

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

**ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ:
ANTALYADA 4-5 YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elif SEVİNÇ

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

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Özgür ERGÜN

EYLÜL - 2016

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ




**ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ:
ANTALYADA 4-5 YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elif SEVİNÇ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez /...../20.... Tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.”

Doç. Dr. K. Ozan ÖZER	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Özgür ERGÜN	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Onur AKPINAR	Başarılı	

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.



Elif SEVİNÇ

01.08.2016

ÖNSÖZ

Örgütsel güvenin iş yeri çalışanları açısından örgütsel bağlılığa etki edip etmediği ile ilgili yapılan bu çalışma, insan emeğine dayalı meslekler arasında bulunan otel çalışanları üzerine yürütülmüş ve bu çalışma için Antalya’da 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki çalışanlar seçilmiştir. Antalya’da 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki çalışanların mesleki etik değerlere olan bağlılıkları ile iş yeri sorumluluklarını yerine getirmelerindeki davranışlarını inceleyerek, kurum içi çalışanların örgütsel sorumluluk ve bağlılıklarını artan yaş ve eğitim düzeyini göz önünde bulundurarak incelenmiştir.

Yüksek Lisans eğitim sürem ve tez çalışmam sırasında başından itibaren beni destekleyen ve yardımlarını benden esirgemeyen, bana akademik bir bakış açısı kazandıran, tecrübesi ve bilgi birikimi ile her zaman bana yol gösteren danışmanım Yrd. Doç.Dr. Özgür ERGÜN’e sabrı ve özverisi için teşekkürlerimi sunarım.

01.08.2016

Elif SEVİNÇ

Tezin Başlığı: Örgütsel Güven – Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Antalyada 4-5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma	
Tezin Yazarı: Elif SEVİNÇ ERGÜN	Danışman : Yrd. Doç. Dr. Özgür
Kabul Tarihi : 01/ 08 / 2016	Sayfa Sayısı : 79+9
Anabilimdalı: İşletme Yönetimi	Bilim Dalı : ---
<p>Bir veya birden fazla tarafın, karşılıklı olarak itimat anlaşmasına dayanan olguya güven denmektedir. Güven; tarafların birbirleriyle ilgili ahlak kuralları çerçevesinde tahmin edilebilecek davranışlar sergilemesi durumudur.</p> <p>Kişiler arasındaki ilişkileri düzenleyen güven kavramı, örgütsel bağlılık konusunun en önemli unsuru olmuştur. 1950'lerden itibaren toplumsal hayatta ve iş hayatında hızlı gelişmelerin ve değişmelerin yaşanması, işletme ve yöneticilerinin sosyal sorumluluk ve iş etiği konusunda daha duyarlı davranmalarını gerekli kılmaktadır. Örgüt içerisindeki güvenin yüksek olması ile çalışanların verimliliğinin artması ve buna bağlı olarak işyeri verimliliği ve dolayısıyla rekabet etme fırsatı da doğmaktadır. Bu bağlamda örgütsel güvenin işyeri çalışanları açısından ne denli bir örgütsel bağlılık yarattığına ilişkin Antalya da 4-5 yıldızlı otel çalışanları arasında bir çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmada otel çalışanları yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, iş deneyimi gibi unsurlar da gözünde bulundurularak örgütsel güvenin örgütsel bağlılığa olan etkisi araştırılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda tüm demografik unsurlara göre 'Yöneticiye Güven', 'Çalışanlara Yönelik Güven', 'Dış Paydaşlara Güven' ve 'İş Tatmini' faktörlerine yönelik tutumlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.</p>	
Anahtar Kelimeler: Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık, Otel işletmeleri, İş Tatmini	

Title of the Thesis: Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment: A Study on Employee of 4-5 star hotels in Antalya	
Author : Elif SEVİNÇ	Supervisor : Yrd. Doç. Dr. Özgür ERGÜN
Date : 01/08/2016	Nu. of pages : 79+9
Department : Management	Subfield:
<p>Mutual trust agreement of one or more parties is called “trust”. Trust; is the behavior to each other that could be expected in the context of ethics.</p> <p>Trust is the concept to regulate the relationships between people and has been the most important element of organizational commitment issues. Since 1950 the rapid developments and changes in social life and in business, force the companies and managers to act more sensitive to social responsibility and business ethics.</p> <p>The level of trust with in the organization increases the productivity of employees and productivity and hence the opportunity to compete. In this regard, a study was made between 4-5 star hotels in Antalya for employees has created an organizational commitment in terms of organizational trust of employees in the workplace.</p> <p>According to the results of the study; significant differences were explored between the attitudes of employees in all demographic factors towards “Trust” for 'Leaders ', 'Employees ', 'External Stakeholders' and 'Job Satisfaction'.</p>	
Key Words: Organizational Trust, Organizational Commitment, Hotel Business, Job Satisfaction	

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: GÜVEN VE ÖRGÜTSEL GÜVEN.....	3
1.1. Güven Kavramı, Örgütsel Güven Kavramı ve İlgili Kavramlar	3
1.1.1. Güven Kavramı	3
1.1.2. Örgütsel Güven Kavramı	4
1.1.3. Lider ile Örgütsel Güven.....	8
1.1.4. İletişim ve Örgütsel Güven	9
1.1.5. Çalışanlar Arası Güven ve Örgütsel Güven	9
1.2. Güven Türleri	10
1.2.1. Hesaplanmış Güven	10
1.2.2. Bilgiye Dayalı Güven.....	11
1.2.3. Örgüte Ait Olma Duygusuna Dayalı Güven	12
1.2.4. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven.....	13
1.2.5. Örgüt Yönetimine Dayalı Güven	14
1.2.6. Örgütsel Kültüre Dayalı Güven	15
1.2.7. Örgütsel Adalete Dayalı Güven	15
1.2.8. Bireysel İş Performansı ile Örgütsel Güven İlişkisi.....	16
1.2.9. Kişisel Yeterliliğe Dayalı Güven	17
1.2.10. Açıklık İlkesine Dayalı Güven.....	17
1.2.11. İlgililik İlişkisine Dayalı Güven.....	18
1.2.12. İtimat Edilebilirliğe Dayalı Güven.....	19
1.2.13. Özdeşleşme Sürecine Dayalı Güven	19

BÖLÜM 2: İŞ TATMİNİNE İLİŞKİN LİTERATÜR İNCELEMESİ.....	21
2.1. İş tatmini Kavramı.....	21
2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	22
2.2.1. Bireysel Faktörler.....	23
2.2.2. İş İle İlgili Faktörler	27
2.3. İş Tatmini Ve Bazı Örgütsel Davranış Kavramlarının İlişkisi.....	30
2.3.1. İş Tatmini ve İş Tutumu.....	30
2.3.2. İş Tatmini ve Moral.....	30
2.3.3. İş Tatmini ve Güdülenme.....	31
2.3.4. İş Tatmini ve Verimlilik.....	31
2.3.5. İş Tatmini ve Performans	31
2.3.6. İş Tatmini ve Sağlık	32
2.3.7. İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti / İş Bırakma.....	32
2.4. İş Tatminini Etkileyen Motivasyon Kuramları	33
2.4.1. Kapsam Teorileri.....	33
2.4.1.1. Maslow ve Gereksinimler Hiyerarşisi	33
2.4.1.2. Mc Clelland ve Başarı Teorisi	35
2.4.1.3. Herzberg'in Hijyen Teorisi	36
2.4.2. Süreç Teorileri.....	37
2.4.2.1. Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi.....	37
2.4.2.2. Vroom ve Beklenti - Değer Teorisi.....	38
2.4.2.3. Adams'ın Ödül Adaleti (Eşitlik) Teorisi.....	38
2.4.2.4. Locke'ın Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı Teorisi	40
2.5. İş Tatminini Ölçme Yöntemleri	41
2.5.1. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi.....	41
2.5.2. İş Tanımlama Endeksi.....	41
2.5.3. Minosata İş Tatmin Ölçeği.....	42
2.5.4. Anket ve Mülakat Yöntemi.....	42
BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL GÜVENİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:	
ANTALYADA 4-5 YILDIZLI OTELLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	43
3.1. Konu ile İlgili Önceki Çalışmalar	43
3.2. Araştırmanın Metodolojisi	47
3.3. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi.....	48

3.3.1. Verilerin İstatistiksel Analizi	48
3.3.2. Güvenilirlik Analizleri	48
3.3.3. Demografik Frekanslar.....	48
3.3.4. Demografik unsurlara göre örgütsel güven ve iş tatmini durumunun dağılımı	50
3.3.5. Örgütsel güven faktörlerinin – iş tatminine genel etkisi	51
3.3.6. Örgütsel güvenin iş tatmini faktörlerine etkisi demografik unsurlara göre durumu	52
3.3.6.1. Yaş Gruplarına Göre	52
3.3.6.2. Cinsiyete Göre Örgütsel güvenin iş tatmini faktörlerine etkisi demografik unsurlara göre durumu	53
3.3.6.3. Örgütsel güvenin iş tatmini faktörlerine etkisi demografik unsurlara göre durumu (Öğrenim Duruma Göre)	54
3.3.6.4. Örgütsel güvenin iş tatmini faktörlerine etkisi demografik unsurlara göre durumu (Öğrenim Duruma Göre)Medeni Duruma Göre	55
3.3.6.5. Örgütsel güvenin iş tatmini faktörlerine etkisi demografik unsurlara göre durumu (Gelir Durumuna Göre)	56
3.3.6.6. Örgütsel güvenin iş tatmini faktörlerine etkisi demografik unsurlara göre durumu (Otelcilik Sektöründeki Mesleki Tecrübe)	57
3.3.6.7. Örgütsel güvenin iş tatmini faktörlerine etkisi demografik unsurlara göre durumu (Mevcut Firmadaki İş Tecrübesi)	58
SONUÇ.....	59
KAYNAKLAR	63
EKLER.....	75
ÖZGEÇMİŞ.....	77

KISALTMALAR

APD. : Amerikan Pazarlama Derneği

f : frekans

n : sayı

p : p değerleri

sig : sigma

s. : sayfa numarası

Std. : Standart

Vd. : ve diğerleri

Vb. : ve benzerleri

WTO : World Tourism Organization

% : yüzde

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Konu ile ilgili yapılmış geçmiş çalışmalar.....	19
Tablo 2: Güvenilirlik Analizi.....	49
Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	50
Tablo 4: Demografik unsurlara göre örgütsel güven ve iş tatmini durumunun dağılımı	51
Tablo 5: Örgütsel Güven Faktörlerinin - İş Tatminine Genel Etkisi.....	52
Tablo 6: Örgütsel Güvenin İş Tatmini Faktörlerine Etkisi Demografik Unsurlara Göre Durumu (Yaş Değişikliğine Göre).....	53
Tablo 7: Örgütsel Güvenin İş Tatmini Faktörlerine Etkisi Demografik Unsurlara Göre Durumu (Cinsiyet Değişikliğine Göre).....	54
Tablo 8: Örgütsel Güvenin İş Tatmini Faktörlerine Etkisi Demografik Unsurlara Göre Durumu (Öğrenim Durumuna Göre)	55
Tablo 9: Örgütsel Güvenin İş Tatmini Faktörlerine Etkisi Demografik Unsurlara Göre Durumu (Medeni Durumuna Göre)	56
Tablo 10: Örgütsel Güvenin İş Tatmini Faktörlerine Etkisi Demografik Unsurlara Göre Durumu (Gelir Durumuna Göre)	57
Tablo 11: Örgütsel Güvenin İş Tatmini Faktörlerine Etkisi Demografik Unsurlara Göre Durumu (Otelcilik Sektöründeki Mesleki Tecrübe)	58
Tablo 12: Örgütsel Güvenin İş Tatmini Faktörlerine Etkisi Demografik Unsurlara Göre Durumu (Otelcilik Sektöründeki Mesleki Tecrübe).....	59

GİRİŞ

Globalleşme, işgücü ve yerinin çeşitliliği, kültürel farklılıkların algılanmasının artışı, küçülme, işyerinde demokrasi artışı, uluslararası ağlar, bilişim teknolojileri, merkezîyetçi olmayan karar alım süreçleri güven konusunun önemini artırmıştır. Güven unsuru hem örgüt dışındaki etkileştığımız gruplar hem de çalışanlar için önem taşımaktadır. Örgütsel güven örgütün tüm çalışanlarının iş memnuniyeti ve algılanan örgüt etkinliğine bağlı durumdadır. Güven, işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır (Shockley-Zalabak vd., 2000).

Örgütsel güven ve bununla birlikte gelen örgütsel başarı, süreklilik ve istikrarlılık, çalışanların refahını sağlamada önemli bir faktördür. Bir kurumun hedeflerini gerçekleştirme de çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarıyla mümkün olmaktadır. Çalışanlar içerisindeki güvenin yüksek derecede hissedilmesi işletmelerin verimliliğini arttırmasının yanı sıra örgüt içi rekabet avantajını da yakalamayı sağlar.

Çalışmanın ilk bölümünde güven üzerinde durulurken örgütsel güven ve ilgili kavramlar ve bilgiler yer almaktadır.

İkinci bölüm iş tatminine ilişkin literatür incelemesi içerirken, bu bölümde iş tatmini kavramı, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini ve bazı örgütsel davranış kavramlarının ilişkisi, iş tatminini etkileyen motivasyon kuramları, iş tatmini ölçme yöntemlerini ele almaktadır.

Çalışmanın üçüncü (son) bölümünde ise örgütsel güvenin iş tatmini üzerindeki etkilerini demografik unsurlara göre örgütsel güven durumunun dağılımı yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, gelir durumu ve iş tecrübesine göre Antalya’da faaliyet gösteren 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde uygulamalı bir araştırmaya yer verilmiş ve elde edilen bulgular amacına uygun istatistikî teknikler kullanılarak yorumlanmıştır.

Antalya’da faaliyet gösteren 4-5 yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların örgütsel güven ve bağlılıkları üzerine yapılan çalışmada çalışanların görüşlerinin alınmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışmada uygulanan anket formu, otel işletmelerinde 18-55 yaş arası çalışan personel arasında cinsiyete, öğrenim durumuna,

medeni haline, gelir durumuna ve mesleki tecrubesine göre uygulanmıştır. Elde edilen verilerin çözümünde ise; yüzde, feranks, t testi ve Anova testlerinden yararlanılmıştır.



BÖLÜM 1: GÜVEN VE ÖRGÜTSEL GÜVEN

1.1. Güven Kavramı, Örgütsel Güven Kavramı ve İlgili Kavramlar

Örgütsel düzeni oluşturmada etkisi son yıllarda yükselen bir ilgiye ulaşan güven, örgütsel başarı, istikrarlılık ve çalışanların refahını sağlamada önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bir örgütün hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirmesi ancak çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarıyla mümkün olmaktadır. Örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en önemli unsur ise çalışanları örgütlerine duydukları güvendir. Özellikle örgütsel teori ve araştırmalarda önemli rol üstlenen güven hem çalışanlar hem de örgütler için önem taşımaktadır (Taşkın ve Dilek, 2010; 38). Bu bölümde güven ve örgütsel güven ile ilgili kavramlar anlatılacaktır.

1.1.1. Güven Kavramı

Bir veya birden fazla tarafın, karşılıklı olarak itimat anlaşmasına dayanan olguya güven denmektedir. Taraflar birbirleriyle ilgili ahlak kuralları çerçevesinde tahmin edilebilecek davranışlar sergilemesi durumudur (Morgan ve Hunt, 1994:25).

Kişiler arasındaki ilişkileri düzenleyen güven kavramı 1980li yıllarda önem kazanmaya başlayarak araştırmacıların dikkatini çekmiştir (Lewicki ve Bunker, 1996:114). En başlarda karmaşık bir olgu olan güvenin çok yönlü olduğuna ve bileşenlerinin de karışık yapıda olduğuna kanaat getirilmiştir fakat buna karar verebilmek için öncelikle güven kavramının üzerinde durulmuştur (Rousseau ve diğerleri, 1998: 393).

Güven kavramı hakkında yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan kavramlar;

- Farklı disiplinlerle büyüyen insanların, değişik bakış açılarından oluşur (Uzbilek, 2006: 4).
- Güven; karşı tarafın adil, etik ve tarafsız davranacağına dair oluşmuş bilinçtir (Nyhan ve Marlowe : 1997:615).
- Güven; karşılıklı işbirliği sonucunda oluşan pozitif bir güç kaynağıdır. (Scott, 1980: 158).
- Başkalarının davranışları altında hep iyi niyetli olduklarını düşünmek güvenin temelini oluşturur (Wech, 2002: 354).

- Kişinin davranışlarıyla, duygularıyla ve kendi iç yaşantısıyla ürettikleri bir seçeneğin parçasıdır. (Solomon ve Flores, 2001: 18).
- İnsanların iletişimi arasındaki açıklıktan, itimat edebilmelerinden bu buna istekli olma durumundan kaynaklanır ve temelinde yardımseverlik yatmaktadır (Mishra, 1994:265).
- Zaman içerisinde gelişen ilişkileri temel alan dinamik yapıların bütünüdür (Doğan ve Özer, 2013).
- Sosyal her ilişkinin içerisinde bulunması gereken güven, toplumu bir arada bulduran ve güvenlik duygusu hissettiren kavramlar bütünüdür (Ülker, 2008: 189).
- Schoorman ve arkadaşları (2007) güveni, risk almaya gönüllülük olarak tanımlamıştır (Schoorman vd. (2007: 346).

Risk kavramını içerisinde barındıran güvende inanç kavramı da büyük etkindir. Riskli bir durumda insanlara inanma kavramı olarak da tanımlanır (Currall & Epstein, 2003: 193). Atkinson ve Butcher (2003) güveni; sosyal bir tutkal olarak tanımlamıştır ve insanların sosyal ilişkilerini bir arada tutmaya yarayan bir yapışkan olarak görmüşlerdir (Atkinson ve Butcher ,2003: 284) .

Güveni psikolojik bir durum olarak ele alan Gilson (2003); insanların kendi aralarında, insanlar ve örgüt arasında ve aynı zamanda da olaylar arasındaki ilişki olarak ele almıştır (Gilson, 2003: 1454). Bazen de güven duyan tarafın kendisi açısından kritik sonuçlar doğurabilecek davranış ve kararlar etrafında dolaştığı öngörülür (Kalemci, 2006: 8). İnsan ilişkilerinde yapıcı olan bireyler, sosyal ilişkilerin deneyimlerin sonucu olarak, ahlaki değerlere bağlı olarak güven olgusu kendiliğinden oluşur (Çimen, 2007: 84; Dinç, 2007: 24). Güven, sosyal ilişkilerde güçlü iletişim kurabilmek için gerekli bir olgudur ve her türlü günlük yaşam hareketlerini idame ettirebilmek için üzerinde durulması gereken bir kavramdır (Çetinel, 2008: 4).

1.1.2. Örgütsel Güven Kavramı

Örgütsel güven, örgütlerin kendi iş ilişkileri içinde davranışlarının temelini oluşturmaktadır ve örgüt üyelerinin örgütten temel beklentilerini ifade etmektedir (Shockley-Zabalak ve diğerleri, 2000:36). Bireylerin örgüt içerisindeki rollerini, tecrübelerini ve bağımlılıklarını örgütte oluşturulan güven belirler ve bunlar pozitif

beklentileri kapsamaktadır. Aynı zamanda da dinamik ve çok boyutlu bir yapıya sahiptir (Demircan ve Ceylan, 2003: 142). Örgütsel güven bireylerin örgüt içerisindeki davranışlarının somutlaştırılmış birer temsili olarak görülmektedir ve bağlılık ve samimiyet kavramları ile iç içedir (Arslan, 2009: 276). Örgütsel güvenin oluşması zamana bağlıdır hemen oluşması beklenemez. Örgüt içerisindeki bireylerin samimiyet derecesi arttıkça ve örgüt kültürü oturdukça örgütsel güven de kendini göstermeye başlar (Demircan ve Ceylan, 2003: 139-140).

Örgütsel güveninin artması için, örgütsel bağlılığın ve örgüt içerisindekilerin performansının artması gerekmektedir (Polat & Celep, 2008: 310). Örgütsel güven oluşmaya başladıkça örgüt içerisindeki yapı da oturmaya başlar ve grup dayanışması da artar bu da örgüt içerisindeki iş görme oranını dolayısı ile de kişilerin örgüte olan bağlılığının artmasını sağlar (Halis ve diğerleri, 2007: 191).

İş hayatında aynı yerde uzun süre geçirmek genellikle çalışanlar arasında bir bağ oluşmasına vesile olmaktadır. Böylece insanlar kendi bağları sayesinde örgüte olan bağlılıklarına da temel hazırlarlar (Mayer ve diğerleri, 1995: 710).

Örgütsel güven davranışları, örgütün yapısına bağlı olarak da örgütten örgüte göre değişiklik gösterebilirler. Bir personelin güven düzeyi örgütün çalışana karşı olan tutumuna göre değişebilir, yönetimdekiler çalışanlara karşı etik ve dürüst davranırlarsa, iletişim ağı açık olursa örgütsel güvenin oluşması hız kazanır (Nyhan, 2000:93).

Örgütsel güvenden tek boyutlu bir kavram olarak bahsetmek yanlış olur. Çok boyutlu olan örgütsel güvenin boyutları aşağıdaki gibidir (Butler, 1991:650;Mishra, 1996:210);

a. Çok Düzeyli; Çalışanların iş arkadaşlarına, takımlarına, örgütlerine duydukları güvendir ve aralarındaki iş birliği bu güvenin kaynağını oluşturur.

b. Kültüre Dayalı; Örgütün benimsemiş olduğu örgüt kültürünün, içerisindeki yasaların ve örgüte duydukları inancın bir göstergesi olarak oluşan güvendir.

c. İletişim Bazlı; İletişim dayanan güven, örgütün içerisindeki şeffaflıktan bilgi paylaşma sürecinde herkesin açık olmasından, astlar ve üstler arasında çekinmeden iletişim kurabilmekten kaynaklanan güven türüdür.

d. Değişime Dayanan Güven; Güvenin kurulması, örgüt içerisine yayılması, çalışanların bu güveni hissetmesi dinamik yapılıdır.

e. Çok boyutlu bir yapı olarak güven; Güveni algılamanın bir çok boyutu vardır. Bunlar bilişsel olabilir, duygusal olabilir ya da davranışsal olarak adlandırılabilir.

