



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

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞ TATMİNİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ: OTEL
İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

ŞERİF AHMET DEMİRDAĞ

**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI**

MART 2015



**ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: OTEL
İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Şerif Ahmet DEMİRDAĞ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

MART 2015

Şerif Ahmet DEMİRDAĞ (138284117) tarafından hazırlanan “Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile Gazi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Evren GÜÇER

Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum / ~~onaylamıyorum~~



Başkan: Doç. Dr. Ramazan Pars ŞAHBAZ

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

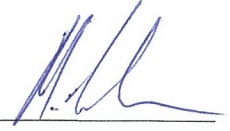
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum / ~~onaylamıyorum~~



Üye: Doç. Dr. Metehan TOLON

İşletme Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum / ~~onaylamıyorum~~



Tez Savunma Tarihi: 12/03/2015

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Hikmet KAVRUK
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Şerif Ahmet DEMİRDAĞ

12/03/2015

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Şerif Ahmet DEMİRDAĞ

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Mart 2015

ÖZET

Turizm endüstrisi emek-yoğun yapıda ve genellikle hizmet üretilip hizmet sunulan bir endüstridir. Bu sebeple turizm işletmelerinin karlılığı açısından insan faktörü çok önemli bir rol oynamaktadır. İşletmeler amaç ve hedeflerine ancak çalışanların başarısı ile ulaşabilirler. Çalışanlar ise güven duyduğu ve yüksek düzeyde tatmin sağladığı örgütlerde verimli olabilirler. Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde çalışan personelin örgütsel güven algı düzeyleri ve iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın evrenini 2014 yılının Nisan ayında Afyon'da termal ve Ankara'da şehir otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise kolayda örneklem alma yöntemiyle 19 otel işletmesinde 408 çalışan oluşturmaktadır.

Bilim Kodu : 2.137

Anahtar Kelimeler : Örgütsel güven, iş tatmini, otel işletmelerinde güven, güven ve iş tatmini ilişkisi

Sayfa Adedi : 164

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Evren GÜÇER

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL TRUST AND JOB SATISFACTION: A RESEARCH ON THE HOTEL ESTABLISHMENTS

(M. Sc. Thesis)

Şerif Ahmet DEMİRDAĞ

GAZI UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

March 2015

ABSTRACT

The tourism industry is an industry that in labor-intensive system and usually producing service and offering service. Thus, the human factor plays a very important role in the terms of profitability of tourism establishments. The businesses can reach the aims and goals only with employees' achievement. And the employees can be efficient in the organizations where they can have trust and high level job satisfaction. The purpose of this research is to determine the level of organizational trust perception and job satisfaction of the hotel employees in Ankara and to examine the relationship between these variables. The research population is composed of the employees of thermal hotels and city hotels establishments in Afyon and Ankara in April, 2014 whereas the sample of research is made up of 408 employees of 19 hotels chosen by using convenience sampling.

Science Code : 2.137

Key Words : Organizational trust, job satisfaction, trust in hotel establishments,
the relationship between trust and job satisfaction

Page : 164

Supervisor : Assist. Prof. Dr. Evren GÜÇER

TEŞEKKÜR

Öncelikle, beni yetiştirip bugünlere getiren ve en değerli varlıklarım olan, biricik sevgili annem ve babama, yol gösterici kişiliğiyle hayatımda birçok önemli kararları almamda bana destek olan canım ablam Pınar'a minnettarlığımı belirterek, sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Bu tez çalışmasının hazırlanma sürecinde, engin bilgileriyle bana yol gösteren, destek olan ve her türlü yardımını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Evren GÜÇER'e; çok sayıda kaynağa ulaşmama vesile olan ve çalışmama başlarken değerli zamanından ayırıp bana yardımcı olan Sayın Doç. Dr. Elbeyi PELİT'e; bilgi ve birikimleriyle yardımda bulunan sevgili hocalarım Yrd. Doç. Dr. H. Hüseyin SOYBALI ve Yrd. Doç. Dr. Ahmet BAYTOK'a; ayrıca çalışmamdan elde edilen verilerin analizi konusunda yardımcı olan Yrd. Doç. Dr. Esra GÜL YILMAZ ve Arş. Grv. Ali AVAN'a sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, çalışmamın her aşamasında, manevi destekleriyle beni destekleyen teyzem Ayşe'ye ve çevremdeki diğer kişilere de sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLoların LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xiv
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xv
1. GİRİŞ.....	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	6
2.1. GÜVEN KAVRAMI	6
2.1.1. Güvenin Tanımı, Önemi ve Oluşumu	6
2.1.2. Güven Tanımlarında Kullanılan Ortak Kavramlar.....	11
2.1.2.1. Risk.....	11
2.1.2.2. Belirsizlik.....	12
2.1.2.3. Beklenti.....	12
2.1.2.4. Savunmasızlık.....	12
2.1.2.5. Zarar Görme İhtimali.....	13
2.1.3. Güven Kavramının Sınıflandırılması	13
2.1.3.1. Bilgi Temelli Güven	13
2.1.3.2. Hesaplanmış Güven	15
2.1.3.3. Özdeşleşme Temelli Güven.....	15
2.1.3.4. Korku Temelli Güven	16
2.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI.....	16
2.2.1. Örgütsel Güvenin Tanımı ve Önemi	17

2.2.2. Örgütsel Güven Modelleri	19
2.2.2.1. Mishra Güven Modeli	19
2.2.2.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli	21
2.2.2.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli	22
2.2.2.4. Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli	24
2.2.3. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler.....	26
2.2.4. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları	31
2.2.4.1. Yöneticiye Güven	31
2.2.4.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven	32
2.2.4.3. Örgüte Güven.....	33
2.2.5. Örgütsel Güvenin Faydaları	34
2.2.6. Örgütsel Güvenin Sonuçları	36
2.2.7. Örgütsel Güven Kavramının Diğer Örgütsel Kavramlarla İlişkisi.....	41
2.2.7.1. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık	41
2.2.7.2. Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet.....	42
2.2.7.3. Örgütsel Güven ve Örgütsel İletişim	43
2.2.7.4. Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık	44
2.2.7.5. Örgütsel Güven ve Kurumsal İmaj	44
2.2.7.6. Örgütsel Güven ve İş Tatmini.....	45
2.3. GÜVENSİZLİK	45
2.3.1. Güvensizliğin Tanımı	46
2.3.2. Güvensizliğin Nedenleri.....	46
2.3.3. Güvensizliğin Önlenmesi	47
2.4. İŞ TATMİNİ KAVRAMI	48
2.4.1. İş Tatmininin Tanımı	48

2.4.2. İş Tatmininin Birey ve Örgüt Açısından Önemi	50
2.5. İŞ TATMİNSİZLİĞİ KAVRAMI	52
2.6. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	53
2.6.1. Bireysel Faktörler	53
2.6.2. Örgütsel Faktörler.....	60
2.7. İŞ TATMİNİ TEORİLERİ	66
2.7.1. Kapsam Teorileri.....	67
2.7.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	67
2.7.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	69
2.7.1.3. Alderfer'in ERG Teorisi	71
2.7.1.4. McClelland'ın Başarma Gereksinimi Teorisi.....	73
2.7.2. Süreç Teorileri	75
2.7.2.1. Victor Vroom'un Bekleyiş Teorisi	75
2.7.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	77
2.7.2.3. Edwin Locke'un Amaç Teorisi.....	79
2.7.2.4. Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi	82
2.7.2.5. Skinner'ın Pekiştirme Teorisi	83
2.7.2.6. Smith ve Cranny'nin İş Başarımı Teorisi	84
2.8. İŞ TATMİNİNİN BİREYSEL ve ÖRGÜTSEL SONUÇLARI	85
2.8.1. Performans.....	85
2.8.2. Motivasyon	87
2.8.3. Başarı.....	87
2.8.4. Yaşam Tatmini	88
2.8.5. Örgütsel Bağlılık	88
2.8.6. Verimlilik	89

2.8.7. Müşteri Memnuniyeti	89
2.9. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN BİREYSEL ve ÖRGÜTSEL SONUÇLARI.....	91
2.9.1. Psikolojik Sorunlar ve Stres	91
2.9.2. İşe Devamsızlık	92
2.9.3. İş Kazaları ve İşe İlgisizlik	93
2.9.4. İşgören Devri	94
2.9.5. Yabancılaşma	95
2.9.6. Diğer Tatminsizlik Sonuçları	96
2.10.....İŞ TATMİNİNE YÖNELİK GELİŞTİRİLEN ve YAYGIN OLARAK KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	96
2.10.1. Minnesota Tatmin Ölçeği	97
2.10.2. Porter İhtiyaç ve Tatmin Ölçeği	98
2.10.3. İş Tanımlama Ölçeği	99
2.10.4. Genel Kıyaslama ve Kunin Yüz Çizelgesi Ölçeği	100
2.11.OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL GÜVEN ve İŞ TATMİNİ	101
2.12.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	103
2.12.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	104
2.12.2. Veri Toplama Yöntemi	104
2.12.3. Verilerin Analizi	105
3. ARAŞTIRMA BULGULARI ve YORUMLARI.....	106
3.1.Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	106
3.2. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Bulgular.....	108
3.3. Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Bulgular	113
3.4. Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmin Düzeylerinin Yaşları Açısından Karşılaştırılması	118

3.5. Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmin Düzeylerinin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması	119
3.6. Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmin Düzeylerinin Medeni Durum Açısından Karşılaştırılması	120
3.7. Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmin Düzeylerinin Sektörde Çalışma Yılı Açısından Karşılaştırılması.....	121
3.8. Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmin Düzeylerinin İşletmede Çalışma Yılı Açısından Karşılaştırılması.....	122
3.9. Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmin Düzeylerinin Eğitim Durumu Açısından Karşılaştırılması.....	123
3.10. Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmin Düzeylerinin Ortalama Aylık Gelirleri Açısından Karşılaştırılması	124
3.11. Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmin Düzeylerinin Çalıştıkları Bölüm Açısından Karşılaştırılması	126
3.12. Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının İş Tatmin Düzeylerine Olan Etkisine İlişkin Bulgular	127
3.13. Örgütsel Güven Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri	128
4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	131
KAYNAKLAR	135
EKLER.....	160
EK-1. Demografik Anket Formu	160
EK-2. Örgütsel Güven Anket Formu	161
EK-3. İş Tatmini Anket Formu.....	162
ÖZGEÇMİŞ	163

TABLOLARIN LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1: Güven Tanımları.....	9
Tablo 2: Güven Kavramının Sınıflandırılması.....	14
Tablo 3: Mishra Güven Modeli Boyutları.....	20
Tablo 4: Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler	27
Tablo 5: Örgütsel Güvenin Sonuçları	40
Tablo 6: Çift Faktör Teorisine Göre Hijyen ve Motive Edici Faktörler	70
Tablo 7: Maslow ve Herzberg'in İş Tatmini Teorilerinin Karşılaştırılması	71
Tablo 8: Maslow ve ERG Teorilerinin Karşılaştırılması	73
Tablo 9: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	107
Tablo 10: Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarına Yönelik Frekans, Yüzde Dağılımları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	110
Tablo 11: Katılımcıların İş Tatmin Düzeylerine Yönelik Frekans, Yüzde Dağılımları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	114
Tablo 12: Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmin Düzeylerinin Yaş Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Test Sonuçları	118
Tablo 13: Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmin Düzeylerinin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları	119
Tablo 14: Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmin Düzeylerinin Medeni Durum Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Test Sonuçları	120
Tablo 15: Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmin Düzeylerinin Sektörde Çalışma Yılı Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Test Sonuçları	121
Tablo 16: Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmin Düzeylerinin İşletmede Çalışma Yılı Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Test Sonuçları	123
Tablo 17: Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmin Düzeylerinin Eğitim Durumu Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA (Tukey) Test Sonuçları	124
Tablo 18: Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmin Düzeylerinin Ortalama Aylık Gelirleri Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Test Sonuçları	125
Tablo 19: Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmin Düzeylerinin Çalıştıkları Bölüm Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Test Sonuçları	126
Tablo 20: Örgütsel Güven ve Alt Boyutları ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi.....	127

Tablo 21: Örgütsel Güvenin Alt Boyutları ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	129
Tablo 22: Örgütsel Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	129

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1: Bromiley ve Cummings Güven Matrisi	22
Şekil 2: Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Örgütsel Güven Parametreleri.....	24
Şekil 3: Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli.....	25
Şekil 4: İş Tatminini Etkileyen Faktörler	54
Şekil 5: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi	68
Şekil 6: Alderfer'in ERG Teorisi	72
Şekil 7: Victor Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	76
Şekil 8: Adams'ın Eşitlik Teorisi	79
Şekil 9: Tutku, Bağlılık, Azim, Öz Yeterlilik, Girişim, Gelişme ve Amaç İlişkisi....	80
Şekil 10: Amaç Belirleme Modeli	81
Şekil 11: Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi Modeli	82
Şekil 12: Skinner'in Pekiştirme Teorisi Modeli	83
Şekil 13: Smith ve Cranny'nin İş Başarımı (Ümit) Modeli	84
Şekil 14: İş Tatmini ile İlgili Neden-Sonuç İlişkisi	86
Şekil 15: İş Tatmininin Etkileri	90
Şekil 16: Kunin Yüz Çizelgesi Örneği	100

SİMGELER ve KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış bazı simge ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Simge veya Kısaltmalar

Açıklama

AR-GE

Araştırma – Geliştirme

bkz.

Bakınız

CG

Çalışma Arkadaşlarına Olan Güven

IQ

Intelligence Quotient (Zeka Derecesi)

M.E.B.

Milli Eğitim Bakanlığı

OG

Örgüte Olan Güven

TDK

Türk Dil Kurumu

USA

United States of America

(Amerika Birleşik Devletleri)

vb.

ve benzeri

vd.

ve diğerleri

YG

Yöneticiye Olan Güven

1. GİRİŞ

Türkiye’de 1980’lerden sonra giderek artan otel işletmelerinin sayısı, yoğun rekabet ortamını da beraberinde getirmiştir. Yoğun rekabet ortamına ayak uyduramayan işletmeler giderek küçülmekte veya tamamen iflas eşiğine gelerek işi durdurmak zorunda kalmaktadır. Bu ağır rekabet koşullarında, organizasyonları başarıya götürebilecek en önemli faktörlerden biri de işletmelerin sahip olduğu kaynaklar ve bu kaynakların en verimli şekilde kullanılmasıdır. Bu kaynaklardan biri olan insan faktörü, örgütler için en önemli sermaye ve girdi rolü oynamaktadır. İşletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşması, çalışanların başarısı ile doğru orantılı olduğundan, işletmeler yeterli niteliklere sahip insan gücünü istihdam ederek, onları elde tutma çabası içindedirler. Hizmeti satın alan müşteriler ile hizmeti sunan işletme çalışanları, hizmetin sunumu esnasında sosyal açıdan daima yüz yüze ilişki içerisinde. Yaptığı işten tatmin olan ve çalışma ortamına güven (yöneticilere güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven) duyan bir çalışan, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında daha verimli bir hale gelmektedir. Çalışanlar arasında ekip çalışmasını zorunlu kılan hizmet sektöründe, tüketici istek ve ihtiyaçları birbirlerinden farklı olabilmektedir. Belli bir standardizasyonun oluşturulması güç olan otel işletmelerinde her turistik tüketicinin farklı istek ve ihtiyaçlarına aynı oranda karşılık vermek neredeyse olanaksızdır. Fakat bilgi ve beceri yönünden donanımlı, işinden tatmin olan ve çalıştığı örgüt içinde güven duygusuna sahip personel müşteri memnuniyetinde önemli bir rol oynamaktadır.

Yoğun rekabetin yaşandığı bu sektörde genellikle hizmet üretilir ve hizmet sunulur. Bu sebeple hizmet sektöründe üretilen ürünler depolanamaz ve ertelenemez. Otel işletmelerinde satılamayan bir oda, havayolu şirketlerinde satılamayan bir koltuk vb. bu işletmeler için zarar etme anlamına gelmektedir. Bu sebeple üretilen mal ve hizmetler zamanında satışa sunulmalı ve satışı yapılmalıdır. Otel işletmelerinde çalışan personel görevleri açısından da bakıldığında birbirleri ile bağlantı içindedirler. Örneğin, mutfak personelinin hazırlamış olduğu yemeklerin, garsonlar tarafından sunulması ve önbüro personeli tarafından satılan odaların kat hizmetleri personeli tarafından temizlenip düzenlenmesi otel işletmelerindeki personelin birbirleri ile bağlantılı olduklarını göstermektedir. Bu tür görev üzerindeki ilişkiler, çalışanların sosyalleşmelerini sağlarken diğer bir yandan işbirliği yaparak ekip çalışmasına yöneltmektedir. Bu da çalışanların

birbirleri ile iyi ilişkiler kurarak, işlerinden tatmin sağlamalarında yardımcı bir unsur olmaktadır. Dolayısıyla işinden tatmin sağlayan işgörenler daha verimli hale gelmektedir.

Çalışanların, belirsizlik dönemlerinde yönetime kuşkuyla bakmamaları açısından, belirsizlik ve riskin yüksek olduğu ve sürekli değişen çevrelerdeki işletmeler için çalışanların sahip olduğu güven duygusu oldukça büyük bir öneme sahiptir (Yıldırım vd., 2012).

Otel işletmelerindeki çalışanlar arasında, güven olgusunun var olması çalışanların moral ve motivasyonunu artırarak işbirliğini, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı sağlayacaktır. Böylelikle, örgütler amaç ve hedeflere ulaşmada başarı elde edeceklerdir. Çünkü örgütlerin başarısı, örgütsel davranışı oluşturan güven, iş tatmini, adalet, bağlılık ve motivasyon gibi psikolojik faktörlere bağlıdır (Koç & Yazıcıoğlu, 2011).

Araştırmanın Konusu ve Problemi

Turizm sektörü emek-yoğun bir özellik taşıdığından, insan faktörü turizm işletmeleri için oldukça fazla önem arz etmektedir. İşletmelerin karlılığı, sürdürülebilirliği, amaç ve hedeflere ulaşması işgörenlerin başarısı ile mümkün olmaktadır. Çalışanların iş tatmini ne kadar yüksek olursa, işletme için rekabet avantajı sağlama, hedef ve amaçlara ulaşma da aynı derecede kolay olacaktır. Güven ortamından yoksun bir örgüt içinde işinden tatmin sağlayamayan bir işgören, işletmeye zarar vermeye başlayacak, diğer çalışanları da olumsuz etkileyerek işgören devir hızını artıracaktır. Bu sebeple hem çalışanlar açısından hem de turizm sektörü açısından iş tatmini ve örgüte duyulan güven oldukça önemli bir konu niteliğindedir. Bu çalışmanın temel konusu, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel güven algıları ve iş tatmin düzeylerinin ölçülerek, iki değişken arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır.

Araştırmanın konusu olan otel işletmelerinde örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkiden hareketle, “Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel güven düzeyleri ile iş tatminleri arasında ilişki var mıdır?” sorusu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır. Çalışanların; güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına olan güven ve örgütün kendisine olan güven ile örgüt içinde algılamış olduğu genel güven düzeyi ve işlerinden duyduğu tatmin düzeyi ortaya konmaya çalışılmıştır.

Örgütsel güven ve iş tatmini üzerine çok sayıda çalışma yapılmıştır. Örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisini inceleyen çalışmaların birçoğunda örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgütün kendisine olan güven boyutlarının biri veya hepsi ile iş tatmini arasındaki ilişki ölçülmeye çalışılmıştır.

Çoğu araştırmacı yapmış olduğu çalışmada (örneğin; Driscoll, 1978; Cook & Wall, 1980; Butler, 1991; Mayer vd., 1995; Blomqwist & Stahle, 2000; Good; 2000; Asunakutlu, 2002; Currall & Epstein, 2003; Demircan & Ceylan, 2003; Huff & Kelley, 2003; Lämsä & Puçétaité, 2006; Yücel, 2006; Schoorman vd., 2007; Seppänen vd., 2007; Li, 2008; Omarov, 2009; Yılmaz & Sünbül, 2009; Çıtır & Kavi, 2010; Terekli, 2010; Tekingündüz, 2012; Top, 2012; Unur vd., 2012 gibi) örgütsel güven algısının yüksek olduğu örgütlerde iş tatmin düzeyinin de yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Bu çalışmayla otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel güven ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki tespit edilerek, çıkan sonuçlar doğrultusunda kanıyı doğrulamak ve turizm sektörünü diğer sektörlerle kıyaslamak istenmektedir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çağdaş yönetim anlayışıyla gelen; çalışma saatlerinin kısılması, haftalık izin hakları, yıllık izin sürelerinin artması gibi çalışanlar açısından önem taşıyan uygulamalar, işletmelerin çalışanlardan en yüksek faydayı elde edebilmeleri için, işgücünü en etkili ve en verimli şekilde kullanmalarını gerektirmektedir. Bu sebeple işletmeler, güven ortamının var olduğu bir örgüt içinde çalışanların işlerinden tatmin sağlayarak, işgören devir oranını düşürme ve nitelikli çalışanları işte tutma gayreti içindedirler. Çünkü işinden yüksek düzeyde tatmin sağlayan çalışanlar, işletmeye rekabet avantajı sağlayarak işletmenin hedef ve amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırırken, diğer çalışanların tatmin düzeylerini de olumlu yönde etkilemektedir. Genellikle hizmet sunan otel çalışanları da, rekabetin yoğun yaşandığı otel işletmelerinin etkili ve verimli bir şekilde hayatlarını devam ettirmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu sebeple, yoğun tempolarda çalışan otel çalışanlarının işlerinden sağladığı tatmin ve örgüt içinde algıladıkları güven düzeyi önem taşımaktadır.

Bu noktada araştırmanın asıl amacı, otel işletmelerinde çalışan personelin algıladığı örgütsel güven duygusu ile iş tatmin düzeylerinin ölçülerek, iki değişken arasındaki ilişkinin ortaya konmasıdır. İki değişken arasındaki ilişki incelenirken, çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgütün kendisine olan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca, yapılan araştırmanın, bu konu üzerinde yapılacak olan diğer çalışma ve iyileştirmelere kaynak olması, bunun yanında çalışanların işlerinden duyduğu tatminsizlik nedenleri de ortaya konularak, ilgilenen işletmelerin iyileştirme ve geliştirme politikalarını bu doğrultuda gerçekleştirmesi adına önerilerde bulunmak araştırmanın diğer amacını oluşturmaktadır.

Araştırmanın amacına yönelik ana düşünce, örgütsel güven duygusunun yüksek olduğu örgütlerde çalışanların işlerinden de yüksek düzeyde tatmin sağlayacak olmalarıdır. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

H₁: Otel işletmelerinde çalışanların yöneticilerine duyduğu güven, iş tatmin düzeylerini etkilemektedir.

H₂: Otel işletmelerinde çalışanların çalışma arkadaşlarına duyduğu güven, iş tatmin düzeylerini etkilemektedir.

H₃: Otel işletmelerinde çalışanların örgüte (örgütün kendisine) duyduğu güven, iş tatmin düzeylerini etkilemektedir.

H₄: Otel işletmelerinde çalışanların iş tatmini ve örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₅: Otel işletmelerinde çalışanların yaşları ile iş tatmini ve örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₆: Otel işletmelerinde çalışanların cinsiyetleri ile iş tatmini ve örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₇: Otel işletmelerinde çalışanların medeni durumları ile iş tatmini ve örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₈: Otel işletmelerinde çalışanların sektördeki çalışma süresi ile iş tatmini ve örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₉: Otel işletmelerinde çalışanların işletmede (şu an çalıştıkları) çalışma süresi ile iş tatmini ve örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₁₀: Otel işletmelerinde çalışanların eğitim durumları ile iş tatmini ve örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₁₁: Otel işletmelerinde çalışanların gelir durumları ile iş tatmini ve örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₁₂: Otel işletmelerinde çalışanların çalıştıkları bölüm ile iş tatmini ve örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Araştırmanın Varsayımları

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların, kimlik bilgilerini yazmak zorunda olmadıkları hatırlatılarak, ankette yer alan sorulara içtenlikle yanıt verdikleri varsayılmaktadır. Bunu sağlayabilmek açısından, otel çalışanlarına anketler yüz yüze dağıtılmış ve yöneticilerinin yanlarında bulunmadığı ve iş açısından yoğun olmayan saatler seçilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarının sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacağı belirtilerek,

araştırmaya katılımın arttırılacağı hedeflenmiştir. Araştırmanın Ankara’da hizmet veren 4 ve 5 yıldızlı oteller ve Afyonkarahisar’da hizmet veren 4 ve 5 yıldızlı termal otelleri kapsamı, sonuçların genelleştirilemeyeceği anlamını taşımaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada, kolayda örneklem alma yöntemi ile Ankara ve Afyonkarahisar’da hizmet veren 4 ve 5 yıldızlı termal ve şehir otel işletmeleri seçilmiştir. Araştırma kapsamında toplam 19 otel işletmesinde 408 çalışan incelenmiştir. Zaman, maliyet ve bazı otel işletmelerinin araştırmaya katılmakta isteksiz olması açısından çalışma 19 otel işletmesi ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca, çalışanların örgüt içindeki güven algıları ve tatmin düzeylerinin zaman içinde değişikliğe uğrayabileceği düşünüldüğünde, araştırma 2014 yılının Nisan Ayı ile sınırlıdır.

Otel işletmelerinde çalışan personelin örgütsel güven ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmanın ikinci bölümünde, genel olarak güven ve örgütsel güven, güven çeşitleri, örgütsel güvenin türleri, alt boyutları, oluşumu ve teorileri, sonuçları ve yararları ve son olarak güvensizlik kavramı gerekli literatür taraması yapılarak detaylı bir şekilde incelenmiştir. Ayrıca genel olarak iş tatmini ve tatminsizliği, iş tatmininin önemi, iş tatmini sağlamanın örgütsel amaçları, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmininin ve tatminsizliğinin sonuçları, iş tatmini teorileri ve otel işletmelerinde örgütsel güven ve iş tatmini konuları ve son olarak araştırmanın yöntemi de bu bölümde detaylı olarak incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırmadan elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır. Çalışmanın son bölümü olan dördüncü bölümde ise, araştırmanın sonuç ve öneriler bölümü bulunmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. GÜVEN KAVRAMI

Yaşamın her devresinde gerekli ve psikolojik bir kavram olan güven, birçok araştırmacının ilgi odağı olmuş ve bu konu üzerine sayısız çalışmalar yapılmıştır. Gerek sosyal yaşamda, gerek iş yaşamında, gerek fiziksel ihtiyaçların giderilmesinde kısacası hayatın sürdürülmesinde güven duygusu önemli bir rol oynamaktadır. Karmaşık bir olgu olan güven, güvenin çok yönlü olduğunu ve düzeylerini yansıtacak teoriler ve araştırma metodolojisi gerektirir (Rousseau vd., 1998: 393).

Güven üzerine yapılan araştırmalarda, kişilik teorisyenleri güvene hazır olmadaki kişisel farklar ve bu farkların nedenleri üzerinde; sosyolog ve ekonomistler güvene kurumsal bir olgu olarak bakmakta ve yabancılar arasındaki etkileşimlerde kaygı ve belirsizliğin azaltılması üzerinde çalışmaktadır (Zorlu Yücel, 2006: 3).

Yapılmış olan araştırmalar sonucunda güvenin, birçok araştırmacı tarafından farklı tanımlamaları yapılmıştır. Yapılan bu tanımlardan en kabul görenleri bir sonraki alt başlıkta incelenmiştir.

2.1.1. Güvenin Tanımı, Önemi ve Oluşumu

Her ilişkinin içinde bulunan güven, insanları bir arada tutan ve insanlara güvenlik duygusu veren bir kavramdır (Ülker, 2008: 189). Güven kavramı, hayatın her devresinde insanların hem kendileri hem de çevresindekiler açısından ele aldığı, en kapsamlı ifade ile dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olduğu için kişinin çevresindeki diğer kişilerden olumlu beklentilerini ifade etmektedir (Çıtır & Kavi, 2010: 233). Driscoll (1978: 44) yapmış olduğu çalışmada, bireysel davranışı tahmin etmede güvenin anahtar bir değişken olduğunu belirtirken, Schoorman vd. (2007: 346) güvenin, “risk almaya isteklilik” anlamına geldiğini ve güven düzeyinin alınması gereken risk miktarının bir göstergesi olduğunu göstermiştir. Kısaca güven, etkileyici duygu veya bilişsel beklenti ve risk alma davranışı veya bu tarz davranışları yapmaya isteklilik olarak betimlenmektedir (Smith & Barclay, 1997: 5).

İnanç ve risk olmak üzere iki bileşenden oluşan güven, bir risk koşulu altında başkalarına inanma kararıdır (Currall & Epstein, 2003: 193). James & Sykuta (2005: 548) ise yapmış oldukları çalışmada güven kavramını, isteklilik, savunmasızlık ve beklentiler olarak üç önemli yönü ile ele almışlardır. Atkinson & Butcher (2003: 284)'ın farklı örgütsel yapıları bir arada tutmaya yarayan “sosyal tutkal” olarak tanımladığı güven; bireysel düzeyde, işbirliği ve örgütsel değişikliklere uyum sağlamada isteklilik, örgütsel düzeyde ise örgütsel hedeflere ulaşmak için kolektif bir bağlılık ve işbirliği yapmak anlamına gelmektedir (Puusa & Tolvanen, 2006: 30). Genel kapsamda güven, bir ilişkide bireyin karşı tarafın kendisine yönelik zararlı olabilecek bir düşünce veya eylem içerisinde olmayacağına dair riskli bir inanç içinde olması şeklinde tanımlanabilir (Uslu & Ardıç, 2013: 315).

Psikolojik bir durum olan güven, genellikle insanların kendi arasında, insanlar ve örgütler arasında ve insanlar ile olaylar arasında yatan ilişkisel bir kavramdır. Ortak bir anlayış içinde, başkalarına güven, diğerlerinin gelecekte size karşı sergileyecekleri davranışları hakkındaki beklentilere dayalı gönüllü bir eylemdir (Gilson, 2003: 1454). Mayer vd., (1995: 712)'ne göre güven, bir tarafın diğer taraftan kendisi için önemli olan bazı davranışlar sergileyeceği beklentilerine dayalı ve diğer tarafı gözlemlene ve kontrol edebilme yeteneğine bakılmaksızın, onların eylemlerine karşı istekli olarak savunmasız kalma durumudur. Mishra (1996: 5) da güveni benzer şekilde, karşı tarafın yeterli, açık, ilgili ve inanılır olduğuna dayanan inancına karşı kişinin savunmasız kalma istekliliği olarak tanımlamıştır. Güven, özellikle kısa vadede, bir bireyin ikna edilmesi ve katılımının sağlanmasında bazı geçici asimetrielerin bulunduğu süre zarfında, sosyal değişimi sağlamak için gereklidir (Konovsky, 2000: 493).

Türk Dil Kurumu'na göre güven, korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma, kısaca itimat olarak tanımlanmıştır (TDK Sözlüğü, Erişim: 02.09.2014). Araştırmacılar arasında ortaya çıkan bir fikir birliği güvenin, bir bireyin bir diğer birey davranışlarıyla ilgili beklentilerinin kişisel ifadesi şeklinde tanımlanabileceğini göstermektedir (Baba, 1999: 333). Kalemci Tüzün (2006: 8)'e göre güvenen taraf, karşıdaki tarafın kendisi açısından önemli sonuçlar doğuracak ve çıkarlarını etkileyebilecek davranış ve kararlarına bağımlıdır, yani kişi kendi çıkarlarının karşıdaki kişi tarafından gözetlenerek karar alacağına inanmak durumundadır.

Yapıcı insan ilişkilerinde en temel insani değerlerden olan güven, hem kişilerin her türlü sosyal ilişkilerinin, deneyimlerinin bir sonucu hem de kültürel ve ahlaki değerlerine göre değişen dinamik bir olgudur (Çimen, 2007: 84; Dinç, 2007: 24).

Whitener vd. (1998: 513) güveni; - kişi, karşısındaki kişinin iyi niyetli davranacağına dair bir beklenti ve inanışlar içindedir, - kişi karşı taraftan umduğu beklentilerin yerine getirilmesi için kontrol sağlayamaz ve karşı tarafı zorlayamaz, yani kişi beklentilerinin yerine getirilemeye riskini ve böyle bir durumda savunmasız olma istekliliğini üzerine alır, - ve bir tarafın eylemleri ile etkilenebilecek tarafın diğer tarafa olan belirli düzeyde bağımlılığını içermesi olarak üç boyutta incelemiştir. Güven, güçlü ilişkiler için gerekli, işbirliği ve ekip çalışmaları için önemli, her türlü değişim için temel ve rutin günlük yaşamın idamesinde zorunlu bir kavramdır (Çetinel, 2008: 4).

İşletmeler açısından bakıldığında ise güven, sadece önemli bir işbirliği mekanizması olmasının yanında yeni bir iş ortamında başarılı bir rekabet ve üstün performans açısından gerekliliği incelenmektedir. Çünkü artan rekabet ortamı ve global bir hal alan iş yaşamında örgütler kendi içlerinde ve kendi aralarındaki güveni korumak ve geliştirmek zorundadır (Toprak, 2006: 5). İşletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri ancak ikamesi neredeyse imkansız olan insan kaynağına dayanmaktadır (Dinç, 2007: 26). İnsanlar ise doğası gereği, güven duydukları bir ortamda daha rahat ve daha verimli olabildiklerinden güven olgusu oldukça önem taşımaktadır. Bireyler arası ilişkilerde çok önemli olduğu gibi örgütsel yaşamda da güvenin önemi göz ardı edilemez (Samancı, 2007: 21).

