisfaction of the 4-5 stars hotel employees in İstanbul and to examine the relationship between these variables. Thus the importance of trust towards organization, manager and other employees and job satisfaction has been searched. Job satisfaction is the case provide satisfaction saturation that exist when the characteristics of job and employee requests fits each other. The objectives of the organization are important for employees when job satisfaction is achieved. The population of the study involves employees of hotels in İstanbul in May-June 2016. The sample of research involves 416 employees of 18 hotels in İstanbul and simple random sample has been chosen for this study.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Trust, Hotel Management, Employees

GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte turizmde sınırlar kalkmış ve son yıllarda turizmin önemi giderek artan bir ivme kazanmıştır. Bu durum otel işletmelerinin sayısının artmasını da beraberinde getirmiştir. Otel sayısının artması ise yoğun bir rekabetin yaşanmasına sebep olmuştur. Bu yoğun rekabete ayak uyduramayan işletmeler giderek küçülmekte veya işi durdurmak durumunda kalmaktadırlar. Ağır rekabet koşulları organizasyonları başarıya götürecek faktörlere sahip olmaya zorlamıştır. Organizasyonları başarıya götürebilecek en önemli faktörlerin başında sahip olduğu kaynaklar ve bu kaynakların verimli bir şekilde kullanılması gelmektedir. Bu önemli kaynaklardan biri ise insan kaynağıdır. İnsan kaynağı, örgütler için en önemli sermayedir. Organizasyonların amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi çalışanların başarısı ile doğru orantılıdır, dolayısıyla organizasyonlar gerekli ve yeterli niteliklere sahip insan gücünü istihdam ederek onları elde tutma çabası içerisine girerler. Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan organizasyon çalışanları, hizmetin sunumu sırasında daimî bir sosyal ilişki içerisindeydirler. Yaptığı işten tatmin olan ve birlikte çalıştığı yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına güven duyan bir çalışan örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında daha verimli bir hale gelmektedir.

Yoğun rekabetin yaşandığı bu sektörde müşteri memnuniyetinin sağlanmasının zor olması ekip çalışmasının önemini de artırmıştır. Tüketici istek ve ihtiyaçlarının birbirinden farklı olması bu istek ve ihtiyaçlara aynı anda karşılık verilmesi neredeyse imkansızdır. Bu durumda tüketici istek ve ihtiyaçlarına karşılık verilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması bilgi ve beceri yönünden donanımlı, işinden tatmin olan ve çalıştığı örgüt içinde güven duygusuna sahip çalışanların bir araya gelmesiyle oluşan ekipler ve bu ekiplerin çalışmasıyla mümkün olabilmektedir.

Hizmetin üretilip sunulduğu bu sektörde üretilen hizmetin depolanması veya ertelenmesi söz konusu değildir. Rekabetin yoğun olduğu otel işletmelerinde satılamayan bir oda bu işletmeler için zarar etme anlamına gelmektedir. Bu nedenle üretilen mal ve hizmetler zamanında satışa sunulmalı ve satışı yapılmalıdır. Burada çalışanlar görevleri gereği birbirleri ile sürekli bağlantı halindedirler. Ön büroda çalışanlar tarafından satılan odaların kat hizmetlerinde çalışanlar tarafından temizlenip düzenlenmesi veya mutfak çalışanlarının hazırlamış oldukları yemeklerin garsonlar

tarafından sunulup servis edilmesi otel işletmelerindeki çalışanların birbirleri ile bağlantılı olduklarının göstergesidir. Bu bağlılık durumu çalışanların sosyalleşmesini sağlarken onları iş birliği ve ekip çalışmasına yönelterek birbirleri ile daha iyi ilişkiler kurmalarına ve dolayısıyla iş tatminlerinin sağlanmasına ve verimliliklerinin artmasına yardımcı olmaktadır.

Araştırmanın Problem Durumu ve Geliştirilen Hipotezler

Maliyetleri en aza indirmek ve kâr marjını yüksek tutmak, her işletme türünde olduğu gibi rekabet ve rekabetçiliğin yoğun olarak yaşandığı otel işletmelerinde de en öncül amaçlardan birisidir. Bu yoğun rekabet ortamında, mümkün mertebede yüksek kalitede mal ve hizmetlerin üretilmesi ve uygun fiyatlardan tüketicilere ulaştırılarak tüketici memnuniyetini en üst düzeye çıkarma çabası otel işletmeleri için hayati bir öneme sahiptir(Demirdağ ve Güçer,2016:33). Aralıksız hizmet veren ve verilen hizmetlerin çoğunlukla insan gücünü gerektirdiği otel işletmelerinde çalışan işgörenler, hizmetlerin verimliliğini ve müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyen(Tarlan ve Tütüncü,2001:141) faktör olarak nitelendirilebilir. Hiç şüphesiz ki, diğer insanların memnuniyeti ve tatmini için çalışan bireylerin, öncelikle yaptıkları işten, çalıştıkları iş yerinden ve içinde buldukları örgütten memnun ve tatmin olmalıdır. Akıcı (2002: 2)'nın çalışmasında yapmış olduğu, “*hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan işgörenin iç içe, yüz yüze olduğu bir sektörde, iş tatmini düşük olan işgörenin müşterisine tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatmini sağlaması mümkün değildir*” değerlendirmesi de bu kanıyı destekler niteliktedir. Örgütü amaç ve hedeflerine ulaştırmada önemli rol üstlenen çalışanlar ise, güven içinde çalışabildikleri, yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve örgüte güven duydukları ve işlerinden yüksek düzeyde tatmin sağlayabildikleri örgütlerde verimli olabilmektedir(Güçer ve Demirdağ, 2014:12). Çünkü, iş tatmini değişkeninin yanı sıra, örgütte yer alan üyelerin doğruluğunu tartışmayacakları ve kesinlikle uyacakları ortak bir değer sisteminin varlığı açısından, etkinlik ve verimliliği artıracak olan güven olgusu da oldukça önemli bir değerdir (Asunakutlu, 2002:1). Dolayısıyla, örgütlerin uluslararası düzeyde rekabet edebilmeleri ve amaç ve hedeflerine ulaşmada olumlu sonuçlara ulaşabilmeleri açısından, örgüt içinde birbirine güven duyan çalışanlara sahip olmalı(Demircan ve Ceylan,2003:139) ve yöneticilerin de bu anlamda uygun güven ortamını oluşturabilmeleri gerekmektedir. Ayrıca çalışanların güven içinde çalışacağı ortamın

oluşturulmasının yanında, çalışanların iş tatmini ve iş tatminine etki eden faktörlerin de belirlenerek gerekli düzenlemelerin yapılması ve önlemlerin alınması, işletmelerin uzun vadede daha etkin ve verimli olmasına olanak sağlayacaktır(Pelit ve Öztürk,2010:43). Bu sebeple, işletmelerin bünyesinde yer alan insan kaynakları yönetimi, işletmeyi hedef ve amaçlarına taşımada önemli rol oynayacak olan istihdam edilecek bireylerin seçiminde “doğru işe doğru kişi” anlayışı kapsamında hareket etmelidir(Demirdağ vd., 2016:38).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, araştırmanın uygulama alanı olarak seçilmiş olan ve hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinde çalışanlar için örgütsel güven ve iş tatmininin önemi ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Emek-yoğun bir özellik taşıyan turizm işletmeleri türlerinden birisi olan otel işletmelerinde çalışanlar, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasında, hedef ve amaçlarına ulaşmasında, karlılık açısından etkin ve verimli bir şekilde büyümesinde zincirin en önemli halkası konumundadır. Bu sebeple, işletme yöneticileri çalışanların örgütsel davranışları üzerine odaklanarak, meydana gelebilecek olan örgütsel sorunlarla başa çıkma çabası göstermeleri gerekmektedir. Söz konusu örgütsel sorunlardan iş tatminsizliği ve güven eksikliği (güvenin yitilmesi) en önemli iki sorun niteliğindedir. Buradan hareketle, turizmin ülke geliri ile istihdama yaptığı etki ve turizm sektöründe üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinin doğrudan çalışanlarla ilişkili olduğu düşünüldüğünde, çalışanların bu tür örgütsel sorunlarının araştırılması gerekliliği bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Bu kapsamda, örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkinin İstanbul otelcilik sektöründe çalışanlar açısından da olacağı varsayılarak araştırmanın iki temel problem sorusu; “İstanbul otelcilik sektöründe çalışanların örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasında ilişki var mıdır? Varsa bu ilişkinin düzeyi, şiddeti ve yönü nedir?” ve “İstanbul otelcilik sektöründe çalışanların örgütsel güven düzeyleri iş tatmin düzeylerini etkilemekte midir? Etki söz konusu ise etkinin düzeyi, şiddeti ve yönü nedir?” şeklinde oluşturulmuştur. Örgütsel güven ve iş tatmininin teorik alt yapısı ve araştırmanın temel problem durumu, amacı ve konusu doğrultusunda test edilmek üzere aşağıdaki temel ve alt hipotezler geliştirilmiştir:

H1: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin bireysel özelliklerine göre örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1_a: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin yaşlarına göre örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1_b: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1_c: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin eğitim durumlarına göre örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1_d: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin medeni durumlarına göre örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1_e: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin ortalama aylık gelir durumlarına göre örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1_f: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin sektördeki toplam çalışma sürelerine göre örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1_g: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin mevcut işletmedeki toplam çalışma sürelerine göre örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1_h: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin çalıştığı bölümlere göre örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1_i: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin çalıştığı otel işletmesinin yıldız sayısına göre örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin duyduğu örgütsel güven ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2_a: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin yöneticiye duyduğu güven ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2_b: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin çalışma arkadaşlarına duyduğu güven ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2_c: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin örgüte duyduğu güven ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H3: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin örgütsel güven algı düzeyleri iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

H3_a: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin yöneticiye duyduğu güven düzeyleri iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

H3_b: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin çalışma arkadaşlarına duyduğu güven düzeyleri iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

H3_c: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin örgüte duyduğu güven düzeyleri iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırmanın Amacı, Konusu ve Önemi

Özellikle Sanayi Devriminden sonra işgörenlerin lehine yaşanan; çalışma saatlerinin kısılması, haftalık izin haklarının verilmesi, yıllık izin sürelerinin artması gibi gelişmeler, işletmelerin çalışanlarından en yüksek faydayı elde edebilmeleri için çalışanların en etkin ve en verimli bir şekilde kullanmalarını gerektirmiş ve gerektirmektedir(Demirdağ,2015:3). Bu noktada, örgüt yöneticileri çalışanların güven içinde çalışarak, yaptıkları işten tatmin olabilmelerini sağlayarak örgüte olan bağlılık düzeylerini geliştirme yoluna gitmelidir. Zorlu Yücel (2006:1)'in de belirttiği gibi, “çalışanlar arası iş birliğini sağlamak, hiyerarşinin ortadan kaldırılması için girişimlerde bulunmak, iletişim kanallarını açık tutmak, takım ruhunu geliştirmek, iş yöntemlerini gerektiğinde tekrar düzenlemek, çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlamak, çalışan beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak” gibi faaliyetler örgütlerin hayata geçirmek zorunda olduğu yeniliklerden sadece birkaçıdır. Çünkü insanoğlunun yapısı gereği, beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması oranında örgütüne bağlılık ve güven duyar, aynı zamanda da memnuniyet düzeyi artar. Çalışanların işlerinden tatmin sağlayamadığı durumlarda; hem iş hayatında hem de özel hayatında psikolojik sorunlar ve stresle karşılaşması(Çelik,1987:24), işe karşı ilgisizlik duymaya başlayarak işe devamsızlığının artması(Kantar,2010:76), işlerine olan ilgisizlikten dolayı kendilerince buldukları yöntemlerle örgüte zarar vermeye çalışması ve kasti olarak iş kazalarına sebebiyet vermeye çalışması(Demirdağ,2015:93), çalışanların iş bırakma faaliyetlerinden kaynaklanan işgören devir oranının artması(Samadov,2006:60), örgütten ve işten soğuyarak hem ruhsal hem fiziki olarak uzaklaşmaya çalışması (Başaran,1991:207) gibi sonuçların doğması olasıdır. Bu sebeple hangi işletme türü

olursa olsun, çalışanlarının daha verimli ve etkin olması amacıyla tatmin sağlamaları ve çalışanlar için gerekli güven ortamını sağlamak, yönetim kadrosunun birincil görevlerinden olmalıdır.

Gerek çalışanlar gerek örgüt ve gerekse işletmeler açısından bu denli önem taşıyan örgütsel güven ve iş tatmini konularının ilişkilendirildiği sayısız araştırma (Muchinsky, 1977; Driscoll, 1978; Podsakoff vd., 1996; Laschinger vd., 2001; Williams, 2005; Zorlu Yücel, 2006; Perry ve Mankin, 2007; Omarov, 2009; Sayın, 2009; Paillé vd., 2010; Engizek, 2011; Semercioğlu, 2012; Top, 2012; Tekingündüz, 2012; Güçer ve Demirdağ, 2014; Demirdağ, 2015; Fard ve Karimi, 2015; Gupta ve Anju, 2016 gibi) bulunmaktadır. Konuyla ilgili yapılan bu araştırmaların hepsinde örgütsel güven ve iş tatmininin örgütler için ne kadar önemli olduğuna vurgu yapılmasının yanında, iki değişken arasındaki ilişki incelenmiş ve söz konusu değişkenler arasında anlamlı ilişkiler ve etkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmanın amacı da işletmeler için örgütsel güven ve iş tatmini değişkenlerinin hayati bir öneme sahip olduğuna vurgu yapılması ve İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin örgütsel güven ve iş tatmin düzeylerini belirleyerek, iki değişken arasındaki ilişki/etkinin yönünü, şiddetini ve düzeyini ortaya koymaktır. Ayrıca bu çalışma, katılımcılardan toplanan verilerin analiz edilmesi yoluyla elde edilen bulgular doğrultusunda, konuyla ilgili olan taraflar için öneriler geliştirilmesi ve ileride yapılacak olan çalışmalara ışık tutacağı düşüncesi ile önem taşıdığı söylenebilir. Araştırmada geliştirilen hipotezleri test etmek için, H1 hipotezi ve alt hipotezlerine göre öncelikle çalışanların yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları, medeni durumları, gelir durumları, otelcilik sektöründeki toplam çalışma süresi, mevcut işletmedeki toplam çalışma süresi, çalıştıkları bölüm ve çalıştıkları otel işletmesinin yıldız sayısına göre örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Daha sonra H2 ve H3 hipotezleri ile alt hipotezlerini test etmek üzere, çalışanların örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişki ve etki düzeyi incelenmiştir(Bkz. Bulgular ve Yorumlar Bölümü).

Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Kısıtları

Araştırma kapsamında otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel güven ve iş tatmin düzeyleri belirlenerek, iki değişken arasındaki ilişki ve etkinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, araştırmanın konusuna uygun olarak “örgütsel

güven” ana başlığı ile birinci bölümde; güven ve örgütsel güven kavramına, lider ile örgütsel güven, iletişim ile örgütsel güven, çalışanlar arası güven kavramlarına, güven türlerine ve örgütsel güven modellerine değinilmiş ve detaylı olarak incelenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde, “iş tatmini” ana başlığı altında iş tatmini kavramına, önemine, iş tatminsizliğine, ilişkili olduğu diğer kavramlara, iş tatmini teorilerine ve yakından ilişkili olduğu örgütsel bağlılık konusu ile iş tatminini etkileyen faktörlere detaylı olarak yer verilmiştir. Araştırmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise, araştırmanın uygulanmasına yönelik bilgilerin(problem durumu, amaç, önem, kapsam, sınırlılıklar, yöntem) yanı sıra, verilerin analizinden elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır.

Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği (TUROB)’nin 2013 yılının Kasım ayında sunduğu “*İstanbul Konaklama Kapasitesi Raporu*” adlı yayına göre, İstanbul İlinde otelcilik sektöründe faaliyet gösteren 87 adet 4 yıldızlı ve 37 adet 5 yıldızlı olmak üzere toplamda 124 adet turizm işletme belgeli otel işletmesi bulunmaktadır. Dolayısıyla 2016 yılı itibariyle bu rakamın 130’u geçmiş olabileceği düşünülmektedir. Araştırmacı açısından bakıldığında, araştırma evrenini oluşturan İstanbul otelcilik sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan her bir bireye ulaşmak gerek zaman gerek maliyet ve gerek katılımcıların ilgisizliği gibi kısıtlayıcı faktörler tarafından oldukça zorlaşmaktadır. Bu sebeple, İstanbul İlinde faaliyet gösteren toplam 124 adet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri içinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile 8 adet dört yıldızlı (198 işgören) ve 10 adet beş yıldızlı (218 işgören) otel işletmesinde çalışan toplamda 500 kişiye yüz yüze anket uygulanmıştır. Söz konusu anketlerin, işgörenlerin çalışma yoğunluğu ve saatleri açısından en uygun saatlerde dağıtılmasına özen gösterilmiş olup, katılımcıların araştırmaya karşı daha samimi ve içten davranacakları düşünülerek, anketler özellikle yöneticilerinin yanlarında olmadığı zamanlarda uygulanmıştır. Ayrıca, katılımcılara hem sözlü olarak hem de dağıtılan anketler üzerinde yazılı olarak, adı-soyadı gibi bilgilerini belirtmek zorunda olmadıkları ile elde edilen bilgilerin sadece bilimsel amaçlarla kullanılacağı hatırlatılmış ve böylelikle araştırmaya olan katılımın artacağı düşünülmüştür. Bunun dışında, verilerin 2016 yılının Mayıs-Haziran ayları içinde gerçekleştirilmiş olması, araştırma kapsamında ulaşılan sonuçların genelleştirilemeyeceği anlamını da taşımaktadır.

Araştırmanın Yöntemi

İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel güven ve iş tatmin düzeylerini belirlemek ve değişkenler arasındaki ilişki ve etkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmada, veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Kullanılan anket iki bölümden oluşmakta olup, birinci bölümünde katılımcıların bireysel özelliklerini (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durumu, ortalama aylık gelir durumu, otelcilik sektöründeki toplam çalışma süresi, mevcut işletmedeki toplam çalışma süresi, görev aldığı bölüm ve çalışılan otelin yıldız sayısı) belirlemeye yönelik 9 ifade bulunmaktadır. İkinci bölümde ise, katılımcıların örgütsel güven düzeyini belirlemeye yönelik Yılmaz (2006) tarafından geliştirilmiş olan 25 ifadeli örgütsel güven ölçeği (1-25) ile Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilmiş olan "İş Özellikleri" Ölçeğinden uyarlanan tek boyutlu 5 ifadeli iş tatmini ölçeği (26-30) yer almaktadır. Anketin ikinci bölümündeki ifadeler için Lensis Likert (1932)'in doktora tezi çalışmasında katılımcıların katılım düzeyini ölçmek üzere geliştirdiği 5'li Likert Tipi Puanlama sistemi kullanılmıştır. Bu sisteme göre, puanlamalar "1=Hiç Katılmıyorum", "2=Az Katılıyorum", "3=Orta Düzeyde Katılıyorum", "4=Çok Katılıyorum" ve "5=Tamamen Katılıyorum" şeklindedir. Anketlerde yer alan ifadelerin uygunluğu ve anlaşılıp anlaşılmadığını test etmek amacıyla, otelcilik sektöründe çalışan 41 işgören üzerinde pilot çalışma yapılmış ve anlaşılmayan ifade olmadığı gözlenmiştir. Araştırmada katılımcıların demografik özellikleri bağımsız, örgütsel güven ve iş tatmini değişkenleri ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişki ve etki analiz edilirken ise, iş tatmini bağımlı değişken, örgütsel güven ve alt boyutları (yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven) ise bağımsız değişken olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın evrenini İstanbul İlinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Uygulama işgörenlerin örgütsel güven ve iş tatmin düzeylerini belirlemek üzere gerçekleştirildiği için, üst yönetim çalışanları uygulamaya dahil edilmemiştir. Basit tesadüfi örneklem alma yöntemi ile seçilmiş olan 8 adet dört yıldızlı (198 işgören) ve 10 adet beş yıldızlı (218 işgören) otel işletmesinde çalışan toplamda 500 kişiye anket dağıtılmıştır. Ancak 500 katılımcıya dağıtılan anketlerin 84'ünün eksik, hatalı doldurulması ve/veya boş olması sebebiyle, 416 işgören

araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. İşgörenlerden geri dönen anketler kodlanarak bilgisayar ortamında IBM SPSS 22 analiz paket programına girilmiş ve aynı program ile analiz edilmiştir. Katılımcıların bireysel özelliklerini belirlemeye yönelik tanımlayıcı istatistiki yöntemler kullanılarak frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Aynı zamanda tanımlayıcı istatistiki yöntemlerle örgütsel güven ve iş tatmini ölçeklerinde yer alan her bir ifadeye ilişkin frekans, yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile betimlenmiştir. Niceliksel verilerin değerlendirilmesinde iki grup arasındaki farkın test edilmesinde t testi, ikiden fazla grupların parametrik gruplar arası karşılaştırma testinde ise tek yönlü varyans (One Way Anova) analizinden yararlanılmıştır. Yapılan varyans analizinde farklılığa neden olan grupların kaynağını tespit etmek amacıyla Post-Hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Katılımcıların örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek için korelasyon, etki düzeyini ve neden sonuç ilişkisini belirlemek için basit ve çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

Yukarıdaki açıklamalar da göz önüne alındığında, İstanbul İlinde hizmet veren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel güven ve iş tatmin düzeylerinin belirlenerek, iki değişken arasındaki ilişki ve etki düzeyini ortaya koyma amacıyla yapılan bu araştırmanın birinci bölümünde güven, örgütsel güven ve örgütsel güven ile ilgili kavramlar, güven türleri ve bilinirlik derecesi yüksek olan güven modelleri detaylı olarak incelenmiştir. Araştırmanın takip eden ikinci bölümünde, araştırmanın bir diğer konusunu oluşturan iş tatmini, iş tatmini ile ilgili kavramlar, iş tatmini teorileri ve iş tatmini ile örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere yer verilmiştir. Araştırmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise araştırma kapsamında yapılan analizlerden elde edilen bulgulara ve yorumlarına detaylı olarak ayrı ayrı yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVENE İLİŞKİN LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde güven kavramı, örgütsel güven kavramı, lider ile örgütsel güven, iletişim ve örgütsel güven, çalışanlar arası güven ve örgütsel güven ile birlikte hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven, örgüte ait olma duygusuna dayalı güven, çalışma arkadaşlarına duyulan güven, örgüt yönetimine dayalı güven, örgütsel kültüre dayalı güven, örgütsel adalete dayalı güven, bireysel iş performansı ile örgütsel güven ilişkisi, kişisel yeterliliğe dayalı güven, açıklık ilkesine dayalı güven, ilgililik ilişkisine dayalı güven, itimat edilebilirliğe dayalı güven ve özdeşleşme sürecine dayalı güven konuları incelenmiştir.

1.1. GÜVEN KAVRAMI, ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI VE İLGİLİ KAVRAMLAR

Bu kısımda güven kavramı, örgütsel güven kavramı, lider ile örgütsel güven, iletişim ve örgütsel güven, çalışanlar arası güven ve örgütsel güven konuları ele alınmıştır.

1.1.1. Güven Kavramı

Güven kavramının kişilerin, kurumların veya toplumların birbirleriyle ilişkilerinde büyük bir rolü vardır. Güven kavramı tarafların karşılıklı davranış beklentisinden doğar. Kişinin karşısındaki kişiden veya kurumdan beklentisinin ve beklediği davranışın geri dönüşünün olması temeline dayanır. Bu sebeple güven karşılıklı beklentilerin davranışa dönüşmesiyle oluşan psikolojik bir olgudur şeklinde tanımlanır. Güven esasen bütün ilişkilerin temelidir.

Güven; bir bireyin başka bir bireyden olumlu yönde beklentilerinin olması ve bu beklentilerle ilgili psikolojik bir hassasiyetinin olması şeklinde de tanımlanmaktadır. Ayrıca bireylerde güven kavramının oluşmasında samimiyet ile duygusal bağlılığın da büyük etkisi vardır(Ocak,2005;Özdere,2015:21).

Çalışma ortamındaki ilişkilere bağlı olarak oluşan güven duygusu, örgüt içerisindeki kural ve düzenlemelerden, iletişim yapısından, yetki ve sorumluluk ile aidiyet duygusundan önemli oranda etkilenmektedir(Asunakutlu,2006:18).

Güven kavramı yavaş yavaş ve uzun bir zaman diliminde oluştuğu halde güven kaybının yaşanması için çok kısa bir süre yeterli olabilmektedir. Güveni dört ana unsur oluşturmaktadır. Bunlar; açık iletişim, çalışanlara yüksek ölçüde karar verme hakkının tanınmış olması, kritik nitelikli bilgilerin paylaşımı ile duygu ve algılayışların doğru paylaşımıdır. Açık iletişimin güven üzerindeki etkisinin diğer unsurlara göre çok daha yüksek olduğu bilinmektedir(Gilbert ve Tang,1998:321-323).

Toksöz ve Seymen'in Paine vd. (2007)'den yapmış oldukları aktarmaya göre, aslında güven kavramını inceleyen araştırmacıların onu tanımlarken genellikle; beklenti, inanç, risk alma, öngörülebilirlik, savunmasızlık ve bağımsızlık gibi kelimelerle ifade etmişlerdir(Toksöz ve Seymen,2013:62).

Güven için birçok tanım geliştirilmiştir. Bu tanımlardan bazıları aşağıda Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo1: Güven Tanımları

YAZAR	YILI	GÜVEN TANIMI
Rotter	1967	Kişiler arası güven değerinin sözlü ve yazılı vaadine kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisi
Zand	1972	Diğer tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan kararı
Meeker	1983	Diğer taraftan işbirlikçi davranış beklentisi
Butler & Cantrell	1984	Diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti
Lewisve Weigert	1985	Güven, objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramdır.
Rempel ve Holmes	1986	Tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik aynı oranda önemlidir.
Gambetta	1988	Bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayan en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığı.
Butler	1991	Diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına yönelik verilen kesin söz
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteği
McAllister	1995	Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı
Zaheer, McEvily ve Perrone	1998	Diğer tarafın, zorunluluklarını yerine getireceğine, söylediği şekilde davranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik beklenti
Shockley- Zalabak, Ellisve Winograd	2000	Diğer tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olması

Kaynak: Kalemci Tüzün,(2007:97-98)

Güvenin niteliği, oluşum süreci ve bu sürece etki eden faktörler ilişkisi yaşayan taraflara göre değişiklik gösterebilmektedir. Örgütsel güven ile ilgili araştırmalar çalışanlar arası güven, yöneticiye duyulan güven ve bir kurum olarak örgüte duyulan güven olmak üzere üç ayrı düzeyde yürütülmektedir. Yöneticiye duyulan güven ile örgüte duyulan güven her ne kadar ilişkili yapılar ise de ön bileşenleri ve sonuçları açısından farklıdır. Ancak yöneticiler çalışanların gözünde örgüt temsilcisidir ve dolayısıyla da çalışanlar yöneticilerine duydukları güveni örgüte duydukları güven şeklinde genelleştirebilirler(Erdem,2013:187).

Güven Tanımına İlişkin Kavramlar: Örgütsel güven, çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün kendilerine verdikleri sözleri ve taahhütleriyle, göstermiş oldukları davranışların tutarlı olup olmadığına dair inançlarıdır (Matthai,1989:52). Bu tanımdan da anlaşıldığı üzere güven; risk, belirsizlik, beklenti ve savunmasızlık gibi bazı kavramların bir araya gelmesinden oluşmaktadır ve bu kavramlar güvenin ön koşulları olarak bilinmektedir.

Risk: Güven risk ile yakından ilişkilidir. Çünkü güvenin temelinde risk vardır. Risk almada güvenen kişi karşısındaki kişinin kendisi üzerinden çıkar sağlamayacağını düşünür. Bireylerarası güvende risk, bireylerin sonuçların beklediği gibi olmaması ihtimaline rağmen, sonuçların kendisini uğratacağı hayal kırıklığına rağmen karşı tarafa güvenmesidir. Bu gibi durumlarda bireyin karşı tarafa güvenmesiyle kazanacağı fayda göreceği zarardan çok daha az olabilir. Karar verme sürecinde riskin rasyonel sınırlar içinde olması güveninin etkisini yok edecektir(Mayerson vd.,1996:178).

Beklenti: Güven tanımları incelendiğinde, güvenen kişinin karşı taraftan kendi çıkarları gözetilerek ve verilen sözler doğrultusunda hareket edileceği gibi beklentilerini içerdiği görülmektedir(Demirdağ,2015:12). Beklenti; kişilerarası ilişkilerde karşı tarafın işindeki yeterliliğine ve görevinde başarılı olacağına yönelik gelişen bir olgu olarak tanımlanır. Örgütte ise bu koşulun sağlanabilmesi için yöneticilerin, çalışanlarının işlerini özverili bir şekilde yüksek bir performansla yapacağına inanması veya çalışanların, yöneticilerinin görev ve rollerini başarıyla uygulayacağı beklentisi gerekmektedir. Aynı zamanda taraflar arasındaki ilişkinin kuvvetli olması taraflardan birinin karşı tarafın çıkarlarına öncelik vereceği beklentisi oluşacağından bireylerin ilişkilerinde geleceğe yönelik güvenleri de pekişmiş olacaktır(Altun,2010:13).

Belirsizlik: Bu kavram bir durumu kontrol edemediğinde oluşan yetersizlik duygusu olarak tanımlanır. Güvenin meydana gelmesinde büyük etkisi olan belirsizlik, riski de güvenle ilişkilendiren önemli bir unsurdur(Mollering vd.,2004:558).Belirsizlik, güvenin oluşabilmesi için gerekli bir olgudur. Belirsizlik durumunda birey, karşı taraftaki kişinin nasıl bir davranış sergileyeceğinden tam olarak emin olamamaktadır. Dolayısıyla güvende risk durumu söz konusudur. Bu durumda bireyler karşı tarafın fırsatçı bir tutum sergileyeceği ihtimalini de göz önünde bulundurmalıdır(Tordjman,1998:255; Özbek,2008:10).

Savunmasızlık: Güven; ikili bir ilişkide bir tarafa karşı savunmasız ve istekli risk alma şeklinde tanımlanmıştır(Schoorman vd., 2007:350;Demirdağ,2015:12). Bu tanımdan yola çıkarak güven kavramını oluşturan önemli bir diğer kavramın savunmasızlık olduğu söylenir. Ayrıca güven, risk almayı ve bir insanın başka bir insana zarar verecek davranışlar göstermeme rahatlığına dayanan savunmasızlığı içerir(Üstün,2015:44). Savunmasız olma, kaybedecek bir şeylerin olmasını içermektedir. Bundan dolayı güvenin yerleşmesi için bir taraf savunmasız kalmayı göze alarak gelecekte belirsizlik ve zarar veya fayda sağlayacağı bilinmeyen riski de almış olacaktır(Mayer vd., 1995: 712; Aksoy, 2014: 11; Demirdağ,2015:12).

Zarar Görme İhtimali: Zarar görme ihtimalinin belirsizlik, beklenti, savunmasızlık ve risk kavramlarının oluşturduğu güven ilişkisinde yüksek olması kaçınılmaz olarak görülmektedir. Risk ve beklentiler varsayımlar üzerine temel oluşturur. Belirsizlik gelecekte ne olacağının tam olarak kestirilememesi anlamına gelirken, savunmasızlık ise doğabilecek potansiyel zararlar karşısında seçim yapma özgürlüğü olduğu halde savunmasız kalma seçilerek güven ortamının oluşturulmasıdır. Her şeyin belirli olduğu yerlerde güvene ihtiyaç yoktur, güven riskli ve belirsiz ortamlarda bulunur. Güven kısmen tahmin edebilme, yani beklentilerdir ve güven durum ve kişi özellikli olarak, taraflar arasında oluşur. Bu sebeple, güven olgusunun olduğu yerde zarar görme ihtimali de olmaktadır(Demirdağ,2015:13).

1.1.2. Örgütsel Güven Kavramı

Örgütsel güven, çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemeleri ve örgüte güçlü bir bağlılık arzusu duymaları şeklinde tanımlanmaktadır(Kaya,2011:14). Örgütsel güven aynı zamanda örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güven şeklinde de ifade

edilir. Örgütsel güven, küçük işletmelerde işletme sahibinin yönetici olmasından dolayı işletme sahibinin kişiliğinden, büyük işletmelerde ise örgüt kültürü ve yöneticilere olan güvenden kaynaklanır(Aktuna,2007:58).

Örgüt içi güven, örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir(Demircan ve Ceylan,2003:142). Güven kavramının tanımlanmasında örgütsel güven kavramının iyi anlaşılabilmesinin büyük bir önemi vardır. Güven bireysel ilişkiler ve davranışlarla ilgili beklentileri kapsarken, örgütsel güven bireylerin örgütsel ilişkileri ve davranışlarıyla ilgili beklentileri içermektedir(Zorlu Yücel,2006:10). Örgütsel güven çalışanların motivasyonunu yükselterek aralarındaki iletişimi arttırmakla beraber, aralarındaki paylaşımı güçlendirerek ekip ruhunu ve ekip çalışmasını geliştirmektedir. Organizasyonlarda güvene dayalı iyi bir iletişimin olması çalışanların işlerinde daha etkin olmasını sağlamakta ve iş ortamında stresi azaltarak çalışanların daha yaratıcı ve verimli olmalarını sağlamaktadır(Cesur Yeşilçimen,2015:36). Örgütsel güven, tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir kavram olarak nitelendirilmektedir(Cufuade,1999: 3-4; Asunakutlu,2006:19).

Örgütsel güvenin yaratılmasında temel belirleyici yönetimin yaklaşımıdır. Örgütün güvenilir bir kültüre sahip olmasını sağlayan önemli bazı unsurlar vardır. Bunlar; kişilerin derinliği, rol ve sorumlulukların tam anlaşılması ve çalışanların işlerindeki yeterliliğidir.

Örgütsel güven kavramı örgütsel bağlılık gibi değişkenlerle güçlü bir şekilde ilişkilendirilse de kavramsal olarak farklıdır. Örgütsel bağlılık şirket hedefleriyle kimlik bulma ve hedeflerin değerlendirilmesiyle ilgiliyken, örgütsel güven çalışanların şirket liderine ve hedeflerine olan inancıyla ilgilidir. Bu nedenle örgütsel eylemin çalışanlara fayda sağlayacağı inancı vardır. Örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş tatmini gibi olgulardan oluşmaktadır. Dolayısıyla örgütsel güven ve iş tatmini kavramlarının örgütsel bağlılığın birer parçası olduğu söylenebilir. Ancak iş tatminsizliği örgüt içinde iş değişikliği ile arttırılabileceğinden ve şartlara göre değişebileceğinden örgütsel bağlılık ve güven, sonradan meydana gelen şirketten ayrılma davranışının daha iyi göstergesi olabilmektedir(Gilbert ve Tang,1998:322). Bazı araştırmacılara göre örgütsel

bağlılığın önemli bir göstergesi örgütsel güven iken, bazı araştırmacılar ise iş tatmininin örgütsel bağlılıkta daha etkin olduğunu savunur.

Örgütsel güven; bir çalışanın örgütün sağladığı desteğe ilişkin algılar, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün arkasında duracağına olan inancı olarak tanımlanır ve güven bu anlamda hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturur (Demircan ve Ceylan,2003:142). Örgütsel güvende, işgörenlerin örgüt içerisinde haklarının korunması, yaptırımların belli kurallarla adaletli bir şekilde uygulanması gibi beklentileri vardır. Dolayısıyla örgütsel güven; çalışanların etik davranışlarla karşılaşacaklarına olan inançları olarak da tanımlanabilir. Araştırmalara göre güven, örgütlerde maliyetleri düşürme, örgütsel öğrenmeye yardımcı olma, işgörenler arasında işbirliğini sağlama, sorumluluk alma ve performans artışı gibi pozitif sonuçlara ulaşmayı sağlamaktadır(Çubukçu ve Tarakçıoğlu,2010:59).Günümüz iş dünyasında işletmeler küreselleşmeyle birlikte ekonomik değişimlerle, yeni teknoloji ve artan rekabetle karşı karşıya kalmaktadır. Bu sebeple yöneticiler kalite ve verimliliği arttırmak, rekabet gücünü arttırmak ve örgüt için olumlu sonuçlar elde etmek için çalışanların güven duygusunu geliştirmeye ve birbirlerine güvenen çalışanlara sahip olmaya büyük önem vermektedirler(Cesur Yeşilçimen,2015:30).

1.1.3. Lider ve Örgütsel Güven

Lider ile üye arasındaki etkileşim, örgütsel performansın artırılması kapsamında çalışanların davranışlarının şekillendirilmesinde etkili olabilmektedir. Özellikle liderlerin, çalışanlara adil davranmaları, onların güvenini ve örgütsel hedeflere bağlılıklarını arttırmaları, çalışanların sıra dışı bir örgütsel performans düzeyi ortaya koymalarını sağlayacaktır(Pillai vd.,1999:901).

Yöneticinin kişiliği ve liderlik yeteneği, yönetici olan bireye güveni artıran veya azaltan faktörler olarak görülmektedir. Aynı zamanda örgüt yönetimi tarafından desteklenen ilke ve kurallara uyulması, yani yöneticinin bürokratik davranması da işgörenlerin güven içinde olmasını sağlayabilmektedir. Bu sebeple örgütlerde güvenin yöneticilerce başlatıldığı ifade edilmektedir(Özdere,2015:27).