Bunun yanı sıra örgüt kültürünün oluşabilmesi için, beş farklı bileşene ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar (Butler, 1991:650);

- **Yeterli Olmak;** Örgüt içerisinde bulunan kişilerin işleri yürütebilecek bilgi ve tecrübeye sahip kişileri ve onların işle ilgili teknik ve beşeri yeteneklerinin olması anlamına gelir.
- **Tutarlı Olmak;** Kişinin tutum ve davranışlarının ön görülebilir olması ve herhangi bir durum karşısında karşılaştırma yapabilme yeteneğini gösterir.
- **Açıklık;** Düşünce ve bilgilerin, örgüt içinde alınan kararların açık bir şekilde diğer örgüt üyeleriyle paylaşılması durumudur.
- **Bütünlük;** Örgüttekiler tarafından kabul edilen norm ve örgüt değerlerini sahiplenmek ve kabullenmektir.
- **Sadakat;** Örgütü ve üyelerini sahiplenmek, korumak anlamına gelir bireylerin örgüt için hissettikleriyle oluşan bir olgudur.

İşletme içindeki örgütsel güvenin yüksek görülmesi, işletmeye rakipleri arasında üstünlük kazandıracağı gibi bunun yanında örgütsel yönetimde yeni paydaşlara, üretimden kaynaklanan çatışmalara, duyarlı sanal takımlara ve etkin kriz yönetiminin gerçekleşmesine yardım sağlar. Maliyetleri azaltarak, iş tatminini arttırmaktadır (Shockley-Zabalak ve diğerleri, 2000:37; Flaherty ve Pappas, 2000:276).

Örgüt içerisindeki güvenin yüksek derecede hissedilmesi sayesinde işletmelerin verimliliği artarken, iç rekabet avantajı da yakalama fırsatı yakalarlar. Bunların yanı sıra (Shockley-Zabalak ve diğerleri, 2000b:1);

1. Verimli çalışanlar ve etkili yönetim,
2. Uyumlu örgütsel ayrımlar,
3. Planlanmış ittifaklar,
4. Sanal ve teknolojik akımlara duyarlılığın artması,

5. Kriz sürecinden hasar almadan ayrılma,

6. Maliyetlerin azaltılması.

Bunun yanı sıra örgütsel güvenin oluşumunu etkileyen bazı etkenlerden şu şekilde bahsedebilir (Whitener ve diğerleri, 1998:519);

Örgütsel Faktörler

- 1- Örgütün yapısı
- 2- İnsan Kaynaklarının benimsemiş olduğu prosedürler
- 3- Örgütün kültürü

İlişkisel Faktörler

- 1- Örgüte başlangıçtaki iletişim
- 2- Örgütten ve çalışanlardan beklentiler
- 3- Değişim ve dinamikliğin getirdiği maliyet

Bireysel Faktörler

- 1- Güven eğilimi taşıma
- 2- Yeterli olduğunu düşünme
- 3- İnançlar ve değerler

Sınırlayıcı Koşullar

- 1- Algılanan benzerlik
- 2- Algılanan yetenek
- 3- Çalışanın güven eğiliminin yapısı
- 4- Görevin bağlayıcılığı

Yönetimin Tutumu

- 1- Yönetimin davranışlarında tutarlı olması
- 2- Yönetimin davranışlarında bütünleştirici olması
- 3- Kontrolün paylaşımı
- 4- Yetkinin Devri
- 5- İletişime açık olma
- 6- İlgili olma

1.1.3. Lider ile Örgütsel Güven

Örgüt ve lider dışardan bakıldığında bağımsız kavramlar gibi gözükseler de birbiriyle yakından ilişkili ve birbirini etkileme potansiyeline sahip kavramlardır. Özellikle de örgüt içinde güven temelleri atılırken liderlerin etkileyici gücü yadsınamaz. Lidere duyulan güven direkt olarak örgütsel güven de direkt lidere duyulan güveni etkilediği için birbiri ile alakalı kavramlardır (Ertürk, 2011:166-167). Örgüte ve lidere olan güven genel olarak çalışanların birbirinden bağımsız düşünmediği şeylerdir. Bu yüzden lidere duyulan güven aynı zamanda örgüte duyulan güvendir demek yanlış olmaz. Özellikle örgüt içerisindeki çalışmaların güvenin temelini oluşturduğu söylenir. Örgütsel güven, çalışanın çalıştığı kuruma karşı güven algısının güçlü olmasıdır. Doğru insan, sözünü tutan, sözünün arkasında duran lider, örgüt içi yatay ve dikey ilişkilerde güvenin temelini oluşturmaktadır. Çalışanlar ile lider arasındaki ilişki karşılıklı anlayış ve mübadeleye dayanır ancak bu ilişki içerisinde liderlerin çalışanlara göstermiş oldukları tutum ve davranışlar bu ilişkinin belirleyicisi konumundadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998 :342; Robinson, 1996:586).

Çalışanlarla liderleri arasındaki iletişimde güveni açıklamada Lider-Üye Değişim Teorisi, bu karşılıklı etkileşimin doğasını açıklamaktadır (Flaherty ve Pappas, 2000:271). Bu nedenle bir örgütte güven unsurunu oluşturmak ve sağlamlaştırmak liderin temel görevlerindedir (Bilgiç & Gümüşeli, 2012:271). Çünkü çalışanlar liderlerinin korunmasız olanlara karşı olan tutumlarına bakarak duyabilecekleri güven konusunda bir kanıya varırlar (Mayer ve diğerleri, 1995:730). Örgütün güven oluşturabilmesi, örgüt çalışanlarını önce birbirlerine sonra yaptıkları işe sonra da lidere güven duymaları ile gerçekleşir. Güven içerisinde az ya da çok risk bulunan herhangi bir olay karşısında liderin çalışanına olan tutumuna göre şekillenmeye devam eder (Carnevale ve Wechsler, 1992 :471-473). Liderlerin çalışanlarına güven veren davranışlar sergilemesi, çalışanların gözündeki liderin, yardımseverlik, dürüstlük gibi yeteneklerinin değerlendirilmesine yardımcı olur (Mayer ve diğerleri, 1995 :728).

Örgütlerdeki ast-üst ilişkileri çoğu zaman işlerin stresinden ya da yoğunluğundan, sektördeki rekabetten kaynaklanan incinme- kırma olayları yüzünden sarsılmaktadır. Örgüt çalışanlarının belirli bir amaca yönelmelerini sağlayan lider, bu noktada birleştirici olmalıdır ki, örgüt ilişkileri içerisindeki güvenlik zarara uğramasın. Zaten

yapılan araştırmalar örgütteki güvenin başlangıç noktasında yer almaktadırlar (Arslan, 2003:14).

1.1.4. İletişim ve Örgütsel Güven

Örgütsel güven çalışanların söylediklerinden ziyade, çalışma esnasında yaptıkları hareketlerden, duygu ve düşüncelerden ve riskli durumlarda örgütün personele olan davranışlarından şekillenmektedir. Bu şekillenme, duygu ve düşüncelerin test edilip onaylanması ile gerçekleşir. Yaşanan herhangi bir olay bu şekillenmeye sebebiyet verebilirken, örgütteki güveni sağlamlaştırabilirken, zarar vermesi de olasıdır. Örgütsel güven, iş ortamındaki huzurun sağlanmasına ve algılanan örgüt içi etkinliklere bağlıdır (Shockley-Zabalak ve diğerleri, 2000 :38-53).

Örgütte güven unsurunun oluşabilmesi için, iletişimin açık ve şeffaf olması gerekmektedir. Örgüt içi çalışanlar, başta örgüt lideri olmak üzere ve çalışma arkadaşlarından içten, iyi niyetli, vicdani, insani davranışlar gördükçe örgütsel güvenin daha da güçlendiğini söylemek mümkündür. Aynı zamanda örgüt çalışanlarının örgüt bağlılıklarını da güçlendirebilmektedir (Berberoğlu, 2002:32-33).

Güvenin örgüt içinde hissedilebilmesi ve paylaşılabilmesi için öncelikle çalışanların iş memnuniyeti artırılmalıdır. Örgüt içinde hissedilen güven, örgüt etkinliği olarak adlandırabileceğimiz ortak amaç, işbirliği, takım çalışması, liderlik gibi unsurların oluşmasında güçlü bir alt yapı oluşturmaktadır. Örgütün takım ruhunu hissediyor olması ve herhangi bir ortamda bilginin açık bir şekilde paylaşılıyor olması, en alt kademelerden en üst kademeye kadar herkesin iletişim içerisinde olması, hem örgütün sadakatini hem de güvenini sağlamlaştırır.

1.1.5. Çalışanlar Arası Güven ve Örgütsel Güven

Sosyal hayatımızda güven, bireylerin karşısındakinden kendi tutum ve davranışlarına yakın tepkiler vereceğine dair inancı temsil etmektedir, çalışanlar arasındaki güven ise, herkesin ortak bir amacı benimsediği, bu amaç doğrultusunda hem kendilerine hem çalışma arkadaşlarına hem de örgüte yararlı olacağına dair beslenen inançtır. Bu sürecin düzgün ilerleyebilmesi için; tarafların dürüst olması, iş ahlakına sahip olması, izleyicilerin çokluğu, iyi niyetli davranışlar sergilenmesi gibi faktörlere dikkat etmek gerekmektedir (Bachmann, 2003:240; Griffin, 1967:110).

Çalışanların birbirine karşı duydukları bu güven, örgütte yer alan çalışanların hissettiği basit olarak ele alınabilecek bir güvendir (Berberoğlu, 2002:32-33). İşletmeler açısından düşünüldüğünde yoğun rekabet ortamında, işletmelerin ve bireylerin birbirine güven duyması, işletmeleri rakiplerinden bir adım öne taşımaktadır (Huff ve Kelley, 2003:83). Kişiler arası güven hayatın her alanında sosyal her ilişkide karşımıza çıkarken, çalışma arkadaşlarının birbirine güven duyması ancak ve ancak iş ortamında birbirlerini test edip, karşılığında gördükleriyle meydana çıkmaktadır. Çalışma arkadaşlarına güven, en zorlu ve riskli koşullarda dahi çalışanların iş ortamında birbirlerine sadık kalacağına, yeterliliklerini işe vereceklerine ve dürüst bir çalışma ortamı yaratacaklarına dair beslenen inançtır (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998 :342;Axelrod, 2004 :72). Bu noktada çalışanların birbirine duyduğu güven ile örgüte ve lidere duyulan güveni de birbirinden bağımsız düşünmek yanlış olacaktır. Güven yapısı itibari ile belirsizlik içeriyor olsa da, örgütlerin çalışana, çalışanların birbirine karşı tutumu bu belirsizliği ortadan kaldırmaya yetecektir.

Örgüt içerisindeki çalışanların birbirine karşı duyduğu güven bilişsel ya da duygusal olarak ele alınabilir. Bilişsel güven gerçekçilik içeren, gözlemlemeye dayanan, kişilerin birbirini test edip karşılığında güvenme ya da uzak durma kararı aldıkları güven türüdür. Duygusal güven de ise çalışanlar, kişisel özdeşleşmeye dayanarak çok da rasyonel olmayan güvenmeyi yaşarlar (Asunakutlu, 2001:3).

Örgüt ilişkileri ele alındığında, örgüt içerisinde açık iletişimin gerçekleşebiliyor olması, ortak karar alınmasına dikkat ediliyor olması, çalışanların duygu ve düşüncelerini çekinmeden en alt kademeye de en üst kademeye de paylaşabiliyor olması, çalışanların zayıf yönlerinin alay konusu olmadan eğitimle giderilmeye çalışılması, fırsatçı yaklaşımlardan uzak durulması, personeller arasındaki iletişimi ve güveni pekiştirici unsurlardandır (Mishra, 1996:220).

1.2. Güven Türleri

Bu bölümde güven türleri ile ilgili literatür taramasına yer verilmiştir.

1.2.1. Hesaplanmış Güven

1958 ile 1962 yılları arasında yapılan deneysel psikoloji çalışmalarına kadar dayanan hesaplanmış güven, isminden de anlaşılacağı gibi en zayıf bağlarla donanmış güven

türüdür (Dietz, 2004: 6; Halis vd., 2007: 190). Akılcı seçimin temeline dayanan bu güven türü ekonomik alış veriş sürecinin doğasından gelir ve kişinin iyi bir davranışta bulunursa karşı taraftan da iyilik göreceğini umması esastır (Yücel, 2006: 46).

Hesaplanmış güvenin temeli, davranışların tutarlılığına dayanmaktadır. Bireyler davranışlarının ya da söylediklerinin sonucundan korktukları için, güven duymak zorundadırlar demek yanlış olmaz. Başka bir ifadeyle hesaplanmış güven, güven duymanın maliyetini hesaplarken, duygusal ve bilişsel yönlerini hiçe sayar (Halis ve diğerleri, 2007:190).

Sıklıkla iş hayatında karşımıza çıkan hesaplanmış güven, güven duymanın maliyetine odaklanırken, duygusal faktörleri devre dışı bırakır. Güvenen ve güvenilen taraflar, risk alma istekliliğine göre aralarındaki ilişkiye yön verirler ve en fazla faydayı sağlamayı amaçlarlar (Terekli, 2010: 16).

Hesaplanmış güvende kişilerin genellikle söylediklerini yapmamış olma ya da yapamayacak olma ihtimallerine karşı, yapabileceklerini söyledikleri ihtimali üzerinde durulmaktadır. Olumlu anlamda beklentilerin karşılanmadığı, yaptırımların genellikle güç kaynağına dayandığı bir güven türüdür. Hesaplanmış güven türünde, güvenden ziyade güvensizlikten bahsetmek daha doğru olacaktır, çünkü muhattapların hepsi zan altındadır ve şüphe ile yaklaşılır (Hartog, 2003:125-126).

1.2.2. Bilgiye Dayalı Güven

Örgütteki konunun muhattabı diğer kişi ya da takımla ilgili, önceden davranışlarının gözlenmiş olduğuna dair, tahminlere dayanan bir güven türüdür. Beklentiler karşılandıkça, güven olgusu iyice pekişerek gelişir. Bilgiye dayalı güvenin oluşabilmesi için öncelikli olarak bireylerin birbirini tanıyor olması, herhangi bir olay karşısında verecekleri tepkileri kestiriyor olabilmesi ve bütün bunları da aslında kendi beklentileri doğrultusunda gerçekleştireceğinden emin olmasıyla gerçekleşir (Hartog, 2003:125-126).

Örgüt içerisindeki kişilerin karşısındakilere yeterince tanıma fırsatı vermesi ve davranışlarını tahmin edebilmesiyle oluşmaya başlar. Bu güven türü bilginin gücüne bağlı olarak gelişmeye devam eder. Bu durumda bilgiye dayalı güvenin oluşabilmesi için esas unsur zamandır demek yanlış olmaz. Çünkü birinin hareketlerini ve tepkilerini kestirebilmek

bize zamanın kazandırdığı birşeydir. Bilgiye dayalı güvende, ilişki, korku ya da tehdit söz konusu değilken, tarafların birbiri hakkında edinmiş oldukları deneyim ve bilgi söz konusudur. Güvenin bu türü diğerini tahmin edebilme üzerine kurulmuştur ve diğerinin hareketini kestirebilme burda esastır (Rademakers, 2000:140).

1.2.3. Örgüte Ait Olma Duygusuna Dayalı Güven

Örgüte ait olma duygusu, çalışanın örgütte kendini rahat hissetmesi, örgütle ve örgüt içindeki bireylerle aynı görmesi üzerine kurulur. Örgüte ait olma duygusuna dayalı güven özdeşleşmeye dayalı güven olarak da adlandırılmaktadır. Örgüt üyesinin kendini örgütle bir görmesi, örgütte yer edindiğini hissetmesiyle oluşur. Çalışanların örgüte ait olma duygularını, örgütü çekici hale getirerek çalışan tarafından da güven isteğini uyandıracak bir hale getirmek örgütün kendi elindedir. Örgüt yöneticileri çalışanlara karşı ne kadar anlayışlı ve objektif olursa ne kadar tarafsız durup çalışmalarına önyak olursa ve performanslarını arttırmak amacıyla çalışmalar gerçekleştirse birey kendini örgüte o kadar ait hisseder. Çalışanlar için huzurlu ve cazip gelen bir çalışma ortamı yaratmak çalışanların örgüte bağlılığını ve güvenini artırır. Bu da bir nevi örgütün ve yöneticisinin elindedir demek yanlış olmaz. Böylece çalışanların işyeri ile özdeşleşmesi gerçekleşmiş olur (Hatipoğlu, 2012:55-56;Tüzün, 2007:103).

Özdeşleşme örgütsel kimliğin bir neticesi olarak, kişinin sosyal kimliğinin de bir göstergesi olarak görülür. Herhangi bir örgüte ait hissetmenin, bir işletmeyle özdeşleşmenin kişinin sosyal ihtiyaçlarını da karşıladığı düşünülmektedir. Özdeşleşme gerçekleştiğinde örgüt içindeki çalışanlarda yüksek derecede ait olma duygusu da gerçekleşmiştir demek yanlış olmaz. Bu özdeşleşmeyle beraber örgütte yüksek derecede güven duygusu gerçekleşmiş olur bu da çalışanlarda, işe daha iyi odaklanma, yapılan işe daha özen gösterme, daha önemle yaklaşma gibi sonuçlar doğurur. Çalışanların örgütteki birbirlerine olan güvenlerinin seviyesinin artması, örgüt içi anlaşılmanın ve desteklenmenin de gerçekleştiğini aynı zamanda da bağlarının kuvvetlendiğini gösterir. Örgüt içerisindeki ait olma duygusunun geliştirilmesinin örgüte yapılan büyük bir yatırımdır (Çetin, 2004:35-36).

Mesleki özdeşleşme ile örgütsel özdeşleşme en çok karıştırılan kavramların başında gelmektedir. Mesleki özdeşleşme kişinin yaptığı işle bütünleşmesi durumudur. Örgütsel özdeşleşme ise, bazen bireysel bazen de örgüt bazında incelenmesi mümkün olan

psikolojik bir kavram olduğunu söylemek yanlış olmaz. Çalışanların örgüte ait olduklarını hissetmelerini sağlamanın, örgütün devamlılığı için, çalışanların elde tutulması için, örgüt içindeki huzurun sağlanması için gerekli bir unsur olduğunu söylemek mümkündür (Tüzün, 2007:103).

1.2.4. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven

Yapılan araştırmalar sonucunda, çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin temelinde; örgüt içerisindeki dürüstlük, samimiyet, davranışlardaki tutarlılık, sadakat ve bilgisini paylaşmaktan çekinmemesi gibi kavramlar çalışma arkadaşlarını birbirine bağlayan önemli unsurlardandır. Örgüt çalışanlarının birbirlerine güven belemesi örgütün devamlılığı açısından da gerekli bir unsurdur. Örgütün gelişimi, kurumsal etkinlik kazanması, kişisel ve yapıcı insan ilişkilerinin kurulmasında, çalışanların birbirine güvenmesi etkin rol oynar. Güvenin oluşmadığı yerlerde bu duygu yerini şüpheye bırakır. Bu durum karşısında çalışanlar birbirlerinden uzak dururlar, bilgi paylaşımında bulunmaktan kaçınırlar, çalışanlar yönetimle aralarındaki ilişkide çalışma arkadaşlarını engel olarak görürler ve bu da direkt örgütün verimliliğini etkiler (Yalçın ve İplik, 2005: 38).

Örgüt lideri çalışanları birbirine karşı ılıman hale getirmede, örgüte olan güvenin sağlanmasında, çalışanların hem bireysel olarak örgüte hem de birbirlerine olan güveni sağlama konusunda önemli rol oynamaktadır. Lider hem bunu kavramın tanımından gelen unsurlardan dolayı yaparken, hem de asıl amacı olan örgütün devamlılığını sağlamak amacı ile yapar. Çünkü kişisel ilişkilerin yolunda gitmediği örgütler de, örgüt güveninin azaldığı ve maliyetlerin arttığı görülmektedir. Örgütler, çalışanları tarafından oluşturulmasalar da onlarla gelişirler ve var olurlar. Bu noktada devamlılıklarını etkileyen en önemli unsur da çalışanlarıdır. Örgütlerde çalışanların birbirlerine güven duymamaları halinde örgüte olan güvenleri de zedelenir ve tarafsızlık konusunda da şüpheleri artar. Örgütte güven unsuru bütün örgütü çerçeveleyen bir unsurdur (Sargut, 2003:81-82).

Sonuç olarak bireylerin çalışma arkadaşlarına duydukları güveni, karşısındakinin ahlaki değerlerine, adaletine, yeteneklerine, yetkinliğine ve tarafsızlığına itimaat etme, güvenilir olacağına inanmak olarak tanımlamak mümkündür ve bu güven duygusu işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir (Lewicki , 1998:443).

1.2.5. Örgüt Yönetimine Dayalı Güven

Örgütün yönetim anlayışının benimsemiş olduğu politikaların adil ve tarafsız olması, çalışanların hepsine eşit haklar tanınması, örgüte duyulan güveni ve bağlılığı artırır. Ancak güçlü bir iletişimin olmadığı, ödül ve cezaların hakkaniyete göre verilmediği örgütlerde, çalışanlar arasında dedikodu ve verimsizlik artar. Bu doğrudan çalışanların birbirine olan güvenini daha sonra yöneticilerine olan güveni ve son olarak da örgüt yönetimine olan güveni etkilemektedir. İletişimin zayıf olduğu örgütlerde, çalışanlar kulaktan dolma bilgilere inanmayı seçerler bu lüzumsuz bilgilerle yanlış şeylere inanıp ona karşı bir tutum sergilerler. Bu da önyargıların kırılmasını güçleştirir ve çalışanlar gittikçe birbirlerinden ve örgüt kültüründen uzaklaşırlar. Örgütte adaleti ve güveni sağlayabilmek için, öncelikli olarak örgütsel iletişimi güçlendirmek gerekmektedir (Balay, 2000:32).

Örgütlerdeki güven ortamının oluşmasında ve sürdürülebilir olmasında en önemli rol örgütün yöneticilerine düşmektedir. Yöneticinin adil ve tutarlı davranışlara sahip olması, çalışanlarına bunu hissettirmesi, güven ortamının oluşmasındaki ilk adımdır.

Örgütlerde güven oluşmasını engelleyen en önemli aktör, iletişimin açık olmaması, çalışanların herhangi bir fikir beyan ederken çekinmeleri, çalışanların yanlış yapmaları durumunda rencide edilmekten korkmaları, çalışma arkadaşları tarafından küçük düşürülmekten çekinmeleri gelmektedir. Güçlü ve açık bir iletişim ortamı yaratılırsa, örgüt içerisindeki ön yargılar kırılacak, dedikodular engellenecek ve öncelikli olarak çalışanların birbirine olan güven duygusu gelişecek daha sonra da örgüte olan güven duygusu gelişecektir. Örgüt yöneticisinin bu iletişiminin gereksiz tavırları engelleyen bir süreç olduğunu benimsemiş gerekmektedir ve önüne geçmek için çalışmalar yapmalıdır. Böylece bilgi eksikliğinin giderilmesi ve motivasyonun artması konusunda da adım atılmış olur. Örgütün iletişimi güçlendirmesi iş tatminini ve bağlılığını arttıran en önemli unsurken, bunlar da güvenin oluşmasını sağlayacaktır.