Belirsizliklerin ve öngörülmezliğin fazla yaşandığı teknoloji çağında, toplumu bir arada tutan ve herkes tarafından bilinen (Çetinel, 2008: 4) fakat somut örnekledirmenin zor olması nedeniyle üzerine farklı tanımlamalar yapılan güven kavramı oldukça karışık bir yapıdadır. Önemli bir bağlayıcı değer olarak görülen güvenin yüksek olması, örgüt içinde merkezileşmenin azalmasını sağlar ve içselleştirilmiş denetim mekanizmasına bağlı olarak işletmelerin karlılığı açısından doğal bir oto kontrol mekanizması oluşturur (Aksoy, 2009: 46). En somut hali ekonomi alanında gözlemlenen güven, ekonomik işlemlerin temelinde yatar ve herhangi bir problem olmadığı sürece çok fazla adından bahsettirmez, fakat güvenin sarsıldığı durumlarda ortaya tam bir kriz durumu çıkar, piyasa daralır ve büyüme yavaşlar (Çubukçu, 2010: 9). Çünkü güven, işbirliği ile kişiler arası ve grup dayanışması üzerindeki etkisi ve örgüt içi yapının oluşmasını kolaylaştırması nedeniyle örgütlerde iş görmeyi mümkün kılmaktadır (Engizek, 2011: 7). Daha önce de vurgulandığı üzere güven insan hayatında önemli bir ihtiyaç olduğu gibi, karşılanmadığında eksikliği daima hissedilmekte ve üretkenliği kısıtlamakta, dolayısıyla kişinin kendisinin etkilendiği gibi toplumsal gelişmeyi de etkilemektedir (Terekli, 2010: 9).

Tablo 1: Güven Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Rotter	1967	Kişiler arası güven diğerinin sözlü ve yazılı vaadine kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisi
Zand	1972	Diğer tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan kararı
Golembiewski & Mc Konkie	1975	Bireysel algılama ve tecrübeler dayanan, olayların istenen sonucu hakkında faydacı öznel inanç
Meeker	1983	Karşı taraftan işbirlikçi davranış beklentisi
Buttler & Cantrell	1984	Diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti
Coleman	1984	İki aktör arasındaki karşılıklı ilişki ve beklentiler
Lewis & Weigert	1985	Bir objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven), ya mantıklı sebepler (bilişsel güven) ya da her ikisiyle birlikte güdülenen bir kavram
Rempel & Holmes	1986	Tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik
Gambetta	1988	Bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayan, en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığı
Butler	1991	Diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına dair verilen kesin söz
Bromiley & Cummings	1992	Kişilerin veya grupların karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, olasılıklarda bile faydacı davranmayacağına yönelik inancı
Mayer, Davis & Schoorman	1995	Bir tarafın, diğer tarafın eylemlerine karşı savunmasız kalma istekliliği
McAllister	1996	Bireyin karşı tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı
Rousseau, Siktin, Burt & Camerer	1998	Kişinin karşı tarafın niyet ya da davranışlarıyla ilgili olumlu beklentileri
Zaheer, McEvily& Perrone	1998	Karşı tarafın zorunluluklarını yerine getireceğine, söylediği şekilde davranacağına ve faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik beklentiler
Shockley, Zalabak, Ellis & Winograd	2000	Karşı tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve kişinin hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olması

Kaynak: Kalemci Tüzün, 2006: 10.

Güven duygusunun yüksek derecede hissedilmesiyle, doğruluk, samimiyet, beşeri ilişkiler oluşturma istekliliği, uzlaşma, mesai saatleri dışında da çalışma isteği, yeni fikirlerin oluşturulması ve yöneticileri takip etme kavramları ortaya çıkmaktadır (Gürbüz, 2012: 31-32). Bu da güven duygusunun insanlar için ne denli önem taşıdığını göstermektedir. Örgütler içindeki çalışanlar arasında ekip çalışması ve dayanışmayı artırdığı, bireysel ve örgütsel performansı olumlu etkileyerek örgütsel performansı artırdığı ve bunun yanında stres, tükenmişlik, kaos ve işgören devir oranını azalttığı için örgütsel anlamda güven büyük bir önem taşımaktadır (Uslu & Ardiç, 2013: 316).

Ortak amaçlara ulaşmada karşılaşılan maliyetler ve kayıplar, güven ortamıyla en düşük seviyeye indirilebildiği ve örgütlerin gelecekteki belirsizliklerini azaltabildiği için, güven hem bireysel ilişkilerde hem de örgüt içi ve örgütler arası ilişkilerde oldukça önemlidir (Ateş, 2004: 6).

İletişim ve bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözülmesi, yetki devri yapılabilmesi, amaç ve hedeflere ulaşmada sorumlulukların paylaşılabilmesi gibi taraflar arasında birçok ilişkiyi etkileyici bir değişken özelliğe sahip olan güven kavramı, örgütler, gruplar ve insanlar arası ilişkilerin devamlılığında göze çarpan en önemli faktörlerden birisi olduğu için ayrı bir önem taşımaktadır (Asunakutlu, 2002: 3).

Herhangi bir bağlayıcı yazılı sözleşmelerin olmadığı belirsiz yükümlülükler içeren, taraflar arasındaki çıkarlara dayalı başarılı sosyal mübadeleler güven kavramını oluşturur (Taşkın & Dilek, 2010: 38). Güven, genel olarak dürüstlük ve doğruluğa dayalı, bireye bağlı olarak meydana gelir ve birey tarafından anlamlı hale getirilir (Sevinç, 2013: 26). Araştırmacılar, özellikle 90'lı yıllardan sonra sosyolojik ve psikolojik bir kavram olduğu sebebiyle somut verilerle tam olarak kanıtlanamayan güven kavramı üzerinde daha fazla yoğunlaşmıştır. Bu yoğun ilginin sebebi, sosyal işbirliği, dayanışma ve fikir birliği için var olan temellerin aşındığı ve yeni seçenekleri araştırma ihtiyacına yönelik düşüncelerin yaygın olduğuna dayandırılabilir (Toprak, 2006: 7). İkili ilişkilerde bir tarafın diğer taraftan en iyi şekilde davranacağı beklentileri, bu beklentiler için karşı tarafı zorlamadan ona istekli olarak bağlılık anlamına gelen güven, bu ikili ilişkilerin oluşturulmasında ortaya çıkmaktadır (Konovsky, 2000: 493).

Modern batı toplumlarında, aile, iş ve sınıf kimliklerinin zayıflaması, kültürel anlamda belirli kimliklerin artışı, ulusal sınırların azalması gibi konularla birlikte en önemli gelişmelerden birisi olan vatandaşlık haklarının genişletilmesi, sosyal güvenin nasıl yaratıldığı ve bunun ekonomik ve yönetsel performansı nasıl artırdığı soruları sosyal bilimlerde ilgi merkezi haline gelmiştir (Toprak, 2006: 7).

Güven, karşı tarafla kurulan etkileşimin zaman içinde yoğunlaşmasıyla birlikte diğer tarafla ilgili elde edilen bilgi düzeyinin ve çeşitliliğinin çoğalmasıyla gelişir (Zorlu Yücel, 2006: 12). Yapılan bu tanımlamalar, güvenin önemi ve oluşumunun daha iyi anlaşılabilmesi adına, tanımda kullanılan ortak kavramlara değinmek yerinde olacaktır. Bir sonraki alt başlıkta güven kavramının tanımında kullanılan ortak kavramlar incelenmektedir.

2.1.2. Güvenin Tanımlarında Kullanılan Ortak Kavramlar

Yapılmış olan güven tanımları incelendiğinde, araştırmacıların ortak bir tanımla bulunmamasının yanında, yapılan tanımlamaların (bkz. Tablo 1) içinde risk, belirsizlik, beklenti, savunmasızlık ve zarar görme ihtimali gibi benzer kavramlar olduğu dikkat çekmektedir. Güven kavramı tanımlarının daha iyi anlaşılabilmesi açısından bu kavramlar önem taşımaktadır.

2.1.2.1. Risk

Kişilerin, örgütlerin veya kurumların, beklenenden farklı bir sonuç elde etme olasılığına risk denir. Karşı tarafla güven olayını başlatan birey, kendi çıkarlarını ilgilendiren konularda istekli olarak bağımlı olmayı kabul ettiği için, güven ve risk birbirini yakından ilgilendiren iki kavram niteliği taşımaktadır (Çetinel, 2008: 7).

Sosyal ilişkiler içinde, güven her ne kadar önemli bir yere sahipse de, bu ortamlar içinde her zaman bir risk ve şüphe vardır (Terekli, 2010: 13). Çünkü kişi, bireyler arası güven ilişkilerinde alternatif bir davranış sergileyebileceği halde, risk üstlenerek hayal kırıklığına uğrama ihtimaline rağmen karşı tarafa güvenir (Çimen, 2007: 89). McAllister (1995: 25)'e göre, güvenin olduğu ortamlarda güvenen kişi, karşı tarafından kendi üzerinden fayda sağlamayacağını düşünerek risk almaktadır. Örgütsel bürokrasilerde, tereddüt ve zarar görme endişesi ile kişilerarası risk almada cesaret eksikliği olacağından dolayı, güvenin de az olacağı düşünülmektedir (Moorman vd., 1993: 85).

Güvenin daha iyi anlaşılması için riskin önemine vurgu yapan birçok araştırmacının (Giffin, 1967; Lewis & Weigert, 1985; Good, 1988; Luhmann, 1988; March & Shapira, 1987; Coleman, 1990 gibi) aksine, Mayer vd. (1995: 711), “risk güvende belirleyici bir kavram mıdır, risk güvenin kendisi mi dir ya da risk güvenin bir sonucudur” problemleri üzerine yoğunlaşarak, görüş ayrılığı olduğunu belirtmişlerdir.

Değişmeye yönelik oluşumları tehdit olarak algılayan ve çevrelerinde gerçekleşen farklılık ve çeşitliliklerden rahatsız olan hoşgörü düzeyi düşük kişiler, genellikle risk alma eğilimine ve belirsizliklere karşı direnç gösteren kişilerdir (Terekli, 2010: 15).

2.1.2.2. Belirsizlik

Risk ile güven arasındaki ilişkinin temeli belirsizliktir, güven ilişkileri içinde belirsizlik yoksa risk de yoktur ve bu da güvenin ilişkide bir rolünün olmadığı anlamına gelir (Gürbüz, 2012: 33). Daha önce risk alt başlığında belirtildiği gibi, güven kavramının varlığından bahsedebilmek için kişi bir seçim yapmalıdır ve bu seçimiyle önemli bir riski de üstlenmiş olur (Aksoy, 2009: 12). Bu durumda, iki taraf arasında risk ve risk alma kavramlarından bahsedebilmek için belirsizlik durumunun olması gerekir. Çünkü belirsizlik kelime anlamı olarak, gelecekte oluşabilecek durumların öngörülemezliği olayıdır.

Çetinel (2008: 9)'e göre, gelecekte var olan belirsizlik ve bu belirsizliğin bilinmesine rağmen kişinin kendi isteğiyle zarar görme riskine girmesi güven kavramını doğurur, yani birey güvenmek için bir seçim yaparak risk üstlenir ve bu seçiminin gelecekteki sonuçları belirsizdir. Dolayısıyla güven kavramından bahsedilebilmesi için risk ve risk kavramından bahsedilebilmesi için belirsizlik kavramı önemli bir rol oynamaktadır.

2.1.2.3. Beklenti

Güven üzerine yapılmış olan tanımların içindeki önemli ortak kavramlardan bir diğeri beklentidir. Güven tanımları incelendiğinde, taraflar arasında güvenen kişinin karşı taraftan kendi çıkarlarının gözetilerek müzakere edileceği ve verilen sözler doğrultusunda hareket edileceği beklentilerini içerdiği görülmektedir. Örneğin, iş ortamında bir yöneticinin, örgüt üyelerinin üstlendikleri rolleri başarı ve yüksek performansla yerine getirmelerine yönelik beklentisi ya da aynı şekilde örgüt üyelerinin, yöneticinin rollerini (yönetmelik faaliyetler, adil davranma, örnek bir lider olma gibi) başarıyla yerine getireceğine yönelik beklentileri (Gürbüz, 2012: 33) taraflar arasındaki güveni sağlamlaştıırır.

2.1.2.4. Savunmasızlık

Güven kavramının daha iyi açıklanabilmesi için kullanılan önemli ortak kavramlardan biri olan savunmasızlık, güvenen tarafın karşı tarafa olan savunmasızlığı anlamını taşımaktadır. Schoorman vd. (2007: 350) güveni kısaca, ikili bir ilişkide bir tarafa karşı savunmasız ve istekli olarak risk alma şeklinde tanımlamıştır. Mayer vd. (1995: 712)'e göre savunmasız olma, kaybedecek önemli bir şeylerin olmasını içermektedir. Sonuç olarak, güvenin yerleşmesi için bir taraf savunmasız kalmayı göze alarak, gelecekte olan belirsizlik ve zarar veya fayda sağlayacağı bilinmeyen riski de almış olacaktır (Aksoy, 2009: 11).

2.1.2.5. Zarar Görme İhtimali

Belirsizlik, beklenti, savunmasızlık ve risk kavramlarının oluşturduğu güven ilişkisinde zarar görme ihtimali de buna bağlı olarak yüksek olacaktır. Risk ve beklentiler varsayımlar üzerine temel oluşturur, belirsizlik gelecekte ne olacağının tam olarak kestirilememesi anlamına gelirken, savunmasızlık ise doğabilecek potansiyel zararlar karşısında seçim yapma özgürlüğü olduğu halde savunmasız kalma seçilerek güven ortamı oluşur.

Bhattacharya, vd. (1998: 461-462)’e göre, güvene her şeyin belirli olduğu yerlerde ihtiyaç yoktur, güven riskli ve belirsiz ortamlarda bulunur; güven kısmen tahmin edebilme yani beklentilerdir; güven durum ve kişi özellikli olarak, taraflar arasında oluşur. Bu sebeple, güven olgusunun olduğu yerde zarar görme ihtimali de olmaktadır.

2.1.3. Güven Kavramının Sınıflandırılması

Araştırmacıların güven üzerine yapmış olduğu çalışmalar incelendiğinde (bkz. Tablo 2), güvenin sınıflandırılması konusunda çeşitli bakış açılarının olduğu görülmektedir. Güven kavramı üzerine yapılmış olan çalışmalar (Asunakutlu, 2002; Currall & Epstein, 2003; Gilson, 2003; Korczynski, 2003; Dietz, 2004; Kalemci Tüzün, 2006; Lämsä & Puçétaité, 2006; Puusa & Tolvanen, 2006; Zorlu Yücel, 2006; Çimen, 2007; Halis vd., 2007; Li, 2008; Aksoy, 2009; Terekli, 2010; Zarvandi & Zarvandi, 2012 gibi) incelendiğinde en kabul gören güven sınıflandırmaları, “bilgi temelli güven”, “hesaplanmış güven”, “özdeşleşme temelli güven” ve “korku temelli güven” olarak dört başlıkta incelenebilir.

2.1.3.1. Bilgi Temelli Güven (*Knowledge Based Trust*)

Gerçek güvenin başladığı bilgi temelli güven, karşı taraf hakkındaki şüpheler geri çekildiğinde, yerini kesin bilgilere dayalı pozitif beklentiler aldığı anda ortaya çıkan güven çeşididir (Dietz, 2004: 6). Bu güven çeşidi, bilgiye ve kişinin karşı tarafın davranışlarını tahmin edebilme yeteneklerine dayanır (Puusa & Tolvanen, 2006: 31). Bilgi temelli güvende önemli olan karşı tarafın yeterliliğini iyi bilmek ve böylelikle karşı tarafın davranışları hakkında tahminde bulunabilme ve karşı tarafa güvenme ya da güvenmeme tercihinin sahip olmaktır (Terekli, 2010: 17).

Bilgi temelli güven ilişkisi Lewicki & Bunker (1998)’e göre, taraflar arasındaki tehdit ya da korkuya değil, birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiye dayalı olan güven ilişkisidir (Kalemci Tüzün, 2006: 20). Bu güven zamanla oluşur ve temelde kişilerarası etkileşimin izlediği seyre bağlıdır (Sevinç, 2013: 31).

Tablo 2: Güven Kavramının Sınıflandırılması

Güvenin Temeli	Güven Yaklaşımı	Araştırmacı ve Yılı	
Yönetişim Yapıları	İşbirliği İçin Bencilce Motivasyon	Williams	1988
	Ekonomik Güven	Cason	1991
	Çıkar Güveni	Hardin	1992
	Caydırma Temelli	Shapiro vd.	1992
	Hesaba Dayalı	Williamson	1993
	Garanti	Yamaghashi & Yamaghashi	1994
	Yarı Güçlü Güven	Barney & Hansen	1995
	İtibarla Güven	Dasgupta	1998
Kişisel İlişkiler	Kişisel Güven	Luhman	1979
	Somut Kişisel İlişkiler	Granowetter	1985
	Ekonomik Değişimi (kısmen) Kapsayan Kişisel İlişki	Bradrach & Eccles	1989
	Kişilere Güven	Giddens	1990
	Samimi İlişki Güveni	Hardin	1992
Diğer Tarafların İç Normları Bilgisi	Yaygın Yükümlülük/İşbirliği Toplumsal Normları	Bradrach & Eccles	1989
	Ahlaki İnsan Güveni	Cason	1991
	Özgeciliği Kapsayan Güven	Lyon & Mchta	1994
	Güven	Yamaghashi & Yamaghashi	1994
	Güçlü Güven Biçimi	Barney & Hansen	1995
	İçselleşmiş Ahlaki Alışkanlıklar ve Karşılıklı Ahlaki Yükümlülükler	Fukuyama	1995
Sistem/Kurum	Sistem Güveni	Luhman	1979
	Kurum Temelli Güven	Zucker	1986
	Sistemler Güveni	Giddens	1990
	Sistem Güveni	Lane & Bachman	1996

Kaynak: Korczynski, 2003: 66.

2.1.3.2. Hesaplanmış Güven (*Calculus Based Trust*)

İsminden de anlaşılacağı üzere en zayıf güven çeşidi olan ve köklerinin 1958 ile 1962 yılları arasında yapılan deneysel psikoloji çalışmalarına dayanan hesaplanmış güven, güveni sadece fayda-maliyet analizi temelinde değerli bir strateji olarak değerlendirir (Dietz, 2004: 6; Halis vd., 2007: 190). Bu güven türü, ekonomik değiş tokuş ilişkilerinin temel özelliği olan akılcı seçim ilkelerine dayalı ve kişinin kendi açısından karşı tarafın yararlı bir davranışta bulunacağına inanmasıyla ortaya çıkar (Zorlu Yücel, 2006: 46).

Genellikle iş yaşamında rastlanan hesaplanmış güven çeşidi, güven kavramının duygusal ve sezgisel yönünden daha fazla, güven duymanın maliyeti, faydaları ve olası zararlarını içerir. Başka bir deyişle, “bir kişiye neden ve hangi durumlarda güvenilmelidir?” sorusuyla ilgilenir (Halis vd., 2007: 190). Hesaplanmış güvende, güvenen ve güvenilen taraflar arasındaki risk alma istekliliği güven ilişkisine yön verir ve güven ilişkisi akılcı ve maksimum fayda içeren hesaplara dayanır (Terekli, 2010: 16).

Hesaplanmış güvende, cezanın ödüle göre daha belirgin güdeleyici olduğu düşüncesiyle, taraflar arasında güven ihlali durumunda bunun ceza ile sonuçlanacağı olasılığı yüksektir (Kalemci Tüzün, 2006: 20). Bu sebeple taraflar güvenin olumsuz sonuçlarından korktukları için taahhütlerini yerine getirmeyi (Çetinel, 2008: 19) tercih edecekleri düşünülmektedir. Taraflar arasında güven derecesi başından sonuna kadar aynı seviyede tutulur ve herhangi bir güven bozukluğu durumunda cayma söz konusu olabilir (Gürbüz, 2012: 35).

2.1.3.3. Özdeşleşme Temelli Güven (*Identification Based Trust*)

Benimseme tabanlı güven olarak da adlandırılan özdeşleşme temelli güven, her iki tarafın da diğer tarafın beklenti ve isteklerini tanımasıyla oluşan ve iki tarafın çıkarlarının gözetildiği tam güven çeşididir (Dietz, 2004: 6; Tekingündüz, 2012: 46). Bu tarz bir güven ilişkisinin olduğu karşılıklı ilişkilerde, gerek karşı tarafı gerekse onun davranışlarını kontrol etme gerekliliği tamamen ortadan kalkar ve iki taraf arasında koşulsuz bir bağlılık söz konusu olur (Çimen, 2007: 93).

Karşılıklı bağlılık ve anlayışın söz konusu olduğu özdeşleşme, taraflar arasında “diğeri gibi düşünme, diğeri gibi hissetme ve diğeri gibi davranmayı” sağlar (Tekingündüz, 2012: 46). Müşterek bir kimlik geliştirerek (örneğin ortak bir isim ya da logo yaratmak), aynı ortam içinde düzenlemeler yaparak, ortak ürün geliştirme ya da ortak amaçlarla ve bunun gibi ortaklaşa paylaşılan değerlere bağlı kalarak özdeşleşme temelli güven geliştirilebilir (Zorlu Yücel, 2006: 39).

2.1.3.4. Korku Temelli Güven (*Deterrence Based Trust*)

Korku üzerine kurulu olan bu güven çeşidinde, güven ilişkisini tehdit eden bir durum olduğunda taraflar kendilerinden güven ilişkisi içinde beklenen taahhütleri yerine getirmezler (Çimen, 2007: 92). Korku temelli güvenin aslında güvensizlik unsuru yatmaktadır ve taraflar iyi niyet konusunda hiçbir suretle beklenti içine girmezler (Aksoy, 2009: 35). Shapiro vd. (1992)'e göre, olumsuz sonuçların doğabileceği korkusu bu güven ilişkisinin başlamasının temel durumlarından biridir (Lämsä & Puçétaité, 2006: 135). Sadece dış güçlerin ve dış yaptırımların tehdidine uyma zorunluluğu olan bu güven çeşidinde taraflar arasında iyi niyet üzerine hiçbir şekilde pozitif beklentiler yoktur (Zarvandi & Zarvandi, 2012: 39).

Tarafların kendilerinden istenen ya da beklenen şekilde davranması gereken korku temelli güven ilişkisinde, taraflar vaat ettiklerini yapmamaktan ya da yapamamaktan endişe duyarlar (Kılınç, 2010: 39). Korku temelli güven, bir tarafı diğer tarafın güvenilir olduğuna inandırarak oluşturulan ve çıkarıcı temeller üzerine kurulu olan bir güven ilişkisidir (Rousseau vd., 1998: 398). Bu tür bir güven, ilişkinin zedelenecek kaybindan başlayıp şekillendirilmiş formel cezaları kapsayan cezaların ve kaybın mümkün olduğu, sonuçların net ve açık bir şekilde görülebildiği ve bu cezaların uygulanabileceği ortamlarda oluşan bir güvendir (Zorlu Yücel, 2006: 38).

Çalışmanın asıl konularından biri olan örgütsel güven kavramının tanımı, önemi, modelleri, etkileyen faktörler, alt boyutları, faydaları, sonuçları ve diğer kavramlarla olan ilişkisi takip eden başlıklar altında incelenmektedir.

2.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI

Örgütsel güven kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için yapılan güven tanımlamaları önemli bir rol oynamaktadır. Bireysel güven bireysel ilişkiler ve davranışlarla ilgili beklentileri kapsarken, örgütsel güven bireylerin örgütsel ilişkiler ve davranışlarıyla ilgili beklentilerini içermektedir (Zorlu Yücel, 2006: 10). Örgütsel güven, örgütsel yapı içindeki örgüt üyelerinin birbirlerine örgüt duygusu içinde dürüstlük, inanç, bağlılık ve samimiyet gibi faktörlerden oluşan ama bu faktörlerin davranış ile somutlaştığı süreci ifade etmektedir (Arslan, 2009: 276). Örgütsel başarı için gerekli olan güvenin, kısa vadede yaratılamayan ancak uzun ve özverili çabalar gerektiren bir kavram olduğu kabul edilmiştir (Demircan & Ceylan, 2003: 139-140). Örgütlerin ortak amaç ve hedeflere ulaşmasında önemli bir unsur olarak kabul edilen örgütsel güvenin tanımına ve önemine vurgu yapmak konunun daha iyi anlaşılabilmesi açısından yararlı olacaktır.

2.2.1. Örgütsel Güvenin Tanımı ve Önemi

Yaygın bir kelime olan güven, sosyal bilimlerde bir kavram olarak kullanıldığında gerçek anlamını tam olarak korumaktadır (Cook & Wall, 1980: 39). Bireylerarası ilişkilerin ve işbirliğinin temeli olarak ele alınan örgütsel güven (Samancı, 2007: 19), örgüt içinde çalışan kişinin, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları ve yöneticilerinin dürüst olacağına, verdiği vaatlerin arkasında duracağına dair olan inancı (Çimen, 2007: 85) olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılığın ve performansın artmasında, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir etken olarak gösterilen örgütsel güven, çalışanların güvende olduklarını ve desteklendiklerini hissetmeleri olarak açıklanmaktadır (Sevinç, 2013: 34).

Bireysel düzeydeki güven ve örgüt düzeyindeki güvenin birleşmesinden oluşan (Polat & Celep, 2008: 310) örgütsel güven, işbirliği ile kişilerarası ve grup dayanışması üzerindeki etkisi ve örgüt içi yapının oluşmasını kolaylaştıran, dolayısıyla örgüt içinde iş görmeyi mümkün kılan bir unsurdur (Halis vd., 2007: 191).

Aynı yerde beraber çalışmak genellikle bağlılık duygusunu da içerir ve böylelikle insanlar kişisel ve örgütsel amaçlarına ulaşmak için farklı şekillerde birbirlerine bağımlı olur (Mayer vd., 1995: 710). Bu da örgüt içinde taraflar arasında güven duymanın temelini oluşturur. Mishra (1996: 5) örgütsel güveni, taraflar arasında bir tarafın, diğer tarafa yetkili, açık, ilgili ve inanılır olduğu inancına yönelik savunmasız olma istekliliği olarak tanımlamıştır. Örgüt içinde taraflar arasında var olan örgütsel güven, örgütün devamlılığı ve çalışanların mutluluğu için önemli bir rol oynamaktadır (Cook & Wall, 1980: 39).

Organizasyonlar, gruplar ve kişilerarası ilişkilerin devamlılığında en önemli faktörlerden birisi olan güven kavramı, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla oluşturulması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir (Asunakutlu, 2002: 3-5). Puusa & Tolvanen (2006: 30)'e göre örgütsel güven, örgütsel amaçlara ulaşmada kişilerarası bağlılık ve işbirliğini ifade ederken, bireysel anlamdaki güven ise işbirliği yapmaya isteklilik ve örgütsel değişimi üstlenebilme anlamına gelmektedir. Zira örgütlerde var olan güvenin önemli bir kısmı ikili ilişkiler içinde itibar ve deneyim temelinde kurulan hızlı güven ve yargılar cinsindendir (Büte, 2011: 175).

Örgüt içinde güven kendiliğinden ortaya çıkmaz, örgütsel güven ilişkisi yaratabilmek için, bu güven duygusu yönetim tarafından tüm örgüt üyeleri üzerinde yapılandırılmalı ve dikkatli bir şekilde yönetilmelidir (Sayın, 2009: 51). Bu açıklamaya göre örgüt içinde güvenin sağlanmasında ve yapılandırılmasında, yönetim, verdiği vaatler ve bu vaatleri yerine getirmede önemli bir rol üstlenmektedir.

Bir örgüt içinde çalışan kişilerin arasındaki iletişim niteliği ve boyutu örgütsel güveni etkilemektedir ve güvene dayalı ilişkilerin yoğun yaşandığı örgütlerde çalışan kişiler, yaptıkları işi kendileri istedikleri için yaparlar (Özer vd., 2006: 106). Dolayısıyla böyle bir ortamda çalışan kişiler yaptığı işi zevk alarak yapar ve gerek performans gerek üretim açısından daha verimli olurlar.

Örgütsel güvenin oluşabilmesi için çalışanlar ve yöneticiler kendi aralarında diğerinin yetkili olduğundan emin olmalı, dürüst ve etik davranışlarda bulunarak başarılı ilişkilerin kurulmasına temel oluşturmalıdır (Yaşar, 2005: 38). Kişilerin iş temellerini oluşturan, çabalarını bir araya getirmesine olanak sağlayan ve başarıları için önem taşıyan güven duygusu, yararlanıldıkça artma eğiliminde olan bir kaynaktır (Toprak, 2006: 30-31). Bu sebeple Creed & Miles, örgütler için güvenin olmazsa olmaz unsurlardan birisi olmasının yanında yokluğunun şiddetli sonuçlara yol açabileceğini ve örgüt içindeki yöneticilerin düşük seviyeli bir güven ilişkisi oluşturmaya yönelik çabalarının kesinlikle başarısızlıkla sonuçlanacağına inanmaktadır (Zorlu Yücel, 2006: 11).

Önemli bir bağlayıcı değer olarak kabul edilen güven, örgütsel yapıların özellikleri üzerinde etkili olmaktadır (Aksoy, 2009: 46). Fakat örgütler genellikle çalışanlarına gerekli iş güvenliğini sağlayamamaktadır (Çetinel, 2008: 27) ve bu durum örgüt içinde çalışanların örgütsel güven düzeylerini etkileyen bir faktör olma özelliği taşımaktadır. Çalışanların iş güvenliği üzerine yapılacak iyileştirme çalışmaları, örgüt üyelerinin performans ve verimliliğini artıracak önemli bir etken olan örgütsel güven düzeylerini olumlu yönde etkileyecektir.

Örgütlerin rekabet avantajı sağlayabilmesi ve bunu koruyabilmesi için, yeni örgütsel bağlar, stratejik birleşimler, ortaklıklar ve ortak yatırım gibi yeni örgüt yapıları oluşturmaktadır (Aksoy, 2009: 46) ve bu örgüt yapılarının temelinde güven olgusu yatmaktadır. Örgütsel bağların kurulabilmesi, stratejik birleşimlerin yapılması ve ortaklıkların kurulabilmesi için tarafların bir şekilde birbirlerine güvenmesi gerekmektedir. Aynı durum örgüt içinde de geçerlidir. Örgütlerin başarı sağlaması, rekabet üstünlüğü sağlaması ve ortak amaçlara ulaşması ancak güven duygusuna yoğun şekilde sahip olan çalışanlarla mümkün olabilmektedir.

Bireylerin ve/veya örgütlerin amaçlara ulaşmadaki çabaları için gerekli bir unsur olarak görülen güven olgusunun kurumsallaştığı toplumlarda, karşılıklı bağımlılık ve işbirliği artarak, toplum adına gelişme olumlu yönde etkilenmektedir (Omarov, 2009: 8). Dolayısıyla güven kavramı, bireysel, grup, örgüt ve toplumsal amaçlara ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır.

Güven, örgütsel ilişkilerde sosyal sermayenin temeli ve bu ilişkilerin önemli bir bileşeni olarak görülmektedir (Kılınç, 2010: 48). Çünkü güven Terekli (2010: 10)'ye göre, insan davranışlarındaki belirsizliklerin ortadan kaldırılmasında bir mekanizma görevi görmektedir. Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki etkileşim örgütlerin devamlılığında hayati bir öneme sahiptir (Semercioglu, 2012: 39). Güven olgusunun yüksek olduğu örgütlerde doğruluk, samimiyet, kişisel ilişkiler oluşturma eğilimi, uzlaşma, mesai saatleri dışında bile çalışma istekliliği, yeni fikirlerin ortaya çıkması gibi kavramlar ortaya çıkmaktadır (Gürbüz, 2012: 31-32). Örgütlerde güven düzeyi yüksek olduğunda, benimsenmiş ve gevşetilmiş bir denetim oluşurken güven düzeyi düşük olduğunda ise merkezleşmenin artmasına ve katı dışsal denetim oluşmaktadır (Narman, 2012: 30). Çalışanlar arasındaki güven düzeyini artırmak için ise, karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürlerin ve çalışanlara verilen ödüllerin adil bir şekilde dağıtılması için gerçekleştirilen süreçlerin etkin olması gerekmektedir (Tekingündüz, 2012: 47).

Örgütsel güven birçok araştırmacı tarafından farklı teorileriyle ele alınmıştır. Bu modellerden en fazla kabul gören Mishra Güven Modeli, Bromiley ve Cummings Güven Modeli, Shockley – Zabalak, Ellis ve Winograd Güven Modeli ve Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli takip eden alt başlıklarda incelenmiştir.

2.2.2. Örgütsel Güven Modelleri

Birbirleri ile benzerlik ve farklılıklar gösteren güven modelleri ilgili literatür taraması yapılarak bu bölümde incelenmiştir.

2.2.2.1. Mishra Güven Modeli

Güven üzerine yapılan çalışmalarda, güvenin yapısının karmaşık, iletişim temelli, dinamik ve çok yönlü olduğu öne sürülmüştür (Zorlu Yücel, 2006: 50). Kişinin bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentileri bireysel güveni, örgütsel ilişki ve örgütsel davranışlara yönelik beklentileri ise örgütsel güven düzeyini belirtmektedir. Mishra, birey ve örgütler için geçerli, geniş ölçüde kabul gören dört boyutlu bir model oluşturmuş ve bu boyutların güven algısı oluşturduğunu belirtmiştir (Shockley-Zalabak vd., 2000: 36). Mishra (1996: 5-8)'nin oluşturduğu güven modelindeki boyutlar sırasıyla (bkz. Tablo: 3); yeterlilik boyutu (the competence dimension of trust), açıklık boyutu (the openness dimension of trust), ilgi boyutu (the concern dimension of trust) ve inanılabilirlik boyutu (the reliability dimension of trust). Mishra (1996: 9), bu dört boyutun kombinasyonunun güveni oluşturduğu kanısındadır.