Liderler, kendi mesleklerine ve yaptıkları işlere tam olarak hâkim olup yapılacak şeyi en iyi şekliyle yaparlar. Özellikle de insan ilişkilerinde son derece iyidirler. İnsanlara güven verirler ve güveni kötüye kullanmazlar(Bennis,2001:184). Liderin

sözünü tutan, sözünün arkasında duran, doğru insan olması örgüt içi yatay ve dikey ilişkilerde güvenin temelini oluşturmaktadır. Liderin örgüt içi güvenin oluşmasında ve sürdürülebilir olmasında çok önemli sorumlulukları vardır. Lider örgüt içerisinde güvenin oluşmasında lokomotif vazifesi görür. Liderin sözünü tutması ve adaletli olması, örgüt çalışanlarının lidere güven duymasının temelini oluşturduğunu söylemek mümkündür. Liderler, riske giren ve hata yapan çalışanların hevesini kırmak ve cezalandırmak yerine onlara yol göstermeyi ve yetkilerini arttırmayı bilmeli, tüm kararları kendi vermek yerine doğru atmosferi yaratabilen ve ilham verebilen etkili kişi olabilmelidir. Örgütteki herkesin amaç ve stratejilerin doğruluğuna inanması için lider, örgüt ilkelerini ikna edici bir şekilde açıklamalıdır. Bu şekilde çalışanların lidere ve örgüte güveni artar(Tunçer,2011:69). Yöneticinin söylem ve eylemleri arasındaki uyum, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutması, dürüstlüğü, doğruları görmesi ve doğru yerde doğru açıklamaları yapması ve bunları herkes tarafından anlaşılır kılması, yardımsever olması, empati kurabilmesi ve sorunlara serinkanlılıkla yaklaşabilmesi, kontrolü ve yetkiyi çalışanlarla paylaşmaya açık olması, çatışmaları konuşarak çözmeye çalışması ve bunda başarılı olması gibi etmenler yöneticiye olan güveni arttıracaktır(Özdere,2015:28).Yapılan araştırmalar yöneticilere olan güvenin, çalışanın performansını olumlu etkilediğini, çalışanların düşünce ve duygularına değer verip onları destekleyen yöneticilerin kişilerin çalışma isteklerini arttırdıklarını göstermektedir. Bununla birlikte, çalışanların yöneticilerini yetkinlik sahibi görmeleri durumunda onların kararlarından daha emin oldukları ve yöneticilerine daha çok destek verip güvendikleri ile ilgili bulgular ortaya çıkmıştır. Ayrıca yöneticiye güvenin az olması örgütlerde iş yapma maliyetlerinin arttırmakla birlikte kişi ve ekip sağlığının bozulmasına yol açmaktadır. Güvenin azalması ve korkunun artmasıyla beraber kurumda yabancılaşma, yalnızlık ve düşmanlık hislerinin gelişmeye başladığı, çalışanlar ve yöneticilerin bencilce davranışlarda buldukları görülmektedir(Cesur Yeşilçimen,2015:34). Güven ortamı oluşturmada, yönetimin güven duygusunu tüm işgörenler üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında, yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla ve verdikleri sözlerle örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler. Buradan güven kavramının kendiliğinden ortaya çıkmadığı sonucu çıkmaktadır(Sayın,2009:51). Çalışanın çalıştığı kuruma karşı güven algısının güçlü olması gerekir.

Yapılan araştırmalar örgütsel güven ve lidere güvenin birbirlerini etkileyen ve birbirleriyle ilişkili kavramlar olduğunu ve bu iki kavramın birbirlerinden bağımsız kavramlar olmadığını, liderin örgüt içerisindeki rolünün oldukça büyük olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırmalar lidere güvenin örgüte güveni beraberinde getirdiğini ve çalışanların örgüt içerisinde lideri rol model olarak gördükleri için güven kavramını ilk aradıkları kişinin lider olduğunu göstermektedir. Her örgütte bir lider vardır ve lidere güvenin zayıf olduğu veya lidere güvenin olmadığı yerde örgütsel güvenden söz edilememektedir.

1.1.4. İletişim ve Örgütsel Güven

İletişim, güven ilişkisinde tüm taraflar için kritik bir konudur. Çünkü iletişimin iyi olduğu bir sistemde, çalışanlar arasında uyum ve uyumlu birlikte iş birliği de gelişecektir. İş birliği ve yardımlaşmadan doğan uyum, sorunların büyük kısmının çözülmesini ve çalışanların güven düzeylerinin yükselmesini sağlayacaktır. Aynı zamanda güvenilirliğin artırılmasında, yönetim tarafından verilmek istenen mesajın doğru şekilde iletilmesi de oldukça önemlidir. Çünkü, davranışlarla desteklenmediği sürece, iletişimde verilen mesaj yalnızca bir iddiadan ibaret kalacaktır(Asunakutlu,2006:25). Ayrıca örgütlerde özellikle iş ile ilgili düzenli temasa ve diyaloga dayanan iletişim karşılıklı güveni, tarafların ihtiyacı olan karşılıklı anlayışı, duygu ve düşüncelerin paylaşılmasını ortak davranmayı ve örgütsel öğrenmeyi sağlar(Erdem,2003:175). Bununla birlikte örgütlerde etkin bir iletişim ağının olması çalışanların güdülenmesini sağlamaktadır. İyi bir iletişim ağı, aynı zamanda çalışanların örgüt içi konularda bilgilendirilmesi, yöneticilerle özgürce fikir alışverişinde bulunabilecekleri ve alınacak kararlara katılabilecekleri bir ortamın oluşturulması ile çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri gibi olumlu sonuçlar da ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla etkin bir iletişim, çalışanların hem özgüvenlerini hem de örgüte olan güvenlerini olumlu yönde etkilemektedir. Kişilerin iç iletişiminden başlayarak kişilerarası, kişiler ile gruplar arası gibi çok farklı şekillerde ortaya çıkan iletişim, örgütlerin yaşamlarını sürdürmesinde de çok önemli bir etkiye sahiptir. Örgütlerin faaliyetlerinde koordinasyonun önemi ne kadar büyükse, koordinasyonun sağlanmasında da iletişimin önemi o derece büyüktür(Demirdağ,2015:43). Buna ek olarak iletişim kanallarının açık ve kullanılabilir olması örgüt içinde sağlıklı bir iletişimin kurulmasını sağlayacak ve örgüt üyelerinin birbirlerine olan güven

duygularını güçlendirecektir. Ayrıca örgüt çalışanlarının, yöneticileriyle geliştirmiş oldukları iletişime yönelik değerlendirmeleri ve deneyimleri de hissettikleri güven düzeyini etkilemektedir. Bu durumda çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle sağlıklı iletişim kurabilen çalışanların, genel güven düzeylerinin yüksek olması beklenmektedir. Bununla birlikte, iyi bir iletişim sistemi sayesinde örgütsel performansın artması ve çalışanların daha verimli ve etkin çalışmaları mümkün olabilmektedir. Açık iletişim, çalışanların karar verme sürecinde katılımlarını sağlayıp önemli bilgileri paylaşımlarına ek olarak algılama ve duyguların doğru paylaşımıyla örgütlerde güveni arttıran bir unsur olarak görülmektedir(Gilbert ve Tang,1998:321). Yapılan çalışmalara bakıldığında sağlıklı bir iletişimin genel olarak örgüt üyelerinin hem çalışma arkadaşlarına hem de yöneticilerine olan güvenini arttırdığını ve daha iyi bir performans ile daha verimli çalışmalar ortaya koyduğunu göstermektedir. Dolayısıyla örgüt yöneticileri çalışanların güvenini kazanabilmek için iletişime oldukça önem vermektedirler.

1.1.5. Çalışanlar Arası Güven

Güven; taraflar arasında yaşanan ve belirsizlikle açıklanabilen bir etkileşim dinamiğinde, bir tarafın, karşı tarafın niyetinin ve davranışın özgeci olacağına, dolayısıyla karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olmasıdır(Erdem,2003:156). Çalışanlar arası güven, işgörenin başka bir işgörene yönelik güven duygusu olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar arası güvende tarafların birbirine bağımlılığı söz konusudur(Zorlu Yücel,2006:47). İşgörenlerin çalıştıkları örgütteki ihtiyaçlarının başında iletişim ihtiyacı gelmektedir. Bu ihtiyacın iyi olması çalışanların birbirleriyle daha olumlu iletişim halinde olmasını ve doğal olarak güvenin doğmasını sağlar. Böylece iş ilişkileri daha kolay, hızlı ve etkin bir şekilde sürdürülebilmektedir. Bu durum örgütün hedeflerine daha kolay ulaşmasını sağlar. Buna ek olarak, çalışanların güvenini sağlamayı hedefleyen, adil kararlar ve eylemlerden oluşan örgüt politikaları ve yönetim anlayışı, çalışanların yenilikçi ve yaratıcı güçlerini de ortaya çıkarmaktadır. Bununla beraber güven olgusu, iş ilişkilerinin çok daha hızlı ve etkin bir biçimde yürütülmesine yardımcı olmakta ve söz konusu ihtiyaçlara cevap verebilmektedir(Özdere,2015:28).

1.2. GÜVEN TÜRLERİ

Bu kısımda güven türleri kapsamında hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven, örgüte ait olma duygusuna dayalı güven, çalışma arkadaşlarına duyulan güven, örgüt yönetimine dayalı güven, örgütsel kültüre dayalı güven, bireysel iş performansı ile örgütsel güven ilişkisi, kişisel yeterliğe dayalı güven, açıklık ilkesine dayalı güven, ilgililik ilişkisine dayalı güven, itimat edilebilirliğe dayalı güven, özdeşleşme sürecine dayalı güven konuları üzerinde durulmuştur.

1.2.1. Hesaplanmış Güven

Hesaplanmış güvende, cezanın ödüle göre daha belirgin bir güdüleyici faktör olduğu düşüncesiyle, taraflar arasında güven ihlali olması durumunda bunun ceza ile sonuçlanacağı olasılığı yüksektir(Kalemci Tüzün,2006:20). Dolayısıyla taraflar aralarında güven bozukluğunun yaşanmaması için güven seviyesini düşürmemeye çalışırlar. Bu yaklaşıma göre güven oranının orantılı bir şekilde ilerlemesi ihtimali söz konusudur. Hesap temelli güven ilişkisinde güvenen kişi, karşı tarafın sergileyeceği davranışlardan fayda sağlayacağını düşünerek ona güvenmektedir. Burada taraflar, güven ilişkisinin yıkılması sonucu uğranacak muhtemel zararlar güven ilişkisinin olumlu sonuçlanması neticesi elde edilecek karı değerlendirir ve yapılan bu değerlendirmeye göre karşı tarafa güvenip güvenmeyeceklerine karar verirler(Özdere,2015:26). Hesaplanmış güvende karşı tarafın tutum ve davranışları sonucunda oluşacak fayda ve maliyetin mantıklı bir şekilde değerlendirilmesi söz konusudur. Bu güven şekli bireylerin davranışlarının tutarlılığı temeline dayanır. Bireyler davranışlarının ve söylediklerinin sonuçlarından korkarlar, bu nedenle karşı tarafa güven duymak durumundadırlar(Kalemci Tüzün,2006:20).

1.2.2. Bilgiye Dayalı Güven

Bilgiye dayalı güven gerçek güvenin başladığı basamak olarak görülmektedir. Eğer beklentiler tecrübeyle doğrulanırsa güven, daha güçlü bir şekilde ortaya çıkabilir. Bu durumdaki bir güven ilişkisi, korkudan ziyade tarafların bilgiye dayalı bir tür güven ilişkisini içermektedir. Bu nedenle bilgiye dayalı güven, her bir tarafın başkalarının davranışlarını doğru tahmin etmesi konusunda yeterli bilgiye sahip olması durumu şeklinde açıklanmaktadır. Dolayısıyla bilgiye dayalı güvende taraflar birbirlerine nasıl davranacaklarını bilmektedirler ve güven de bu noktada başlamaktadır

(Özdere,2015:26). Bilgiye dayalı güven, diğerinin davranışlarının tahmin edilebilirliği üzerine inşa edilmiştir. Diğer bir deyişle diğerini yeterince bilme ve davranışını tahmin edebilme aşamasıdır. Bu güven türünde tehdit ya da korkuya değil, tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiye dayalı bir güven ilişkisi vardır(Rademarkers,2000:14; İşcan ve Sayın,2010:202). Bu güven çeşidi karşı taraf hakkındaki şüpheler yerini kesin bilgilere dayalı pozitif beklentiler aldığı anda ortaya çıkar(Dietz,2004:6). Bilgi temelli güven tarafların birbiri hakkında sahip oldukları bilgi üzerine kuruludur ve bu bilgi taraflar arası etkileşimle zaman içerisinde oluşur. Bilgiye dayalı güven zaman isteyen bir yaklaşımdır. Kişilerin karşılıklı olarak birbirilerini tanıyacak zamana ihtiyaçları olacaktır. Birlikte çalışma ile geçirdikleri bu zaman sonucunda kişiler karşılıklı olarak birbirleri hakkında tahmini bilgiye sahip olur ve böylece karşılıklı beklenti oluşturabilirler. Oluşan beklentilerin karşılıklı olarak karşılanıp karşılanmadığının test edildiği bir süreçten sonra güven ya da güvensizlik ortaya çıkacaktır. Bu yaklaşım zaman istemesine rağmen hesaba dayalı güvenden daha sağlıklı bir yaklaşımdır(Özedere,2015:26).

1.2.3. Örgüte Ait Olma Duygusuna Dayalı Güven

Çalışanların örgütü benimsemeleri ve aidiyet duygusu taşımaları, büyük ölçüde kurumsal açıdan aldıkları eğitime de bağlı olmaktadır. İyi yetişmiş bir örgüt üyesi, mesleğini almış olduğu eğitimler sayesinde iyi bildiği sürece kendine ve diğer örgüt çalışanları ile yöneticilerine daha yüksek ölçüde güven besleyecektir(Asunakutlu,2006: 25). Bireyde örgüte ait olma duygusunun gelişmesi için örgüt ile birey arasında karşılıklı güvenin olması ve bu güvenin güçlü olması gerekir. Özdeşleşme; örgüt içinde bireyin birlik ve aidiyet duygularını içerir ve taraflar arasında, bir tarafın diğer tarafın istek ve niyetlerini onaylaması ile ilgilidir(Puusa ve Tolvanen,2006:29; Kalemci Tüzün, 2006:21). Örgütsel özdeşleşme, örgüt çalışanının kendini örgütle aynı görmesi, kendini örgütte, örgütü kendinde görmesidir. Örgütsel özdeşleşme örgüt çalışanları için örgütün cazibesini etkileyen unsurlarla kuvvetlendirilir; bu unsurların başında örgütsel güven gelir.

Örgüt yöneticisi örgüt çalışanlarına karşı anlayışlı, hassas, objektif olduğu gibi makul performans standartlarında düzenlemeler sunar. Ayrıca, yönetici işgörenler için huzurlu ve çekici bir iş ortamı oluşturulması için gayret gösterir. Böylece örgüt içi

çalışanlarının örgüt ile olan özdeşleşmelerini desteklemiş olur(Hatipoğlu,2012:55-56). Özdeşleşme çalışanların yaptıkları işi daha anlamlı bularak motive olmalarını sağlar ve böylece çalışanların örgütte kalma isteği diğer bir deyişle örgüte olan bağlılığı artar(Çetinel,2008:35).

Örgüte ait olma, çalışanın içinde bulunduğu örgütle kendini özdeşleştirilmesi ve örgütün amaçlarına ulaşmayı sağlamak için kendi amaçlarının işletme amaçlarıyla uyumlu hale getirilmesi ve o örgütte uzun süreli kalma ihtiyacı hissetmesi sürecidir. Çalışanların güvenini ve bağlılığını sağlamadan uzun dönemli ilişkilerin geliştirilmesi mümkün olamamaktadır(Doğan,2005:318). İşletmeler rekabet üstünlüğü sağlamak için çalışanların performansını artırmak ve dolayısıyla çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerini sağlamaya çalışmaktadırlar. İşletme ile ilişkisi daha az olan çalışanların kendilerini daha fazla örgüt dışında gördükleri belirtilmektedir. Kendini örgüte ait hissetme kavramı özetle çalışanların bireysel olarak kendilerini örgütlerinin bir parçası olarak algılaması şeklinde ifade edilir.

1.2.4. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven

Örgütsel güvenin bir diğer boyutu olan çalışma arkadaşlarına güven, kişilerarası güven olarak adlandırılmış ve çalışanların birbirlerinin hareketlerine, iyi niyetleri ile dürüstlüklerine olan inanç olarak tanımlanmıştır. İşgörenin, çalışma arkadaşlarının mesleki becerilerinin yüksek olduğunu ve onların iyi niyetli olduklarını bilmesi onların güvenilir olduğu algısına ulaşabilmelerini sağlar(Cook ve Wall,1980:39).

Birbirine güveni olmayan işgörenlerin oluşturduğu gruplar, ortak amaçlar doğrultusunda hareket edemezler. Grup içi ve gruplar arası ilişkilerde, diğer çalışanlarda güvensizlik yaratan birey grup dışında kalır ve böylece örgüte de yabancılaşır. Bu durum da bireyin motivasyon ve performansının düşmesine ve dolayısıyla da örgüte bağlılığının azalmasına neden olacaktır. Bu nedenle işgörenlerin yöneticileriyle beraber çalışma arkadaşlarına da güvenmesi gerekmektedir(Topaloğlu,2010:46).

Bu güven türünde, çalışanların karşılıklı olarak birbirlerine güven duyması söz konusudur. Dolayısıyla bu güven türü, çalışanlardan birinin diğerinin davranışlarıyla ilgili beklentilerini temel alır. Burada çalışanlardan biri diğerinin güvenilir olduğunu düşündüğü takdirde hem karşısındakinin hareketlerini kontrol etmeyi bırakır hem de

bilgilerini onunla paylaşmaya başlar. Böylece karşıdaki kişi de bu kişiye güvenmeye ve benzer şekilde güvenilir davranışlar sergilemeye başlar. Karşılıklı dönen bu davranışlar, çalışma arkadaşları arasında güvenin artmasını sağlar(Tokgöz ve Seymen,2013:63). Örgütlerde oluşacak güven, iş ilişkilerinin daha hızlı ve kolay bir şekilde gelişmesini sağlayacaktır. Bununla birlikte örgütlerde üyelerin birbirine güven duyması ve örgütü benimsemeleri, çalışmaktan mutlu olabilecekleri bir ortam sağlayacak ve bu durum üyelerin motivasyonlarını ve dolayısıyla da verimliliklerini arttıracaktır. Bu nedenle örgüt içerisinde yöneticiye duyulacak güven kadar çalışma arkadaşlarına güven de oldukça önemlidir.

1.2.5. Örgüt Yönetimine Duyulan Güven

Örgüt içerisinde gerçekleştirilen politikaların adil oluşuna duyulan güven hissi işgörenin bağlılığında çok önemli bir rol oynamaktadır. Güçlü bir iletişim sürecinin olmadığı örgütlerde kişilerin eksik ve yanlış bilgi ve önyargı ile hareket ettikleri ya da gereksiz bilgilerle o şeye karşı yanlış ya da olumsuz tutumlar sergileyebilecekleri gerçeği, örgütlerde adalet ve güven duygusunun yerleşmesinde öncelikle güçlü bir iletişim ve bilgilendirme sürecine gereksinim olacağını habercisi olmaktadır(Çelik,2015:23). Buna ek olarak örgütsel güven; kurumun örgütsel destek ve adalet ile yöneticinin dürüstlük, yetkinlik, çalışanlara karşı ilgili ve yardımsever bir şekilde oluşturdukları olumlu bir atmosfer olduğu şeklinde tanımlanmaktadır. Tanımlara göre örgütsel güven; çalışanların örgüt ortamında haklarının korunacağına ve etik davranışlarla karşılaşacaklarına olan inançları şeklinde tanımlanabilir(Çubukçu ve Tarakçıoğlu,2010:59). Güvenin niteliği, oluşum süreci ve bu sürece etki eden faktörler, taraflara göre değişiklik gösterebilmektedir. Örgütsel güven ile ilgili araştırmalar çalışanlar arası güven, yöneticiye duyulan güven ve bir kurum olarak örgüte duyulan güven olmak üzere üç ayrı düzeyde yürütülmektedir. Yöneticiye duyulan güven ile örgüte duyulan güven her ne kadar ilişkili yapılar ise de ön bileşenleri ve sonuçları açısından farklıdır. Çalışanlar yöneticileri örgüt temsilcisi olarak görmektedir. Bu durumda örgütsel güven çalışanın örgüt uygulamalarının kendisine yararlı şekilde ya da en azından zarar getirmeyecek şekilde, yürütüleceğine ilişkin algılamalar ile şekillenir. Dolayısıyla güven; algılanan güvenilirlik düzeyi ile güvenme eğiliminin bilişimi olarak tanımlanan bilişsel ve duyuşsal bir süreç olarak açıklanabilir. Bir yöneticiyi örgüt üyelerinin gözünde güvenilir yapan, onun kişisel bütünlüğü ve yönetsel etkililiğidir.

Yetkinlik, dürüstlük, yardımseverlik, ilgi gösterme özellikleri, yöneticinin çalışanların gözünde güvenilirliğini artıran, sadece kendi çıkarını düşünmediğini gösteren, dolayısıyla bir etik zemine dayalı kişisel bütünlüğünü belirlerken, diğer yandan kontrolün paylaşımı, iletişimin kalitesi ve yetki güçlendirmeye gönüllülük yöneticinin yönetsel etkinliğini belirleyerek ona yönelik güvenilirlik algılamasını etkiler(Erdem, 2003:172- 173).

1.2.6. Örgütsel Kültüre Dayalı Güven

Özellikle ileri endüstri toplumlarında, küreselleşmeye bağlı olarak yaşanan hızlı kültürel değişim sonucunda toplumsal yapıda meydana gelen değişimlerle birlikte işletmelerdeki iş disiplininin de ortadan kalktığı gözlenmektedir. Buna bağlı olarak örgüt yaşamının kültürel yönüne de önem verilmesi çalışanların tutum, değer ve gelenekleriyle ilgili çalışmaların yapılması ve bunların da yönetilmesi gerektiği kabul edilmektedir(Tınaz,2013:120).

Örgüt, iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin mantıklı bir şekilde koordine olmasıdır(Schein,1965:8). Örgüt kültürü ise örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar ve beklentiler örüntüsü ile örgüt çevresinin ve birey dışında var olan değerler, normlar ve rollerin grup tarafından algılanma şeklini ifade eder(Tınaz,2013: 123). Örgüt kültürünün tanımına bakıldığında çalışanların ortak değerlerini içerdiği görülmektedir. Güven kavramı ile örgüt kültürünün normları, değerleri ve inançları arasında sıkı bir bağ vardır. İşletmelerin güçlü bir örgüte sahip olmaları, örgüt çalışanlarının nasıl davranmaları gerektiğinin önemli bir göstergesidir. Aksi durumdaki örgütlerde ise çalışanlar ne yapmaları gerektiğini bilemedikleri için öncelikle bu konuda bazı davranışlar belirlemeye çalışırlar ve bu şekilde zaman kaybederler. Örgüt içinde veya çevresel ilişkilerinde başarılı olan güçlü kültüre sahip örgütler, davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremeyen zayıf kültüre sahip örgütlerin ilerisinde olurlar(Online Erişim,12.03.2016: <http://notoku.com/orgut-kulturunun-onemi>).

Örgüt kültürü örgütlerde pozitif bir iklim yaratırken, bazen de negatif durumlar ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla da sahip olunan kültürün örgüt başarısına yönelik olarak şekillendirilmesi bu anlamda önem taşımaktadır. Güvene dayalı bir iklimin getirdiği olumlu sonuçlar, örgütsel güven kavramını daha yakından incelemeyi

gerektirmiştir. Aynı zamanda tıpkı kültür gibi örgütsel güven de örgüt başarısını etkileyen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel güven düzeyinin yüksek olduğu örgütler, örgütsel güven düzeyinin daha düşük olduğu örgütlerden verimlilik, çalışanların bireysel performansı, örgütsel performans ve çalışanların örgüte olan bağlılığı gibi konularda daha avantajlıdır(Ardıç ve Uslu,2013:314). Yazında güvene dayalı bir kurum kültürünün, örgütlere birçok açıdan faydalar sağladığı konusunda fikir birliğine varıldığı görülmektedir.

1.2.7. Örgütsel Adalet Dayalı Güven

Örgütsel adalet, genel anlamdaki adalet algısının iş yerine yansımaları, yani iş yerine ilişkin adalet algısıdır. Greenberg (1990)'den yapılan aktarmaya göre örgütsel adalet, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Dağıtımsal adalet, işgörenlerin elde ettikleri kazanımların, ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılmasıyla ilgili algılamalarını ifade etmektedir. Aynı zamanda çalışanların sergilemiş oldukları performansa göre doğru ve gerçekçi olarak değerlendirilip değerlendirilmediği ile ilgili algılamalardır. Bununla birlikte iki tür adalet daha söz konusudur. Bunlardan biri karar verilirken kullanılan işlemin adil olmasını ifade eden işlemsel adalettir. Bu adalet türü aynı zamanda çalışanların, örgütün kendilerine yönelik işlemlerin doğruluğuna yönelik algılarıdır. Bir diğeri ise çalışanların, işlemlerin uygulanması sürecinde örgütün kendileriyle kurdukları iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentileri içeren etkileşimsel adalettir(Polat ve Celep,2008:309).

Bir diğeri tanım örgütler için merkezi öneme sahip değerlerden biri olarak tanımlanan örgütsel adaleti, kazanımların dağıtılması ya da dağıtım kararlarının alınmasına yönelik prosedürler ile geliştirilen kurallar ve bu kuralların dayandığı toplumsal normlar olarak açıklanmaktadır(Erdem,2003:184). Örgütlerde adalet daha çok sonuçların adil şekilde dağıtılmasına adanmıştır denebilir. Örgüt çalışanlarının örgüt içinde birçok şeyin haklı bir şekilde meydana geldiği inancı güçlü olduğunda örgüte ait bağlılığın da güçlenmiş olduğu görülür. Örgüt içinde adaletin yaşanması, örgütsel sürece ait bilgilere açık ve kolay ulaşabilmeyi ve örgüt çalışanının iş tatminine pozitif yönde etki etmesini sağlar. Tam tersi durum ise örgütsel süreç ile ilgili bilgilere ulaşmakta zorluk çekilmesi veya bu bilgilere ulaşamaması durumudur ve bu durum

örgüt çalışanlarını tatminsizliğe itebilir. Örgütsel adaletin ciddi bir hassasiyetle korunabildiği kurumlarda, örgüt bağlılığının daha yüksek, çalışanların motivasyonun güçlü, çalışanlar arası uyumun hedeflerini gerçekleştirecek şekilde olduğunu ifade etmektedir(Ersoy ve Bayraktaroğlu,2010:83-84).

1.2.8. Bireysel İş Performansı ile Örgütsel Güven İlişkisi

Örgütsel güven boyutlarının, kişisel iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür(Çelik,2015:26). Bireysel iş performansı; bireyin bir işi yerine getirebilmek için vermiş olduğu çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyi olarak ifade edilir. Bireyin performansı, sahip olduğu vasıfları, yetenekleri, inanç ve değerleri ile ilgilidir(Morillo,1990:270). Bireysel performansın değişime ve etkiye açık bir özelliği vardır. Yöneticilerin çalışanlarının performansını değerlendirme ve geliştirme gibi çok önemli görevleri vardır. Yöneticiler, çalışanlarının iş tatmini beklentilerine önem verdiklerinde onların daha iyi çalıştıklarını görecektir. Aksi durumda ise yönetici ve liderler kısa süreli sonuçlar elde edecekler, niteliksiz ve yetersiz çalışanlarla uğraşmak zorunda kalacaklardır(Barutçugil,2004:391).Performans değerlendirme, yönetici için olduğu kadar çalışanlar için de önemli bir kavramdır. Başta başarılı çalışanlar olmak üzere, her çalışan çalışmalarının karşılığını görmek ister. Özellikle başarılı olabilmek için bütün iyi niyetini ve beklenenin üstünde bir çalışma gösteren birey, işe karşı isteksiz, ilgisiz ve performansı düşük bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiği takdirde, işe karşı motivasyon kaybı ve isteksizlik yaşayacaktır. Dolayısıyla performans değerlendirme, çalışanın işe özendirilmesi ve isteklendirilmesi ve örgüte duyduğu güvenin artırılmasını sağlayan bir araç olarak görülmektedir(Cohen,1992:192;Büte,2011:178).

Örgütsel güven ile ilgili yapılan birçok çalışma ve araştırmada örgütsel güvenin yaşanması için birden fazla durumun olması gerektiği belirtilmiştir. Böylece örgütsel güven ile bağlılık, iş tatmini, örgütsel iş birliği ve performans arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu sonucuna varılmıştır(Bayraktaroğlu ve Ersoy,2010:91). Örgütsel düzeyde performansın, kuruma bağlılık ile ilişkisi son yıllarda önem kazanmıştır(Asunakutlu,2006:22).

İş performansı, araştırmacılar için olduğu kadar örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için de temel bir olgudur. Nitekim, örgütlerin kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri ve

içinde buldukları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için, yaptıkları işte yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır. Görevlerini gereği gibi tamamlamak ve işinde yüksek başarı göstermek, kişiler için bir gurur, beceri ve tatmin kaynağı olduğu gibi; iş performansı, daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi bireyler için önem taşıyan birçok iş sonucunun da temel koşuludur(Sonnentag ve Freese,2002;Yelboğa,2006:200).

Ayrıca İş Performansı, işi yapan bireyin veya grubun hedefe yönelik varabildiği yeri, miktar ya da kalite açısından elde ettiği başarı olarak ifade edilebilir. Bu başarı da çalışanın sahip olduğu nitelik ve değerlerine bağlı olmaktadır. Bu bakımdan bireysel performans; odaklanma, yetkinlik ve adanmışlık olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır(Paşa,2007:84). Odaklanma, çalışanın ne yapacağını bilmesi iken; çalışanın bunu yapabilecek becerilere sahip olması yetkinlik ve çalışanın katkıda bulunmaya istekli olması ise adanmışlıktır. Ancak çalışanın örgüte ilişkin algılarının negatif veya belirsiz olması, çalışanın eyleminin azalmasına neden olmaktadır(Walumbwa vd., 2010:944).

Örgütsel engeller kaynaklı, çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinin bozulması ya da aralarındaki iş birliğinin azalması, bireysel iş performanslarını azaltmaktadır(Çekmecelioğlu ve Pelenk,2015:148). Güven, sosyal ilişkilerin bir neticesidir. Dolayısıyla insanlar günlük yaşamlarının önemli bir kısmını iş yerlerinde geçirdikleri için örgüt yapılanmasının buna göre hazırlanmasının, çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri adına önemli olduğunu söylemek mümkün olabilmektedir. Bununla beraber; güven ikliminin hâkim olduğu örgütlerde iş performansı ve motivasyonunun da yüksek olduğu söylenebilir(Çelik,2015:27).

1.2.9. Kişisel Yeterliliğe Dayalı Güven

Yeterlilik; bir iş veya görevi etkili bir biçimde yerine getirmek için sahip olunması gereken nitelikler olarak tanımlanır(Özdere,2015:17). Bununla birlikte yetkinlik; kişilik, yetenek, ilgi, motivasyon gibi özellikleri içeren ve gözlenebilen davranışlar grubu şeklinde de tanımlanır. Çalışanların organizasyon, departman ve kişisel düzeyde sonuçlar elde etmek için kurumsal inanç ve değerlerle uyumlu olarak sahip oldukları ya da geliştirdikleri bilgi, beceri ve tutumlarla gerçekleştirdikleri eylemler olarak da tanımlanabilir(Paşa,2007:87-88). Kişinin herhangi bir özel alanda yetenek, yetkinlik ve

etkiye sahip olmasının bir kompozisyonu olarak bilinen yapabilirlik, bir tarafın diğere tarafı kabul etmesine yol açar ki bu durum güvenin habercisidir. Özellikle kişiler profesyonel nitelikleri güçlendikçe, daha güvenilir olarak bilinirler. Çalışanlar da yöneticilerin sorunları çözebilme yetkinliklerini anladıkları anda, onlara olan bağlılıkları artar. Sorun çözme yetkinliği geniş kapsamlıdır; çatışma çözme, uzlaştırma, görüş birliği yaratma gibi becerileri birlikte içerir. Özellikle ortaklaşa davranış değerine sahip bir toplumda, yöneticilerden beklenen, her soruna anında çözüm bulacak, her ayrıntıyı bilecek donanıma sahip, bilge kişiler olmalarıdır. Bu nedenle yetkinlik algılaması yöneticiye güven duymada oldukça önemlidir(Erdem,2003:173).

Yeterlilik, liyakat olarak da adlandırılmaktadır. Liyakat ise bir işi başarı ile tamamlayabilme, yapabilme gücü olarak tanımlanmaktadır. Yeterlilik ilkesini insan kaynakları yönetimi açısından dar ve geniş anlamda incelemek mümkündür. Dar anlamda yeterlilik ilkesi; işe en uygun kişinin seçilmesi iken, geniş anlamda; işe girişte yükselişte performans ölçütüne bağlandığı, ücret ve diğer çalışma koşullarının hizmetin devamlılığına katkıda bulunduğu bir uygulamadır. Yeterlilik ilkesi, başarılı olma karşısında hak etme anlamına gelmektedir(Kalıpçı,2014:6).

Yeterlilik sadece yöneticilerin sağlamış olduğu fayda değil, örgütün piyasa koşullarında hayatını devam ettirebilme yeteneğini de kapsayan genelleştirilmiş bir kavramdır. Ayrıca örgüt içinde yöneticilerin astlarıyla ve diğer yöneticilerle geniş ölçüde güven temelli ilişkileri geliştirebilmeleri şeklindedir(Zorlu Yücel,2006:51).

1.2.10. Açıklık İlkesine Dayalı Güven

Açıklık yöneticiler ve astlar arasındaki iletişimin uygun kelimeler kullanılarak dürüstlük temelleri içerisinde gerçekleşmesini ifade etmektedir. Açıklık sayesinde yetenekli insanların bulunması, elde tutulması, değişimin ve yeniliklerin örgüt içerisine yayılması söz konusu olmakta ve böylece örgüt ile çalışanları arasındaki iş birliği artmaktadır. Taraflar arasındaki iletişimin açık ve dürüst olduğu algılamasını yansıtan açıklık boyutunu oluşturmada, örgüt içinde en önemli rol yöneticilere ve liderlere düşmektedir(Çubukçu,2010:21).İzlenecek politikaların oluşmasında olduğu kadar uygulamasında da tüm personelin destek ve katkısı, bu politikaların açıklık ilkesi ile tamamlanmasıyla gerçekleşir. Açıklık ilkesinin uygulanması daha çok yazılı ilgiler ya da sözlü açıklamalar ile gerçekleşir. Kullanılan araçlar tüm çalışanlar tarafından

anlaşılabilecek ölçüde açık olmalı ve bunun için basit bir dil kullanılmalıdır(Sabuncuoğlu,2012:22).

1.2.11. İlgili Olma İlkesine Dayalı Güven

İlgili olmak (ilgililik), kendi çıkarlarıyla çalışma arkadaşlarının, yöneticilerinin veya bir bütün olarak örgütün çıkarları konusunda ilgili olmanın, empati kurmanın, müsamaha göstermenin ve denge sağlama konusundaki iyi niyetli çabaların yaratmış olduğu güveni ifade etmektedir(Shockley-Zabalak vd.,2000b:2;Mishra,1996;Yıldız,2015:54).

Mishra (1996)'ya göre, çalışanlara iş güvenliği sağlama çabaları, çalışanların beklentilerine yanıt verme eylemleri, uygulanması istenen liderlik tarzına karşılık verme ve yasal mevzuatları her iki taraf için yararlı hale getirme çabaları, güvenin kurulmasını sağlayıcı olarak görülmektedir. Ayrıca Mishra, ilgiyi takım içinde, örgütte ya da sosyal düzeyde kişisel çıkarların diğerlerinin çıkarları ile dengeli olması şeklinde tanımlamaktadır. İletişimde samimiyetin önemi, işgörenlerin örgüte duydukları güvenin seviyesinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Yardımseverlik hissine ve bireylerin şefkat duygularına ayak uydurmak, sadece ekibin birbirine güvenini değil, aynı zamanda üst yönetimin ve örgütün tümüne güven duygusunu geliştirmektedir (Shockley-Zalabak vd., 2000: 39-40).

1.2.12. İtimat Edilebilirliğe Dayalı Güven

İtimat edilebilirlik; etkileşimlerin, belirli özel durumların, sorunların ve çeşitli olayların birikimi sonucunda gelişen, tutarlılık ve itibar temelli güveni ifade etmektedir. Diğer bir anlatımla, söylenen görevler ve işler yerine getirilirken bu görev ve işleri verenlere karşı duyulan genel güveni ifade etmektedir(Yıldız,2015:54). Diğer bir tanıma göre itimat edebilirlik çalışanın üstlendiği görev ve işleme ilişkin hesap verebilme veya sorumluluk taşıyabilme yeteneğidir. İtimat kelimesi güvenme, inanma, beklenti içerisinde olma ve hayal kırıklığı yaşamama anlamlarına da gelebilir. Konuşulanlar ile davranışlar arasında bir tutarlılığın olması durumudur. Sorumluluk hem bireysel hem de örgütsel anlamda kültür adına önemlidir. Sorumluluğu yaşayan ve yaşatan örgütler önemli bir itibar kazanır ve örgütlerin bu itibarlarını sürdürmelerinin sorumluluk bilincini yaşamalarına bağlı olduğu söylenir(Çelik,2015:29-30).