Örgütsel güvenin oluşmasında, yöneticilerin ve yönetimin maddi olanaklarını kullanma şeklinin, ücret dağılımının ve artışının, terfinin, çalışma koşullarının, performans

değerleme sonucunda uygulanacak ödül ve cezaların adil bir şekilde uygulanması da önemli rol oynamaktadır (Ağca ve diğerleri, 44).

1.2.6. Örgütsel Kültüre Dayalı Güven

Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasında dolaylı bir ilişki olduğunu söylemek doğru olur. Örgüt içi iletişim istenilen bir seviyeye gelmeden yönetim sürecinin başarılı olması zor olduğu bilinmektedir. Örgütsel güvenin yaşanmasında en etkili olduğu düşünülen faktörün örgüt kültürü olduğunu söylemek yanlış olmaz. Örgüt kültürü genel olarak örgütsel bağlılıkla beraber araştırılan bir kavramdır. Örgüt kültürünün oluşması, duygusal ve rasyonel birleşenlerin oluşmasıyla gerçekleşir (İnce ve Gül, 2002:91).

1.2.7. Örgütsel Adaletle Dayalı Güven

Örgütsel adaletin örgüt çalışanlarının beklediği doğrultuda gerçekleştiği örgütlerde, çalışanların memnuniyetini sağlamak daha kolaydır. Örgütsel adaletin sağlanması, bağlılık ve güven üzerinde pozitif etki eder. Örgütsel adaletin hissedilmesi, örgüt sürecine kolay ulaşımın sağlanması, çalışanların iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Aksi takdirde ise örgüte duyulan güven zedelenir. Örgütlerde adalet daha çok sonuçların adil şekilde dağıtılmasına adanmıştır denilebilir. Herhangi bir terfi durumu söz konusu olduğunda çalışanlar burda bir adaletsizlik sezerse, ücret artışlarında ya da dağılımında objektif davranılmadığı düşünülürse, çalışanların fikirlerine eşit derecede değer verilmezse, çalışanlarda adalet algısı zedelenir. Bu da direkt olarak çalışanların güvenini zedeler. Örgüt çalışanları örgüt içindeki herşeyin adalet çerçevesi içerisinde olduğuna inanırsa örgüte ait bağlılık güçlenir (Öztürk, 1993:37).

Çalışanların iş yerlerinden bir çok beklentilerinin olduğunu söylemek mümkündür ve adalet bunlardan sadece bir tanesidir. Çalışanların birbirlerine güven duymaları, yönetime güven duymaları adalet olgusunun işletmeye oturmasıyla yakından alakalıdır. Özellikle örgüt çalışanları yaptıkları işin karşılığında hak etmedikleri bir ücret aldıklarını düşünürlerse ya da aynı pozisyondaki bir başka çalışanın başka bir ücret aldığını öğrenirse, örgüte olan adalet inancı kırılmış olur. Çalışanlar yetenekleri ve deneyimleriyle orantılı ücret alıyorsa ise, örgüte olan bağlılıkları artar bu da güveni beraberinde getirir. Çalışma şartları da örgüt çalışanının kendilerine adil olup

olmadıkları hakkında bilgi verir. Çalışanların iş yerlerinden bir çok beklentilerinin olduğunu söylemek mümkündür ve adalet bunlardan sadece bir tanesidir. Çalışanların birbirlerine güven duymaları, yönetime güven duymaları adalet olgusunun işletmeye oturmasıyla yakından alakalıdır. Özellikle örgüt çalışanları yaptıkları işin karşılığında hak etmedikleri bir ücret aldıklarını düşünürlerse ya da aynı pozisyondaki bir başka çalışanın başka bir ücret aldığını öğrenirse, örgüte olan adalet inancı kırılmış olur. Çalışanlar yetenekleri ve deneyimleriyle orantılı ücret alıyorsa ise, örgüte olan bağlılıkları artar bu da güveni beraberinde getirir. Çalışma şartları da örgüt çalışanın kendilerine adil olup olmadıkları hakkında bilgi verir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010 :83-84).

1.2.8. Bireysel İş Performansı ile Örgütsel Güven İlişkisi

Güven, hemen herkes tarafından anlaşıldığı sanılan fakt tanımlamaya veya açıklamaya sıra geldiğinde ise farklılıkların yaşanmasına sebep olan bir olgudur. Yöneticinin işe göre ve işçiye göre yaratmış olduğu güven duygusu performans üzerinde oldukça etkilidir. Örgütsel güven ile bağlılık, iş tatmini, örgütsel işbirliği ve performans arasında karşılıklı bir etkileşimden söz etmek yanlış olmaz ve örgütsel güvenin oluşmasında örgütün izlemiş olduğu strateji ve politikalarında önemli bir payı vardır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:91). Günlük hayatlarının büyük bir çoğunluğunu çalıştıkları örgütte geçiren ve yaşamsal ihtiyaçlarının çoğunu karşılayabilmek için çalışan insanlar, kendilerine güvenli ve rahat bir çalışma ortamı sağlayan örgüt beklemektedirler (Tak ve Çiftçioğlu, 2009:8).

Güveni, sosyal ilişkilerin bir sonucu olarak görmek mümkündür. İnsanlar günlük yaşamlarının önemli bir zaman dilimini iş yerlerinde geçirdikleri için örgüt yapılanmasının buna göre hazırlanmasının çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri adına önemli olduğunu ifade edebiliriz. Çalışanların kendilerini rahat ve güvende hissettikleri bir ortamda işe daha da bağlandıklarını, performans olarak yükseldiklerini ve kendilerini işe tam olarak verdiklerini söylemek yanlış olmaz. Bu noktada güvenin yüksek yaşandığı iş ortamlarında örgütlerde iş performansı ve motivasyonunun da yüksek olduğu sonucu çıkar. Bu noktada kişisel performans üzerindeki önemli etkenlerden biri de kişilerin örgüte duyduğu bağlılık ve güvendir (Özmutaf, 2007:32).

1.2.9. Kişisel Yeterliliğe Dayalı Güven

Yeterlilik, kişilerin bilgi düzeylerinin ve deneyimlerinin yaptıkları işle uyduğu anlamına gelmektedir. Yeterli bir kişi o işin üstesinden gelebilir gözüyle bakılır (Balay, 2000:79). Mishra güven modelinde, bir ortamda güvenden bahsedebilmek için dört unsur ileri sürmüştür bunlardan biri de yeterliliktir. Yeterlilik, örgüt çalışanın üst-orta kademe yöneticileri ve çalışma arkadaşlarının; yeterlilik, yetenek ve liderlik potansiyellerine yönelik olumlu inançları olarak tarif edilmiştir (Mishra, 1996:249).

Kişisel beceri ve yetenek, iş faaliyetlerini icra edebilmek ve hayatta başarılı olabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve becerilerin toplamıdır. Çalışanları güçlendirmek için onların yeterli ve yetenekli olmaları gerekmektedir (Balcı, 2003:82). Örgüt çalışanı ile örgüt yöneticisi arasındaki iletişim, etkileşim farklılık gösterebilir. Örgüt lideri ile çalışan arasındaki ilişkilerin oluşmasında örgüt yöneticisinin rollerinin ve yeterliliğinin önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmek mümkün olabilir. Yeterlilik algısı yüksek olan örgüt çalışanlarının yeteneklerine, becerilerine, bilgilerine, yeni aldıkları görevleri yerine getirme kapasitelerine güvendiklerini söyleyebiliriz. Örgüt çalışanın yeterlilik algısına bakarak lider ile çalışanın arasındaki etkileşimin düşük veya yüksek olduğu söylenebilir. Örgütsel yeterlilik algısı yüksek çalışanlardan kendilerinden istenen performans sergilemelerinin beklenen bir durum olduğunu ifade edebiliriz. Çalışanın yeterlilik algısı ile lider üye etkileşimi arasında manidar ve olumlu bir ilişki söz edebiliriz.

1.2.10. Açıklık İlkesine Dayalı Güven

Bilginin sermaye olduğu bir zaman diliminde yaşadığımızı söylemek mümkündür. Örgüt içinde bilginin üretimi, depolanması, ulaşılması, yayılması ve kullanımı herkese açık ise o örgütün güveninden, açıklığından bahsetmek mümkündür. Bilgiyi açık ve ulaşılabilir kılmamanın örgütün güvenirliliğini ve etkinliğini kuvvetlendirdiğini söyleyebiliriz. Tam tersi bir durumda yani bilginin saklanması ve bireyselleştirilmesinin örgütün güveninde ciddi risklerin oluşmasına neden olacağını söylemek mümkündür. Bilginin üretimi ve yönetimi önemlidir. Bilginin üretilmesi, depolanması istenildiğinde çağrılmasının açık ve estetikçi bir boyutta yaşanmasının örgütün güvenirliliğine ve açıklığına olumlu bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Öğrenilmemiş veya paylaşılmamış bilginin, paylaşılır hale getirilmesinin örgütlerin öncelikli

sorumluluklarından olduğunu ifade etmeliyiz. Uygulanan ücret düzeyi açıklık ilkesine göre örgütte çalışan tüm personelin kolayca anlayabileceği şekilde olmalıdır. Karmaşık ücret hesaplama şekillerinin, deneyimli çalışmada güvensizlik oluşturduğu görülmektedir (Yalçın ve İplik , 2005:41).

Gelişen dünyada güven, iletişim, çalışmaya katılım açıklığın giderek daha fazla bir öneme sahip olduğunu ifade etmek mümkün olabilir. Güvenin oluşmasında tek bir durum veya tek bir kişiden daha ziyade karşılıklı muhataplardan söz etmemiz mümkün. Güven veren ve bunun yaşanabilmesi içinde iletişimin ve açıklığın üst seviyelerde olmasının örgütsel güven için önemli olduğunu ifade edebiliriz.

Grup çalışması, bir bakıma, bir kişinin bilgisini başkaları ile rahat ve özgürce paylaşmasıdır. Kontrollü iletişim güvensizliğin yaşanmasına sebep olur. İnsanlar bilginin neden ve niçin saklandığını merak eder (Özer ve diğerleri, 2006:21).

1.2.11. İlgililik İlişkisine Dayalı Güven

Şeffaflık, içtenlik ve açıklık ile birleşerek “İlgililik” anlayışını ortaya çıkarır. Bu süreç örgüt çalışanları, örgüt liderinin ilgililiğini algıladığında oluşur (Ertekin, 1978:37). Ücretin, terfinin, adil olarak yapıldığının örgüt çalışanları tarafından bilinmesi örgüt içinde güvenin yaşanmasını sağlayan bir unsurdur diyebiliriz. Örgüt çalışanları beklentileri karşılanmadığı zaman veya bekledikleri tavır ve davranışları göremedikleri zaman haksızlığa uğradıklarını düşünürler. Tam tersi durumda ise beklentileri karşılanan, hayal kırıklığı yaşamayan iş görenin örgütün işleyişine güven duygusunu ifade etmesi mümkündür. İlgililik unsuru işletmeler arası olaylarda, bir örgütün başka bir örgüt zayıf ve kendini savunamayacak durumda kaldığında ortaya çıkan üstünlükten menfaat sağlamayacağı kanısı ile meydana gelir. İşletme içinde ise yöneticilerin ya da örgüt çalışanlarının, diğer çalışanlar için endişelendiğini anladığı zaman meydana gelir (İnce ve Gül, 2005 :56-62).

Örgüt çalışanları her zaman örgüt yöneticisinin onların çıkarını, menfaatini refahını koruyacaklarına yönelik bir inanca, düşünceye sahip olmak isterler. Bu beklentiye ilgililik denilebilir. İlgililik her zaman çalışanın yöneticiden beklediği bir yakınlık değildir. Bazen de aynı hiyerarşik düzlemdeki arkadaşından da ilgililik bekleyebileceğini söylemek mümkündür. İlgililik; içtenlik, yakınlık, sıcaklık

düzeyindeki iletişimler bütünüdür denilebilir. Örgüt çalışanın zayıflığına, çaresizliğine rağmen öncelikle yöneticinin, durumuna göre mesai arkadaşının şefkat göstererek, menfaat dengesini koruyarak onunla ilgilenmesi olarak tanımlayabiliriz. İlgililiği yaşayan örgüt üyesinin örgüte karşı kuvvetli bir güven yaşamasının mümkün olduğunu ifade edebiliriz (Özer, 2006:21)

1.2.12. İtimat Edilebilirliğe Dayalı Güven

İtimat kelime itibariyle güvenme, inanma, beklentisinde hayal kırıklığı yaşamama anlamlarına da gelebilir. Konuşulanlar ile davranışlar arasında bir tutarlılığın olma hali denilebilir. Sorumluluk hem bireysel hem de örgütsel anlamda kültür adına önemlidir. Sorumluluğu yaşayan ve yaşatan örgütler önemli bir itibar kazanır ve örgütlerinbu itibarlarını sürdürmeleri aynı şekilde sorumluluk bilincini yaşamalarına bağlıdır diyebiliriz.Rotter'a göre, grup ya da birey tarafından sahip olunan muhatapın yazılı veya sözlü herhangi bir ifadesinin itimat edilmesine karşılık genel bir beklentisidir (Celep, 2000:35-36).

Rotter'a göre muhatap olduğumuz kişinin veya grubun sahip olduğunu düşündüğünüz durumları, davranışları, sorumlulukları karşı taraftan hayal kırıklığı yaşamadan almamız, görmemiz, bulmamız denilebilir. Kısaca, tahmin edildiği gibi bir sonuçla karşılaştığımızda veya korktuğumuzda çoğunlukla beklenti düşüncemizin daha ağır basması denilebilir. Rotter'a göre güveni kişiden veya örgütten beklenen sorumlulukların, sözlerin yerine getirilmesinin gerçekleşmesine olan inanış şeklinde tanımlayabiliriz.

İtimat edebilirlik sorumluluk özelliği olarak tanımlanmaktaki sorumluluk ise çalışanın üstlendiği görev ve işleme ilişkin hesap verme yeteneği olarak da tanımlanmaktadır (Başyiğit, 2006 :46-47).

1.2.13. Özdeşleşme Sürecine Dayalı Güven

Özdeşleşmeye dayalı güven, örgüt çalışanlarının örgütün inançlarında, örgütün kültüründe, amaçlarında, kurallarında bir ve beraber olup olmadıklarını ölçmektedir (Koçel, 2013:46).

Özdeşleşme süreci kişilerin kendilerini, açık değer odaklı kimlik ile bağlamaları neticesi oluşur. Özdeşleşme, kimlikte başlayan ve gelişen netice de bu etkiyle ortaya çıkan bir süreçtir (Atay, 2006:56-57).

Örgüt üyeliği, bir kişinin grup çıkarları, bireysel çıkarlarının önünde ise o örgütün çalışanı ile örgüt arasında yüksek bir özdeşleşmeden söz etmek mümkündür. İnsanların üyesi olduğu örgütlerin içinde en önemli noktaya gelmesinin nedeni, örgütlerine sağladıkları güven ve hizmetlerden kaynaklanabilmektedir. Bu kısımda yöneticiye duyulan güven, çalışma arkadaşlarına duyulan güven, örgütün kendisine duyulan güven, örgütsel güven düzeyinin kuruluşlara etkisi ve Örgütsel güven çıktıları konuları incelenmiştir.

Örgütsel anlamda birden çok unsur mevcuttur. Örgüt üyelerinin yöneticilerine, birbirlerine, örgütsel sisteme, örgütün yapısına vb. durumlara beslediği güven hissinin toplamı örgütsel güven seviyesini gerçekçi ve sağlıklı bir biçimde hissetmemize imkan sağlayacaktır (Bayram, 2005 :65).

Güvenin bireye dayalı, birey tarafından anlamlı hale getirilen bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel güvenin tek bir unsurla ortaya çıkan bir sonuç olmadığını söyleyebiliriz. Kişinin tutarlılığına, adalet anlayışına, güvenilirliğine, samimiyetine emin olma seviyesinde inanmaktır denilebilir. Örgütler uluslararası sanayide rekabet edebilmek ve örgüt açısından pozitif neticelere varabilmek için birbirine güven hisseden personele sahip olmalıdır. Özdeşleşmeye dayalı güven, örgüt çalışanlarının örgütün inançlarında, örgütün kültüründe, amaçlarında, kurallarında bir ve beraber olup olmadıklarını ölçmektedir (Koçel, 2013:46-47).

BÖLÜM 2: İŞ TATMİNİNE İLİŞKİN LİTERATÜR İNCELEMESİ

Bu bölümde iş tatminin literatür olarak incelemesi yapılacak ve etkileşim içerisinde olduğu kavramlar değerlendirilecektir.

2.1. İş tatmini Kavramı

Başkalarının gözlemleyemeyeceği, sadece kişinin kendisinin hissedeceği, iç zevk ve huzur olarak da adlandırılan, kişisel ve sosyal bir nitelikte olan tatmin, üzerinde çalışmalar yapılan kavramlar arasındadır (Arıkan, 2001:39). Örgütsel davranışı nasıl etkilediği konusunda çeşitli araştırmalar yapılan iş tatmini konusunda yapılan tanımlamalar birbirlerine benzerlik göstermektedir (Kuşluvan, 2009:49). Yapılan tanımlamalardan birkaçı aşağıdaki gibidir:

- İş tatmini, bireylerin işlerine olan içsel ve dışsal etkiler sonucu oluşan olumlu ya da olumsuz duyguları bünyesinde bulundurmaktadır (Odom vd., 1990: 159) ve kişinin işi dışında, bireysel ihtiyaçlarını da karşılayıp, duygu ve değer yargılarını da etkilemeye başladığı anda iş tatmininden bahsetmek mümkündür (Aksu, 1995: 46).
- Kişinin iş deneyimlerini pozitif duygularla beslemesi sonucu ortaya çıkan durumlar olarak tanımlanabilir (Locke, 1976: 1300; Clark, 1996: 190).
- Çalıştığı işten kaynaklanan, kendini iyi ve işe yarar hissetme derecesidir ve tatmin olma durumunu belirler (Shamir ve Salomon, 1985: 455).
- İnsanların yapmakla yükümlü olduğu işlerle ilgili duygu ve tutumlarının bütünüdür. Birçok etkenden etkilenebilir ve olumlu ya da olumsuz olarak karşımıza çıkabilmesi mümkün bir kavramdır (Chen, 2008: 106).
- İş tatmini çalışanların işlerinden hoşlanıp hoşlanmama durumudur (Bruck ve diğerleri, 2002: 338).
- Genel olarak, örgüt içinde çalışan tüm örgüt üyelerinin benimsediği özel tutumlar grubu olarak tanımlanabilen iş tatmini, kişinin işine karşı gösterdiği tutum ya da tepkilerdir (Kantar, 2010: 19).
- İş tatmini; ücret, yapılan iş, fiziksel çalışma koşulları, sosyal hizmetler, işin geleceği hakkında olan güvenlik duygusu, toplumsal statü, bağımsız karar verebilme, yeteneklerini kullanabilme, sahip olunan yetki ve sorumluluk, başarı,

terfi olanakları, çalışma arkadaşları ve yöneticilerle ilgili olumlu ya da olumsuz duyguların bütünüdür (Demirel, 1989: 13).

Bütün bu tanımlamalar göz önüne alındığında, iş tatminini etkileyen üç farklı boyuttan bahsetmek mümkündür (Luthans, 1995: 170-172). Birincisi; iş tatmininin iş yeri içerisindeki durumlara karşı oluşan tepkilerdir, şeklinde ifade edilir. İkincisi işten alınan verimi ifade eder ve ortaya çıkan ürününü değeriyle birebir etkileşim içindedir. Üçüncü boyut ise; iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı gibi çok sayıda işle ilgili tutumları temsil eder (Akçadağ & Özdemir, 2005: 173; Tella vd., 2007:4; Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007: 75).

Bu tanımlamalardan yola çıkarak iş tatmini ile yaşam tatmini arasında büyük bir bağlantı vardır demek yanlış olmaz. İnsanlar hayatlarının çoğunu işyerinde ve örgüt üyeleriyle beraber geçirdiği için, ikisini birbirinden ayrı düşünmek yanlış olur. İşlerinden tatmin olan bireyler, sosyal hayatlarındaki aktivitelerden de mutlu olacaklarını düşünürlerken, iş tatmini yaşamayanlar hem sosyal hayatlarına hem de geleceklerine kaygıyla yaklaşırlar (Küçük, 2006: 5-6). Çalışanların yaptığı işlerinden tatmin sağlaması, yaşam tatminlerini de olumlu etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla bu durum, bireylerin ruh ve fiziksel sağlığını da olumlu yönde etkileyecektir (Ehtiyar, 1995: 42).

2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Örgüt içinde iş tatminini sağlama veya yükseltmek için, çalışanların kişisel istekleri göz önüne alınarak, kişisel hedefleri yönetim tarafından bilinmeli ve örgüt hedefleri ile uyumu sağlanmalıdır. Bunun yanında çalışanların işe karşı genel tutumlarını etkileyen faktörler birbirleri ile ilişkilidir. Tek bir faktör iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa bile, tek başına belirleyici olmamaktadır (Şahin, 2007: 47). Yöneticiler, çalışanların iş tatmin düzeyinin yüksek olmasını isterler ve bunun için olanakları ölçüsünde çaba harcarlar. Ancak kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir belirleyici olan iş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi için her şeyden önce iş tatminini etkileyen faktörler konusunda sağlıklı bir bilgi sahibi olmak gerekmektedir (Akıncı, 2002: 4). İş tatminiyle ilgili çalışan duyguları, çok sayıda faktör tarafından etkilenmektedir (Chen, 2008: 106). Bu faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grup altında incelenmektedir.