Tablo 3: Mishra Güven Modeli Boyutları

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

Kaynak: Kalemci Tüzün, 2006: 38.

Yeterlilik Boyutu; Mishra'nın, güven ilişkisi için olmazsa olmaz boyutlardan biri olarak gördüğü ilk örgütsel güven boyutudur. Yeterlilik sadece yöneticilerin sağlamış olduğu fayda değil, örgütün piyasa koşullarında hayatını devam ettirebilme yeteneğini de kapsayan genelleştirilmiş bir kavramdır (Zorlu Yücel, 2006: 51). Gabarro (1987: 106)'ya göre güvenin yetkililik açısından tanımlanması, örgütler içinde yöneticilerin astlarıyla ve diğer yöneticilerle geniş ölçüde güven temelli ilişkileri geliştirmesi şeklindedir (Mishra, 1996: 6).

Açık ve yardımsever bir tavır ile örgütler örgütsel güvene örnek teşkil edebilir. Başka bir deyişle, eğer örgütler rekabet edebilmek için kendisine gerekli yeni teknoloji ürünlerini benimseyecek deneyim ve yeterliliğe sahip değilse, örgüt üyeleri, müşterileri ve diğer ortaklarla güven ilişkisi oluşturması güçleşecektir (Zorlu Yücel, 2006: 51). Örgütlerde, yetkili kararlar alma konusunda takipçilerinin kendilerine ne kadar güvendiğiyle ilgili olarak liderler de bir rol üstlenmektedir (Mishra, 1996: 6). Örgüt içindeki tüm kademelerde beliren ast üst ilişkisi büyük önem taşımaktadır, bu sebeple liderlik tek boyutlu olarak üst yönetimle ilişkilendirilmemelidir (Aksoy, 2009: 65).

Açıklık Boyutu; Mishra'nın ikinci önemli boyutudur. Gabarro (1987: 104)'ya göre, güvenin tanımında yer alan açıklık ve dürüstlük, güvenin diğer boyutlarıyla ilişki kurulabilmesi açısından yöneticilerle astlarının arasındaki çalışma ilişkilerinde anahtar görevi üstlenmektedir (Mishra, 1996: 6). Taraflar arasındaki iletişimin açık ve dürüst olduğu algılamasını yansıtan açıklık boyutunu oluşturmada örgüt içinde en önemli rol yöneticilere ve liderlere düşmektedir (Çubukçu, 2010: 21).

İlgi Boyutu; Mishra'nın üçüncü boyut olarak ele aldığı boyuttur. Samimiyet ve yardımseverliğin açıklıkla birleşmesiyle meydana gelen ilgi boyutu, örgütlerde örgüt üyelerinin liderler tarafından ilgi görüyor algılamasıyla oluşur (Zorlu Yücel, 2006: 52).

Güvenin bu boyutu, taraflar arasında bir tarafın diğerinin haksız avantaj sağlamayacağı inancıdır, diğer bir deyişle tarafların birbirlerine fırsatçı olmama konusunda inanmasıdır. Kurumsal düzeyde de faaliyet gösteren güvenin ilgi boyutu, sadece hiyerarşik ilişkileri değil, aynı zamanda hiyerarşide aynı seviyede olan kişilerarasındaki etkileşimi de içermektedir (Mishra, 1996: 7-8). Çalışanlar kendilerini ilgilendiren menfaatlerin korunması konusunda üst yönetime güvenmek ister ve üst yönetimin sergileyeceği bu tavrı ilgililik olarak algırlarlar (Çetinel, 2008: 32). Bu durum, üst yönetime düşen rolün ne denli önemli olduğunu gösterir. Kendilerine ilgi duyulduğunu düşünen örgüt üyeleri kendilerini önemli hissederek daha verimli hale gelirler.

İnanılrlık Boyutu; Mishra modelinin son boyutu olan inanılrlık boyutu, tutarlı ve güvenilir davranış beklentileriyle ilgilidir (Kalemci Tüzün, 2006: 39). Söylenenler ile yapılanlar arasındaki tutarlılık ve uygunluk güven ortamının oluşmasını sağlar (Zorlu Yücel, 2006: 52). McGregor (1967: 164)'a göre söylemler ve eylemler arasındaki tutarsızlıklar taraflar arasındaki güveni azaltmaktadır (Mishra, 1996: 8). Örgüt içinde hiyerarşi düzeninde ve hiyerarşide aynı düzeyde yer alan örgüt üyelerinin tutarlı davranışları güven ortamını oluşturacak ve bu durum kartopu etkisiyle örgüt üyeleri, diğer örgütler, müşteriler ve ortaklarla olan güven düzeyini doğrudan etkileyecektir (Shockley-Zalabak vd., 2000: 40).

Mishra'nın oluşturmuş olduğu bu modelde yer alan boyutlar birbirini etkileyen boyutlardır. Mishra'nın tanımlamasına göre bu dört boyutun birleşmesi güveni oluşturmaktadır.

2.2.2.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings (1996) bireysel ve örgütsel güven ayrımını yaparak kendi isimlerini taşıyan Bromiley ve Cummings güven modelini oluşturan araştırmacılarıdır. Bireysel güven, kişinin ilişkilerinde ve davranışlarındaki beklentileri ifade ederken, örgütsel güven örgütsel ilişkilerden ve örgütsel davranışlardan beklentileri ifade etmektedir (Bromiley & Cummings, 1996: 303). Bu güven modeli, çalışanların örgüt içindeki güven ilişkilerinin yanı sıra yüksek güven ve düşük güven düzeylerinin sonuçlarını ölçmeye yönelik geliştirilmiştir (Aksoy, 2009: 75).

Bromiley ve Cummings (1996: 303) çalışmalarında güveni; - bir kişi veya grup üyelerinin, başka bir kişi veya kişilere, açık veya gizli vaatlerle iyi niyetli davranma çabası, - her durumda dürüst olabilme ve - uygun ortam yaratılmış olsa bile karşı taraftan çıkar sağlamayı beklememe inancı şeklinde tanımlamıştır.

Bromiley ve Cummings (1996: 303), örgüt üyelerinin davranışlarını tanımlamaya yönelik olarak güvenin, “duygusal, bilişsel ve niyetssel” (bkz. Şekil 1) unsurların bir araya gelmesiyle oluşan bir olgu olduğunu belirtmiştir.

Şekil 1: Bromiley ve Cummings Güven Matrisi

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

Kaynak: Bromiley ve Cummings, 1996: 303.

Bromiley ve Cummings (1996) bu üç boyutu kabul eden ve bu boyutlara göre sergilenen davranışları “güvenilir davranış” olarak tanımlamıştır. Bu modele göre yapılan güven tanımının ilk boyutuyla, kişinin güvenilir şekilde davranması veya bağlılık oluşturmaya yönelik davranması; birinci boyutu da kapsayan ikinci boyutuyla, güvenilir kişi davranışlarının istekleriyle tutarlı olması ve üçüncü boyutu ile güvenilir kişinin faydacı olmadığı anlatılmak istenmiştir (Kalemci Tüzün, 2006: 40-41).

2.2.2.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Mishra’nın güven modelinde yer alan yeterlilik, açıklık, ilgi ve inanılabilirlik boyutlarına ek olarak, Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000) iletişim ve iş memnuniyeti literatürünü gözden geçirerek beşinci boyut olan özdeşleşme (identification) boyutunu ekleyerek beş boyutlu bir model oluşturmuştur. Araştırmacılar, modele sonradan ekledikleri özdeşleşme boyutu ile örgüt üyelerinin örgütsel amaçlar, örgütsel değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediğinin önemi üzerine vurgu yapmaktadır (Kalemci Tüzün, 2006: 41).

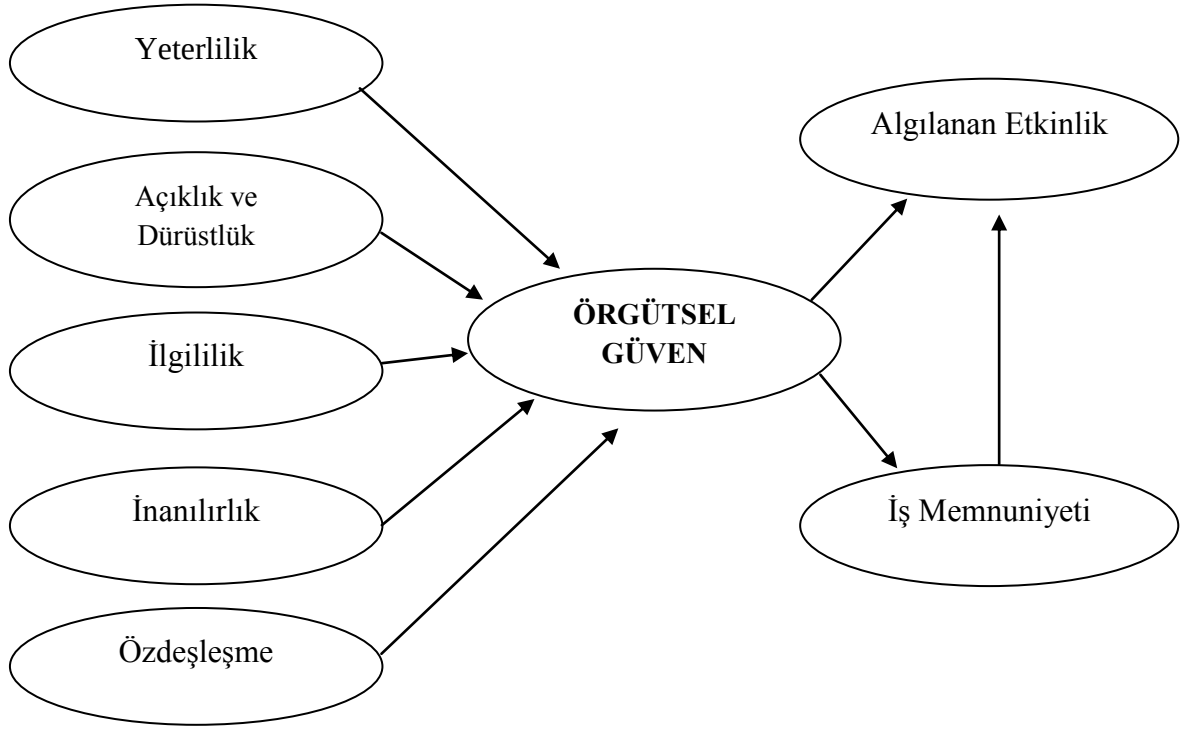
Özdeşleşme, örgütle dayanışma içinde olmayı, örgüte hem tutumsal hem davranışsal destekte bulunmayı ve örgüt üyelerinin paylaştığı ayırt edici niteliklerin algılanmasını içeren bir boyuttur (Miller vd., 2000: 629). Shockley-Zalabak vd. (2000) tarafından sonradan eklenen özdeşleşme boyutu, bireylerin örgüt üyesi olarak birleşebilirlik ve sıkı ilişkiler kurma paradoksunun nasıl yönetildiği ile ilgilidir. Çalışanların yaptıkları işi daha anlamlı bularak daha fazla motive olmalarını sağlayan özdeşleşme boyutu, çalışanları örgütü destekleyici davranışlara yöneltir ve örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı olur (Çetinel, 2008: 35).

Mishra'nın dört boyutlu modeline bir boyut daha ekleyerek bu modeli genişleten, Shockley-Zalabak vd. (2000), geliştirdikleri bu model ile örgütsel güven düzeyini ölçmeyi amaçlamış ve elde edilen bulgularla güvenin düzeyini ve niteliğini ölçmeyi hedeflemiştir (Shockley-Zalabak vd., 2000: 42). Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, yeterlilik boyutu ile örgüt üyelerinin örgütün yeterliliğine ve yaşamını sürdürüp sürdüremeyeceğine olan inancı ile diğer örgüt üyelerinin ve yönetimin yeterlilik düzeyini nasıl algıladıklarını; açıklık boyutu ile, doğru bilginin paylaşılması ve uygun iletişimin sağlanmasına yönelik algıyı; ilgi boyutu ile, çalışanların güvenlik, haklarının korunması, tolerans edilebilirliği ve anlayış hislerine yönelik algılarını; inanılabilirlik boyutu ile, diğer örgüt üyelerinin ve örgütün tutarlı ve sözüne güvenilir olup olmadığını ve son boyut olan özdeşleşme boyutu ile ise, örgüt üyelerinin örgütsel amaçlar, örgütsel hedefler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediğini ölçmektedir (Shockley-Zalabak vd., 2000: 42; Kalemci Tüzün, 2006: 41-42; Çetinel, 2008: 35; Aksoy, 2009: 70-7; Sayın, 2009: 56).

Örgüt üyeleri içinde bulundukları örgüt ile özdeşleşmişlerse örgütsel güven ve verimlilik düzeyleri de paralel olarak artarken, tersi bir durumda ise örgütten yabacılaşarak daha düşük örgütsel güven ve verimlilik düzeyine sahip olacaklardır (Zorlu Yücel, 53).

Shockley-Zalabak vd. (2000)'nin geliştirmiş olduğu modelde tanımladıkları yeterlilik, açıklık, ilgi, inanılabilirlik ve özdeşleşme boyutları örgütsel güveni doğrudan etkilemekte ve bununla ilgili olarak örgütsel güvenin oluşumu algılanan etkinlik ve iş memnuniyeti üzerinde de etkiye sahiptir (Kalemci Tüzün, 2006: 42-43). Söz konusu modeldeki unsurların, iş memnuniyeti ve algılanan örgütsel etkinlikle ilişkisi ve örgütsel güvene olan etkisi şekilsel olarak Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2: Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Örgütsel Güven Parametreleri



Kaynak: Shockley-Zalabak vd., 2000; Kalemci Tüzün, 2006: 42.

2.2.2.4. Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli

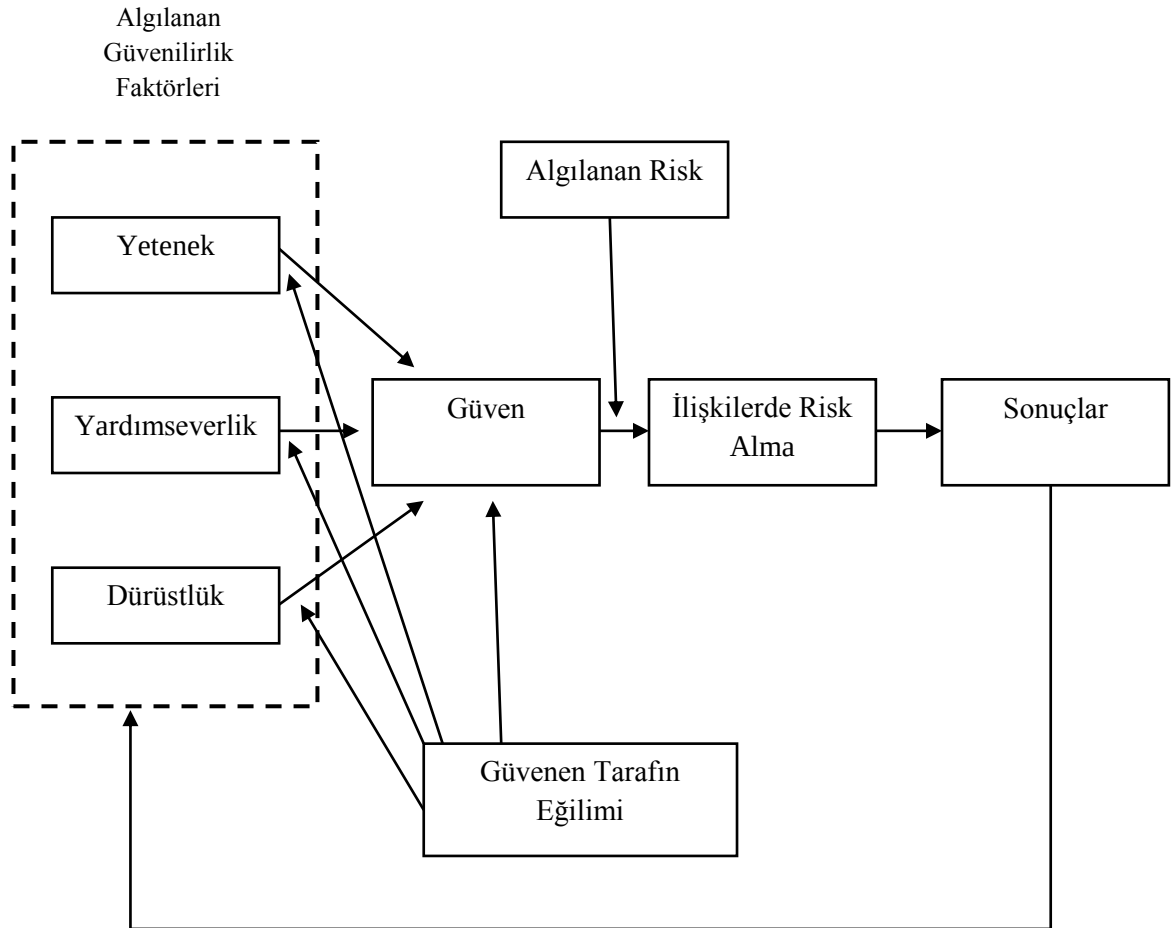
Araştırmacılar geliştirdikleri güven modelinde, karşılıklı güven oluşumunda etkili olan özellikler üzerinde durarak güven ilişkisi içindeki tarafları güvenen ve güvenilen taraf olarak ikiye ayırmışlar, bununla birlikte hem güvenen hem de güvenilen tarafın özelliklerinin güvene olan etkisi vurgulanmış ve risk – güven ilişkisi incelenmiştir (Aksoy, 2009: 71; Afşar, 2013: 82).

Mayer vd. (1995: 720-723)’ne göre, yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük güven için oldukça önemlidir bu unsurların her biri birbirinden bağımsız olarak değişebilmektedir. Bu modelde güven için belirlenen ilk özellik, diğer kişilere karşı genelleştirilen bir güven isteğini ifade eden güven eğilimidir. Kişilerin sahip olduğu farklı kişilik özellikleri güven eğilimlerini etkilemektedir.

Mayer, Davis ve Schoorman, güvenin risk alma davranışlarında oldukça önemli ve öncelikli bir unsur olduğunu öne sürmektedir (Piilai vd., 1999: 903). Güvenin tek yönlü olduğu bu modelde, güvenen tarafın güvenmeye eğilimi ya da güvenilen tarafın güvenilmeye değer olduğuna ilişkin algısı güvenin derecesini belirleyen anahtar öğelerdir (Afşar, 2013: 82).

Genellikle bir kişilik özelliği olarak görülen güven eğilimi, kişilerarası, örgüt içi ve örgütler arası güven düzeyini etkilemektedir (Huff & Kelley, 2003: 82). Güvenen tarafın güvenme eğilimi arttıkça, güvenilen taraf hakkındaki bilgilere gerek kalmadan güven ilişkisi gerçekleşebilir (Mayer vd., 1995: 725). Çünkü güvenme eğilimi gösteren kişi, kuralları önceden belirlenmiş olan bir örgüte dahil olmakta ve bu kurallara bir ön kabul ile yaklaşmaktadır (Aksoy, 2009: 73). Mayer vd. (1995: 713-715) geliştirmiş olduğu örgütsel güven modelinde, tarafları güvenen ve güvenilen taraf olarak iki gruba ayırdıktan sonra, güven eğilimi, güvenilen tarafın özellikleri ve güvenilirliği etkileyen unsurlar ve son olarak risk alma davranışı unsurları üzerine yoğunlaşmışlardır (bkz. Şekil 3).

Şekil 3: Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli



Kaynak: Mayer vd. (1995): 713.

İkinci unsur olan güvenilen tarafın sahip olduğu özellikler ve eylemlerinin güvenilirliği etkileyen unsurlardır. Güvenilirlik kavramı yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük değişkenleriyle açıklanmıştır (Zorlu Yücel, 2006: 55).

Mayer vd. (1995: 724-725)'nin çalışmasındaki üçüncü önemli olan unsur ise, ilişki içinde risk almaktır. Kişiler sahip olduğu güven düzeyine göre davranışlar sergileyerek risk almış olurlar. Güven, risk almaya istekliliktir ve davranışsal güven ise risk almaktır. Bu iki tanım arasındaki farklılık güven ve sonuçları arasındaki ilişkinin belirginleşmesini sağlamaktadır. Bu modelde algılanan risk, güvenen tarafın kazanç ve kayıp ihtimallerine ilişkin inançları içermektedir. Güvenin, risk alma davranışının gerçekleşme olasılığını artırması ve algılanan risk düzeyi güven düzeyinden yüksek çıktığı takdirde risk alma olasılığının azalması, güven ilişkilerinin riskin bir fonksiyonu olduğuna dair iddiaları doğrulamaktadır (Zorlu Yücel, 2006: 56). Güven, güvenilen tarafın yetenek, yardımseverlik ve dürüstlüğüne ilişkin algıları üzerinde ve güvenen tarafın sahip olduğu güven eğiliminin yoğunluğunda şekillenmektedir (Mayer vd., 1995: 726).

Modele ilişkin yapılan değerlendirmelerde, güven ilişkisinde yer alan tarafların güvenen ve güvenilen olarak ikiye ayrılması, güven olgusunu, özelliklerini ve unsurlarını açıklamakta oldukça tutarlı bir model olduğu savunulmaktadır (Aksoy, 2009: 75).

Tarafların güven ilişkisine girmesi, dolayısıyla risk alması için bazı şartların oluşması gerekmektedir. Bir kişinin hiçbir nedene dayanmadan karşı tarafa güvenerek risk alması rasyonel bir davranış olmayacaktır. Taraflar arasında güven ilişkisinin oluşması için gereken şartlar literatürde güvenilirlik faktörleri olarak nitelendirilmektedir (Çetinel, 2008: 24). Takip eden alt başlıkta güvene etki eden faktörler incelenmektedir.

2.2.3. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler

Geçmiş ile gelecek arasında bir köprü görevi gördüğü düşünülen güven olgusunun, geçmiş ve gelecek arasındaki nispi önemi zamanla değişebilir ve ilişkiler geliştikçe iki taraf birbirleriyle ilgili deneyim ve sezgi sahibi olarak birbirlerini daha iyi anlayabilmektedir (Demircan & Ceylan, 2003: 143). Tarafların etkileşimi ile gelişen dinamik bir süreç olan güven, her ne kadar kişilerin anlayış şekillerine bağlı olsa da çevredeki bir takım iletişim işaretlerine dayanmaktadır (Halis vd., 2007: 193; Engizek, 2011: 11). İlgili literatür incelendiğinde (Cook & Wall, 1980; Mishra & Mishra, 1994; Mishra, 1996; Mayer vd., 1995; Pillai vd., 1999; Asunakutlu, 2002; Demircan & Ceylan, 2003 gibi), örgütsel güvene etki eden en belirgin faktörler olarak; yetenek, yardımseverlik, dürüstlük, açıklık, inanılabilirlik, iletişim, güçlendirme, özdeşleşme, kural ve düzenlemeler, eğitim ve etik değerler, yetki devri ve katılım, adalet algıları, örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık gibi faktörler (bkz. Tablo 4) gelmektedir.

Tablo 4: Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler

Güven Faktörleri	İlgili Araştırma
Geçmiş Etkileşimler	Boyle & Bonacich, 1970
Yetenek	Jones vd., 1975; Cook & Wall, 1980; Good, 1988; Butler, 1991; Hovland vd., 1993
Açıklık ve Geçmiş Sonuçlar	Gabarro, 1978
Açıklık, Paylaşılan Değerler, Otonomi	Hart vd., 1986; McCauleh & Kuhnert, 1992
İnanılrlık	Johnson vd., 1982
Yeterlilik, Yardımseverlik, Dürüstlük, İyi Niyet	Larzelere & Houston, 1980; Lieberman, 1981; Mishra, 1996; Ring & Van De Ven, 1992
İletişim	Mishra & Morrissey, 1990; Butler, 1991; Marlowe, 1991; McCauleh & Kuhnert, 1992; Fairholm, 1994
Güçlendirme	Peters, 1994; Sonnenburg, 1994
Örgütsel Küçülme	Mishra & Mishra, 1994
Örgüt Kültürü	Doney & Cannon, 1998
Adalet Algıları	Ruderman, 1987; Konovsky & Pugh, 1994; Korsgaard vd., 1995; Mayer vd., 1995; Greenberg, 1996; Tyler & Degoey, 1996; Pillai vd., 1999
Dönüştürücü Liderlik	Kauzers & Posner, 1987; Pillai vd., 1999

Kaynak: Demircan & Ceylan, 2003: 144.

Yetenek; belirli bir çevre içinde bir tarafın etkiye sahip olmasına olanak sağlayan beceriler, yeterlilikler ve özellikler (Toprak, 2006: 26) olarak tanımlanmaktadır. Zarvandi & Zarvandi (2012: 39)'ye göre, beceri, güç, karakter, uzmanlık ve diğerlerinden farklı olmayı kapsamaktadır. Belli konularda etkili olmasını sağlayan bilgi ve beceriye, yani gereken yeteneğe sahip olan kişiye, aldığı ilgili kararlar ve söylemleri doğrultusunda güven duyulur (Zorlu Yücel, 2006: 20). Güven ilişkisinde beklentileri etkileyen önemli bir husus güvenilen kişinin teknik yeterlilik ve yeteneğe sahip olup olmadığıdır (Currall & Epstein, 2003: 195). Yetenek ve yeterlilik (teknik anlamdaki yetenek, beceri ve bilgi birikim), iş yaşamında ve mesleki ilişkilerde güven ilişkilerinin şartı ve temelidir (Blomqvist & Ståhle, 2000: 3).

Yardımseverlik; güven ilişkisinde güvenilen tarafın kendi çıkarlarını bir tarafa koyarak güvenen kişiye iyi davranacağı inancıyla ilgilidir (Mayer vd., 1995: 718; Schoorman vd., 2007: 345). Yardımseverlik, güvenilen tarafın güvenen tarafa karşı belirli bir bağlılığa sahip olduğunu gösterir (Toprak, 2006: 26).

Schoorman vd. (2007: 345) yardımseverliği önemli bir faktör olarak görmediklerini, ancak ortak bir girişim ilişkisinde bir tarafın yardımsever eylemlerinin güveni inşa etmede yardımcı bir unsur olacağını belirtmişlerdir. Güvenilen tarafın güvenen tarafa yardım etme zorunluluğu olmaksızın ve bir ödül beklentisi içinde olmadan destek vermesi, iki taraf arasındaki güven ilişkisini sağlamlaştırıcı bir etki yaratmaktadır (Zorlu Yücel, 2006: 20).

Dürüstlük; kişinin karakter, tutarlılık ve doğruluğudur (Samancı, 2007: 23). Güven ile ilişkisinde, güvenen tarafın güvenilen taraftaki kabul edilebilir bir dizi ilkeye bağlı olan algılarını içermektedir (Mayer vd., 1995: 719). Dürüstlük tarafların sözünde duracağıyla ilgili olan inançtır (Kalemci Tüzün, 2006: 16). Çimen (2007: 97)'e göre, çalışanların güven duyabilmeleri için yöneticilerde bulunması gereken en önemli özelliklerden birisi dürüstlüktür. Örgüt içinde yöneticiler astları ile ilişkilerinde dürüst ve adil davranışlar sergilediğinde, çalışanların güven düzeyi olumlu yönde etkilenecektir. Eğer bir birey, çevresindeki insanların kendisine güvenmesini bekliyorsa, dürüstlük gibi evrensel değerlerle bu duyguyu onlarda oluşturmalıdır (Aksoy, 2009: 6).

Açıklık; kişilerin bilgi ve düşünceleri diğer kişilerle özgürce paylaşma istekliliğidir (Ülker, 2008: 193; Sevinç, 2013: 28). Örgüt içinde çalışanların birbirlerine yardım edebilmesi için, öncelikle aralarında açık iletişim kurmaları gerekmektedir (Dinç, 2007: 36). Açık iletişimin ve bilgi paylaşımının olduğu örgütlerde, örgüt üyeleri arasındaki güven ilişkilerinin düzeyi de yüksektir.

İnanılrlık; Mishra vd. (1995)'nin oluşturduğu güven modelinde, yeterlilik, açıklık ve ilgi boyutunun yanında güveni oluşturan söylemler ve eylemlerde tutarlılık beklentisini yansıtan en önemli unsurlardan birisidir. Güvenilen tarafın dürüst ve açık davranışlarıyla güvenen taraf üzerinde yarattığı etkiyle, inanılrlık boyutunda güven ilişkisi oluşur.

İletişim; örgütlerde güven oluşumu açısından büyük bir önem taşımaktadır. Örgüt üyeleri, sosyal ilişkiler sisteminde birlikte yaşamakta ve üretmektedir. Bu üretimin verimli ve etkin olabilmesi için örgüt içinde gerekli iletişim olanağının sağlanması gerekmektedir (Asunakutlu, 2002: 7). Gönderen ve alıcı öğelerinin olduğu iletişim kavramının en önemli özelliklerinden birisi de her zaman en az iki kişi arasında olduğudur (Dinç, 2007: 36). Bazı ekonomist ve sosyologlar (Dore, 1987; Fudenberg & Tirole, 1992 gibi) tarafından geliştirilen teorilerde, güven ve bilgi akışı arasında pozitif bir ilişki olduğu öne sürülmektedir (Fisman & Khanna, 1999: 90). Örgüt üyeleri arasındaki iletişim ve bilgi akışının düzeyi, taraflar arasındaki güven düzeyini de etkilemektedir. Taraflar arasında iletişim kopukluğu yaşanıyor ve bilgi akışı tam olarak sağlanamıyorsa güven olumsuz yönde etkilenecektir.

Güçlendirme; örgüt üyelerinin işleri ve kendileriyle ilgili kararları verebilmeleri doğrultusunda ihtiyaç duydukları gücü elde etmek istemeleri ve kullanmaları için yöneticilerin kendilerine yardımcı olma sürecidir (Terekli, 2010: 92). Böylece yöneticiler, örgüt içinde yetki ve sorumlulukların dengeli bir şekilde dağıtılmasında etkin bir rol oynayarak, çalışanların ihtiyaç duyduğu kaynak ve araçları temin etmelerine, bilgi paylaşımının yapıldığı bir örgüt ortamı oluşturulmasına ve çalışanları risk alma konusunda teşvik etmeye yardımcı olmaktadır (Gürbüz, 2012: 46). Personel güçlendirmenin yapıldığı örgütlerde, çalışanların hem kendine olan özgüveni hem de diğer örgüt üyelerine olan güven düzeyi artacaktır.

Özdeşleşme; örgüt içinde bireyin birlik ve aidiyet duygularını içerir ve taraflar arasında bir tarafın, diğer tarafın istek ve niyetlerini onaylaması ile ilgilidir (Kalemci Tüzün, 2006: 21; Puusa & Tolvanen, 2006: 29). Özdeşleşme çalışanların yaptıkları işi daha anlamlı bularak motive olmalarını sağlar ve böylelikle örgütte kalma isteği diğer bir deyişle örgüte olan bağlılığı artır (Çetinel, 2008: 35). Güven özdeşleşmeyi oluşturmaz, bunun yerine örgütsel özdeşleşme örgütsel kimlik düzeyini etkileyerek güven ilişkisini oluşturur (Puusa & Tolvanen, 2006: 29). En basit anlatımla sevgi ilişkileriyle bağlantılı olan özdeşleşme temelli güven, taraflar arasında karşılıklı anlayış ve sevgiye dayanmaktadır (Dietz, 2004: 23).

Kural ve Düzenlemeler; örgüt içinde bürokrasi anlayışının bir uzantısı olan etkin ve uyum sağlanabilir nitelikteki ilkeler ve nizamlardır. Kural ve düzenlemeler heterojen bir nitelik taşıdığından örgüt üyelerinin bir araya gelmesine olanak sağlamaktadır (Asunakutlu, 2002: 6). Örgütün devamlılığı ve disiplini için oluşturulan gerekli kural ve düzenlemeler, örgüt üyelerinin ilişkilerini olumlu yönde etkileyerek, kişilerarası güven ilişkilerini güçlendirmektedir.

Eğitim ve Etik Değerler; bireylerin sosyal ortamlardan dışlanarak güven düzeylerini yitirmemeleri açısından, üstün yeteneklerle donatılmasını sağlayacak sürekli bir eğitim olanağını ve kişinin sahip olduğu etik değerlerdir. Örgütler açısından bakıldığında örgüt yönetimi, örgüt üyelerinin tümünü yeni ve fonksiyonel bilgiler ile destekleyip donatarak yeteneklerini artırmalı ve hem kendilerine olan özgüvenini hem de topluluğa olan güvenlerini sağlamalıdır (Asunakutlu, 2002: 9).

Yetki Devri ve Katılım; örgüt üyelerinin verimli bir şekilde çalışması için önem taşıyan kimin ne iş yapacağı, diğer bir deyişle işe göre kişi ve kişiye göre iş konularını içermektedir. Asunakutlu (2002: 9)'ya göre, örgüt içinde üst yönetime olan güven, çalışanların örgüte ve şirkete olan bağlılığını ve güvenini de önemli ölçüde etkilemektedir.

Örgüt üyelerinin güven düzeyi yüksek olduğunda, yönetime katılım kolaylaşmakta ve kuruma olan sadakat duygusu artmaktadır.