1.2.13. Özdeşleşme Sürecine Dayalı Güven

Özdeşleşme, kimlikte başlayan ve gelişen neticede de bu etkiyle ortaya çıkan bir süreçtir. Bu sebeple özdeşleşme süreci kişilerin kendilerini, açık ve değer odaklı kimlik ile bağlamaları neticesi oluştuğu şeklinde ifade edilir(Atay,2006:56-57). Özdeşleşme, duygusal durumlar ve davranışlarla ilişkili değildir, algısal ve bilişsel bir kavramdır. Örgütsel özdeşleşme ise işgören ile örgüt arasındaki bağın önemini vurgulayan temel bağlantı görevini gören psikolojik bir alan olarak görüldüğü için, örgütteki birçok önemli tutum ve davranışı açıklayan bir kavram olarak düşünülmektedir. Örgütsel özdeşleşme, işgörenlerin örgütün çıkarları doğrultusunda çalışmalarını sağlamaya yardımcı olacak bir araç olarak görülmektedir(Tokgöz ve Seymen,2013:63). Örgütsel özdeşleşme, örgüt içi çalışanların karşılıklı yüksek güveninin sonucudur. İş görenler karşı tarafın önceliklerine önem verdiğini varsayar ve bu durumda özdeşleşme meydana gelir(Dolgun,2010:92-93). Taraflar arasında bağlılık ve anlayışın söz konusu olduğu örgütsel özdeşleşmede, diğeri gibi düşünme, diğeri gibi hissetme ve diğeri gibi davranma durumu vardır. Kuvvetli bir güven ilişkisinin olduğu karşılıklı ilişkilerde gerek karşı tarafı gerekse onun davranışlarını kontrol etme gerekliliği tamamen ortadan kalkar ve iki taraf arasında koşulsuz bir bağlılık söz konusu olur(Çimen,2007:93). Her iki tarafın da beklenti ve isteklerini tanımasıyla oluşan, her iki tarafın da çıkarlarının gözetildiği bu güven çeşidi benimseme tabanlı güven olarak da bilinen özdeşleşme temelli güvendir(Dietz,2004:6). Bu güven türünde hem bilgi hem de özdeşleşme gelişmiştir. Özdeşleşme; taraflardan birinin diğeri gibi düşünme, diğeri gibi hissetme ve diğeri gibi davranmayı gerektirdiği bilinmektedir. Buradan hareketle; özdeşleşmeye dayalı güvenin karşı tarafın ihtiyaçlarını ve seçimlerini tahmin etmekle geliştiği ileri sürülür. Bu güven türünde diğer tarafın istek ve niyetleriyle özdeşleşme söz konusudur. Kişilerarası ilişkiler gelişmiş ve kişi kendini diğerinin yerini tutacak gibi davranışlar sergilemeye başlamıştır. Kişilerin birbirlerini anlayıp karşı tarafın isteklerini takdir ettiği aşamada güven vardır. Kişi karşısındakine nasıl davranması gerektiğini ve karşısındakinin güvenini sağlamak için ne yapması veya ne yapmaması gerektiğini bilir. Hesaba dayalı güven ile bilgiye dayalı güven özdeşleşmeye dayalı güvenin oluşumunu sağlar(Kalemci Tüzün,2007:103).

1.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ

Örgütsel güven ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bazı araştırmacılar örgütlerde güvenin nasıl ortaya çıktığını anlaşılır hale getirebilmek için konuyla ilgili çalışmalar yapmış ve bu çalışmalar sonucunda çeşitli öneriler geliştirmişlerdir. Örgütsel güvenin tanımlarıyla ilgili ortaya çıkan benzer ve farklı yönler bu modellere de yansımıştır. Bu kısımda birbirleriyle benzerlik ve farklılık gösteren örgütsel güven modelleri kapsamında Mishra'nın Güven Modeli, Whitener ve arkadaşlarının Yönetsel Güvenirlilik Modeli, Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli, Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven modeli ve Bromiley ve Cummings'in Güven Modeli incelenmiştir.

1.3.1. Mishra Güven Modeli

Mishra'nın oluşturmuş olduğu güven modeli birey ve örgütler için geçerli olup geniş ölçüde kabul görmüş dört boyutlu bir modeldir. Mishra, bu modeli oluşturan söz konusu boyutların güven algısı oluşturduğunu belirtmiştir(Shockley-Zalabak vd.,2000:36). Mishra modelinin boyutları yeterlilik, açıklık, ilgi ve inanırlılık boyutlarıdır(bkz. Tablo 2).

Tablo 2: Mishra Güven Modeli Boyutları

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

Kaynak: Kalemci Tüzün, 2006: 38

Yeterlilik: Yeterlilik boyutu kişi veya örgütten beklenen standartların gerçekleştirilebilmesi şeklinde tanımlanır. Ayrıca, liderlerin fayda sağlamasının yanında örgütün piyasada kalabilecek yeterliliğe sahip olabilmesi olarak ifade edilir. Örgütsel güven boyutunda düşünüldüğünde örgütün pazarda yaşamını sürdürebilme kabiliyetinin olması ve liderlikte etkinlik varsayımı algısının olması durumudur. Örgütsel güvenin yeterlilik boyutu, işgörenlerin örgütlerinin liderlik yeterliliğine güven kapsamını da yansıtmaktadır(Shockley-Zalabak vd.,2000:39).

Açıklık: Açıklık boyutu güvenen taraf ile güven duyan taraf arasındaki iletişimin açık ve dürüst olarak algılanmasını ifade eder. Örgüt içerisindeki açıklık algısını liderler veya yöneticiler oluşturur(Shockley-Zalabak vd.,2000:39). Örgütsel yönetimin ve örgüt liderinin açık ve dürüst olması işgörenlerin örgüte olan güvenlerini devam ettirmelerini ve güven duyma isteklerinin artmasını sağlar. Çünkü yönetim anlayışı ve liderin işine olan sadakati ve inandırıcılığı örgüte vizyon katar. Ayrıca böyle bir yapı örgüt içerisindeki bütün kademeleri motivasyon ve sadakat anlamında birbirine bağlar. Açıklık ve dürüstlüğü algılayabilmenin güvenin diğer boyutlarla ilişkisini kurabilmek açısından işgören ile yönetici arasındaki ilişkilerin sağlam olmasında büyük bir rolü vardır(Mishra,1996:6-7;Bozkurt,2015:30).

İlgi: Mishra modelinin üçüncü boyutu olan ilgi boyutu, samimiyet ve yardımseverliğin açıklıkla birleşmesiyle ortaya çıkar. Ayrıca bu boyut, örgütlerde liderlerin örgüt üyelerine ilgi göstermesiyle oluşur(Zorlu Yücel,2006:52). Söz konusu boyut, aynı zamanda örgüt üyelerinin kendileri için ilgi hissetmeleriyle ortaya çıkar. Güvenen taraf ile karşı taraf arasındaki iletişimin samimi, yardımsever, açık ve dürüst algılanmasıdır(Shockley-Zalabak vd.,2000;Üstün,2015:48). Güvenin bu boyutu, taraflardan birinin karşı tarafın haksız avantaj sağlamayacağına olan inancıdır, bir başka deyişle tarafların birbirlerine fırsatçı olmamaları konusunda inanmasıdır. Kurumsal düzeyde de faaliyet gösteren güvenin ilgi boyutu, sadece hiyerarşik ilişkileri değil, aynı zamanda hiyerarşide aynı seviyede olan kişiler arasındaki etkileşimi de içermektedir(Mishra,1996:7-8). İşgörenler kendileriyle ilgili menfaatlerin üst yönetim tarafından korunmasını ve bu konuda üst yönetime güvenmek ister. Dolayısıyla üst yönetimin sergileyeceği davranışın işgören için olumlu olması işgören tarafından ilgililik olarak algılanır. Bu durum, üst yönetime düşen rolün önem derecesini gösterir. Kendilerine ilgi duyulduğunu düşünen örgüt üyeleri kendilerini önemli hissederler. Böylece daha verimli hale gelirler(Demirdağ,2015:21).

İnanılrlık: Mishra modelinin son boyutu olan inanılrlık boyutu, tutarlı ve güvenilir davranış beklentileriyle ilgilidir. Bu boyuta göre söylemlerde ve eylemlerde tutarlılık ve uygunluğun olması güven düzeyini arttıracaktır. İtimat edilebilirlik aynı zamanda yöneticinin veya liderin güvenilirliği şeklinde tanımlanır. Söylemler ve eylemler arasında tutarsızlığın söz konusu olması güven düzeyinin düşmesine neden olur. Tutarlı davranışlar yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güvenin oluşmasını sağlar. Bununla

beraber, iş ilişkilerinde alınacak kararların da bu davranışlardan etkilendiği görülecektir (Mishra, 1996;Kalemci Tüzün,2007:110). Mishra'nın oluşturmuş olduğu bu modelde yer alan boyutlar birbirini etkileyen boyutlardır ve Mishra'nın tanımlamasına göre bu dört boyutun birleşmesi güveni oluşturmaktadır(Demirdağ,2015:20).

1.3.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bu modele göre güven duygusal, bilişsel ve niyetsel olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Duygusal boyut, bireyin güvenilir ve bağlılık oluşturmaya yönelik davranışlar sergilediğini ifade etmektedir. Bilişsel boyut, bireyin davranışlarının açıklamalarıyla tutarlı olduğunu ifade etmektedir. Niyetsel boyut ise, bireyin olağandışı durumlarda bile başkalarının kazançlarından yararlanmamasını ifade etmektedir(Yıldız, 2015:55).Bununla beraber Bromiley ve Cummings güven kavramını, bireyin veya bireylerden oluşan grupların diğer birey veya birey gruplarına olan ortak inançları olarak değerlendirmiş olmakla beraber diğer tarafa karşı iyi niyet ve inanç beslemesi, dürüst olması ve şartların elvermesi durumunda bile üstünlük sağlamayı beklememesini açık veya gizli şekilde ortaya koymaları olarak ifade etmektedirler. Buradan hareketle güven tanımının ilk boyutu ile bireyin güvenilir davrandığını veya bağlılık oluşturma çabası içerisinde olduğunu savunurken, tanımın ikinci boyutu birinci boyutu da kapsayarak, güvenli bireylerin davranışlarının istekleriyle tutarlı olduğunu savunmaktadır. Tanımın üçüncü boyutu ise aslında faydacı olmadığını savunur. Bromiley ve Cummings'a göre "güvenilir davranış" yukarıda belirtilen tanımdaki üç boyutu da kabul eden ve bu boyutlara göre hareket eden davranış, olarak tanımlamıştır(Tüzün,2006:40-41).

Tablo 3: Bromiley ve Cummings Güven Modeli

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

Kaynak: Bromiley ve Cummings Güven Modeli,1996: 303;Demirdağ,2015:22

1.3.3. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli

Bu güven modeli, güvenen taraf ile karşı taraf arasındaki ilişkilerin risk ve eğilimlerden oluştuğunu savunmaktadır. Bu modelin ilk elemanı güven veren tarafın kişilik özellikleri ve güvenilirliği ile ilgili nitelikleri ve belirlenen genel beklentileri içeren güven eğilimidir. Bireylerin sahip oldukları karakter yapıları, deneyimler ve kültürel farklılıkları gibi faktörlerin onların güven eğilimleri üzerinde büyük rolleri vardır. Modelin İkinci elemanı, yetenek, yardımseverlik ve dürüstlükten oluşan ve güvenen tarafından algılanan güvenilirlik faktörleridir.

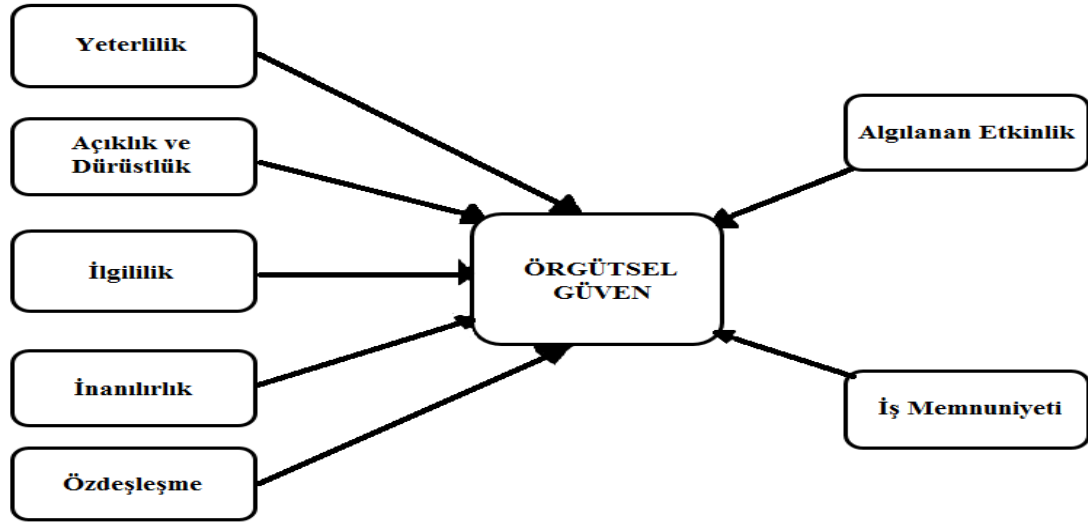
Yetenek; bireyin sahip olduğu bilgi ve becerilere ek olarak bazı özel alanlardaki uzmanlıklarını ifade eden yetkinliklerdir. Yardımseverlik; güven veren tarafın dışarıdan herhangi bir beklentisi olmadan veya yardım etmek zorunda olmadığı halde karşı tarafa yardım etmesi olarak ifade edilmektedir. Dürüstlük ise güven veren tarafın geçmişte yaptıkları ve söyledikleri arasındaki uyum ile güven verenin yargıları ile karşı tarafın yargıları ve örgütün kültürel değerlerinin uyuşması olarak ifade edilmektedir. Modelin üçüncü elemanı ise taraflar arasındaki karşılıklı ilişkilerde alınan riskin derecesidir. Karşılıklı ilişkilerde risk alma durumuna göre karşı tarafa gönüllü olarak güvenmek şeklinde ifade edilir. Böylece güven derecesinin, ilişkilerde risk almak için gönüllü olma derecesini de etkilediği sonucuna varılmaktadır(Mayer vd.,1995:714-728). Buna ek olarak risk sürecinde yaşanan algı değişiklikleri, kişiyi güvene veya güvensizliğe yöneltebilmektedir. Güven olgusunun risk almaya değer bir noktaya ulaşabilmesi için güvenin güvenilecek kişinin pozisyonundan veya kişisel özelliklerinden bağımsız bir şekilde gelişmesi gerekmektedir(Bozkurt,2015:29). Bu modelin bir diğer elemanı güvenin sonuçlarıdır. Risk alma davranışı neticesinde meydana gelen pozitif ve negatif durumlar sonucunda güven veren tarafın önceki yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük algıları güncellenir ve güncellenen bu algılar bir döngü içerisinde devam eder(Mayer vd.,1995:714-728).

1.3.4. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd güven modeli, Mishra'nın güven modelinde tanımlanmış olan dört farklı güven boyutuna "özdeşleşme" boyutu ilave edilerek beş boyuttan oluşturulmuş yeni bir güven modelidir. Dolayısıyla bu model Mishra Güven Modeli 'nin devamı niteliğindedir. Özdeşleşme kavramı, işgörenlerin örgüt üyesi olarak

birey olma ve birlik olma paradoksunu nasıl yöneteceği ile ilgilendir. İşgören ile örgütün bütünleşmesi durumunda yüksek düzeyde örgütsel güven ve verimlilik meydana gelecektir. İşgören ile örgüt bütünleşmesi sağlanamadığı takdirde örgütsel güven seviyesi ve verimlilikte düşüş meydana gelecektir. Özdeşleşme boyutu, iletişim davranışlarının ve yorumlayıcı süreçlerin sonucunda güvenin ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Özdeşleşme boyutu, güvenin iletişim davranışlarının ve yorumlayıcı yöntemlerin doğal bir sonucu olduğunu savunur. Özdeşleşme, birlik olma ve iş birliği kavramı aracılığı ile örgüt liderleri ve üyeleri, güvenin artırılması konusunda daha fazla iletişim halinde olacaklardır(Shockley-Zalabak vd.,2000:40;Bozkurt,2015:31).

Şekil 1: Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli



Kaynak: Kalemci Tüzün 2006:42

1.3.5. Whitener'ın Yönetmel Güvenirlilik Modeli

Yöneticilerin davranışları, işgörenler ile aralarındaki güvenin gelişmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Whitener yönetmel güvenirlilik davranışını, sadece işgörenlerin kendilerine güven duymaları için yapılan eylemler olarak değil, aynı zamanda iradeli eylemler ve etkileşimler olarak tanımlamışlardır. Whitener ve arkadaşları, yönetmel güvenirlilik modelinde, yönetim güvenirliliğiyle ilgili işgören algılarının oluşmasını etkileyen davranışlarda tutarlılık, davranışlarda doğruluk, kontrol paylaşımı ve dağılımı, iletişim ve ilgi gösterimi olmak üzere beş unsur olduğunu belirtmişlerdir(Whitener vd., 1998:516-518). Modele göre, örgütsel faktörler içinde yer alan yapı, örgüt kültürü ve işletmede uygulanan insan kaynakları politikaları ve prosedürleri, ilişkisel faktörler

arasında yer alan ilk etkileşim ve beklentiler ile bireysel faktörler arasında yer alan çalışanların güven eğilimi, değerleri ve yetenekleri çalışanların güven algılarının oluşumunda önemli etkiye sahiptir. Bununla birlikte bu davranışlara sınırlayıcı koşullar olan algılanan benzerlik, algılanan yetenek, çalışanların güven eğilimi, görev özgürlüklerine de etki ettikten sonra çalışanların yönetsel güven algıları oluşur. Whitener vd., (1998) göre, güven ilişkisini başlatan yöneticinin davranışdır. Bu modele göre yöneticilere güvenin sorgulanması ile örgütsel yaşamda güvenin hangi düzeyde algılandığı belirlenebilmektedir(Üstün,2015:47-48).



İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİNE İLİŞKİN LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde iş tatmini kavramı, motivasyon ve iş tatmini, planlama ve iş tatmini ve iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kapsamında, kişisel beklentilerin karşılanması, iş tatmini, işe devam etme isteği, çalışanların fiziksel- ruhsal sağlığı, örgüt çalışanları arasındaki güven, grup çatışmaları, mesai arkadaşları ile iletişim, örgütün kaynaklarını verimli kullanma başarısı, örgütün yönetim anlayışı, çevreyle ilgili değişkenler incelenmiştir.

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE İLGİLİ KAVRAMLAR

Bu kısımda iş tatmini kavramına, motivasyon ve planlamanın iş tatmini ile ilişkisi incelenmiştir.

2.1.1. İş Tatmini Kavramı

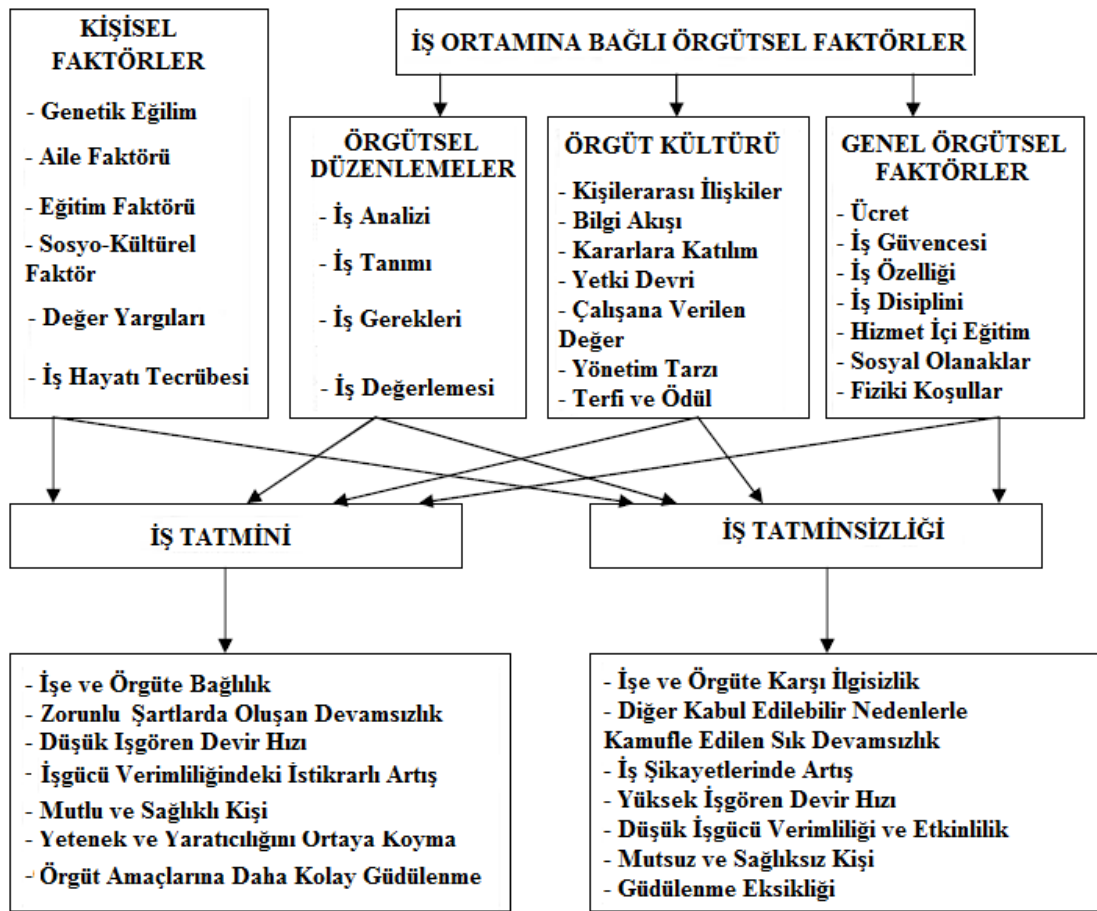
İş tatmini; işgörenlerin yapmış oldukları işe karşı duydukları pozitif duygusal tepkiler olarak ifade edilmektedir(Baş ve Ardıç,2002:73). Bir diğer tanıma göre iş tatmini, bireyin işine karşı olan genel davranışları, tutumlarıdır. İş tatmini çalışanın iç huzuru ve rahatlığı ile ilgilidir. İş görenin kazanımları ile beklentileri uyumlu olduğu zaman iş tatmini artar(Kutanis,2012:87). İş tatmini dışsal tatmin ve içsel tatmin diye ikiye ayrılmaktadır.

Dışsal Tatmin: İşletmenin sağlamış olduğu ve iş faktörlerini kapsayan dış yardımlar olarak tanımlanır. Bu faktörler şirket politikası, denetim, iş güvenliği, ücret, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları, maaş ve çalışma ilişkilerinden oluşur. Genellikle iş tatminini sağlamazlar ancak önlerler, yoklukları durumunda iş tatminsizliği yaşanır. Çalışmanın karşılığında elde edilen tatmin olarak da adlandırılabilir(Akyüz,2015:38).

İçsel Tatmin: Çalışma sırasında hissedilen tatmindir. Kalite amaçlarını gerçekleştirme, yeni tekniklere uyum sağlayabilme önemlidir. İçsel faktörler çalışanın kendi kendini motive edebilmesi ve tatmine ulaşabilmesini sağlar. Bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacı karşılandığında, içsel faktörler olumlu ve yapıcı iş davranışlarına yol açma eğilimi göstermektedir(Murat ve Çevik,2008:3). Herzberg'e göre güdüleyiciler kişinin işini zenginleştiren unsurlardır. Buna ek olarak güdüleyicilerin, uzun dönemde iş

performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Güdüleyici faktörlerin varlığının çalışanları özendirdiği ve yaptıkları işi ve örgütü benimsemelerine yardımcı olduğu görülmüştür. Başarı ve başarının getirdiği tebrik, tanınma ve üstlerden tebrik alma, kendine olan saygı ve güvenin artması, kendisine güvenildiğinin ve önem verildiğinin göstergesi olarak daha çok sorumluluk, yetki ve güç sahibi olması gibi etmenler motive edici etmenlere örnek olarak verilebilir(Kurt,2005:290; Akyüz,2015:37).

Şekil 2: İş Tatminine ve İş Tatminsizliğine Neden Olan Faktörler ve Sonuçları



Kaynak: Akıcı: 2002: 6.

İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve meydana getirdikleri işin sağladığı mutluluk akla gelir. İşgörenin, çalışması sonucunda ortaya koyduğu işi somut olarak görmesi ve bundan gurur duyması onun için büyük tatmin kaynağı olacaktır(Tortop,2007:112). Bununla birlikte çalışanların çoğu günün büyük bölümünü iş yerinde geçirdikleri için iş

yaşamındaki sosyal imkânlar birey ve örgüt için büyük önem taşımaktadır. Çalışanların kendilerinden beklenen işi en iyi şekilde yapabilmeleri için yaptıkları işi benimsemeleri ve sevmeleri gerekir. Bu şekilde çalışanların iş tatmininde de yükselme sağlanır. Çalışan için yaptığı işin ekonomik olarak ihtiyaçlarını karşılaması aynı zamanda duygusal beklentilerini karşılaması iş tatminini artıracaktır(Eroğluer,2008:1).

2.1.2. İş Tatminsizliği

Bir işletmede örgütsel ortamın bozulduğunun önemli göstergelerinden biri; iş tatmini ve motivasyonun yetersiz olmasıdır. İşletmeler ve yöneticiler, iş yerinde gereken motivasyonun ve iş tatmininin sağlanmasına önem vermezler ise yüksek maliyetli birtakım sonuçlarla karşılaşabilirler. En önemli tatminsizlik göstergeleri; verim düşüklüğü, şikâyetlerin artması, işe devamsızlık, işe gecikme oranının yükselmesi ve çalışan devrinin artışı gibi durumlardır. Bütün bunlar çalışanların hissettiği tatminsizliğin bir sonucu olmaktadır(Eroğlu,2003:285). İş tatminsizliğinin yaşanmaması için çalışanlar sendikalara üye olmakta ve tatminsizliklerini resmi sözleşme pazarlıklarında dile getirmektedirler. Böylece devir hızı azalmakta ve iş tatmini de artmaktadır(Kutaniş,2003:89).

2.1.3. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini hem çalışan bireyler için hem de bireyin çalıştığı örgütler için büyük bir önem arz etmektedir. Aşağıda iş tatmininin bazı önemli etkilerine değinilmiştir.

- Tatminsizlik yaşayan işgörenin işten kaçtığı, sağlığının bozulduğu ve örgüte zarar verdiği görülür. Ayrıca bu işgörenler daha çok doktora gittikleri için sağlık masrafları daha yüksektir. İş yaşamında ve sosyal yaşamında sorunludur ve bu mutsuzluğunu ailesine ve çevresine de yansıtarak onları da mutsuz ederler.
- Tatmin düzeyi yüksek işgörenlerin daha sağlıklı ve uzun yaşadıkları, işe zamanında geldikleri ve işe devamsızlıklarının daha az olduğu görülmektedir. Ayrıca bu işgörenlerin mutlu, olumlu ve dinamik olduğu görülür (Kutaniş,2003:91).

2.1.4. Motivasyon ve İş Tatmini

Motivasyon, bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere, kendi istek ve arzularına göre davranış göstermeye yönlendirilmeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Tatmin edilmesi gereken gereksinimlerin ortaya çıkmasıyla bireylerde güdüleme süreci başlar. Motivasyon, istek, arzu, ihtiyaç ve dürtü gibi olguları kapsayan geniş bir kavram olup iş hayatı için önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü motivasyon, hem bireyin hem de örgütün performansı açısından önemli bir rol oynamaktadır(Demirdağ,2015:87). Bununla birlikte örgütün ve bireylerin gereksinmelerinin giderilmesi için hedeflenen bir iş ortamı oluşturularak, bireyin davranışa geçmesi için isteklendirilmesi süreci şeklinde de tanımlanmaktadır(Tınaz,2013:5).

Motivasyonun içsel ve dışsal nedenleri vardır. İçsel nedenler bireyin kendi ihtiyaçlarından kaynaklanır. Örneğin; ilgi yetenek, merak bu kaynaklar arasından en önemlileridir. Dışsal nedenler ise, kişinin kendisinin dışında çevreden kaynaklanan nedenlerdir. Ödüller ve cezalar bunlara örnek gösterilebilir. İçsel ve dışsal motivasyon arasındaki temel fark içsel motivasyonda kontrolün kişinin kendisinde, dışsal motivasyonda ise kontrolün kişinin çevresinde olmasıdır(Yazıcı,2009:37).

Motivasyonun iki önemli özelliği vardır ve şunlardır: Birincisi motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlenebilir(Yıldız,2016:483).

İşletmeler, çalışanlara kendi işlerine yönelik görevleri kendilerinin belirlemeleri ya da ilgi alanlarına göre iş programları yapma özgürlüğünün verilmesi gibi uygulamalarla kişiyi işe özendirerek motive ederler. Bu gibi motivasyon yollarıyla kişinin işe bağlanması ve tatmine ulaşması amaçlanır. Tatmin olan birey aynı zamanda motive olur(Karaca,2001:16).

Yapılan araştırmalar motivasyon ve iş tatmininin birbirini etkileyen iki olgu olduğunu göstermektedir. Bireyin çalıştığı işyerindeki motivasyon düzeyi yüksekse iş tatmini de buna bağlı olarak yüksek olmakta, buna karşılık eğer işyerindeki motivasyon düzeyi düşükse iş tatmini de düşük olmaktadır.

2.1.5. Planlama ve İş Tatmini

Planlama, bir organizasyonun amaç ve beklentilerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınması sürecidir. Planlama “amaçlı hareket etme eylemi” olarak da tanımlanabilir. En önemli özelliği geleceğe yönelmek olan planlama faaliyetiyle yapılacak işin niçin, hangi koşullarda, nasıl yapılacağına ve o işi yapmak için nelere gerek duyulacağına önceden karar verilebilir olmasıdır(Bayraktaroğlu,2006:34). Planlama yöneticinin sistemli bir şekilde geleceği düşünmesini sağlar, faaliyetlerin daha iyi koordine olmasını sağlarken ani değişikliklere karşı da hazırlıklı olma imkânı verir ve çalışanların sorumluluklarının farkında olmasını sağlar(Mucuk,2011:139).

Planlama ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Planlaması doğru şekilde yapılmış bir organizasyonda çalışanlar neyi, ne zaman ve nasıl yapacaklarını bilirler. Böylece organizasyondaki çalışanların performansında bir yükselme olur ve bunun sonucunda verimlilik artar. Verimli olduğunu düşünen çalışanlar motive olurlar ve çalışanların iş tatmin düzeylerinde de artış olduğu görülür.

2.2. İŞ TATMİNİ TEORİLERİ

İş tatmini teorilerini incelerken aynı zamanda motivasyon teorilerini inceleriz. Çünkü motivasyon teorilerinin bir kısmı aynı zamanda iş tatmini teorisidir. Ayrıca iş tatmini teorileri de motivasyon teorileri gibi kapsam ve süreç teorileri olarak incelenecektir(Tikici,2005:314).

Motivasyon teorileri çalışanların ruhsal durumları ile birlikte işin karakteri ve örgüt kültürü gibi dışsal faktörleri de analiz eder.(Sullivan, 1988)’dan yapılan aktarmaya göre bazı teoriler, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motiflere, dolayısıyla içsel faktörlere daha çok önem verirken, bazıları ise bireyi teşvik eden bireyin dışında olan faktörlere önem verir(Koçel,2003:485). Bu teoriler kapsam teorileri ve süreç teorileri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır:

2.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, insanların güdülerini ve insanların bu güdülerini tatmin etmek için odaklandığı, amaçladığı hedefler ile ilgilidir. Buradan hareketle kapsam teorilerinin insanları güdüleyen şeylere, insanların gereksinimlerine önem verdiği sonuncuna varılmaktadır(Mullins,2002:426). Dolayısıyla kapsam teorilerinin ana problemi, yani

odak noktası bireysel gereksinimlerdir. Bu yaklaşıma göre çalışma yaşamında istenmeyen iş davranışları, düşük performans, iş tatminsizliği gibi problemler gereksinmelerin karşılanmamasıyla ilgilidir(Kaya,2013:24;Akyüz,2015:53). Kapsam teorileri dahilinde ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, çift faktör teorisi, başarıma ihtiyacı teorisi ve ERG teorisi incelenmiştir.

2.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi Abraham Maslow tarafından geliştirilmiş bir teoridir. Bu teori insan ihtiyaçlarının beş temel aşamadan oluştuğunu ileri sürer. Diğer aşamalardaki ihtiyaçların gündeme gelmesi için birinci aşamadaki ihtiyaçların giderilmesi gerektiğini savunur. Ayrıca Maslow'a göre insanlar tüm ihtiyaçları birden hissetmezler. Temel ihtiyaçlar giderildikçe yeni ihtiyaçlar aşamalı bir şekilde hissedilmeye başlanır. Buna ek olarak Maslow, modeldeki aşamaların durumsal olarak esnekleşebileceğini savunur. Söz konusu ihtiyaçların öncelikleri bireyin ya da toplumun değerlerine göre değişebilir(Altunışık vd.,2014:119).

Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Başarıma İhtiyaçları	(Kendini ispat etme, gösterme)
Saygı Görme İhtiyaçları	(Saygı görme, prestij, statü)
Sosyal İhtiyaçlar	(Ait olma, sevme, sevilme)
Güvenlik İhtiyaçları	(Fiziki, toplumsal ve ekonomik)
Fizyolojik İhtiyaçlar	(Açlık, susuzluk)

Kaynak: Altunışık vd., 2014: 120.

Maslow'a göre bireysel davranış, beş genel gereksinmenin bir veya daha fazlasının doyuma ulaştırılması arzusuna yöneliktir. İnsanlarda olan beş temel gereksinme, en aşağıdan yukarıya doğru sırasıyla(Tınaz,2013:7) Şekil 3'te gösterilmiştir.

2.2.1.2. Çift Faktör Teorisi

Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör teorisi iş tatmini üzerine geliştirilmiş en önemli teori olarak kabul edilir. Bu teori aynı zamanda en çok görülen motivasyon teorisi olarak bilinir. Çalışanların iş hayatındaki bazı ihtiyaçları bu teoride hijyen ve güdüleme etkenleri olmak üzere iki ayrı grupta incelenmektedir(Greenberg ve Baron,2003:153). Hijyen tıbbi bir terim olmakla birlikte bir ortamın mikroplardan arındırılmış olması anlamındadır. Herzberg, çalışanların örgütü benimsemeleri ve örgüt içinde kalmalarına engel olan bazı özendirme araçlarının yetersiz olması durumuna dikkat çekmektedir. İşletmenin genel politikası ve yönetimin yetersiz ve beceriksiz olması, çalışana en yakın yöneticinin teknik bilgi ve becerisinin yetersiz olması, en yakın yöneticiler ile aralarındaki ilişkinin iyi olmaması gibi etkenler ile birlikte iş yerinin ücret düzeyinin iyi olmaması, ücret düzeylerinde artışın da olmaması, iş yerindeki fiziksel çalışma koşullarının iyi olamaması ve fabrika organizasyonunun yetersiz olmasıyla sorunların ortaya çıkması, çalışanların iş güvenliğinin yeterli derecede sağlanamaması gibi faktörler de çalışanların örgüt içinde tutulması ve çalıştırılmasını imkansız hale getirmektedir. Bu nedenle örgüt, kendisi için yaşamsal bir nitelik arz eden bu hijyen koşullarını sağlamaya özen göstermelidir(Eren,2015:32).

2.2.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland tarafından geliştirilmiş olan bu teori aynı zamanda kazanılmış ihtiyaçlar teorisi adıyla da bilinmektedir. McClelland'a göre insanlar ihtiyaçlarını sonradan öğrenme yoluyla öğrenir. Söz konusu teori, sonradan kazanılmış olan bu ihtiyaçları sınıflara ayırmıştır. Bu teoriye göre personelin seçme ve yerleştirme sistemlerinin geliştirilebilmesi için personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenmelidir. Böylece bireylerde başarı gösterme ihtiyacı yükseldikçe bireyler buna uygun bir işe yerleştirilebilir. Sonuç olarak da birey, motivasyonu için gerekli ortamın sağlanmasıyla sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneği daha etkin bir şekilde işine yansıtabilir.McClelland yapmış olduğu araştırmalarla başarı güdüsü yüksek bireylerin genellikle liderlik rolünü benimseyip üst düzey yönetici statüsüne yükseldiklerini göstermiştir.Bu teori kişinin üç grup ihtiyacın etkisiyle davranışa geçtiğini savunmaktadır(Fındıkçı,2000:385). Bunlar: ilişki Kurma İhtiyacı, güç kazanma ihtiyacı, başarı kazanma ihtiyacıdır.

İlişki kurma İhtiyacı: Başka bireyler veya gruplar ile ilişki kurup sosyal ilişkiler geliştirebilmek olarak ifade edilmektedir. İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan kişiler kişilerarası ilişkileri geliştirmeye önem verirler. İlişki kurma ihtiyacı aynı zamanda başkaları ile etkileşim halinde olma, bir gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirebilme olarak ifade edilmektedir.

Güç Kazanma İhtiyacı: Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir birey güç ve otorite kaynaklarını genişleterek başkaları üzerinde etkili olma ve koruma davranışlarını gösterir.

Başarma İhtiyacı: Burada kişi ulaşılması güç, çalışma ve uğraş gerektiren, anlamlı amaçlar seçip bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edip elde ettiği bu yetenek ve bilgiyi kullanacak davranışı gösterir. Personelin sahip olduğu ihtiyaçların belirlenebilmesi durumunda personel seçme ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Böylece başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan personel bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Aynı zamanda kişi mutlu olabileceği ortamda çalışma imkanı bulabileceği ve motivasyonu sağlanabileceği için sahip olduğu bilgi ve becerilerini tam olarak işine verebilecektir(Koçel,1998:442).

2.2.1.4. ERG Teorisi (ERG Yaklaşımı)

C. Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar sınıflandırmasını basite indirgeyerek bir başka motivasyon yaklaşımı olan ERG yaklaşımını geliştirmiştir. Burada da tıpkı Maslow'un ihtiyaçlar sınıflaması gibi ihtiyaç sınıflaması vardır. Buradaki ihtiyaç sıralaması Maslow'un ihtiyaç sıralamasına göre daha basittir. Maslow'un alt seviyeler tatmin edilmedikçe üst seviyelere geçilmez ilkesi burada da geçerlidir(Koçel,2015:738).