2.2.1. Bireysel Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler genel olarak aşağıdaki gibidir (Kaya, 2004: 38):

Demografik Özellikler

- Cinsiyet
- Yaş
- Eğitim Durumu
- Medeni Durum
- Hizmet Süresi
- Milliyet

Çalışanların Özellikleri

- Kişilik Özellikleri
- Yetenek Bilgi Düzeyi
- Tecrübe
- İşteki Konum
- Roller Arası Çatışma
- Görev Belirginliği
- İşe Katılım
- Zeka
- İçsel ve Dışsal Tatmin

Sonuç Değişkenleri

- İşten Kaçınma
- İş Bırakma Eğilimi
- Örgütsel Bağlılık
- Yaşam Tatmini
- Moral
- Verimlilik

İşletmenin Bireyi Etkileyen Özellikleri

- Çevre
- Ücret
- İşin Zorluk Derecesi
- Terfi Olanakları
- İşin İçsel Özellikleri
- Uygun Ödüllendirme Sistemi
- Beşeri İlişkilerin Düzeyi
- Şirket Özellikleri
- Kurum Tipi
- Çalışma Saatleri ve Koşulları
- İşin İçeriği ve Doğası
- Parasal Ödüller
- Çalışanların Verimli Kullanılabilmesi
- Negatif Duygusallık
- Dış Kaynaklardan Yararlanma
- İletişim
- Kolektivizm
- İşini Kaybetme Korkusu

Birkaç maddeyi detaylıca inceleyecek olursak;

Cinsiyet; Üzerinde en fazla araştırma yapılan iş tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında cinsiyet gelmektedir. Çünkü kadınların ve erkeklerin hayatın içindeki farklı rolleri, onların gelecekte de iş hayatından da, yaptıkları işlerin niteliğinden de farklı beklentilere girmelerini sağlar (Çıtak, 2010: 54). İş ve meslek faktörlerini sabit tutmak üzere, henüz kadının mı yoksa erkeğin mi daha fazla tatmin olduğunu gösteren tutarlı bir delil olmadığı için cinsiyet farklılığının iş tatmini ile ilişkilendirilmesi yanlış olabilir (Kantar, 2010: 60).

İş tatminini çevresel ve genetik bileşenler içinde inceleyen Arvey vd. (1989: 190); cinsiyetin iş tatmini üzerinde anlamlı farklılıklar gösterdiğinin üzerinde durmuşlardır.

Britanya’da İş Tatmini üzerine Clark (1996: 196-197)’in yaptığı araştırmada; erkekler kadınlara göre oldukça farklı niteliklere sahip işlerde ve daha fazla saat çalışmaktadırlar. Bu da iş tatminlerini değişik tutmaktadır.

Akçadağ ve Özdemir (2005: 181)’in insan kaynakları kapsamında 4 ve 5 yıldızlı otellerde yaptığı araştırma sonuçlarında ise, çalışanların iş tatmini ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Sonuç olarak çalışanların iş tatmin düzeyi cinsiyet ayırımından daha fazla, kişisel özellikleri ve beklentileri ile ilgilidir denilebilir.

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 oldukları düşünölmektedir (Aksu, 1995: 81). Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki, yaş ve iş tecrübesi ilişkisiyle iç içedir ve aralarında sıkı bir bağ vardır (Aydın, 2006: 51). Clark (1996: 198) yaptığı araştırmanın sonucunda, yaşlı çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmiştir.

Eğitim Durumu: Yapılan İş tatmini ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkmıştır. Eğitim seviyesi daha yüksek olan kişilerin daha fazla iş tatmini yaşadığı gözlemlenmiştir (Seashore ve Taber, 1975: 354). Bunun nedeni; eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların, eğitim seviyesi düşük olanlara göre daha iyi şartlarda çalışma imkanı bulabilmesidir. Bu nedenle yaptıkları işten daha fazla tatmin sağlayabilmektedir (Arıkan, 2011: 55).

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 işin talepleri ile çatıştığında, rol çatışması 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, 2011: 150).

İş Deneyimi: Çalışma hayatına henüz başlayan veya iş deneyimi az olan çoğu çalışan gerçekçi olmayan beklentilere sahiptir. İş için herhangi bir yere başvuran ve kabul edilen kişi, çalışma koşullarının en üst düzeyini hayal etmektedir. Ancak zamanla iş

hayatının katı gerçeklerini gören ve beklentilerinin gerçekleşemeyeceğini anlayan çalışan, hayal kırıklığı ile tatminsizlik duygusuna kapılır. Zaman içinde iş hayatına ve zorluklarına tecrübe ile alışan kişinin gerçekçi olmayan beklentileri, gerçekçi esaslara dayanacaktır (Köroğlu, 2011: 38).

Kişilik: Çalışanlar, iş hayatlarında kendi kişiliklerini yansıtacak davranışlarda bulunurlar (Arısoy, 2007: 95). Örneğin, sinirli bir kişiliğe sahip olan bir çalışan, çalışma hayatında da asabi davranışlar sergileyecektir ve bu da tatmin düzeyini olumsuz yönde etkileyecektir. Aynı şekilde, hayata olumlu bakabilen, karamsar olmayan çalışanlar ise, iş hayatındaki olumsuz durumlara bile hoşgörü ve erdem ile yaklaşabilecektir ve bu da kişinin tatmin düzeyini olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanların, kendi kişiliğinin kendileri üzerinde yaratmış olduğu olumsuz etkiler, şikayet ve tatminsizliğin önemli kaynaklarından (Arslan, 2011: 20).

Statü: Bireyin bir işletme, bir toplum ya da bir grup içinde, diğer bireylere kıyasla yapılan sıralamada sahip olduğu yer statü olarak bilinmektedir (Samadov, 2006: 20). Bunun yanı sıra, iyi tanınan bir işletmede çalışma veya önemli görülen bir unvana sahip olma da, kişilere toplum içinde bir statü sağlamaktadır (Toker, 2006: 126). Mesleki düzeyde statü yükseldikçe, buna paralel olarak çalışanların iş tatmin düzeyi de yükselmektedir. Örneğin yüksek statülü işlerde çalışanlar, düşük konumlarda bulunanlara göre daha fazla benlik tatmini sağlamaktadır (Dağdeviren, 2007: 28).

Zeka ve Yetenek: Çalışanların zeka düzeyleri tek başına ele alındığında, iş tatmini ile arasında bir ilişki olduğu tespit edilmemiştir. Ancak, özellikle de zeka düzeyi gerektiren işle ilgili olarak ele alındığında, iş tatminini etkileyen önemli bir faktör olmaktadır. Belirli bir zeka seviyesi gerektiren bir iş için, çalışanların IQ zeka seviyesi bu düzeyin üstündeyse, bu iş çalışan için sıkıcı bir hal alarak iş tatminsizliği yaşanacaktır. Aynı şekilde yüksek zeka seviyesi gerektiren bir iş, IQ zeka seviyesi bu düzeyin altında bir çalışana verildiğinde başarısızlık meydana gelecek ve dolayısıyla iş tatminsizliği doğacaktır (Atay, 2006: 71; Dinler, 2010: 18).

Sosyal Yapı: İnsanlar, yaptıkları işlerle geçimlerini sağlama ve gelir elde etmenin yanında, toplum tarafından beğenilme, takdir edilme ve kabul görme duygularını da tatmin ederler. Her ülkenin veya milletin kendilerine özgün kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı olduğu için, iş tatmininin kaynaklandığı faktörler ve önem seviyeleri

toplumdan topluma değişmektedir (Samadov, 2006: 23). Çalışanların sosyal yapısından kaynaklanan kişisel değişkenler, iş ile ilgili değişkenler ile çevresel ve toplumsal değişkenler, çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen faktörlerdir (Alkış, 2008: 71).

2.2.2. İş İle İlgili Faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerin yanı sıra, örgüt tarafından kontrol altında tutulabilecek ve iş tatminine fayda sağlayacak faktörler barındırır. Çalışanların iş tatminini etkileyen başlıca örgütsel faktörler ise, işin kendisi, ücret, terfi etme olanakları, iletişim, çalışma arkadaşları, çalışma koşulları, yönetim ve denetim, iş güvencesi ve iş güvenliğidir.

İşin Kendi Yapısı: Görev olarak algılanan işin, bulunulan örgüte maddi manevi katkısasal bir değer sağlamaktadır (Akşit, 2010: 41). Çalışanın yeteneklerini kullanmaya elverişli olması, yenilikleri öğrenmeye ve gelişime açık olması ve çalışanları yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi gibi unsurları içermektedir (Pelit, 2008: 91).

İşin kendisi, beş iş özelliğini temel almaktadır. Bunlar (Skeja, 2012: 63):

- **Görev Kimliği:** alışanın işini yapıp yapmamasına bağlı olarak ölçülebilen bir özelliktir.
- **Otonom:** alışanın kendi kendine karar verebilme özelliğidir.
- **Görevin nemi:** rgtn içerisindekiler tarafından ve müşteriler tarafından nasıl algılandığı ile alakalıdır.
- **Beceri eşitliliği:** İşin hangi faaliyetlerinde beceri gerektirdiğini gösterir.
- **Görev Geribildirimi:** alışanın performans lmdr.

İşin yapısı kişiye ne kadar uyumlu olursa, iş tatmininin o derece arttığı gözlemlenmiştir (Aydın, 2006: 54; Pulur, 2006: 51).

cret: İşletmeler açısından maliyet olarak görülen ücret, çalışanlar için en büyük tatmin konularından biridir. Çalışanların hayatlarını devam ettirebilmeleri adına şirketin sağladığı en büyük fayda ücret olarak bilinir. Çalışanlar, yaptığı iş ile elde ettikleri creti orantılı buluyorsa ve benzer işi yapan diğer çalışanlarla adil bir ücret sisteminden yararlanıyorlarsa iş tatmin düzeyleri olumlu yönde etkilenecektir (Bozkurt ve Bozkurt,

2008: 5). Burada iş tatminine etki eden adil ücret ile, ücretin miktarından ziyade çalışanlar arasındaki adaletli dağılımı daha etkilidir (Kuşluvan, 2009: 52).

Yapılan araştırmalar çoğunlukla, çalışanların yaptığı işin karşılığı olan ücreti almadığını göstermiştir. Çalışanlar aldıkları maaşı az bularak yakınları ve kendilerini daha yüksek maaş alanlarla kıyaslama yoluna girerler. Bu psikolojik durum da dolayısı ile iş tatminini etkilemektedir (Iverson & Maguire, 1999: 9).

Terfi Etme Olanakları: Örgüt içerisindeki yükselme ve terfi alma durumları çalışanların iş tatminini etkileyen önemli unsurlardan bir diğeridir. Çalışanın terfi alması daha fazla maaş alabilmesi, sorumluluğunun artması ve daha fazla saygınlık kazanması anlamlarını da beraberinde getirmektedir (Kuşluvan, 2009: 54). Çalışanlar genellikle daha fazla sorumluluk alma ve terfi alma niyetindedirler. Bu durum çalışanların iş tatminini de etkilemektedir. Kariyer sisteminin açıkça belirlenmediği ve adil bir terfi sisteminin olmadığı örgütlerde ise çalışanlarda tatminsizlik sorunu yaşanır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 6). Çalışan yapılan işin sonucunda bir mükafat olarak terfi ile güdülenirse, daha yüksek bir pozisyona getirileceğini bilirse, daha da fazla işe bağlılık gösterir ve tatmin düzeyi artar (Aşan ve Erenler, 2008: 205). Çalışanın terfi etmesi, ona maddi destek olmanın yanında, ona sosyal statü de kazandıracaktır. Bu durum çalışanı motive edici en önemli kaynaklardanır (Dinler, 2010: 20).

İletişim: Örgütün bölümleri arasında aktif bir iletişimin olduğu durumlarda, çalışanın örgüte daha da çok bağlı olduğunu ve iş tatminini daha yüksek düzeyde yaşadığını söylemek yanlış olmaz. Böyle durumlarda iş hayatının yarattığı stres de çalışanların iletişimi sayesinde en aza indirilmiş olur (Kim ve diğerleri, 2009: 618). Örgüt içinde çalışanlar iletişim sayesinde, kendilerinden ne beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer örgüt üyelerinin kendileri hakkında ne düşündüklerini öğrenme olanağı bulurlar (Yüksel, 2005: 293).

Çalışma arkadaşları ile düzgün bir iletişim yakalayamayan çalışanlar, kendilerini örgüte ait hissetmezler ve işlerinden ve işyerlerinden soğurlar. Çalışanlar arasında iletişimin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanların daha yüksek iş tatmini hissettikleri yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır (Çalışkan ve Tepeci, 2008: 146).

Çalışma Arkadaşları: Çalışanlar hayatlarının büyük bir kısmını örgütlerinde ve aynı kişilerle geçirdikleri için, çalışanların birbiri ile olan ilişkileri, birbirlerine karşı tutumları ve çalışan arkadaşının işe karşı olan tutumu, çalışanları da etkilemektedir (Tor ve Esengün, 2011: 55). Her birey zevk aldığı ve hoşça vakit geçirebildiği arkadaşlarıyla çalışmak ister (Omarov, 2009: 70). Tam tersi durumlarda; yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile yaşanan gerilimler sonucunda, çalışanlarda rol belirsizliği meydana gelir. Aşırı iş yükü, stres, ümitsizlik, çaresizlik gibi olumsuz duygulara kapılma, özellikle hizmet sektöründe yorucu çalışma temposu nedeniyle halsizlik, yorgunluk ve fiziksel yakınmalar gibi belirtilerin hissedilmesi ve çalışanların işlerine karşı duydukları ilginin kaybolması, dolayısıyla iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Karakuş, 2011: 55).

Çalışma Koşulları: Çalışma yaşamının kalitesini ve işe bağlılığı etkileyen önemli unsurlardan biri de işin koşullarıdır. Çalışma ortamındaki ısı, nem, havalandırma, aydınlatma, gürültü düzeyi, temizlik ve bakım durumları, oluşabilecek tehlikelere karşı alınan önlemler, işe uygun makine, alet ve teçhizatlar çalışma koşullarını belirleyen faktörlerdir (Horozoğlu, 1995: 34). Çalışanların en büyük istekleri bu ortam koşullarının en üst düzeyde sağlanmasıdır. Bu faktörlerin en uygun düzeye ulaştırılması, çalışanların moral yapısını etkileyerek örgüt ile bütünleşmesini kolaylaştırmaktadır (Öz, 2006: 33).

Çalışma saatlerinin aşırı olması da çalışma koşullarını etkileyen önemli faktörlerdendir. Örneğin bir kişi her gün on saatin üzerinde bir çalışmaya maruz bırakıldığında, bu onun zamanla hem fizyolojik hem de psikolojik sağlığını da etkileyecektir ve bu durum çalışanların iş de tatminsizlik yaşamalarına neden olacaktır (Örücü ve Esenkal, 2005: 149).

Yönetim ve Denetim: Çalışanların içinde bulunduğu örgütün yapısı ve denetim mekanizması çalışanlarla örgüt arasındaki ilişkiyi ve dolayısı ile de iş tatminini etkileyen faktörlerdendir. Örgüt ve yönetim yapısının esnek ve çalışanların kararlara katılımını sağlayan bir yapıda olması, çalışanın hem iş tatminine hem de örgüte olan katkısına olumlu yönde yansiyacaktır (Pelit, 2008: 97). Yöneticilerin çalışanları katılımdan uzak tutmaları ve alınan kararlarda fikirlerini almamaları iş tatminsizliğini oluşturur. Yaptığı işler denetlenen, kendi başına karar veremeyen ve özgür davranışlar sergileyemeyen çalışanların zamanla iş tatmini azalmaktadır (Arslan, 2011: 30).

İş Güvenliği ve İş Güvencesi: Çalışanın ne yapacağını, kiminle çalışacağını, ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilmesi durumunda örgüte olan güveni ve iş hakkındaki olumlu düşünceleri artmaktadır. Yöneticilerin bu durum karşısındaki tutumu örgüt içindeki güvencenin sağlanmasında büyük rol oynamaktadır (Çelik, 1987: 119). Çalışanlara olağanüstü durumlar dışında çalışkan ve başarılı olduğu sürece işini kaybetmeyeceği güvencesi verildiğinde, çalışanlar işlerinde daha huzurlu olacaklardır (Akıncı, 2002: 24).

Çalışanlar genellikle, iş akdinin yapılması, sigorta primlerinin ödenmesi, sendikal faaliyetlerin engellenmemesi, işletmede gereken güvenlik önlemlerinin alınması gibi durumları oldukça önemserler. İşletmelerin en azından yasal düzenlemelere uyulmasını arzu etmektedir (Dil, 2005: 76). İş güvencesi sağlama oranı düşük ve insan kaynaklarına önem vermeyen örgütlerde çalışan kişiler her daim işten çıkarılma korkusu yaşadığı için, yaptıkları işten tatmin olmazlar ve dolayısıyla düşük verimlilikle çalışırlar (Küçük Özdemir, 2006: 25).

2.3. İş Tatmini Ve Bazı Örgütsel Davranış Kavramlarının İlişkisi

Bu bölümde, iş tatmini ile örgüt kültürü içerisinde gerekliliği vurgulanan bazı unsurlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

2.3.1. İş Tatmini ve İş Tutumu

Çalışanların işe bakış açısı, işi algılaması ve işe yaklaşımı direkt olarak iş tatminini etkilemektedir. Hangisinin diğerini etkilediği yıllardır yapılan çalışmalar arasında yer alsada bu noktada kesin bir şey söylemek mümkün değildir. Her ikisi de belirli noktalarda birbirini etkiler ve birbirinden etkilenir (Eroğlu, 2000:252).

2.3.2. İş Tatmini ve Moral

Örgüt içerisinde iş tatminine erişememiş çalışanların moral durumu da bu durumdan etkilenecektir ve ikisi de birbirini dolaylı nedenlerle etkilemektedir.

Çalışanların örgüt içerisindeki arkadaşları ile olan iletişimi, davranışları, sorumluluk alabilmesi v.s gibi durumlar direkt olarak iş tatminini ve morali etkileyen durumlardandır. Çalışanın moralinin düşük olması iş tatminini etkilerken, aynı şekilde çalışanın iş tatmini duymadığı noktalarda da morali bozulmaktadır (Eroğlu, 2000:254).

2.3.3. İş Tatmini ve Güdülenme

Gdlenmenin iki önemli özelliği vardır. Birincisi güdülenme, kişisel bir olaydır. Birisini gdeleyen durum başka birisini gdlemeyebilir. İkincisi, güdülenme ancak insanın davranışlarında gözlenebilir (Koçel, 1995:435). Güdülenme kavramıyla tatmin arasındaki ilişki, şartlara ve durumlara bağlıdır. Kimi zamanlarda olumlu, kimi zamanlarda nötr ve bazen de olumsuz olabilmektedir. Tatmin kavramıyla bireyin iç huzuru ve rahatlığı ifade edilmek istenmektedir. Fakat bireyin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmez. Motivasyondan ayrıldığı nokta da burasıdır. Motivasyon, bireyin davranışlarını etkileyerek onu harekete geçirmektir. Oysa tatmin duygusu öznel bir i zevki ve huzuru ifade etmektedir (Eroğlu, 2000:252).

2.3.4. İş Tatmini ve Verimlilik

Çalışanlardan iş tatmini yaşayanlar ile iş tatminine ulaşmayanlar arasında en büyük farklardan biri iş hayatındaki verimlilikten beklenmektedir. Fakat yapılan araştırmalarda iş tatmini ve verimlilik arasında çok güçlü bir bağın olmadığı saptanmıştır. Yine de iş tatmini yaşayan çalışanların iş tatminine ulaşamayanlara göre daha verimli çalıştıklarını söylemek yanlış olmaz (Eroğlu, 2000:252).

2.3.5. İş Tatmini ve Performans

İş tatmini ile performans arasındaki ilişki birçok araştırmaya konu olmuş, kimi araştırmalarda bu iki değişken arasında bir ilişki bulunmazken, kimi çalışmalar ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. İş tatmininin mi performans, yoksa performansın mı iş tatminine yol açtığı üzerinde tartışılan bir konudur. İş tatmini-performans ilişkisi işgörenin aldığı ödüller ve diğer birçok değişkenden etkilenen oldukça karmaşık bir ilişkidir. İş tatmini ve performansın birbirinden etkilenen dairesel bir ilişki içinde olduğunu söylemek, bu anlamda daha doğru olacaktır. Ancak, yapılan çalışmalar söz konusu iki değişken arasındaki ilişkinin çok güçlü değil fakat makul düzeyde olduğunu göstermektedir ve iş tatmini ile performans arasında doğru yönde bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmaktadır. (Spector, 1997:55-56).

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik yapılan nc araştırmalarda  farklı sonuca ulaşılmıştır. Bunlardan ilki Hawthorne araştırmalarına dayanan ve klasik görüş olarak da adlandırılan, işinden tatmin duyan kişinin daha çok

üreteceği ve performansının da yüksek olacağı şeklindedir. Ancak 1955 yılında Brayfield ve Crockett'in yaptıkları araştırmalar, iki değişken arasında güçsüz bir ilişki olduğu ya da hiçbir ilişki olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bu sonuca göre işinden tatmin duyan bir işgörenin daha verimli çalışacağını varsaymak doğru olmamaktadır. Üçüncü görüş ise, tatmin ile performans arasındaki ilişkinin ödülleri gibi birçok değişkenden etkilendiğidir (Uyargil, 1988:9).

2.3.6. İş Tatmini ve Sağlık

İş insanın yaşamının önemli bir parçasıdır. Çalışanın işinden sağladığı tatmin; İşgörenin sağlığını da etkileyecek boyutlara ulaşabilmektedir. Ruhsal sağlıkları açısından işgörenin iş tatmininden oldukça etkilendikleri görülmektedir. Sebebi ne olursa olsun psikolojik tatminsizliğe uğrayan bir kimse, bununla ilgili belli bir davranışsal bozukluk içine girer ve bu hareketini herkese karşı gösterir (Eren, 2000:233-234).

İşinden tatmin olamayan iş görenin iş ve özel hayatında da tatmin olması ve olumlu sonuçlar elde etmeleri beklenmemektedir. İşinden tatmin olamayan bireyin başlıca hissettiği problem, çağımızın hastalığı da olan stres olacaktır. İş stresli hale getiren faktörler hem iş görenden hem de işin niteliğinden kaynaklanmaktadır. Bu faktörler ücret düzeyi, kontrol alanı, iş görenlerin eğitim düzeyi, iş yükü, işin monoton veya çok yönlü olması, işin fiziksel yorgunluğa sebep olması gibi faktörlerdir (Tutar, 2000:242).

2.3.7. İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti / İş Bırakma

Bireylerin işlerinde ayrılma nedenleri çok çeşitli olabilmekle birlikte, örgütlerine verdikleri emek, zaman, çaba ve özveri karşılığında elde ettiklerini yeterli bulmamaları önemli bir neden olarak karşımıza çıkmaktadır (Çakır, 2001:18).