Adalet Algıları; örgüt içinde çalışanların hak ettiği ödüller ve çıktılarının tanımlanması, kararlaştırılması ve dağıtımıyla ilgili algılardır (Toprak, 2006: 50). Kişiler bu ödül ve çıktılarının adaletsiz olarak dağıtılıp kararlaştırıldığına inandığında, yönetime, örgüte ve diğer örgüt üyelerine karşı önemli ölçüde güven kaybı yaşayacaktır. Ancak, bu adalet uygulamalarının üyeler tarafından olumlu algılanması, çalışanlarda güven duygusu oluşturarak performanslarına olumlu yönde etki edecek ve verimliliği artıracaktır.

Örgüt Kültürü; bir grup insan tarafından paylaşılan, inançlar, normlar gibi soyut unsurlarla dil, kıyafet, gelenek, hikaye gibi somut sembollerin ve uygulamaların bir bütünüdür (Dinç, 2007: 7-8). Belirli davranışları cesaretlendirerek, destekleyerek veya kısıtlayarak iletişim kanalları ve karar alma konusundaki işleyişi etkiler (Zorlu Yücel, 2006: 64). Örgütlerde üst yönetimin karşılıklı güven ilişkisine dayalı bir örgüt kültürü oluşturması ve çalışanlara örnek teşkil etmesi güven ilişkisini kurumsallaştırmaktadır (Çimen, 2007: 85). Örgüt kültürü bireylerde ortak bir kimlik duygusu yaratarak örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılığın oluşmasına olanak sağlar (Çetinel, 2008: 75) ve böylelikle bireylerin güven düzeyleri olumlu yönde etkilenmiş olur.

Örgütsel Vatandaşlık; bir bütün olarak organizasyon fonksiyonlarının verimli bir şekilde işleyişini geliştiren ve gönüllülük esaslı faaliyetlerdir (Samancı, 2007: 5; Engizek, 2011: 39). Örgüte ait olma eğilimi ile eşdeğer anlam taşıyan örgütsel vatandaşlık, örgüt üyelerinin kendilerine değer verildiği ve adil davranıldığı düşüncesiyle ortaya çıkar, böylelikle hem örgüte güven hem de yöneticiye güven olumlu yönde etkilenir (Gürbüz, 2012: 48). Polat ve Celep (2008: 324) tarafından öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven davranışlarına ilişkin algıyı ölçmek için yapılan araştırmanın sonuçları da örgütsel vatandaşlık ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık; örgüt üyelerinin davranışsal ve psikolojik olarak kendilerini çalıştıkları örgüte yakın hissetme durumudur. Güven ilişki düzeyinin düşük olduğu örgütlerde çalışanların örgüte bağlılık düzeyi de düşük olmaktadır. Dolayısıyla yeterli seviyede örgütsel bağlılığın olmadığı örgütlerde, çalışanların performans seviyesi ve buna bağlı olarak istenen verimlilik düzeyine de ulaşmak zorlaşacaktır (Çubukçu & Tarakçıoğlu, 2010: 63). Güven ile örgütsel bağlılık arasında da olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir.

Yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgütün kendisine olan güvenden oluşan örgütsel güvenin alt boyutları takip eden başlıklar altında incelenmiştir.

2.2.4. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları

İlgili literatür incelendiğinde örgütsel güvenin genel kabul görmüş üç alt boyutu olduğu görülmektedir. Bunlar, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven olarak sıralanmaktadır. Reyhanoğlu (2006: 43-44), yöneticiye duyulan güveni örgüte duyulan güven ile genelleştirilebileceğini belirterek, bu üç boyutun birbirinden ayrılmış görünse de, iç içe geçmiş olduğunu savunmaktadır. Doney & Cannon (1997: 36)'a göre, güvenin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde oluşmasına rağmen, kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklıdır. Ülker (2008: 188) de yapmış olduğu çalışmada, örgüte güven ve yöneticiye güven konularını ayrı ele alarak, örgütsel tatmin düzeyinde yöneticiye güvenden çok örgüte güvenin etkili olduğunu saptamıştır. Yöneticiye güven ve örgüte güven birbirinden farklı fakat birbirleriyle ilişkili kavramlardır (Yıldırım vd., 2012: 253). Çalışanlar yöneticiye güvenirken örgüte güvenmeyebilir, örgüte güvenirken yöneticiye güvenmeyebilir ya da hem örgüte hem de yöneticiye güvenebilir (Afşar, 2013: 68).

2.2.4.1. Yöneticiye Güven

Güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkmaz, güven ortamının yaratılması için, yönetim güven duygusunu tüm örgüt üyeleri üzerinde yapılandırmalı ve dikkatli bir şekilde yönetmelidir (Sayın, 2009: 51). Çalışanların yöneticilerine olan güveni, örgütsel yapı içinde kişiler arası güven kapsamında incelenmektedir. Bu sebeple, bireyin yöneticisine olan güveni, yöneticinin etik ve adalet uygulamalarındaki tutumlarıyla şekillenmektedir (Koç & Yazıcıoğlu, 2011: 47). Yöneticilerin güvene yönelik eğilimleri, bilgi, beceri, takdir, anlayış ve diğer örgüt üyelerinin refahını koruma gibi evrensel değerlere sahip olması, örgüt içinde güven oluşumunu önemli derecede etkilemektedir (Kalemci Tüzün, 2006: 34-35).

Daha çok psikolojik olarak ilişkisel ve duyuşsal temele dayanan yöneticiye güven ilişkisinde, güvenen tarafın bireysel eğilimleri ve değerleri ön plandadır (Reyhanoğlu, 2006: 44). Çalışanlar tarafından etkili ve yetkin olarak algılanan ve sorun çözmede başarılı olduğuna inanılan yönetici ile çalışanlar arasındaki güvenin sağlanması daha kolay hale gelecektir (Kılınç, 2010: 44). Bu sebeple yöneticiler çalışanların güvenlerini kazanabilmek için, bireyselci bir yaklaşım içinde olmadan, etik değerler bağlamında örgüt içinde ortak aklı çalıştırmaya yönelik bir tutumla tecrübeye değer verip, kontrolün paylaşımını önceden hesaba katmalıdır (Aksoy, 2009: 80). Yöneticilerin bu uygulamaları, kendisine güven duyulmasını sağlarken, aynı zamanda çalışanların örgüte karşı duyduğu memnuniyet ve güveni düzeyini de belirlemiş olur (Reyhanoğlu, 2006: 44).

Yöneticilerin çalışanları ve çalışanların yaptıkları işi anlama, onlara psikolojik özgürlüklerini vererek aralarında bir bilgi alış verişinin yapıldığı bir bağ oluşturmak, yöneticiye olan güvenin artmasına olanak sağlayan diğer önemli niteliklerdendir (Terekli, 2010: 40). Yönetici davranışlarındaki tutarlılık ve dürüstlük, kontrolün paylaşımı ve dağılımı, açık ve doğru iletişim ve ilgi gösterme gibi durumlar çalışanların yönetsel güven algısını etkilemektedir (Tekingündüz, 2012: 53). Yöneticiler de çalışanların ne tür problemleri olduğuna dair, kendilerini onların yerine koyup empati yaparak çözümler üretmeye çalışmalıdır (Omarov, 2009: 20).

Hem kişilikten hem de sosyal sistemden etkilenen güven, taraflar arasında karşılıklı etkileşim çerçevesinde oluştuğu için, çalışanın duyduğu güven yöneticiye ya da örgüte olması arasında farklılık olduğu varsayılmaktadır (Aksoy, 2009: 81). Çalışanlar açısından örgüte güven ve yöneticiye güven ilişkileri bazen karıştırılabilmekte ve çalışanlar yöneticiye güven algısını örgütün bütününe aktarabilirler (Tokgöz & Aytemiz Seymen, 2013: 63). Bu durumda çalışanlar yöneticiyi örgütün kendisi gibi görürler ve güvensizlik ilişkisi başladığında örgüte olan güvenleri de olumsuz etkilenebilir.

2.2.4.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Çalışanların birbirlerine olan güveni, çalışma arkadaşlarının yeterliliğini, adil, itimat edilir ve etik ilkeleri benimseyen davranışları sergileyeceğine olan inançlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Semercioğlu, 2012: 49). İnsanlar tıpkı özel hayatlarında olduğu gibi, çalıştıkları kurumda da etkileşim ve iletişim içinde oldukları, birlikte hareket ettikleri, özel şeyleri paylaştıkları, birlikte sosyal aktivitelere katıldıkları ya da bir işi yapmak için bir araya geldikleri biçimsel ya da biçimsel olmayan gruplara katılırlar (Büte, 2011: 177). Çalışma arkadaşlarına güven, çalışanları söylemde ve eylemde adil olmaya yöneltir (Omarov, 2009: 24).

Çalışma arkadaşlarına güvenin yüksek olduğu örgütlerde, yapıcı insan ilişkileri oluşur, çalışanlar arasındaki bağlılık artarak güvenli bir iklim oluşurken, örgüt üyeleri arasında uzun süreli ilişkiler kurulur, işbirliği artar, çalışanlar karar sürecine katılır, işlerine gelmekten mutluluk duyar, işlerini yaparken güler yüzlü, yaratıcı ve eğlenceli olmalarının yanında örgütlerinin geleceğini ve örgütsel hedefleri düşünürler (Aksoy, 2009: 83; Omarov, 2009: 27; Semercioğlu, 2012: 49; Tekingündüz, 2012: 55; Afşar, 2013: 74). Ancak çalışanların değerleri örgüt değerleriyle uyum sağlamadığında, kurumsal normlar ile çalışanlar arasında bir çatışma ortamı doğacak ve bu da güven ilişkilerini olumsuz yönde etkileyecektir (Aksoy, 2009: 84).

Güvenin çok boyutlu ve kırılğan yapısı çalışma arkadaşlarına olan güveni de etkilemektedir. Çalışma arkadaşlarına olan güven, yapılan eylemler ve ilişkinin niteliğine göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, iki akademisyen arasında bir araştırma projesi üzerinde işbirliği yaparak iyi bir iş çıkarma konusunda diğerine güvenilebilir, fakat birinin yokluğunda diğerinin onun yerine sınıfta ders vermesi konusunda güven eksikliği yaşanabilir (Schoorman vd., 2007: 350). Kişilerin başka kişilere güven duyması, beklentilere, kişisel özelliklere, hayata bakış açısına, risklere ve çıkarlara dayalı karmaşık bir süreçtir (Asunakutlu, 2002: 2). Çalışma arkadaşlarına güven, bir çalışanın diğer örgüt üyeleriyle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesiyle ilgilidir (Terekli, 2010: 42).

Yapılan bu açıklamalar ışığında, örgüt içinde yöneticiye güven duymanın yanında çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin de ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Çalışanlar arasında var olan güven ilişkisi, çalışanların sosyal bir ortamda daha verimli çalışarak örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında anahtar rol oynamaktadır. İnsanlar gerek özelini gerekse bildiği şeyleri güvendikleri kişilerle paylaşırlar. Örgütler için bilginin doğru ve açık şekilde paylaşılması hayati önem taşımaktadır. Birbirlerine güvenen örgüt üyeleri bilgi paylaşımı konusunda istekli olmaktadır. Kişilerarası güven ilişkileri, işbirliğini, paylaşımı, ortak amaç ve hedeflere yönelmeyi ve bu doğrultuda kişilerin mutlu bireyler olarak işlerinden tatmin sağlamalarına olanak sağlayacağı açıktır.

2.2.4.3. Örgüte Güven

Örgüte güven, çalışanların örgütün güvenilirlik düzeyi hakkındaki algıları içermektedir (Omarov, 2009: 28). Çalışanların örgüte güvenmesi, örgütsel işleyişin sağlam temellerle adaletli bir şekilde işlediğine ve kendilerine ait tasarrufların iyi olacağı yönündeki inançlarıdır (Afşar, 2013: 75). Örgütün yapısı, kültürü, sistemi ve doğru yürütülen insan kaynakları politikaları çalışanlar üzerinde hem yüksek güven ortamına yol açacak hem de yöneticilerin çalışanlar üzerindeki etkisini arttırmaya yardımcı olacaktır (Aksoy, 2009: 80).

Çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaşmalarında örgütün söylem ve eylemlerindeki tutarlılık ve yardımcı olmaya yönelik davranışları örgüte olan güven düzeyini etkilemektedir (Tekingündüz, 2012: 56). Çalışanlar, örgüt tarafından kendisine destek verildiğine dair algı sahibi olduğunda, bunun karşılığını verebilmek için kendilerinden beklenen davranış ve tutumları yerine getirerek, örgütün kendilerini ödüllendireceği konusunda örgüte güvenmektedirler (Terekli, 2010: 35).

Örgüt içinde güven ortamının oluşturulabilmesi için, örgüt üyeleri tarafından örgütsel davranışların benimsenmesi ve işbirlikçi yaklaşımlar sergilemek adına ortak inançlar oluşturulabilmelidir (Gürbüz, 2012: 38). Çalışanların örgüt içinde bilinmeyen konulara karşı şüphe ve korkuyla yaklaşması tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bu noktada, yönetim, örgüt içinde etkin bir iletişim düzeyi oluşturarak çalışanları düzeli olarak örgüt kültürü, örgüt politika ve prosedürleri hakkında bilgilendirmelidir (Narman, 2012: 42). Ayrıca çalışanların sorumluluk ve görev tanımlarının açık olması, örgüt içi iletişimin açık, doğru ve zamanında olması, örgüt üyelerinin beceri ve yetenek sahibi olduğuna inanılması, ortak amaç ve hedeflerin anlaşılır olması ve örgütün bir vizyon sahibi olması örgüte güven seviyesini olumlu yönde etkilemektedir (Tokgöz & Aytemiz Seymen, 2013: 62-63).

Örgütsel güven, örgüt ve örgüt üyeleri üzerinde bazı faydalar sağlamaktadır. Takip eden alt başlık altında örgütsel güvenin birey ve örgüte olan faydaları incelenmiştir.

2.2.5. Örgütsel Güvenin Faydaları

Örgüt içinde güven ilişkisinin oluşturulması, çalışanların yöneticilerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması, çalışanların örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgüt içinde tanımlayabilen, yaptıkları işten tatmin sağlayan ve bağlılık duygusu ile örgütlerinde kalma isteği olan çalışanların olduğu örgüt ortamını oluşturmada yardımcı olmaktadır (Demircan & Ceylan, 2003: 140). Güven, örgüt içinde işbirliğinin temel sağlayıcısı olarak örgütsel başarının sağlanmasında önemli bir faktör niteliğindedir (Aksoy, 2009: 59). Örgüt içinde emek ve çaba isteyen güven olgusunun geliştirilmesi zor ve kapsamlı bir iştir. Ancak bunu başarabilen örgütler, hızla değişen piyasa koşullarında diğer örgütlere nazaran önemli avantajlar elde etmektedir (Toprak, 2006: 41).

Çalışanların Moral Seviyeleri Yüksek Olur: Çalışanların örgüte, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı tutumları anlamına gelen moral, yüksek güven duygusunun olduğu örgütlerde olumlu yönde etkilenmektedir. Moral seviyesi yüksek olan çalışanlar, birbirleri ve örgütleri hakkında olumlu düşüncelere sahip olurlar (Engizek, 2011: 19).

Örgüt İçi ve Örgütler Arası İletişim Artar: Çalışanların güvenilmez davranışlar sergileyebileceği olasılığına karşı bir önlem olarak uygulama kararlarının çalışanlarla açıkça paylaşılmaması örgütlerin en önemli sorunlarından birisidir (Zorlu Yücel, 2006: 88). Ancak etkin bir iletişimin kurulması, örgüt içi eşgüdüm, bilgi akışı, değerlendirme, eğitim, karar alma ve denetim gibi mekanizmaların temelini oluşturur (Afşar, 2013: 86). Dolayısıyla güven seviyesinin yüksek olduğu örgütlerde, yönetimin çalışanlarla açık bir

şekilde iletişim kurduğu ve doğru bilgilerin paylaşıldığı da bir gerçektir (Toprak, 2006: 42). Örgütsel iletişim sadece örgüt içinde değil, örgütler arası iletişim ile örgütlerin bilgi paylaşımını da sağlayacağı için, toplumsal ve ekonomik etkilere sahiptir (Zorlu Yücel, 2006: 88).

Örgüte Bağlılık Artar: Güven olgusu yüksek derecede bağlılık kavramıyla da yakından ilişkilidir (Rindfleisch, 2000: 83). Örgütsel bağlılık, bir örgütün üyesi kalma yolunda şiddetli bir arzu, örgüt için fazlaca çaba sarf etme isteği ve örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve inanmayı ifade eder (Afşar, 2013: 87). Sadece aynı örgüt içinde uzun süredir çalışma anlamına gelmeyen örgüte bağlılık, çalışanların örgüt menfaatlerini koruması, örgüt imajını koruması ve gizli bilgileri saklamasıyla ölçülebilir (Toprak, 2006: 42; Zorlu Yücel, 2006: 89). Güven ilişkilerinin yoğun olduğu örgütlerde, çalışanlar işleriyle ilgili konularda bilgilendirilir ve üyeler arası ilişkiler doğruluk dürüstlük temeline dayanır (Afşar, 2013: 89). Böylelikle çalışanların örgüte olan bağlılıkları artar ve çalışanlar kendi menfaatlerinin yanında örgüt menfaatlerini de ön planda tutarlar.

Çalışanları Paylaşma Konusunda Cesaretlendirir: Güven ilişkilerinin yüksek olduğu örgütlerde, hiyerarşinin azalıp sosyal iletişimin güven sayesinde desteklenerek artması, örgüt üyelerinin birbirleri ile fikir, korku, endişe ve başarılarını paylaşmalarına olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte, çalışanlar problemleri birlikte tespit ederek birlikte çözüm yollarını aramaktadır (Zorlu Yücel, 2006: 89). Çalışanlar birbirlerine güven duygusu içinde yaklaşarak bilgi ve deneyimlerini paylaşırlar. Böylelikle, sosyal bir örgüt ortamında, işlerini severek yaparak örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynamış olurlar.

Ekip Çalışmasını Güçlendirir: Örgüt amaçları, hedefleri, taktikleri, normları vb. tüm örgütsel unsurlar, örgüt üyeleri arasında var olan güven temeline dayandığı düşünülmektedir. Örgüt üyeleri arasındaki bu güvenin yetersiz olması, söz konusu beklentilerin gerçekleşmesini önemli ölçüde engelleyebilmektedir (Asunakutlu, 2002: 1). Çünkü güven olmayan örgütlerde, her bir üye kendi çıkarlarını korumak ile meşgul olacağından ekip çalışması yapmak pek de mümkün olmayacaktır (Zorlu Yücel, 2006: 90). Oysa güven seviyesi yüksek olan örgütlerde ise, çalışanlar paylaşma konusunda istekli olacağı için bir araya gelerek ekip çalışması yapmaktadır.

Stresi Azaltır: Güven düzeyinin eksik olduğu örgütlerde, her ayrıntının çalışanlar tarafından kontrol edilmesi gerektiğinden, çalışanlar işleri devredecek birisine ihtiyaç duyarlar. İşler devredildiğinde ise, işlerin doğru yapıp yapılmadığı endişesi başlar (Toprak, 2006: 42). Ayrıca örgütlerde yöneticiler, çalışanlar üzerinde kurallara uymaları

konusunda baskı uyguladığında, çalışanların işlerinden tatmin sağlayamamasına ve örgüt içi güvensizliğe neden olmaktadır (Çağlar, 2011: 1828). Dolayısıyla çalışanlar bir stres ortamı içinde çalışmak zorunda kalır. Fakat güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde ise, eksik olan örgütlere göre daha az stres yaşanmakta ve çalışanlar daha rahat bir ortamda çalışmaktadır.

Maliyetleri Düşürür: Güven örgütlerde çalışanların moralini yüksek tutarak iletişimi güçlendirir ve bunun sonucunda örgüt üyeleri arasında paylaşım artarak ekip çalışmasını güçlendirir ve çalışma ortamdaki stresi en aza indirir. Böylelikle çalışanlar örgüte daha bağımlı hale gelir ve maliyetler düşer. Çünkü yüksek moralli çalışanlar daha az kaynakla daha çok iş yapmaya çalışırlar ve paylaşımcı tavırlarla gelişime açık olduğunu gösterirler. Etkin bir iletişimin olması ise çalışanları daha verimli hale getirir ve çalışanların örgüte bağlı olmasıyla işgören devir oranını belirli oranda düşer (Toprak, 2006: 43; Zorlu Yücel, 2006: 90).

Örgütsel Değişimin Kabulünde Önemli Rol Oynar: Örgütsel değişim, değer verilen, inanılan ya da amaçlanan ortak anlam üzerinde uzlaşma veya yeniden uzlaşma olarak ifade edilmektedir. Örgütsel değişimin süreci içinde çalışanlar tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve vizyon yaratılması sadece geniş tabanlı örgütsel güven sayesinde başarıya ulaşır (Terekli, 2010: 46).

Örgütsel güven kavramının hem çalışanlar hem de örgütler için doğrudan ve dolaylı önemli sonuçları vardır. Takip eden başlık altında örgütsel güvenin sonuçları incelenmiştir.

2.2.6. Örgütsel Güvenin Sonuçları

Güven, çalışanların işbirliği yaparak ortak bir hedef doğrultusunda hareket etmesini, örgütün öğrenen bir örgüt haline gelmesini ve hem örgütün hem de çalışanların yeniliklere açık hale gelmesini sağlayan önemli bir faktördür (Toprak, 2006: 44). Örgütlerde güven ortamının var olması sonucunda ortaya çıkacak ve örgüt etkinliğine olumlu etki edecek örgütsel bağlılık, verimlilik, işgörenlerin iş tatmini, moral ve motivasyon düzeylerinde artış, problem çözme ve karar verme süreçlerinde iyileşme olduğu sonuçlarının yanında işgücü devri, devamsızlık, değişime karşı direnç ve stres düzeylerinde ise azalma olduğu sonuçlarının olduğu belirtilmektedir (Yaşar, 2005: 40; Çağlar, 2011: 1828).

İş Tatmini: Çalışanların işlerini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda ulaşılmış oldukları olumlu duygular bütünüdür. Örgüt içinde çalışanların güvene sahip olması, yaptıkları işten beklentilerini, işlerini yaparken aldıkları keyfi, yetenek ve becerilerini sergileme düzeylerini etkilemektedir (Zorlu Yücel, 2006: 90). Çalışanlarda

güven sayesinde gelişen iş tatmini, çalışanların beklentilerini şekillendirerek çalışanların işlerini yaparken mutlu olmalarını ve geleceğe yönelik planlar yapmasının kolaylaşmasını sağlayacaktır (Afşar, 2013: 97). Driscoll (1978: 44)' e göre örgüt içinde alınan kararlara katılım çalışanların iş tatmini düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. Örgüt içinde var olan yüksek güven düzeyi, çalışanların iş tatmin düzeyini de aynı yönde etkilemektedir.

Örgütsel Bağlılık: Kişinin içinde çalıştığı örgüt özelliklerine karşı beslediği duygusal reaksiyonları ifade eder ve örgütün amaç ve değerlerine bağlı olma duygularını kapsar (Cook & Wall, 1980: 40). Çalışanlar örgüt içinde uzun süre kaldığında, örgüt ile etkileşim içinde olarak örgütlerin politika, amaç ve hedefleri hakkında daha fazla bilgiye sahip olmakta ve bunun sayesinde örgütsel amaçları benimseyerek diğer örgüt üyelerine ve örgüte olan güven seviyeleri artmaktadır (Toprak, 2006: 45). Örgüt içinde yüksek güven düzeyine sahip olan çalışanların yaptıkları işe ve örgüte olan bağlılık düzeyleri artmaktadır.

Örgütsel Adalet: Doğrudan örgütle ilgili adalet uygulamalarının rolünü tanımlamak için kullanılan örgütsel adalet kavramı (Pillai vd., 1999: 900), çalışan kazanımlarının örgüt içinde adil dağıtılmasını ifade etmektedir. Prosedürlerin hazırlanması ve uygulanması sürecinde, çalışanlar kendileriyle iletişim kurulması halinde kendilerini örgütün değerli bir parçası gibi hissederler ve yapılan uygulamaların adil olduğuna dair güvenlerinin artmasına ortam sağlanmış olur (Zorlu Yücel, 2006: 91-92). Dolayısıyla güven ve adalet kavramı birbirini tamamlayan kavramlardır. Örgüt içinde, çalışanların örgütsel güven düzeyinin yüksek olması, yönetimin örgüt üyeleri arasında adil davranacağına güçlü bir inanç duymalarına sebep olacaktır.

Örgütsel Vatandaşlık: Örgütün etkin işleyişini destekleyen örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sistemi ile ilişkili olmadan, işle ilgili isteğe bağlı davranışlar olarak tanımlanmıştır (Pillai vd., 1999: 898). Örgütsel vatandaşlık davranışı güvenin etkisi ile kendisini değerli hissederek, çalıştığı örgüt ile minnettarlık duyan ve örgüt ile bir öz kimlik bularak örgüte daha fazla katkıda bulunabilecek daha güçlü çalışanlar oluşturulmasına olanak sağlar (Lämsä & Puçétaité, 2006: 132). Çalışanlar, etkileşimde bulunduğu yönetim tarafından kendilerine güven duyulduğunu hissettiğinde, onlar da bunun karşılığında örgüte güven duyacak, daha yardımsever, daha nazik, daha açık olma ve küçük sorunları göz ardı etme gibi örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyeceklerdir (Toprak, 2006: 46).

Örgütler açısından güven, yetkilendirme, yeniden tasarlanan iş süreçleri, işbirliğinin sağlanması, iş birimlerinin özerkliği ve güç, ortak yatırım ve geniş çaplı birleşmeler ve öğrenen örgütler gibi sonuçlar da doğurmaktadır.

Yetkilendirilmiş Bireyler ve Takımlar: Yetki devrine göre daha geniş bir anlam taşıyan yetkilendirme, bir çalışanın faaliyet alanı içinde herhangi bir kişiden onay almaksızın karar vermesine yönelik bir otoritedir (Afşar, 2013: 109-110). Çalışanlar bu otorite alanlarının içinde doğrudan karar verebilmek için bir güce ihtiyaç duymaktadır (Toprak, 2006: 46-47). Örgütler, onların bu gücü örgüt yararına kullanacak olmalarına güvenerek bu gücü verirler. Bu güven duygusu çalışanları, kendilerini örgütün önemli bir parçası gibi hissettirerek örgüt menfaatlerini korumaya yöneltecektir (Zorlu Yücel, 2006: 95). Örgüt içinde yetkilendirme riskli bir davranış gibi görünebilir. Fakat risk alma davranışının, güven ve güven davranışlarının bir fonksiyonu (Mayer vd., 1995: 726) olduğu, önceki bölümlerde yer alan güven tanımlarında belirtilmektedir. Temelinde güven ilişkisinin bulunması gereken yetkilendirme süreci, birlikte çalışma, yardımlaşma ve paylaşma yoluyla ortak gücün geliştirilmesini ve güçlendirilmesini içerir (Afşar, 2013: 111). Yüksek güven kültürü oluşturabilen örgütler, yetkilendirmeyi önemli bir avantaj olarak kullanmak ve yetenekli çalışanları örgüte çekmek açısından, güven düzeyi düşük örgütlere göre daha avantajlı durumdadır (Toprak, 2006: 47).

Yeniden Tasarlanan İş Süreçleri: Dünyada birçok şirket, maliyetleri en aza indirmek fakat aynı anda ürün kalitesini yükseltmek ve işin operasyon sürecini kısaltmak amacıyla değişim mühendisliği olarak da adlandırılan yeniden düzenleme yollarına başvurmuştur. Bunu uygulayan şirketlerin bir kısmı başarılı sonuçlara ulaşırken, bir kısmı da başarısız olmuştur (Zorlu Yücel, 2006: 96). Yeni iş süreçlerinin yapılabilmesi için en önemli uygulamalardan biri, çalışanların destek ve güvenini kazanabilmektir. Yeni iş süreçlerini uygulamada başarıya ulaşamamanın en önemli sebeplerinden birisi, çalışanların güven eksikliğinden kaynaklı değişimi yeterince desteklememesidir. Çünkü her örgütte çalışanlar gelecekle ilgili öngörülebilirlik ister (Afşar, 2013: 111). Ancak güven olgusunun yüksek olduğu örgütlerde, çalışanlar yönetici ve örgüte olan güvenlerinden dolayı yeniden tasarlanan iş süreçlerine ayak uydurabilirler.

İşbirliğinin Sağlanması: Güven, bireyler, gruplar ve örgütler arasında işbirliğinin oluşumundaki en önemli etkidir. İşbirliği güven olmadan da gelişebilir, fakat güven olmadan caydırıcı önlemler ya da işbirliğine teşvik edici ödüller nedeniyle gelişen işbirliği davranışının garantisi yoktur. Buna rağmen güven ortamında oluşan işbirliği, gönüllük temeline dayalı olduğu için işbirliğinin süresi ve kalitesi daha olumlu olacaktır (Çetinel, 2008: 37). Akla dayalı ve işbirliğini gerektiren örgütlerde güven duygusunun az olması, çalışanların motivasyonunu kırarak ve üretim kalitesini gölgeleyecektir (Aksoy, 2009: 21). Örgütlerde güven ile şekillenen iş ilişkileri, çalışanlar arasında işbirliği yapmayı

güçlendirmekte, çatışma oranını en aza indirmekte ve örgüte olan bağlılığı artırarak işgören devir oranını düşürmektedir (Halis vd., 2007: 196).

İş Birimlerinin Özerkliği ve Güç: Birçok şirket federal örgüt olarak da adlandırılan yerel iş birimlerinin iş faaliyetlerini sürdürdüğü bir yapıya doğru geçiş yapmaktadır. Bu yerel iş birimleri yoğun rekabet ortamında rekabet edebilmek için yeterli güce sahip olmalıdır. Federal örgütlerde özerk iş birimleri pazarın belirli müşteri ve ürünleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Her grup bağımsız bir iş olarak faaliyet göstermektedir. Özerk iş birimleri ile merkez arasında denge kurmak oldukça zordur. Güven, çeşitli bölümleri bir arada tutan ve zamanında etkili bir şekilde farklılıkları yönetebilen önemli bir faktör olarak iş birimlerinin özerkliğinde anahtar rol oynamaktadır (Toprak, 2006: 48; Zorlu Yücel, 2006: 97).

Ortak Yatırım ve Geniş Çaplı Birleşmeler: İlişkilerde karşılıklı destek ve yatırımın önemli bir göstergesi olan güven (Taşkın & Dilek, 2010: 38) olgusu, örgütler için çeşitli örgütsel form ve yapıları, stratejik ortaklıkları, uyumlu takımları ve etkin kriz yönetimi oluşturmada çoğunlukla başarı sağlamıştır (Tokgöz & Aytemiz Seymen, 2013: 62). Birçok şirket yoğun rekabet ortamına uyum sağlayabilmek, maliyetlerini düşürmek ve daha geniş müşteri kitlelerine ulaşabilmek için ya belirli alanlarda ya da tüm faaliyetlerinde diğer şirketlerle ortaklık yoluna başvurmaktadır (Zorlu Yücel, 2006: 97). Bu eylemin gerçekleşebilmesi için taraflar arasında bir şekilde güven duygusunun olması zorunludur.

Öğrenen Örgütler: İşletmeler ancak öğrenen örgüt modeliyle sürekli başarıya ulaşabilir. Öğrenen örgüt, örgütsel beceri kazanmak için bilgi transferi ve yeni bilgilerle örgütün işleyişini geliştirmesi anlamını taşımaktadır. Örgütsel öğrenme için önemli bir durum olan güven, birlikte öğrenmeyi, bilgi üretmeyi ve yeni bilgilere başvurmayı sağlamaktadır. Öğrenen örgütlerde, çalışanlar güven duygusu içinde gerçek fikirlerini paylaşmalı ve örgütün sağlığı için açık iletişim ortamının oluşturulmasına olanak sağlanmalıdır (Yılmaz, 2006: 58; Aksoy, 2009: 62). İletişimin açık olması zamanında ve yerinde karar almayı sağlamaktadır (Zorlu Yücel, 2006: 98). Böylelikle güven, çalışanların başarmaya çalıştığının üzerinde üstünlük sağlamasına ve örgüt açısından yetenekli çalışanların yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanılmasına olanak sağlamaktadır (Toprak, 2006: 49).

Örgüt içindeki güven olgusunun var olmasıyla meydana gelen ve örgüt sağlığına olumlu yönde katkı sağlayan unsurlar Tablo 5’de özetlenerek açıklanmıştır.