Bu teoriye göre insan ihtiyaçlarının belirtilmesinde üç geniş kategori kullanılmaktadır. Var olma (Existence), ilişkisellik (Relatedness) ve Büyüme (Growth). Var olma ihtiyacı, fizyolojik ve maddi arzuların hepsini birlikte kapsar. Bunlar açlık ve susuzluk gibi ihtiyaçlarla birlikte işle ilgili ücret, diğer haklar ve fiziksel güvenlik gibi ihtiyaçlardır. Var olma ihtiyacı, ilk olarak maddi şeyler elde etmek amacıyla; ikinci olarak da kaynaklar sınırlı olduğunda bir kişinin tatmininin diğer bir kişinin hayal kırıklığı olmasıyla nitelendirilmektedir. İlişkisel ihtiyaçlar, insanların karşılıklı duygu ve düşüncelerini paylaşabileceği diğer insanlarla ilişki kurma arzusu olarak nitelendirilip en önemli özelliği, ilişkiler karşılıklı olmadığı takdirde tatmin edilemez

olmalarıdır. Büyüme ihtiyaçları ise kişinin kendine ve çevresine yaratıcı ve üretken etkilerinin olacağı arzuları içermektedir(Schneider ve Alderfer, 1973:490).

2.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, çalışanların başarılarının artmasında hangi faktörlerin etkin olduğunu ve üretime niçin ve nasıl yöneleceğini araştırarak çalışanların motivasyon yapısının işleyişini ortaya çıkarmaya çalışır(Onaran,1981:40). Bu teorilerle hangi etmenlerin çalışanları daha çok motive ettiği ele alınarak aynı zamanda da kişisel farklılıkların motivasyondaki önemi üzerinde durulmuştur. Bu teorilere göre her bir birey farklı görüş ve değer yargılarına sahip olmakla birlikte bireylerin davranışlarını harekete geçiren motivasyon süreci aynıdır. Süreç teorileri ile bireyin içsel faktörlerinden ziyade çevresinde bulunan ve bireyi etkileyen dışsal faktörlere ağırlık verilmektedir(Eren,1987:430).

2.2.2.1. Beklenti Teorisi

Bu teori V. H. Vroom tarafından geliştirilmiştir. Bu teori, bir çalışanın bir işi yapabilmesi için çaba harcaması gerektiğini ve çalışanın işe çaba harcaması için ise bir güç veya güdü tarafından harekete geçirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Teoriye göre çaba kavramı; beklenti, algılanan değer ve araçsallık olmak üzere üç değişkenin bir işlevidir.

Çaba (effort): Seçilecek işin türü ve harcanacak çabanın derecesi işgöreni harekete geçirecek gücün derecesini belirler. İşgöreni harekete geçiren gücün işlevi, işgörene hangi işi yapacağını ve bu işe ne derecede çaba harcayacağını seçtirmektir.

Beklenti (expectancy): İşgörenin, yaptığı eylemin sonunda belli bir amaca ulaşacağına olan inancı şeklinde ifade edilmektedir. İşgören tarafından görülen birincil amaç, eylemin sonunda ilk elde edilecek olandır. Örneğin bu, görevde yüksek bir edim elde etmek olabilir. İkincil amaç ise, elde edilen bu birincil amacın aracılığı ile elde edilecek olandır. Sözelimi, işgören elde ettiği yüksek edimle ücretinin artmasını ya da daha iyi bir göreve geçmesini amaçlamış olabilir. Bunun gibi ilk amaca dayalı olarak üçüncül, dördüncül vb. gibi amaçlar da olabilir.

Algılanan değer (valence): Eylemin sonunda elde edileceklerin işgörenin kafasında canlanan değerine algılanan değer denir. Algılanan değer artı, eksi ve sıfır şeklindeki değerler olabilir(Başaran,2000:88). Algılanan değer artı olduğunda işgören, algılanan artı değer oranında çabasını artırırken algılanan eksi değer oranında ise, işgören çaba göstermekten vazgeçmeye yönelir. Algılanan değer sıfır olduğunda işgören, amaca karşı ilgi duymaz.

2.2.2.2. Eşitlik Teorisi

S. Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre bireyler iş ilişkilerinde kendilerine eşit davranılmasını isterler. Eşit davranılma isteği bireylerin motivasyonunu önemli derecede etkiler. Çalışanlar genel olarak kendilerini aynı pozisyondaki kişilerle karşılaştırırlar ve bu kişilerle aralarında bir eşitlik ararlar. Bu eşitlik veya eşitsizlik kişinin işinde başarılı olmasını ve tatmin derecesini yüksek düzeyde etkiler. Birey eşit olmayan bir durum algıladığı zaman bu eşitsizliği gidermeye yönelik davranış gösterecektir. Kısaca, insanlarda çalışma sonucu elde edeceği sonucun adaletli olması beklentisi söz konusudur(Tikici, 2005:315).

Bu teorinin ağırlık noktası verilen eşit çabanın, eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiğidir. Bu teorinin Lawler-Porter modeli ile çok yakından ilgili olduğu da görülmektedir. Esasında Lawler-Porter Modeli, bir ölçüde, eşitlik modelini de içermektedir. Çünkü performans ile algılanan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler, eşitlik teorisinin vermek istediği ile hemen hemen aynıdır. Eşitlik teorisi bu ilişkileri motivasyonun temeli olarak kabul ederek motivasyonu bunlar üzerine oturtmuştur(Koçel,2003:499).

2.2.2.3. Amaç Teorisi

Edwin A. Locke tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin bilinçli bir amacının olması davranışın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Locke bir kişinin, eyleme başlamasıyla birlikte, amacına ulaşması için çalışmaya devam etmesi gerektiğini savunur(Taşpınar,2006:49;Demirdağ,2015:79). Kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesi bu teorinin ana fikri olma özelliğine sahiptir. Ayrıca kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini belirlemektedir. Bu teoriye göre zor ve yüksek amaçlar belirleyen kişi ulaşılması kolay amaçlar belirleyen kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Kişilerin

belirlediği amaçların zorluk derecesi performans düzeyini önemli derecede etkiler. Dolayısıyla zor amaçlara sahip olan insanlar kolay amaçlara sahip olan insanlara göre daha yüksek performans gösterecektir. Locke'un bu teorisine göre bireylerin belirlemiş olduğu amaçların açık ve net olması başarının artmasını ve bireyin daha istekli çalışmasını sağlayacaktır. Bireysel amaçların örgütsel amaçlar ve koşullar ile çatışma derecesi arttıkça, bireysel davranışların işyerinde başarı sağlama olasılığı azalacaktır. Örgüt içerisinde katılım durumu, çatışmanın az olması ve uyum derecesinin yüksek olması işgörenleri güdüleyecek ve başarıyı arttıracaktır. Bunlara ek olarak işgörenlerin katılım durumu da çatışmaları azaltacak ve işgörenleri güdüleyecektir(Akyüz,2015:61).

2.3. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bu kısımda iş tatminini ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kapsamında kişisel beklentilerin karşılanması, iş tatmini, işe devam etme isteği, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığı, örgüt çalışanları arasındaki güven, grup çatışmaları, mesai arkadaşları ile iletişim, örgütün kaynaklarını verimli kullanma başarısı, örgütün yönetim anlayışı ve çevreyle ilgili değişkenler incelenmiştir.

2.3.1. Kişisel Beklentilerin Karşılanması

Bireylerin kişisel beklentilerinin karşılanması, bir organizasyonda çalışmaya karar vermesi üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Örgütün bireyleri işe alırken örgüte fayda sağlayacak birtakım beklentileri olduğu gibi bireyin de örgütten beklediği birtakım beklentiler vardır. Beklentileri karşılanmadığı takdirde çalışmada işe karşı isteksizlik meydana gelir. Bu durum iş tatminini ve örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkiler.

Çalışan beklentilerinin karşılanmasında ve örgüte olan bağlılıklarının sağlanmasında, örgütsel faktörler belirleyici olmaktadır. Örgütsel faktörler, örgütlerin çalışanlara sağladığı imkanlar ile ilgili kavramları içerdiğinden, çalışanların buldukları örgüte olan bağlılıklarını doğrudan etkilemekte ve bakış açılarının şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır(Kaplan,2008:64).

Birey aldığı eğitim ve edindiği alışkanlıklar ile becerileri dolayısıyla, çalışacağı iş ile ilgili birtakım beklentileri vardır ve işin özellikleri ile kişinin beklenti ile istekleri birbirine uyduğu zaman iş tatmini meydana gelir(Tınaz,2013:26-27). Örgüt ile çalışan birey ilişkisi kapsamında aralarında gerçekleşen beş farklı anlaşma alanı tanımlanabilir:

Bilgi anlaşması: İşletme, çalışanlarından işin yapılması için gerekli düzeyde bilgi ve beceri bekler. Birey ise, sahip olduğu bilgi ve becerileri kullanmak ve geliştirmek gereksinimindedir.

Psikolojik anlaşma: İşletme, ilgi alanları ve gereksinimleri doğrultusunda güdülenmiş bireylere gerek duyar. Birey, başarı, takdir, sorumluluk, statü vb. gereksinmelerinin karşılanmasını arzular.

Ödüllerde yeterlik ve eşitlik anlaşması: İşletme, tüm bireylere genelleştirilmiş verim düzeyleri, kalite standartları ve ödül sistemlerini belirlemek zorundadır.

Etik anlaşma: İşletme, kendi etik değerlerini kabul eden çalışanlara gerek duyar. Birey de kendi öz değerlerine ters düşmeyen bir firmada çalışmak ister.

İşin yapısına ilişkin anlaşma: İş tatmini karmaşık bir kavramdır ve objektif olarak ölçülmesi zordur. İş tatmininin düzeyi, bireysel, sosyal, kültürel, örgütsel ve çevresel faktörlerle ilişkili pek çok değişkenden etkilenir(Tınaz,2013:25-27).

Bireysel Faktörler: Çalışanların işlerinden beklentileri öncelikle kendi kişisel özellikleri ile ilgilidir. Temel kişilik özellikleri, bireyin iş ve iş çevresinden beklentilerinin nitelik ve nicelik açısından öncelikli belirleyicisidir(Alkış,2008:67). Çalışanların iş tatminini etkileyen bireysel faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve kıdem gibi faktörlerdir.

- **Çalışanın Kişiliği:** Kendine güvenen, pozitif kişilik değerlendirmelerine sahip bireyler, yani içsel değerlerine ve temel yeterliliklerine inananlar, negatif öz-benlik değerlendirmelerine sahip olanlara göre işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Öz-gerçekleştirim düzeyine ulaşan bir çalışan başarıya daha çok güdülenir, zorluklardan hemen yılmaz, daha fazla sorumluluk alır, övülmeyi ve onaylanmayı daha az bekler, eleştiriden daha az kırılır ve işiyle ilgili daha az kaygılanır(Online Erişim,15.04.2016: <http://www.iktisadi.org/is-tatmini.html>).

- **Yaş:** Yapılan araştırmaların birçoğu yaş ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanlar yaşlandıkça, deneyime bağlı olarak uyumun artmasıyla işlerinden daha fazla tatmin düşünülmektedir(Aksu,1995:81). Bireyler yaşlandıkça daha fazla tatmin almaya başlarlar. Yaşlanan kişinin yaşamdan beklentileri daha azdır. Aynı zamanda işletmede almış olduğu kıdem nedeniyle de hem sosyal

ortama hem yaptığı işe alışmıştır. Genç bireylerin beklentileri ise daha yüksektir. Daha yavaş alışkanlık kazanırlar. Bazı istisnalarla birlikte genel kanı, iş tatmininin yaşla doğru orantılı olarak arttığı yönündedir(Tınaz,2013:28).

- **Cinsiyet:** Cinsiyet faktörü, kadın ve erkeğin sosyal rollerindeki farklılıklar, beklentilerinin de farklı olmasına sebep olup, farklı tatmin kaynağı ve tatmin düzeyleri meydana getirdiği için, iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden, en çok dikkat çeken ve üzerinde en fazla araştırma yapılan faktördür(Çıtak,2010:54; Demirdağ,2015:55).

Toplum tarafından kadın ve erkeğe yüklenen görevler, onların iş hayatlarındaki davranışlarını etkilemektedir. Bu nedenle, kadın ve erkeğin iş hayatına bakışlarında önemli bir farklılık görülmektedir. Çünkü kadın geleneksel olarak ev işleri, çocuk bakımı gibi aile içine dönük görevleri yerine getirmektedir. Buna karşın erkek dışarıda çalışarak ailenin geçimini sağlayan bir görev üstlenmektedir. Bu görev dağılımından dolayı, erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinin kadınlara oranla daha yüksek olduğu söylenmektedir. Bunun için ileri sürülen nedenler, kadınların ailesel rollere verdikleri önem sonucunda örgütsel değerleri ikinci planda tutmaları ve kadınların istihdamları önünde bulunan engellerdir. Diğer bir yandan kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklere oranla daha fazla olduğunu söyleyen araştırmacılar da bulunmaktadır. Bu araştırmacılara göre, kadınların örgütleri konusunda daha istikrarlı oldukları, çalıştıkları örgütü sıklıkla değiştirmek istemedikleri ve karşılaştıkları engelleri aşmanın kadınların motivasyonuna olumlu yönde etki edip azimlerini arttırdığı için kadınların örgütsel bağlılık düzeyleri erkeklere oranla daha yüksek olmaktadır(Tunçbiz,2015:45).

- **Eğitim:** Eğitim düzeyinin yükselmesi ile beraber işten beklentiler yükselmektedir. Uzun eğitim hayatını ve bunun sonucu olan eğitim maliyetine katlanmayı, bu süre içerisinde gelir elde etmemeyi göze alan birey, aldıkları eğitim sonucunda nitelikli işgücü olarak çalışma hayatına girmektedir. Dolayısıyla da birey yüksek ücret ve diğer çalışma koşullarındaki yüksek talepleri eğitimine yapmış olduğu mali yatırımın ve harcadığı zamanın karşılığı olarak görmektedir. Bununla birlikte bu kişiler için iş hayatı sadece para kazanılan bir yer değil aynı zamanda sosyal ilişkilerini geliştirebileceği, kariyer ve statü sahibi olma, saygın bir iş sahibi olmak gibi imkanların sağlandığı bir ortam olarak görülmektedir(Danış,2009:17). Ayrıca yapılan araştırmalarla, eğitim düzeyi düşük bireylerin iyi eğitimler görmüş bireylere göre iş

tatminlerinin daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda eğitim düzeyinin iş tatminine olumlu ve olumsuz sonuçları olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin daha iyi ve geniş iş olanaklarına sahip oldukları ve bu nedenle de tatmin düzeylerinin yüksek olması olumlu sonuç iken yüksek eğitim seviyesine göre bireyin yüksek beklentilerinin karşılanmaması durumunda iş tatminsizliğinin yaşanması durumu ise olumsuz sonuç şeklinde açıklanmaktadır(Türkoğlu,2011;Hoş ve Oskay,2015:11).

- **Medeni Durum:** Evlilik, kişilere düzenli bir hayat sunmanın yanında, onlara belli başlı sorumluluklar da yüklemektedir. Evlilik ile bireyin bu tür sorumlulukları arttığından düzenli bir iş hayatı önem taşımaktadır. Bu sorumluluğun gerekleri talepleri ile çatıştığında, rol atışması yaşanarak iş tatmini dolaylı olarak olumsuz yönde etkilenecektir. Evli olan çalışanların, aile sorumlulukları nedeniyle devamsızlık ve işten ayrılma gibi eğilimleri, bekar olan çalışanlara göre daha az olmakta ve iş tatmin düzeyleri dolaylı olarak daha fazla olumlu yönde etkilenmektedir(Kanbay,2010:17; Vural  zkan,2011:150;Demirdağ,2015:57).

- **Kıdem:** Kıdem iş tatminini etkileyen önemli bireysel faktörlerden bir diğeridir. Çalışma s resinin uzunluğu ile iş tatmini arasında ilişki olduğu ifade edilmekte ve kişinin kıdeminin artması, işini daha iyi kavraması ve bunların çalışana vermiş olduğu başarma hissi, özellikle çalışma süresi arttıkaa, örgütün personelin ihtiyaçlarını giderek daha çok karşılayacak olması, çalışanın giderek örgüt ve işi ile bütünleşmesi, örgütün çalışanına daha geniş olanaklar sunması gibi nedenlerden dolayı çalışma süresi arttıkaa iş tatmin düzeyinin de artacağı ileri sürülmektedir(Akyüz,2015:43). Kıdemli bir çalışan, örgüte yeni giren bir çalışana göre o örgüte daha uzun yıllarını vermiş ve daha çok yatırım yapmış olacağı için kendisini örgüt ile özdeşleştirmeye başlamaktadır. Böylece o çalışanın örgütsel bağlılığının yüksek olmasına ve iş tatminine katkı sağlanmaktadır (Dunham vd.,1994:370). Bununla birlikte çalışma hayatına yeni atılan, iş tecrübesi olmayan kişilerin beklentileri de söz konusu olabilmektedir. Ancak bu kişiler zamanla iş hayatının gerçeklerini kavrayıp buldukları görevde yükselme olanaklarının olmadığını, iş arkadaşlarının geçimsiz olduğunu anlayabilmektedir. Bunun nedeni çalışanın, iş hayatının gerçeklerinden uzak beklentilerdir. Dolayısıyla yeteri kadar iş tecrübesi olmayan, iş hayatına yeni atılan gençler, gerçekçi olmayan beklentileri nedeniyle kısa sürede iş tatminsizliği de yaşayabilmektedir(Akyüz,2015:43).

- **Örgütsel Faktörler:** Her örgütün varlık nedeni insanların ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmet üretmek ve kar elde etmek ve böylece yaşamını sürdürmektir. Bu süreçte insan kaynağına gereksinim duyarlar. Örgütlerin belirtilen amaçları karşılayabilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yeteneği ve kapasitesi örgütsel bağlılığı etkiler. Örgüt yaşamında kişisel beklentilerle örgütsel beklentilerin uyumu önemlidir. Çalışanlar örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirmesi, bunları kendi değerleriyle özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileriyle kişisel beklentilerin birbirini tamamlaması gerekir(İnce ve Gül,2005:60). İşte bu noktada örgütsel faktörler büyük önem taşımaktadır. Aşağıda örgüt bağlılığı ve iş tatminini etkileyen, işin niteliği, ücret, terfi, çalışma koşulları gibi bazı faktörler incelenmiştir.

- **İşin niteliği:** Bireyin çalıştığı işi beğenmesi, iş tatmininin sağlanmasında oldukça önemlidir. İşini seven birey motive olur ve iş tatmini pozitif yönde artar. Bazı durumlarda işin çalışana sağladığı ücret, statü ve diğer avantajlar yeterli olmasına rağmen işin genel yapısı çalışanın kişilik ve beklentilerine cevap verebilecek nitelikte olmadığından bu durum çoğu kez tatminsizlik nedeni olmaktadır(Akyüz,2015:45). Ayrıca çalışanlar kendilerinin beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatı veren işleri tercih ederlerken aynı zamanda işi nasıl daha iyi yapacaklarına dair geri beslenme sunan işleri tercih etme eğilimindedirler. Tekrarlanan işlerin sayısı azaldıkça genellikle iş tatmin düzeyi artmaktadır(Çelik-Keleş,2006;Hoş ve Oskay,2015:12).

- **Ücret:** Çalışanın örgüte bağlılığını etkileyen bir diğer beklenti faktörü ücrettir. Ücret ile iş tatmini arasında doğru orantı vardır. Ücret arttıkça çalışanın iş tatmini artar. Ücret, işgörenin örgüte girme sebebi olmakla birlikte motivasyon sağlayıp iş ortamında performans ve verimliliği arttıran, işin devamlılığını sağlayan hem işgören hem örgütün çıkarları açısından büyük önem taşıyan ve tüm bunlar aracılığıyla işgörenin örgütsel bağlılığını etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır(Çalkın,2014:26). Ücret faktörü, işletmeler tarafından bir maliyet unsuru olarak görülürken işgören için oldukça önemli bir tatmin aracıdır. Bu faktör bireyin ihtiyaçlarını karşılamasında yeterli olduğunda iş tatminini sağlarken tersi durumda iş tatminsizliği yaratmaktadır(Bozkurt ve Bozkurt,2008:5).

- **Terfi:** İnsanlar genellikle çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek isterler. Terfi elde edilen ücreti arttırdığı gibi kişinin sosyal statüsünü ve

toplumdaki konumunu da olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca terfi, bireyi çalışmaya sevk eden önemli bir unsurdur. İşe alınan bir kimse iş yerinde, ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağına dair bir duyguya kapıldığında her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanıp işe karşı olumsuz bir tutum sergileyebilir. Bu durumda ise tatminsizliğin ortaya çıkması muhtemeldir. Çalışan işinde başarılı olduğu takdirde yükselme beklentisi içine girer. İşletme içinde kariyer yollarının belli olması ve adil bir terfi sisteminin varlığı olumlu bir çalışma ortamı sağlayacaktır(Bozkurt ve Bozkurt,2008:6-7).

- **Çalışma Koşulları:** Bir iş yerinin havalandırma, aydınlatma, ısıtma yönünden yeterli olmaması, işgören için gerekli olan bazı ekipmanların olmaması ya da yeterli olmaması işgörenin iş tatminsizliğine yol açabilmekte ve etkin ve verimli çalışmasını engelleyebilmektedir(Örücü ve Esenkal,2005:148). Ayrıca çalışma koşulları ve fiziksel koşulların yanı sıra sosyal koşulları da kapsamaktadır. Örnek verilecek olursa, iş güvenliği ve sosyal güvenliğin bulunması, çalışanların üst yönetimle ilişkilerinin iyi olması, yöneticiler tarafından görüşlerinin alınması, kendi işlerini yaparken özgürce karar verebiliyor olmaları, yöneticiler tarafından takdir ve teşvik edilmeleri, yapıcı bir eleştiri ortamının bulunması gibi sosyal faktörler, çalışanların işlerinde motive olmalarını sağlayacak ve dolayısıyla iş tatminleri olumlu yönde etkilenecektir (Demirdağ,2015:64). Bununla birlikte, iş çevresi; işgörenin çalıştığı süre içerisinde işten kaynaklanacak birtakım riskli durumun işgörenin tutum, davranış ve psikolojisi üzerinde etki yaratacak faktörlerdir. Bu faktörler; sıcaklık, nem, havalandırma, aydınlatma, temizlik, gürültü ve güvenlik gibi faktörlerdir. Yöneticiler işgörenin motivasyonunu sağlamak, zihinsel ve bedensel eforlarını arttırmak ve stres düzeyleri ile iş tatminsizliği, iş kazalarını, devamsızlık, işi bırakma ve işten ayrılma oranlarını azaltmak için bu uyarıcıları mutlaka ideal dengeye getirmelidir. Çünkü bu fiziksel koşullar örgütün performansı ve verimliliğinde belirleyici olmaktadır(Pekel,2001:52-53). Çalışma şartlarının iyi olması çalışanın performans ve verimliliğini artırarak iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın güçlenmesine etki eder(Çakır,2001:148).

- **Çevresel Faktörler:** İş tatminini etkileyen ve daha çok araştırılma konusu olmuş olan bireysel ve örgütsel faktörlerle beraber iş tatminini etkileyen bir diğer faktör de çevresel faktörlerdir. İşgörenin çalıştığı ortam, örgütün bulunduğu coğrafi bölge ve bu bölgedeki sosyal imkânlar da iş tatmini düzeyini etkileyen çevresel faktörlerdir. Örgütün

bulunduğu coğrafi b3lgenin Őartları alıŐanların işlerinden soğumasına ve tatminsizlik yaŐamasına neden olmaktadır. İnsanlar kırsal b3lgelerde ve k3k Őehirlerde çalışmak yerine daha çok, daha iyi iş fırsatlarının bulunduğu b3yk Őehirlerde kendilerine iş alanları aramaktadırlar. Bazı 3rgtler çalışanlarının iş tatminsizliği yaŐamaması veya iş tatminsizliğinin d3Őrlmesi için ek b3lge tazminatları, konaklama ve ulaŐım desteği gibi imkanlar sunmaktadırlar(Budak,2006:62-64).

2.3.2. İŞ Tatmininin Karşılanması

Bir organizasyonun başarılı olabilmesi o organizasyonda çalışan bireylerin iş tatminlerinin sürekli yüksek tutulması ile ilgilidir. “Bireyin alıŐma ortamına karşı reaksiyonu” olarak tanımlanan iş tatmininin pek çok etkeninin olması, y3neticilerin konuya daha dikkatle yaklaŐmalarını gerektirmektedir. Yani organizasyonlar için, çalışanlarının yaptıkları işten ve çalıştıkları organizasyondan memnun olmalarını sağlamak, mal veya hizmet üretmek kadar 3nemlidir(Online Erişim,05.04.2016: <http://www.iktisadi.org/is-tatmini.html>).

İŞ tatmini, güveni, bağlılığı ve elde edilen çıktıda iyileŐtirilmiŐ kaliteyi yaratır. Fakat iş tatmini yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Bunun için y3neticiler iş tatmini yaratacak stratejilere odaklanmalıdırlar(Tietjen ve Myers,1998:226;Akşit,2010:35). 3rgtler, çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin yüksek olmasını ister çünkü iş tatmininin yüksek olması durumunda 3rgtler için istenen verimlilik artışı, d3Ők işgücü devir oranı ile devamsızlık ve yüksek iş bağlılığı gibi sonuçlar ortaya çıkar(Çetinkanat,2000:2). Bununla birlikte y3neticilere g3re iş tatmini veya iş tatminsizliği, çalışanların performans ve verimlilikleri ve işten ayrılma, performans d3Őklđ ruhsal ve fiziksel sağlık bozuklukları ve devamsızlık gibi olumlu ve olumsuz birtakım sonuçlar doğurmaktadır(Feldman ve Arnold,1983:192). İŞ tatmini hızlı elde edilebildiği gibi, hızla iş tatminsizliğine d3nŐebilir. Bu durumun yaşanmaması için y3neticiler iş tatmininin sürekliliğini sağlamaya çalışırlar. Bir süreliğine çalışanın iş tatminini sağlayıp daha sonra bırakamazlar. İŞ tatmininin d3Ők olması, 3rgtte koşulların bozulduğunun en 3nemli g3stergesidir. İŞ tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaŐlatma, d3Ők verimlilik, disiplin sorunları ve diğer 3rgtsel sorunların ardında yer alır(Akşit AŞık,2010:35).

İş tatminin sağlanması çalışanların yapacakları işlerin kalitesinin yükselmesinde önemli bir role sahiptir. Bu nedenle örgütler, çalışanların iş tatminlerini artırmak için çeşitli yönetsel teknikler kullanmaktadır. İş tatmininin artırılmasıyla beraber yüksek tatmine ulaşmış çalışanların performanslarında ve etkinliklerinde olumlu gelişmeler meydana gelmektedir. İş tatmini çalışanın performansını, çalışan devir hızını, örgütün büyüme hızını, verimliliğini ve dolayısıyla da örgütün başarısını etkiler(Aksoy,2014:34).

Yapılan araştırmalar iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir olumlu etkisinin olduğunu göstermektedir. İş tatmini yüksek olan çalışanların işe devamsızlık oranları düşer buna karşılık çalışma istekleri, verimlilikleri ve örgüte bağlılıkları da artar.

2.3.3. İşe Devam Etme (İşte Kalma) İsteği

Bireyin birlikte çalıştığı örgüt ile bütünleşmesi durumu örgüte bağlılık olarak ifade edilir. Örgüte bağlılık bireyin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmesi ve aynı zamanda o örgüt içerisindeki varlığını sürdürmek istemesidir. Örgütsel bağlılığı fazla olan çalışanların örgütsel bağlılığı az olan çalışanlara oranla örgütte kalma istekleri ve işlerine duydukları ilgi daha yüksektir. Dolayısıyla da örgüte bağlılıkları yüksek olan bu çalışanların devamsızlık oranları düşüktür. Bir kişinin işine olan ilgisini o kişinin işinde geçirdiği zaman gösterir. İş tatmini ve motivasyon işe bağlılıkla sıkı sıkıya ilişkilidir. İş tatmininin yükseklik oranı bireyin iş ile özdeşleşmesi ve bireyin işine bağlılığı ile ilgilidir(Tınaz,2013:29). Çalışan birey iş tatminsizliği yaşıyorsa kendini örgütün bir üyesi olarak kabul etmiyorsa kendi özüne yabancılaşarak özdeşleşmenin tersine kendini çalıştığı işten ve örgütten çektiği görülür. Bu durum iş tatminsizliği ve işe yabancılaşma arasında yüksek bir ilişki olduğunu gösterir. Diğer yandan devamsızlık ve işi bırakma da iş tatmininin önemini artıran bir diğer kavramdır. Yapılan araştırmalar sonucunda çalışanların işe gelmeleri gerektiği halde sık sık ve kısa ya da uzun süre ile işe gelmemeleri ile iş tatminsizliği arasında yüksek bir bağlantı olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte iş tatmini sağlanamayan örgütlerde işgücü devir oranının yüksek olduğu bağıntısı bulunmuştur. Çalışanlar işlerinden ve çalışma ortamından yeterli derecede karşılanamadığı algısına sahip olduklarında iş

tatminsizliğinin arttığı ve dolayısıyla da işe devam isteğinin azaldığı görülmektedir(Bayrak Kök,2006:294).

Çalışanlarda iş tatmininin olmayışı işe gelmeme veya geç gelmelerine neden olabilmektedir. Buradan hareketle; iş tatmini ile işe geç gelme veya işe gelmeme davranışları arasında olumsuz bir ilişki olduğu görülür. Dolayısıyla iş tatmini, iş devamsızlık gibi olumsuz davranışları azaltan bir etkiye sahiptir. Yapılan araştırmalar iş tatmininin aynı zamanda işten ayrılma ile de ilişkili olduğunu ve bu ilişkinin iş gelmemeye göre daha güçlü olduğunu ortaya çıkarmıştır. İş tatmininin yüksek olduğu örgütlerde işten ayrılma, yeni bir iş arayışı içinde olma veya işi bırakma niyetini iş yerinde dile getirme gibi davranışlarda bulunma olasılığı düşüktür(Tor,2011:70).

2.3.4. Çalışanların Fiziksel ve Ruhsal Sağlığı

İş tatmini, çalışanların hem duygularının, hem ruhsal sağlıklarının ve hem de fiziksel sağlıklarının bir belirtisidir. İş tatmini, bireysel algılama biçimiyle doğrudan ilişkilidir. Fizyolojik, biyolojik ve psikolojik farklılıklarıyla beraber gereksinimler, kişisel mantık, algısal hazırlık gibi faktörlerin de belirleyici olduğu bireysel algılama farklılıkları, çalışanı istek, değer ve doğruluk açısından etkileyecektir(Tınaz,2013:27). İş tatmininin sonuçları, örgütteki çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığıyla beraber örgütün çalışma şartlarını ve verimliliğini, ekonomik ilerlemesini, toplumun huzurunu tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından oldukça önemlidir(Çelik,2015:39).

2.3.5. Örgüt Çalışanları Arasındaki Güven

İnsanlar çalıştıkları kurumda veya özel hayatlarında etkileşim ve iletişim içinde oldukları, birlikte hareket ettikleri, özel şeyleri paylaştıkları, birlikte sosyal faaliyetlere katıldıkları ya da bir işi yapmak için bir araya geldikleri biçimsel ya da biçimsel olmayan gruplara katılırlar(Büte,2011:177). Çalışanlar arası güven işgörenin karşısındaki diğer işgörene yönelik güven duygusu ile alakalıdır. Çalışanlar arası güvende risk veya belirsizlik durumu ile birlikte tarafların birbirine bağımlılığı da söz konusudur(Zorlu Yücel,2006:47). Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında örgüt içerisinde, yöneticiye ve örgüte güven kadar çalışanların her gün beraber iş başı yapıp aynı çalışma ortamını paylaştıkları çalışma arkadaşlarına güvenmeleri de etkilidir(Turunç ve Çelik,2012:62). Çalışma arkadaşlarının iyi niyetli ve mesleki becerilerinin yüksek olduğunu bilmeleri işgörenlere onların güvenilir olduğu algısına ulaşmaları için

yardımcı olacaktır. Çalışanlar arası güven, karşılıklı bir olgudur. Bu durumda, iki işgören arasındaki güven, tarafların karşılıklı beklentileri ile başlar. Taraflardan birinin diğerinin güvenilir olduğunu düşünmesi, onunla bilgi paylaşımına başlaması ve diğerinin hareketlerini kontrol etmekten vazgeçmesini sağlar. Böylece diğer taraf da bu kişinin güvenilir olduğunu algılamaya başlar ve benzer güvenilir davranışlar serilemeye başlar. Birbirini takip eden bu karşılıklı davranışlar, çalışma arkadaşları ile aralarında güvenin pekişmesini sağlar(Tokgöz ve Seymen,2013:76).

2.3.6. Grup Çatışmaları

Çatışma birden fazla kişi veya grup arasındaki kaynaklardan çıkan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Çatışmanın temel unsurları anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme gibi unsurlardır. Ortaya çıkış biçimine göre organizasyonlarda beş tür çatışma olabilir. Bunlar kişilerin kendi içlerindeki çatışma, kişiler ve gruplar arası çatışmalar, gruplar arası çatışmalar, grupların kendi içinde ve gruplar arası çatışmalar ve organizasyonlar arası çatışmalardır(Koçel,2003:509). Organizasyonlarda en sık rastlanan çatışma türü gruplar arası çatışmalardır. Yönetici için bu tür çatışmaları yönetmek oldukça zordur. Yöneticinin de bir hakem rolünde izleyeceği metotları çok iyi bilmeden çatışmayı çözmeye çalışması veya bir grup üyesi olarak çatışan gruba dahil olması durumunda yönetsel açıdan büyük sıkıntılar yaşayabilir ve ayrıca bu durumdan organizasyonun genel faaliyetleri de etkilenecektir(Kutanis,2012:198).

Örgütlerde yaşanan çatışmaların birçok nedeni vardır. Bunlar; amaç farklılıkları, çıkar farklılıkları, kişilik farklılıkları, iletişim yetersizliği, statü, işgören ile işveren arasındaki kutuplaşmalar ve algılama farklılıklarıdır. Algılama farklılıkları çoğu çatışmanın temelini oluşturduğu için büyük önem arz etmektedir. Kişi veya gruplar tarafından farklı şekillerde algılanacak belirli olay ve gelişmeler muhtemel bir çatışmaya neden olabilir. Davranış ile algılama arasında yakın bir ilişki olduğundan çeşitli kaynaklardan doğan olay ve gelişmeler muhtemel bir çatışmaya neden olabilir. Davranış ile algılama arasında yakın bir ilişki olduğundan, çeşitli kaynaklardan doğacak algı farklılıkları kişi veya grupları birbirleri ile zıt duruma düşürebilecektir (Koçel,2003:511).

Örgütteki çatışmalar tarafların karşılıklı anlaşmasıyla sonlandırılabilir. Örgütte bireyler arası çatışmalar veya grup çatışmaları çalışanın örgüte olan bağlılığına olumsuz

yönde etki edebilir. Çalışanın beklentilerinin farklı olması, düşüncelerinin örgütteki diğer bireylerin düşüncesinden farklı olması, yöneticinin tutumları, yönetimdeki belirsizlik gibi etmenler çalışanlar arasında uyumsuzlukların yaşanmasına, örgüte bağlılığın azalmasına veya işin terk edilmesine yol açabilir. Örgüt içinde uyumun olması, örgüte güvenin olması gibi olumlu durumlar grup çatışmalarının azalmakta olduğunu, bireyin çalışma isteğinin güçlendirildiğini, motivasyonunu yükselttiğini ve dolayısıyla iş tatminin sağladığını göstermektedir.

2.3.7.Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim

İletişim, yaşamımızın her evresinde oldukça önemli bir süreç olmakla birlikte çalışma yaşamımızdaki başarının ve başkalarıyla kurduğumuz ve sürdürdüğümüz ilişkilerin de temelidir. Karşılıklı güven, sevgi, saygı, ilgi, dinleme ve önemseme, iş yerindeki kalite ve etkin iletişimin belirleyici faktörlerdir(Tınaz,2013:60).

İnsanlar, hayatlarının önemli bir kısmını çalışma ortamında, çalışma arkadaşlarıyla geçirmekte, sosyal hayatlarında bile ailelerinden çok çalışma arkadaşları ile zaman geçirmektedirler. Bu nedenle, iletişim iş hayatını ve özel hayatı da ciddi şekilde etkileyen unsurdur(Baş,2002:17). Etkin iletişim örgütlerde yaşamsal bir öneme sahiptir. Konuyla ilgili olarak yapılan pek çok araştırma sonucunda, çalışma ortamlarında kurulacak etkin bir iletişimin işe devamsızlık, iş değiştirme oranı ve şikayetleri azalttığı; buna karşılık motivasyon, iş tatmini, verimlilik ve dolayısıyla da karı artırdığı görülmüştür. Çalışma yaşamında oluşturulabilecek etkin ve empatik bir iletişim anlayışı hem işletmeye hem çalışanlara büyük yararlar sağlar. Böylelikle kişiler arası ilişkiler iyileşir, insanlar birbirlerini daha iyi dinleyebilir ve eleştiriye açık olabilirler. Hiyerarşik yapı esneklik kazanır. İş kazaları, işe devamsızlık ve işten ayrılmalar azalır. Daha sağlıklı kararlar alınır ve daha doğru çözümler üretilir. Sağlıklı bir iletişim ile çalışanlar anlamlı ve değerli olduklarının bilincine varırlarken iş tatminleri artar ve iş yerlerine ait olma duyguları gelişir. Ayrıca etkin bir iletişim sayesinde örgütlerde, farklı birimlerin birbirlerinin sorumluluklarını daha iyi kavramaları ve yardımlaşmaları kolaylaşır(Tınaz,2013:60-63).

2.3.8. Örgütün Kaynaklarını Verimli Kullanma Başarısı

Örgüt yöneticileri, örgütün amaçlarına kavuşabilmesi için, başta insan kaynakları olmak üzere maddi kaynaklarını ve insan gücünü etkin kullanabilen sonuç olarak da mevcut rekabete karşı başarılı olabilen bir yönetim anlayışına sahip olmalıdır(Koçel, 2003:122-123).