İşten ayrılanların ücret tatminlerinin işte kalanlardan daha düşük olduğunu tespit eden araştırmalar da bu durumu desteklemektedir. Birey örgüte yaptığı katkı, harcadığı çaba, zaman karşılığında istediğini elde edemediğine inandığında bunları elde edebileceği bir başka örgüt arayışı içine girebilmektedir. Bu durum ücretin tek geçim kaynağı olmasıyla da ilgilidir. Eğer birey çok sayıda alternatif iş olanağı bulunan bir sektörde veya işgücü piyasasında ise tatminsizlik durumunda işten ayrılma kararını daha kolay bir şekilde verebilecektir (Çakır, 2006:44-45). Yapılan bir araştırmada yüksek düzeyde genel iş gören tatmini olan örgütlerde çalışan iş görenlerin işten ayrılmayı

düşünmedikleri, iş tatmini düşük düzeyde olan örgütlerde ise işten ayrılmak isteyenlerin olduğu tespit edilmiştir. Burada iş tatmini düzeyi ile isteğe bağlı işgücü devir hızı oranı arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır (Akıncı, 2003:19).

2.4. İş Tatminini Etkileyen Motivasyon Kuramları

İlk olarak 1930'lu yıllarda araştırılmaya başlanan iş tatmini kuramları; temelde kapsam ve süreç teorileri olmak üzere iki ana başlık altında toplanmıştır. Bu çerçevede çalışanların motivasyon ve iş tatminleri etkilediğinden araştırmacıların ilgi odağı olmuş ve bu konuda teoriler geliştirilmiştir (Pelit,2008:44).

2.4.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri; bireylerin içinde bulunduğu ve bireyi belirlenmiş bir davranışa yönlendiren etkenler araştırmaya yönelik teorilerdir. Teorinin varsayımı: Yönetici, personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere bağlı kalmak şartı ile personelini daha iyi anlayıp yönetebilmesi mümkün hale gelir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk ederek, işletmenin amaçlarına yönlenebilir. Kapsam teorileri, özünde bireyleri güdüleyen gereksinimlere dikkat çekmekte ve iş görenlerin iç unsurlarının hareketlerini yönlendirdiğini ve içsel unsurların iş göreni oldukça güdüleyip motivasyonunu arttırdığını söylemektedir (Koçel, 2001: 510).

2.4.1.1. Maslow ve Gereksinimler Hiyerarşisi

Hümanist yaklaşımın kurucularından kabul edilen Maslow, motivasyon ve güdülenmeyle ilgili en detaylı çalışmalardan birini yapmıştır. Maslow'un özünde insanların gereksinimlerinin insanlara neler yaptırabileceği üzerindeki çalışmalar sonucunda, gereksinimi karşılamak amacıyla davranışların doğduğu ortaya çıkmıştır. Buna dayanarak bireylerin hareketlerinin altında gereksinimlerinin yattığını söylemek yanlış olmaz. Maslow bireylerin gereksinimlerini verilen önemin sırasına göre sınıflandırarak "ihtiyaçlar sıralaması" ortaya çıkmıştır. Maslow'un geliştirdiği bu kuram, bireylerin birden fazla gereksinim tarafından güdülendiğini ve bu gereksinimlerin Şekil 1'de sunulduğu üzere hiyerarşik olarak var olduğunun üzerinde durmaktadır. Maslow önem sırasına göre 5 motive edici ihtiyacı belirlemiştir (Daft, 1997: 539).

Bunlar;

Şekil 1: Maslow'un İnsan İhtiyaçlarının Öncelik Sırası



Kaynak : (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996, s. 44)

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine kısaca örnek verecek olursak (Daft, 1997: 539-540);

Temel Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek, su, cinsellik, barınma gibi temel insan ihtiyaçları olarak örnek gösterilir. Örgüt baz alındığında ise uygun bir çalışma ortamı ve asgari gereksinimleri karşılayacak miktarda ücreti temsil eder.

Güvenlik İhtiyaçları: Tehditlerden arınmış güvenli bir fiziksel ve duygusal çevre ve bir yaşam isteğidir. İşletme baz alındığında ise güvenli bir ortamda çalışarak doyurucu bir ücreti ve iş güvenliğini temsil ederler.

Sosyal İhtiyaçlar: İnsanlar tarafından benimsenme, arkadaşlık ilişkileri bir yere ait olma ve sevilme gibi unsurlardır. Örgüt baz alındığında ise diğer çalışanlarla anlaşabilmeyi, çalışmalara katılmayı ve yöneticilerle anlaşabilmeyi temsil eder.

Saygı ve Statü İhtiyacı: Toplumda olumlu bir izlenim bırakmak, başkaları tarafından iyi tanınmak, beğenildiğini hissetmek ve takdir görmek gibi gereksinimlerdir. İşletme baz alındığında ise işletmede bilinmek, yüksek mevkiye ulaşmak ve işletme faaliyetlerine katkıdan dolayı takdir beklemektir.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bireyin kendinin farkında olması ve potansiyelinin üstüne çıkmak, becerilerini keşfetmek ve daha iyi bir birey olmak anlamına gelen gereksinimlerdir. İşletme bu gereksinimlere yönelik olarak insanlara büyüme imkanı

sağlayarak, yaratıcılıklarını teşvik ederek ve sürekli eğitim ile onları geliştirerek karşılık verebilir.

Maslow'un savunduğu ihtiyaçlar iki temel gerçeği vurgular (Hersey ve diğerleri, 1996: 29):

- İnsan sınırsız ihtiyaçları olan bir canlıdır. Bu ihtiyaçlar tatmin edildikten belirli bir süre sonra tekrar ortaya çıkar. Bu insanın yaşamı boyunca devam eder.
- Alt basamak doyurulduktan sonra üst basamağa ulaşılsa bile belirli bir süre sonra tekrar alt basamak ortaya çıkmaktadır.

2.4.1.2. Mc Clelland ve Başarı Teorisi

Henry A. Murray'ın (1938) çalışmaları, Mc Clelland ve Başarı Teorisi Kuramının kaynağı olarak nitelendirilir. Murray'a göre, kişilerin gereksinimleri araştırmacı tarafından gözlenebilecek gereksinimlerden oluşmaktadır. Ancak gözlenebilen davranışlardan çıkarılabilen, insan davranışlarını açıklamak için araştırmacı tarafından kurulan varsayımsal yapılardır (Onaran, 1981: 202).

Maslow'da görülen “ saygı görme gereksinmesi” sendromuna birçok yönlerden benzeyen bu çalışma, bir farkla Maslow'dan ayrılır. Maslow “başarı gösterme” olayını, yada “ başarıya ulaşma” ihtiyacını, “ saygı görme gereksinmesi” sendromunun bir başlangıcı olarak kabul ederken, Mc Clelland aynı durumu kişisel güdülenmenin ana kavramlarından biri olarak görür. Hatta daha büyük bir ehemmiyetle ortaya koymaya çalışmıştır (Kaynak, 1995: 129).

Motivasyon ile iş yaşamının bağlantısını, kişisel normlardan yola çıkarak ulusal normlarda ele alan David Mc Clelland, bireylerin gereksinimlerini üç grupta toplamıştır. Bu üç grup:

Bağlılık güdüsü; bireyin kendi dışındaki insanlar veya grupla da ilişkisi içerisinde bulunması durumudur. Bütün bireylerin belirli insanlarla bağlılık ilişkisi bulunmaktadır ve onlarla çeşitli şekillerde geliştirilmiş arkadaş ve dost çevreleri bulunur. Bu ihtiyaçlar da kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Kimi insanlar dost ve arkadaş çevresi edinip onlarla olmaktan hoşlanabilirken; kimileri sorunlarını yalnız başına çözmek ve ailesi ile yakın akrabaları dışında dostluk bağlarını kurmaktan kaçınma eğilimi gösterebilirler.

Bütün bu durumlara rağmen her insanın bir şekilde parasal ya da sosyo-psikolojik yönden bağlı olduğu belirli bir çevresi bulunmaktadır.

Güç güdüsü; bireyin özel veya nesnel çevresiyle olan ilişkilerinde, her türlü etkileme araçlarını ellerinde bulundurma aracılığıyla çevrelerine egemen olma isteklerini belirtir. Bu ihtiyaç iki şekilde ortaya çıkar. Birincisi kişisel güç kazanma, ikincisi; sosyal güç kazanma ihtiyacıdır. Üstün olmak ve başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar bireyleri başka insanlarla çekişme ve çatışmaya itebilmektedir.

Başarı güdüsü; bu üç gruptan en çok başarı güdüsünün kişiyi ve toplumun etkisi altında bırakacağını savunmaktadır. Kişilerin faaliyetlerinde başarısız olma endişesi genel olarak çok fazla endişeye ve korkuya neden olmaktadır. Bu durumun aşılabilmesi durumunda kişi, başarılı olmak için çalışmalara yönelecektir (Şahbaz, 1998: 7).

2.4.1.3. Herzberg'in Hijyen Teorisi

Güdülenme konusunda geliştirilmiş kuramlardan birisi de Frederick A. Herzberg'in "Çift Faktör Kuramı" ya da "Hijyen- Motivasyon Kuramı" olarak bilinen yaklaşımıdır. Psikolog Frederick Herzberg tarafından ortaya atılan bu teori, gereksinimlerin sınıflandırılmasından sonra en çok kabul gören motivasyon kuramı konumundadır. Herzberg de temelde Maslow gibi güdülemenin özünde gereksinmelerin varlığını savunmuştur (Abraham, 1978:). Herzberg'in Hijyen Teorisi iki grupta değerlendirilmektedir. Bunlar (Silah, 2000, s. 74) :

İçsel faktörler (Güdüleyici Faktörler): Yapılacak işin tanımında yer alan içsel etmenlerden; sorumluluk bilincine sahip olmak, kişinin kendine duyduğu saygı ve kendini ispat etme imkanları, başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkanlarının olması gibi bireyi güdüleyici faktörlerden bahsetmek mümkündür. Herzberg'in hijyen teorisine göre işin yerine getirilmesi veya başarı sonuçlarının gözlenmesi, bireyin yaptıklarının üstleri ve arkadaşları tarafından takdir edilmesi, bireyin belli ölçülerde sorumluluk yüklenmesi, işte yükselme olanaklarının artması ve bireyi geliştirme ile ilgili fırsatlar yaratılması, gibi sonuçlar doğurur (Yalçın, 1991: 208).

(Dışsal Faktörler): Dışsal Faktörler ise işin fizyolojik, güvenlik ve sosyal gereksinimleri karşılayan özellikleri ile fiziki çalışma şartları, ücret ve diğer ödemeler, şirket politika ve uygulamaları gibi daha alt düzey gereksinimlerini gideren ve iş doyumsuzluğuna mani olucu etmenlerdir (Yüksel, 1997: 126).

2.4.2. Süreç Teorileri

Motivasyon sürecinde buraya kadar araştırılan kapsam teorileri; gereksinimlerin, hedeflerin ve güdülenme için gerekli görülen çevre faktörlerinin açıklanması ile ilgilenmiştir. Süreç teorileri ise; iş görenin gereksinimlerini incelemek bir yana üretime ne için yönelmesi gerektiğini ve bunun için ne yapılması gerektiğini, daha verimli olabilmek için hangi faktörlerin daha gerekli olduğunu inceleyerek iş görenin motive yapısının işleyişini ortaya çıkarmayı hedef edinmiştir (Sapançalı, 1992: 33).

2.4.2.1. Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi

Şartlandırma ve Pekiştirme teorisi, Harvard’da görev yapan B. F. Skinner tarafından ortaya atılmıştır. Motivasyonu incelemek adına, etkili bir unsur olarak görülüp, dikkat çekmiştir. Skinner davranışçı bir psikolog olarak; güdü, gereksinim, tutum gibi kişilerin “içsel” hallerini açıklayan olguları gözlemlemiştir. Bu olgular izlenerek anlaşılamadığı için de herhangi bir davranışa sebebiyet verdiğine inanmaktadır. Skinner’a göre sadece ve sadece hareketler izlenerek, bu davranışlara ilişkin yorumlamalar yapılabilir. Bu davranışın sebepleri olarak da herhangi bir açıklama getirmeye çalışmazlar ve yeniden izlemeye ve tanımlamaya çalışmışlardır. Örnek vermek gerekirse; herhangi bir bireyin tok olduğu için yemek yemediğini söylemesi, o bireyin yaptığı davranışı açıklamaktan ziyade onu yeniden tanımlamaktır. Skinner’a göre bireyin davranışlarının nedenini bireyin içsel dünyasında arayamayacağımıza göre mutlaka bireyin çevresine bakmalıyız. Bireyin kalıtsal özellikleri de etkilidir fakat çevre kadar etkisinin olmadığını savunmuştur (Onaran, 1981:261).

Pekiştirme kuramını motivasyon için kullanmak isteyen bir yöneticinin dikkate alması gereken bazı önemli noktalar bulunmaktadır. Bunlar (Koçel, 1989:315) :

- İşletme bakımından istenen ve istenmeyen hareketler belirlenmeli ve net bir şekilde ifade edilmelidir,
- İstenildiği düşünülen davranışlar işgörenlere açık ifadelerle belirtilmelidir.

- Mümkün olan her fırsatta örgüt içerisinde ödüllendirme kullanılmalıdır.
- Örgüt içerisinde olaylara hızlıca tepki gösterilmelidir aksi takdirde araya girecek uzun bir zaman, neticenin hareketler üzerindeki etkileri azaltabilir ve örgüt içerisindeki örgüte duyulan güven duygusunu sarsabilir.

2.4.2.2. Vroom ve Beklenti - Değer Teorisi

Beklenti-Değer modeli; bilişsel süreçlerle bireysel davranışın aıklanđıęı önemli bir teoridir. Gereksinme, motive, dürtü çıkışlı motivasyon süreçlerini veren Maslow, Herzberg ve Mc Clelland'ın motivasyon modellerinin dışında bir yaklaőım sergilemektedir.

Bu model genelde ‘‘araç – instrument’’ veya ‘‘beklenti – expectancy’’ teorileri adıyla anılan gruba oluşturmaktadır. Söz konusu teorilerde motivasyon bilişsel algılama süreçleri üzerinden gerçekleőmektedir. Sonusal değerlerin önemi de motivasyonu belirleyici etkidedir. Bu tür motivasyon modellerine verilen bir diğer ad ise ‘‘extrinsic – dışsal’’ motivasyon modelleridir. Diğer model grubu ise ‘‘ihtrinsic – içsel’’ olarak anmak mümkündür (Kaynak, 1995:134-135).

2.4.2.3. Adams'ın dl Adaleti (Eşitlik) Teorisi

Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teori; bireylerin çalışma arkadaşları ile kendilerini kıyaslamalarını inceler. Aynı ortamda iş gören bireyler hem iş için harcadıkları mesaiyi hem de iş sonucunda elde ettikleri dlleri kıyaslama yoluna giderler. İş görenlerin bu kıyaslama tavrı sonucunda hissettikleri eşitlik ya da eşitsizlik algısı, bireylerin hem işe yaklaőımını hem de işletmeye olan yaklaőımını belirler. Teorinin asıl fikri, çalışanların işyerlerinde adil bir biçimde değerlendirildiklerinden emin olmak istemeleridir. Ve bu adil tutum çalışanın iş motivasyonunu etkiler (Koçel, 1989:320; Luthans, 1981: 197). Yapılan araştırmalarda, çalışanların rgttten elde ettikleri ödüllerle aynı Őartlırda alıőan başka birine verilen dlleri mukayeseye gitmelerinin nedenlerinin; iş görenin örgütteki adaleti test etmeye çalıőtıklarını, sonucu öğrenmek istemeleri sonucu çıkmıştır. Çalışanlar bir bakıma sarf edilen emek, zeka, donanım ve deneyimlerini örgüt için bir nevi ham madde olarak görürler ve bu verilerin sonucunda ortaya koydukları baőarıların karőtılıęını eşit olarak alıp almadıklarını

değerlendirirler. Bireylerin işletmelerden aldıkları ödüller, maaş artışı ya da primler, sosyal bazı yardımlar, yetki artışı gibi şeyler olabilir. Eğer bir eşitsizlik söz konusu olursa bireyin örgüte olan inancı sarsılmaktadır (Eren, 2003:535).

Birey eşitsizliği farkettiğinde; yaptığı işten tedirgin olma, çevresine karşı uyum gösterememe ve zorlanma başlar. Hissedilen eşitsizliğin şiddeti arttıkça, adaletsizliğin sebep olduğu zorlanmadan kaçmak isteme yönelimi de artan ivme kazanacaktır. Hissedilen eşitsizliğin şiddeti arttıkça iş görenin örgüte duyduğu güvensizlik de artacak, çalışanın eşitsizlik algısı, makul sınırı aşmaya başlar ise, çalışanlarda davranış bozuklukları baş göstermeye başlayacaktır. Bu davranış bozuklukları; iş üzerindeki çalışma azlığı, örgütte ilişki bozukluğu, yetki kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçma, devamsızlık, örgüte yabancılaşma gibi işlevsel bozukluklar olarak şekil göstermeye başlar (Başaran, 1991:162).

Bireyin eşitsizliği hissettiği anda 6 şekilde davranış göstermesi beklenmektedir. Bunlar (Kırel, 1996:173; Koçel, 1989:321; Robbins, 2003:51; McShane & Von Glinov, 2003:147; Onaran, 1981:171):

1. Bireyin sarf ettiği gayreti değiştirmesi (iş görenlerin işe tutumlarını değiştirmesi, bir nevi gereken emeğin kullanılmamaya başlaması),
2. Bireyin neticenin değiştirilmesini istemesi (Ücret artışı talebinde bulunması ya da ödül talebinde bulunulması),
3. Çalışanın hissettiklerini sorgulaması: Çalışan hedef ve amaçlarını, ödüllerle kıyaslamaya başlar ve kendi sarf ettiği emek ve aldığı ödül bağlantısını daha farklı değerlendirir. Ortada gerçekten yapılan bir adaletsizlik varsa da bunu yenmeye çalışmak oldukça zordur fakat, örgüt kurallarını ve gidişatı değiştiremeyeceğini anlayan bireyler bu yolu deneyebilir.
4. Bireyin diğerlerinin görüşlerini değiştirmeye çalışması ve diğer çalışanların harcadıkları emekleri azaltmak için çaba sarf etmesi: Kendisini kıyasladığı diğer çalışanların toplam verilerini ve alacakları motivasyon araçlarını değiştirmeye (düşünsel olarak da olabilir) ya da iş bağlantılarının çerçevesinden ayrılmaya mecbur bırakmaya başlaması için çalışmalar yapmasıdır. Kıyaslamaya girdikleri çalışanın emeğini azaltmaya çalışmak yerine, kendi emeğini arttırmak ya da, karşıdaki çalışanın

ödül hakkındaki düşüncelerini bozmak yerine kendi kanılarını değiştirmek daha kolay olacaktır. Aynı zamanda kendi çabalarını daha üstün görmeye çalışmak daha başarılı bir çalışma olacaktır.

5. Kıyaslamaya girilen çalışanın ya da takımın değiştirilmesi: Kendi emeği ile başka bir çalışanın emeğini kıyaslayan kişi bu aşamada kendini kıyaslamak için başka bir çalışanı seçer. Fakat bu değiştirme çerçevesinde, kıyaslamaya gidilen kişi uzun zamandır aynı kişi ise, bu değişim süreci baya zor gerçekleşir.

6. Bireyin işi terk etmesi (istifa etmek, bulunulan konum içerisinde değişim, işe devam etmeme). Bu aşamada iş gören bağlantı çerçevesinden çıkar; ödül veya terfide hissedilen adaletsizlik bir çatışmaya neden olmuş ise, çalışanda bu çatışmayı bitirme konusunda başarılı olmamışsa, çalışılan işi terk edebilir ya da imkanlar dahilinde işe gelmemeyi tercih edebilir.

2.4.2.4. Locke’ın Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı Teorisi

1968’de Edwin A. Locke tarafından yapılan bireysel amaç ve iş başarısı teorisi; bireyin davranışlarının, bilinçli amaçlarının ve niyetlerinin bir sonucu olduğu ileri sürülmektedir. Bu nedenle, hedefler daha verimli bir şekilde faaliyette bulunmak için iş görenlerin hareketlerini yönlendirme ve motivasyon açısından önemli bir etkidir (Özgener, 1996:84).

Geliştirilen amaç kuramı; insanın amaçları uğruna bilinçli olarak ve isteyerek eylemde bulunacağı tezi üzerinde durulmuştur. Bu teze göre; iş gören işinde, kendine uygun amaçlar koymaktan; bu amaçlara ulaşmak için çaba harcamaktan ve amaca ulaşmaktan haz duyarak hareket eder. Duyulan bu haz; bireyi, kendi belirlediği hedefe ulaşabilmesi yönünde motive ederek örgüt bağlılığına da katkıda bulunmuş olur (Başaran, 1991:161).

Edwin’in geliştirmiş olduğu bu teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Bu modelin başlıca özellikleri aşağıdadır (Koçel, 1989 :525):

- Kişinin kendi hedef ve amaçları, bireyi en çok etkileyen, güdüleyici faktörlerdir.
- Bireyin hedef ve amaçlarını içsel ödüller etkileyerek, davranışlarını yönlendirir.

- Bireyin algıladığı ödüller (tatmin olduğu değerler) ve gerçekte var olan değer standartları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi sonucu asıl davranışlar ortaya çıkar.

2.5. İş Tatminini Ölçme Yöntemleri

İş tatminini ölçmek ve çalışanların ihtiyaçlarını algılayabilmek adına yapılan bazı ölçme teknikleri vardır. Bu teknikler; Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi, İş Tanımlama Endeksi, Minosata İş Tatmin Ölçeği ve Anket ve Mülakat Yöntemi'dir. Bu bölümde bu ölçüm yöntemleri ile ilgili bilgiler verilecektir.

2.5.1. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi

Birbirinden farklı iş kuramlarının karşılaştırılmasıyla iş tatminini ölçen bu ölçek, Porter tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini ilke olarak benimsemekte ve Porter Maslow'dan hareketle çalışanın algılamış olduğu mevcut şartlar ile ideal olarak gördüğü şartlar arasında bir bağlantı kurarak iş tatmini ya da tatminsizliğini belirlemektedir (Tümgan, 2007: 30).

2.5.2. İş Tanımlama Endeksi

1969 yılında ortaya atılan İş Tanımlama Endeksi Ölçeği, Smith, Kendal ve Hulin adlı bilim adamları tarafından ortaya atılmış, daha sonra 1987 yılında tekrar üzerinden geçilerek, Johnson, Smith, Tucker, Schneider ve Dachler tarafından günümüzde kullanılan haline almıştır. (Ergin, 1997: 26).

Smith, Kendal ve Hulin iş tatminini etkileyen, beş boyutun üzerinde durmuşlardır. Bunlar (Ergin, 1997: 26) ;

- İşin kendisi: işin bireyle örtüşüyor olması
- Ücret: ücretin adaletli bir şekilde dağıtılıyor olması
- Terfi: Örgütte adil bir terfi sisteminin olması
- Yönetim: Yöneticilerin çalışanlara fırsat eşitliği sağlıyor olması
- Çalışma Arkadaşları: İş arkadaşlarının teknik ve sosyal anlamda destek olma durumları.