Tablo 5: Örgütsel Güvenin Sonuçları

Yazar	Örgütsel Güvenin Sonuçları	
Currall & Judge, 1995	İşlem Maliyeti	Güven düzeyi düşük olan örgütlerde işlerin maliyetleri artmaktadır. Güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde ise, çalışanlar arasında kaynak alışverişi imkanı olur, çalışanların kişisel çıkarlarını korumak için alınacak önlemlere daha az ihtiyaç duyulacağından işlem maliyetleri ve bilgi aktarımının maliyetleri düşer.
Barker & Camarata, 1998	Örgütsel Öğrenme	Güven örgütsel öğrenme için öncelikli bir durumdur ve güven dolu bir çalışma çevresi, birlikte öğrenmeyi, bilgi üretmeyi ve yeni bilgilere başvurmaya olanak sağlar.
Hardy vd., 1998	İşbirliği	Güven, fırsatçı davranışlara son vererek, karmaşayı en aza indirerek, eşgüdüm ve işbirliğini güçlendirerek örgüt içi ilişkileri daha etkili hale getirme fonksiyonuna sahiptir.
Hardy vd., 1998	Risk	Güven, ilişkilerde tahmin edilebilirlik oranını yükseltirken risk ve belirsizliği en aza indirmektedir.
Martin, 1998	Liderlik	Etkili bir liderlikte, vizyon ve güven oluşturma arasında oldukça yüksek bir ilişki olduğu söz konusudur.
Kramer, 1999	İşbirliği	Güven işbirliğinin önkoşuludur. İşbirliği ise, ortak amaçlara ulaşmada bilgi paylaşımı ve örgütsel problemin çözüm sürecinde ortak hareket etmek açısından önem taşımaktadır.
Nyhan, 2000	Sorumluluk Almak	Çalışanlar örgüte karşı güven duyduklarında sorumluluk alabilir. Çalışanların örgütsel güven düzeyi azalmaya başladığında, örgüte olan sorumluluğu da azalır.
Nyhan, 2000	Verimlilik	Örgütlerde güven kaybı, verimliliğin de düşmesine neden olur. Çalışanların örgüte güven duyması, işin etkin ve etkili bir şekilde yerine getirilmesinin engelleyen tutum ve davranışları ortadan kaldırarak, örgüt için verimlilik söz konusu olur.
Reinke, 2003	Değişim	Güven duygusunun olduğu örgütlerde, örgüt üyeleri değişimin bir parçası olmak için isteklidir. Güvensizlik ise insanları değişime karşı direnmeye yönlendirir.
Sağlam Arı, 2003; Özbek, 2006	Bağlılık	Yöneticilere duyulan güven, örgütsel bağlılıkta belirleyici bir rol oynar. Duygusal ve bilişsel güven düzeyi örgütsel bağlılık düzeyini olumlu yönde etkiler.
Lee, 2004	Özdeşleşme	Yüksek güven ortamının olduğu örgütlerde, çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyi de yüksek olmaktadır.
Wong vd., 2005	Performans	Örgütsel güven ile örgüt üyelerinin performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
Yazıcıoğlu, 2009	İş Tatmini ve İşten Ayrılma	Örgüte duyulan güven, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu değişkenler arasında “cinsiyet” açısından anlamlı olarak farklılaşma olmadığı, fakat “eğitim, yaş, kıdem yılı” açısından anlamlı olarak farklılaşma olduğu tespit edilmiştir.

Kaynak: Çubukçu, 2010: 26.

2.2.7. Örgütsel Güven Kavramının Diğer Örgütsel Kavramlarla İlişkisi

Örgütsel güven, çalışmanın önceki bölümlerinde bahsedildiği üzere örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel iletişim, örgütsel vatandaşlık, kurumsal imaj ve iş tatmini gibi diğer örgütsel kavramlarla yakından ilişkilidir. Örgütsel güven konusu ile ilgili yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, kimisi geçmiş etkileşim (Boyle & Bonacich, 1970), iş tatmini (Driscoll, 1978), kimisi açıklık, geçmiş sonuçlar ve örgütsel bağlılık (Cook & Wall, 1980; Good, 1988; & Butler, 1991), kimisi açıklık, paylaşılan değer ve otonomi (McCauleh & Kuhnert, 1992), kimisi inanılabilirlik (Johnson ve Grayson, 1998), kimisi güçlendirme (Sonnenburg, 1994), kimisi örgütsel küçülme (Mishra & Mishra, 1994), kimisi örgüt kültürü (Doney & Cannon, 1997), kimisi tarafından adalet algıları (Mayer vd., 1995; Tyler ve Degoeey, 1996 ve Pillai vd., 1999), kimisi müşteri ilişkilerindeki rolü (Cowles, 1997) ve kimisi de dönüştürücü liderlik (Kouzes & Posner, 1987 ve Pillai vd., 1999) gibi, güven kavramını farklı yönleri ile incelemişlerdir. Örgütler için hayati bir anlam taşıyan bu örgütsel kavramlar ile örgütsel güven ilişkileri bu bölümün alt başlıkları altında incelenmektedir.

2.2.7.1. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık

Çalışanların, örgütün karakteristik özellikleriyle ilgili tutumlarını ifade eden örgütsel bağlılık, çalışanların amaç ve değerlerine bağlı olma duygularıyla ilgilidir (Cook & Wall, 1980: 40). Bu kavram, kişilerin örgüte karşı hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme derecesini belirtmektedir. Çalışanların örgüt amaçlarını kabullenmesi ve bu amaçlara karşı güçlü bir inanç sahibi olması, örgütün işleyişine yönelik çaba gösterme istekliliği taşıması ve örgüt içinde kalmaya devam etmeyi şiddetli bir arzuyla istemesi örgütsel bağlılık göstergelerinden bazılarıdır (Dinç, 2007: 41). Morgan ve Hunt (1994)'ın ilişki pazarlamasındaki bağlılık-güven teorisinde belirtildiği gibi, işlerin yapılmasında sergilenen her bir güven davranışı taraflar arasında bir bağlılık olduğunu gösterir (Smith & Barclay, 1997: 6). Pillai vd. (1999: 901)'ne göre ödemelerin ve/veya ödüllerin belirlenmesi ve dağıtımındaki adil davranışlar, hem lidere hem örgüte olan güven düzeyi ile birlikte örgütsel bağlılık düzeyini de artırmaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar bireysel düzeyde unsurlar, örgütsel düzeyde unsurlar ve iş ile ilgili özellikler olarak üçe ayrılmaktadır. Bireylerin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu gibi demografik özelliklerinin yanında denetim, başarı güdüsü kişisel özellikler bireysel düzeyde; örgütün yapısı, büyüklüğü, örgüt içi ücret sistemleri, çalışma koşulları, işte terfi olanakları, örgüt kültürü, yönetim tarzı, ast-üst ilişkileri gibi unsurlar örgütsel

düzeyde; ve işin özerkliği, önemi, anlamı, beklentilerin karşılanma düzeyi, geri bildirim gibi unsurlar ise iş ile ilgili özellikler olarak belirtilmektedir (Sağlam Arı, 2003: 32).

Güneşer (2002: 52)'e göre, örgüt içinde var olan yüksek güven düzeyinin olumlu etkisi, çalışanların kendilerini örgütün değerli birer parçası gibi hissetmesine yardımcı olacak ve diğer örgüt üyeleriyle başarılı ilişkiler kurarak, örgütsel bağlılık düzeylerini ve iş tatmin düzeylerini artıracaktır. Başarılı ilişkilerin temelinde yer aldığı kabul edilen örgütsel güven ve örgütsel güven sonuçlarından biri olan örgütsel bağlılık, çalışanlarla sağlam ilişkiler kurularak uzun dönemli fayda elde etme beklentisi oluşturmaktadır (Dinç, 2007: 42). Güven duygusunun az olduğu örgütlerde çalışanların örgüte bağlılığı da az olacaktır ve örgütsel bağlılığın az olması demek çalışanların performans seviyelerinin düşük olacağı dolayısıyla örgütün verimliliğinin az olacağı anlamına gelmektedir (Çubukçu & Tarakçıoğlu, 2010: 63).

Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında oldukça güçlü bir ilişkinin olduğu, yapılan birçok araştırma (Cook & Wall, 1980; Blomqvist & Ståhle, 2000; Nyhan, 2000; Demircan, 2003; Sağlam Arı, 2003; Perry, 2004; Halis vd., 2007; Çubukçu & Tarakçıoğlu, 2010; Taşkın & Dilek, 2010; Top, 2012 gibi) ve bu araştırmaların sonuçları tarafından desteklenmektedir. Yapılan bu araştırmaların analiz sonuçlarında, örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkileri olduğu saptanmış ve iki değişken arasında güçlü ve pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

2.2.7.2. Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgüt üyeleri açısından, örgütün sergilemiş olduğu davranışların haklı olup olmadığı boyutundaki algılarıyla ilgilidir (Ülker, 2008: 197). Adalet, dürüstlük, doğruluk, sözünü tutmak, sorumluluk, başkalarına yardım etmek gibi değerler örgüt içinde güveni tetikleyen ve istikrarlı hale getiren değerlerdendir (Yılmaz & Sünbül, 2009: 176). Örgüt içinde yöneticinin etik ve adalet uygulamalarındaki tutum ve davranışları (eşit işe eşit ücret politikası, her çalışana eşit sosyal haklar gibi), örgüt üyelerinin yöneticiye ve örgüte olan güvenini olumlu yönde etkilemektedir (Koç & Yazıcıoğlu, 2011: 47; Uslu & Ardiç, 2013: 331). Örgüt içinde çalışanların güven düzeyi, örgütsel adalet ve algılanan örgütsel destekten etkilenmektedir (Puusa & Tolvanen, 2006: 31). Çalışanlar örgütte, kural ve sonuçların yanı sıra yönetimin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel açıdan değerlendirmektedir (Dinç, 2007: 43). Bu sebeple samimi, dürüst ve adaletli olmak, taraflar arasında güvenin oluşması açısından oldukça önemli davranışlardır (Arslan, 2009: 284).

Örgütsel adalet, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve kişilerarası etkileşim adaleti olarak üç boyutta incelenmektedir (Dinç, 2007: 43-44):

Dağıtım adaleti, kaynakların, oransal payları belirli standartlara, belirli kural ve hükümlere göre tanımlanan kişiler arasında paylaştırılmasıdır. Dağıtımsal adalet boyutunda esas olan, çalışanların dağıtılan kaynakların taraflar arasında adil bir şekilde paylaşıldığını düşünmesidir.

İşlem adaleti, kararlara katılım, sonuçlar üzerinde karar verme gibi örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit olarak uygulanmasıdır. Örgütlerde güven olgusunun ve bunun sonucunda bağlılık kavramının olabilmesi için dağıtımsal adaletin yanı sıra işlemsel adaletin de sağlanması gerekir.

Kişilerarası etkileşim adaleti ise, çalışanlarla yönetim arasında olan iletişimin adalet algılamasıyla ilgilidir. Çalışanlar, yöneticilerin diğer çalışanlarla kurduğu iletişimin aynı şekilde kendileriyle de kurulmasını beklerler ve bu iletişim içinde adalet ararlar.

Yöneticilerle çalışanlar arasındaki bu ilişkilerin temel unsurunun güven olduğu ve örgütsel adaletin güven için ana kaynaklarından birisi olduğu görülmektedir (Narman, 2012: 37).

Örgütsel adalet ve örgütsel güven üzerine yapılmış olan bazı araştırma sonuçları (Pillai vd., 1999; Konovsky, 2000; Polat & Celep, 2008; Ülker, 2008; Sayın, 2009 gibi), iki değişken arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir.

2.2.7.3. Örgütsel Güven ve Örgütsel İletişim

Kişilerin iç iletişiminden başlayarak kişilerarası, kişiler ile gruplar arası gibi pek çok farklı şekilde ortaya çıkan iletişim, örgütlerin yaşamlarını sürdürmesinde de çok önemli bir rol oynamaktadır. Örgütlerin faaliyetlerinde koordinasyonun önemi ne kadar büyükse, koordinasyonun sağlanmasında iletişim de aynı derecede büyük önem taşır (Eroğlu, 2011: 122).

Örgütlerde etkili bir şekilde faaliyet gösteren iletişim ağı, güdeleyici bir niteliğe sahiptir. Çalışanların örgüt içi konularda bilgilendirilmesi, yöneticilerle özgürce fikir paylaşabileceği ve alınacak kararlara katılabileceği ortam oluşturulması, çalışanlar üzerinde kendilerine değer verildiği hissi ile olumlu etkiler yaratmaktadır. Dolayısıyla başta özgüvenleri olmak üzere örgüte olan güvenlerini de olumlu yönde etkilemektedir (Dinç, 2007: 45). Örgütler açısından oldukça önemli olan iletişim kavramı, güven olgusunun yüksek olduğu örgütlerde hem güvenin kaynağı hem de sonucu niteliğindedir (Zorlu Yücel, 2006: 88).

Sosyal ilişkiler sistemi içinde bir arada yaşayan ve üreten çalışanlar, büyük ölçüde eksiksiz bir iletişim olanağı ile örgüt içinde verimli ve başarılı olabilmektedir. Eksiksiz iletişimin var olduğu örgütlerde çalışanlar, yalnızlık ve eksiklik hissinden uzaklaşarak yüksek seviyede güven duygusuna sahip olmaktadır (Asunakutlu, 2002: 7).

2.2.7.4. Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık

Aidiyet duygusu ile yakından ilişkili olan örgütsel vatandaşlık davranışı (Reyhanoğlu, 2006: 43), örgütün resmi ödül sistemince açık bir şekilde göz önüne alınmayan, fakat buna rağmen örgütün devamını destekleyen ve tamamen çalışana bağlı olan davranışlardır (Toprak, 2006: 45).

Örgütsel vatandaşlık düzeyi yüksek çalışanlara sahip olan örgüt, yeniliğe ve değişime açık olacak, çift yönlü bilgi akışı ile iletişim kalitesini üst düzeye taşıyacak ve örgütsel amaç ve hedeflerin çalışanlar tarafından benimsenmesiyle örgütsel verimlilik ve hedeflere kısa sürede ulaşacaktır. Bu bağlamda örgüt içinde güven ve olumlu bir iklimin var olması işgücünü verimliliğe iten en önemli etken olarak ortaya çıkmaktadır (Yaşar, 2005: 70).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt çalışanlarının iş tatmini, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri ve örgütsel bağlılıkları ile yakından ilişkilidir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arttıkça, buna paralel olarak performans düzeyi ve verimlilikleri artacaktır (Engizek, 2011: 39). Örgütün performansı ve işlevselliğini artırmak için önemli bir rol oynayan örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi için çalışanların yöneticilere, çalışma arkadaşlarına ve örgüte yüksek seviyede güven duyması gerekir (Tokgöz & Aytemiz Seymen, 2013: 65).

2.2.7.5. Örgütsel Güven ve Kurumsal İmaj

Kurumsal imaj, örgüt tarafından kamuya sunulan kişiliğin kamu tarafından nasıl algılandığıdır. Başka bir deyişle, kamunun işletme (örgüt) hakkındaki duyguları ile ilgilidir (Peltekoğlu, 1993: 203-204).

Örgütler, dış çevrede kurum imajı oluşturabilmek için öncelikle örgüt içindeki çalışan örgüt üyeleri üzerinde bir iç imaj oluşturma gayretinde olmalıdır. Çalışanlar örgüt içinde kendilerine değer gösterildiğini hissettiğinde, işlerine olan motivasyonları artacak ve dış çevrede örgütten her zaman övgüyle bahsedecektir. Özellikle müşteri ile yüz yüze ilişkilerin yoğun yaşandığı hizmet sektöründe, çalışanların müşterilerle ilişkileri olumlu yönde etkilenecek ve örgüt için olumlu bir dış kurumsal imaj oluşturulacaktır. Bunların gerçekleştirilebilmesi için öncelikle örgüt içinde örgütsel güvenin var olması gerekmektedir. Bu sebeple yöneticiler, kurumsal imaj oluşturma çabası içine girmeden önce, örgütsel güven oluşturabilecek adımları takip etmelidir (Terekli, 2010: 55).

2.2.7.6. Örgütsel Güven ve İş Tatmini

Çalışanların örgüt içinde güvene dayalı kurmuş olduğu ilişkiler, onların iş tatminlerini etkilemektedir. Çalışanların sahip olduğu güven düzeyi, işten beklentilerini, işten duyduğu tatmini, yetenek ve becerilerini olumlu yönde etkilemektedir (Sayın, 2009: 62). Bunun aksine güven ilişkilerinin olmadığı örgütlerde, çalışma ortamı karışıklığa sürüklenir ve çalışanlarda iş tatminsizliği baş gösterir (Terekli, 2010: 56).

Örgütsel güvenin sonuçlarından olan iş tatmini ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çoğu araştırmacının yapmış olduğu çalışmalar (Blomqvist & Stahle, 2000; Toprak, 2006; Perry & Mankin, 2007; Arslan, 2009; Omarov, 2009; Yılmaz & Sünbül, 2009; Çağlar, 2011; Koç & Yazıcıoğlu, 2011; Top, 2012; Yıldırım vd., 2012; vb.) sonucunda örgütsel güvenin yüksek olduğu örgütlerde iş tatmini düzeyinin de yüksek olması bu kanıyı destekler niteliktedir. Yüksek düzeylerde güvenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini, örgüt misyonunun etkin iletimi ve iş birliğinin gelişmesi ile yakından ilişkili olduğu da ortaya koyulmuştur (Afşar, 2013: 95). Genellikle hizmet sunulan otel işletmelerinde de, örgüt içinde yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve örgütün kendisine duyulan güven çalışanların iş tatmin düzeylerini artırmaktadır.

Çalışmanın asıl konusunu oluşturan örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesi için, ikinci bölümde öncelikle iş tatmini konusu detaylı olarak incelenecektir. İş tatmini konusunu takip eden bölümde ise, örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişki konusunda daha detaylı bilgi verilecektir.

2.3. GÜVENSİZLİK

Güvensizlik, bireyin karşı tarafın yeterliliğinden ve/veya niyetinden emin olamama ve bununla ilgili olarak olumsuz bir beklenti taşımasıdır (Reyhanoğlu, 2006: 12). Çalışanlar örgütsel açıdan yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve örgütün kendisine güven ya da güvensizlik duyarlar. Örgütlerin verimliliği için oldukça önem arz eden bir kavram olan güvenin oluşturulması ve korunması oldukça zor bir iştir.

Etkin ilişkilerin önemli bir köşe taşı olan güven, ümit edilen şeylerin beklentisi iken; kuşku ve paranoya oluşturarak insanların iyi niyetli olmasının önünde engel oluşturan güvensizlik ise endişe duyulan ve kaçınılan şeylerin beklentisidir (Reyhanoğlu, 2006: 32; Terekli, 2010: 6).

Örgütlerde güvensizlik, çalışanların performanslarını ve örgütsel etkililiği düşürür. Çalışanlar birbirlerine olan güvenini yitirirler, örgüt içindeki insan ilişkileri büyük ölçüde zarar görür ve hatta bu durum, örgütün varlığını bile tehdit eder (Narman, 2012: 44).

2.3.1. Güvensizliğin Tanımı

Güvensizlik, karşı tarafın ifadeleri, davranışları ve kararları ile ilgili bireyin olumsuz beklentileri olarak tanımlanabilir. Bir diğer deyişle, başka bir kişiye duyulan itimat eksikliği, kişinin başka birine zarar verebilecek şekilde davranması, kişinin iyiliği ya da ilgilerini düşünmemesidir (Toprak, 2006: 39). Örgütsel güven, çalışanların örgütün kendi beklentileri yönünde davranacağına olan olumlu beklentileridir ve çalışanların bu beklentileri karşılanmadığında belirli bir süre sonra güvensizlik duygusu kendisini göstermektedir (Yıldırım vd., 2012: 258). Örgüt içinde, çalışanların değer ve inançlarının paylaşılması, yardımlaşma, destek olma, anlama ve iyi anlaşma gibi davranışların varlığı güven ortamının oluşmasına katkı sağlarken, bu davranışların olmaması veya eksik olması çalışanlar üzerinde tehdit edilmişlik ve güvensizlik duygusu oluşturmaktadır (Başaran & Akbaş, 2012: 24).

Örgüt içinde güvensizlik derinleştğinde şüpheler, özellikle bilginin doğruluğu üzerinde yoğunlaşır ve bu ortamda örgüt üyelerinin gerçeğin tam olarak ne olduğunu bilme veya bu bilginin inandırıcı olma olasılığı azalır. Güvenin güveni beslediği gibi, güvensizlik de güvensizliği beslemektedir. Güven bir kez yıkıldığında, onu tekrar inşa etmek oldukça zor bir iştir, çünkü bireylerde güvensizlik başladığında kontrol dışı bir yapıya bürünür ve içinden çıkılmaz bir hal alma eğilimi gösterir (Zorlu Yücel, 2006: 75).

Kendi kendini oluşturan ve kendini teyit edebilen bir nitelik taşıyan güvensizlik, örgüt içinde fiziksel şiddetten çok duygusal şiddete yol açabilir. Güvensizlik bir mesafe yaratır, bu noktada güvensizliğin dışa vurulması bu mesafenin ve yabancılaşmanın çoğalmasına sebep olmaktadır (Aksoy, 2009: 39).

2.3.2. Güvensizliğin Nedenleri

Süreçler, ödül ve kaynakların dağılımı ya da bilgi akışının sağlanması gibi etmenler açısından, çalışanların örgütü adaletsiz olarak değerlendirmesi veya algılaması, çalışanların örgütün dürüstlüğünden şüphe etmesine ve örgüte güvensizlik duymalarına neden olmaktadır (Wasti vd., 2013: 528). Fakat insanlar genellikle, güvensizliğin bireylerarası kişisel çatışmalardan meydana geldiğini düşünmektedir. Bireylerarası olmasının yanında, bireyler ve gruplar arasında sağlıklı rekabet yaratan örgütsel yapı içinde de söz konusu olmaktadır. Ödül sistemi çalışanları eşit olarak kabul ettiği ve çalışanları sınırlı kaynaklar için kıyasıya rekabete zorladığı sağlıklı bir sistemdir. Örgütsel politika ve uygulamalar da çalışanlarda güvensizliğe yol açmaktadır. Fırsatçılık da güvensizliğin temel nedenlerinden birisidir. Güven bileşenlerinden risk, güvenen tarafın zayıflığını kullanabilme gerçeğidir ve fırsatçılık olarak tanımlanmaktadır (Toprak, 2006: 40; Zorlu Yücel, 2006: 80-81).

Yazılı iletişime dayanan ilişkiler ve aşırıya kaçan denetimler çalışanlar üzerinde güvensizlik duygusunu artırır ve tedirgin olmalarına yol açar (Yılmaz, 2006: 48). Çalışanların örgütsel destek algısının düşük olması, hem örgütün iyi niyetini sorgulamasına hem de örgüte güvensizlik duymasına neden olabilmektedir (Wasti vd., 2013: 528). Açıklık ilkesine göre uygulanan ücret düzeyi, bütün örgüt üyesi tarafından kolayca anlaşılır nitelikte olmalıdır. Deneyimler karmaşık ücret hesaplama biçimlerinin, çalışanlar üzerinde güvensizlik yarattığını göstermektedir (Çimen, 2007: 50). Bunların yanında, örgüt içi dedikodular, adam kayırma, amaç ve hedeflerin tam olarak benimsenememesi, verilen sözlerin tutulmaması, yalan söylemler, cinsel taciz vb. gibi konular çalışanlarda güvensizlik duygusunu meydana getiren konulardır.

2.3.3. Güvensizliğin Önlenmesi

Güvensizliğin önlenmesi ve güven olgusunun geliştirilebilmesi için öncelikle örgüt içinde görülen güvensizliğin bağlantılı olduğu durumlar belirlenmelidir. Bu durumlar şüphenin temel nedenlerine ipucu olmaktadır. Aynı zamanda yöneticiler de örgütteki mevcut politika ve uygulamaların güvensizliğe neden olup olmadığını araştırarak, bu bilgileri bir araya getirmelidir. Ayrıca örgüt içindeki iletişimin eksiksiz ve sağlıklı bir şekilde işleyişi de güvensizliği önlemenin yollarından biridir. En azından güvensizliğin nedenlerinin ve alanının saptanmasında çalışanlarla iletişim kurmak ve belki de elde edilen bilgiler ışığında sebeplerin üzerinde durmak etkili sonuçlar verecektir (Toprak, 2006: 40-41; Zorlu Yücel, 2006: 82-83). Bunlara ek olarak, özellikle yönetimin bütün örgüt üyelerine adil bir şekilde davranması, verilen vaatlerin yerine getirilmesi, çalışanların kararlara katılması için olanak sağlanması, örgütün amaç ve hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi için etkili yolların belirlenmesi, çalışanlara örgütün değerli bir parçasıymış gibi hissettirme güvensizliği önlemede önemli adımlar olabilir.

Çalışmanın bu bölümünde güven, örgütsel güven ve güvensizlik kavramının yanı sıra genel olarak iş tatmini kavramı, iş tatmininin önemi, iş tatminsizliği, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini teorileri, iş tatmini ve tatminsizliğinin sonuçları, iş tatminine yönelik geliştirilmiş ve yaygın olarak kullanılan ölçekler ve otel işletmelerinde örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisi konuları gerekli literatür taraması yapılarak detaylı olarak incelenmiştir.

2.4. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İnsanların, örgüt içerisinde profesyonelce çalışması, kendilerinin de tatmin edilmeleriyle doğru orantılıdır. Turizmin memnuniyet ve doygunluk faaliyeti olmasından dolayı, kişilerin başka kişilere en iyi hizmeti sunabilmeleri için, kendi çalışma ortamlarından ve bu ortamlardan kaynaklanan getirilerin arttırılması gerekmektedir (Hacıoğlu, 2009: 4; ed. Sabuncuoğlu). Mutlu işçilerin her zaman üretken işçiler olduğunu düşünmek saf bir düşünce olsa da, çalışan tarafından sağlanan tatmininin kendi davranışlarını etkilediği, birçok araştırmada (Robinson vd., 1969; Schwab & Larry, 1970; Greene & Charles, 1972; Seashore & Taber, 1975 gibi) çeşitli mesleklerden toplanan kanıtlardan anlaşılmaktadır (Churchill vd., 1976: 323). Dolayısıyla çalışanların sağladığı iş tatmini ile örgütün verimliliği arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Tatmin, çalışılan iş yerlerinin çeşitli yönlerini yansıttığından dolayı, işgücü piyasasının önemli bir belirleyicisi olarak gösterilmektedir (Freeman, 1977: 1). İş tatmini, kişinin işini bireysel olarak olumlu yönde değerlendirmesidir ve örgüt içinde işin sağladığı yüksek edimimler ve düşük maliyet sistemleri yüksek derecede tatmin sağlanmasına olanak verebilmektedir (Rusbult & Farrell, 1983: 430). Örgütlerde iş tatmini, çalışanların işine devam etmesi, performansının yüksek olması, işini çekici bulması, işine olan bağlılığı, örgüt içi verimliliği, örgütü benimsemesi ve motivasyonunun yüksek olması gibi konularda oldukça önem taşıyan bir olgudur (Tarlan & Tütüncü, 2001: 141; Alkış, 2008: 63).

Yapılan işin özellikleri ile çalışanların beklentileri ve kişilik tipleri birbiriyle uyum sağladığında ortaya çıkan iş tatmini (Aksu, 1995: 45) kavramı, üzerinde en fazla çalışılan örgütsel davranış değişkenlerinden birisidir (Kaya, 2004: 7).

İş tatmini kavramı, motivasyon, moral ve işle özdeşleşme kavramlarıyla yakından ilgili, fakat bu kavramlardan daha değişik anlam taşıyan bir kavramdır (Çelik, 1987: 18).

2.4.1. İş Tatmininin Tanımı

Kişisel, duygusal ve sosyal nitelikte bir kavram olan tatmin, başkaları tarafından gözlenemeyen, sadece kişinin kendisi tarafından hissedilerek tanımlanabilen ve ifade edilebilen iç zevki ve iç huzuru betimleyen bir kavramdır (Arıkan, 2011: 39).

Örgütsel davranış açısından nedenleri ve sonuçları itibarıyla son derece önemli bir konu olan iş tatmini üzerine çeşitli tanımlamalar yapılmasıyla birlikte, bu tanımlamalar arasında genellikle benzerlikler olduğu dikkat çekmektedir (Kuşluvan, 2009: 49 içinde Sabuncuoğlu (ed.)).

İş tatmini, çalışanların işlerine karşı olan içsel ve dışsal faktörlere ilişkin olumlu veya olumsuz duyguları barındırmaktadır (Odom vd., 1990: 159). Kişinin yaptığı iş, bireysel ihtiyaçlarını karşılamamanın yanında kişinin duygu ve değer yargılarını da etkiliyorsa, iş tatmini başlıyor anlamına gelmektedir (Aksu, 1995: 46).

İş tatmini, kişinin işi veya iş deneyimlerini zevkli veya pozitif duygularla değerlendirmesiyle sonuçlanan durumlar olarak tanımlanmaktadır (Locke, 1976: 1300; Clark, 1996: 190). Shamir & Salomon (1985: 455)'e göre iş tatmini, çalıştığı işten kaynaklı olarak çalışanın kendini iyi hissetme derecesini ve işin kendisi için ne kadar anlamlı ve tatmin edici olduğunu belirten bir kavramdır.

İş tatmini, bireylerin işleriyle ilgili duygularını, tutumlarını ve tercihlerini tanımlar ve çeşitli faktörler, çalışanların iş tatmini ile ilgili olan duygularını etkiler (Chen, 2008: 106). İnsanların işlerinden hoşlanma ya da hoşlanmama derecesine ilişkin bir tutumu şeklinde de nitelendirilebilir (Bruck vd., 2002: 338).

İş tatmini, çalışanların, işlerinden kendileri için önemli olan beklentilerinin ne derecede karşılandığına ilişkin algılarının bir sonucudur (Tella vd., 2007: 4). Çekmecelioğlu (2005: 28)'na göre iş tatmini, iş şartlarının ya da işten elde edilen sonuçların kişisel bir değerlendirmesidir. Çalışanların işlerine karşı olan bu olumlu ve olumsuz tutumları, birçok örgütsel davranış şekline güçlü etkiler yapabilir (Santhapparaj & Alam, 2005: 72).

Akıncı (2002: 3), iş tatmininin işin özellikleriyle çalışan beklentileri uyum sağladığında gerçekleşen ve çalışanların yaptıkları işten hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgu olduğunu belirtmiştir. 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).

Demirel (1989: 13)'e göre iş 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.

Bütün bu tanımlar dikkate alındığında iş tatminini, “çalışanların örgüt içinde işten olan beklentileri ile elde ettikleri çıktılar arasında bir uyum söz konusu olduğunda, iş ortamı ve yapılan işin çalışanlar üzerinde olumlu duygu ve düşünceler oluşturması” şeklinde tanımlamak mümkündür.

Luthans (1995: 170-172) iş tatmininin üç önemli boyutu olduğunu öne sürmektedir. Bunlar (Akçadağ & Özdemir, 2005: 173; Tella vd., 2007:4; Yazıcıoğlu & Sökmen, 2007: 75):

Birincisi, iş tatmini iş yerinde oluşan durumlara karşı bir çeşit duygusal tepkidir ve soyut olduğu için görülmez sadece ifade edilebilir. İkincisi, iş tatmininin derecesi, genellikle çıktıların beklentileri ne ölçüde karşıladığı ile ifade edilebilir. Üçüncüsü ise, iş tatmini, iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı gibi çok sayıda işle ilgili tutumları temsil eder.

İş tatmini ile yaşam tatmini arasında doğrudan bir ilişki vardır. Yaşam tatminine bağlı olarak iş tatmininde değişiklikler görülebilmektedir. İşlerinden tatmin olan çalışanlar, iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde de mutlu olmayı ümit ederken, tatmin olmayanlar ise iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde mutsuzluk beklentisine kapılırlar (Küçük Özdemir, 2006: 5-6). Çünkü insanlar, yaşamlarının büyük bir bölümünü çalışarak işyerlerinde geçirir ve işyerinde tatmin sağladığı takdirde mutlu ve daha üretken bireyler haline gelirler (Ehtiyar, 1995: 42). Çalışanların yaptığı işlerinden tatmin sağlaması, yaşam tatminlerini de olumlu etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla bu durum, bireylerin ruh ve fiziksel sağlığını da olumlu yönde etkileyecektir.

2.4.2. İş Tatmininin Birey ve Örgüt Açısından Önemi

Turizm sektöründeki emek-yoğun yapıdan ve genellikle hizmet üretilip hizmet sunulmasından dolayı, insan faktörü diğer sektörlerle göre daha önemli bir faktördür. Turizm sektöründe örgütleri başarıya götüren en önemli faktörlerden birisi de işgücüdür. Bu noktada çalışanların işinden duyduğu tatmininin önemi büyüktür. Çünkü hizmetler çalışanlar tarafından sunulmaktadır ve sunum esnasında hizmeti alan müşteriler ile hizmeti sunan çalışanlar daima yüz yüze bir ilişki içine girmektedir. Hizmetin kalitesi ve sunum şekli, müşteri tatminini olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Yaptığı işten tatmin olan bir çalışan, işini severek yapar ve daha verimli olabilmek için çaba gösterir. Müşteri tatmini, ürün veya hizmet performansının, beklentileri karşılayıp karşılamadığıyla ilgili müşterilerin bireysel algılarıdır (Torres & Kline, 2006: 290).

Çalışmak ve iş, insan hayatı için önemli bir rol oynar. İnsanların yaptığı diğer tekil aktivitelere nazaran daha fazla zaman ayırdığı iş, insanların yaşam ve yaşam tarzları için ekonomik bir temel sağlamaktadır (Santhapparaj & Alam, 2005: 72). Bu sebeple, zamanlarının yaklaşık üçte birini genellikle çalışarak geçiren çalışanların, işlerinden sağlayacağı tatmin hem kişisel hem de örgütsel düzeyde oldukça önem taşımaktadır.

Yaşamlarının her bölümünde tatmin sağlayan bireylerin oluşturduğu toplumların, daha üretken, daha başarılı ve daha güçlü temeller üzerine oturduğu gerçeği ile, bireylerin yaşamının büyük bir bölümünü geçirdiği işinden tatmin olmasının önemi ortaya çıkmaktadır (Demirel, 1989: 1).