Örgütler işgücünün verimliliğe etkisini artırmak için çalışma saatlerinin düzenlenmesine, sağlıklı bir iş ortamının yaratılmasına, iyi eğitilmiş ve uzman işgücü bulundurmaya önem verirler. Yapılmış araştırmalar işgücündeki temel eğitim, işgücünün etkin kullanılması, işgörenin çalıştığı yere ulaşımının kolay olması, iyi bir ortamda çalışması gibi faktörlerin işgücünün üretim verimliliğine yaptığı katkıyı %20 arttırdığını ortaya koymuştur(Ayanoğlu,2006:40).

2.2.9. Örgütün Yönetim Anlayışı

Çalışanın işyerinde mutlu olmasında yani tatmininde etkili bir diğer unsur yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkidir. Özellikle içine kapanık çalışanlarla iletişimde yöneticilere çok önemli roller düşeceği için, yöneticinin çalışana ulaşabilmesi önemlidir. Çalışanı ile iyi bir diyalog kuramayan yönetici, çalışanın dünyasını anlamakta büyük zorluk çekecek, çalışanın da gereken zamanlarda yöneticisine ulaşması zorlaşacaktır. Bu durum çalışanı yöneticisinden uzaklaştıracaktır. Yöneticinin davranışlarının ve tavırlarının tutarlı olması ve sık sık değişmemesi gerekmektedir. Aksi durumda çalışanlar yöneticileriyle iletişim kurmakta zorluk çekeceklerdir(Keser,2009:110).

İş tatmininin sağlanmasında örgütün yapısı ve yönetimin niteliği önemli birer faktördür. Çalışanların kararlara katılımının sağlanabildiği, esnek bir yapının olduğu örgütlerde, hem çalışanın iş tatmini hem de örgüte olan katkısı önemli derecede sağlanır(Pelit,2008:97). Örgüt yöneticilerinin başarılı, güven verici, dürüst, adil, sorun çözme kabiliyeti gibi özelliklerinin olması çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir(Çelik,2010:57). Tersine durum söz konusu olduğunda yani yöneticilerin çalışanları katılımdan uzak tutmaları ve alınan kararlarda fikirlerini almamaları iş tatminsizliğini oluşturur. Buna ek olarak; yaptığı işler sürekli denetlenen, kendi kararlarını veremeyen ve özgür davranışlar sergileyemeyen çalışanların zaman içerisinde iş tatmini azalmaktadır(Arslan,2011:30).

Yöneticilerin çalışanlara karşı olan yaklaşımları çalışanlar tarafından olumlu algılandığında çalışanları işlerinde daha fazla motive edebileceği gibi, olumsuz algılandığında ise işlerinden soğumalarına neden olarak devamsızlık yapmalarına ve hizmet kalitesinin düşmesine neden olabilmektedir(Örücü ve Esenkal,2005:150).

2.3.10. Çevreyle İlgili Değişkenler

Örgütler, organik bir sisteme benzerler ve kendilerine ait bir çevrede yaşarlar. Sahip oldukları bu çevre içinde belirli bir yere sahip olmak ve onunla ilişki kurmak zorundadır. Bu bakımdan örgüt için önemli bir hayat kaynağı olarak bilinir (Dinçer,2007:139).

Örgüt ile çevre ilişkisinin kapsamı farklı biçimlerde ele alınmaktadır. Örgütün çevresini; teknolojik koşullar, yasal koşullar siyasal koşullar, ekonomik koşullar, demografik koşullar, ekolojik koşullar ve kültürel koşullar gibi bazı koşullar belirler. Çevre, örgütün sınırları dışında kalan bütün unsurları kapsayan bir kavramdır. Örgütün durağan çevre ve durağan olmayan çevre olmak üzere iki çeşit çevresinin olabileceği öne sürülmektedir. Örgüt çevresiyle ilgili daha farklı değerlendirmeler de yapılmaktadır. Ancak bu farklılıkların da önceden belirlenebilecek kadar basit olmadığını, çevre ile ilgili diğer değişkenlerin durumsallık yaklaşımının her durum için ayrı bir değerlendirme yapılması gerektiği anlayışı içerisinde ele alınmanın uygun olacağı belirtilmektedir(Tortop,2007:225).

Çevrenin dinamik bir yapıda olması, değişiklik hızına önem kazandırmıştır. Sabit, yarı değişken ve dinamik çevreler, işletmeler üzerinde farklı etkilere sahiptir. Değişken bir çevrede belirsizlik daha çoktur ve değişimin hızı arttıkça belirsizlik artar. Ayrıca çevrenin karmaşık bir yapıda olması karar almayı zorlaştırır. Değişiklik amaçlara ulaşmada ve daha üst amaçları belirlemede fırsat veya amaçlara ulaşmada bir engel ve örgütün başarı kabiliyetlerini zayıflatacak bir tehdit olarak da algılanabilir. Dolayısıyla bu engel ve tehditler işletme ve çalışanları olumsuz etkileyip iş tatminsizliği yaratabilirken, güzel fırsatlar ise tam tersi iş tatminini artırır(Dinçer,2007:142).

İstanbul İlinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde, çalışanların örgütsel güven ve iş tatminini ölçerek, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmanın, birinci ve ikinci bölümlerinde genel hatları itibariyle örgütsel güven ve iş tatmini kavramları detaylı olarak ele alınmıştır. Araştırmanın takip eden üçüncü

bölümünde ise, araştırmanın uygulanması, analizler, elde edilen sonuçlar ve bu sonuçların yorumlanmasına yer verilmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN-İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: İSTANBUL OTELCİLİK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı ve konusuna uygun olarak yapılmış olan verilerin istatistiki analiz yöntemleriyle elde edilen bulgular ve bu bulguların yorumları yer almaktadır.

3.1. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmadan elde edilen verilerin analiz edildiği bu kısımda, katılımcıların bireysel özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistiki (frekans ve yüzde dağılımları) değerlere; örgütsel güven ve iş tatminlerine ilişkin (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma) değerlere; bireysel özelliklerine göre örgütsel güven ve iş tatmin düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin (t testi ve varyans analizi) değerlere; iki değişken arasındaki ilişkinin (korelasyon analizi) yönü ve şiddeti ile neden-sonuç ilişkisinin matematiksel bir model (regresyon analizi) ile açıklanmasına yönelik elde edilen bulgular ve bu bulguların yorumları yer almaktadır.

3.1.1. Ölçeklere İlişkin Faktör ve Güvenirlilik Analizi

Öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliliğine ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Yapılan güvenirlilik testine göre örgütsel güven ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı $\alpha=0,968$ olarak hesaplanmış olup, örgütsel güven ölçeğinin yüksek düzeyde ($0,80 < \alpha < 1$) güvenilir olduğu (Ural ve Kılıç, 2006: 290) anlaşılmıştır. Araştırmanın ikinci değişkeni olan iş tatmini ölçeği için ayrıca güvenirlilik testi uygulanmamıştır. Çünkü Ural ve Kılıç (2006: 286)'a göre, güvenirlilik analizi için uygulanan testlerin (Alpha, Split-Half, Guttman, Parallel, Strict Paralel) kullanılmasında, ölçülecek konuya ilişkin ölçekteki ifade sayısının 20'den az ve denek sayısının da 50'den az olmamasına dikkat edilmelidir. Araştırmada kullanılan iş tatmin ölçeğindeki ifade sayısı beş olduğu için, örgütsel güven ölçeği ile birleştirilerek ayrıca Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmış ve $\alpha=0,970$ olarak bulunmuştur. Dolayısıyla kullanılan ölçek bir bütün olarak (30 ifade) değerlendirildiğinde de yüksek düzeyde güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

Kullanılan örgütsel güven ölçeğinde temel değişkenleri (yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven boyutlarında) tanımlayarak değişken sayısını azaltmak amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde tanımlanan her bir faktör, değişkenler arasındaki ilişkinin ölçülmesi sonucunda aynı özelliği ölçen birbiri ile ilişkili değişken setinden oluşmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006: 281). Bu kapsamda araştırmada kullanılan örgütsel güven ölçeğine ait faktör analizi sonuçları Tablo 4'te ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Tablo 4. Örgütsel Güven Ölçeğine Ait Faktör Yapısı

Boyutlar	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Yöneticiye Güven (Özdeğer=4,519)	G1	0,808	39,045	0,902
	G5	0,712		
	G9	0,731		
	G10	0,637		
	G12	0,717		
	G15	0,723		
	G17	0,642		
Çalışma Arkadaşlarına Güven (Özdeğer=5,416)	G2	0,728	24,297	0,932
	G6	0,803		
	G7	0,790		
	G8	0,729		
	G13	0,742		
	G16	0,745		
	G24	0,715		
	G25	0,707		
Örgüte Güven (Özdeğer=6,930)	G3	0,705	26,003	0,951
	G4	0,698		
	G11	0,752		
	G14	0,722		
	G18	0,707		
	G19	0,789		
	G20	0,811		
	G21	0,810		
	G22	0,779		
	G23	0,752		
Açıklanan Toplam Varyans: %65,048				

Tablo 4 incelendiğinde, yedi ifadeden oluşan birinci faktörü oluşturan yöneticiye güven boyutunda 1., 5., 9., 10., 12., 15. ve 17. ifadelerin faktör yükleri 0,637 ile 0,808 arasında; sekiz ifadeden oluşan ikinci faktörü oluşturan çalışma arkadaşlarına güven boyutunda 2., 6., 7., 8., 13., 16., 24. ve 25. ifadelerin faktör yükleri 0,707 ile 0,803 arasında ve on ifadeyi kapsayan üçüncü faktörü oluşturan örgüte güven boyutunda 3.,

4., 11., 14., 18., 19., 20., 21., 22. ve 23. ifadelerin faktör yükleri ise 0,698 ile 0,811 arasında değiştiği görülmektedir. Örgütsel güven ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizinde ilişki yapısının aynı kalmasını sağlamak amacıyla “varimax yöntemi” seçilmiştir. Ayrıca yapılan Barlett testi sonucunda faktör analizine dahil edilmiş olan değişkenler arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (p=0,000; df=300). Yapılan Barlett testinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,957) ölçüsü de 0,60’dan büyük bir değerde bulunmuş olup, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucunda elde edilen yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven alt boyutlarından oluşan üç faktör, toplam varyansın %65,048’ini açıklamaktadır. Tablo 4’teki değerlere göre, yöneticiye güven boyutu toplam varyansın %39,045’ini, çalışma arkadaşlarına güven boyutu %24,297’ini ve örgüte güven boyutu ise toplam varyansın %26,003’ünü açıklamaktadır. Söz konusu değerlere göre, ölçeğin alt boyutlarının Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması, ölçeğin kuvvetli bir faktör yapısına sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Tek boyuttan ve beş ifadeden oluşan iş tatmin ölçeğinin faktör yüklerine bakıldığında, yapılan Barlett testi sonucuna göre faktör analizine dahil edilen değişkenler arasında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür (p=0,000; df=10). Barlett testine göre, iş tatmini ölçeğindeki ifadelerin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,889) ölçüsü de 0,60’dan büyük bir değerde bulunmuş olup, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini ölçeğini oluşturan 26. (0,850), 27. (0,900), 28. (0,911), 29. (0,861) ve 30. (0,864) ifadelerin faktör yüklerinin 0,850 ile 0,911 arasında değiştiği anlaşılmıştır. Faktör analizinin yapılması esnasında ilişki yapısının aynı kalması için örgütsel güven ölçeğinde olduğu gibi “varimax yöntemi” seçilmiştir. Söz konusu analize göre, iş tatmini ölçeğindeki değişkenler toplam varyansın %77,013’ünü oluşturmaktadır. Gerek örgütsel güven gerek iş tatmini ölçeği için yapılan güvenilirlik ve faktör analizlerinden elde edilen değerlerin yüksek olması, her iki ölçeğin de geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.1.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan İstanbul otelcilik sektöründe faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı toplam 18 otel işletmesinde çalışan 416 işgörenin demografik

özelliklerini betimlemek amacıyla tanımlayıcı istatistik tekniğine başvurulmuştur. Katılımcıların bazı demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 5'te ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcılar yaşlarına göre karşılaştırıldığında, en fazla katılımın %44,5 ile 26-35 yaş arasında olan katılımcılar olduğu görülmektedir. Bir diğer yüksek düzeydeki yaş grubunu ise %23,6'lık bir oran ile 18-25 yaş arasındaki katılımcılar oluşturmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, otel işletmelerinde verilen hizmetlerin yoğun tempo gerektirdiği, uzun çalışma saatleri ve iş yükünün ağır olması düşünüldüğünde, katılımcıların %68,1'inin 18 ila 35 yaş arasında genç yaş grubunda olması beklenen bir durumdur. Diğer yaş grupları incelendiğinde ise, %20,0 ile 36-45 yaş arasındaki katılımcıların; %8,9 ile 46-55 yaş arasındaki katılımcıların ve %3,1 ile 56 yaş ve üzerindeki katılımcıların olduğu görülmektedir. Bir tür hizmet işletmesi olan otel işletmelerinin karakteristik özelliklerinden dolayı çok fazla orta yaş ve üzeri yaş grubunda çalışan olmadığı görülmektedir.

Tablo 5. İşgörenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları (n=416)

Değişkenler	Gruplar	f	%	Değişkenler	Gruplar	f	%
Yaş	18 – 25 yaş arası	98	23,6	Sektör Tecrübesi	1 yıl ve altı	58	13,9
	26 – 35 yaş arası	185	44,5		2 – 4 yıl arası	152	36,6
	36 – 45 yaş arası	83	20,0		5 yıl ve üzeri	206	49,5
	46 – 55 yaş arası	37	8,9	Mevcut İşletme Tecrübesi	1 yıl ve altı	122	29,3
	56 yaş ve üzeri	13	3,1		2 – 4 yıl arası	185	44,5
Cinsiyet	Kadın	123	29,6	5 yıl ve üzeri	109	26,2	
	Erkek	293	70,4	Çalıştığı Bölümü	Önbüro	78	18,8
Eğitim Durumu	Ortaöğretim/Lise	170	40,9		Kat Hizmetleri	58	13,9
	Önlisans	84	20,2		Muhasebe	31	7,5
	Lisans	133	32,0		F & B	101	24,3
	Lisansüstü	29	7,0		İnsan Kaynakları	56	13,5
Medeni Durumu	Evli	220	52,9		Halkla İlişkiler	20	4,8
	Bekâr	196	47,1		Satış Pazarlama	49	11,8
Gelir Durumu	1500 TL ve altı	70	16,8	Teknik Hizmetler	11	2,6	
	1501-2500 TL	256	61,5	Güvenlik	12	2,9	
	2501-3500 TL	58	13,9	Otel Yıldız Sayısı	4 Yıldızlı	198	47,6
	3501 TL ve üzeri	32	7,7		5 Yıldızlı	218	52,4
Genel Toplam		416	100,0	Genel Toplam		416	100,0

Tablo 5'e göre katılımcılar cinsiyetleri açısından karşılaştırıldığında, %70,4'ünün erkek işgörenlerden, %29,6'sının ise kadın işgörenlerden oluştuğu anlaşılmaktadır. Kadın işgörenlerin oranının düşük olması, yapılan işlerin fiziksel yönden ağırlığı, uzun çalışma

saatleri, aile yaşantısına çok fazla olanak sağlamaması ve iş yerinde karşılaşılan sorunlar gibi turizm sektörünün karakteristik özellikleri ile ilişkilendirilebilir. Oysa görsellik açısından da oldukça önem taşıyan kadın işgörenlerin işyerinde karşılaştığı sorunlar ve/veya çalışmama nedenleri belirlenerek, çalışma saatler, çalışma koşulları ve çalışanlar arası ilişkiler işletme yöneticileri tarafından dengeli bir şekilde ayarlanması gereken konulardandır (Pelit vd., 2016a: 60).

İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin eğitim durumları incelendiğinde, ortaöğretim ve/veya lise düzeyinde eğitim almış personelin oranı (%40,9) ile lisans düzeyinde eğitim almış personelin oranı (%32,0) birbirine yakın bulunmuştur. Diğer gruplara bakıldığında, katılımcıların %20,2'si önlisans düzeyinde, %7,0'si yüksek lisans ve doktora kapsayan lisansüstü düzeyde eğitim almıştır. Elde edilen bu değerlere göre, lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim almış işgörenlerin daha çok idari ofisler, önbüro, satış pazarlama, insan kaynakları, muhasebe vb. bölümlerde; ortaöğretim/lise ve önlisans düzeyinde eğitim almış işgörenlerin de daha çok kat hizmetleri, teknik hizmetler, yiyecek-içecek hizmetleri (F&B) ve güvenlik gibi bölümlerde çalıştıkları tahmin edilebilir. Her sektörde olduğu gibi turizm sektörü için de turizm eğitimi başta olmak üzere, istihdam edilecek işgücününün eğitim düzeyi ne kadar yüksek olursa hizmetlerin kalitesi ve sektörün sürdürülebilirliği de aynı düzeyde yüksek olacaktır (Ulama vd., 2015: 341; Pelit vd., 2016b: 269).

Medeni durum değişkeni açısından bekar katılımcıların çoğunlukta olduğu beklenmekte iken, oranlar birbirine yakın çıkmış olup %52,9 ile evli olan katılımcılar nispeten daha fazladır. Bekar olan katılımcıların oranı ise %47,1'dir. Otel işletmelerinde istihdam edilen işgörenlerin çoğunlukla genç yaş grubundan oluşması ve aile yaşantısına çok fazla uygun olmadığı düşüncesi bekar olan katılımcıların çoğunlukta olacağını tahmin edilmesine yol açmıştır.

Tablo 5'te de görüldüğü üzere 1500 TL ile 2501 TL arasında gelir elde eden katılımcılar %61,5 ile çoğunluğu oluşturmaktadır. Bunun sebebi ise 2016 yılı itibariyle asgari ücretin 1200 TL civarında olması, haliyle maaşlara gelen zamlar gösterilebilir. Asgari ücret düzeyinde gelir elde ettiği düşünülen %16,8 oranındaki katılımcılar 1500 TL ve altında gelir elde etmektedir. Katılımcıların %13,9'u 2501-3500 TL arasında, %7,7'si ise 3501 TL ve üzerinde gelir elde etmektedir. 2501 TL üzerinde gelir elde eden

%21,6 oranındaki katılımcıların orta kademe yönetici kadrolarında ve/veya ofis işlerinde çalışıyor olduğu düşünülmektedir.

Otelcilik sektöründe çalışanların bu sektördeki toplam çalışma süreleri, diğer bir ifadeyle sektör tecrübeleri göz önüne alındığında, katılımcıların yarısına yakını (%49,5) 5 yıl ve üzerinde bir tecrübeye sahiptir. Bu oran, katılımcıların en az 5 yıldır otelcilik sektöründe çalıştığını ve yeterli düzeyde sektör tecrübesine sahip olduklarını ifade etmektedir. Aynı şekilde, 2-4 yıl arasında sektör tecrübesine sahip olan katılımcıların oranı da %36,6 ile yüksek bulunmuştur. Genel olarak değerlendirme yapıldığında, katılımcıların %86,1'i en az 2 yıldır otelcilik sektöründe hizmet vermektedir, geri kalan %13,9 oranındaki katılımcılar ise 1 yıldan az bir sektör tecrübesine sahiptir.

Araştırmanın uygulandığı zaman dilimi içinde (Mayıs-Haziran, 2016) katılımcıların çalıştığı mevcut işletmedeki toplam çalışma sürelerine göre, en fazla katılımı oluşturan grubun %44,5 ile 2-4 yıl arasında tecrübeye sahip olan katılımcıların oluşturduğu görülmektedir. Dolayısıyla bir önceki sektör tecrübesi ile karşılaştırıldığında 5 yıl ve üzerinde sektör tecrübesine sahip olan katılımcıların bu süreyi aynı işletmede geçirmedikleri anlaşılmaktadır. Mevcut işletmede 1 yılın altında süredir çalışan katılımcıların oranı %29,3 iken ve 5 yıldan daha uzun süredir çalışan katılımcıların oranı ise %26,2'dir. Buradan hareketle, söz konusu değişime göre otelcilik sektöründe veya genel olarak turizm sektöründe işgücü devir oranının yüksek olduğu yorumu yapılabilir (Oral, 1994: 169; Güçer vd., 2016: 213).

Örneklem grubunu oluşturan işgörenlerin çalıştıkları bölümler karşılaştırıldığında ise en fazla katılımın %24,3 ile restoran, bar ve mutfak bölümlerini kapsayan yiyecek-içecek hizmetleri (F&B) bölümü tarafından oluşmaktadır. Diğer fazla bir katılımı %18,8 ile konukların ilk karşılaştığı bölüm olan önbüro bölümünde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Konuklar açısından olduğu gibi, araştırmacı açısından da otel işletmelerinde ilk karşılaşılan departman önbüro departmanıdır. Ancak önbüro denildiğinde, yalnızca resepsiyonda bulunan işgörenlerin olduğu akla gelmemelidir, bunun yanında rezervasyon, santral, danışma, ön kasa ve bell-boy gibi hizmetlerin de önbüro bölümüne bağlı olduğu unutulmamalıdır. Genel olarak değerlendirildiğinde, otel işletmelerinde en fazla işgören yiyecek-içecek ve kat hizmetleri bölümlerinde istihdam edilmektedir. Kat hizmetlerinde çalışan katılımcıların oranına bakıldığında %13,9

olduğu görülmektedir. Diğer katılımcı grupları ise sırasıyla; %13,5 ile insan kaynaklarında, %11,8 ile satış pazarlama bölümünde, %7,5 ile muhasebe bölümünde, %4,8 ile halkla ilişkiler bölümünde, %2,9 güvenlik bölümünde ve %2,6 ile teknik hizmetler ve teknik destek bölümünde görev yapmaktadır.

Araştırma kapsamında incelenen işgörenlerin istihdam edildiği otel işletmelerinin yıldız sayısı incelendiğinde, katılımcıların %52,4'ü 5 yıldızlı otel işletmelerinde (toplam 10 otel) çalışırken, %47,6'sı ise 4 yıldızlı otel işletmelerinde (toplam 8 otel) çalışmaktadır. Katılımcılara uygulanan anket çalışmasında, çalıştıkları otel işletmesinin yıldız sayısını belirlemek amacıyla yöneltilen ifade, aynı zamanda katılımcıların örgütsel güven ve iş tatmin düzeylerinin yıldız sayısına (otelin büyüklüğüne) göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yöneltilmiştir.

3.1.3. Katılımcıların Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 416 işgörenin örgütsel güven düzeylerini belirlemeye yönelik uygulanmış olan örgütsel güven ölçeğindeki 25 ifadenin her birine verilen yanıtlara ilişkin frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerlerine Tablo 6'da ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Ayrıca örgütsel güven ile alt boyutları olan yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven boyutlarının da aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 6'da yer almaktadır.

Katılımcıların örgütsel güven alt boyutlarından yöneticiye duyduğu güven düzeyi ($\bar{x}=3,95$) çalışma arkadaşlarına olan güven ($\bar{x}=3,82$) ve örgüte olan güven (işletmemin yöneticileri yaptığı işlerde yeteneklidir) düzeyleri ile yakın sonuçlarda bulunsa da nispeten fazladır. Yöneticiye duyulan güven boyutunda yer alan ifadelere bakıldığında, katılımcıların en fazla katılım gösterdiği ifade $\bar{x}=4,13$ aritmetik ortalama ile "işletmemin yöneticileri yaptığı işlerde yeteneklidir" ifadesi olmuştur. Söz konusu ifade aynı zamanda örgütsel güven ölçeğinin de en yüksek aritmetik ortalamasına sahip olan ifadesidir. Katılımcıların %46,4'ü bu ifadeye tamamen katıldıklarını, %31,3'ü çok katıldığını, %13,5'i orta derecede katıldığını belirtirken; %7,00'si az düzeyde katıldığını ve sadece %1,9'u hiç katılmadığını belirtmiştir. Katılımcıların verdiği yanıtlara göre, çok yüksek orandaki katılımcı yöneticilerinin yaptığı işi takdir etmekte ve beğenmektedir.

Tablo 6. İşgörenlerin Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n=416)

Boyutlar	İfadeler (ÖRGÜTSEL GÜVEN)	Dağılım	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Derecede Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum	\bar{x}	s.s.
Yöneticiye Güven $\bar{x}=3,95$ s.s.=0,88	1- İşletmemin yöneticilerine güvenirim.	f 26 % 6,3	27	64	118	181	3,96	1,19	
	5- İşletmemin yöneticilerinin dürüstlüğüne güvenirim	f 16 % 3,8	25	67	122	186	4,05	1,09	
	9- İşletmemin yöneticileri işgörenlerin sorunları ile ilgilenir	f 14 % 3,4	30	45	148	179	4,08	1,06	
	10- İşletmemizdeki yöneticiler işgörenler ile arasındaki ilişkilerde tutarlıdır	f 10 % 2,4	32	66	151	157	3,99	1,03	
	12- İşletmemin yöneticileri yaptığı işlerde yeteneklidir	f 8 % 1,9	29	56	130	193	4,13	1,02	
	15- İşletmemin yöneticileri verdiği sözleri tutar	f 18 % 4,3	28	56	132	182	4,04	1,11	
	17- Yöneticiler, işgörenler ile kişisel bilgileri açıkça paylaşır	f 43 % 10,3	74	84	119	96	3,36	1,29	
Çalışma Arkadaşlarına Güven $\bar{x}=3,82$ s.s.=0,88	2- Bu işletmedeki diğer işgörelere güvenirim	f 11 % 2,6	38	93	143	131	3,83	1,06	
	6- Bu işletmedeki diğer işgörelenden şüphelenmem	f 10 % 2,4	40	90	153	123	3,81	1,04	
	7- Bu işletmedeki diğer işgörelerin sözlerine inanırım	f 10 % 2,4	34	101	141	130	3,83	1,04	
	8- Bu işletmedeki işgörel birbire bağlıdır	f 12 % 2,9	23	85	167	129	3,91	0,99	
	13- Bu işletmedeki işgörel birbire karşı açıktır	f 10 % 2,4	43	81	145	137	3,86	1,07	
	16- Bu işletmedeki işgörel bir şeyler söylediklerinde onlara inanırım	f 20 % 4,8	42	83	142	129	3,76	1,14	
	24- İşgörelenin aralarında konuşulanların dışarıya çıkmayacağına inanırım	f 24 % 5,8	38	86	145	123	3,73	1,15	
25- Bu işletmedeki işgörel arasında tutarlı bir ilişki vardır	f 13 % 3,1	42	76	145	140	3,86	1,09		
Örgüte Güven $\bar{x}=3,87$ s.s.=0,87	3- Bu işletmenin tedarikçilerine güvenirim	f 12 % 2,9	25	95	140	144	3,91	1,03	
	4- Bu işletmenin dağıtım kanallarına güvenirim	f 8 % 1,9	27	80	153	148	3,98	0,99	
	11- Bu işletmenin tedarikçilerine yaptıkları işlerde güvenirim	f 11 % 2,6	24	86	146	149	3,96	1,02	
	14- Bu işletmelerin tedarikçilerinin desteğine güvenirim	f 13 % 3,1	29	79	147	148	3,93	1,05	
	18- Bu işletmenin tedarikçilerinin söylediği sözlerine inanırım	f 23 % 5,5	43	99	121	130	3,70	1,17	
	19- Bu işletmenin tedarikçileri fırsat bulsalar bile işletmemizi aldatmazlar	f 23 % 5,5	33	114	119	127	3,71	1,15	
	20- Bu işletmenin dağıtım kanallarının söylediği sözlerine inanırım	f 12 % 2,9	23	113	144	124	3,83	1,01	
	21- Bu işletmenin dağıtım kanallarına yaptıkları işlerde güvenirim	f 6 % 1,4	27	96	150	137	3,93	0,98	
	22- Bu işletmenin dağıtım kanallarının desteğine güvenirim	f 8 % 1,9	26	88	155	139	3,94	0,98	
	23- Bu işletmenin dağıtım kanalları fırsat bulsalar bile işletmemizi aldatmazlar	f 15 % 3,6	34	88	142	137	3,85	1,08	
GENEL TOPLAM (n=416)								3,88	0,80

Yöneticiye güven boyutunda yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan diğer bir ifade $\bar{x}=4,08$ aritmetik ortalama ile “işletmemin yöneticileri işgörenlerin sorunları ile ilgilenir” ifadesi olmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %43,0’ü tamamen, %35,6’sı çok, %10,8’i orta düzeyde, %7,2’si az düzeyde katıldığını belirtirken, %3,4’ü ise hiç katılmadığını belirtmektedir. Buradan hareketle araştırma kapsamında incelenen otel işletmelerinin büyük bir bölümünde görev alan yöneticilerin işgören sorunlarıyla ilgilendiği ve katılımcıların bu durumdan memnun olduğu söylenebilir.

Yöneticiye güven düzeyini ölçmeye yönelik olan ifadelerden “işletmemin yöneticilerinin dürüstlüğüne güvenirim” ifadesi $\bar{x}=4,05$ aritmetik ortalaması ile hem söz konusu boyutun hem de genel ölçeğin üçüncü yüksek aritmetik ortalamasına sahip olan ifadedir. Bu ifadede katılımcıların %44,7’si “tamamen katılıyorum”, %29,3’ü “çok katılıyorum”, %16,1’i “orta düzeyde katılıyorum”, %6,0’sı “az katılıyorum” ve %3,8’i ise “hiç katılmıyorum” seçeneklerini işaretleyerek, çoğunlukta yöneticilerinin dürüst olduğuna inandıklarını göstermiştir. Yöneticilerin işgörelere karşı gösterdiği tutum ve davranışlardan eşit ve adil davranmaya çalışma ve dürüst olma gibi davranışların işgören performansını ve verimliliğini etkilemenin yanında, güven ve tatmin düzeylerini de etkileyeceği açıktır.

Hem insan ilişkileri anlamında hem de örgüt içinde yönetici-ast ilişkilerinde oldukça önemli bir konu olan verilen söz ve vaatlerin yerine getirilmesiyle ilgili olan “işletmemin yöneticileri verdiği sözleri tutar” ifadesine ($\bar{x}=4,04$) katılımcıların yarısına yakını (%43,8) en olumlu yanıtı vermiştir. Aynı şekilde katılımcıların %31,7’sinin çok katıldığını ve %13,5’inin orta düzeyde katıldığını belirtmesi, araştırma kapsamında incelenen çoğu otel işletmesindeki işgörenin, verilen sözlerin tutulması konusunda yöneticilerine yüksek düzeyde güven duyduğunu göstermektedir. Katılımcıların sadece %4,3’ü hiç katılmadığını belirtirken, %6,7’si az katıldığını ifade etmiştir. Ancak, sonuç itibarıyla bu konuda yöneticilerine güven duyan katılımcıların oranı net %75,5 olsa da bu konuda tereddütte olanların %10,0’un üzerinde olması düşündürücüdür.

Yöneticiye güven boyutunda yönetici-işgören ilişkileri üzerine yöneltilen “işletmemizdeki yöneticiler işgörenler ile arasındaki ilişkilerde tutarlıdır” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalaması $\bar{x}=3,99$ olarak bulunmuştur. Genel olarak değerlendirildiğinde, aritmetik ortalamada orta düzey olan 3,00’ün üzerinde olduğu ve

hatta neredeyse 4,00 olduğu görülmektedir. Daha açık bir ifadeyle, işgörenlerin ifadeye verdiği yanıtların ortalamasına göre, yöneticilerin işgörenlerle kurduğu ilişkilerde tutarlı olduğu görülmektedir. Söz konusu ifadeye katılımcıların %37,7'si tamamen katıldığını ve %36,3'ü çok katıldığını belirterek toplam %74,0 oranında katılımcı bu ifadeye olumlu görüş bildirmiştir. Katılımcıların %15,9'u orta düzeyde katıldığını belirtirken, %10,1'i ise (%7,7 az katılıyorum, %2,4 hiç katılmıyorum) bu durumdan kaynaklanan memnuniyetsizliğini ortaya koymuştur.

Yöneticiye güven boyutunda en genel ifade olan, $\bar{x}=3,96$ aritmetik ortalama ile “işletmemin yöneticilerine güvenirim” ifadesine göre, işgörenlerin yöneticiye güven düzeyi ne kadar yüksek görülse de bu boyuttaki diğer ifadelerle oranla düşüktür. Bu kapsamda incelenen toplam 416 işgörenin 181'i yöneticilerine tamamen güvendiğini, 118'i çok güvendiğini, 64'ü orta düzeyde güvendiğini, 27'si az güvendiğini ve 26'sı ise hiç güvenmediğini belirtmiştir. Genele bakıldığında toplam 416 katılımcının sadece 299'u çok ve tamamen güven duyduğunu belirtmiştir. Bu bakımdan araştırmada incelenen işletmelerde geri kalan 117 işgörenin güven düzeyini artırmak için yöneticiler tarafından birtakım girişimlerde bulunulması gerektiği ifade edilebilir.

Yöneticiye güven boyutunda ve genel örgütsel güven ölçeğinde $\bar{x}=3,36$ ile en düşük aritmetik ortalamaya sahip olan ifade “yöneticiler, işgörenler ile kişisel bilgileri açıkça paylaşır” ifadesi olmuştur. Söz konusu ifadeye katılımcıların %10,3'ü “hiç katılmıyorum”, %17,8'i “az katılıyorum”, %20,2'si “orta düzeyde katılıyorum”, %28,6'sı “çok katılıyorum” ve %23,1'i ise “tamamen katılıyorum” yanıtını vermiştir. Sonuçta, ilgili ifadeye olan katılımın orta düzeyin üstünde olduğu, ancak diğer ifadelerle karşılaştırıldığında hayli düşük bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu sebeple, otel işletmelerinde yöneticilerin bilgi paylaşma konusuna daha fazla önem vermesi gerektiği söylenebilir.

Araştırma kapsamında örgütsel güvenin bir diğer alt boyutu olarak ele alınan çalışma arkadaşlarına güven boyutunun aritmetik ortalaması diğer boyutlara oranla $\bar{x}=3,82$ aritmetik ortalama ile en düşük boyut olduğu anlaşılmıştır. Bir diğer ifadeyle, elde edilen bu sonuca göre otel işgörenleri örgütsel güven düzeyinde en fazla yöneticilerine, daha sonra örgüte ve en az çalışma arkadaşlarına güven duymaktadır. Çalışma arkadaşlarına güven boyutunda en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan ifade

$\bar{x}=3,91$ ile “bu işletmedeki işgörenler birbirine bağlıdır” ifadesi olmuştur. Katılımcıların verdiği yanıtlara göre, %31,0’i işletmedeki işgörenlerin birbirine bağlı olduğuna tamamen, %40,1’i çok, %20,4’ü orta düzeyde ve %5,5’i az düzeyde inandığını gösterirken, %2,9’u da çalışma arkadaşlarının birbirine hiç bağlı olmadığına inanmaktadır.

Çalışma arkadaşlarına güven boyutunda $\bar{x}=3,86$ aritmetik ortalama ile katılım düzeyinin yüksek olduğu iki ifade "bu işletmedeki işgörenler birbirine karşı açıktır" ve "bu işletmedeki işgörenler arasında tutarlı bir ilişki vardır" ifadeleridir. İşgörenlerin birbirleriyle olan ilişkilerde açık olup olmadığı ile ilgili olan ifadeye, katılımcıların %32,9’u tamamen katıldığını ve %34,9’u çok katıldığını belirtirken, %2,4’ü hiç katılmadığını ve %10,3’ü de az düzeyde katıldığını belirtmiştir. Buradan hareketle araştırmada incelenen örgütlerde, katılımcılar diğer çalışma arkadaşlarının birbirine açık davrandığını düşündüğü belirtilebilir. Çalışma arkadaşları arasındaki ilişkinin tutarlı olup olmaması ile ilgili olan ifadeye ise katılımcıların %33,7’si “tamamen katılıyorum”, %34,9’u “çok katılıyorum”, %18,3’ü “orta düzeyde katılıyorum”, %10,1’i “az katılıyorum” ve %3,1’i de “hiç katılmıyorum” yanıtlarını vererek, çoğunlukla çalışma arkadaşları arasındaki ilişkilerin tutarlı olduğu yönünde görüş bildirmiştir.

Çalışma arkadaşlarına güven boyutunda genel anlamda güven düzeyini ölçemeye yönelik olan ve $\bar{x}=3,83$ aritmetik ortalamaya sahip olan iki ifade, "bu işletmedeki diğer işgörelere güvenirim" ve “bu işletmedeki diğer işgörelerin sözlerine inanırım” ifadeleridir. Katılımcıların çalışma arkadaşlarına duyduğu genel güven düzeyi, yöneticilerine olan genel güven düzeyinden nispeten düşüktür. Çalışma arkadaşlarına duyulan güven ile ilgili yöneltilen ifadeye işgörelerin %31,5’i “tamamen katılıyorum”, %34,4’ü “çok katılıyorum”, %22,4’ü “orta düzeyde katılıyorum”, %9,1’i “az katılıyorum” ve %2,6’sı “hiç katılmıyorum” yönünde görüş bildirerek, çalışma arkadaşlarına olan güven düzeylerini belirtmiştir. Çalışma arkadaşlarının sözlerine inanma konusunda yöneltilen ifadeye verilen yanıtlara göre, işgörelerin %31,3’ü çalışma arkadaşlarının sözlerine tamamen, %33,9’u çok, %24,3’ü orta düzeyde, %8,2’si az düzeyde inanırken, %2,4’ü ise hiç inanmadığını ifade etmiştir.

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan işgörelerin %29,6’sı çalışma arkadaşlarından hiç şüphe duymazken, %2,4’ü çok şüphelendiğini "bu işletmedeki diğer

işgörenlerden şüphelenmem" ifadesine verdikleri yanıtlar neticesinde göstermiştir. Söz konusu ifadeye katılımcıların %36,8'i çok katıldığını, %21,6'sı orta derecede katıldığını ve %9,6'sı ise az düzeyde katıldığını belirtmiştir. Söz konusu ifadenin aritmetik ortalaması $\bar{x}=3,81$ olarak bulunmuş olup, çok düşük olmasa da diğer ifadelere oranla düşük bulunmuştur.