2.5.3. Minosata İş Tatmin Ölçeği

Bu ölçek 1967 yılında R.V. Davis, D.J. Weiss, G.W. England ve L.H. Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin özellikle üzerinde durduğu konu ise, çalışma şartları ile çalışan tatmini arasındaki ilişkidir (Toker, 2007: 96). Öncelikle çalışanların işlerinin genel yapısı ve işlerinin çalışmada algı yaratan etkenleri birer ölçüm faktörü olarak düşünülür. Bu faktörlere bağlı olarak geliştirilen ölçek, cevaplayacak kişiye sunulur ve çalışan kendine uygun olanı işaretler. Bu işaretlemenin sonucuna bağlı olarak çalışanın iş tatmini ölçülmüş olur (Erdoğan, 1996: 258).

2.5.4. Anket ve Mülakat Yöntemi

Anket ve mülakat yönteminde, iş tatminini ölçmek için belirli ölçeklere bağlı kalınmaz. Mülakat yoluyla iş tatmininin ölçümü olayın derinlemesine analizine olanak verir. Mülakata katılan kişi, yapının dikkatini çekecek herhangi bir şey söylese o konu üzerinde derinlemesine konuşulabilir ve o konu çözüme kavuşturulana kadar mülakatı yapan istediği soruları sorabilir. Mülakat yönteminde en temel özellik objektiflik gerektiriyor olmasıdır. Soruların soruluş biçimi veya aldığı cevapları doğru kaydetme de elde edilen bilgilerin tamlığını ve objektifliği direkt etkileyecektir. Bu yöntem işletmede haberleşme fırsatı yaratır. Anketin hazırlanması, uygulanması ve cevapların değerlendirilmesi sırasında yönetim ile yönetilenlerin tatmine dönük konularda haberleşme fırsatı elde etmesi mümkün hale gelecektir (Tor, 2011:13).

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL GÜVENİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ANTALYADA 4-5 YILDIZLI OTELLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Mevcut konuda son beş yılda yapılmış çalışmalara göz atıldığında araştırmaların çoğunun örgütsel güvenin bizim çalışmamıza paralel şekilde çalışan bağımlılığı ve iş tatmini üzerine yoğunlaştığı görülmektedir.

Tablo 1. Konu ile ilgili yapılmış geçmiş çalışmalar

MERVE AKTUĞ	2016	Örgütsel adalet ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerine etkisi	Yüksek Lisans
ZEYNEP ÖZDERE	2015	Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yeterlilik düzeyleri ile örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi	Yüksek Lisans
YASEMİN MELEK FİNDİKÇİ	2015	Etik liderliğin yöneticiye güvene ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine ampirik bir çalışma	Yüksek Lisans
UMUT ÇELİKER	2015	Öğretmenlerin yönetime katılım algıları ve beklentileri ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi	Yüksek Lisans
TAYFUR SÜLEYMAN KOÇ	2015	İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının örgütsel güven ve iş tatminine etkisi: Alanya'da konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma	Yüksek Lisans
ŞERİF AHMET DEMİRDAĞ	2015	Örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişki: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma	Yüksek Lisans
SİBEL ÖZAFŞARLIOĞLU	2015	Örgütsel adalet ile örgütsel güven ilişkisinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü ve bir alan araştırması	Doktora
ÖZLEM PAŞA	2015	Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi	Yüksek Lisans
OYTUN BORAN SEZGİN	2015	Algılanan örgütsel destek ile içgirişimci davranışı ilişkisinde örgütsel güvenin rolü	Doktora
ONUR ÖZTÜRK	2015	Spor tesislerinde örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven ilişkisi	Yüksek Lisans
NURTEN EBRU ÖZDEMİR	2015	Whistleblowing (bilgi ifşasının) örgütsel güvene etkileri üzerine bir alan araştırması	Yüksek Lisans
MUTLU KIRATLI	2015	Örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel güvenin aracı rolü: Ev mobilyası üretimi yapan işletmeler üzerinde bir uygulama	Yüksek Lisans
MEHMET ÖNDER	2015	Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan personelin örgütsel güven algıları: Ankara ili örneği	Yüksek Lisans
KERİME CESUR YEŞİLÇİMEN	2015	Hemşirelikte örgütsel sinizm ve örgütsel güven ilişkisi	Yüksek Lisans
KADİR YILMAZ	2015	Öğretmenlerin örgütsel güven ve farkındalık algıları ile okulların etkililik düzeyleri	Yüksek Lisans
HARUN YILDIZ	2015	Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir alan araştırması	Doktora
GÖKHAN KAHVECİ	2015	Okullarda örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler	Doktora
FERHAT ÇELİK	2015	Örgütsel güvenin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi: Resmi - özel öğretim kurumlarında bir araştırma	Yüksek Lisans
FERDA ÜSTÜN	2015	Örgütlerde sıklık-esneklik boyutunun örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansına etkisi: Türkiye'nin öncü sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma	Doktora

FATMA KALKAN	2015	İlköğretim okullarında mesleki öğrenme topluluğu ile bürokratik yapı ve örgütsel güven arasındaki ilişki	Doktora
FATİH EROĞLU	2015	Zorunlu yerdeğişikliği (Rotasyon) yapan eğitim yöneticilerinin örgütsel güven algıları üzerine bir inceleme	Yüksek Lisans
FATİH EKİNLER	2015	İşgörenler açısından toplam kalite yönetimi uygulamalarının örgütsel güven üzerindeki etkisi: Örgütsel adaletin aracı rolü	Yüksek Lisans
ETEM KILIÇ	2015	Otantik liderlik ve örgütsel güven: Bir uygulama	Yüksek Lisans
ERHAN BOĞAN	2015	Çalışanlar tarafından algılanan kurumsal sorumluluk faaliyetlerinin örgüte güven üzerindeki etkisi: Alanya'daki dört ve beş yıldızlı otellerde bir uygulama	Yüksek Lisans
EMRAH BOZKURT	2015	Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki	Yüksek Lisans
DENİZ TUGAY ARSLAN	2015	Hastane idari personelinin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi	Yüksek Lisans
BİLGEN ÖZLÜK	2015	Hemşirelik hizmetlerinde yeniden yapılanma sürecinin hemşireler tarafından değerlendirilmesi	Doktora
ADİL YAZICIOĞLU	2015	Eğitimcilerde örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (Bursa örneği)	Yüksek Lisans
YAKUP AKYEL	2014	Örgütsel adalet ve örgütsel güven ilişkisi	Doktora
SELCAN GÜLER	2014	Örgütlerde güven algılamasının örgütsel sinizm üzerine etkisi ve bir araştırma	Yüksek Lisans
SEDA KANTARCI	2014	Çalışma ortamında geribildirim ve sonuçları	Yüksek Lisans
REYHAN ÖNAL	2014	Halk eğitimi çalışanlarında örgütsel güven ve mesleki motivasyon düzeyinin incelenmesi	Yüksek Lisans
ÖZGE ÖZKAN	2014	Sağlık çalışanlarının iş tatmini, kurumsal güven ve kurumsal bağlılık boyutları itibariyle incelenmesi: Malatya Devlet Hastanesi sağlık personeli üzerine analitik bir çalışma	Yüksek Lisans
OKTAY YANIK	2014	Ahlaki liderliğin çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine etkisi: Örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı rolü	Doktora
NURİ ÇELİKER	2014	İnsan kaynakları uygulamaları kapsamında örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel güveni üzerindeki etkisi	Yüksek Lisans
MUSTAFA YILDIRIM	2014	Psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel güven ve örgütsel sinizm ile ilişkisi: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma	Doktora
MUSTAFA HAMİ AY	2014	Okul yöneticilerinin kültürel liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki	Yüksek Lisans
MUSAB IŞIK	2014	Çağrı merkezlerinde takım çalışması ve örgütsel güven ilişkisi	Yüksek Lisans
MURAT URAY	2014	Müşteri odaklılık ve örgütsel güven ilişkisinde örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü ve bir araştırma	Doktora
MEYSAM KARIMI BAKHSHKANDİ	2014	Türkiye ve İran'daki bazı devlet üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel güvene ilişkin görüşleri (Ankara ve Tahran örneği)	Yüksek Lisans
METİN ATAY	2014	Mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe etkisi: Bir uygulama	Yüksek Lisans
MEHMET BAHADIR KALIPÇI	2014	Konaklama işletmelerinde en iyi insan kaynakları uygulamalarının örgütsel güvene etkisi: Manavgat örneği	Yüksek Lisans
İHSAN ÖZÜBERK	2014	İlkokul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine etkisi	Yüksek Lisans
İBRAHİM SANDAL	2014	Örgütsel güven ile verimlilik arasındaki ilişki	Yüksek Lisans

HÜSEYİN YAVUZ	2014	Çalışanların örgütsel adalet boyutlarına ilişkin algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki: Isparta ilinde görevli hemşireler üzerine bir araştırma	Doktora
HİLAL BOZKURT YILDIRIM	2014	Örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma	Yüksek Lisans
HANDE TOSUNOĞLU	2014	Liderlik tarzı algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracı rolü: Bir örnek olay incelemesi	Yüksek Lisans
H. MÜGE CANTEKİN	2014	Türk kuyumculuk sektöründe güvenin karanlık yüzü: Nitel bir değerlendirme	Doktora
GÜLSÜM DİŞİOĞLU HABERAL	2014	Örgütsel çatışma nedenleri, örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel güven arasındaki ilişki	Yüksek Lisans
GUZEL SADYKOVA	2014	Örgütsel güven oluşturmada manipülasyon tekniklerinin etkisi: Türkiye – Tataristan karşılaştırması	Doktora
EYÜP BAYRAM ŞEKERLİ	2014	Güvenilirliği yüksek örgütlerde örgütsel bağlılık ve örgütsel öğrenme kabiliyeti ilişkisi üzerine bir araştırma: Türk hava trafik kontrol örgütlenmeleri örneği	Doktora
ESRA YALÇIN	2014	Özel dersanelerde çalışan öğretmenlerin örgütsel güven ve iş doyumu arasındaki ilişki düzeyleri	Yüksek Lisans
EMRE UYSAL	2014	Lise öğretmenlerinin örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki	Yüksek Lisans
DERYA YILMAZ	2014	Dağıtılmış liderliğin örgütsel güven ile algılanan örgütsel destek ve okul başarısıyla ilişkisi	Doktora
DEMET ZAFER GÜNEŞ	2014	İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven ve kolektif yeterlik algıları ile örgütsel farkındalık düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi	Doktora
DAMLA AYDUĞ	2014	İlkokulların örgüt sağlığı ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi	Yüksek Lisans
CELAL YILMAZ	2014	Örgütsel güven ile tükenmişlik arasındaki ilişkide algılanan örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi: Uygulamalı bir çalışma	Yüksek Lisans
BOEUN LEE	2014	Örgütlerde kültür ile güven arasındaki ilişkinin incelenmesi	Yüksek Lisans
ZÜLFİYE ACAR	2013	Kurum içi iletişim sürecinde kadın yöneticiler teorik ve uygulamalı bir çalışma	Doktora
YUSUF SEZER SEVİNÇ	2013	İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki (Uşak ili örneği)	Yüksek Lisans
YEŞİM ŞAMAR YILMAZ	2013	İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin incelenmesi: İzmir ili örneği	Yüksek Lisans
YELİZ ALTUN	2013	Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının etkisi	Yüksek Lisans
SEMRA UÇAR ŞAHMELİKOĞLU	2013	Ortaöğretim öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel güven düzeyi ile örgütsel kültür düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi (İstanbul ili Pendik ilçesi örneği)	Yüksek Lisans
OSMAN USLU	2013	Güç mesafesi algısının örgütsel güvene etkisi: Bir devlet üniversitesi örneği	Yüksek Lisans
MERVE SEDA KARCIOĞLU	2013	Örgütsel ortamda algılanan güven düzeyinin sinizm üzerindeki rolü: Atatürk Üniversitesi idari personeli üzerinde bir araştırma	Yüksek Lisans
MERVE KIRBAŞLAR	2013	Çalışanların etik iklim algılarının, örgütsel güven algısı ve üretkenlik karşıtı davranışlar ile ilişkilerinin incelenmesine yönelik bir araştırma	Yüksek Lisans
MEHMET KADİR TORUN	2013	Turizm alanında lisans ve önlisans eğitimi veren kurumlarda etik iklimin kuruma güven üzerindeki etkisi	Yüksek Lisans
LEYLA AFŞAR	2013	Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Konuya ilişkin bir araştırma	Yüksek Lisans
HAKAN ÇİNTAY	2013	Meslek liselerinde öğretmenlerin örgütsel güven algıları: İzmir ili örneği	Yüksek Lisans

GÜL KURUM	2013	Trakya Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının örgüt sağlığı algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki	Yüksek Lisans
EBRU ÖRMECİ	2013	Örgütsel adalet algısının örgüte bağlılık aracılığıyla üretkenliğe aykırı çalışma davranışlarına etkisinde kuruma güvenin rolü	Doktora
DUR SUN EĞRİBOYUN	2013	Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği)	Doktora
CUMALİ TEKİN	2013	İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okula güven ile iş doyumlarının incelenmesi: Gaziantep ili örneği	Yüksek Lisans
CEM KAHYA	2013	Dönüştürücü ve etkileşimli liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü	Doktora
ZEYNEP BEYHAN SOYCAN ERTÜRK	2012	Ankara ili genel lise öğretmenlerinin örgütsel güven algıları ve denetim odağı ile ilişkisi	Yüksek Lisans
SUPHİ BALCI	2012	Öğretmenlerin Eğitim Müfettişlerinin denetim stillerine ilişkin algıları ile güven düzeyleri arasındaki ilişki	Yüksek Lisans
SERHAT ERAT	2012	Örgütlerde algılar, roller ve yüklerin örgütsel stres ve çalışan sonuçlarına etkisi: Üniversitelerde bir uygulama	Doktora
SABAHATTİN TEKİNGÜNDÜZ	2012	Örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel güven ve iş tatmininin etkisinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması	Doktora
RÜVEYDE GÜRBÜZ	2012	Algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ilişkisi	Yüksek Lisans
PELİN KANTEN	2012	İşgörenlerde işe adanmanın ve proaktif davranışların oluşumunda örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşmenin önemi	Doktora
ÖZLEM TAŞ	2012	Örgütsel bağlılık,örgütsel güven ve iş doyum arasındaki ilişki:Özel bir hastane örneği	Yüksek Lisans
OSMAN SERAY ÖZKAN	2012	Örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki: Kocaeli Emniyet Müdürlüğü örneği	Yüksek Lisans
ONUR KÖKSAL	2012	Sosyal değişim teorisi çerçevesinde güven ve algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerine etkisi	Doktora
MUHAMMED SERHAT SEMERCİOĞLU	2012	Özel ve kamu hastanelerinde çalışan tıbbi sekreterlerin iş doyum ve örgütsel güven düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik bir alan çalışması	Yüksek Lisans
MELEK KARAÇAY ŞEVİK	2012	İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişki	Yüksek Lisans
KEMAL GÜR	2012	Aile şirketi algısı ve kariyer seçimine etkisi	Yüksek Lisans
HAŞİM CÜCE	2012	Örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde yöneticilere duyulan güvenin aracı etkisi	Yüksek Lisans
F. GAMZE BOZKURT	2012	Yetki devrinin psikolojik güçlendirme ve amirin algılanan sosyal kaytarması ile ilişkisinde amire duyulan güvenin düzenleyici etkisine yönelik bir araştırma	Doktora
EMRAH TOKGÖZ	2012	Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki	Yüksek Lisans
ELİF ÇATAK	2012	İlköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilerinde gözlemledikleri ego durumları ile örgütsel güven arasındaki ilişki	Yüksek Lisans
DOĞAN GÖKDUMAN	2012	İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi	Yüksek Lisans
ÇETİN ERDOĞAN	2012	İlköğretim okullarında güven kültürü ve önyargı ile ilişkisi	Doktora
CENK AKSOY	2012	İnsan kaynakları yönetiminde örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak çalışanların adalet algıları açısından güven faktörünün incelenmesine yönelik bir araştırma	Yüksek Lisans
CEMİL SERHAT AKIN	2012	Kurumların ve sosyal sermayenin ekonomik büyüme üzerine etkisi	Doktora

CANAN YANIK	2012	Örgütsel sessizlik ile güven arasında ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma	Yüksek Lisans
ABİDİN NARMAN	2012	Öğretmenlerin örgütsel güvenleri ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki(Ümraniye ilçesi örneği)	Yüksek Lisans
ABDULLAH YILMAZ	2012	Psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin analizi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma	Yüksek Lisans
RAFET İŞLEYEN	2011	İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile öğretmen performans yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki	Yüksek Lisans
MEVSİM ZENGİN	2011	İlköğretim okullarında örgütsel güven ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki	Yüksek Lisans
KÜBRA ALTUNKAYA	2011	Örgütsel güven ile insan kaynakları fonksiyonlarından performans değerlendirme arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama	Yüksek Lisans

Kaynak: Yök Tez Veri Tarama Sayfası

3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmada otel işletmeleri yöneticilerinin çeşitli faaliyetlerdeki uygulamaların etik boyutu ile ilgili görüşlerinin alınmasında anket tekniğinden faydalanılmıştır.

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket, konuyla ilgili olarak benzer amaçlarla (değişik sektör ve işletme türlerine yönelik olsa da) şimdiye kadar yapılan araştırmaların ve özellikle anket tekniği kullanılarak yürütülen uygulamalı çalışmaların incelenmesi ve araştırmacı tarafından turizm sektörü ve otel işletmelerindeki iş ilişkilerinden doğan diğer özellikler göz önüne alınarak oluşturulmuş olup, konuyla ilgili uzman görüşlerine başvurulması sonucunda, ankete son şekli verilerek uygulanmaya hazır hale getirilmiştir.

Veri toplamak için hazırlanan ve evrendeki otel işletmeleri yöneticilerine uygulanan anketler araştırmacı tarafından doğrudan dağıtılıp toplanmıştır. Anketin bizzat araştırmacı tarafından uygulanmasıyla, özellikle otel işletmeleri yöneticileriyle yüz yüze görüşme imkanı sağlamış ve anketteki anlaşılmayan hususların yüz yüze görüşme yöntemiyle desteklenerek giderilmesi sağlanmıştır. Anketlerin yüzyüze uygulanmasında neden, uygulanan anketin geçerliliğinin artırılmasına yönelik katkısının olacağı görüşünden kaynaklanmıştır. Böylelikle uzman görüşlerine ilave olarak bu faaliyetle, anketin geçerliliğinin artırılması hususunda gerekli eylem basamakları önemli ölçüde karşılanmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

3.3.1. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirmede tanımlayıcı istatistiksel metotlar kullanılmıştır. Çalışmada, güvenilirlik analizi, demografik unsurlara ilişkin frekans tabloları, korelasyon analizi, t-testi ve one-way anova analizleri uygulanmıştır.

3.3.2. Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada kullanılan anket geri dönüşümünden sonra güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve Alpha=0,694 olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla anketin güvenilir olduğu, katılımcıların ölçeklerde bulunan soruları doğru anlayıp rasgele doldurmadıkları sonucuna ulaşılır.

Güvenirlilik analizi, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin (yargı, önerme soru vb.), kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla kullanılır. Ölçme aracını oluşturan ifadelerin birbirleriyle tutarlılık gösterip göstermediği, aralarındaki ilişkinin (korelasyonun) ölçülmesiyle ortaya çıkmaktadır. Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artar (Ural ve Kılıç, 2005:258). Bu bağlamda, bu araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Öte yandan konuyla ilgili alınan uzman görüşleri de anketin özellikle geçerliliğinin artırılmasına büyük katkı sağlamıştır.