İş tatmini, çalışanların performansını, işgören devir hızını, örgütün büyüme hızını, verimliliğini ve nihai olarak da örgütün karlılığını etkileyen önemli bir örgütsel öğedir (Emir & Baytok, 2004: 254). Örgütlerde ödüllendirme sistemi, örgüte ve örgütün hedeflerine çalışanların bağlılığını kolaylaştırıcı bir kavram olan iş tatmininin oluşmasına olanak sağlar (Locke & Latham, 1990: 240).

Örgütler, çalışanların beklentilerini ve iş tatminlerini sağlayabildiği ölçüde personel bulmakta zorlanmamakta ve çalışan mevcut personel süreklilik göstermektedir. Aksi durumda ise, örgütler personel bulmakta zorlanmakta, mevcut personelde devamsızlık artmakta, işgören devir hızı artmakta ve buna bağlı olarak verimlilik düşmektedir (Samadov, 2006: 6). Örgütlerde yönetimin en önemli görevlerinden birisi, örgütte çalışan personelin iş tatmininin sağlanması için ortam oluşturmaktır. Çünkü tatmin, örgütlerde güveni, bağlılığı ve kaliteyi oluşturur (Şahin, 2007: 43).

Çalışanların işlerinden sağladığı tatmin düzeyi mutluluk düzeylerini olumlu yönde etkilerken, tatminsizlik düzeyi ise çalışanların işlerine yabancılaşmasında ve buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun meydana geleceği düşünülmektedir (Bucak, 2007: 82). Çalışanların işlerinden sağlamış olduğu tatmin, hem kendi mutlulukları hem de verdikleri hizmetin kalitesini yükseltme açısından oldukça önemlidir. İşe karşı kişisel bir tutum olan iş tatmini, çalışanların işlerinden beklediği beklentilere ulaşması sonucunda ortaya çıkan duygusal bir durumdur (Şahin, 2007: 43). İşinden tatmin olan çalışanlar, sosyal yaşamlarında da mutlu olarak, etrafındaki kişilere pozitif enerji yayarlar ve örgüt içinde diğer çalışanların moral seviyelerinin artmasında önemli rol oynarlar.

Çalışanlar işlerinden tatmin sağladığı sürece, örgütte daha verimli ve daha uzun süre çalışırlar. Yaptığı işten tatmin olmayan çalışanlar ise bunun tam tersine daha verimsiz hale gelir ve örgütte kısa süre çalışırlar (Sarker vd., 2003: 745). İş tatmini ile çalışanların işlerine devam etmesi, işten ayrılmaları ve hatta iş kazaları arasında önemli ilişkiler bulunmaktadır (Çelik, 1987: 22-23).

Çalışanların işlerinde tatminsizlik yaşaması, onların olumsuz duygulara yönelmesine yol açmaktadır. Bu olumsuz duygular ise bedensel, ruhsal ve sosyal sağlığı olumsuz yönde etkilemektedir (Genç, 2013: 52). Bu sağlıksal sorunların etkilenmesinde de iş tatmini önemli bir rol oynamaktadır.

Otelcilik teriminde, önceden konakladığı konaklama işletmesini tekrar tercih eden turistlere “repeat guest” denilmektedir. Bu turistlerin aynı işletmeyi tekrardan tercih etmelerinin çeşitli sebepleri vardır. Fakat en önemli sebeplerin birisi çalışanlardan duyulan memnuniyet ve güler yüzdür. Nitekim işinden tatmin sağlayan çalışanlar, ne satın almak istediğini bilen ve ödediği ücretin tam karşılığını almak isteyen müşterileri tatmin ederek, işletmeye sadık bir müşteri kitlesi kazandırmaktadır (Baynazoğlu, 2009: 39-40; Arslan, 2011: 15-16). Kısaca çalışanların işlerinden sağlamış olduğu tatmin veya tatminsizlik hem bireyin kendisi, hem diğer örgüt üyeleri hem de örgüt için oldukça önem taşımaktadır.

2.5. İŞ TATMİNSİZLİĞİ KAVRAMI

İş tatminsizliği, bireyin çalıştığı işten elde ettiği hazzın düşüklüğü ve bunun birey üzerinde meydana getirdiği rahatsızlık duygularıdır (Çelik, 1987: 20). Çalışanların işe karşı gösterdiği olumlu ve pozitif yönlü tutumları iş tatmini anlamına gelirken, olumsuz ve negatif yönlü tutumları ise iş tatminsizliğini anlamına gelmektedir (Al-Ababneh, 2013: 94).

Aksu (1995: 86) iş tatminsizliğini çalışanların işini sevmemesi, çalıştıkları iş yerlerinden ve yaptıkları işten zevk almaması olarak tanımlamıştır. İş tatminsizliği bir başka tanıma göre, çalışanların işleri ile ilgili şikayetleri ve çalışanların bu şikayetlere karşı gösterdikleri tepkilerdir (Aydın, 2006: 63).

Örgütlerde çalışanlar motive edilmediğinde veya örgüt içi kararlara katılımları sağlanmadığında, iş tatminsizliği ve verimsizlik baş göstererek, doğrudan çalışma ortamları etkilenebilir (Sims, 2004: 16). Örgüt içindeki adaletsiz ödül sistemi de iş tatminsizliğine yol açar ve çalışanlar üretim miktarı ve kalitesindeki performansını değiştirme veya direk bu duruma karşı gelme gibi yollarla eşitliği tekrar sağlama girişiminde bulunurlar (Locke & Latham, 1990: 243).

Davranış bilimcilere göre, bir çalışan işinden tatmin sağlayamadığında, ya örgütün üretim normlarına uyar, ya örgütten ayrılır ya da örgüt için en tehlikeli seçenek olan üretimi sınırlandırır (Aksu, 1995: 86). Çalışan, örgütün normlarına uymayı tercih ettiğinde, tatminsizliğine yol açan unsurların kendisi açısından düzeleceği beklentisine kapılır ve örgüt içindeki faaliyetine devam eder. Örgütten ayrılmayı seçtiğinde, örgüt içindeki faaliyetlerine son verir ve yeni bir iş arayışı içine girer. Bu durumda örgüt, yeni bir çalışan bulma maliyetlerine katlanmak zorundadır. Örgüt için en büyük tehlike, çalışanın üretimi sınırlandırma seçeneğini tercih etmesiyle başlar. İşinden tatmin olmayan çalışan, devamsızlık, işi umursamama, itaatsizlik, diğer örgüt üyelerini olumsuz yönde etkileme, verimsiz bir şekilde çalışma gibi yollarla örgüte zarar verme eğiliminde olur.

Alım gücüne ve yapılan işin niteliğine göre yetersiz ücret düzeyleri, örgütsel iletişimdeki yetersizlikler, sosyal çalkantılar, siyasi istikrarsızlık, çalışanın sosyal hayatındaki diğer olumsuzluklar gibi etkenler çalışanların iş tatminsizliğine yol açabilecek etkenler arasındadır (Arısoy, 2007: 103).

Çalışanların işlerinde ve özel yaşamlarında yer alan birçok faktör çalışanların iş tatminlerini veya tatminsizliklerini etkilemektedir. Literatürde bu faktörler, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki grup altında incelenmektedir. İş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler takip eden başlıklar altında incelenmiştir.

2.6. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN 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).

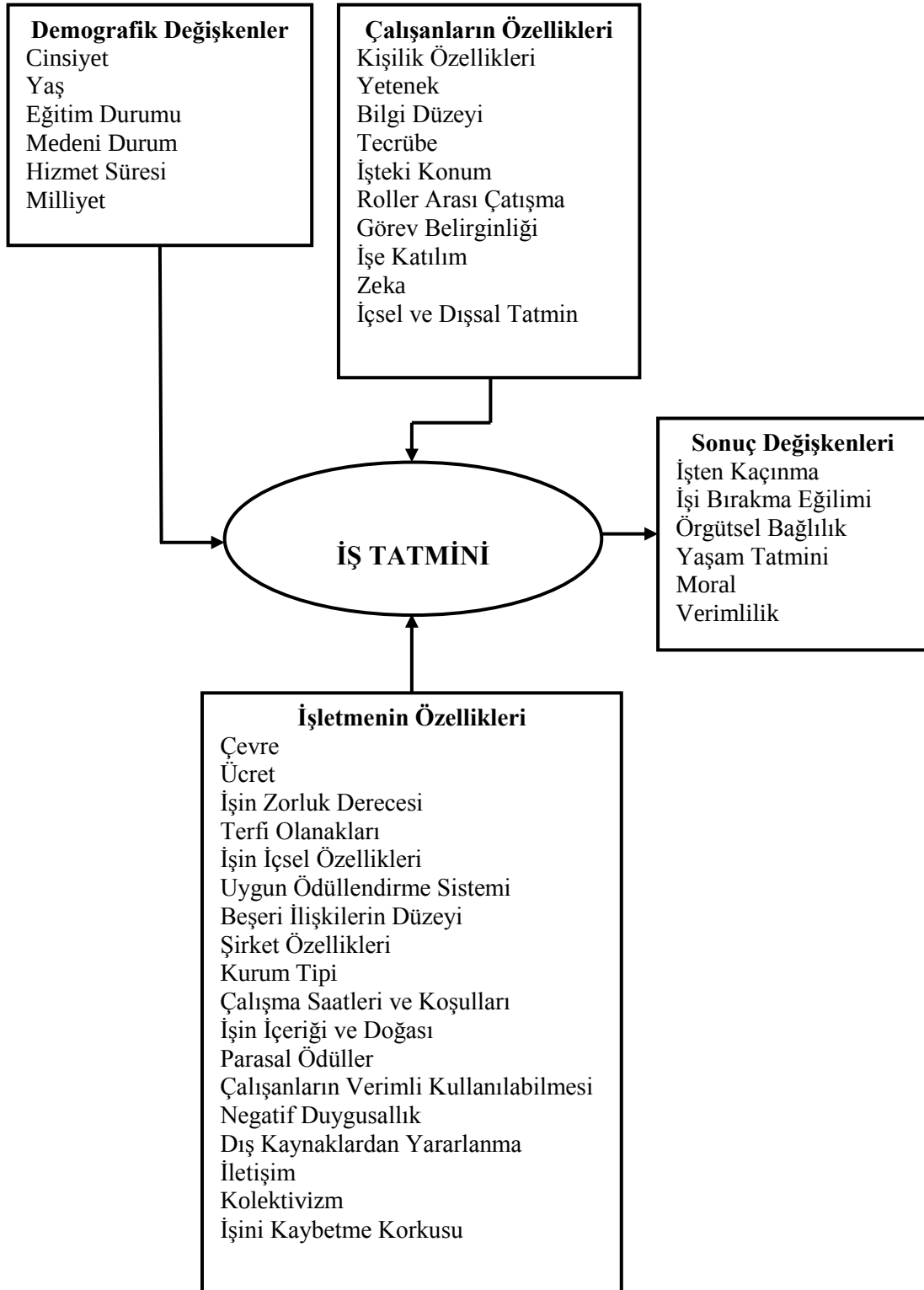
Yöneticiler, çalışanların iş tatmin düzeyinin yüksek olmasını isterler ve bunun için olanakları ölçüsünde çaba harcarlar. Ancak kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir belirleyici olan iş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi için her şeyden önce iş tatminini etkileyen faktörler konusunda 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 (Bkz. Şekil 4).

2.6.1. Bireysel Faktörler

Çalışanların işlerinden beklentileri öncelikle kendi kişisel özellikleri ile ilgilidir. Temel kişilik özellikleri, bireyin iş ve iş çevresinden beklentilerinin nitelik ve nicelik açısından öncelikli belirleyicisidir (Alkış, 2008: 67). Ancak her bireyin farklı kişilik yapısına sahip olduğundan, bireyler farklı beklenti ve isteklere sahiptir. Sonuç olarak iş tatmini kişiden kişiye farklılıklar gösterebilmektedir (Aydın, 2006: 49).

Çalışanların iş tatminini etkileyen bireysel faktörler, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durumu, iş deneyimi ve hizmet süresi, kişilik, statü, zeka ve yetenek, sosyal yapı gibi demografik faktörlerdir.

Şekil 4: İş Tatminini Etkileyen Faktörler



Kaynak: Kaya, 2004: 38.

Cinsiyet: İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden, en çok dikkat çeken ve üzerinde en fazla araştırma yapılan faktör cinsiyettir. Çünkü kadın ve erkeğin sosyal rollerindeki farklılıklar, beklentilerinin de farklı olmasına yol açarak, farklı tatmin kaynağı ve farklı tatmin düzeyleri meydana getirmektedir (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).

Örneğin, Arvey vd. (1989: 190) tarafından yapılan çalışmada, iş tatminini çevresel ve genetik bileşenler içinde incelemiş ve katılımcıların tatmin düzeyinin cinsiyete göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuşlardır.

Clark (1996: 196-197)'ın Britanya'da İş Tatmini adlı çalışmasının sonuçlarına göre, yaptıkları iş ve kişisel özellikleri açısından kadın ve erkek çalışanların iş tatmin düzeyleri farklılıklar göstermektedir. Araştırmaya katılan erkekler kadınlara göre oldukça farklı niteliklere sahip ve daha fazla saat çalışmaktadır.

Côte ve Morgan (2002: 954-955)'in da, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti ilişkisini incelediği araştırma sonuçlarında, kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir.

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 ayrımından 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 düşünülmektedir (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.

Herzberg vd. (1957), çalışanlarda moralin yirmili yaşlara kadar yüksek olduğunu ve yirmili yaşların sonuna doğru yükselmeye devam ettiğini, fakat bunun her zaman bu şekilde gerçekleşmeyeceğini belirterek yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiye değinmişlerdir. Herzberg vd. (1957)'nin, bir yöneticinin altmışlı yaşlara kadar iş tatmininin devam etmesi ve emekliliğe yaklaştığında ise yavaşça düştüğünü örnek göstermesi bu kanısını destekler niteliktedir (Ehtiyar, 1995: 73).

Lee ve Wilbur (1985)'un, eğitim, mesleki kıdem ve maaş unsurlarını ara değişken olarak kullanıp, üç yaş grubu (30 altı, 30-49 yaş arası ve 50 yaş ve üzeri) kamu çalışanları üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, bu ara değişkenlerden bağımsız olarak yaş ilerledikçe iş tatmini artmakta; işin içsel özellikleri açısından 30 altı yaş grubundakiler daha az tatmin sağlamakta ve 30-49 yaş arası ile 50 yaş ve üzeri yaş grubunda ise bu anlamda önemli bir farklılık gözlenmemektedir. Bu sonuçlara göre, 50 yaş ve üzeri yaş grubundaki katılımcıların, terfi, tazminat ve çalışma koşulları gibi işin dışsal özelliklerinden daha fazla tatmin sağlıyor olması, iş tatmini ve yaş arasında pozitif korelasyon olduğunu göstermektedir (Pulur, 2006: 45; Pelit, 2008: 102).

Eğitim Durumu: Yüz yüze ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı otel işletmelerinde çalışanların eğitilmesi, geliştirilmesi ve iş tatminlerinin sağlanması önemli bir konudur (Tarlan & Tütüncü, 2001: 142). Baş döndürücü teknolojik gelişmelere rağmen, otel işletmeleri halen emek-yoğun işletmelerdir. Bu sebeple otel işletmelerinde hizmetlerin yürütülmesi ve müşterilerin tatmin edilmesi büyük ölçüde çalışanların eğitime ve gayretine bağlıdır (Akçadağ & Özdemir, 2005: 169).

İş tatmini ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu bilinmektedir. Eğitim seviyesi daha yüksek olan kişiler, işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır (Seashore & Taber, 1975: 354). Çünkü eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar, eğitim seviyesi düşük olanlara göre daha iyi şartlarda çalışma imkanı bulabilmektedir ve dolayısıyla yaptıkları işten daha fazla tatmin sağlayabilmektedir (Arıkan, 2011: 55). Fakat bu durum çalışanların beklentileri doğrultusunda farklılık gösterebilmektedir. Keser (2005: 87)'in iş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisini bulmaya yönelik otomotiv sektöründe yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre, iş tatmini ile eğitim düzeyi arasında anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, eğitim düzeyi düşük olanlara göre daha az tatmin sağladığı görülmüştür.

Adams vd. (1996: 418)'nin, iş ve yaşam tatmini ile iş ve aile çatışması üzerine yapmış oldukları çalışma sonuçlarına göre, eğitim düzeyi düşük olan katılımcıların iş ve yaşam tatmini düşük olmasının yanında, bu bireylerin yaşamlarında iş ve aile çatışmasına daha yatkın olabileceği belirtilmiştir.

Hara ve Tesone (2008: 84) tarafından, Japonya'daki otellerde çalışan personelin iş tatmin düzeylerini ölçmek amacıyla yaptıkları çalışma sonuçlarında, eğitim seviyesi yüksek olan kadın çalışanlar, tatminsiz çalışanlar olarak belirtilmektedir.

Kuşluvan ve Kuşluvan (2005: 193)'ın yapmış olduğu çalışmada ise, eğitim ile çalışanların genel iş tatminleri arasında istatistiki açıdan anlamlı ilişkiler bulunamamıştır.

Sonuç olarak eğitim durumu, kişinin yaptığı işin türüne, işteki pozisyonuna, işten olan beklentilerine ve sahip oldukları eğitim düzeyine göre iş tatminini etkilediği söylenebilir.

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 Özkan, 2011: 150).

Buna karşılık, Üngüren ve Doğan (2010: 45)'ın beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerinde yapmış olduğu çalışma sonuçlarına göre, çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen en önemli bireysel özelliğin medeni durum olduğu ortaya konmuştur. Aynı çalışmanın sonuçları, bekar olan çalışanların evli olan çalışanlara göre daha fazla iş tatmini sağladığını göstermektedir.

Bu bilgiler değerlendirildiğinde, sonuç olarak çalışanların yaptığı işin niteliğine ve çalışanların işten beklentilerine göre, medeni durum iş tatminini etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş Deneyimi ve Hizmet Süresi: 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 gerçekleşmeyeceğini 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). İş tatmini, hizmet süresini ve işten kazanılan deneyim de iş tatminini etkiler (Churchill vd., 1976: 327). Diğer bir deyişle, çalışanın işinden tatmin sağlaması, onun örgüte olan bağlılığını da artıracaktır, örgüte bağlılık düzeyi yüksek olan bir çalışan ise o işten ve örgütten ayrılmak istemez ve uzun süre aynı örgütte çalışır. Aynı işte uzun süre çalışarak deneyim sahibi olan çalışanların yetenekleri artar, işin nitelikleri ve işleyişi hakkında daha fazla bilgiye sahip olurlar ve iş tatmin düzeyleri artar.

Sarker vd. (2003: 753)'nin, Tayland'daki otel işletmelerinde çalışanların yaş ve hizmet süresinin iş tatminine olan ilişkisini ortaya koymaya yönelik yaptıkları araştırma sonuçlarında, hizmet süresi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların örgüt içindeki hizmet süresi arttıkça, iş tatmin düzeyleri de artmaktadır.

Sonuç olarak, çalışanların aynı işletmedeki hizmet süreleri arttıkça, doğal olarak iş deneyimleri de artmaktadır. Böylelikle, çalışanlar yaptıkları iş ile bütünleşerek, iş tatmin düzeylerinin olumlu yönde etkileneceği düşünülmektedir.

Kişilik: Bireyleri diğer bireylerden ayıran ve bireyi tanımlamaya yarayan özellikler bütünü kişilik olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar, iş hayatlarında kendi kişiliklerini yansıtacak davranışlarda bulunurlar (Arısoy, 2007: 95). Örneğin, sınırlı 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).

Judge vd. (2002: 531)'nin beş faktörlü kişilik modeli ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi bulmaya yönelik yaptığı araştırmada, kişilik özellikleri beş boyut altında sınıflandırılmıştır. Bunlar; sinirsel, nevrotik durum ve hal anlamına gelen nörotizm (neuroticism), dışa dönüklük (extraversion), deneyime açıklık (openness to experience), uyumluluk, yumuşak başlılık (agreeableness) ve dürüstlük, vicdanlı olma (conscientiousness) boyutlarıdır. Araştırmanın sonuçlarına göre, iş tatmininin en güçlü ilişkisi, çalışanların duygusal halleri olan nörotizm ($p = -.29$) ile olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonucu, vicdanlı olma ($p = .26$) ve dışa dönük olma ($p = .25$) takip etmiştir. Deneyime açık olma ($p = .02$) ile iş tatmini arasında çok zayıf bir ilişki olduğu da bu sonuçların arasında yer almaktadır (Judge, vd. (2002: 533).

Sonuç olarak, çalışanların sahip olduğu kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkisi, kişiden kişiye değişen bir ilişkidir denilebilir.

Statü: Bireyin bir işletme, bir toplum ya da bir grup içinde, diğer bireylere kıyasla yapılan sıralamada sahip olduğu yer statü olarak tanımlanmaktadır (Samadov, 2006: 20). Bunun yanında, 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 Gözen, 2007: 28).

İnsanlara iş yaptırabilme yollarından biri de, onlara genellikle yüksek statü tanımaktır. Yüksek statü ile anlatılmak istenen hiyerarşik bir statü değil, işlevsel bir statü vermek, yani kişiye yaptığı işin işletme açısından ne kadar önemli olduğu fikrini aşlamaktır. Çalışanların bir işletmeye girme amacı statü kazanmaktır ve bu noktada statü işletmeler için motivasyonu arttıran önemli özendiricilerden birisi olarak kabul edilir (Toker, 2006: 126).

Sonuç olarak, iş tatmini ile statü arasında güçlü bir ilişki olduğundan söz edilebilir. Ayrıca yüksek statüde çalışan yöneticilerin daha fazla tatmin sağlaması, alt düzeyde çalışanlar için motivasyon sağlayıcı ve özendirici bir etki yaparak, iş tatminlerini olumlu yönde etkileyebileceği düşünülmektedir.

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).

Başarının gerekli olduğu işlerde, çalışanların düzenli bir fiziki gücü, ayak ve el becerileri hem örgüt hem de birey açısından önem taşıyan fiziki yetenekler arasındadır. Başarıyı olumlu yönde etkileyen fiziksel yetenekler, iş tatminini de dolaylı olarak etkilemektedir. Bu noktada, hangi işler için ne tür fiziksel yeteneklerin gerekli olduğu saptandıktan sonra, uygun nitelikteki kişiler bu işler için istihdam edilmelidir (Vural Özkan, 2011: 166). Bu açıklamalar ışığında, işin niteliğine göre, kişinin zeka seviyesi ve yeteneğinin dolaylı olarak iş tatminini etkilediği söylenebilir.

Sosyal Yapı: Sosyal yapı, bireyin içinde yaşadığı ve hayatının devam etmesini sağladığı çevre olarak tanımlanmaktadır (Alkış, 2008: 71). 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).

2.6.2. Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerin yanı sıra, örgüt tarafından kontrolü sağlanabilecek olan bazı örgütsel faktörler de çalışanların iş tatmin düzeyini etkilemektedir. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler üzerine ilgili literatür taraması yapıldığında çok fazla örgütsel faktör olduğu görülmektedir. Çalışanların iş tatmin düzeyini 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 Kendisi: Belirli bir örgütsel ortamda, belirli bir zaman diliminde gerçekleşen ve görev olarak algılanan iş, çalışanın içinde bulunduğu işletmeye sağladığı bir katkı ve bir değer olarak tanımlanmaktadır (Akşit Aşık, 2010: 41). Bu faktör, işin çalışan yeteneklerini kullanmaya elverişli olması, yenilikleri öğrenmeye ve gelişime açık olması ve çalışanları yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi gibi unsurları içermektedir (Pelit, 2008: 91).

Her kültür ve alt kültürün yarattığı ideallerin olması gibi, çalışanların da yapmak istemeyeceği veya yapmayı hayal etmediği işler vardır. Böyle durumlarda birey tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması zorunluluğu doğal olarak iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir. İş, kişi tarafından öğretici, ilginç ve çekici olarak algılandığında, bu durum iş tatminine zemin hazırlayabilir. Bu faktörün en önemli unsuru, çeşitlilik, bağımsızlık ve yeteneklerin kullanılabilmesidir (Aydın, 2006: 54; Pulur, 2006: 51).

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

- Otonomi; çalışanın işi hakkında karar verme özgürlüğü,
- Görev kimliği; çalışanın işini baştan sona götürüp götüremediği ile ölçülen bir özellik,
- Görevin önemi; işin örgüt üyeleri ve müşteriler tarafından ne derecede önemli görüldüğü,

- Beceri çeşitliliği; işin hangi faaliyetlerini ve becerileri gerektirdiğini gösteren özellik,
- Görev geri bildirimi; çalışanın performansı ile ilgili aldığı açık ve net geribildirimdir.

Bu bilgiler ışığında, çalışanların yaptığı işin nitelikleri ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

Ücret: İşletmeler için bir maliyet unsuru olarak görülen ücret çalışan için önemli bir tatmin unsurudur. Çalışanların yaşamlarını idame ettirmesi ve ihtiyaçlarının karşılanmasında ücretin yeterli olup olmaması kişinin iş tatminini etkiler (Bozkurt & Bozkurt, 2008: 5). Çünkü çalışanların yaşamlarını sürdürebilmeleri için gelire ihtiyaçları vardır. Bu sebeple, çalışanların gelir düzeyi yükseldikçe aynı oranda iş tatminleri de yükselecektir (Karaman & Altunoğlu, 2007: 112). Çalışanlar, yaptığı iş ile elde ettikleri ücreti orantılı buluyorsa ve benzer işi yapan diğer çalışanlarla adil bir ücret sisteminden yararlanıyorlarsa iş tatmin düzeyleri olumlu yönde etkilenecektir (Bozkurt & Bozkurt, 2008: 5). Burada iş tatminine etki eden adil ücret ile, ücretin miktarından ziyade çalışanlar arasındaki adaletli dağılımı (Kuşluvan, 2009: 52) anlatılmaya çalışılmaktadır. Yaptığı işten elde ettiği ücret ile tatmin düzeyi yüksek olan bir çalışanın yaşam tatmini de yüksek olmaktadır (Iverson & Maguire, 1999: 9).

Ancak, çalışanlar çoğu zaman aldığı ücretle yakınlık, aldığı ücretin yaptığı işin karşılığı olmadığını düşünmektedir. İnsanoğlunun ihtiyaçları sınırsızdır. Bulundukları düzeyden, bir sonraki düzeye çıkmak için çaba gösterirler. Aynı durum ücret konusu için de geçerlidir. Bu psikolojik durum çalışanların tatmin düzeylerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Ücret, konuyla ilgili yapılan araştırmaların birçoğunda (örneğin, Seashore & Tabarr, 1975; Churchill vd., 1976; Çelik, 1987; Arvey vd., 1989; Clark, 1996; Iverson & Maguire, 1999; Tarlan & Tütüncü, 2001; Akıncı, 2002; Bruck vd., 2002; Akçadağ & Özdemir, 2005; Karaman & Altunoğlu, 2007; Bozkurt & Bozkurt, 2008, Hara & Tesone, 2008; Pelit & Öztürk, 2010 gibi) iş tatminini genellikle olumsuz yönde etkileyen çok önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Terfi Etme Olanakları: İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri de, örgüt içinde terfi etme ve yükselme olanaklarıdır. Terfi etme, örgüt içinde görevli olan bir çalışanın bulunduğu iş veya makamdan, daha fazla ücret, sorumluluk, saygınlık ve daha iyi

çalışma koşullarının olduğu bir üst makama atanması veya geçirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kuşluvan, 2009: 54). Örgüt içinde yükselme olanağı ise, çalışanların örgütteki hiyerarşik yapıda ilerleme olanağının olup olmadığıdır (Aşan & Erenler, 2008: 205). İnsanlar, genellikle yaptığı işlerde başarılı olma ve bir üst görev basamağına terfi edebilme arzusu içindedir. Çalışanlar, terfi etme imkanını elde ettiklerinde işlerine olan bağlılıkları ve çalışma arzuları artarken, kariyer sisteminin açıkça belirlenmediği ve adil bir terfi sisteminin olmadığı örgütlerde ise çalışanlarda tatminsizlik sorunu yaşanır (Bozkurt & Bozkurt, 2008: 6). Bunun aksine birey, yapacağı başarılı çalışmaların sonucunda daha yüksek bir pozisyona getirileceğini bildiği takdirde (Aşan & Erenler, 2008: 205), işine daha çok bağlılık göstererek, daha verimli olmayı arzu edecek ve bunun sonucunda iş tatmini olumlu yönde etkilenecektir. Ancak, bu şekilde çalışanlarda iş tatmini sağlamanın başarılabilmesi için, yükselme ve ödüllendirme kriterleri her çalışan için eşit şekilde uygulamalıdır ve örgüt içinde yükselmenin yolu açık tutulmalıdır (Akşit Aşık, 2010: 47). Çalışanın terfi etmesi, ona maddi destek olmanın yanında, ona sosyal statü de kazandıracaktır (Dinler, 2010: 20). Örgüt içinde terfi/yükselme olanakları, yaşlı olan çalışanlar açısından fazla önem taşımamaktadır (Seashore & Taber, 1976: 351).

İş tatmini üzerine yapılan araştırmaların çoğu (örneğin, Churchill vd., 1976; Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Iverson & Maguire, 1999; Bruck vd., 2002; Yüksel, 2002; Ağırbaş vd., 2005; Akçadağ & Özdemir, 2005; Kuşluvan & Kuşluvan, 2005; Yazıcıoğlu & Sökmen, 2007; Aşan & Erenler, 2008; Pelit & Öztürk, 2010 gibi), örgüt içinde terfi/yükselme imkanlarının var olması veya bu yöndeki algıların, çalışanların iş tatmini üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

İletişim: Bölümler arası işbirliğinin sıkça yapıldığı örgütlerde (örneğin turizm sektörü), aktif bir iletişimin olması, çalışanlar tarafından algılanan stresin zararlı etkilerini hafifletmede hayati bir önem taşımaktadır (Kim vd., 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). Çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda bilgilendirilmesi ve sorunlarını üst makamlara iletebilme imkanı olarak belirtilen iletişim kanallarının açık olması, örgüt içinde örgüt üyeleri arasındaki ilişkiyi artırıcı bir nitelik taşır (Karaman & Altunoğlu, 2007: 119).

Örgütlerde bilginin iletilmesinin yönetsel açıdan önemli olmasının yanında, çalışanların olumlu tutumlar edinmesinde de iletişim önemli bir rol oynamaktadır.

İletişimin yokluğu, eksikliği ya da açık olmaması örgüt içinde belirsizliklere yol açmaktadır (Bozkurt & Bozkurt, 2008: 3). Çalışma arkadaşlarıyla sosyal ilişkileri ve iletişimi kısıtlanan bir çalışan, kendini bir gruba ait olduğunu hissetmeyecek ve dolayısıyla işinden ve işyerinden soğuyarak tatminsizlik yaşayacaktır (Çalışkan & Tepeci, 2008: 146). Buna karşılık, örgüt içinde açık, net ve sağlıklı bir iletişim ortamının olması, çalışanlar arasında sosyal ilişkileri tetikleyerek iş tatminlerini olumlu yönde etkileyecektir.

Çalışma Arkadaşları: Günlük yaşamlarının önemli bir kısmını çalışarak iş ortamında geçiren çalışanlar, çoğunlukla ailelerinden daha fazla çalışma arkadaşlarıyla beraber olurlar ve hatta iş dışındaki sosyal yaşamlarında bile çalışma arkadaşlarıyla vakit geçirirler (Tor & Esengün, 2011: 55). Çalışanların birbirleri ile ilişkileri, birçok örgütsel değişkeni etkilediği gibi, iş tatminlerini de etkilemektedir. Her birey zevk aldığı ve hoşça vakit geçirebildiği arkadaşlarıyla çalışmak ister (Omarov, 2009: 70). Bireyin içinde yer aldığı grupta, çalışanlaraarası bir destek, rahatlatma, tavsiye ve iş konularında birbirlerine çeşitli yardımlarda bulunuluyorsa, bu tür bir ortam çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Birey yaptığı işi sevmese bile, çalışma arkadaşlarından dolayı işinden tatmin sağlar (Arslan, 2011: 41).

Ancak buna karşılık, yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile yaşanan gerilimler sonucunda, çalışanlarda rol belirsizliği, 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 yaşanmaktadır (Karakuş, 2011: 55).

Yapılan araştırmaların bir çoğunda (örneğin, Çelik, 1987; Demiel, 1989; Koç vd., 2009; Yazıcıoğlu, 2010; Eroğlu, 2011 gibi), örgüt içinde ilişki içinde bulunan çalışma arkadaşlarının bireyin iş tatminini etkilediği belirtilmektedir.

Çalışma Koşulları: Çalışma koşulları, çalışma yaşamının kalitesini belirleyen değişkenlerden birisidir. 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). Bir örgütte çalışan her bir birey, doğal olarak çalışma koşulları kapsamında bu tür faktörlerin en yüksek düzeyde sağlanmasını arzu eder (Pelit, 2008: 95). Çünkü bu

faktörlerin en uygun düzeye ulaştırılması, çalışanların moral yapısını etkileyerek örgüt ile bütünleşmesini kolaylaştırmaktadır (Öz, 2006: 33).

Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işin doğru bir şekilde yapılması açısından önem taşımaktadır. Örneğin, tehlikeli olabilecek kirli hava, yetersiz havalandırma, fazla ısı veya az ışık çalışanların rahat çalışmasına (Aydın, 2006: 57) engel olarak verimliliği olumsuz yönde etkileyecektir.