Çalışma arkadaşlarına güven boyutunda, diğer çalışanların söylediklerine inanma konusunda yöneltilen ve $\bar{x}=3,76$ aritmetik ortalamaya sahip olan "bu işletmedeki işgörenler bir şeyler söylediklerinde onlara inanırım" ifadesi "bu işletmedeki diğer işgörenlerin sözlerine inanırım ($\bar{x}=3,83$)" ifadesi ile benzerlik göstermektedir. Zira söz konusu iki ifadenin de aritmetik ortalamaları birbirine çok yakın değerlerde bulunmuştur. Birisinde verilen sözlere inanmaktan bahsedilirken, diğeri ise rutin günlük konuşmaları da kapsamaktadır. Bu ifadeye katılımcıların %31,0'i "tamamen katılıyorum", %34,1'i "çok katılıyorum", %20,0'si "orta düzeyde katılıyorum", %10,1'i "az katılıyorum" ve %4,8'i "hiç katılmıyorum" seçeneklerini işaretleyerek çoğunlukla çalışma arkadaşlarının söylediklerine inandıklarını belirtmiştir.

Çalışma arkadaşlarına güven boyutundaki "işgörenlerin aralarında konuşulanların dışarıya çıkmayacağına inanırım" ifadesi $\bar{x}=3,73$ ile en düşük aritmetik ortalamaya sahip olan ifadedir. Buradan hareketle, işgörenlerin sır saklama konusunda diğer faktörler ile kıyaslandığında çok fazla güvenmediği ortaya çıkmaktadır. Sır saklama konusunda, araştırma kapsamında incelenen işgörenlerin %29,6'sı çalışma arkadaşlarına tamamen, %34,9'u çok, %20,7'si orta düzeyde ve %9,1'i az düzeyde güven duyduğunu belirtirken, %5,8'i ise hiç güvenmediğini belirtmiştir.

Katılımcıların örgüte olan güven düzeyini belirlemeye yönelik olan örgüte güven boyutunda en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan ifade $\bar{x}=3,98$ ile "bu işletmenin dağıtım kanallarına güvenirim" ifadesi olmuştur. Söz konusu ifadede katılımcıların %35,6'sı "tamamen katılıyorum", %36,8'i "çok katılıyorum", %19,2'si "orta düzeyde katılıyorum", %6,5'i "az katılıyorum" ve %1,9'u "hiç katılmıyorum" yanıtlarını vermiştir. Bu değerlere göre katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (%72,4) işletmedeki dağıtım kanallarına güven duyduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Örgüte güven boyutunda katılımcıların tedarikçilerin yaptığı işlere olan güven düzeyi incelendiğinde, $\bar{x}=3,96$ aritmetik ortalama ile "bu işletmenin tedarikçilerine

yaptıkları işlerde güvenirim” ifadesi aritmetik ortalaması yüksek olan bir diğer ifade olduğu görülmektedir. Bu ifadeye katılımcıların %35,8’i tamamen güvendiğini, %35,1’i çok güvendiğini, %20,7’si orta düzeyde güvendiğini ve %5,8’i az güvendiğini belirtirken, %2,6’sı ise hiç güvenmediğini ifade etmiştir. Buradan hareketle büyük bir çoğunluğu (%70,9) oluşturan katılımcıların, tedarikçilerin yaptığı işlere yüksek oranda güven duyduğu yorumu yapılabilir.

İşletmenin dağıtım kanallarının desteğine güven ile ilgili olan ve $\bar{x}=3,94$ ile yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan diğer bir ifade “bu işletmenin dağıtım kanallarının desteğine güvenirim” ifadesidir. Bu ifadeye işgörenlerin %33,4’ü “tamamen katılıyorum”, %37,3’ü “çok katılıyorum”, %21,2’si “orta düzeyde katılıyorum”, %6,3’ü “az katılıyorum” ve %1,9’u “hiç katılmıyorum” seçeneklerini işaretleyerek, dağıtım kanallarının desteğine olan güven düzeylerini belirtmişlerdir.

Örgüte güven boyutunda $\bar{x}=3,93$ ile yüksek düzeyde aritmetik ortalamaya sahip olan iki ifade “bu işletmenin tedarikçilerinin desteğine güvenirim” ve “bu işletmenin dağıtım kanallarına yaptıkları işlerde güvenirim” ifadeleridir. Tedarikçilerin desteği ile ilgili olan ifadeye katılımcıların %70,9’u “tamamen katılıyorum” ve “çok katılıyorum” seçeneklerini işaretleyerek çoğunluk olarak güven düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmiş ve sadece %3,1’i hiç katılmadığını belirtmiştir. Dağıtım kanallarının yaptığı işlere duyulan güven ile ilgili olan ifadeye ise, katılımcıların %32,9’u tamamen güvendiğini, %36,1’i çok güvendiğini, %23,1’i orta düzeyde güvendiğini, %6,5’i az güvendiğini ve %1,4’ü ise hiç güvenmediğini ifade etmiştir.

Tedarikçilere olan güven ile ilgili olarak “bu işletmenin tedarikçilerine güvenirim” ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=3,91$ olarak hesaplanmıştır. Bulunan bu değer 4’e yakın olması, katılımcıların tamamen olmasa da yüksek düzeyde güven duyduğunu gösterir niteliktedir. Bu ifadeye katılımcıların %34,6’sı “tamamen katılıyorum”, %33,7’si “çok katılıyorum”, %22,8’i “orta düzeyde katılıyorum”, %6,0’sı “az katılıyorum” ve %2,9’u “hiç katılmıyorum” yanıtını vermiştir.

“Bu işletmenin dağıtım kanalları, fırsat bulsalar bile işletmemizi aldatmazlar” ifadesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=3,85$ olarak hesaplanmıştır. Tablo 6’ya göre, katılımcıların %67’si dağıtım kanallarının işletmelerini aldatmayacağı konusunda çok yüksek düzeyde güven duyduğu, %21,2’sinin orta düzeyde, %8,2’sinin az düzeyde güven duyduğu ve

%3,6'sının ise hiç güven duymadığı anlaşılmaktadır. Söz konusu ifadeye benzer bir şekilde “bu işletmenin dağıtım kanallarının söylediği sözlere inanırım” ifadesinin aritmetik ortalaması da $\bar{x}=3,83$ ile yakın bir değerde bulunmuştur. Bu ifadeye verilen yanıtlara göre, işgörenlerin %29,8'i dağıtım kanallarının söylediklerine tamamen inandığını, %34,6'sı çok inandığını, %27,2'si orta düzeyde inandığını, %5,5'i az düzeyde inandığını ve %2,9'u ise hiç inanmadığını ifade etmiştir.

Örgüte güven boyutunda yer alan ve $\bar{x}=3,71$ aritmetik ortalamayla “bu işletmenin tedarikçileri fırsat bulsalar bile işletmemizi aldatmazlar” ifadesi en düşük aritmetik ortalamaya sahip olan iki ifadeden birisidir. Bu ifadeye katılımcıların %30,5'i “tamamen katılıyorum”, %28,6'sı “çok katılıyorum”, %27,4'ü “orta düzeyde katılıyorum”, %7,9'u “az katılıyorum” ve %5,5'i “hiç katılmıyorum” seçeneklerini işaretleyerek, aldatma konusunda çalıştıkları işletmenin tedarikçilerine olan güven düzeylerini belirtmişlerdir. Bu boyutta en düşük aritmetik ortalamaya sahip olan ifade ise $\bar{x}=3,70$ ile “bu işletmenin tedarikçilerinin söylediği sözlere inanırım” ifadesi olmuştur. Söz konusu ifadeye katılımcıların %31,3'ü tamamen, %29,1'i çok düzeyde, %23,8'i orta düzeyde ve %10,3'ü az düzeyde katıldıklarını ifade ederken, %5,5'i ise hiç katılmadığını ifade etmiştir. Diğer ifadelerde olduğu gibi, bu iki ifadeye de katılım oranının orta değer olan 3'ün üzerinde olması, katılımcıların güven düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ancak ifadeler kendi aralarında değerlendirildiğinde ise örgüte güven boyutunda en düşük güven düzeyi olan ifadeler olduğu ortaya çıkmaktadır.

Katılımcıların genel örgütsel güven düzeylerinin aritmetik ortalaması ise $\bar{x}=3,88$ olarak bulunmuştur. Bu değer dikkate alındığında, araştırma kapsamındaki İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin genel örgütsel güven düzeylerinin mükemmel seviyede olmasa da 3'ün üzerinde ve 4'e yakın bir değer olarak bulunmuştur.

3.1.4. Katılımcıların İş Tatmini Düzeyine İlişkin Bulgular

Araştırmaya dahil edilen 416 otel işletmesi işgörenlerinin iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan 5 ifadeden ve tek boyuttan oluşan iş tatmin ölçeğindeki her bir ifadeye ilişkin frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 7'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 7. İşgörenlerin İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n=416)

İfadeler (İŞ TATMİNİ)	Dağılım	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Derecede Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum	\bar{x}	S.S.
26- İşim benim için bir hobi gibidir	f %	20 4,8	43 10,3	52 12,5	120 28,8	181 43,5	3,96	1,19
27- İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum	f %	12 2,9	38 9,1	52 12,5	132 31,7	182 43,8	4,04	1,09
28- İşimden çok keyif alıyorum	f %	15 3,6	31 7,5	63 15,1	125 30,0	182 43,8	4,03	1,10
29- Genel olarak işim beni tatmin ediyor	f %	9 2,2	34 8,2	55 13,2	128 30,8	190 45,7	4,10	1,05
30- Mevcut işimin bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum	f %	17 4,1	25 6,0	79 19,0	82 19,7	213 51,2	4,08	1,14
GENEL TOPLAM (n=416)							4,04	0,98

İstanbul otelcilik sektöründe faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmin düzeylerini belirlemek üzere uygulanan iş tatmini ölçeğinde yer alan ifadelerden “genel olarak işim beni tatmin ediyor” ifadesi $\bar{x}=4,10$ ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan en genel ifadedir. Bu ifadeye verilen yanıtlara göre, yapılan işin katılımcıların %45,7’sini tamamen tatmin etmekte, %30’8’ini çok tatmin etmekte, %13,2’sini orta düzeyde ve %8,2’sini az düzeyde tatmin etmekte iken, %2,2’sini ise hiç tatmin etmediği anlaşılmaktadır. İşgörenlerin %76,5’inin işlerinden yüksek düzeyde tatmin sağlıyor olması, sektör açısından çok önemlidir. Çünkü daha önce de belirtildiği üzere, güven ortamının yüksek olduğu örgütlerde işlerinden yüksek düzeyde tatmin sağlayan işgörenler, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasında çok önemli bir rol oynamaktadır.

İş tatmini ölçeğinde yer alan bir diğer yüksek aritmetik ortalamaya sahip ifade $\bar{x}=4,08$ ile “mevcut işimin bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum” ifadesidir. Bu ifadenin aritmetik ortalamasının yüksek bulunması, aynı zamanda işgörenlerin farklı işlere ya da farklı otellerde iş bulma arayışında olmadığına da bir göstergesidir. İş bırakma eğiliminde olan işgörenler genellikle işlerinden tatmin sağlayamaz ve bu eğilim örgüte farklı açılardan zarar verecek nitelik taşır. Bunun en tipik örneği, işinden ayrılan işgörenin yerine yeni bir işgörenin istihdam edilmesi, özellikle maliyet açısından işletmelerin zarar görmesi anlamına gelecektir (Pelit vd.,

2016a: 44). Söz konusu bu ifadeye verilen yanıtlar incelendiğinde, katılımcıların yarısından fazla olan %51,2 oranındaki işgören “tamamen katılıyorum”, %19,7 oranında işgören “çok katılıyorum”, %19,0 oranında işgören “orta düzeyde katılıyorum”, %6 oranında işgören “az katılıyorum” ve %4,1 oranında işgören ise “hiç katılmıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu ifade genel olarak değerlendirildiğinde, olumlu görüş bildiren katılımcıların oranı her ne kadar yüksek olsa da ölçek üzerindeki puanlamadan “1” ile “3” arasında işaretleme yapan %29,1 oranındaki işgörenin işini diğer işlerden daha ilgi çekici bulmaması, bazı otel işletmeleri yönetiminin bu konu üzerinde durması gerektiğini göstermektedir.

Otel işletmelerinde çalışanların işgörenlerin, işlerinde mutlu olup olmadığı ile ilgili olan “işimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum” ifadenin aritmetik ortalaması da $\bar{x}=4,04$ ile yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu ifadeye verilen yanıtlar incelendiğinde, katılımcıların %43,8’inin mevcut işlerinde tamamen mutlu olduğu, %31,7’sinin çok mutlu olduğu, %12,5’inin orta düzeyde mutluluk duyduğunu, %9,1’inin az düzeyde mutlu olduğu ve sadece %2,9’unun ise hiç mutlu olmadığı anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamında incelenen işgörenlerin $\bar{x}=4,03$ aritmetik ortalamaya sahip olan “işimden çok keyif alıyorum” ifadesine verdikleri yanıtlara göre, %43,8’inin en yüksek düzeyde keyif aldığını ve %30,0’unun çok keyif aldığını belirtmesi, işlerini severek yaptıklarının bir göstergesidir. Çalışanların %15,1’i işlerinden orta düzeyde keyif aldığını ve %7,5’i az düzeyde keyif aldığını belirtirken, %3,6’sı ise hiç keyif almadığını belirtmektedir. Psikolojik bir varlık olan insanların istek ve ihtiyaçları birbirlerine göre genellikle farklılık gösterdiğinden, bu ifadedeki %11,1 oranındaki işgörenlerin işlerinden az keyif alması ve/veya hiç keyif almaması normal bir sonuç olarak görülmektedir. Ancak bu kanı, söz konusu oranın önemsenmemesi anlamını taşımamaktadır. Zira otel işletmeleri yöneticilerinin, işgörenlerin işlerinden tatmin sağlayarak yüksek düzeyde keyif almasıyla ilgili olan bu konu üzerinde odaklanması hayati bir önem taşımaktadır.

İş tatmini ölçeğindeki ifadelerden, $\bar{x}=3,96$ aritmetik ortalama ile “işim benim için bir hobi gibidir” ifadesi, en düşük aritmetik ortalamaya sahip olan ifadedir. İş tatmini ölçeği içinde yer alan ifadeler içinde her ne kadar en düşük aritmetik ortalamaya sahip olan

ifade olsa bile, yine de orta değer olan 3'ün üzerinde ve 4'e çok yakın bir değerde bulunmuştur. Söz konusu bu ifadeye katılımcıların %43,5'i "tamamen katılıyorum", %28,8'i "çok katılıyorum", %12,5'i "orta düzeyde katılıyorum", %10,3'ü "az katılıyorum" ve %4,8'i ise "hiç katılmıyorum" seçeneklerini işaretleyerek, çoğunluk olarak işlerini bir hobi gibi severek yaptığını ifade etmişlerdir.

Araştırma dahilinde incelenmiş olan İstanbul İlindeki otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin genel iş tatmin düzeylerine bakıldığında ise $\bar{x}=4,04$ ile yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

3.1.5. Katılımcıların Örgütsel Güven ve İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Özellikleri Açısından Karşılaştırılması

Araştırmanın bu kısmında, İstanbul otelcilik sektöründe çalışan ve araştırmaya dahil edilmiş olan 416 işgörenin örgütsel güven ve iş tatmin düzeyleri bazı demografik özelliklerine göre karşılaştırılmış ve böylelikle aralarında anlamlı farklılık olup olmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, örgütsel güven ve iş tatmini arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını test edebilmek amacıyla bağımsız iki grup için t testi, ikiden fazla gruplar için tek yönlü varyans (One Way Anova) analizi uygulanmış olup, demografik özelliklere göre karşılaştırmalar tek tek başlıklar halinde verilmiştir.

3.1.5.1. Katılımcıların Örgütsel Güven ve İş Tatmini Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel güven ve iş tatmin düzeylerinin yaşlarına göre karşılaştırılması ve iki değişken arasında yaş açısından anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans (One Way Anova) analizi yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki ortak etkilerin belirlenmesi ve her iki değişkene ait grupların bağımlı değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde (%95, %99 gibi) olup olmadığını test etmek için kullanılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006: 220). Örgütsel güven ve iş tatmini değişkenlerinin katılımcıların yaşları açısından karşılaştırılarak, iki değişken arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 8'de ayrıntılı olarak yer almaktadır.

Varyans analizi sonucuna göre, işgörenlerin örgütsel güven alt boyutlarından yöneticiye güven düzeylerinin katılımcıların yaşlarına göre, grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiki açıdan anlamlı olduğu ($F=10,241$; $p=0,000$) görülmektedir ($p<0,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma Post-Hoc testlerinden Tukey testinin sonucuna göre, 18-25 yaş grubu arasındaki katılımcılar ($3,54 \pm 0,92$) ve 56 yaş ve üzerindeki katılımcıların ($4,11 \pm 0,81$) yöneticiye güven puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, diğer taraftan 18-25 yaş grubu ile 26-35 yaş grubu, 18-25 yaş grubu ile 36-45 yaş grubu, 18-25 yaş grubu ile 46-55 yaş grubu ve son olarak 26-35 yaş grubu ile 46-55 yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, en yüksek yöneticiye güven puanı ($4,36 \pm 0,77$) 46-55 yaş arasındaki katılımcılara aittir. Diğer grupların yöneticiye güven puanları yüksekten düşüğe sırasıyla, 36-45 yaş arasındaki katılımcılar ($4,22 \pm 0,66$), 56 yaş ve üzerindeki katılımcılar ($4,11 \pm 0,81$), 26-35 yaş arasındaki katılımcılar ($3,94 \pm 0,88$) ve 18-25 yaş arasındaki katılımcılar ($3,54 \pm 0,92$) şeklindedir.

Tablo 8. İşgörenlerin Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Yaşa Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları (n=416)

Değişkenler	\bar{x}	s.s.	Varyans Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Yöneticiye Güven	3,95	0,88	Genel	415	319,229			
			Gruplar Arası	4	28,933	7,233	10,241	0,000***
			Gruplar İçi	411	290,296	0,706		
Çalışma Arkadaşlarına Güven	3,82	0,88	Genel	415	322,312			
			Gruplar Arası	4	26,624	6,656	9,252	0,000***
			Gruplar İçi	411	295,688	0,719		
Örgüte Güven	3,87	0,87	Genel	415	313,888			
			Gruplar Arası	4	27,806	6,952	9,987	0,000***
			Gruplar İçi	411	286,081	0,696		
Örgütsel Güven	3,88	0,80	Genel	415	267,070			
			Gruplar Arası	4	26,712	6,678	11,419	0,000***
			Gruplar İçi	411	240,358	0,585		
İş Tatmini	4,04	0,98	Genel	415	396,409			
			Gruplar Arası	4	45,671	11,418	13,379	0,000***
			Gruplar İçi	411	350,738	0,853		

***: $p<0,05$

Çalışma arkadaşlarına güven boyutunda, işgörenlerin çalışma arkadaşlarına güven düzeyi yaş açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=9,252$; $p=0,000$; $p<0,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda, 18-25 yaş grubu arasındaki katılımcılar ($3,51 \pm 0,87$) ve 26-35 yaş grubu katılımcılar ($3,78 \pm 0,92$) ile 56 yaş ve üzerindeki yaş grubu katılımcıların ($4,17 \pm 0,69$) çalışma arkadaşlarına güven puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Buna karşılık 18-25 yaş grubu ile 36-45 yaş grubu, 18-25 yaş grubu ile 46-55 yaş grubu ve 26-35 yaş grubu ile 46-55 yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit gözlenmiştir. Bu sonuçlara göre, en yüksek çalışma arkadaşlarına güven puanına sahip olan yaş grubu ($4,41 \pm 0,48$) 46-55 yaş arasındaki katılımcılardır.

Tablo 8'e göre, işgörenlerin örgütsel güven alt boyutlarından örgüte güven puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre, grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu ($F=9,987$; $p=0,000$) görülmektedir ($p<0,05$). Yapılan Tukey testi sonucunda, 18-25 yaş grubu arasındaki katılımcılar ($3,49 \pm 0,84$) ve 56 yaş ve üzerindeki katılımcıların ($3,82 \pm 0,67$) örgüte güven puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, ancak yöneticiye duyulan güven puanlarında olduğu gibi 18-25 yaş grubu ile 26-35 yaş grubu, 18-25 yaş grubu ile 36-45 yaş grubu, 18-25 yaş grubu ile 46-55 yaş grubu ve 26-35 yaş grubu ile 46-55 yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Diğer yaş gruplarının örgüte güven puanları yüksekten düşüğe, 46-55 yaş arasındaki katılımcılar ($4,29 \pm 0,54$), 36-45 yaş arasındaki katılımcılar ($4,16 \pm 0,84$) ve 26-35 yaş arasındaki katılımcılar ($3,87 \pm 0,88$) şeklindedir.

Katılımcıların genel örgütsel güven düzeyleri yaşları açısından karşılaştırıldığında, grup ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılıklar olduğu ($F=11,419$; $p=0,000$) tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testine göre, 18-25 yaş grubu arasındaki katılımcılar ($3,49 \pm 0,84$) ve 56 yaş ve üzerindeki katılımcıların ($3,82 \pm 0,67$) genel örgütsel güven puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir taraftan 18-25 yaş grubu ile 26-35 yaş grubu, 18-25 yaş grubu ile 36-45 yaş grubu, 18-25 yaş grubu ile 46-55 yaş grubu ve 26-35 yaş grubu ile 46-55 yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Farklı yaş gruplarındaki katılımcıların genel örgütsel güven puanları karşılaştırıldığında yüksekten düşüğe doğru, 46-55 yaş arasındaki katılımcılar

(4,35 ± 0,54), 36-45 yaş arasındaki katılımcılar (4,12 ± 0,68) ve 26-35 yaş arasındaki katılımcılar (3,86 ± 0,81) şeklinde olduğu gözlenmiştir.

Tablo 8'deki değerlere göre, araştırmanın bir diğer değişkeni olan iş tatmin düzeyi katılımcıların yaşları açısından karşılaştırıldığında, grup ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılıklar olduğu (F=13,379; p=0,000) görülmektedir (p<0,05). Yapılan Tukey testine göre, 18-25 yaş grubu ile diğer tüm yaş grupları arasında ve 26-35 yaş grubu ile 36-45 yaş grubu ve 46-55 yaş grubu arasında anlamlı farklılıkların olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel güvende olduğu gibi, en yüksek iş tatmini puanının (4,66 ± 0,34) yine 46-55 yaş arasındaki katılımcılara ait olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yaş gruplarının iş tatmini puanlarına bakıldığında ise yüksekten düşüğe doğru sırasıyla, 55 yaş ve üzerinde olan katılımcılar (4,51 ± 0,97), 36-45 yaş arasında olan katılımcılar (4,36 ± 0,82), 26-35 yaş arasında olan katılımcılar (3,98 ± 0,95) ve 18-25 yaş arasında olan katılımcılar (4,60 ± 1,08) oluşturmaktadır.

Katılımcıların örgütsel güven ve iş tatmin düzeylerinin yaşları açısından karşılaştırılmasında elde edilen sonuçlara göre, araştırmanın ilk ana hipotezini oluşturan “*H1: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin bireysel özelliklerine göre örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır*” hipotezinin alt hipotezi olan “*H1_a: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin yaşlarına göre örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır*” hipotezini tamamen destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.

3.1.5.2. Katılımcıların Örgütsel Güven ve İş Tatmini Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Katılımcıların örgütsel güven ve iş tatmini düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılarak, iki değişken arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi kullanılmıştır. Birbirinden bağımsız iki grubun bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılması ve bu ortalamalar arasındaki belirli bir anlamlılık (%95, %99 gibi) düzeyinde anlamlı olup olmadığını belirlemek üzere t testi kullanılır (Ural ve Kılıç, 2006: 200). Bu amaç doğrultusunda yapılan t testinin sonuçları Tablo 9'da ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 9 incelendiğinde, katılımcıların yöneticiye güven düzeylerinin cinsiyetlerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık (t=4,175; F=20,334; p=0,000) gösterdiği

görülmektedir ($p<0,05$). Buna göre kadın işgörenlerin yöneticiye güven puanı ($4,22 \pm 0,74$), erkek işgörenlerin yöneticiye güven puanından ($3,83 \pm 0,91$) daha yüksektir.

Tablo 9. İşgörenlerin Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları (n=416)

Değişkenler	Cinsiyet	N	\bar{x}	s.s.	t	F	p																																												
Yöneticiye Güven	Kadın	123	4,22	0,74	4,175	20,334	0,000***																																												
	Erkek	293	3,83	0,91				Çalışma Arkadaşlarına Güven	Kadın	123	4,00	0,86	2,630	2,037	0,009***	Erkek	293	3,75	0,88	Örgüte Güven	Kadın	123	4,18	0,74	4,788	14,358	0,000***	Erkek	293	3,74	0,89	Örgütsel Güven	Kadın	123	4,13	0,68	4,282	18,174	0,000***	Erkek	293	3,77	0,83	İş Tatmini	Kadın	123	4,28	0,91	3,237	2,819	0,001***
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Kadın	123	4,00	0,86	2,630	2,037	0,009***																																												
	Erkek	293	3,75	0,88				Örgüte Güven	Kadın	123	4,18	0,74	4,788	14,358	0,000***	Erkek	293	3,74	0,89	Örgütsel Güven	Kadın	123	4,13	0,68	4,282	18,174	0,000***	Erkek	293	3,77	0,83	İş Tatmini	Kadın	123	4,28	0,91	3,237	2,819	0,001***	Erkek	293	3,94	0,99								
Örgüte Güven	Kadın	123	4,18	0,74	4,788	14,358	0,000***																																												
	Erkek	293	3,74	0,89				Örgütsel Güven	Kadın	123	4,13	0,68	4,282	18,174	0,000***	Erkek	293	3,77	0,83	İş Tatmini	Kadın	123	4,28	0,91	3,237	2,819	0,001***	Erkek	293	3,94	0,99																				
Örgütsel Güven	Kadın	123	4,13	0,68	4,282	18,174	0,000***																																												
	Erkek	293	3,77	0,83				İş Tatmini	Kadın	123	4,28	0,91	3,237	2,819	0,001***	Erkek	293	3,94	0,99																																
İş Tatmini	Kadın	123	4,28	0,91	3,237	2,819	0,001***																																												
	Erkek	293	3,94	0,99																																															

***: $p<0,05$

İşgörenlerin örgüt içinde diğer çalışma arkadaşlarına olan güven düzeyleri cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde, iki değişken arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık ($t=2,630$; $F=2,037$; $p=0,009$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p<0,05$). Buna göre kadın işgörenlerin çalışma arkadaşlarına güven puanı ($4,00 \pm 0,86$), erkek işgörenlerin çalışma arkadaşlarına güven puanından ($3,75 \pm 0,88$) daha yüksek olarak hesaplandığı görülmektedir.

Örgüte güven boyutunda bakıldığında, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgüte güven düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık ($t=4,788$; $F=14,358$; $p=0,000$) göstermektedir ($p<0,05$). Tablo 9'daki sonuçlara göre, kadın katılımcıların örgüte güven düzeyi ($4,18 \pm 0,74$), erkek katılımcıların örgüte güven düzeyinden ($3,74 \pm 0,89$) daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların genel örgütsel güven düzeyleri cinsiyetleri açısından karşılaştırıldığında, iki değişken arasındaki farkın istatistiki açıdan anlamlı ($t=4,282$; $F=18,174$; $p=0,000$) olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu durumda kadın katılımcıların örgütsel güven puanı ($4,13 \pm 0,68$), erkek katılımcıların örgütsel güven puanından ($3,77 \pm 0,83$) yüksek bulunmuştur.

Tablo 9’deki değerlere göre işgörenlerin iş tatmin düzeyleri cinsiyetleri açısından karşılaştırıldığında, iki değişken arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı ($t=3,237$; $F=2,819$; $p=0,001$) olduğu anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Yapılan t testi sonucuna göre, kadın işgörenlerin iş tatmini düzeyi ($4,28 \pm 0,91$), erkek işgörenlerin iş tatmini düzeyinden ($3,94 \pm 0,99$) daha yüksektir. Elde edilen bu sonuçlara göre, araştırmanın ikinci alt hipotezi olan “ $H1_b$: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” alt hipotezini tamamen destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.

3.1.5.3. Katılımcıların Örgütsel Güven ve İş Tatmini Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

İşgörenlerin örgütsel güven ve iş tatmini düzeylerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırılması ve iki değişken arasında eğitim durumu açısından anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans (One Way Anova) analizi yapılmıştır. Yapılan varyans analizinin sonuçları Tablo 10’da ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 10. İşgörenlerin Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları (n=416)

Değişkenler	\bar{x}	s.s.	Varyans Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Yöneticiye Güven	3,95	0,88	Genel	415	319,229	6,420	8,818	0,000***
			Gruplar Arası	3	19,261			
			Gruplar İçi	412	299,269			
Çalışma Arkadaşlarına Güven	3,82	0,88	Genel	415	322,312	4,918	6,589	0,000***
			Gruplar Arası	3	14,755			
			Gruplar İçi	412	307,557			
Örgüte Güven	3,87	0,87	Genel	415	313,888	6,779	9,514	0,000***
			Gruplar Arası	3	20,336			
			Gruplar İçi	412	293,552			
Örgütsel Güven	3,88	0,80	Genel	415	267,070	6,005	9,934	0,000***
			Gruplar Arası	3	18,016			
			Gruplar İçi	412	249,054			
İş Tatmini	4,04	0,98	Genel	415	396,409	14,674	17,157	0,000***
			Gruplar Arası	3	44,023			
			Gruplar İçi	412	352,385			

***: $p<0,05$

Tablo 10'daki sonuçlara göre, işgörenlerin yöneticiye güven düzeylerinin eğitim durumuna göre, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlı ($F=8,818$; $p=0,000$) bulunmuştur ($p<0,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma Post-Hoc testlerinden Tukey testine göre, ortaöğretim ve/veya lise eğitimine sahip katılımcılar ($3,70 \pm 0,98$) ile önlisans eğitimine sahip katılımcıların ($4,00 \pm 0,79$), ortaöğretim ve/veya lise eğitimine sahip katılımcılar ile lisans eğitimine sahip katılımcıların ($4,13 \pm 0,77$) ve ortaöğretim ve/veya lise eğitimine sahip katılımcılar ile lisansüstü eğitime sahip katılımcıların ($4,34 \pm 0,55$) yöneticiye güven puanları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel güven boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven boyutunda, işgörenlerin çalışma arkadaşlarına güven düzeyi, eğitim durumu değişkeni açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık ($F=6,589$; $p=0,000$) göstermektedir ($p<0,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucuna göre, ortaöğretim ve/veya lise eğitimine sahip katılımcılar ($3,63 \pm 0,94$) ile lisans eğitimine sahip katılımcıların ($3,99 \pm 0,74$) ve ortaöğretim ve/veya lise eğitimine sahip katılımcılar ile lisansüstü eğitime sahip katılımcıların ($4,22 \pm 0,71$) çalışma arkadaşlarına güven puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Diğer grubu oluşturan önlisans eğitimine sahip olan işgörenlerin çalışma arkadaşlarına güven puanı ise $\bar{x}=3,82$ olarak bulunmuştur.

İşgörenlerin örgütsel güven alt boyutlarından örgüte güven puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre, grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılık olduğu ($F=9,514$; $p=0,000$) gözlenmektedir ($p<0,05$). Farklılığın grubunu tespit etmek amacıyla yapılan Tukey testi sonucuna göre, ortaöğretim ve/veya lise eğitimine sahip katılımcılar ($3,64 \pm 0,94$) ile lisans eğitimine sahip katılımcıların ($4,03 \pm 0,80$), ortaöğretim ve/veya lise eğitimine sahip katılımcılar ile lisansüstü eğitime sahip katılımcıların ($4,39 \pm 0,45$) ve önlisans eğitimine sahip katılımcılar ($3,90 \pm 0,81$) ile lisansüstü eğitime sahip katılımcıların örgüte güven puanları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşgörenlerin genel örgütsel güven düzeyleri eğitim durumu değişkeni açısından karşılaştırıldığında, grup ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir

farklılık olduğu ($F=9,934$; $p=0,000$) tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tukey testine göre, ortaöğretim ve/veya lise eğitime sahip katılımcılar ($3,65 \pm 0,89$) ile lisans eğitime sahip katılımcıların ($4,05 \pm 0,70$) ve ortaöğretim ve/veya lise eğitime sahip katılımcılar ile lisansüstü eğitime sahip katılımcıların ($4,32 \pm 0,39$) genel örgütsel güven puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Önlisans eğitime sahip olan işgörenlerin genel örgütsel güven puanı ise ($3,91 \pm 0,75$), ortaöğretim ve/veya lise eğitime sahip olan işgörenlerin örgütsel güven puanından daha yüksek düzeyde bulunmuştur.

Tablo 10 incelendiğinde, işgörenlerin iş tatmin düzeyleri eğitim durumu açısından karşılaştırıldığında, grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılık olduğu ($F=17,157$; $p=0,000$) görülmektedir ($p<0,05$). Tukey testine göre, ortaöğretim ve/veya lise eğitime sahip katılımcılar ($3,70 \pm 1,09$) ile önlisans eğitime sahip katılımcıların ($4,09 \pm 0,87$), ortaöğretim ve/veya lise eğitime sahip katılımcılar ile lisans eğitime sahip katılımcıların ($4,29 \pm 0,81$), ortaöğretim ve/veya lise eğitime sahip katılımcılar ile lisansüstü eğitime sahip katılımcıların ($4,79 \pm 0,29$); önlisans eğitime sahip katılımcılar ile lisansüstü eğitime sahip katılımcıların ve lisans eğitime sahip katılımcılar ile lisansüstü eğitime sahip katılımcıların iş tatmini puanları arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların örgütsel güven ve iş tatmini düzeylerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırmak amacıyla yapılan varyans analizinden elde edilen bu sonuçlara göre, araştırmanın üçüncü alt hipotezi olan “*H1_c: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin eğitim durumlarına göre örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır*” alt hipotezini tamamen destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.

3.1.5.4. Katılımcıların Örgütsel Güven ve İş Tatmini Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

İstanbul otelcilik sektöründe çalışan 416 işgörenin örgütsel güven ve iş tatmini düzeylerinin medeni durumlarına göre karşılaştırılmak ve iki değişken arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan t testi sonuçları Tablo 11'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 11'de yer alan değerler incelendiğinde, işgörenlerin yöneticiye güven düzeylerinin medeni durumlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık ($t=3,370$; $F=4,753$; $p=0,001$) gösterdiği görülmektedir ($p<0,05$). Bu doğrultuda, evli olan işgörenlerin yöneticiye güven puanı ($4,08 \pm 0,83$), bekar olan işgörenlerin yöneticiye güven puanından ($3,79 \pm 0,91$) daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 11. İşgörenlerin Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları (n=416)

Değişkenler	Medeni Durumu	N	\bar{x}	s.s.	t	F	p																																												
Yöneticiye Güven	Evli	220	4,08	0,83	3,370	4,753	0,001***																																												
	Bekar	196	3,79	0,91				Çalışma Arkadaşlarına Güven	Evli	220	3,98	0,84	3,798	1,558	0,000***	Bekar	196	3,65	0,90	Örgüte Güven	Evli	220	4,00	0,80	3,435	6,618	0,001***	Bekar	196	3,72	0,92	ÖRGÜTSEL GÜVEN	Evli	220	4,02	0,74	3,867	4,147	0,000***	Bekar	196	3,72	0,84	İŞ TATMİNİ	Evli	220	4,24	0,92	4,471	2,319	0,001***
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Evli	220	3,98	0,84	3,798	1,558	0,000***																																												
	Bekar	196	3,65	0,90				Örgüte Güven	Evli	220	4,00	0,80	3,435	6,618	0,001***	Bekar	196	3,72	0,92	ÖRGÜTSEL GÜVEN	Evli	220	4,02	0,74	3,867	4,147	0,000***	Bekar	196	3,72	0,84	İŞ TATMİNİ	Evli	220	4,24	0,92	4,471	2,319	0,001***	Bekar	196	3,82	0,99								
Örgüte Güven	Evli	220	4,00	0,80	3,435	6,618	0,001***																																												
	Bekar	196	3,72	0,92				ÖRGÜTSEL GÜVEN	Evli	220	4,02	0,74	3,867	4,147	0,000***	Bekar	196	3,72	0,84	İŞ TATMİNİ	Evli	220	4,24	0,92	4,471	2,319	0,001***	Bekar	196	3,82	0,99																				
ÖRGÜTSEL GÜVEN	Evli	220	4,02	0,74	3,867	4,147	0,000***																																												
	Bekar	196	3,72	0,84				İŞ TATMİNİ	Evli	220	4,24	0,92	4,471	2,319	0,001***	Bekar	196	3,82	0,99																																
İŞ TATMİNİ	Evli	220	4,24	0,92	4,471	2,319	0,001***																																												
	Bekar	196	3,82	0,99																																															

***: $p<0,05$

İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin çalışma arkadaşlarına olan güven düzeyleri medeni durumları açısından karşılaştırıldığında, grup ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık ($t=3,798$; $F=1,558$; $p=0,000$) olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre evli olan işgörenlerin çalışma arkadaşlarına güven puanı ($3,98 \pm 0,84$), bekar olan işgörenlerin çalışma arkadaşlarına olan güven puanından ($3,65 \pm 0,90$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 11'e göre, işgörenlerin örgüte güven düzeyleri medeni durumları açısından karşılaştırıldığında, grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık ($t=3,435$; $F=6,618$; $p=0,001$) olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Evli olan işgörenlerin örgüte duyduğu güven puanı ($4,00 \pm 0,80$), bekar olan işgörenlerin örgüte duyduğu güven puanından ($3,72 \pm 0,92$) daha yüksek olduğu Tablo 11'deki değerlerden anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamında incelenen işgörenlerin genel örgütsel güven düzeyleri medeni durumları açısından karşılaştırıldığında, iki değişken arasındaki farkın istatistiki açıdan

anlamli ($t=3,867$; $F=4,147$; $p=0,000$) olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu durumda evli olan katılımcıların örgütsel güven puanı ($4,02 \pm 0,74$), bekar olan katılımcıların örgütsel güven puanından ($3,72 \pm 0,84$) daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmanın diğ er değ işkeni olan işğörenlerin iş tatmini düzeyleri, katılımcıların medeni durumlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık ($t=4,471$; $F=2,319$; $p=0,001$) göstermektedir. Tablo 11'e göre, evli olan katılımcıların iş tatmin puanı ($4,24 \pm 0,92$), bekar olan katılımcıların iş tatmini puanından ($3,82 \pm 0,99$) daha yüksektir. Elde edilen bu sonuçlara göre, araştırmanın dördüncü alt hipotezi olan "*H1_d: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işğörenlerin medeni durumlarına göre örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır*" alt hipotezini tamamen destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.