Tablo 2. Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha Değeri	N of Items
,694	33

3.3.3. Demografik Frekanslar

Çalışmada anket katılımcılarının çoğunluğu %34 oranla 26-35 yaş grubunda iken, %10,8 oranında en az katılım sağlayan grup 55 yaş ve üzerindedir. Cinsiyet değişkeni bakımından katılımcıların büyük bir kısmı %73,2 oranı ile erkek iken; %26,8' i kadındır. Öğrenim durumu önlisans ve lise veya ortaöğretim olan katılımcılar

çoğunluğu oluştururken, %17,6 oranı ile sayıca en az olan katılımcı grubunun öğrenim durumu lisansüstüdür. Çalışmada ele alınan verilere göre, katılımcıların %76,8'inin medeni durumu evli iken, geri kalan kısmı bekarıdır. Aylık gelir değişkenine göre katılımcıların %26'sı 2001-2500 tl, %8'i 3001-3500 TL gelire sahiptir. Sadece %10'luk kısmı gelir düzeylerinden en yüksek gelir düzeyine (4001 TL ve üzeri) sahiptir. Katılımcıların %52,8' inin otelcilik sektöründeki tecrübesi 2-4 yıl aralığında iken, %26,8'i 5 yıl ve üzeri, %20,4' ü 1 yıl veya daha az tecrübeye sahiptir. tamamının firma sahiplik durumu yerlidir ve herhangi bir zincire bağlı değildir.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografi	Sayı	Yüzde(%)	
Yaş Grupları	18-25	62	24,8%
	26-35	85	34,0%
	36-45	42	16,8%
	46-55	34	13,6%
	55 Ve Üzeri	27	10,8%
Cinsiyet	Kadın	67	26,8%
	Erkek	183	73,2%
Öğrenim Durumu	Lise veya Ortaöğretim	76	30,4%
	Önlisans	78	31,2%
	Lisans	52	20,8%
	Lisansüstü	44	17,6%
Medeni Durum	Evli	192	76,8%
	Bekar	58	23,2%
Gelir	1500 tl Veya Daha Az	33	13,2%
	1501-2000	29	11,6%
	2001-2500	65	26,0%
	2501-3000	55	22,0%
	3001-3500	20	8,0%
	3501-4000	23	9,2%
	4001 ve üzeri	25	10,0%
Otelcilik Sektöründeki Mesleki Tecrübe	1 Yıl Veya Daha Az	51	20,4%
	2-4 Yıl	132	52,8%
	5 Yıl Ve Üzeri	67	26,8%
Mevcut İş Tecrübesi	1 Yıl Veya Daha Az	57	22,8%
	2-4 Yıl	132	52,8%
	5 Yıl Ve Üzeri	61	24,4%
Firmanın Sahiplik Durumu	Yerli	250	100,0%
	Yabancı	0	0,0%
	Yerli-Yabancı Ortaklık	0	0,0%

Katılımcıların yarısından fazlasının mevcut iş tecrübesi 2-4 yıl aralığında iken, %22,8 oranıyla 1 yıl veya daha az tecrübeye sahiptir. Katılımcıların

3.3.4. Demografik unsurlara göre örgütsel güven ve iş tatmini durumunun dağılımı

Tablo 4. Demografik unsurlara göre örgütsel güven ve iş tatmini durumunun dağılımı

Demografik Gruplar		Yöneticiye Güven	Çalışanlara Yönelik Güven	Dış Paydaşlara Güven	İş Tatmini
		Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama
Yaş Grupları	18-25	4,53	4,39	4,52	4,25
	26-35	4,52	4,57	4,59	4,47
	36-45	4,5	4,44	4,54	4,43
	46-55	4,41	4,39	4,49	4,3
	55 ve üzeri	4,72	4,65	4,55	4,45
Cinsiyet	Kadın	4,48	4,44	4,44	4,34
	Erkek	4,54	4,5	4,59	4,4
Öğrenim Durumu	Lise veya ortaöğretim	4,64	4,53	4,55	4,32
	Ön lisans	4,45	4,48	4,55	4,46
	Lisans	4,41	4,38	4,49	4,38
	Lisansüstü	4,58	4,56	4,6	4,37
Medeni Durum	Evli	4,53	4,48	4,52	4,36
	Bekar	4,51	4,52	4,63	4,48
Gelir	1500 tl veya daha az	4,65	4,55	4,62	4,28
	1501-2000	4,56	4,45	4,56	4,4
	2001-2500	4,4	4,45	4,52	4,42
	2501-3000	4,57	4,5	4,5	4,39
	3001-3500	4,63	4,62	4,51	4,15
	3501-4000	4,3	4,31	4,49	4,52
	4001 ve üzeri	4,66	4,6	4,68	4,47
Otelcilik Sektöründeki Mesleki Tecrübe	1 yıl veya daha az	4,58	4,46	4,58	4,27
	2-4 yıl	4,52	4,52	4,53	4,41
	5 yıl ve üzeri	4,48	4,45	4,55	4,42
Mevcut İş tecrübesi	1 yıl veya daha az	4,51	4,38	4,53	4,25
	2-4 yıl	4,53	4,52	4,55	4,42
	5 yıl ve üzeri	4,53	4,52	4,55	4,45
Firma Sahibi	Yerli	4,52	4,49	4,55	4,38
	Yabancı
	Yerli-yabancı ortaklık

Bu tablo ile daha önceden belirlenmiş faktörlere ilişkin dağılım değerleri verilmektedir. Genel olarak tüm değerler 4 ve üzeri şeklinde bulunmuştur. Buradan katılımcıların likert

ölçekli sorulara vermiş oldukları cevapların tamamının ‘kısmen katılıyorum’ veya ‘tamamen katılıyorum’ olarak işaretlendiğini çıkarabiliriz. Dolayısıyla tüm demografik unsurlara göre ‘Yöneticiye Güven’, ‘Çalışanlara Yönelik Güven’, ‘Dış Paydaşlara Güven’ ve ‘İş Tatmini’ faktörlerine yönelik tutumlar olumlu yöndedir.

3.3.5. Örgütsel güven faktörlerinin – iş tatminine genel etkisi

Örgütsel güven faktörlerinin iş tatminine etkisini her bir faktör ile iş tatmini arasındaki korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre,

- Yöneticiye güven ile iş tatmini arasındaki korelasyon değeri 0,020 olarak hesaplanmıştır. Bu değer oldukça düşüktür. Dolayısıyla yöneticiye güven ile iş tatmini arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır.
- Çalışanlara yönelik güven ile iş tatmini arasındaki korelasyon değeri 0,305 olarak hesaplanmıştır. Yöneticiye güven faktörüne göre çalışanlara yönelik güven ile iş tatmini arasındaki ilişki daha güçlüdür ve pozitif yönlüdür. Fakat yine de bu iki değişken arasında çok kuvvetli bir ilişki olduğu söylenemez.
- Dış paydaşlara güven ile iş tatmini arasındaki korelasyon değeri 0,154 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır.

Tablo 5. Örgütsel güven faktörlerinin – iş tatminine genel etkisi

		Yöneticiye Güven	Çalışanlara Yönelik Güven	Dış Paydaşlara Güven	İş Tatmini
Yöneticiye Güven	Pearson Korelasyon	1	,602**	,321**	,020
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,755
	N	250	250	250	250
Çalışanlara Yönelik Güven	Pearson Correlation	,602**	1	,265**	,305**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	250	250	250	250
Dış Paydaşlara Güven	Pearson Correlation	,321**	,265**	1	,154*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,015
	N	250	250	250	250
İş Tatmini	Pearson Correlation	,020	,305**	,154*	1
	Sig. (2-tailed)	,755	,000	,015	
	N	250	250	250	250

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3.3.6. Örgütsel güvenin iş tatmini faktörlerine etkisi demografik unsurlara göre durumu

3.3.6.1. Yaş Gruplarına Göre

Yaş gruplarının her bir grup üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotezler sınanmıştır. Her bir faktör için sadece sıfır hipotezi verilmiştir.

H₁: Yaş gruplarına göre yöneticiye güven faktörü farklılık göstermez.

H₂: Yaş gruplarına göre çalışanlara yönelik güven faktörü farklılık göstermez.

H₃: Yaş gruplarına göre dış paydaşlara güven faktörü farklılık göstermez.

H₄: Yaş gruplarına göre iş tatmini farklılık göstermez.

Anova testi sonucu her bir faktör için F istatistiğine dayanan Sig. P değeri >0,05 olduğunda sıfır hipotezi kabul edilecektir. Aşağıdaki tabloya göre; 'Dış Paydaşlara Güven' faktörü için elde edilen P değeri 0,068 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05 anlamlılık düzeyinden büyüktür. Dolayısıyla sıfır (H₃) hipotezi red edilemez. Sonuç olarak, yaş gruplarına göre dış paydaşlara güven faktörü farklılık göstermez. Diğer faktörlerin (yöneticiye güven, çalışanlara yönelik güven, iş tatmini) yaş gruplarına göre farklılığını tespit etmek amacıyla elde edilen P değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük bulunmuştur. Dolayısıyla bu üç faktör için yaş grupları farklılık göstermektedir.

Tablo 6. Örgütsel güvenin iş tatmini faktörlerine etkisi demografik unsurlara göre durumu (YAŞ değişkenine göre)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yöneticiye Güven	Between Groups	1,578	4	,395	7,788	,000*
	Within Groups	12,411	245	,051		
	Total	13,989	249			
Çalışanlara Yönelik Güven	Between Groups	2,286	4	,572	10,087	,000*
	Within Groups	13,884	245	,057		
	Total	16,170	249			
Dış Paydaşlara Güven	Between Groups	,362	4	,090	2,213	,068
	Within Groups	10,019	245	,041		
	Total	10,381	249			
İş Tatmini	Between Groups	2,112	4	,528	4,273	,002*
	Within Groups	30,270	245	,124		
	Total	32,381	249			

3.3.6.2. Cinsiyete Göre Örgütsel güvenin iş tatmini faktörlerine etkisi demografik unsurlara göre durumu

Cinsiyet değişkeninin gruplar üzerinde etkili olup olmadığını sınavan hipotezler aşağıda verilmiştir.

H₁: Cinsiyet ile yöneticiye güven faktörünün ortalaması arasında farklılık yoktur.

H₂: Cinsiyet ile çalışanlara yönelik güven faktörünün ortalaması arasında farklılık yoktur.

H₃: Cinsiyet ile dış paydaşlara güven faktörünün ortalaması arasında farklılık yoktur.

H₄: Cinsiyet ile iş tatmini faktörünün ortalaması arasında farklılık yoktur.

Bağımsız tek örneklem t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir. t-test istatistiğine bağlı olarak hesaplanan Sig. P değeri >0,05 olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir. Buna göre, H₃ hipotezi için P değeri 0,000 olarak bulunmuştur ve 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için hipotez red edilir. Dolayısıyla cinsiyet değişkeninin dış paydaşlara güven üzerinde etkisi vardır. Diğer faktörler için P değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük çıkmıştır ve bu faktörlere cinsiyetin bir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 7. Örgütsel güvenin iş tatmini faktörlerine etkisi demografik unsurlara göre durumu (CİNSİYET değişkenine göre)

		Levene Testi				
		F	Sig.	t	df	Sig.
Yöneticiye Güven	Equal variances assumed	4,836	,029	-1,882	248	,061
	Equal variances not assumed			-1,697	98,444	,093
Çalışanlara Yönelik Güven	Equal variances assumed	1,718	,191	-1,676	248	,095
	Equal variances not assumed			-1,569	104,536	,120
Dış Paydaşlara Güven	Equal variances assumed	,028	,866	-5,288	248	,000
	Equal variances not assumed			-5,290	117,570	,000
İş Tatmini	Equal variances assumed	4,252	,040	-1,307	248	,193
	Equal variances not assumed			-1,393	133,711	,166

3.3.6.3. Örgütsel güvenin iş tatmini faktörlerine etkisi demografik unsurlara göre durumu (Öğrenim Duruma Göre)

Öğrenim durumunun her bir faktör üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotezler sınanmıştır. Her faktör için sadece sıfır hipotezi verilmiştir.

H₁: Öğrenim durumuna göre yöneticiye güven faktörü farklılık göstermez.

H₂: Öğrenim durumuna göre çalışanlara yönelik güven faktörü farklılık göstermez.

H₃: Öğrenim durumuna göre dış paydaşlara güven faktörü farklılık göstermez.

H₄: Öğrenim durumuna göre iş tatmini faktörü farklılık göstermez.

Aşağıdaki tabloya göre; Yöneticiye güven ve Çalışanlara yönelik güven faktörleri için elde edilen P değerleri sırasıyla 0,000 ve 0,003 olarak bulunmuştur. Bu değerler 0,05 anlamlılık düzeyinden küçüktür. Dolayısıyla H₁ ve H₂ hipotezleri red edilir. Sonuç olarak, öğrenim durumuna göre yöneticiye güven ve çalışanlara yönelik güven farklılık göstermektedir. Dış paydaşlara güven ve iş tatmini faktörleri için P. Değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için öğrenim durumuna göre farklılık göstermezler.

Tablo 8. Örgütsel güvenin iş tatmini faktörlerine etkisi demografik unsurlara göre durumu (Öğrenim Duruma Göre)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yöneticiye Güven	Between Groups	2,182	3	,727	15,153	,000
	Within Groups	11,807	246	,048		
	Total	13,989	249			
Çalışanlara Yönelik Güven	Between Groups	,909	3	,303	4,885	,003
	Within Groups	15,261	246	,062		
	Total	16,170	249			
Dış Paydaşlara Güven	Between Groups	,249	3	,083	2,013	,113
	Within Groups	10,132	246	,041		
	Total	10,381	249			
İş Tatmini	Between Groups	,727	3	,242	1,884	,133
	Within Groups	31,654	246	,129		
	Total	32,381	249			

3.3.6.4. Örgütsel güvenin iş tatmini faktörlerine etkisi demografik unsurlara göre durumu (Öğrenim Duruma Göre) Medeni Duruma Göre

Medeni durum değişkeninin faktörler üzerinde etkili olup olmadığını sınavan hipotezler aşağıda verilmiştir.

H₁: Medeni durum ile yöneticiye güven faktörünün ortalaması arasında farklılık yoktur.

H₂: Medeni durum ile çalışanlara yönelik güven faktörünün ortalaması arasında farklılık yoktur.

H₃: Medeni durum ile dış paydaşlara güven faktörünün ortalaması arasında farklılık yoktur.

H₄: Medeni durum ile iş tatmini faktörünün ortalaması arasında farklılık yoktur.

Aşağıdaki tabloda elde edilen P değerlerine göre H₃ ve H₄ hipotezleri red edilmektedir. Dolayısıyla medeni durumun dış paydaşlara güven ve iş tatmini faktörleri üzerinde etkisi vardır. H₁ ve H₂ hipotezleri ise kabul edilmektedir. Medeni durumun yöneticiye güven ve çalışanlara güven üzerinde etkisi yoktur.

Tablo 9. Örgütsel güvenin iş tatmini faktörlerine etkisi demografik unsurlara göre durumu (Medeni Duruma Göre)

	Levene's Test for Equality of Variances					
	F	Sig.	t	df	Sig.	
Yöneticiye Güven	Equal variances assumed	6,270	,013	,518	248	,605
	Equal variances not assumed			,473	83,011	,637
Çalışanlara Yönelik Güven	Equal variances assumed	3,469	,064	-1,054	248	,293
	Equal variances not assumed			-1,223	123,197	,224
Dış Paydaşlara Güven	Equal variances assumed	7,861	,005	-3,870	248	,000
	Equal variances not assumed			-4,639	132,277	,000
İş Tatmini	Equal variances assumed	,927	,337	-2,271	248	,024
	Equal variances not assumed			-2,113	84,995	,038

3.3.6.5. Örgütsel güvenin iş tatmini faktörlerine etkisi demografik unsurlara göre durumu (Gelir Durumuna Göre)

Gelir değişkeninin her bir grup üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotezler sınanmıştır. Her grup için sadece sıfır hipotezi verilmiştir.

H₁: Gelir durumuna göre yöneticiye güven faktörü farklılık göstermez.

H₂: Gelir durumuna göre çalışanlara yönelik güven faktörü farklılık göstermez.

H₃: Gelir durumuna göre dış paydaşlara güven faktörü farklılık göstermez.

H₄: Gelir durumuna göre iş tatmini faktörü farklılık göstermez.

Aşağıdaki tabloda dört faktör için gelir durumuna göre elde edilen P değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden küçüktür. Dolayısıyla gelir durumu için kurulan hipotezlerin tamamı red edilir. Sonuç olarak gelir durumunun yöneticiye güven, çalışanlara yönelik güven, dış paydaşlara güven ve iş tatmini faktörleri üzerinde bir etkisi vardır.

Tablo 10. Örgütsel güvenin iş tatmini faktörlerine etkisi demografik unsurlara göre durumu (Gelir Durumuna Göre)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yöneticiye Güven	Between Groups	3,516	6	,586	13,599	,000
	Within Groups	10,472	243	,043		
	Total	13,989	249			
Çalışanlara Yönelik Güven	Between Groups	1,615	6	,269	4,495	,000
	Within Groups	14,555	243	,060		
	Total	16,170	249			
Dış Paydaşlara Güven	Between Groups	,841	6	,140	3,571	,002
	Within Groups	9,540	243	,039		
	Total	10,381	249			
İş Tatmini	Between Groups	2,175	6	,363	2,916	,009
	Within Groups	30,206	243	,124		
	Total	32,381	249			

3.3.6.6. Örgütsel güvenin iş tatmini faktörlerine etkisi demografik unsurlara göre durumu (Otelcilik Sektöründeki Mesleki Tecrübe)

Otelcilikteki mesleki tecrübe değişkeninin her bir faktör üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotezler sınanmıştır. Her faktör için sadece sıfır hipotezi verilmiştir.

H₁: Otelcilikteki mesleki tecrübeye göre yöneticiye güven faktörü farklılık göstermez.

H₂: Otelcilikteki mesleki tecrübeye göre çalışanlara yönelik güven faktörü farklılık göstermez.

H₃: Otelcilikteki mesleki tecrübeye göre dış paydaşlara güven faktörü farklılık göstermez.

H₄: Otelcilikteki mesleki tecrübeye göre iş tatmini faktörü farklılık göstermez.

Aşağıdaki tabloya göre tüm faktörler için elde edilen P değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük olarak hesaplanmıştır. Otelcilikteki mesleki tecrübeye göre tüm faktörler farklılık göstermektedir.

Tablo 11. Örgütsel güvenin iş tatmini faktörlerine etkisi demografik unsurlara göre durumu (Otelcilik Sektöründeki Mesleki Tecrübe)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yöneticiye Güven	Between Groups	,294	2	,147	2,655	,072
	Within Groups	13,694	247	,055		
	Total	13,989	249			
Çalışanlara Yönelik Güven	Between Groups	,266	2	,133	2,066	,129
	Within Groups	15,904	247	,064		
	Total	16,170	249			
Dış Paydaşlara Güven	Between Groups	,097	2	,049	1,166	,313
	Within Groups	10,284	247	,042		
	Total	10,381	249			
İş Tatmini	Between Groups	,789	2	,395	3,085	,047
	Within Groups	31,592	247	,128		
	Total	32,381	249			

3.3.6.7. Örgütsel güvenin iş tatmini faktörlerine etkisi demografik unsurlara göre durumu (Mevcut Firmadaki İş Tecrübesi)

Mevcut firmadaki mesleki tecrübe değişkeninin her bir faktör üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotezler sınanmıştır. Her faktör için sadece sıfır hipotezi verilmiştir.

H₁: Mevcut firmadaki mesleki tecrübeye göre yöneticiye güven faktörü farklılık göstermez.

H₂: Mevcut firmadaki mesleki tecrübeye göre çalışanlara yönelik güven faktörü farklılık göstermez.

H₃: Mevcut firmadaki mesleki tecrübeye göre dış paydaşlara güven faktörü farklılık göstermez.

H₄: Mevcut firmadaki mesleki tecrübeye göre iş tatmini farklılık göstermez.

Aşağıdaki sonuçlara göre, H₂ ve H₄ hipotezleri red edilmektedir. H₁ ve H₃ hipotezleri kabul edilmektedir. Buna göre mevcut firmadaki mesleki tecrübeye göre yöneticiye güven ve dış paydaşlara güven faktörleri farklılık göstermezken, çalışanlara yönelik güven ve iş tatmini faktörleri farklılık göstermektedir.

Tablo 12. Örgütsel güvenin iş tatmini faktörlerine etkisi demografik unsurlara göre durumu (Mevcut Firmadaki İş Tecrübesi)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yöneticiye Güven	Between Groups	,023	2	,012	,205	,814
	Within Groups	13,965	247	,057		
	Total	13,989	249			
Çalışanlara Yönelik Güven	Between Groups	,812	2	,406	6,531	,002*
	Within Groups	15,358	247	,062		
	Total	16,170	249			
Dış Paydaşlara Güven	Between Groups	,016	2	,008	,188	,829
	Within Groups	10,365	247	,042		
	Total	10,381	249			
İş Tatmini	Between Groups	1,472	2	,736	5,882	,003*
	Within Groups	30,909	247	,125		
	Total	32,381	249			

SONUÇ

İşletmelerin tüm çabalarında etik davranış ölçütlerine göre hareket etme gerekliliğinin arttığı günümüzde, özellikle işletmenin topluma görünen yüzü olarak algılanan pazarlama çabalarındaki sonuçlarının etik açıdan değerlendirilmesi yoğun olarak gündeme gelmektedir. Bu alana yönelik araştırma ve çalışmalar sadece akademisyenler tarafından değil işletme yöneticileri tarafından da üzerinde durulan konular haline gelmiştir. İşletmelerin, tüm faaliyetlerinde giderek etik davranış açısından daha duyarlı olmalarının nedenleri arasında; çalışmanın içeriğinde de belirtildiği üzere, çevreye olan artan sorumlulukları, çevrecilerin etkinlikleri, tüketici hareketleri, sınırsız müşteri tatmini, cinsel taciz konularının hassasiyet kazanması vb. gibi konular başta gelmektedir.

Bu çalışmada Örgütsel güvenin iş yeri çalışanları açısından örgütsel bağlılığa etki edip etmediği ile ilgili yapılan bu çalışma, insan emeğine dayalı meslekler arasında bulunan otel çalışanları üzerine yürütülmüş ve bu çalışma için Antalya'da 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki çalışanlar seçilmiştir. Antalya'da 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki çalışanların mesleki etik değerlere olan bağlılıkları ile iş yeri sorumluluklarını yerine getirmelerindeki davranışlarını inceleyerek, kurum içi çalışanların örgütsel sorumluluk ve bağlılıklarını artıran yaş ve eğitim düzeyi gibi demografik, bireysel ve mesleki özellikler göz önünde bulundurarak çalışanların işyerine bağlılığının belirleyicileri saptanmaya çalışılmıştır.

Örneklem kitlesi yılda 10 milyonun üzerinde turist ağırlayan Antalya ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırma evrenini temsil etmek üzere 12 farklı otelden 267 çalışana ulaşılabilmiş bu anketlerden 250 tanesi değerlendirmeye uygun bulunmuştur.

Katılımcıların çoğunluğu erkek (73%) çalışanlardır ve büyük kısmını 18-35 yaş aralığındaki deneklerden oluşturmaktadır. Söz konusu deneklerin %61.6'sının ise önlisans veya daha düşük seviyede eğitim aldıkları saptanmıştır. Yine bu çalışanların %70'inden fazlasının 5 yılın altında mesleki tecrübeye sahip oldukları görülmüştür. Çalışmada ele alınan verilere göre, katılımcıların %76,8'inin medeni durumu evli iken, geri kalan kısmı bekarıdır. Aylık gelir değişkenine göre katılımcıların %26'sı 2001-2500

tl, %8'i 3001-3500 TL gelire sahiptir. Sadece %10'luk kısmı gelir düzeylerinden en yüksek gelir düzeyine (4001 TL ve üzeri) sahiptir. Katılımcıların %52,8' inin otelcilik sektöründeki tecrübesi 2-4 yıl aralığında iken, %26,8'i 5 yıl ve üzeri, %20,4' ü 1 yıl veya daha az tecrübeye sahiptir. Katılımcıların yarısından fazlasının mevcut iş tecrübesi 2-4 yıl aralığında iken, %22,8 oranıyla 1 yıl veya daha az tecrübeye sahiptir. Katılımcıların tamamının firma sahiplik durumu yerlidir ve herhangi bir zincire bağlı değildir.

Sonuçlara göre; Araştırmaya katılan çalışanların Genel olarak tüm güven değerleri 4 ve üzeri şeklinde bulunmuştur. Buradan katılımcıların likert ölçekli sorulara vermiş oldukları cevapların tamamının 'kısmen katılıyorum' veya 'tamamen katılıyorum' olarak işaretlendiğini çıkarabiliriz. Dolayısıyla tüm demografik unsurlara göre 'Yöneticiye Güven', 'Çalışanlara Yönelik Güven', 'Dış Paydaşlara Güven' ve 'İş Tatmini' faktörlerine yönelik tutumlar olumlu yöndedir.