Çalışma koşulları, fiziksel koşulların yanı sıra sosyal koşulları da kapsamaktadır. Örneğin, iş güvenliği ve sosyal güvenliğin bulunması, çalışanların üst yönetimle olumlu ilişkileri, yöneticiler tarafından görüşlerinin alınması, kendi işlerini yaparken özgürce karar verbiliyor olmaları, yöneticiler tarafından takdir ediliyor olmaları ve teşvik edilmeleri, yapıcı bir eleştiri ortamının bulunması gibi sosyal faktörler, çalışanların işlerinde motive olmalarını sağlayacak ve dolayısıyla iş tatminleri olumlu yönde etkilenecektir (Arısoy, 2007: 94).

Özellikle Türkiye şartlarında, turizm sektöründe çalışanlar, genellikle başka şehirlerden gelerek sezonluk veya tam zamanlı olarak istihdam edilmektedir. Bu sebeple birçok konaklama işletmesinin kendine ait personel lojmanları bulunmaktadır. Bu noktada, turizm sektöründe çalışanların barınma koşulları etkin ve verimli çalışabilmeleri açısından büyük bir önem taşımaktadır. Örneğin, çalışanlar fiziki koşullar ve hijyen açısından yetersiz seviyede bir yerde kalıyorsa, bu doğrudan kişinin çalışmasına olumsuz yönde etki edecektir (Örücü & Esenkal, 2005: 149).

Çalışanların fazla çalışma saatleri de çalışma koşulları kapsamındadır. Örneğin bir kişi hergün on saatin üzerinde bir çalışmaya maruz bırakıldığında, bu onun zamanla hem fizyolojik hem de psikolojik sağlığını tehlikeye sokacaktır. Dolayısıyla çalışanda bitkinlik, halsizlik, tükenmişlik, stres vb. durumlar baş gösterecektir.

Sonuç olarak, insanların çalıştığı işletmenin çalışma koşulları ile işlerinden sağlayacağı tatmin arasında güçlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir. İşletme içi fiziksel ve sosyal koşullar, çalışanlar açısından olumlu olduğunda iş tatminleri olumlu yönde etkilenirken bu koşulların sağlanamaması veya yetersizliği çalışanların iş tatminlerini olumsuz yönde etkileyecektir.

Yönetim ve Denetim: Bireylerin içinde bulunduğu örgütün doğası ve yönetimin niteliği işten tatmin sağlamada bir diğer önemli faktördür. Örgüt ve yönetim yapısının esnek ve çalışanların kararlara katılımını sağlayan bir yapıda olması, çalışanın hem iş tatminine hem de örgüte olan katkısına olumlu yönde yansıyacaktır (Pelit, 2008: 97).

Örgüt içinde yöneticilerin, başarılı, güven verici, dürüst, adil, sorun çözme yeteneği gibi özelliklerinin olması çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Çelik, 2010: 57). 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).

Yöneticilerin çalışanlara karşı olan yaklaşım tarzı (objektif davranma, ödül ve ceza uygulamalarında adalet vb.), çalışanlar tarafından olumlu algılandığında çalışanları işlerinde daha fazla motive edebileceği gibi, olumsuz algılandığında ise işlerinden soğumalarına neden olarak devamsızlık yapmalarına ve hizmet kalitesinin düşmesine neden olabilmektedir (Örücü & Esenkal, 2005: 150).

Denetim, özellikle yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda çalışanların işlerinden tatmin olmalarına engel bir durum oluşturacaktır. Bu sebeple çalışanlar, demokratik denetime ve özdenetime önem veren örgütlerde çalışmayı tercih etmektedir (Pelit, 2008: 96).

Yapılan araştırmaların çoğunun (örneğin, Arvey vd., 1989; Clark, 1996; Iverson & Maguire, 1999; Judge vd., 2000; Akıncı, 2002; Bruck vd., 2002; Kim, 2002; Yüksel, 2002; Çekmecelioğlu, 2005; Örücü & Esenkal, 2005; Pelit & Öztürk, 2010 gibi) sonucunda, yönetim ve denetim ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır.

İş Güvencesi ve İş Güvenliği: Bir çalışan, örgüt içinde ne yapacağını, kiminle çalışacağını, ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilirse kendine olan özgüveni artacaktır. Örgüt içinde güven duygusunun sağlanmasında yöneticiler önemli bir rol oynarlar (Çelik, 1987: 119). Çalışanlar için hayati bir öneme sahip olan iş güvencesi ve iş güvenliği iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeridir. Çalışanlara olağanüsti durumlar dışında çalışkan ve başarılı olduğu sürece işini kaybetmeyeceği güvencesi verildiğinde, çalışanlar işlerinde daha huzurlu olacaklardır (Akıncı, 2002: 24).

Çalışanlar genellikle, iş güvencesi ve iş güvenliği konusunda, iş akdinin yapılması, sigorta primlerinin ödenmesi, sendikal faaliyetlerin engellenmemesi, işletmede gereken güvenlik önlemlerinin alınması gibi işletmelerin en azından yasal düzenlemelere uymasını 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 işlerine devam ederler (Küçük Özdemir, 2006: 25).

Ayrıca iş güvenliği de çalışanlar için ayrı bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar, işletmede güvenlik unsurunun yüksek düzeyde var olduğuna ve kendilerine değer verildiğine inanıyorsa, bu durum onların iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkileyecektir (Dağdeviren Gözen, 2007: 34). Türkiye’de çok fazla ağır yaptırımlarının olmaması ve denetim yoksunluğundan dolayı her ne kadar unutulmuş bir konu gibi görünse de, gittikçe önem kazanan ve üzerine çalışmaların yoğunlaştığı görülmektedir. Çalışanlar, kendileri için hayati öneme sahip olan iş güvenliği konusunda, sağlıklarını riske atmayacak ve iş güvenliği yüksek olan işletmelerde çalışmak isterler.

Konuyla ilgili yapılan yerli literatürdeki araştırmaların birçoğunun sonucunda (örneğin, Çelik, 1987; Akıncı, 2002; Yüksel, 2002; Keser, 2005; Kuşluvan & Kuşluvan, 2005; Oksay, 2005; Karabağ & Özgen, 2008; Oflezer vd., 2011; Köroğlu, 2011; Köroğlu, 2012; Naktiyok & Kaygın, 2012 gibi), çalışanların iş tatmin düzeyinin, içinde bulundukları örgütteki iş güvencesi ve iş güvenliği açısından önemli ölçüde etkilendiği görülmektedir.

İş tatmini ile ilgili 1920’li yıllarda Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan ilk çalışmalar, sonuçlarının ancak on yıl sonra 1930’lu yıllarda alınabildiği “Hawthorne Çalışmaları” ile ortaya çıkmıştır. Fakat bu çalışmalar bir teori olarak nitelendirilmemiştir (Arısoy, 2007: 78). Ancak ilerleyen yıllarda iş tatmini üzerine teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler, kapsam ve süreç teorileri olarak takip eden başlıklar altında incelenmiştir.

2.7. İŞ TATMİNİ TEORİLERİ

Özellikle 1930’lu yıllardan sonra iş yerlerinde çalışanların değeri daha iyi anlaşılmaya başlanmış ve böylelikle çalışan motivasyonu ve iş tatmini gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede çalışanların motivasyon ve iş tatminleri performans ve verimliliği etkilediğinden araştırmacıların ilgi odağı olmuş ve bu konuda teoriler geliştirilmiştir (Pelit & Öztürk, 2010: 44). Kapsam ve süreç teorileri olarak genellikle iki başlık altında incelenen bu teoriler çalışanları motive etme amaçlı geliştirilmiştir.

Kapsam teorileri insanları çalışmaya yönelten faktörlerin neler olduğunu ortaya koymaya çalışan faktörlerdir. Bu teorilere göre, çalışanlar istek ve ihtiyaçlarını tatmin edebilmek için çalışırlar (Timuroğlu, 2005: 52). Kapsam teorileri kısaca, insanları tatmine ulaştıracak ihtiyaçların neler olduğunu ortaya koymaya çalışmaktır (Güleç, 2009: 17). Genellikle kapsam teorileri, Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg’in Çift Faktör Teorisi, Alderferg’in ERG Teorisi ve McClelland’ın Başarma Gereksinimi olmak üzere dört başlıkta incelenmektedir.

Süreç teorileri ise, insan davranışlarının nasıl başladığı, nasıl yönetildiği, nasıl sürdürüldüğü ve nasıl durdurulabildiği konularını ortaya koymaya çalışır. Süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel soru, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorusudur (Timuroğlu, 2005: 53). Süreç teorileri genellikle, Victor Vroom'un Bekleyiş Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Edwin Locke'un Amaç Teorisi, Porter vs Lawler'ın Beklenti Teorisi, Skinner'in Pekiştirme Teorisi ve son olarak Smith ve Cranny'nin İş Başarımı Teorisi başlıkları altında incelenmektedir.

2.7.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri araştırmacıları, çalışanların bazı değerlerinin ve ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanması halinde, yaptıkları işte tatmin sağlayacaklarına inanmaktadır (Oksay, 2005: 19).

2.7.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (1943-1954)

Çalışanların ihtiyaçlarını bilimsel anlamda ilk kez ele alıp inceleyen Amerikalı bilim adamı Abraham Harold Maslow, insanların örgütlerde çalışmak için neden bir takım kişisel fedakarlıklarda bulunmayı kabul ettiklerini ve diğer insanlardan gelen düşünce ve emirlerle hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmıştır (Şahin, 2007: 53).

Maslow'un geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinde (Hierarchy of Needs), bireylerin ihtiyaçları ile tatmin olma ve içinde bulunduğu örgütteki davranışları arasında ilişki kurulmuştur (Koç & Topaloğlu, 2012: 73). Maslow bu modelini üç temel önermeye dayandırmıştır. Bunlar (Horozoğlu, 1995: 39):

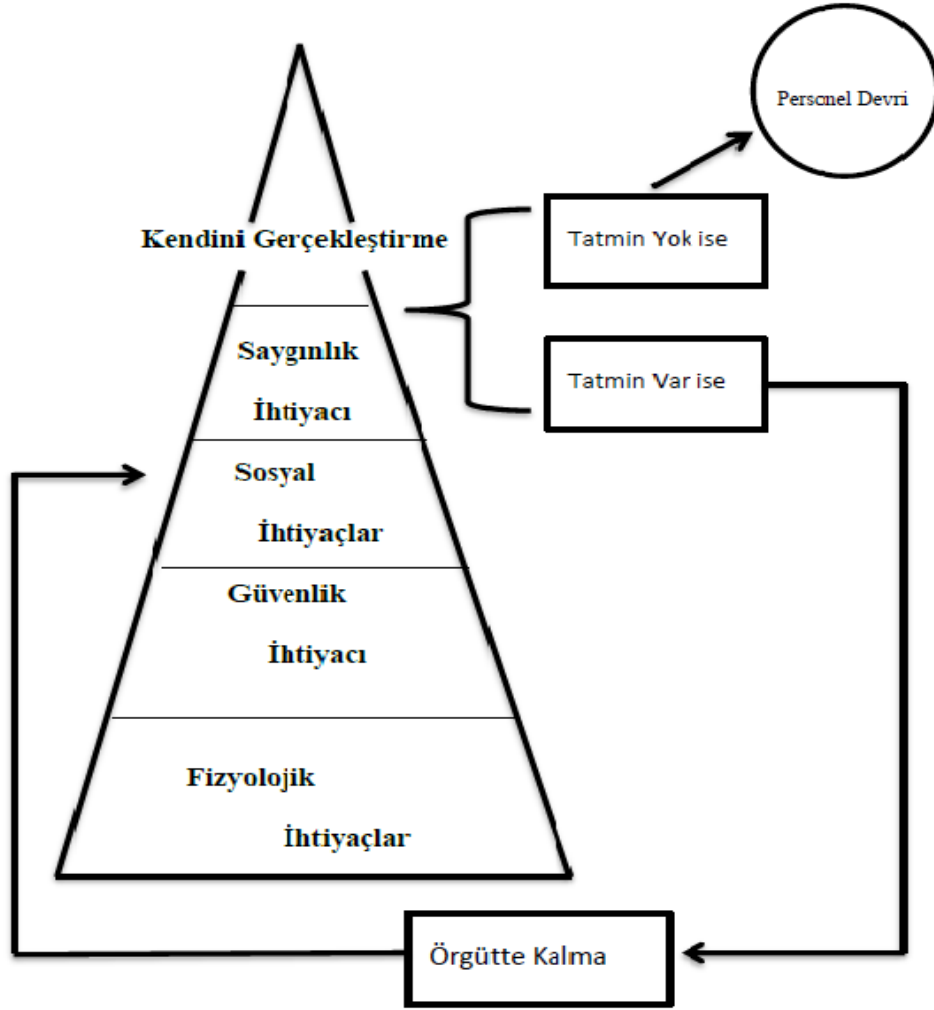
Birincisi; insan istek ve ihtiyaçları sonsuzdur. Ne isteyeceği ise sahip olduklarına bağlıdır. Gereksinimlerinden biri karşılandığında, onun yerini hemen bir diğeri alır ve bu süreç insanın hayatı boyunca devam eder.

İkincisi; doyurulan gereksinim yeni davranışları güdülemez, doyurulmamış gereksinimler güdüler.

Üçüncüsü ise; insanların gereksinimleri önem derecelerine göre hiyerarşik bir yapıya sahiptir (Bkz. Şekil: 5). Bu hiyerarşi düzenine göre, daha alt düzeyde yer alan gereksinimlerin doyurulması önceliklidir.

Abraham Maslow, insanları tatmin sağlamak üzere harekete geçiren gereksinimleri beş basamaklı bir yapıda örgütlemiştir (Demirel, 1989: 19). Bunlar, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirmedir (Maslow, 1970: 19).

Şekil 5: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi



Kaynak: Şahin, 2007: 54.

Fizyolojik İhtiyaçlar: Açlık, susuzluk, barınma, uyku, seks gibi biyolojik nitelikte olan ve sonradan öğrenilmeyen ihtiyaçlardır (Kantar, 2010: 36).

Güvenlik İhtiyacı: Can güvenliği, tehlikelerden korunma, hastalık ve yaşlılık halleri için geleceğini garanti altına alma gibi güvenlikle ilgili ihtiyaçlardır (Timuroğlu, 2005: 53). Bireyin fiziksel ve ekonomik ihtiyaçları karşılandıktan sonra, gerek iş hayatında gerekse özel hayatında kendini güvence altına alma ihtiyacı duymasıdır.

Sosyal İhtiyaçlar: Bireyin sosyal ihtiyaçları, fiziksel ve güvenlik ihtiyaçları karşılandıktan sonra ortaya çıkar. Bireyin sosyal ihtiyaçları, ilişkiler, sevme – sevilme, bir gruba ait olma, arkadaş edinme gibi ihtiyaçlardır. İlk basamaktaki fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarının tatmininden sonra, ait olma ihtiyacının da tatmin edilmesi bireyi motive etmeye başlar (Arıkan, 2011: 46).

Saygınlık İhtiyacı: Bir birey, toplumda bir gruba ait olduktan sonra, gerek grup içinde gerekse grup dışından kendisine sürekli ve yüksek bir değer verilmesini arzu eder. Kişiler toplum içinde sahip oldukları statüye de bu şekilde ulaşırlar. Kişi kendisinin önemli olduğunu hissettirerek, sevilmek, beğenilmek, saygı duyulmak ve örnek olmak ister (Horozoğlu, 1995: 40).

Kendini Gerçekleştirme: Son basamak olan kendini gerçekleştirme basamağına gelebilen bir birey, yaratma ve başarma gücünü ortaya koyabilir. Gerçek özgürlüğüne bu basamakta ulaşan bireyin gerçek kişiliği, yaratıcı ve yapıcı gücü ortaya çıkar (Arslan, 2011: 74). Bütün basamaklardaki ihtiyaçları tatmin edilmiş birey, bu basamakta kendini gerçekleştirme açısından ortaya çıkan bütün ihtiyaçlarını tatmin etme çabası içine girecektir.

Maslow'un geliştirmiş olduğu bu teoriye göre, örgüt içinde yöneticilerin temel görevi, çalışanların karşılanmamış olan ihtiyaçlarını belirleyerek, bu ihtiyaçların tatmin edilmesine olanak sağlayacak ortam oluşturmaktır. Böylelikle çalışanlar, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yapılacak olan işleri daha istekli olarak yaparlar (Ağırbaş vd., 2005: 329).

2.7.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (1959)

Bu teori, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden sonra, Psikolog Frederic Herzberg tarafından Maslow'un geliştirerek çift faktör teorisi olarak adlandırdığı en önemli klasik teoridir. 1959 yılında Herzberg, Mausner ve Synderman tarafından, Amerika'nın Pennsylvania Bölgesi'ndeki Pittsburg'da yer alan 11 işletmede, 200 kişilik muhasebeci ve mühendislerden oluşan bir grup üzerine yapılan araştırmada aşağıdaki iki soru sorulmuştur (Demirel, 1989: 20; Timuroğlu, 2005: 54; Toker, 2006: 68):

- İşinizde kesinlikle başarılı/iyi olduğunuzu hissettiğiniz durumları ayrıntılı bir şekilde tanımlar mısınız?
- İşinizde kesinlikle başarısız/kötü olduğunuzu hissettiğiniz durumları ayrıntılı bir şekilde tanımlar mısınız?

Herzberg, arkadaşları ve öğrencilerinin de yardımıyla geliştirdiği bu teori ile, iş tatminine ve tatminsizliğine yol açan değişkenleri bulmayı amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre iş tatminine yol açan değişkenler (birinci grup); başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme olarak saptanmıştır. Bu değişkenler işin niteliğinden kaynaklanan içsel değişkenlerdir. İş tatminsizliğine yol açan değişkenler (ikinci grup) ise; yönetim, denetim, çalışma koşulları, ücret ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler olarak

saptanmıştır. Herzberg, birinci gruptaki değişkenleri motive edici faktörler ve ikinci gruptaki değişkenleri ise hijyen (sağlık) faktörleri olarak iki ayrı grupta toplamıştır (Bkz Tablo: 6). Birinci gruptaki değişkenlerin çalışanlarda iş tatmini oluşturmada yanında, motive olmalarını da sağlamaktadır. Ancak ikinci gruptaki değişkenlerin tek başına, çalışanları motive etme özelliği yoktur. Bu değişkenlerin varlığı, çalışanların motive olabileceği asgari koşulları sağlayarak iş tatminsizliğini önlemektedir (Demirel, 1989: 20; Horozoğlu, 1995: 41-42; Sun, 2002: 18; Ağırbaş vd., 2005: 330; Kuşluyan & Kuşluyan, 2005: 184; Timuroğlu, 2005: 54-55; Rızaoğlu & Ayyıldız, 2008: 10; Bölükbaşı & Çakmur Yıldız, 2009: 350).

Tablo 6: Çift Faktör Teorisine Göre Hijyen ve Motive Edici Faktörler

Motive Edici Faktörler	Hijyen Faktörleri
- İşletme Politikaları - Gözetim ve Gözetim Teknikleri - İşgörenler Arası İlişkiler - Gözetimciler Arası İlişkiler - İş Koşulları	- Başarı - Tanınma - İşin Kendi Özellikleri - İlerleme

Kaynak: Kantar, 2010: 40.

Herzberg, örgüt çalışanları için gerekli fiziksel şartları, yeterli miktarda ücreti, teknik denetimi sağlamasının kişinin çalışmasını sürdürebilmesi açısından yeterli olacağını belirtmektedir. Bu durumda çalışan, güdüleyici faktörler olmaksızın çalışabilir, ancak tatmin ve tatminsizlik arasında iş yaşamını sürdürebilir (Oksay, 2005: 26). Bireyleri davranışa yönlendiren gereksinimler üzerinde durulan çift faktör teorisinin, ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden temel farklılığı (Bkz. Tablo: 7) incelenen değişkenlerin farklılığı açısından değerlendirilebilir. Çift faktör teorisindeki değişkenler doğrudan iş ile ilgilidir ve örgütsel ortamdaki unsurları içermektedir (Yüksel, 2005: 294). Bu sebeple, örgütlerdeki yönetim, çalışma ortamında güdüleme araçlarını kullanma şansını oluşturabilecek bir örgütlenme yolunu tercih etmelidir (Oksay, 2005: 26).

Tablo 7: Maslow ve Herzberg'in İş Tamini Teorilerinin Karşılaştırılması

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	Herzberg'in Çift Faktör Teorisi
Fizyolojik İhtiyaçlar	Ücret, İş Güvenliği, Çalışma Şartları
Güvenlik İhtiyacı	Yönetici, Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler, Şirket Politikası, İş Riskleri
Sosyal İhtiyaçlar	Diğerleri Tarafından Onaylanma
Saygınlık İhtiyacı	Başarı ve Terfi Olanakları
Kendini Gerçekleştirme	Büyüme Potansiyeli ve İşin Kendisi

Kaynak: Emren, 2002: 25'ten uyarlanmıştır.

Temel olarak çift faktör teorisine göre Herzberg, çalışanların işlerinde tatmin sağlamalarının en önemli yolunun başarılı olmak ve sorumluluk sahibi olmaktan geçtiğini öne sürmektedir (Arıkan, 2011: 48).

2.7.1.3. Alderfer'in ERG Teorisi (1969)

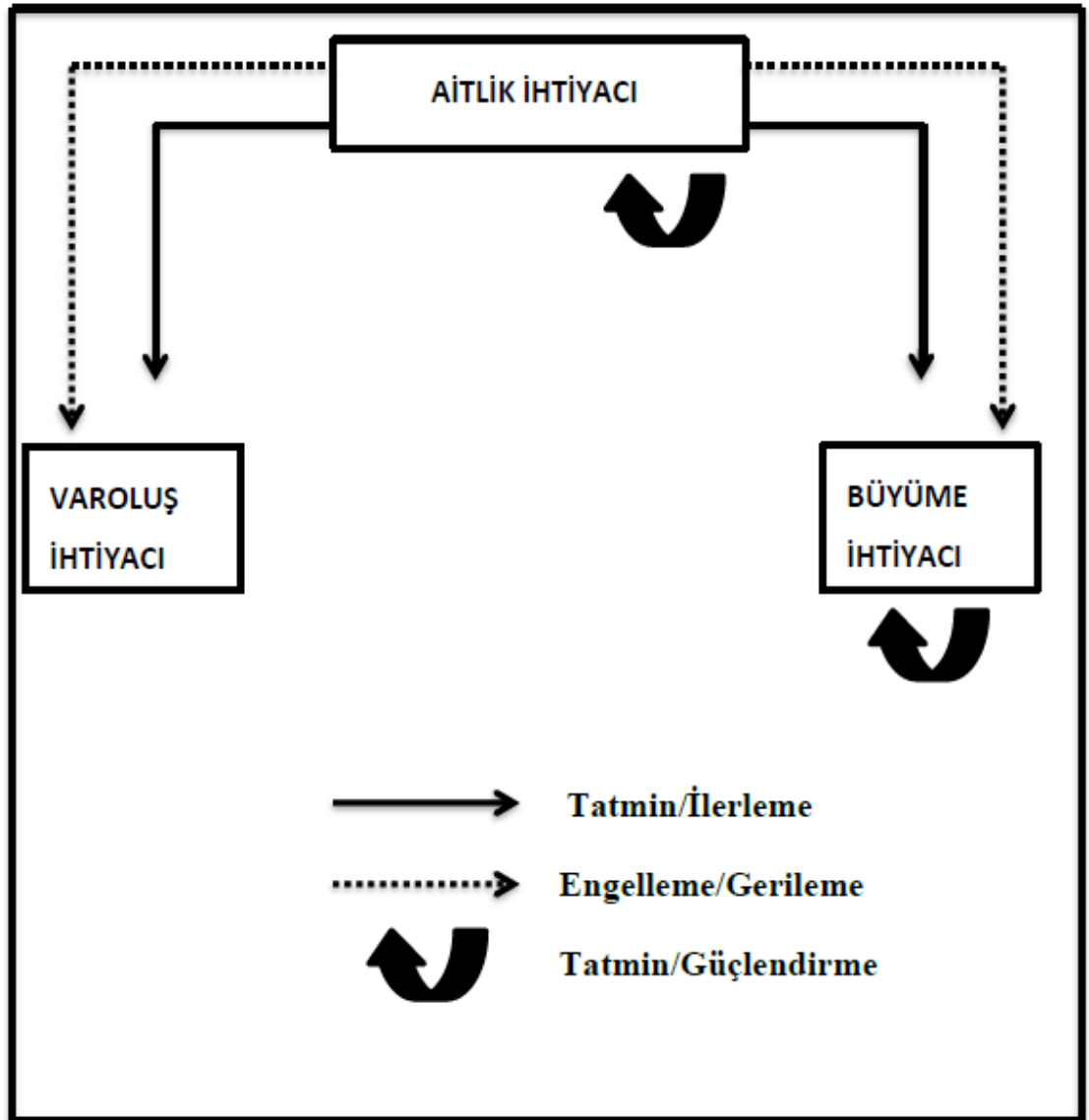
Clayton Paul Alderfer, Maslow ve Herzberg'in teorilerinde kullanılan sınıflamalara benzer bir sınıflama yaparak, güdüleyici etkenleri farklı bir yaklaşımla açıklamaya çalışarak ERG Teorisini oluşturmuştur (Aydın, 2006: 21).

“ERG Teorisi, insan ihtiyaçlarının belirtilmesinde üç geniş kategori kullanılmaktadır: Var olma (Existence), İlişkisel (Relatedness) ve Büyüme/Gelişme (Growth). Var olma ihtiyacı, çeşitli fizyolojik ve maddi arzuların hepsini kapsar. Örneğin, açlık ve susuzluk gibi ihtiyaçların yanı sıra işle ilgili ücret, diğer haklar ve fiziksel güvenlik gibi ihtiyaçlardır. Var olma ihtiyacı, ilk olarak maddi şeyler elde etmek amacıyla; ikinci olarak da kaynaklar sınırlı olduğunda bir kişinin tatmini diğer bir kişinin hayal kırıklığı olmasıyla nitelendirilmektedir. İlişkisel ihtiyaçlar (ilişki ihtiyaçları), insanların, karşılıklı duygu ve düşüncelerini paylaşabileceği diğer insanlarla ilişki kurma arzularıdır. İlişkisel ihtiyaçları, var olma ihtiyaçlarından farklılaştıran temel özellik, ilişkisel ihtiyaçlar, ilişkiler karşılıklı olmadığında tatmin edilemezler. Büyüme/Gelişme ihtiyaçları, kişinin kendisine ve

çevresine yaratıcı ve üretken etkilerinin olacağı arzuları içermektedir. Gelişme ihtiyaçlarının tatmini, bireyin sorunlarla karşılaştığında tamamen kendi kapasitesini kullanması ve bu doğrultuda yeni yetenekler geliştirmesiyle meydana gelir” (Schneider & Alderfer, 1973: 490).

Alderfer’in ERG teorisine göre (bkz. Şekil: 6), çalışan kişi yöneticilerinden ve çalışma arkadaşlarından ne kadar az tatmin elde ederse, çalışma koşulları o derecede önem kazanmaktadır. Çalışan, kendi üretkenliğinden elde ettiği tatmin derecesinde, yönetici ve çalışma arkadaşlarından aynı derecede az tatmin elde edecektir (Oksay, 2005: 24).

Şekil 6: Alderfer’in ERG Teorisi



Kaynak: Oksay, 2005: 24.

Alderfer, Maslow'un modelini modern koşullara uyarlamak ve birleştirmek suretiyle (Gün, 2008: 71), ihtiyaçlar hiyerarşisinde beş grupta toplanan ihtiyaçları üçe indirmiştir. Ancak aralarındaki tek fark bu değildir. Aralarındaki önemli olan fark (bkz. Tablo: 8), Alderfer'in Maslow gibi ihtiyaçları hiyerarşi sırasına göre değil, tam tersine diğer ihtiyaçlar karşılanmamış olsa bile, bir ihtiyacın hala en baskın olabileceğini düşünmesidir (Oksay, 2005: 23).

Tablo 8: Maslow ve ERG Teorilerinin Karşılaştırılması

Maslow Kategorileri	ERG Kategorileri
Fizyolojik	Var Olma
Güvenlik (materyal)	
-----	İlişkisel
Güvenlik (kişilerarası)	
Aidiyet (sosyal olma)	
Saygı (kişilerarası)	Büyüme/Gelişme

Saygı (kendine saygı duyulması)	
Kendini Gerçekleştirme	

Kaynak: Schneider & Alderfer, 1973: 490.

Tablo 8 incelendiğinde, Alderfer'in ERG teorisi ile Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi arasında yakından ilişki olduğu görülmektedir. Alderfer, Maslow'un hiyerarşideki ihtiyaçlarını gruplayarak ve farklı biçimde yorumlayarak ERG teorisini oluşturmuştur.

2.7.1.4. McClelland'ın Başarma Gereksinimi

Başarı güdüsü kavramı 1930'lu yılların sonlarında ilk kez Henry Murray tarafından ortaya atılmıştır (Otar, 2008: 40). Başarma gereksinimi teorisi sonraki yıllarda, Harvard Üniversitesi'nden psikolog olan David Clarence McClelland tarafından geliştirilmiştir. Başarı ve başarısızlık motivlerine ilişkin çalışmalarıyla Atkinson da bu teoriye katkıda bulunmuştur (Toker, 2006: 77). McClelland, başarı, güç ve ilişki kurmaya yönelik güdülerini ölçen bir test geliştirerek (Bolat vd., 2008: 193) başarı gereksinimi teorisini oluşturmuştur.

McClelland yaptığı araştırma sonucunda, insan gereksinimlerini başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçları olarak üç grupta toplamıştır. Teorisine göre bu gereksinimler sosyopsikolojik olduğu kadar toplumsal içeriklidir. Teoriye göre, insanların kendi meslek alanlarında, en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı gereksiniminin yattığı ileri sürülmektedir (Horozoğlu, 1995: 43).

Başarma ihtiyacı (Achievement Needs): Çalışanların güçlükleri yenme, ilerleme ve gelişme arzusudur (Toker, 2006: 77). Başarma ihtiyacı, kişilerin kendilerine güç olan amaçlar belirleyerek, bu amaçlara ulaşmaya çalışmasıyla ilgilidir. Bazı kişiler için başarı elde etmek, başarının sonucunda elde edecekleri ödülün daha önemli olabilmektedir (Otar, 2008: 40). Yüksek başarı ihtiyacına sahip olan kişiler, rekabetin olduğu ortamlarda başarılı olmak ve kendi mükelliyetçi standartlarını karşılayabilmek için özel bir arzu duyarlar. Bulundukları çalışma ortamında yaptıkları işlerden bizzat kendileri sorumlu olmak ister ve kendileri için net hedefler belirleyerek gösterdikleri performans konusunda geribildirim almak isterler (Timuroğlu, 2005: 55).

Bağlılık İhtiyacı (Affiliation Needs): Literatürde ilişki kurma ihtiyacı olarak da adlandırılan bu ihtiyaç türü, başkaları ile ilişki kurma, bir gruba mensup olma ve sosyal ilişkileri geliştirmeyi ifade eder. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir birey, bireylerarası ilişki kurmaya ve geliştirmeye önem verecektir (Koçel, 1999: 473). Çünkü insan sosyal bir varlıktır ve yalnız yaşayamaz. Her bir insan, başka bir insanla ilişki ve bağ kurmak ister. Bu ilişki ve bağın niteliğini ise insanın duyduğu gereksinimleri belirler (Horozoğlu, 1995: 43). Ancak bu sosyal nitelik ve gereksinimler kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Kimileri dost ve arkadaşlık edinmekten hoşlanırken, kimileri de aile ve yakın akrabaları dışında fazla dostluk bağları kurmadan kendi problemlerini kendileri çözmeye çalışırlar (Arslan, 2011: 80).

Güç İhtiyacı (Power Needs): Güç kazanma ihtiyacı yüksek olan bir kişi, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, diğer kişileri etki altına alarak bu etkiyi sürdürme ve gücünü koruma davranışları göstermektedir (Gün, 2008: 72). Ancak üstün olmak ve başkalarının iş ve eylemlerini denetim altına almak için yapılacak her girişim, çekişme ve çatışmalara yol açabilir. Bu risk, kişilerin güçlü olma arzularını bir nebze bastırmalarına neden olabilmektedir. Bu nedenle güç ihtiyacının şiddeti kişiden kişiye farklılık göstermektedir (Horozoğlu, 1995: 43).

Teoriye göre, bu üç ihtiyaç insanların hayat deneyimleri sonucunda kazanılır. Kişiler bu ihtiyaçlar tarafından motive edilirler ve bu da kişilerin iş tercihlerini oluşturur. Bu

sebeple yöneticiler, kendilerinin ve başkalarının sahip olduğu başarı, ilişki ve güç ihtiyaçlarını analiz ederek uygun çalışma ortamları oluşturmaları olmalıdır (Demirsoy, 2009: 15).

2.7.2. Süreç Teorileri

Birey davranışlarının nasıl harekete geçirilip, yönlendirilebileceğini açıklayan süreç teorileri, kapsam teorilerinin açıklamada yetersiz olduğu motivasyon durumlarını açıklamak için geliştirilmiştir (Koç & Topaloğlu, 2012: 209). Belli başlı süreç teorileri olan Victor Vroom'un Bekleyiş Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Edwin Locke'un Amaç Teorisi, Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi, Skinner'in Pekiştirme Teorisi ve son olarak da Smith ve Cranny'nin İş Başarımı Teorisi süreç teorileri kapsamında incelenmiştir.

2.7.2.1. Victor Vroom'un Bekleyiş Teorisi (1964)

1964 yılında Victor Harold Vroom tarafından geliştirilen bekleyiş (expectancy) teorisinin (Koç & Topaloğlu, 2012: 209) temeli, 1930 ve 1940'lı yıllarda yapılan Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın çalışmalarına dayanmaktadır. Modele göre, bireyler düşünen ve akıl yürütebilen varlıklardır (Küçük Özdemir, 2006: 59). Vroom'un bekleyiş teorisine göre, çalışanların emek ve çabalarının karşılığında işten elde etmeyi umduğu ve arzuladığı değerler, ödüller, amaçlar gibi beklentileri vardır ve bu beklentiler karşılığında çalışanlarda iş tatmini oluşur (Kuşluvan & Kuşluvan, 2005: 184).