3.1.5.5. Katılımcıların Örgütsel Güven ve İş Tatmini Düzeylerinin Gelir Durumuna Göre Karşılaştırılması

İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işğörenlerin örgütsel güven ve iş tatmin düzeylerinin ortalama aylık gelir (TL) durumlarına göre karşılaştırılması ve iki değ işken arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans (One Way Anova) analizi yapılmıştır. Yapılan varyans analizinin sonuçları Tablo 12'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 12'ye göre işğörenlerin yöneticiye güven düzeyleri gelir durumu değ işkeni açısından karşılaştırıldığında, grup ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu ($F=9,918$; $p=0,000$) tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testinin sonucuna göre, 1500 TL ve altında gelir elde eden katılımcılar ($3,61 \pm 0,93$) ile 2501-3500 TL arasında gelir elde eden katılımcıların ($4,34 \pm 0,79$), 1500 TL ve altında gelir elde eden katılımcılar ile 3501 TL ve üzerinde gelir elde eden katılımcıların ($4,30 \pm 0,74$) ve 1501-2500 TL arasında gelir elde eden katılımcılar ($3,90 \pm 0,85$) ile 2501-3500 TL arasında gelir elde eden katılımcıların yöneticiye güven puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre diğ er gruplara oranla en yüksek yöneticiye güven puanına ($4,34 \pm 0,79$) 2501-3500 TL arasında gelir elde eden katılımcılar sahiptir.

İşgörenlerin çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri gelir durumu değişkeni açısından karşılaştırıldığında, grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ($F=7,588$; $p=0,000$) tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testine göre, 1500 TL ve altında gelir elde eden katılımcılar ($3,59 \pm 0,87$) ile 2501-3500 TL arasında gelir elde eden katılımcıların ($4,25 \pm 0,71$) ve 1501-2500 TL arasında gelir elde eden katılımcılar ($3,76 \pm 0,90$) ile 2501-3500 TL arasında gelir elde eden katılımcıların çalışma arkadaşlarına olan güven puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. 3501 TL ve üzerinde gelir elde eden katılımcıların çalışma arkadaşlarına güven puanı ($4,04 \pm 0,79$), 1500 TL ve altında gelir elde eden katılımcıların puanından yüksek, diğer iki gruptan ise düşük olarak bulunmuştur.

Tablo 12. İşgörenlerin Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Gelir Durumuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları (n=416)

Değişkenler	\bar{x}	s.s.	Varyans Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Yöneticiye Güven	3,95	0,88	Genel	415	319,229			
			Gruplar Arası	3	21,501	7,167	9,918	0,000***
			Gruplar İçi	412	297,728	0,723		
Çalışma Arkadaşlarına Güven	3,82	0,88	Genel	415	322,312			
			Gruplar Arası	3	16,876	5,625	7,588	0,000***
			Gruplar İçi	412	305,436	0,741		
Örgüte Güven	3,87	0,87	Genel	415	313,888			
			Gruplar Arası	3	28,230	9,410	13,572	0,000***
			Gruplar İçi	412	285,657	0,693		
ÖRGÜTSEL GÜVEN	3,88	0,80	Genel	415	267,070			
			Gruplar Arası	3	22,123	7,374	12,404	0,000***
			Gruplar İçi	412	244,947	0,595		
İŞ TATMİNİ	4,04	0,98	Genel	415	396,409			
			Gruplar Arası	3	42,480	14,160	16,483	0,000***
			Gruplar İçi	412	353,929	0,859		

***: $p<0,05$

Tablo 12'deki sonuçlara göre, işgörenlerin örgüte olan güven düzeylerinin gelir durumuna göre, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlı ($F=13,572$; $p=0,000$) bulunmuştur ($p<0,05$). Yapılan Tukey testi sonucuna göre, 1500 TL ve altında

gelir elde eden katılımcılar ($3,50 \pm 0,96$) ile 1501-2500 TL arasında gelir elde eden katılımcıların ($3,82 \pm 0,83$), 1500 TL ve altında gelir elde eden katılımcılar ile 2501-3500 TL arasında gelir elde eden katılımcıların ($4,32 \pm 0,71$), 1500 TL ve altında gelir elde eden katılımcılar ile 3501 TL ve üzerinde gelir elde eden katılımcıların ($4,32 \pm 0,76$) örgüte güven düzeyleri arasında, ayrıca 1501-2500 TL arasında gelir elde eden katılımcılar ile 2501-3500 TL arasında gelir elde eden katılımcıların ve 1501-2500 TL arasında gelir elde eden katılımcılar ile 3501 TL ve üzerinde gelir elde eden katılımcıların örgüte güven puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin genel örgütsel güven düzeyleri gelir durumu açısından karşılaştırıldığında, grup ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu ($F=12,404$; $p=0,000$) tespit edilmiştir ($p<0,05$). Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testine göre, 1500 TL ve altında gelir elde eden katılımcılar ($3,56 \pm 0,89$) ile 2501-3500 TL arasında gelir elde eden katılımcıların ($4,30 \pm 0,67$), 1500 TL ve altında gelir elde eden katılımcılar ile 3501 TL ve üzerinde gelir elde eden katılımcıların ($4,22 \pm 0,59$) genel örgütsel güven puanları arasında bir farklılık olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan, yapılan Tukey testi sonucunda 1501-2500 TL arasında gelir elde eden katılımcılar ($3,82 \pm 0,78$) ile 2501-3500 TL arasında gelir elde eden katılımcıların ve 1501-2500 TL arasında gelir elde eden katılımcılar ile 3501 TL ve üzerinde gelir elde eden katılımcıların genel örgütsel güven puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır.

İşgörenlerin iş tatmini düzeyleri gelir durumu açısından karşılaştırıldığında, grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ($F=16,483$; $p=0,000$) gözlenmiştir ($p<0,05$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testinin sonucuna göre, 1500 TL ve altında gelir elde eden katılımcılar ($3,68 \pm 1,05$) ile 2501-3500 TL arasında gelir elde eden katılımcıların ($4,56 \pm 0,58$), 1500 TL ve altında gelir elde eden katılımcılar ile 3501 TL ve üzerinde gelir elde eden katılımcıların ($4,73 \pm 0,42$) iş tatmini puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve ayrıca 1501-2500 TL arasında gelir elde eden katılımcılar ($3,94 \pm 1,00$) ile 2501-3500 TL arasında gelir elde eden katılımcıların ve 1501-2500 TL arasında gelir elde eden katılımcılar ile 3501 TL ve üzerinde gelir elde eden katılımcıların iş tatmini puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yapılan varyans analizi sonuçlarından elde edilen değerlere göre, araştırmanın beşinci alt hipotezi olan " $H1_e$: İstanbul otelcilik

sektöründe çalışan işgörenlerin ortalama aylık gelir durumlarına göre örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” alt hipotezini tamamen destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.

3.1.5.6. Katılımcıların Örgütsel Güven ve İş Tatmini Düzeylerinin Otelcilik Sektöründeki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel güven ve iş tatmini düzeylerini otelcilik sektöründeki toplam çalışma sürelerine göre karşılaştırmak ve söz konusu değişkenler arasında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans (One Way Anova) analizi yapılmıştır. Yapılan analizin sonuçları Tablo 13’te ayrıntılı olarak yer almaktadır.

Tablo 13. İşgörenlerin Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Otelcilik Sektöründeki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları (n=416)

Değişkenler	\bar{x}	s.s.	Varyans Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Yöneticiye Güven	3,95	0,88	Genel	415	319,229			
			Gruplar Arası	2	22,057	11,029	15,327	0,000***
			Gruplar İçi	413	297,172	0,720		
Çalışma Arkadaşlarına Güven	3,82	0,88	Genel	415	322,312			
			Gruplar Arası	2	21,083	10,542	14,453	0,000***
			Gruplar İçi	413	301,229	0,729		
Örgüte Güven	3,87	0,87	Genel	415	313,888			
			Gruplar Arası	2	23,925	11,963	17,038	0,000***
			Gruplar İçi	413	289,963	0,702		
Örgütsel Güven	3,88	0,80	Genel	415	267,070			
			Gruplar Arası	2	22,259	11,129	18,776	0,000***
			Gruplar İçi	413	244,811	0,593		
İş Tatmini	4,04	0,98	Genel	415	396,409			
			Gruplar Arası	2	46,592	23,296	27,504	0,000***
			Gruplar İçi	413	349,817	0,847		

***: $p < 0,05$

Tablo 13'te yer alan değerlere göre, işgörenlerin örgütsel güven alt boyutlarından yöneticiye güven düzeylerinin katılımcıların sektördeki toplam çalışma sürelerine göre, grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiki açıdan anlamlı olduğu ($F=15,327$; $p=0,000$) tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma Post-Hoc testlerinden Tukey testi sonucuna göre, 1 yıl ve altında sektör tecrübesine sahip olan katılımcılar ($3,40 \pm 0,98$) ile 2-4 yıl arasında tecrübeye sahip olan katılımcıların ($3,94 \pm 0,83$) ve 1 yıl ve altında sektör tecrübesine sahip olan katılımcılar ile 5 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip olan katılımcıların ($4,10 \pm 0,82$) yöneticiye güven puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır.

Yapılan varyans analizinin sonucuna göre çalışma arkadaşlarına güven boyutunda, işgörenlerin çalışma arkadaşlarına güven düzeyi sektördeki toplam çalışma süreleri açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık ($F=14,453$; $p=0,000$) göstermektedir ($p<0,05$). Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testine göre, 1 yıl ve altında sektör tecrübesine sahip olan katılımcılar ($3,36 \pm 0,83$) ile 2-4 yıl arasında tecrübeye sahip olan katılımcıların ($3,75 \pm 0,89$), 1 yıl ve altında sektör tecrübesine sahip olan katılımcılar ile 5 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip olan katılımcıların ($4,02 \pm 0,83$) ve 2-4 yıl arasında tecrübeye sahip olan katılımcılar ile 5 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip olan katılımcıların çalışma arkadaşlarına güven puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

İşgörenlerin örgütsel güven alt boyutlarından örgüte güven puanları ortalamalarının sektördeki toplam çalışma sürelerine göre, grup ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık olduğu ($F=17,038$; $p=0,000$) sonucuna ulaşılmıştır ($p<0,05$). Tukey testine göre, 1 yıl ve altında sektör tecrübesine sahip olan katılımcılar ($3,33 \pm 0,90$) ile 2-4 yıl arasında tecrübeye sahip olan katılımcıların ($3,83 \pm 0,87$), 1 yıl ve altında sektör tecrübesine sahip olan katılımcılar ile 5 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip olan katılımcıların ($4,05 \pm 0,80$) ve 2-4 yıl arasında tecrübeye sahip olan katılımcılar ile 5 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip olan katılımcıların örgüte duyduğu güven puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

İşgörenlerin genel örgütsel güven düzeyleri otelcilik sektöründeki toplam çalışma süreleri açısından karşılaştırıldığında, grup ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılıklar olduğu ($F=18,776$; $p=0,000$) tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testine göre, 1 yıl ve altında sektör tecrübesine sahip olan katılımcılar ($3,36 \pm 0,86$) ile 2-4 yıl arasında tecrübeye sahip olan katılımcıların ($3,84 \pm 0,78$), 1 yıl ve altında sektör tecrübesine sahip olan katılımcılar ile 5 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip olan katılımcıların ($4,05 \pm 0,73$) ve 2-4 yıl arasında tecrübeye sahip olan katılımcılar ile 5 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip olan katılımcıların genel örgütsel güven puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri otelcilik sektöründeki toplam çalışma süreleri açısından karşılaştırıldığında, grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık olduğu ($F=27,504$; $p=0,000$) tespit edilmiştir ($p<0,05$). Yapılan Tukey testine göre, 1 yıl ve altında sektör tecrübesine sahip olan katılımcılar ($3,36 \pm 1,03$) ile 2-4 yıl arasında tecrübeye sahip olan katılımcıların ($3,91 \pm 0,97$), 1 yıl ve altında sektör tecrübesine sahip olan katılımcılar ile 5 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip olan katılımcıların ($4,33 \pm 0,85$) ve 2-4 yıl arasında tecrübeye sahip olan katılımcılar ile 5 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip olan katılımcıların iş tatmini puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre, araştırmanın altıncı alt hipotezi olan “*H1f: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin sektördeki toplam çalışma sürelerine göre örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır*” alt hipotezini tamamen destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.

3.1.5.7. Katılımcıların Örgütsel Güven ve İş Tatmini Düzeylerinin Çalıştıkları Oteldeki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya dahil edilen otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel güven ve iş tatmini düzeylerinin çalıştıkları oteldeki toplam çalışma süreleri açısından karşılaştırılması ve iki değişken arasındaki farkın 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans (One Way Anova) analizinden yararlanılmıştır. Söz konusu analizin sonuçları Tablo 14’te detaylı olarak gösterilmiştir.

Araştırma kapsamında incelenen işgörenlerin örgütsel güven alt boyutlarından olan yöneticiye güven düzeylerinin çalıştıkları mevcut işletmedeki toplam çalışma sürelerine göre, grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılık ($F=11,468$; $p=0,000$) olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan

Tukey testi sonucuna göre, çalıştığı işletmede toplam 1 yıl ve altında süredir çalışan katılımcılar ($3,63 \pm 0,92$) ile 2-4 yıl arasında çalışan katılımcıların ($4,09 \pm 0,80$) ve 1 yıl ve altında süredir çalışan katılımcılar ile 5 yıl ve üzerinde çalışan katılımcıların ($4,05 \pm 0,86$) yöneticiye güven puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

İşgörenlerin çalışma arkadaşlarına olan güven düzeylerinin çalıştıkları mevcut işletmedeki toplam çalışma sürelerine göre, grup ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık ($F=7,721$; $p=0,001$) olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda, çalıştığı işletmede toplam 1 yıl ve altında süredir çalışan katılımcılar ($3,57 \pm 0,91$) ile 2-4 yıl arasında çalışan katılımcıların ($3,93 \pm 0,86$) ve 1 yıl ve altında süredir çalışan katılımcılar ile 5 yıl ve üzerinde çalışan katılımcıların ($3,94 \pm 0,83$) çalışma arkadaşlarına güven puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 14. İşgörenlerin Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Çalıştıkları Mevcut İşletmedeki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları (n=416)

Değişkenler	\bar{x}	s.s.	Varyans Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Yöneticiye Güven	3,95	0,88	Genel	415	319,229			
			Gruplar Arası	2	16,796	8,398	11,468	0,000***
			Gruplar İçi	413	302,433	0,732		
Çalışma Arkadaşlarına Güven	3,82	0,88	Genel	415	322,312			
			Gruplar Arası	2	11,616	5,808	7,721	0,001***
			Gruplar İçi	413	310,696	0,752		
Örgüte Güven	3,87	0,87	Genel	415	313,888			
			Gruplar Arası	2	18,506	9,253	12,937	0,000***
			Gruplar İçi	413	295,382	0,715		
ÖRGÜTSEL GÜVEN	3,88	0,80	Genel	415	267,070			
			Gruplar Arası	2	15,621	7,811	12,829	0,000***
			Gruplar İçi	413	251,449	0,609		
İŞ TATMİNİ	4,04	0,98	Genel	415	396,409			
			Gruplar Arası	2	38,474	19,237	22,197	0,000***
			Gruplar İçi	413	357,935	0,867		

***: $p<0,05$

Tablo 14'teki sonuçlar incelendiğinde, işgörenlerin örgüte güven düzeylerinin çalıştıkları mevcut işletmedeki toplam çalışma sürelerine göre, grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık ($F=12,937$; $p=0,000$) olduğu anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Farklılıkların kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan Tukey testi sonucuna göre, çalıştığı işletmede toplam 1 yıl ve altında süredir çalışan katılımcılar ($3,55 \pm 0,84$) ile 2-4 yıl arasında çalışan katılımcıların ($4,03 \pm 0,84$) ve 1 yıl ve altında süredir çalışan katılımcılar ile 5 yıl ve üzerinde çalışan katılımcıların ($3,98 \pm 0,87$) örgüte güven puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur.

İşgörenlerin genel örgütsel güven düzeyleri çalıştıkları mevcut işletmedeki toplam çalışma süreleri açısından, grup ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık ($F=12,829$; $p=0,000$) olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Yapılan Tukey testi sonucunda, çalıştığı işletmede toplam 1 yıl ve altında süredir çalışan katılımcılar ($3,58 \pm 0,84$) ile 2-4 yıl arasında çalışan katılımcıların ($4,01 \pm 0,74$) ve 1 yıl ve altında süredir çalışan katılımcılar ile 5 yıl ve üzerinde çalışan katılımcıların ($3,99 \pm 0,79$) genel örgütsel güven puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin katılımcıların çalıştıkları mevcut işletmedeki toplam çalışma sürelerine göre, grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık ($F=22,197$; $p=0,000$) gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Tukey testi sonucuna göre, çalıştığı işletmede toplam 1 yıl ve altında süredir çalışan katılımcılar ($3,59 \pm 1,06$) ile 2-4 yıl arasında çalışan katılımcıların ($4,14 \pm 0,92$) ve 1 yıl ve altında süredir çalışan katılımcılar ile 5 yıl ve üzerinde çalışan katılımcıların ($4,38 \pm 0,77$) genel örgütsel güven puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır. Katılımcıların örgütsel güven ve iş tatmin düzeylerinin çalıştıkları otel işletmesindeki toplam çalışma süreleri açısından grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, araştırmanın yedinci alt hipotezi olan “*H1_g: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin mevcut işletmedeki toplam çalışma sürelerine göre örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır*” alt hipotezini tamamen destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.

3.1.5.8. Katılımcıların Örgütsel Güven ve İş Tatmini Düzeylerinin Çalıştıkları Bölüme Göre Karşılaştırılması

Katılımcıların örgütsel güven ve iş tatmini düzeylerinin çalıştıkları bölüm (departman) açısından karşılaştırılması ve iki değişken arasındaki farkın 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans (One Way Anova) analizi yapılmıştır. Yapılan varyans analizinin sonuçları Tablo 15'te ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 15. İşgörenlerin Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Çalıştıkları Bölüme Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları (n=416)

Değişkenler	\bar{x}	s.s.	Varyans Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Yöneticiye Güven	3,95	0,88	Genel	415	319,229			
			Gruplar Arası	8	29,980	3,748	5,273	0,000***
			Gruplar İçi	407	289,249	0,711		
Çalışma Arkadaşlarına Güven	3,82	0,88	Genel	415	322,312			
			Gruplar Arası	8	24,511	3,064	4,187	0,000***
			Gruplar İçi	407	297,801	0,732		
Örgüte Güven	3,87	0,87	Genel	415	313,888			
			Gruplar Arası	8	30,821	3,853	5,539	0,000***
			Gruplar İçi	407	283,067	0,695		
Örgütsel Güven	3,88	0,80	Genel	415	267,070			
			Gruplar Arası	8	26,853	3,357	5,687	0,000***
			Gruplar İçi	407	240,216	0,590		
İş Tatmini	4,04	0,98	Genel	415	396,409			
			Gruplar Arası	8	69,659	8,707	10,846	0,000***
			Gruplar İçi	407	326,750	0,803		

***: $p < 0,05$

Tablo 15'e göre, işgörenlerin yöneticiye güven düzeylerinin çalıştıkları bölüme göre, grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık ($F=5,273$; $p=0,000$) olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma Post-Hoc testlerinden Tukey testi sonucunda, önbüro bölümünde çalışanlar ($3,75 \pm 0,97$) ile insan kaynakları bölümünde çalışanların ($4,39 \pm 0,45$); önbüro bölümünde çalışanlar ile satış pazarlama bölümünde çalışanların ($4,25 \pm 0,80$);

kat hizmetleri bölümünde çalışanlar ($3,73 \pm 0,93$) ile insan kaynakları bölümünde çalışanların; kat hizmetleri bölümünde çalışanlar ile satış pazarlama bölümünde çalışanların; yiyecek-içecek bölümünde çalışanlar ($3,70 \pm 0,96$) ile insan kaynakları bölümünde çalışanların ve son olarak yiyecek-içecek bölümünde çalışanlar ile satış pazarlama bölümünde çalışanların yöneticiye güven puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmayan diğer bölümler incelendiğinde, yöneticiye güven puanı yüksekten düşüğe doğru olan bölümler sırasıyla; teknik hizmetler ($4,23 \pm 0,52$), muhasebe ($4,18 \pm 0,58$), güvenlik ($4,07 \pm 0,91$) ve halkla ilişkiler ($4,00 \pm 0,81$) bölümleri olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri çalıştıkları bölüme göre, 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık ($F=4,187$; $p=0,000$) göstermektedir ($p<0,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testine göre, önbüro bölümünde çalışanlar ($3,67 \pm 0,94$) ile insan kaynakları bölümünde çalışanların ($4,33 \pm 0,57$); kat hizmetleri bölümünde çalışanlar ($3,65 \pm 0,90$) ile insan kaynakları bölümünde çalışanların ve yiyecek-içecek bölümünde çalışanlar ($3,65 \pm 0,92$) ile insan kaynakları bölümünde çalışanların çalışma arkadaşlarına güven puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır. Grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmayan diğer bölümler incelendiğinde, çalışma arkadaşlarına güven puanı yüksekten düşüğe doğru olan bölümler sırasıyla; teknik hizmetler ($4,30 \pm 0,64$), güvenlik ($4,01 \pm 0,86$), satış pazarlama ($3,93 \pm 0,83$), muhasebe ($3,84 \pm 0,76$) ve halkla ilişkiler ($3,76 \pm 1,03$) bölümleri olduğu görülmektedir.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgüte güven düzeylerinin çalıştıkları bölüm açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık ($F=5,539$; $p=0,000$) gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Yapılan Tukey testine göre, önbüro bölümünde çalışanlar ($3,63 \pm 0,95$) ile insan kaynakları bölümünde çalışanların ($4,33 \pm 0,56$); önbüro bölümünde çalışanlar ile satış pazarlama bölümünde çalışanların ($4,25 \pm 0,74$); kat hizmetleri bölümünde çalışanlar ($3,65 \pm 0,84$) ile insan kaynakları bölümünde çalışanların; kat hizmetleri bölümünde çalışanlar ile satış pazarlama bölümünde çalışanların; yiyecek-içecek bölümünde çalışanlar ($3,69 \pm 0,90$) ile insan kaynakları bölümünde çalışanların ve yiyecek-içecek bölümünde çalışanlar ile satış pazarlama bölümünde çalışanların örgüte güven puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmayan diğer

bölümler incelendiğinde, örgüte güven puanı yüksekten düşüğe doğru olan bölümler sırasıyla; muhasebe ($4,03 \pm 0,66$), halkla ilişkiler ($3,99 \pm 1,02$), teknik servis hizmetleri ($3,94 \pm 0,86$) ve güvenlik ($3,82 \pm 0,87$) bölümleri olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 15'teki değerler incelendiğinde, işgörenlerin genel örgütsel güven düzeyleri çalıştıkları bölüme göre, grup ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık ($F=5,687$; $p=0,000$) olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey testine göre, önbüro bölümünde çalışanlar ($3,67 \pm 0,86$) ile insan kaynakları bölümünde çalışanların ($4,35 \pm 0,48$); önbüro bölümünde çalışanlar ile satış pazarlama bölümünde çalışanların ($4,15 \pm 0,68$); kat hizmetleri bölümünde çalışanlar ($3,67 \pm 0,82$) ile insan kaynakları bölümünde çalışanların; kat hizmetleri bölümünde çalışanlar ile satış pazarlama bölümünde çalışanların; yiyecek-içecek bölümünde çalışanlar ($3,68 \pm 0,86$) ile insan kaynakları bölümünde çalışanların ve yiyecek-içecek bölümünde çalışanlar ile satış pazarlama bölümünde çalışanların genel örgütsel güven puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmayan diğer bölümler incelendiğinde, genel örgütsel güven puanı yüksekten düşüğe doğru olan bölümler sırasıyla; teknik servis hizmetleri ($4,13 \pm 0,64$), muhasebe ($4,01 \pm 0,55$), güvenlik ($3,95 \pm 0,84$) ve halkla ilişkiler ($3,92 \pm 0,89$) bölümleri olduğu tespit edilmiştir.

İşgörenlerin iş tatmin düzeyleri çalıştıkları bölüm açısından karşılaştırıldığında, grup ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık ($F=10,846$; $p=0,000$) olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda, önbüro bölümünde çalışanlar ($3,89 \pm 0,91$) ile insan kaynakları bölümünde çalışanların ($4,67 \pm 0,51$); kat hizmetleri bölümünde çalışanlar ($3,26 \pm 1,25$) ile önbüro bölümünde çalışanların; kat hizmetleri bölümünde çalışanlar ile muhasebe bölümünde çalışanların ($4,25 \pm 0,71$); kat hizmetleri bölümünde çalışanlar ile yiyecek-içecek bölümünde çalışanların ($3,95 \pm 0,93$); kat hizmetleri bölümünde çalışanlar ile insan kaynakları bölümünde çalışanların; kat hizmetleri bölümünde çalışanlar ile halkla ilişkiler bölümünde çalışanların ($4,13 \pm 0,89$); kat hizmetleri bölümünde çalışanlar ile satış pazarlama bölümünde çalışanların ($4,34 \pm 0,78$); kat hizmetleri bölümünde çalışanlar ile teknik hizmetler bölümünde çalışanların ($4,55 \pm 0,35$); kat hizmetleri bölümünde çalışanlar ile güvenlik bölümünde

çalışanların ($4,25 \pm 1,10$) ve yiyecek-içecek bölümünde çalışanlar ile insan kaynakları bölümünde çalışanların iş tatmini puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçlara göre, araştırmanın sekizinci alt hipotezi olan “ H_{1h} : İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin çalıştığı bölümlere göre örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” alt hipotezini tamamen destekleyen sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir.

3.1.5.9. Katılımcıların Örgütsel Güven ve İş Tatmini Düzeylerinin Çalıştıkları Otel İşletmesinin Yıldız Sayısına Göre Karşılaştırılması

İstanbul İlinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel güven ve iş tatmini düzeylerinin çalıştıkları otel işletmelerinin yıldız sayısına göre karşılaştırılarak, iki değişken arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi uygulanmıştır. Söz konusu testin sonuçları Tablo 16'da ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 16. İşgörenlerin Örgütsel Güven ve İş Tatmini Düzeylerinin Çalıştıkları Otelin Yıldız Sayısına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları (n=416)

Değişkenler	Yıldız Sayısı	N	\bar{x}	s.s.	t	F	p																																												
Yöneticiye Güven	4	198	3,95	0,84	0,091	1,913	0,928																																												
	5	218	3,94	0,91				Çalışma Arkadaşlarına Güven	4	198	3,97	0,82	3,232	3,639	0,001***	5	218	3,69	0,91	Örgüte Güven	4	198	3,90	0,81	0,668	4,988	0,504	5	218	3,85	0,92	Örgütsel Güven	4	198	3,94	0,76	1,443	2,632	0,150	5	218	3,82	0,84	İş Tatmini	4	198	4,15	0,90	2,242	2,106	0,025***
Çalışma Arkadaşlarına Güven	4	198	3,97	0,82	3,232	3,639	0,001***																																												
	5	218	3,69	0,91				Örgüte Güven	4	198	3,90	0,81	0,668	4,988	0,504	5	218	3,85	0,92	Örgütsel Güven	4	198	3,94	0,76	1,443	2,632	0,150	5	218	3,82	0,84	İş Tatmini	4	198	4,15	0,90	2,242	2,106	0,025***	5	218	3,94	1,03								
Örgüte Güven	4	198	3,90	0,81	0,668	4,988	0,504																																												
	5	218	3,85	0,92				Örgütsel Güven	4	198	3,94	0,76	1,443	2,632	0,150	5	218	3,82	0,84	İş Tatmini	4	198	4,15	0,90	2,242	2,106	0,025***	5	218	3,94	1,03																				
Örgütsel Güven	4	198	3,94	0,76	1,443	2,632	0,150																																												
	5	218	3,82	0,84				İş Tatmini	4	198	4,15	0,90	2,242	2,106	0,025***	5	218	3,94	1,03																																
İş Tatmini	4	198	4,15	0,90	2,242	2,106	0,025***																																												
	5	218	3,94	1,03																																															

***: $p < 0,05$

Tablo 16'daki değerlere göre, işgörenlerin yöneticiye güven düzeylerinin grup ortalamaları arasında, çalıştıkları otel işletmelerinin yıldız sayısına göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı ($t=0,091$; $F=1,913$; $p=0,928$) tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

İşgörenlerin çalışma arkadaşlarına olan güven düzeyleri, çalıştıkları otel işletmelerinin yıldız sayısı açısından karşılaştırıldığında, grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık ($t=3,232$; $F=3,639$; $p=0,001$) olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre 4 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalışma arkadaşlarına güven puanı ($3,97 \pm 0,82$), 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalışma arkadaşlarına güven puanından ($3,69 \pm 0,91$) daha yüksek bulunmuştur.

İşgörenlerin örgüte güven düzeyleri çalıştıkları otel işletmelerinin yıldız sayısı açısından karşılaştırıldığında, grup ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık ($t=0,668$; $F=4,988$; $p=0,504$) olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$). Aynı şekilde, işgörenlerin genel örgütsel güven düzeyleri, çalıştıkları otel işletmelerinin yıldız sayısı açısından karşılaştırıldığında, grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık ($t=1,443$; $F=2,632$; $p=0,150$) olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 16'ya göre, işgörenlerin iş tatmin düzeyleri, çalıştıkları otel işletmelerinin yıldız sayısı açısından karşılaştırıldığında, grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık ($t=2,242$; $F=2,106$; $p=0,025$) olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Bu doğrultuda 4 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmin puanı ($4,15 \pm 0,90$), 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmin puanından ($3,94 \pm 1,03$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yapılan t testinden elde edilen sonuçlara göre, H1 hipotezinin dokuzuncu ve son alt hipotezi olan “*H1₁: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin çalıştığı otel işletmesinin yıldız sayısına göre örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır*” alt hipotezini tamamen destekleyen sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırmanın ilk ana hipotezi olan “*H1: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin bireysel özelliklerine göre örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır*” hipotezi de tamamen desteklenmiş olmaktadır.

3.1.6. Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Etkiye Yönelik Bulgular

İstanbul İlindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan araştırma kapsamındaki işgörenlerin örgütsel güven ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin düzeyini, yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla “Korelasyon Analizi” yapılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini, şiddetini ve yönünü belirlemek amacıyla

yapılan istatistiki bir analiz tekniğidir (Ural ve Kılıç, 2006: 247). Yapılan korelasyon analizinde, iş tatmini bağımlı değişken olarak değerlendirilirken, örgütsel güven (ÖRG) ile alt boyutları olan yöneticiye güven (YG), çalışma arkadaşlarına güven (ÇG) ve örgüte güven (ÖG) boyutları ise bağımsız değişken olarak değerlendirilmiştir. Örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan korelasyon analizinin sonuçları ayrıntılı olarak Tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 17. Örgütsel Güven ve Alt Boyutları (Yöneticiye Güven, Çalışma Arkadaşlarına Güven ve Örgüte Güven) ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi (n=416)

Değişkenler	Pearson Korelasyon Katsayısı	İş Tatmini	Belirlilik Katsayısı (R ²)
Yöneticiye Güven (YG)	r	0,577 (**)	0,333
	p	0,000 **	
Çalışma Arkadaşlarına Güven (ÇG)	r	0,593 (**)	0,352
	p	0,000 **	
Örgüte Güven (ÖG)	r	0,663 (**)	0,440
	p	0,000 **	
Örgütsel Güven (ÖRG)	r	0,672 (**)	0,452
	p	0,000 **	

** : p<0,001

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, işgörenlerin yöneticiye güven (YG), çalışma arkadaşlarına güven (ÇG) ve örgüte güven (ÖG) alt boyutları ile örgütsel güven (ÖRG) ve iş tatmini düzeyleri arasında 0,001 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (p<0,001). Kesin sınırlar olmamakla birlikte Ural ve Kılıç (2006: 248)’ın belirtmiş olduğu sınıflandırmaya göre, değişkenler arasında bulunan Pearson Korelasyon Katsayısının 0-0,29 arasında olması durumunda zayıf (düşük) düzeyde, 0,30-0,64 arasında olması durumunda orta düzeyde, 0,65-0,84 arasında olması durumunda kuvvetli (yüksek) düzeyde ve 0,85-1 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli (çok yüksek) düzeyde ilişki olduğu yorumu yapılabilmektedir. Bu sınıflandırma dikkate alındığında, işgörenlerin yöneticiye güven düzeyi ile iş tatmini düzeyi arasında orta düzeyde (r=0,577) ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın ikinci ana hipotezi olan “H2: İstanbul

otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin duyduğu örgütsel güven ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” hipotezi kapsamında geliştirilen birinci alt hipotez konumundaki “*H2_a: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin yöneticiye duyduğu güven ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır*” alt hipotezini destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.

İşgörenlerin çalışma arkadaşlarına güven düzeyi ile iş tatmini düzeyi arasında da orta düzeyde ($r=0,593$) ve pozitif yönde bir ilişki söz konusudur. Bu kapsamda H2 hipotezinin ikinci alt hipotezi olan “*H2_b: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin çalışma arkadaşlarına duyduğu güven ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır*” hipotezinin desteklenmiş olduğu görülmektedir.

Tablo 17’deki sonuçlara göre, işgörenlerin örgüte güven düzeyi ile iş tatmini düzeyi arasında yüksek düzeyde ($r=0,663$) ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, H2 hipotezinin üçüncü alt hipotezi olan “*H2_c: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin örgüte duyduğu güven ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır*” alt hipotezini destekleyen sonuçlara ulaşılmış olduğu belirtilebilir.

Tablo 17’deki değerler incelendiğinde, araştırmanın temel konuları olan örgütsel güven ile iş tatmini düzeyi arasında da yüksek düzeyde ($r=0,672$) ve pozitif yönde bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Bu durumda araştırmanın ikinci ana hipotez olan “*H2: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin duyduğu örgütsel güven ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır*” hipotezini destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.

Ayrıca, Tablo 17’de yer alan korelasyon analizinden elde edilen belirlilik (determinasyon) katsayıları (R^2) dikkate alındığında, iş tatmini düzeyindeki toplam varyansın %33,3’ünü yöneticiye duyulan güven, %35,2’sini çalışma arkadaşlarına duyulan güven, %44,0’ünü örgüte duyulan güven ve %45,2’sini ise genel örgütsel güven düzeyinin oluşturduğu anlaşılmaktadır.

İşgörenlerin yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven düzeylerinin iş tatminleri üzerindeki ilişkilerinin/etkinin matematiksel bir modelle açıklanması amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Ural ve Kılıç (2006: 253)’in belirttiği gibi regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken

üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasını ifade etmektedir. Bağımlı değişkenin (iş tatmini) bir, bağımsız değişkenlerin ise ikiden fazla (yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven) olması sebebiyle çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Örgütsel güven alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkinin ortaya konulması amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 18’de ayrıntılı olarak yer almaktadır.

Tablo 18. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları (Yöneticiye Güven, Çalışma Arkadaşlarına Güven ve Örgüte Güven) ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi (n=416)

Bağımsız Değişkenler	β	t	p	Anlamlılık
Sabit	0,886	5,121	0,000*	
Yöneticiye Güven (YG)	-0,051	-0,653	0,514	F=122,157 p= 0,000*
Çalışma Arkadaşlarına Güven (ÇG)	0,290	4,807	0,000*	
Örgüte Güven (ÖG)	0,580	7,679	0,000*	

*: $p < 0,05$; Bağımlı Değişken: İş Tatmini (İT), R^2 : 0,471

Tablo 18’deki değerler dikkate alındığında, işgörenlerin yöneticiye duyduğu güven, çalışma arkadaşlarına duyduğu güven ve örgüte duyduğu güven ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinin sonuçlarına göre, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı ($F=122,157$; $p=0,000$) olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). İşgörenlerin yöneticiye duyduğu güven düzeyi, çalışma arkadaşlarına duyduğu güven ve örgüte duyduğu güven, modelin belirlilik (determinasyon) katsayısı (R^2) olarak hesaplanan değerinin %47,1’ini açıklamaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, örgütsel güvenin alt boyutlarındaki bir birimlik artışın, iş görenlerin iş tatmini düzeylerini %47,1 oranında artırdığı söylenebilir.

Tablo 18'deki sonuçlara göre, işgörenlerin yöneticiye duyduğu güven düzeyi, iş tatmin düzeylerini ($\beta=-0,051$; $t=-0,653$; $p=0,514$, $p>0,05$) etkilememektedir. Bu durumda araştırmanın üçüncü ana hipotezi kapsamında geliştirilen birinci alt hipotez durumundaki “*H3_a: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin yöneticiye duyduğu güven düzeyleri iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir*” alt hipotezi desteklemeyen sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir.