Örgütsel güven faktörlerinin iş tatminine etkisini her bir faktör ile iş tatmini arasındaki korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre,

- Yöneticiye güven ile iş tatmini arasındaki korelasyon değeri 0,020 olarak hesaplanmıştır. Bu değer oldukça düşüktür. Dolayısıyla yöneticiye güven ile iş tatmini arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır.
- Çalışanlara yönelik güven ile iş tatmini arasındaki korelasyon değeri 0,305 olarak hesaplanmıştır. Yöneticiye güven faktörüne göre çalışanlara yönelik güven ile iş tatmini arasındaki ilişki daha güçlüdür ve pozitif yönlüdür. Fakat yine de bu iki değişken arasında çok kuvvetli bir ilişki olduğu söylenemez.
- Dış paydaşlara güven ile iş tatmini arasındaki korelasyon değeri 0,154 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır.

"Yöneticiye güven, Çalışanlara yönelik güven, İş tatmini" faktörlerinin yaş gruplarına göre farklılığını tespit etmek amacıyla elde edilen P değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük bulunmuştur. Dolayısıyla bu üç faktör için yaş grupları farklılık göstermektedir. Burada en dikkat çekici unsur 55 yaş üzeri grubun nerede ise tüm güven düzeyinde en yüksek ortalamayı göstermiş olmasıdır.

Yine eğitim düzeyine göre “Yöneticiye güven” ve “Çalışanlara yönelik güven” faktörleri için elde edilen P değerleri sırasıyla 0,000 ve 0,003 olarak bulunmuştur. Bu değerler 0,05 anlamlılık düzeyinden küçüktür. Sonuç olarak, öğrenim durumuna göre yöneticiye güven ve çalışanlara yönelik güven farklılık göstermektedir ve lisans düzeyinde eğitim alan çalışanlarda dikkate değer şekilde diğerlerinden düşük düzeydedir.

Gelir değişkeninin her bir grup üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotezler sınanmıştır ve dört faktör için gelir durumuna göre elde edilen P değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden küçüktür. Sonuç olarak gelir durumunun yöneticiye güven, çalışanlara yönelik güven, dış paydaşlara güven ve iş tatmini faktörleri üzerinde bir etkisi vardır. Buradan yola çıkarak gelir durumlarına göre ortalamalar incelendiğinde en üst ve en alt gelir düzeyindeki çalışanların ortalamalarının daha yüksek olduğu görülebilir. Söz konusu durum ise en alt gelir düzeyindekilerinin gerek eğitim gerekse mevcut tecrübe ve yaş düzeyi daha düşük olması beklendiğinden daha düşük kaygı düzeyinden, yüksek olanların ise yönetsel pozisyonlara daha yakın olmalarından kaynaklanıyor olduğu düşünülebilir.

Otelcilikteki mesleki tecrübe değişkeninin her bir faktör üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotezler sınanmış, tüm faktörler için elde edilen P değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük olarak hesaplanmıştır yani otelcilikteki mesleki tecrübeye göre tüm faktörlerin farklılık gösterdiği bulunmuştur. Gerek otelcilik sektöründe gerekse tüm mesleki tecrübe süre faktörleri göz önüne alındığında çalışma hayatında yeni olan çalışanların güven düzeyleri daha yüksek olarak tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına genel olarak değerlendirildiğinde, otel çalışanlarının söz konusu faktörlere göre güven düzeyleri ve iş tatmin düzeylerindeki değişimler yaş, eğitim, gelir ve tecrübe seviyelerine göre farklılık göstermekte olup bu düzeylerdeki düşüş güven düzeyine olumlu iş tatmin algısına ise olumsuz etki eğiliminde görünmektedir. Bu durumun iş hayatına yeni başlayan bireyler için yaşadığı olumsuz tecrübelerin az olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Özellikle ülkemizde iş bulmanın ve meslek hayatına atılmanın zorlukları göz önüne alındığında işe yeni başlama şansı bulabilen iş görenler; iş arkadaşları, yöneticiler ve paydaşlara güven konusunda sorun yaşamasa bile beklentileri ve ihtiyaçları doğrultusunda tatmin olmadığı görülmektedir.

Yine bu paralelde ilgili literatür tarandığında İş tatmini doğrudan işgören devir hızı üzerinde etkili, iş tatmini devir hızı ile negatif yönde ilişkili olduğu (Ergün & Gürleyen, 2016:11) ve iş tatmini ile işe bağlılık arasında olumlu ilişki görülse de bireyler kariyerlerinin ilk yıllarında çevrelerine duydukları güven ve geleceğe yönelik beklentileri doğrultusunda mevcut işyerlerinde devam etmektedirler.

Mevcut çalışmada yer alan denekler Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkedeki mevcut durumu temsil etmekte olduğundan, işgörenlerin fonksiyonel fayda ve ekonomik getirilerden daha yüksek oranda etkilenmekte ve kalkınmış, refah seviyesi daha yüksek ülkelerin otel çalışanlarını temsil etmeyebileceği göz önünde bulundurulmaktadır. İşgörenlerin iş tatmin düzeylerini etkileyen ihtiyaçlarının ülkeden ülkeye ve kültürden kültüre değişiklik gösterebileceği açıktır. Gelecekteki yapılacak çalışmalarda farklı bölgelerdeki sonuçların mevcut çalışma ile karşılaştırılması konuya daha yüksek oranda ışık tutulmasını sağlayabilecek ve yararlı sonuçlar çıkarılabilecektir. Bunun yanında çalışmada değerlendirmeye tabi tutulan gönüllü deneklerin uygulama sırasında mevcut yönetimden etkilenmiş olma ihtimalleri göz önünde tutulmalıdır.

Bu çalışma otel işletmelerinde güven ve bağlılık düzeylerine ilişkin sadece işgören görüşleriyle sınırlıdır. Söz konusu başlıkta yönetici görüşleri de alınarak yapılacak araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.. Böylelikle uzun vadede işgörenlerin daha uzun istihdam edilmesi ve tatmin düzeylerinin yükselmesi sağlanarak hizmetin asıl muhatabı olan müşterilerin memnuniyetlerinin artırılmasına yönelik önemli ölçüde mesafe alınacaktır. Bu da, şüphesiz ki otel işletmelerinin uzun dönemde sürdürülebilirliğine büyük katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- ALKIŞ, H. (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.
- AKÇADAĞ, S. & ÖZDEMİR, E. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2 (10).
- AKINCI, Zeki (2002); "Turizm Sektöründe İş Gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama," Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4, 2002. s.1-25
- AKSU, A. (1995). Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızının Verimlilikle Olan İlişkinin Değerlendirilmesi ve Antalya Yöresi'nde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- AKŞİT Aşık, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. Türk İdare Dergisi, 467 (2010).
- ASUNAKUTLU, T. (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5.
- ATAY, S. (2006). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi,. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- ARIKAN, E. (2011). Örgüt Sağlığının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- ARISOY, B. (2007). Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Tatmini Üzerine Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- ARSLAN, Y. (2003). Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi. Gebze: G.Y.T.E. S.B.E. .
- ARSLAN, M. M. (2009). Perceptions Of Technical and Industrial Vocational High School Teachers About Organizational Trust. *Journal of Theory and Practice in Education*, 5 (2).
- ARVEY, R. D., BOUCHARD, T. J., Segal, N. L. & Abraham, L. M. (1989). Job Satisfaction: Environmental and Genetic Components. *Journal of Applied Psychology*, 74 (2).
- AŞAN, Ö. & ERENLER, E. (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2).
- ATAY, F. (2006). Endüstri Alanında Çalışan Bireylerin İş Doyumu Düzeylerinin İş Güvenliği Algıları Açısından İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ATKINSON, S. & Butcher, D. (2003). Trust in Managerial Relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (4).
- AXELROD, R. H. (2004). Deciding to Trust a Stranger: An Exploratory Study of How People Make Decisions Based on General Interpersonal Trust (With Implications for Organizational Settings. Unpublished Doctoral Thesis, The George Washington University, United States of America.
- AYDIN, D. (2006). Eğitim Kurumları Çalışanlarında İş Doyumu. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BACHMANN, R. (2003). Trust Process in Organizations: Empirical Studies Of Determinants And The Process Of Trust Development. U.S.A: E.Elgar Publishing.
- BALAY, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BALCI, A. (2003). Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler. Ankara: Pegem Yayınları

- BAŞARAN İ. Ethem, Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü, Gül Yayınevi, Ankara: 1991.
- BAŞYİĞİT, A. (2006). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- BAYRAM, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Sayıstay Dergisi(59).
- BERBEROĞLU, G. (2002). Yönetim ve Organizasyon. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- BİLGİÇ, O., & GÜMÜŞELİ, A. İ. (2012). Research on Teachers' Level of Trust to the Collegues, The Students and the Parents. Procedia-Social and Behavioral Sciences.
- BRUCK, C. S., ALLEN, T. D. & SPECTOR, P. E. (2002). The Relation Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction: A Finer-Grained Analysis. Journal of Vocational Behavior, 60 (2002).
- BUTLER, J. K. (1991). Toward understanding and measuring trust: evolution of a conditions of trust inventory. Journal Of Management, 43(1).
- CARNEVALE, D. G., & WECHSLER, B. (1992). Trust In The Public Sector, Administration And Society.
- CELEP, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- CLARK, A. E. (1996). Job Satisfaction in Britain. British Journal of Industrial Relations, 34 (2):
- CURRALL, S. C. & EPSTEİN, M. J. (2003). The Fragility of Organizational Trust: Lessons From The Rise and Fall of Enron. Organizational Dynamics, 32 (2).
- ÇELİK, V. (1987). Teknik Öğretmenlerin İş Doyumsuzluğu ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- CHEN, L. H. (2008). Job Satisfaction Among Information System Personnel. Computers in Human Behaviour, 24 (2008).

- ÇAKIR, Özlem (2001); İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ÇAKIR, Özlem (2006); Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkiler, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları, Temmuz, Ankara.
- ÇALIŞKAN, O. & TEPECİ, M. (2008). Otel İşletmelerinde Ortaya Çıkan Yıldırma Davranışlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetlerine Etkileri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (2):
- ÇITAK, Z. (2010). Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- ÇİMEN, M. (2007). İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- DAFT, R.L., (1997) *Management*, 4. Ed., U.K.,
- DAĞDEVİREN Gözen, E. (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DEMİREL, R. (1989). Yaş, Cinsiyet ve Mesleki Deneyimin Üniversite Kütüphanelerinde Çalışan Kütüphanecilerin İş Tatminine Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DEMİRCAN, N. ve Ceylan, A. (2003), Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2),
- DIETZ, G. (2004). Partnership and The Development of Trust in British Workplaces. *Human Resource Management*, 14 (1)
- DİNÇ, S. (2007). Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DİNLER, A. (2010). Isparta İli Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Etkileyen Etmenler. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- DOĞAN, B. ve Özer, F. (30 Mayıs-1 Haziran 2013), Neoliberal Akılsallık, Y Kuşağı ve Sosyal Sermaye: Türkiye’de X ve Y Kuşaklarının İç ve Dış Gruplara Olan Güveni, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- EHTİYAR, R. (1995). Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Verimliliğin Bir Göstergesi Olan İşgören Devir Hızı ile İlişkisinin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırmalı Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- ERDOĞAN, İ. (1996), Örgütsel Davranış, 1. Baskı, Avcıol Basım, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- EREN, E., (2003) Yönetim ve Organizasyon, İstanbul.
- EREN, E. (2000); Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- ERGİN, C., (1997), Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak İş Betimlemesi Ölçeği: Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, Türk Psikoloji Dergisi, Cilt:12, Sayı 39.
- ERSOY, S., & Bayraktaroğlu, S. (2010). Örgütsel Bağlılık. İstanbul: Ekin Yayın Evi.
- ERTEKİN, Y. (1978). Örgütsel İklim. Ankara: TODAİE Yayınları.
- ERTÜRK, M. A. (2011). İşletme Biliminin Temel İlkeleri. İstanbul: Beta Yayınları.
- EROĞLU, F. (2000); Davranış Bilimleri, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul.
- FLAHERTY, K. E., & PAPPAS, J. M. (2000). The Role of Trust in Salesperson—Sales Manager Relations. *Journal of Personal Selling Sales Management*, 20(4).
- GILSON, L. (2003). Trust and Development of Health Care as a Social Institution. *Social Science & Medicine*, 56.
- GRİFFİN, K. (1967). The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in the Communication Process. *Psychological Bulletin*, 68(2).
- HALİS, M., GÖKGÖZ, G. S. & YAŞAR, Ö. (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 17.

- HARTOG, D. (2003). Trusting Others in Organizations: Leaders, Management and Co-Workers, In B. Notebook, & F. Six (eds.), Trust Process in Organizations: Empirical Studies of Determinants and The Process of Trust Development.
- HATIPOĞLU, Z. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, . İstanbul: Beta Basım Yayım.
- HERSEY, P.,- Blanchard, K., (1982) Management Of Organizational Behavior, New Jersey.
- HUFF, L., & Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science*.
- IVERSON, R. D. & Maguire, C. (1999). The Relationship Between Job and Life Satisfaction: Evidence from a Remote Mining Community. Department of Management Working Paper, 14.
- İNCE M. ve H GÜL, (2005) Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi, Ankara,2005.
- KALEMCI T, Ğ. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KANTAR, H. (2010). İşletmede Motivasyon. (2. Baskı). İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- KANBAY, A. (2010). Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- KAYA, İ. (2004). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatmininin Ölçülmesi ve İş Tatmininin İşgörenlerin İşlerini Bırakma Tutumları Üzerine Etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- KARAKUŞ, H. (2011). Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (6): 46-57.
- KAYNAK, T., (1995) Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, İstanbul.
- KIREL Ç, (1999)Örgütsel Davranış, Anadolu Ün. Yay., Eskişehir.

- KİM, B. P., MURRMANN, S. K. & LEE, G. (2009). Moderating Effects of Gender and Organizational Level Between Role Stress and Job Satisfaction Among Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (4): 612-619.
- KOÇEL, T. (1989), İşletme Yöneticiliği, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın No. 205.
- KOÇEL, T. (1995); İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, Beta Yayınları, No 405, İstanbul.
- KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001.
- KÖROĞLU, Ö. (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- KUŞLUVAN, Z. (2009). Turizm İşletmelerinde İş Tatmini., Z. Sabuncuoğlu (Editör). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış. Birinci Baskı. Bursa: MKM Yayıncılık.
- KÜÇÜK Ö, M. (2006). Turizm Sektöründe İşgörenlerin İş Tatmini Faktörleri İle Dış Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya
- LEWICKİ, R. J. and Bunker, B. B. (1996), Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In Kramer, R. M. and Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- LEWICKİ, R. (1998). Trust and Distrust: New Relationships And Realities. *Academy of Management Review*.
- LOCKE, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand-McNally.
- LUTHANS, F. (1995). *Organizational Behavior*. (3rd Edition). New York: Mc. Graw Hill Publishing.
- LUTHANS, F., *Organizational Behaviour*, 3rd.Ed., Lincoln,1981
- MAYER, R. C., Davis J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20 (3).

- MİSHRA, A. K. & Mishra, K. E. (1994). The Role of Mutual Trust in Effective Downsizing Strategies. *Human Resource Management*, 33 (2).
- MİSHRA, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality Of Trust.
- MCSHANE, Steven L. GLINOW Mary Ann Von. (2005) *Organizational Behavior* [M]. McGraw-Hill Higher Education,
- MORGAN R.,M. ve Hunt Shelby D., (1994), “The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, 58(3), USA,
- NYHAN, R. C. and MARLOWE, H. A. (1997), Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory, *Evaluation Review*, 21(5),
- NYHAN, R. C. (2000), Changing the Paradigm: Trust and its Role in Public Sector Organizations, *The American Review of Public Administration*, 30(1).
- ODOM, R. Y., BOXX, W. R. & DUNN, M. G. (1990). Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 14 (2):
- OMAROV, A. (2009). Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ONARAN, O., (1981)., Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları, Ankara,
- ÖZER, N. vd. (2006), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları”, *Ege Eğitim Dergisi* ,
- ÖZGENER, Ş. (1996), “Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yeniden Yapılanması” *Dış Ticaret Dergisi*, Yıl:5, Sayı: 17.
- ÖZMUTAF, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.
- ÖZTÜRK, A. (1993). Sağlık Sektöründe Özelleştirme. *Verimlilik Dergisi*.
- PELİT, E. (2008). İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- POLAT, S. & CELEP, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2008 (54).
- PULUR, B. (2006). Çalışanların Motivasyonunda Adalet Algısı ve İş Doyumu İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- RADEMAKERS, M. F. (2000). Agents of trust: business associations in agri-food. International Food And Agribusiness Management Review, 3.
- ROBBİNS, S.P. (2003). Organisational behaviour (10th ed). San Diego: Prentice Hall.
- ROBİNSON, S. L. (1996). Trust and the Breach of the Psychological Contract. Administrative Science Quarterly, 41(4).
- ROUSSEAU, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Introduction to Special Topic Forum, Not So Different After All: A Cross Discipline View of Trust. Academy of Management Review, 23 (3).
- SAPANCALI, F., “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, Verimlilik Dergisi, C.22, S.4, 1993.
- SARGUT, A. S. (2003). Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü. Ankara: Vadi Yayınları.
- SEASHORE, S. E. & Taber, T. D. (1975). Job Satisfaction Indicators and Their Correlates. American Behavioral Scientist, 18 (3).
- SHAMİR, B. & SALOMON, I. (1985). Work-at-Home and The Quality of Working Life. Academy of Management Review, 10 (3).
- SCHOORMAN, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future. Academy of Management Review, 32 (2)
- SCOTT, D. (1980), The Causal Relationship between Trust and The Assessed Value of Management by Objectives, Journal of Management, 6(2),

- SAMADOV, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- SİLAH, M., Çalışma Psikolojisi, Ankara, 2000.
- SKEJA, A. (2012). Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- SPECTOR, P., E. (1997); Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences, Sage Publications Inc.
- ŞAHİN, N. (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ŞAHBAZ, A., (1998) “İşletmelerde Motivasyon ve Moral Faktörleri”, (Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Sosyal Bil. Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale.
- TAK, B., & ÇİFTÇİOĞLU, A. (2009). Algılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme. Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.
- TAŞKIN, F. & DİLEK R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 2, Sayı 1
- TELLA, A., AYENİ, C. O. & POPOOLA, S. O. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. Library Philosophy and Practice, 1-16.
- TEREKLİ, G. (2010). Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- TOKER, B. (2006). Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir

- Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- TOKER, Boran, (2007), Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 1.
- TOR, S. S. & ESENGÜN, K. (2011). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13 (20): 53-63.
- TSCHANNEN-MORAN, M., & Hoy, W. K. (1998). Trust in Schools: A Conceptual and Empirical Analysis. Journal of Educational Administration, 36(4).
- TUTAR, Hasan (2000); Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayınları, İstanbul
- TÜMGAN, Cengiz, (2007), Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- TÜZÜN, İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven Ve Güven Modelleri. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- UYARGİL, Cavide (1988); İş Tatmini ve Bireysel Özellikler, İstanbul Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- UZBİLEK, A. (2006), Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- ÜLKER, G. (2008). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Yönetici ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9 (16).
- WECH B. A. (2002), Trust Context: Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness and Job Satisfaction Beyond the Influence of LeaderMember Exchange, Business & Society, 41(3).
- WHITENER, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. Academy of Management Review.

- VURAL Özkan, G. (2011). İş Yerinde Yıldırma (Mobbing) ve İş Doyumu İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- YALÇIN, S., (1991) Personel Yönetimi, İstanbul.
- YAZICIOĞLU, İ. Sökmen, A. (2007). Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (18).
- YÜKSEL, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. DoğuÇ Üniversitesi Dergisi, 6 (2):
- YÜKSEL, Ö., (1997) İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara.
- ZORLU Yücel, P. (2006). Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EKLER

EK 1:

Örgütsel Güvenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Antalyada 4-5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

Değerli katılımcı, Örgütsel Güvenin İş Tatmini Üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bu anket çalışmasının sonuçları yalnızca bilimsel veri elde etmek amacıyla kullanılacaktır. Samimiyetle vereceğiniz cevaplar araştırmamıza katkı sağlayacaktır. Teşekkür eder saygılar sunarız.

*Elif Sevinç

BÖLÜM A : DEMOGRAFİK BİLGİLER	
1	Yaşınız? () 18 - 25 () 26 - 35 () 36 - 45 () 46 - 55 () 55 ve üzeri
2	Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek
3	Öğrenim durumunuz? () Lise veya ortaöğretim () Önlisans () Lisans () Lisansüstü
4	Medeni durumunuz? () Evli () Bekar
5	Aylık gelir düzeyiniz? () Yetersiz () Kendimin ve ailemin ihtiyaçları için yeterli () Yatırım / Birikim yapabilecek düzeyde
6	Otelcilik sektöründeki mesleki tecrübeniz? () 1 yıl veya daha az () 2-4 Yıl () 5 Yıl ve üzeri
7	Mevcut firmanızdaki iş tecrübeniz? () 1 yıl veya daha az () 2-4 Yıl () 5 Yıl ve üzeri
9	Mevcut firmanız kaç yıldızlı? () 4 () 5
10	Mevcut firmanızın sahiplik durumu? () Yerli () Yabancı () Yerli – Yabancı Ortaklık
11	Mevcut firmanızın zincire bağlı olma durumu? () Herhangi bir zincire bağlı değil () Yalnızca Türkiye’de yaygın bir zincire bağlı () Uluslararası zincire bağlı

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

****Örgütsel Güven Ölçeği, Ölçek, Hoy ve Tschannen - Moran'ın Güven Ölçeğinden yola çıkılarak Yılmaz (2006) tarafından hazırlanmıştır. İş Tatmini Ölçeği, Ölçek, Hackman ve Oldham'ın (1975) İş Özellikleri Anketi'nden uyarlanan 5 maddeli ve tek boyutlu bir ölçektir. Türkçeye Basım ve Şeşen (2009) tarafından uyarlanmıştır.**



ÖZGEÇMİŞ

Elif SEVİNÇ, 1983 yılında İzmit'te doğdu. İlk ve orta öğrenimini bu şehirde tamamladı. 2006 yılında Uludağ Üniversitesi Karacabey Yüksekokulu'ndan mezun olarak Anadolu Üniversitesi, İşletme bölümünde lisans eğitimine başladı. 2013 yılında bu bölümden mezun olan Sevinç Lisans Eğitimi boyunca Kocaeli Üniversitesi'nde devlet memuru olarak görev yaptığı sıra Kalkınma Bakanlığı'nın iki ayrı turizm projesinde görev aldı. Yine aynı süreç içinde aldığı eğitim ile uluslararası aşçılık ünvanı aldı.

Halen Nişantaşı Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu Aşçılık Bölümü'nde öğretim görevlisi ve program başkanı olarak çalışmaktadır.