İşgörenlerin çalışma arkadaşlarına duyduğu güven düzeyi, iş tatmin düzeylerini orta dereceye yakın ve pozitif yönde ($\beta=0,290$; $t=4,807$; $p=0,000$, $p<0,05$) etkilemektedir. Bu durumda H3 ana hipotezinin ikinci alt hipotezi olan “*H3_b: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin çalışma arkadaşlarına duyduğu güven düzeyleri iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir*” alt hipotezini destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 18' göre, işgörenlerin örgüte duyduğu güven düzeyi, iş tatmin düzeylerini orta derecede ve pozitif yönde ($\beta=0,580$; $t=7,679$; $p=0,000$, $p<0,05$) etkilemektedir. Bu durumda H3 ana hipotezinin üçüncü alt hipotezi olan “*H3_c: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin örgüte duyduğu güven düzeyleri iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir*” alt hipotezini de destekleyen sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Çoklu doğrusal regresyon analizinden elde edilen bu bulgular doğrultusunda, söz konusu etkilerin matematiksel modeli şu şekilde gösterilebilir;

$$\mathbf{İT}=0,886+(-0,051.YG)+(0,290.ÇG)+(0,580.ÖG)$$

İşgörenlerin genel örgütsel güven düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasına yönelik basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan basit doğrusal regresyon analizinin sonuçları Tablo 19'da ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 19. Örgütsel Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi (n=416)

Bağımsız Değişken	β	t	p	Anlamlılık
Sabit	0,865	4,930	0,000*	F=341,469
Örgütsel Güven (ÖRG)	0,819	18,479	0,000*	p= 0,000*

*: $p < 0,05$; Bağımlı Değişken: İş Tatmini (İT), R^2 : 0,452

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan İstanbul İlindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel güven düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan basit doğrusal regresyon modeli ($F=341,469$; $p=0,000$) anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu analiz sonucuna göre, işgörenlerin örgütsel güven düzeyi, modelin belirlilik (determinasyon) katsayısı (R^2) olarak hesaplanan değer %45,2'sini açıklamaktadır. İşgörenlerin örgütsel güven düzeyindeki bir birimlik artış, iş tatmin düzeyleri üzerinde %45,2 oranında bir artışa sebep olmaktadır. Tablo 19'daki değerlere göre, işgörenlerin örgütsel güven düzeyi, iş tatmin düzeylerini oldukça yüksek derecede ve pozitif yönde ($\beta=0,819$; $t=18,479$; $p=0,000$, $p < 0,05$) etkilemektedir. Söz konusu bu sonuç, aynı zamanda araştırmanın üçüncü ana hipotezi olan “*H3: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin örgütsel güven algı düzeyleri iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir*” hipotezini de destekler bir sonuç niteliğindedir.

Bu çalışmada, gerek otelcilik ve/veya turizm sektöründe gerekse farklı sektörlerde örgütsel güven ve iş tatmini değişkenlerinin arasındaki ilişki ve/veya etkiyi belirlemek amacıyla yapılan yerli ve yabancı birçok araştırmanın sonuçları ile benzer sonuçlara ulaşıldığı belirtilebilir. Örneğin, Muchinsky (1977)'nin kamu kuruluşlarında çalışan 695 birey üzerinde örgütsel iletişimin örgütsel iklim ve iş tatmini ile ilişkisini ortaya koyma amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel iletişimin alt boyutu olarak alınan güven ve iş tatmini arasında 0,001 anlamlılık düzeyinde anlamlı ilişkiler sonucu olduğu ortaya çıkmıştır. Driscoll (1978)'un 109 akademik personel üzerinde örgütsel güven ve kararlara katılım düzeyinde iş tatmini değişkenini incelediği çalışmanın sonucunda, örgütsel güven ile iş tatmini arasında güçlü düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Laschinger vd. (2001)'nin Kanada'da 412 hemşire üzerinde, örgütsel güvenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmanın sonucunda da örgütsel güvenin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek derecede etkilediği belirtilmektedir. Zorlu Yücel (2006)'in taşımacılık, otomotiv ve gıda sektörlerinde 160 çalışanın örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisini incelediği araştırmada, söz konusu iki değişken arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Perry ve Mankin (2007)'in 88 itfaiye çalışanı ile gerçekleştirdiği çalışmanın sonuçlarına göre, itfaiye çalışanlarının örgütsel güven düzeyi ile iş tatmin düzeyleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı ilişki olduğu belirtilmektedir. Omarov (2009)'un özel bir firmada (yağ fabrikası) 156 çalışan ile örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisi üzerine gerçekleştirdiği çalışmanın sonucuna göre, yöneticiye güven, örgüte güven ve genel örgütsel güven düzeyinin iş tatminini etkilediği ve çalışma arkadaşlarına olan güven düzeyinin ise iş tatminini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Tekingündüz (2012) tarafından örgütsel güven ve iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkinin 516 hastane çalışanı üzerinde incelendiği araştırmada, örgütsel güven ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişkinin olduğu vurgulanmıştır. Güçer ve Demirdağ (2014)'in 19 otel işletmesinde 408 işgörenin örgütsel güven ve iş tatmin düzeylerini belirleyerek, iki değişken arasındaki ilişki ve etkiyi incelediği araştırmada, örgütsel güven ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki/etki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Fard ve Karimi (2015)'nin 180 akademik personel üzerinde gerçekleştirdiği çalışmanın sonucunda, örgütsel güven ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Gupta ve Singla (2016)'nın 150 katılımcı ile gerçekleştirdiği çalışmanın sonucunda da örgütsel güven ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla genel bir değerlendirme yapıldığında, söz konusu bu çalışmalarda ve nicesinde örgütsel güven ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki ve etki olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Emek-yoğun bir şekilde hizmet veren otel işletmelerinde gerek verimlilik açısından gerekse yoğun rekabet koşullarına ayak uydurabilme açısından yöneticiler tarafından çalışanların örgüt içinde gösterdiği reaksiyonlar dikkate alınmalıdır. Özellikle çalışanların örgütsel güvenini sağlayacak atmosferi oluşturmaya çalışmak, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık, verimlilik gibi diğer örgütsel davranışlarını da olumlu yönde etkileyecektir. Buradan hareketle, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel güven ve iş tatmini düzeylerinin belirlenerek ortaya konulmasının önemli olduğu düşünülmüştür.

İşgörenlerin örgütsel güven ve iş tatmin düzeylerinin belirlenerek, iki değişken arasındaki ilişki ve etkinin ortaya konulması amacını taşıyan bu araştırmanın birinci bölümünde; güven, örgütsel güven ve ilgili kavramlar, güven türleri ve örgütsel güven modelleri yapılmış olan diğer çalışmalardan yararlanarak detaylı bir şekilde incelenmiştir. Araştırmanın takip eden ikinci bölümünde, araştırmanın diğer değişkenini oluşturan iş tatmini kavramı ve iş tatmini ile ilgili diğer kavramlar, iş tatmini üzerine geliştirilmiş kapsam ve süreç teorileri ile iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler de konuyla ilgili gerçekleştirilmiş olan diğer çalışmalar da incelenerek söz konusu kavram oturtulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise, uygulamaya dönük yapılmış olan çalışmalar özetlenerek anlatılmış, verilerin analiz yoluyla elde edilmiş bulguları ve yorumlarına yer verilmiş, elde edilen sonuçlar ile konuyla ilgili yapılmış olan diğer çalışmalar karşılaştırılmıştır. Söz konusu karşılaştırmanın neticesinde, örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisini inceleyen birçok çalışmanın sonucu ile bu araştırmadan elde edilen sonuçları arasında büyük oranda benzerlikler olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma dahilinde yapılan analizlerin sonucuna göre, araştırmanın amacına ve konusuna uygun olarak geliştirilen üç ana hipotezi (H1, H2 ve H3) destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır. Ana hipotezlere uygun olarak geliştirilen alt hipotezlerden ise “*H3_a: İstanbul otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin yöneticiye duyduğu güven düzeyleri iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir*” alt hipotezi haricinde olan diğer tüm alt hipotezleri de (H1_a, H1_b, H1_c, H1_d, H1_e, H1_f, H1_g, H1_h, H1_i, H2_a, H2_b, H2_c, H3_b, H3_c) destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Daha açık bir ifadeyle, araştırma

dahilinde yapılan t testi ve varyans analizlerinin sonuçlarına göre, işgörenlerin yaşlarına göre (H1_a), cinsiyetlerine göre (H1_b), eğitim durumlarına göre (H1_c), medeni durumlarına göre (H1_d), gelir durumlarına göre (H1_e), sektördeki toplam çalışma sürelerine göre (H1_f), işletmedeki toplam çalışma sürelerine göre (H1_g), çalıştıkları bölümlere göre (H1_h) ve çalıştıkları işletmenin yıldız sayısına göre (H1_i) olmak üzere bireysel özelliklerine göre (H1) örgütsel güven ve iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İki değişken arasındaki ilişkinin yönünü, şiddetini ve düzeyini belirlemek üzere yapılan korelasyon analizinin sonucunda, işgörenlerin yöneticilerine duyduğu güven ile iş tatmin düzeyleri arasında orta düzeyde ve pozitif yönde ($r=0,577$) bir ilişkinin olduğu (H2_a), işgörenlerin çalışma arkadaşlarına duyduğu güven ile iş tatmin düzeyleri arasında orta düzeyde ve pozitif yönde ($r=0,593$) bir ilişkinin olduğu (H2_b), işgörenlerin örgüte duyduğu güven ile iş tatmin düzeyleri arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde ($r=0,663$) bir ilişkinin olduğu (H2_c) ve genel olarak değerlendirildiğinde işgörenlerin örgütsel güven düzeyi ile iş tatmin düzeyleri arasında da yüksek düzeyde ve pozitif yönde ($r=0,672$) bir ilişkinin olduğu (H2) gözlenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin/etkinin matematiksel olarak değerlendirilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarında ise, işgörenlerin yöneticiye duyduğu güvenin iş tatmin düzeylerini ($\beta=-0,051$; $t=-0,653$; $p=0,514$, $p>0,05$) etkilemediği (H3_a), çalışma arkadaşlarına duyduğu güvenin düşük düzeyde ve pozitif yönde ($\beta=0,290$; $t=4,807$; $p=0,000$, $p<0,05$) etkilediği (H3_b), örgüte duydukları güvenin iş tatmin düzeylerini orta düzeyde ve pozitif yönde ($\beta=0,580$; $t=7,679$; $p=0,000$, $p<0,05$) etkilediği (H3_c) sonucuna ulaşılırken, genel olarak örgütsel güven düzeyleri iş tatmin düzeylerini yüksek derecede ve pozitif yönde ($\beta=0,819$; $t=18,479$; $p=0,000$, $p<0,05$) etkilediği (H3) ortaya çıkmıştır.

Yapılan tanımlayıcı istatistiklerin sonuçları göz önüne alındığında, işgörenlerin genel örgütsel güven düzeyi $\bar{x}=3,88$ aritmetik ortalama ile, aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,04$ olan iş tatmin düzeylerinden nispeten düşük çıkmıştır. İş tatmininde işgörenlerin en fazla olumsuz görüş bildirdiği ifadenin “işim benim için bir hobi gibidir ($\bar{x}=3,96$)” ifadesi olduğu anlaşılmaktadır (bkz. Tablo 7). Örgütsel güven düzeyindeki en düşük aritmetik ortalamaya sahip olan ifadenin ise yöneticiye güven boyutunda “yöneticiler, işgörenler ile kişisel bilgileri açıkça paylaşır ($\bar{x}=3,36$)” ifadesinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (bkz. Tablo 6). Buradan hareketle özellikle araştırma kapsamında incelenen otel

işletmeleri başta olmak üzere bütün otel işletmelerinde ve diğer faaliyet işletmelerinde yöneticilerin açık iletişim sistemi ile astlarıyla bilgileri paylaşmaları ve onları kararlara katılma konusunda cesaretlendirmesi gerektiği söylenebilir. Yönetim alışanların örgütsel güven düzeylerini artırma kapsamında, güven içinde çalışabilecekleri ortamı sağlamak için çaba göstermelidir. Her fırsatta işgörenlerin iş tatminlerini olumlu yönde etkilemek amacıyla herkese eşit ve adil davranılarak, işlerini iyi yaptıkları takdirde terfi ve yükselme olanaklarının olduğu hissettirilmelidir. İş tatmini ölçeğinde en düşük aritmetik ortalamaya sahip olan “işim benim için bir hobi gibidir ($\bar{x}=3,96$)” ifadesindeki durumun önüne geçilebilmesi ve işgörenlere işlerinden daha fazla zevk alarak işlerini sevmeleri amacıyla, düzenli bir şekilde iş dışı faaliyetler gerçekleştirilebilir. Böylelikle alışanların birbirini daha iyi tanımalarına olanak sağlarken, iş ve özel yaşamlarında karşılaştıkları stresten kurtulmaları sağlanabilir ve dolayısıyla da verimliliklerini pozitif yönde etkileyebilir.

KAYNAKÇA

- AKINCI, Zeki (2002), "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, s.1-25.
- AKSOY, Mustafa (2014), "Sağlık Çalışanlarında İş Yükünün Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Diyarbakır Hastanelerinde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- AKSU, Akın (1995), "Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızının Verimlilikle Olan İlişkisinin Değerlendirilmesi ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- AKŞİT AŞIK, Nuran (2010), "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", *Türk İdare Dergisi*, 2010, Sayı: 31-51.
- AKTUNA, Metin (2007), "İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- AKYÜZ, Sinem, (2015), "İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Safranbolu Bölgesindeki Otel ve Konaklardaki Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- ALKIŞ, Hüseyin (2008), "Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Motivasyon) Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama". Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- ALTUN, Gülhan (2010), "Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- ALTUNIŞIK, Remzi, ÖZDEMİR, Şuayip ve TORLAK, Ömer (2014), "Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi", Beta Yayınları, İstanbul.
- ARSLAN, Serdar (2011). "Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve Lara-Kundu Otellerinde Bir Alan Çalışması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- ASUNAKUTLU, Tuncer (2002), "Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2002-Güz, Sayı:9, s.1-13.

- ASUNAKUTLU, Tuncer (2006), "Çalışanlar ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:8, Sayı:4, s.16-33.
- ATAY, Seynur (2006), "Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- ATKINSON, Sally ve BUTCHER, David (2003), "Trust in Managerial Relationships", *Journal of Managerial Psychology*, Vol:18, No:4, s.282–304.
- AYANOĞLU, Murat (2006), "Üretim Yönetimi Ders Notları", Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BAŞ, Türker (2002). "Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:17, Sayı:2, s.19-37.
- BAŞ, Türker ve ARDIÇ, Kadir (2002), "Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği", *İktisat İşletme ve Finans*, Cilt:17 Sayı:198, s.72-81.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1991), "Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü", Gül Yayınevi, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (2000), "Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü", Siyasal Kitabevi, Ankara.
- BAYRAK KÖK, Sabahat (2006), "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt:20, Sayı:1, s.293-301.
- BENNIS, Warren (2001), "Bir Lider Olabilmek", Sistem Yayınları, İstanbul.
- BOZKURT, Emrah (2015), "Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- BOZKURT, Öznur ve BOZKURT, İlhan (2008), "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1, s.1-18.
- BÖRÜ, Deniz, İSLAMOĞLU, Güler ve BİRSEL, Melek (2007), "Güven: Bir anket geliştirme çalışması", *Öneri Dergisi*, Cilt:27, Sayı:1, s.49-59.
- BUDAK, Arif (2006), "Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri' nde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- BÜTE, Mustafa (2011), "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:25, Sayı:1, s.171-192.
- CESUR YEŞİLÇİMEN, Kerime (2015), "*Hemşirelikte Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven İlişkisi*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- COHEN, Allan R. (1992), "*Effective Behavior in Organizations*", Irwin Inc., USA.
- COOK, John ve WALL, Toby (1980), "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, Vol:53, No:1, s.39-52.
- CUFAUDE, Jeffrey (1999), "Creating Organizational Trust: Defining, Establishing, and Maintaining Something as Elusive and Fragile as Trust is as Difficult as it is Essential", *Association Management-Washington-*, Vol:51, No:7, s.26-36.
- ÇAKIR, Özlem (2001), "*İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*", Seçkin Yayınları, Ankara.
- ÇALKIN, Özgür (2014) "*Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve İş Tatminiyle Demografik Ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya G. ve PELENK, Saadet Ela (2015), "*Örgütsel Bağlılık ve İş performansı Üzerindeki Etkileri: Kocaeli Lastik İşletmelerinde Bir Araştırma*", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:29, Sayı:1, s.143-164.
- ÇELİK, Vehbi (1987), "*Teknik Öğretmenlerin İş Doyumsuzluğu ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÇELİK, Pınar (2010). "*İşgörenlerin Motivasyon Düzeyleri ile İş Tatmini ve İşe Devam İlişkisi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Uygulama*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- ÇELİK, Ferhat (2015), "*Örgütsel Güvenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Resmi- Özel Öğretim Kurumlarında Bir Araştırma*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÇETİNEL, Emine (2008), "*Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ÇETİNKANAT, Canan (2000), "*Örgütlere Güdülenme ve İş Doyumu*", Anı Yayıncılık, Ankara.

- ÇITAK, Zümral (2010), "*Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkisi Üzerine Bir Araştırma*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- ÇİMEN, Martı (2007), "*İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- ÇUBUKÇU, Kemal (2010), "*Örgütsel Güven Kavramının Öğretmenler Açısından Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Turizm Meslek Liselerinde Bir Uygulama*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- ÇUBUKÇU, Kemal ve TARAKÇIOĞLU, Serdar (2010), "*Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi*", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4, s.57-78.
- DANIŞ, Akın (2009), "*Anadolu Teknik Ve Anadolu Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: İzmit Örneği*" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DEMİRCAN, Nigâr ve CEYLAN, Adnan (2003), "*Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları*", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:10, Sayı2, s.139-150.
- DEMİRDAĞ, Şerif Ahmet (2015), "*Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DEMİRDAĞ, Şerif Ahmet, KAMBER, Songül Seda ve AYDIN, İbrahim (2016), "*Turizm Sektöründe Staj Yapmış Turizm Öğrencilerinin Eğitim Seviyelerine Göre İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması*", İçinde, Edt. H. Seçil Fettahlıoğlu ve Alican Afşar, 3. *Uluslararası Çin'den Adriyetik'e Sosyal Bilimler Kongresi Kongre Kitabı, Tourism/Tourism Managent, 27-28-29-30 Ekim 2016, Antalya*. İksad Yayınları, Adıyaman, ss.37-55.
- DEMİRDAĞ, Şerif Ahmet ve GÜÇER, Evren (2016), "*Animasyon Personelinin İş Tatmin Düzeyleri: Dış Kaynak Kullanan ve Kullanmayan Otel İşletmelerinin Karşılaştırılması*". İçinde, Edt. M. Talas ve M. L. Emek, 2. *Uluslararası Çin'den Adriyetik'e Sosyal Bilimler Kongresi Kongre Kitabı, Sosyoloji – Psikoloji, Örgütsel Davranış, 5-6-7 Mayıs 2016, Payas-Hatay*. İksad Yayınları, Adıyaman, ss.33-52.
- DIETZ, Graham (2004), "*Partnership and The Development of Trust in British Workplaces*", *Human Resource Management*, Vol:14, No:1, 5-24.
- DİNÇER, Ömer (2007), "*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*", Alfa Yayınları, İstanbul.
- DOĞAN, Selen (2005), "*Çalışan İlişkileri Yönetimi*", Kare Yayınları, İstanbul.

- DOLGUN, Uğur (2010), "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa.
- DRISCOLL, James W. (1978), "Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol:21, No:1, s.44-56.
- DUNHAM, Randall B., GRUBE, Jean A. ve CASTANEDA, Maria B. (1994), "Organizational Commitment: The Utility of An Integrative Definition", *Journal of Applied Psychology*, Vol:79, No:3, 370-381.
- ENGİZEK, Sevda (2011), "*Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Algısı: Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- ERDEM, Ayfer Ferda (2003), "Örgütsel Yaşamda Güven", İçinde, Edt. F. Erdem, *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, Ankara, ss.153-183.
- EREN, Erol (1987), "*İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- EROĞLUER, Kemal (2008), "*Örgütlerde İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Konuya İlişkin Bir Uygulama*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ERSOY, Sevdije ve BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2010), "*Örgütsel Bağlılık*", Ekin Yayın Evi, İstanbul.
- FARD, Parastoo Gashtasebi ve KARIMI, Fariba (2015), "The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University", *International Education Studies*, Vol:8, No:11: 219-227.
- FELDMAN, Daniel C. ve ARNOLD, Hugh J. (1983), "Managing Individual and Group Behavior in Organization", Mc-Graw-Hill International Book Company, Auckland.
- FINDIKÇI, İlhami (2000), "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", Alfa Aktüel Kitabevi, İstanbul.
- GILBERT, Jacqueline A. ve TANG, Thomas Li-Peng (1998), "An Examination Of Organizational Trust Antecedents", *Public Personnel Management*, Vol:27, No:3, s.321-338.
- GREENBERG, Jerald ve BARON, Robert A., (2003), "*Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*", Prentice Hall, New Jersey.

- GUPTA, Shivani ve SINGLA, Anju (2016), "Organizational Change and Job Satisfaction: An Analysis of Mediating Effect of Organizational Trust", *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, Vol:7, No:3, s.7-23.
- GÜÇER, Evren ve DEMİRDAĞ, Şerif Ahmet (2014), "Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels", *Business Management Dynamics*, Vol:4, No:1, s.12-28.
- GÜÇER, Evren, PELİT, Elbeyi, DEMİRDAĞ, Şerif Ahmet ve ARSLANTÜRK, Yalçın (2016), "The Effects of Managers' Business Ethics Applications on Employees' Job Satisfaction: A Study on Hotels in Turkey", *Business Management and Strategy*, Vol:7, No:1, s.206-234.
- HACKMAN, J. Richard ve OLDHAM, Greg R. (1975), "Development of The Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, Vol:60, No:2, s.159-170.
- HATİPOĞLU, Zeynep (2012), "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", Beta Basım Yayım, İstanbul.
- HOŞ, Canan ve OSKAY, Aygen (2015), "Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi" *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:20, Sayı:1, s.12
- İNCE, Mehmet ve GÜL, Hasan (2005), "*Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*", Çizgi kitabevi, Konya.
- İŞCAN, Ömer Faruk ve SAYIN, Ufuk (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:24, Sayı:4, s.195-216.
- KALEMCİ TÜZÜN, İpek (2006), "*Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KALEMCİ TÜZÜN, İpek (2007), "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2 s.97-113.
- KALIPÇI, Mehmet Bahadır (2014), "*Konaklama İşletmelerinde En İyi İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Güvene Etkisi: Manavgat Örneği*", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- KANBAY, Ayşegül (2010), "*Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığı*", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- KANTAR, Hüseyin (2010), "*İşletmede Motivasyon*", Kum Saati Yayınları, İstanbul.

- KAPLAN, Tuğba (2008), "İşgörenlerin Kişilik Tiplerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- KARACA, Samuray Baytok (2001), "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- KAYA, Ebru (2011), "Hemşirelerin Yöneticilerine Duydukları Güven ve Örgütsel Adaletin Motivasyon Düzeylerine Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- KAYA, Nilay (2013). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KESER, Aşkın (2009), "Çalışma Psikolojisi", Ekin Yayınevi, Bursa.
- KOÇEL, Tamer (1998), "İşletme Yöneticiliği", Beta Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer (2003), "İşletme Yöneticiliği", Beta Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer (2015), "İşletme Yöneticiliği", Beta Yayınları, İstanbul.
- KUTANİS, Özen R. (2012), "Örgütlerde Davranış Bilimleri", Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- LASCHINGER, Heather K. Spence, FINEGAN, Joan ve SHAMIAN, Judith (2001), "The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment", *Health Care Management Review*, Vol:26, No:3, s.7-23.
- LOCKE, Edwin A. (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction" In, Edt. M. D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand-McNally, Chicago.
- MATTHAI, Jenny M. (1989), "Employee Perceptions of Trust, Satisfaction, and Commitment as Predictors of Turnover Intentions in A Mental Health Setting", George Peabody College for Teachers of Vanderbilt University, Nashville.
- MAYER, Roger C., DAVIS, James H. ve SCHOORMAN, F. David (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, Vol:20, No:3, s.709-734.
- MEYERSON, Debra, WEİCK, Karl E., ve KRAMER, Roderick M. (1996). "Swift Trust and Temporary Groups". In, Edt. R. M. Kramer, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA., ss.166-199.

- MISHRA, Aneil K. (1996), "Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust", In, Edt. Kramer, Roderick M. and Thomas Tyler, *Trust in Organizations*, CA: Sage, Newbury Park, ss.261-287.
- MORILLO, Carolyn R. (1990), "The Reward Event and Motivation", *The Journal of Philosophy*, Vol:87, No:4, s.169-186.
- MÖLLERING, Guido, BACHMANN, Reinhard ve LEE, Hee Soo (2004). "Introduction: Understanding Organizational Trust-Foundations, Constellations, and Issues of Operationalisation", *Journal of Managerial Psychology*, Vol:19, No:6, s.556-570.
- MUCHINSKY, Paul M. (1977), "Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol:20, No:4, s.592-607.
- MUCUK, İsmet (2011), "*Pazarlama İlkeleri*", Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- MULLINS, Laurie J. (2002), "*Management and Organizational Behavior*", Prentice Hall, UK.
- MURAT, Güven ve ÇEVİK, Emrah İsmail, (2008), "İç Paydaş Olarak Akademik Personel Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Analizi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği", *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:4 Sayı:8, s.1-18.
- OMAROV, Azad (2009), "*Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama*", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ONARAN, Oğuz (1981), "*Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*", Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- ORAL, Saime (1994), "*Otel İşletmelerinde İşin ve İşgücünün Verimliliği*", Doğruluk Matbaası, İzmir.
- ÖRÜCÜ, Edip ve ESENKAL, Fatih (2005), "Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:8, Sayı:4, s.141-166.
- ÖZBEK, Mehmet Ferhat (2008), "Güven, belirsizlik ve risk alma davranışı ilişkisi: Teorik yaklaşım", *Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1, s.83-94.
- ÖZDERE, Zeynep (2015), "*Öğretmen Algularına Göre Okul Müdürlerinin Yeterlilik Düzeyleri ile Örgütsel Güven Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Beykoz İlçesi Örneği*", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- PAILLÉ, Pascal, BOURDEAU, Laurent ve GALOIS, Isabelle (2010) "Support, Trust, Satisfaction, Intent to Leave and Citizenship at Organizational Level: A Social

Exchange Approach", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol:18, No:1, s.41-58.

- PAŞA, Muammer (2007), "*Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- PEKEL, Hüseyin Nail (2001), "*İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- PELİT, Elbeyi (2008). "*İşletmelerde İşgören Güçlendirilmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- PELİT, Elbeyi ve ÖZTÜRK, Yüksel (2010), "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, s.43-72.
- PELİT, Elbeyi, GÜÇER, Evren ve DEMİRDAĞ, Şerif Ahmet (2016a), "Kadın İşgörenlerin Karşılaştığı Sorunların İş Bırakma Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:8, Sayı:15, s.43-65.
- PELİT, Elbeyi, DEMİRDAĞ, Şerif Ahmet, GÖKÇE, Yusuf ve KILIÇ, İbrahim (2016b), "Turizm Öğrencilerinin Sektöre Yönelik Tutumlarının Kariyer Yapma İsteklerine Etkisi: Staj Yapan Öğrenciler Örneği", İçinde, Edt. H. Seçil Fettahlıoğlu ve Alican Afşar, *3. Uluslararası Çin'den Adriyetik'e Sosyal Bilimler Kongresi Kongre Kitabı, Tourism/Tourism Management, 27-28-29-30 Ekim 2016, Antalya*. İksad Yayınları, Adıyaman, ss.268-287.
- PERRY, Ronald W. ve MANKIN, Lawrence D. (2007), "Organizational Trust, Trust in The Chief Executive and Work Satisfaction", *Public Personnel Management*, Vol:36, No:2, s.165-179.
- PILLAI, Rajnandini, SCHRIESHEIM, Chester A. ve WILLIAMS, Eric S. (1999), "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study", *Journal of Management*, Vol:25, No:6, s.897-933.
- PODSAKOFF, Philip M., MACKENZIE, Scott B. ve BOMMER, William H. (1996), "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Management*, Vol:22, No:2, s.259-298.

- POLAT, Soner ve CELEP, Cevat (2008) "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt:14, Sayı:2, s.307-331.
- PUUSA, Anu ve TOLVANEN, Ulla (2006) "Organizational Identity and Trust", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol:11, No:2, s.29-33.
- RADEMAKERS, Martyn F. (2000), "Agents of Trust: Business Associations in Agri-Food Supply Systems", *The International Food and Agribusiness Management Review*, Vol:3, No:2, s.139-153.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2012), "İnsan Kaynakları Yönetimi", Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- SAMADOV, Sakit (2006), "İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- SAYIN, Ufuk (2009). "Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- SCHEİN, Edgar H. (1965), "Organizational Psychology", Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall Inc., USA.
- SCHNEIDER, Benjamin ve ALDERFER, Clayton P. (1973). "Three Studies Of Measures of Need Satisfaction in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 489-505.
- SCHOORMAN, F. David, MAYER, Roger C. ve DAVIS, James H. (2007), "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future", *Academy of Management Review*, Vol:32, No:2, s.344-354.
- SEMERCİOĞLU, Muhammed Serhat (2012), "Özel ve Kamu Hastanelerinde Çalışan Tıbbi Sekreterlerin İş Doyumu ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Çalışması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela, ELLIS, Kathleen ve WINOGRAD, Gaynelle (2000), "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters?" *Organization Development Journal*, Vol:18, No:4, s.35-48.
- SONNENTAG, Sabine ve FRESE, Michael (2002), "Performance Concepts and Performance Theory", In, Edt. S. Sonnentag, *Psychological Management of Individual Performance*, John Wiley & Sons Ltd., USA., ss.4-25.
- TARLAN, Deniz ve TÜTÜNCÜ, Özkan (2001), "Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2, s.141-163.

- TEKİNGÜNDÜZ, Sabahattin (2012), "*Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- TINAZ, Pınar (2013), "*Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*", Beta Yayınları, İstanbul.
- TİKİCİ, Mehmet (2005), "*Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*", Nobel Yayınları, Ankara.
- TOKGÖZ, Emrah ve AYTEMİZ SEYMEN, Oya (2013). "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma", *Öneri Dergisi*, Cilt:10, Sayı:39, s.61-76.
- TOP, Mehmet (2012), "Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Profili", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Vol:41, No:2, s.258-277.
- TOPALOĞLU, Işıl Gökçe (2010). "*İşgörenlerin Adalet ve Etik Alguları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- TORDJMAN, Helene (1998), "The Formation of Beliefs on Financial Markets: Representativeness and Prototypes", In, Edt. Edward Lorenz and Nathalie Lazaric, *Trust and Economic Learning*, Edward Elgar, Cheltenham, UK., ss.97-123.
- TOR, Sefa (2011), "*Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama*" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- TORTOP, Nuri (2007), "*Yönetim Bilimi*" Nobel Yayınları, İstanbul.
- TUNÇBİZ, Betül (2015), "*Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Karabük Üniversitesi Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- TUNÇER, Polat, (2011), "Örgütsel değişim ve liderlik", *Sayıştay Dergisi*, Cilt:80, Sayı:1, s.57-83.
- TURİSTİK OTELCİLER, İŞLETMECİLER VE YATIRIMCILAR BİRLİĞİ (TUROB) (2013), "*İstanbul Konaklama Kapasitesi Raporu*", Kasım 2013, Rapor No:2.
- TURUNÇ, Ömer ve ÇELİK, Mazlum (2012), "İş Tatmini -Kişi Örgüt Uyumu ve Amire Güven- Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü", "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:14, Sayı:2, s.69-78.

- ULAMA, Şevki, BATMAN, Orhan ve ULAMA, Hülya (2015), “Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Kariyer Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma: Sakarya Üniversitesi Örneği”, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:6, Sayı12, s.339-366.
- URAL, Ayhan ve KILIÇ, İbrahim (2006), "*Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi (SPSS 10.0 – 12.0 for Windows)*", Detay Yayıncılık, Ankara.
- USLU, Osman ve ARDIÇ, Kadir (2013), “Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler mi?”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:15, Sayı:2, s.313-338.
- ÜSTÜN, Ferda (2015), “*Örgütlerde Sıklık-Esneklik Boyutunun Örgütsel Güven, Kurumsal Girişimcilik ve Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- VURAL ÖZKAN, Gülşah (2011), "*İş Yerinde Yıldırma (Mobbing) ve İş Doyumu İlişkisi*", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- WALUMBWA, Fred O., PETERSON, Suzanne J., AVOLIO, Bruce J., ve HARTNELL, Chad A. (2010). "An Investigation of the Relationships Among Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate, and Job Performance", *Personnel Psychology*, Vol:63, No:4, s.937-963.
- WHITENER, Ellen M., BRODT, Suzan E., KORSGAARD, M. Audery ve WERNER, Jon M. (1998), "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *Academy of Management Review*, Vol:23, No:3, s.513-530.
- WILLIAMS, Lauren L. (2005), "Impact of Nurses' Job Satisfaction on Organizational Trust", *Health Care Management Review*, Vol:30, No:3, s.203-211.
- YAZICI, Hikmet (2009), "Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt:17, Sayı:1, s.33-46.
- YELBOĞA, Atilla (2006), “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, “*İş, Güç*” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:8, Sayı:2, s.196-211.
- YILDIZ, Harun (2015), “*Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir alan Araştırması*”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- YILMAZ, Ercan (2006), "*Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

ZORLU YÜCEL, Pınar (2006), "*Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma*", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İnternet Kaynakları

<http://notoku.com/orgut-kulturunun-onemi>

<http://www.iktisadi.org/is-tatmini.html>



EKLER

ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET

EK1: KATILIMCILARIN BİREYSEL ÖZELLİKLERİ

1- Yaşınız

18-25 26-35 36-45 46-55 56 ve üzeri

2- Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

3- Eğitim Durumunuz

Ortaöğretim/Lise Önlisans Lisans Lisansüstü

4- Medeni Durumunuz

Evli Bekar

5- Ortalama Aylık Geliriniz

1500 TL ve altı 1501-2500 arası 2501-3500 arası 3500 TL ve üzeri

6- Otelcilik sektöründeki mesleki tecrübeniz

1 yıl ve altı 2-4 yıl arası 5 yıl ve üzeri

7- Mevcut firmanızdaki mesleki tecrübeniz

1 yıl ve altı 2-4 yıl arası 5 yıl ve üzeri

8- Çalıştığınız departman

Önbüro Kat Hizmetleri Muhasebe

Yiyecek-İçecek (Restoran, Bar, Mutfak)

İnsan Kaynakları Halkla İlişkiler Satış-Pazarlama

Teknik Hizmetler Güvenlik Spa, Masaj, Fitness vb.

9- Çalıştığınız Otelin Yıldız Sayısı

4 Yıldızlı 5 Yıldızlı

EK2: ÖRGÜTSEL GÜVEN (1-25) VE İŞ TATMİNİ (26-30) ÖLÇEĞİ

(5'li Likert Tipi Derecelendirme: 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum, 3=Orta Düzeyde Katılıyorum, 4=Çok Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum)

- 1- İşletmemin yöneticilerine güvenirim
- 2- Bu işletmedeki diğer işgörelere güvenirim
- 3- Bu işletmenin tedarikçilerine güvenirim
- 4- Bu işletmenin dağıtım kanallarına güvenirim
- 5- İşletmemin yöneticilerinin dürüstlüğüne güvenirim
- 6- Bu işletmedeki diğer işgörelere şüphelenmem
- 7- Bu işletmedeki diğer işgörelenin sözlerine inanırım
- 8- Bu işletmedeki işgörelenler birbirine bağlıdır
- 9- İşletmemin yöneticileri işgörelenin sorunları ile ilgilenir
- 10- İşletmemizdeki işgörelenler ile yöneticileri arasındaki ilişkilerde tutarlılık vardır
- 11- Bu işletmenin tedarikçilerine yaptıkları işlerde güvenirim
- 12- İşletmemin yöneticileri yaptığı işlerde yeteneklidir
- 13- Bu işletmedeki işgörelenler birbirine karşı açıktır
- 14- Bu işletmenin tedarikçilerinin desteğine güvenirim
- 15- İşletmemin yöneticileri verdiği sözleri tutar
- 16- Bu işletmedeki işgörelenler bir şeyler söylediklerinde onlara inanırım
- 17- Yöneticiler, işgörelenler ile kişisel bilgileri açıkça paylaşır
- 18- Bu işletmenin tedarikçilerinin söylediği sözlere inanırım
- 19- Bu işletmenin tedarikçileri fırsat bulsalar bile işletmemizi aldatmazlar
- 20- Bu işletmenin dağıtım kanallarının söylediği sözlere inanırım
- 21- Bu işletmenin dağıtım kanallarına yaptıkları işlerde güvenirim
- 22- Bu işletmenin dağıtım kanallarının desteğine güvenirim
- 23- Bu işletmenin dağıtım kanalları fırsat bulsalar bile işletmemizi aldatmazlar
- 24- İşgörelenin aralarında konuşulanların dışarıya çıkmayacağına inanırım
- 25- Bu işletmedeki işgörelenler arasında tutarlı bir ilişki vardır
- 26- İşim benim için bir hobi gibidir
- 27- İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum
- 28- İşimden çok keyif alıyorum
- 29- Genel olarak işim beni tatmin ediyor
- 30- Mevcut işimin bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.

ÖZGEÇMİŞ

ADI SOYADI : Seher AYDIN
DOĞUM TARİHİ : 04/03/1986
DOĞUM YERİ : Adıyaman
MEDENİ DURUMU : Bekar
E-MAİL ADRESİ : seheraydinn@yahoo.com

EĞİTİM DURUMU

2013 - Sakarya Üniversitesi İşletme Bölümü

İŞ TECRÜBESİ

2016-Devam ediyor- Tav Havalimanı İşletme Hizmetleri Operasyon Uzmanı