Vroom, geliştirdiği bu teoride insan davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle, bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışmaktadır (Timuroğlu, 2005: 57). Bir diğer deyişle, birey gereksinimlerinin tatminini, davranışların gizli nedeni olarak ele almakta ve davranışı ortaya çıkaran nedenleri ise çevresel uyarıcılarla insan gereksinimleri arasındaki ilişkinin içinde aramaktadır (Oksay, 2005: 29).

Vroom'a göre, işteki başarı ödüllendirilmiş bir davranışın sonucudur (Horozoğlu, 1995: 44). Bekleyiş teorisi, performansla sonuç arasındaki ilişkiye ağırlık veren bir teoridir. Bu teorisinin uygulanması ancak performans ile varılacak sonuç arasında açıkça hissedilen ve işleyen bir ilişki ile mümkün olabilmektedir (Demirel, 1989: 23).

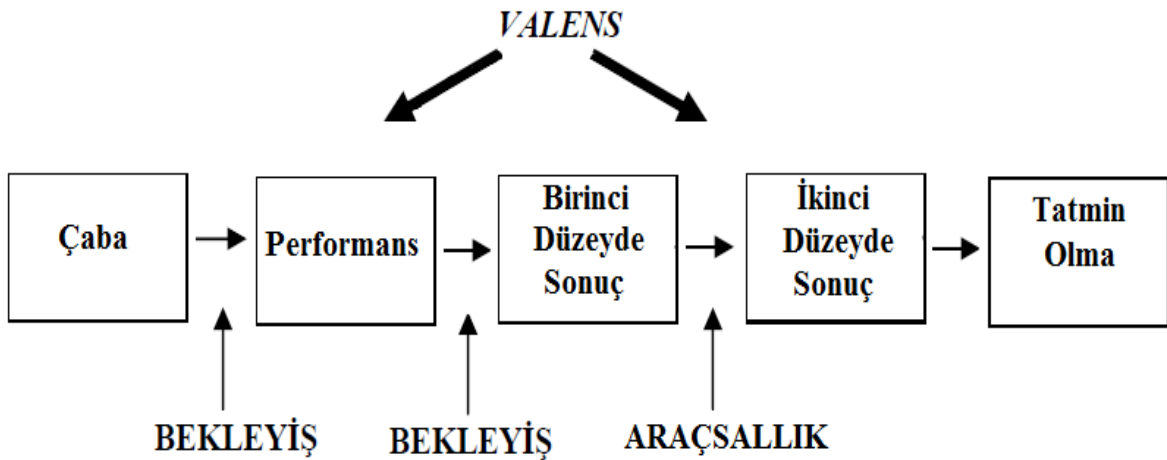
Vroom, bekleyiş teorisine göre, örgütsel davranışların nedenleri üzerine üç varsayım olduğunu belirtmektedir. Birincisi, çalışanların kişisel özelliklerinin ve çevresel koşulların davranışın ortaya çıkışını ve biçimini belirlemesi; ikincisi, her çalışanın istek ve amaçlara sahip olması ve dolayısıyla arzu ettikleri ödüllerin de farklı olması ve üçüncüsü ise, çalışanların arzu ettikleri ödüle yönelik davranışlar sergilemesidir (Horozoğlu, 1995: 44).

Vroom'un modelinde, bir kişinin belirli bir işi yapması için çaba harcaması, valence (kişinin ödülü arzulama derecesi) ve beklenti faktörlerine bağlıdır. Ayrıca model, valence ve beklenti kavramının dışında üçüncü bir kavram olan araçsallık (instrumentality) kavramının üzerinde yoğunlaşmış (Kantar, 2010: 46) ve bu üç kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır (bkz. Şekil: 7).

Valance (Arzulama Derecesi): Valens bir bireyin belirli bir amaç sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. Belirli bir ödülün bazıları tarafından son derece arzu edilmesi ve aynı ödül için bazıları tarafından değer verilmemesi, valensin kişiden kişiye tecrübelerine bağlı olarak farklılıklar gösterdiğine işaret etmektedir (Dağdeviren Gözen, 2007: 18). Valens, pozitif, negatif ve sıfır düzeyinde değişmektedir. Valensin pozitif olması, bireyin elde edeceği ödül için çaba göstererek o ödülü arzu ettiğini göstermektedir. Valensin sıfır düzeyinde olması, bireyin ödül karşısında kayıtsız kalmasını ve valensin negatif olması ise bireyin ödül için hiçbir çaba göstermek istememesini göstermektedir (Bolat vd., 2008: 196).

Bekleyiş (Expectancy): Kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık, belirli bir gayretin, belirli bir ödül ile ödüllendirileceği ile ilişkilidir. Eğer kişi çaba göstererek belirli bir ödüle ulaşacağına inanıyor ve bunu bekliyorsa, bunun için daha fazla çaba gösterecektir. Kişinin hem arzulama derecesi (valensi) hem de beklentisi yüksekse, kişi daha çabuk motive olmaktadır. Bir diğer deyişle, bütün bilgi, beceri, enerji ve yeteneğini kendi arzusuyla ortaya koyacak ve işini arzu ile yapacaktır (Koçel, 1999: 478).

Şekil 7: Victor Vroom'un Bekleyiş Teorisi



Kaynak: Koçel, 1999: 478.

Araçsallık (Instrumentality): Kişinin arzuladığı sonuçlara ulaşması halinde, bunun kendisi açısından ne gibi faydalar sağlayacağıyla ilgili algılar olarak tanımlanabilir (Arslan, 2011: 84). Birey belirli bir çaba ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Kişinin bu performansı da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir (Koç & Topaloğlu, 2012: 210). Böylelikle araçsallık, birinci derece sonuçların, bireyin arzu edilen ikinci derece sonuçlara ulaştırılması konusunda sahip olduğu öznel olasılığı göstermektedir (Bolat vd., 2008: 196). Bir diğer ifadeyle, eğer birincil amacın gerçekleşmesi sayesinde ikincil, üçüncül gibi diğer amaçlara da ulaşılmışsa, burada birincil amaç diğer amaçlara aracılık etmiştir ifadesi kullanılabilir (Çıtak, 2010: 25).

Sonuç olarak bekleyiş teorisine göre, çalışanlar yaptığı her davranışın sonucunda ya ödüllere ya da yaptırımlara (cezalara) ulaşacağını bilerek işe başlarlar. Vroom, her ödülün veya her cezanın, çalışana göre bir gereksinim ya da istem şiddeti olduğunu ve çalışanların işlerinde gösterdiği çabanın iki duruma bağlı olduğunu savunmaktadır. Birincisi, çaba sonucunda kendisinden beklenen başarıya ulaşma olasılığı ve ikincisi ise gösterdiği çaba sonucunda elde edeceği ödül isteme düzeyidir (Horozoğlu, 1995: 45).

2.7.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi (1963)

John Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teorinin ana fikri, bireylerin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görmeleridir. Adams'ın eşitlik teorisine göre, bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizlik düzeylerine bağlıdır (Bolat vd., 2008: 198). Adams'a göre, dağıtım adaletiyle ilgili olarak bireyler için adaletli bir dağıtım sistemi ve/veya ödüllerin adil bir şekilde pay edilmesi büyük bir önem taşımaktadır (Adams, 1965: 272).

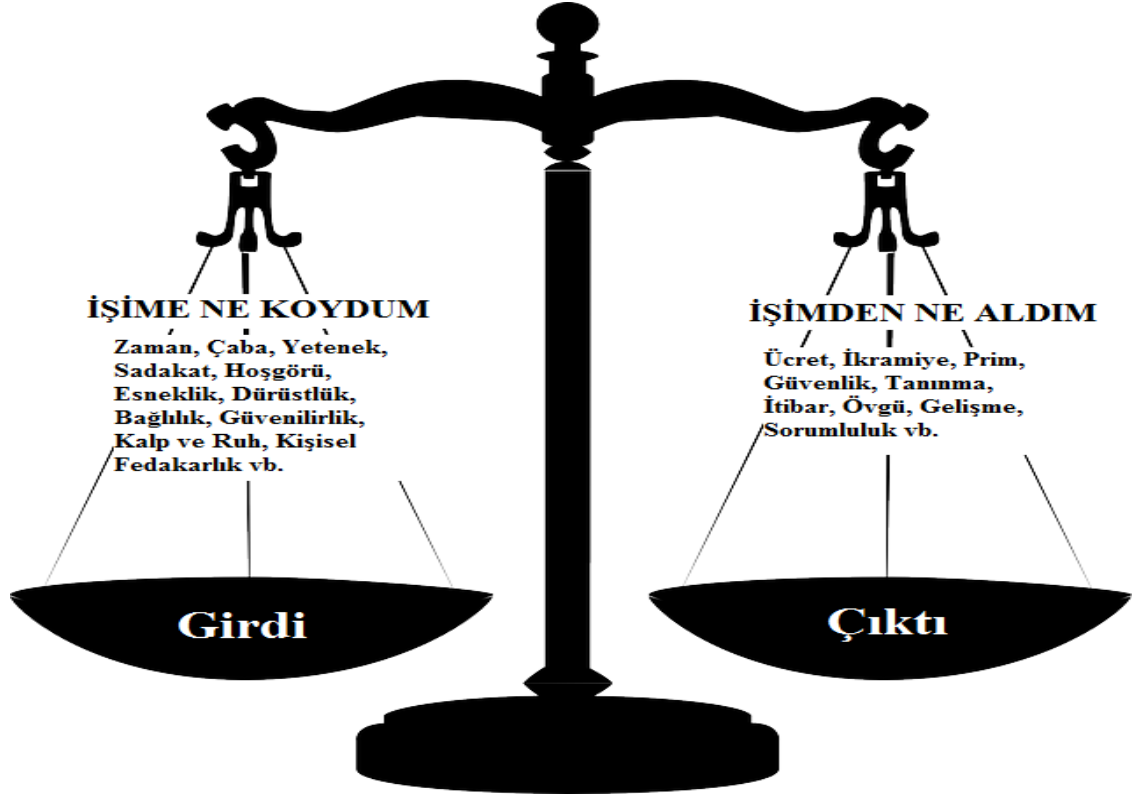
Adams eşitsizliği, bir bireyin belirli bir iş için verdiği çabalar ile elde ettiği sonuçların oranını ve aynı durumdaki diğer kişilerin verdiği çabalarla elde ettikleri sonuçların oranını karşılaştırdığında oluşan algısı (bkz. Şekil: 8) olarak tanımlamıştır (Adams, 1965: 280). Kişi kendisini diğerleriyle karşılaştırdığında ve bu oranlar birbirine eşit olmadığı algısına kapıldığında, kişi eşitsizliği tecrübe etmiş olmaktadır (Pritchard, 1969: 177). Bir birey için iş ortamından elde edilecek bu sonuçlar, ödemeler, yan gelirler, statüler ve işin içselliği gibi faktörlerdir. İş için verdiği çabalardan kasıt ise, kişinin nasıl çalıştığı, eğitim durumu ve kişinin iş için sahip olduğu genel yetenekler gibi faktörlerdir (Lawler, 1968: 597). Çalışanlar, yaptığı bu karşılaştırmaların sonuçlarını eşit ve adil olarak algılıyorsa iş tatmini oluşmakta; eşit ve adil olarak algılamıyorsa iş tatminsizliği oluşmaktadır (Kuşluyan & Kuşluyan: 2005: 184).

Adams'ın anket tekniği, gözlemsel deney ve saha çalışmaları olarak yaptığı araştırmada, kişinin eşitsizlik algısı sonucunda sergileyebileceği davranışları şu şekilde belirtilmiştir (Adams, 1965: 283-296):

- **Kişi, verdiği çabaları değiştirir;** *kişinin kendisine göre, eşitsizliğin avantajlı olup olmamasına bağlı olarak, iş için verdiği çabaları yükseltir veya düşürür* (Adams, 1965: 283).
- **Kişi, işten elde edeceği sonuçları değiştirir;** *kişinin kendisine göre, eşitsizliğin avantajlı olup olmamasına bağlı olarak, işten elde edeceği sonuçları yükseltir veya düşürür* (Adams, 1965: 288).
- **Kişi, bilişsel bir şekilde verdiği çabaların ve elde edeceği sonuçların niteliğini bozar;** *kişi, yukarıda da ifade edildiği gibi, girdi (çabalar) ve çıktıları (sonuçlar) değiştirerek, onların niteliğini de bozmuş olur* (Adams, 1965: 290).
- **Kişi, ortamı terk eder;** *kişinin ortamı terketmesi, örgütlerde işi bırakma, başka bir yere geçme ve devamsızlık gibi durumları ifade etmektedir. Bu durumlar, eşitsizlikle başa çıkabilmek için oldukça radikal araçlardır* (Adams, 1965: 292).
- **Kişi, diğerleri üzerinde etki yaratır;** *kişi adaletsizlik karşısında, diğer çalışanların girdi ve çıktılarını deforme etmeyi veya zorlayarak onların ortamı terk etmesini deneyebilir. Eşitsizliği azaltmada kullanılan bu davranışlar, menfaatin durumuna göre farklılıklar gösterir* (Adams, 1965: 292).
- **Kişi, karşılaştırmadaki nesneyi değiştirir;** *kişi eşitsizliği algıladığında, başka birini kendisini kıyasladığı kişiyle değiştirir ve üçüncü bir taraf ile ilişki değişimi içine girer* (Adams, 1965: 294).
- **Eşitsizliği azaltma yöntemleri arasında seçim yapma;** *kişinin, örgüt içindeki eşitsizlikle başa çıkabilmesi ve bu eşitsizlik durumunu azaltabilmek için geçerli yöntemler arasından bazı yöntemleri benimsemesiyle ilgilidir* (Adams, 1965: 295).

Örgütlerde, yöneticileri ilgilendiren en önemli sorun, çalışanların kendi girdi ve çıktılarını nasıl ölçtükleri, kimlerle kıyaslama yaptıkları ve kıyaslama yaptığı kişilerin girdi ve çıktılarını ne şekilde değerlendirdiklerini tahmin etme konusundaki zorluktur (Tetik & Pala, 2009: 90). Bu sebeple, Adams'ın eşitlik teorisi kapsamında yöneticiler; örgüt içinde çalışan üyeler için adil davranmaya çalışmalı, taraf tutmamaya özen göstermeli, ücret ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmasını sağlamalı ve çalışanlar arasında eşitsizlik algısının oluşmasını önleyici tedbirler geliştirmeli ve uygulamalıdır.

Şekil 8: Adams'ın Eşitlik Teorisi



Kaynak: Koç & Topaloğlu, 2012: 212.

Sonuç olarak Şekil 8'den de anlaşılacağı üzere, çalışanlar diğerleri ile yaptıkları kıyaslamalarda ölçüt olarak, kendilerinin örgüte sundukları girdiler ve değerler olarak emek, zeka, bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile buna bağlı olarak, örgütten sağladıkları çıktılar ve ödüller olarak ücret, statü artışları, primler, ikramiyeler vb. sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler ile iş güvenliği ve iş yeri koşullarını iyileştirme gibi hususları kabul ederler (Horozoğlu, 1995: 45).

2.7.2.3. Edwin Locke'un Amaç Teorisi (1968)

Edwin A. Locke tarafından 1968 yılında geliştirilen amaç teorisi, davranışın temel nedeninin kişinin bilinçli bir amaç ve niyette olduğunu öne sürmektedir. Locke'a göre, bir kişi, bir işe veya eyleme başladığında amacına ulaşıncaya kadar çalışmaya devam etmektedir (Taşpınar, 2006: 49).

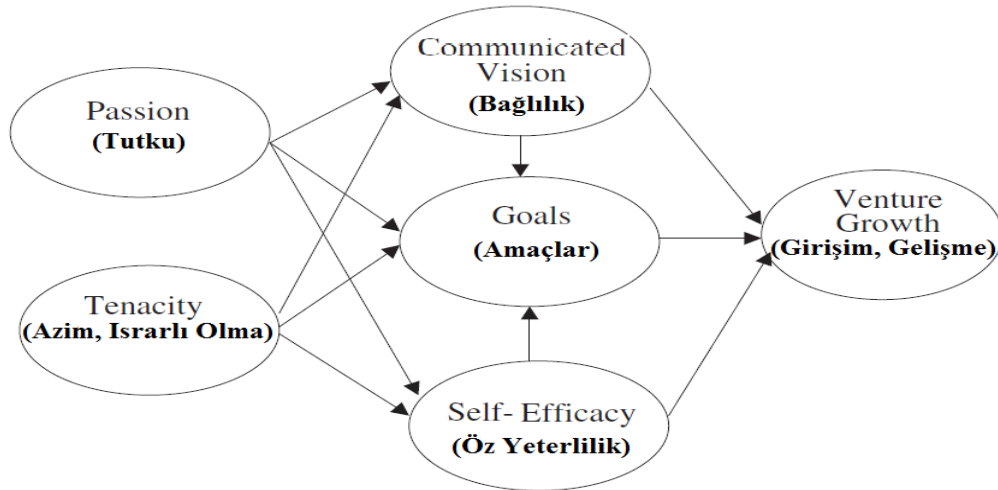
Hedef (amaç) belirleme, bilişsel bir kavramdır. Kişinin başarıya ulaşmak için çabaladığı hedef, bir eylemin objesi veya amacıdır (Locke vd., 1981: 2). Locke (1968), belirsiz hedeflerin, yüksek performans oluşturmada etkili olmayacağını belirtmektedir (Hollenbeck & Klein, 1987: 214).

Sıklıkla kullanılan ve anlam bakımından “amaç” kavramıyla benzerlik taşıyan diğer kavramlar; *performans standardı* (performansın değerlendirilmesinde kullanılan bir ölçüm aracıdır); *kota* (iş ya da üretimin minimum miktarıdır); *çalışma normu* (çalışma grubu tarafından belirlenen kabul edilebilir davranış standardı); *görev* (tamamlanacak işlerin bir parçası); *objektif/hedef* (eylem veya eylemlerin nihai amacı); *zaman sınırı* (görevin tamamlanması için olan zaman limiti) ve *bütçe* (harcanabilir hedef ve limit) şeklinde sıralanabilmektedir (Locke vd., 1981: 2).

Amaç teorisi, insanların amaçları uğruna bilinçli bir şekilde eylemde bulunacakları tezinin üzerine kurulmuştur (bkz. Şekil: 9). Bu teoriye göre, çalışan işinde kendine uygun amaçlar koymaktan ve bu amaçlara ulaşmak için çaba harcamaktan mutluluk duyarlar. Bu mutluluk, kişinin kendi belirlediği amacı gerçekleştirmesi yönünde kişiyi motive etmektedir (Toker, 2006: 111). Erişilmesi zor ve yüksek amaçlar belirleyen bir kişi, erişilmesi kolay amaçlar belirleyen kişilere göre daha fazla performans göstererek daha fazla motivasyon sağlayacaktır (Koçel, 1999: 482).

Amacın belirli, bir eylemin nesnesi olduğunu belirten Locke, amaç belirlemenin üç özelliği olduğunu ifade etmektedir; belirginlik, güçlük ve yoğunluk. Belirginlik, amacın sayısal ölçü değerini; güçlük, amaca ulaşabilme yeterliliğini ve yoğunluk ise amaca nasıl ulaşılabilirliğini belirtmektedir (Omirtay, 2009: 47). Buna göre, belirginlik, güçlük ve yoğunluk ile motivasyon arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bu noktada, amaçların zor ancak ulaşılabilir olması, belirgin ancak çalışanların özgürlük ve inisiyatiflerini tamamen kısıtlamayacak şekilde olması önem taşımaktadır (Arslan, 2011: 89).

Şekil 9: Tutku, Bağlılık, Azim, Öz Yeterlilik, Girişim, Gelişme ve Amaç İlişkisi

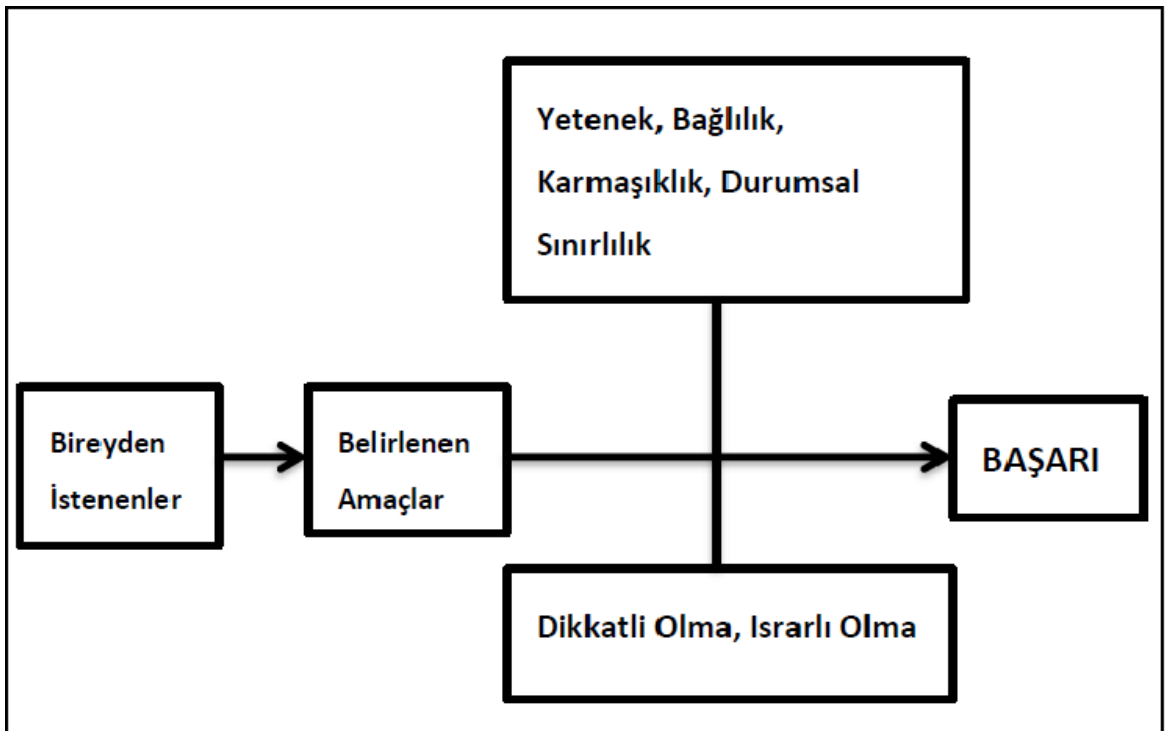


Kaynak: Locke & Latham, 2006: 267.

Locke’a göre, çalışanların iş ortamındaki motivasyonel belirleyicileri, onların amaç ve niyetleridir (bkz. Şekil: 10). Amaçlar, insanların davranışlarına yön vererek, düşünce ve eylemlerinde klavuz görevi yapmaktadır (Pekel, 2001: 18). Amaç teorisi üç temel prensibe dayanmaktadır (Arıkan, 2011: 52):

- Zor hedefler, kolay hedeflere nazaran daha fazla çaba ve performans sarf edilmesini gerektirmektedir,
- Belirlenmiş hedefler, genel hedeflere nazaran bireyin daha yüksek performansa ulaşmasını sağlar,
- Zor hedefler başarılması amaçlandığında, performans üzerinde geri bildirim önem taşımaktadır. Geri bildirim, kullanılan yöntemlerin başarılı sonuçlar verip vermediğini anlamak amacıyla kullanılır.

Şekil 10: Amaç Belirleme Modeli



Kaynak: Alkış, 2008: 37.

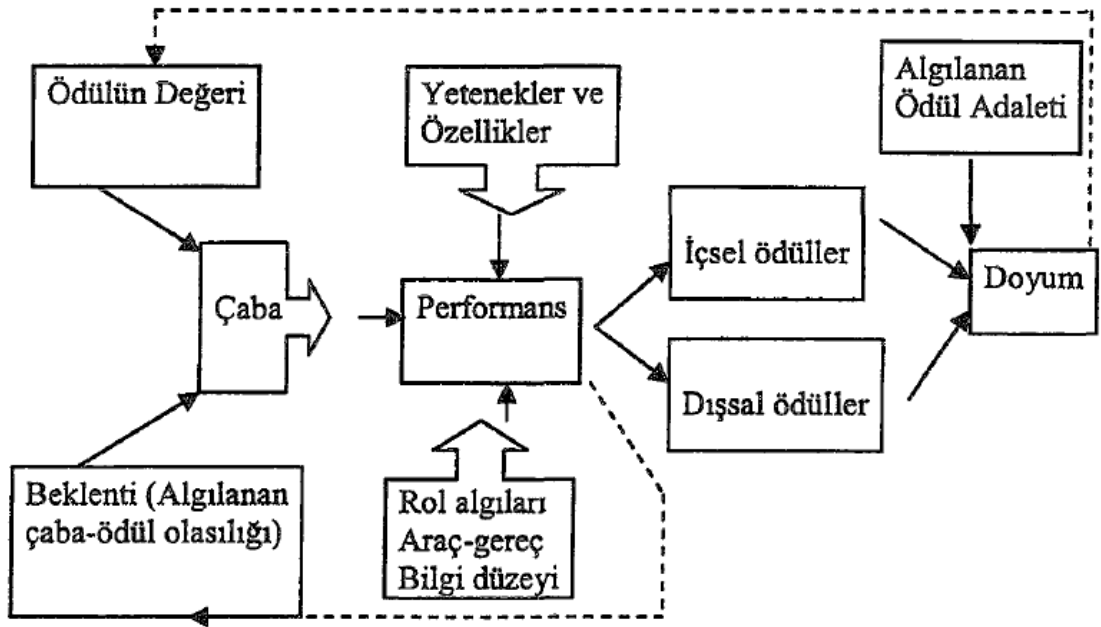
Sonuç olarak amaç teorisi, çalışanların iş tatmin düzeyinin, bireylerin amaçları doğrultusunda farklılık gösterebileceğini ifade etmektedir. Bir birey yüksek hedefler belirlediğinde, buna ulaşmak için daha fazla çalışacak ve hedefine yaklaştıkça daha fazla tatmin sağlayacaktır. Benzer bir şekilde, deneyimli bir birey, neyi nasıl yapacağını bildiği için, bilmeyen birisine göre daha verimli çalışacak ve dolayısıyla tatmin düzeyi artacaktır (Oksay, 2005: 33).

2.7.2.4. Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi (1968)

Edward E. Lawler ve Lyman W. Porter beklenti teorisini, 1968'de Vroom'un modelini esas alarak ve bu modele bazı eklemeler yaparak geliştirmişlerdir (Koç & Topaloğlu, 2012: 210). Bu teorinin en önemli özelliği, daha önce ele alınmış çok sayıdaki değişkenin bir araya getirilerek, aralarındaki ilişkinin saptanmaya çalışılmasıdır (Dil, 2005: 93). Bu teoriye göre, bireyler gösterdikleri çabanın sonunda aldıkları ödülleri diğer bireylerle karşılaştırmakta ve hak etmedikleri bir değerlendirmeye maruz kaldıkları algısına kapıldıklarında iş tatminleri olumsuz yönde etkilenmektedir (Pekel, 2001: 17).

Modele göre (bkz. Şekil: 11), bireyin yüksek performans göstermesi, bu performansın gerektirdiği bilgi ve yeteneğe bağlıdır. Birey ya bunlara sahip olmalı ya da örgüt tarafından bireyin sahip olması sağlanmalıdır (Bolat vd., 2008: 198). Bu model aynı zamanda, çalışanların örgütte üstlenmiş oldukları rol ve görevlerin açık bir şekilde tarif edilmemesi, yetki ve sorumlulukların tam olarak belirlenmemiş olması durumunda, başarı ve çabayı olumsuz yönde etkileyecek olan rol çatışmalarına neden olduğunu da belirtmektedir (Oksay, 2005: 31).

Şekil 11: Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi Modeli



Kaynak: Dil, 2005: 95.

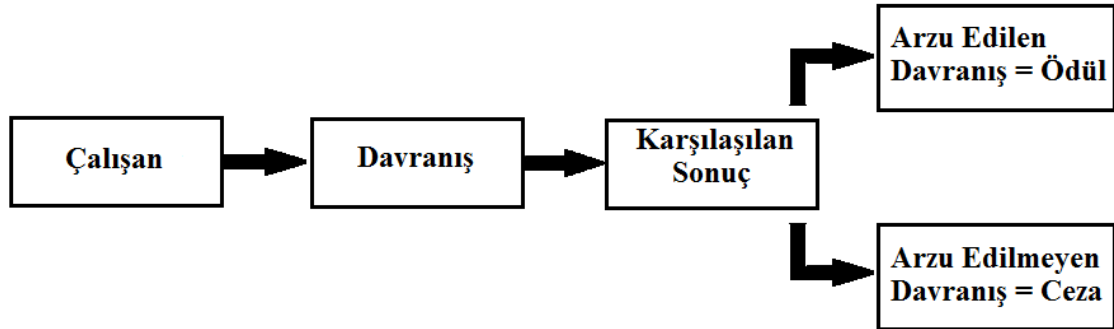
Geliştirilmiş bu beklenti teorisine göre, örgütler, çalışanların tatmin düzeyini yükseltmek ve yüksek tutmak istiyorsa, çalışanların gösterdiği performans ve başarıları ödüllendirme konusunda objektif davranmalıdır (Koçel, 1999: 447).

Lawler ve Porter geliştirdikleri bu teoride, iki önemli noktayı vurgulamaktadır. Birincisi, ödüllere ulaşabilmenin iş tatmini sağlamada kısmen rol oynadığı ve ikincisi ise, performansın tatmine değil, tatminin performansa bağlı olduğudur (Taşpınar, 2006: 43).

2.7.2.5. Skinner'ın Pekiştirme Teorisi (1971)

Harvard Üniversitesi psikologlarından olan Burrhus Frederic Skinner, 1971'de insan davranışının nedenlerini ihtiyaç gibi içsel faktörler yerine, doğrudan doğruya çevreye, yani dışsal faktörlere bağlamış ve hayvanlar üzerinde gerçekleştirdiği deneyler sonucunda, büyük bir ilgi gören pekiştirme (edimsel koşullandırma) teorisini geliştirmiştir (Küçük Özdemir, 2006: 68; Toker, 2006: 97). Pekiştirme teorisinin ana fikrine göre; birey herhangi bir nedenden (ihtiyaç, amaç, daha önceki şartlanmalar gibi) dolayı bir davranış göstermektedir ve bu davranışın karşılaşıacağı sonuç önem taşımaktadır (bkz. Şekil: 12). Çünkü sonucun çeşidine göre, birey aynı davranışı tekrardan gösterecek veya göstermeyecektir (Koçel, 1999: 443). Bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelmektedir ve bireylerin davranışları ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla şekillendirilmektedir (Pekel, 2001: 20).

Şekil 12: Skinner'in Pekiştirme Teorisi Modeli



Kaynak: Koçel, 1999: 444.

Pekiştirme kavramı, olumlu ve olumsuz pekiştirme olmak üzere, temel olarak iki grupta incelenmektedir. Olumlu pekiştirme, davranışın kişi için istenilen bir sonucun izlemesiyle güçlendirilmesidir. Burada ödül olarak kullanılan tüm araçlara pekiştireç adı verilmektedir. Olumsuz pekiştirme ise, kişinin sergilediği davranış sonucunda, kişiye rahatsızlık veren ya da hoş olmayan bir durumun ortadan kaldırılmasıyla, kişinin aynı davranışı göstereceği olasılığının artırılmasıdır (Vural, 2011: 128).

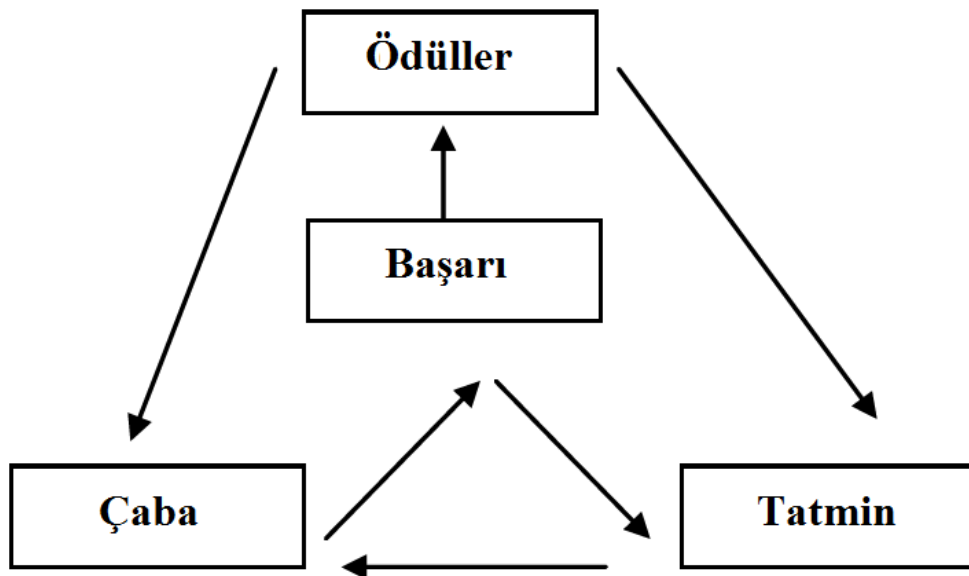
Olumlu pekiştirmede, davranış olumlu geri bildirim ile desteklenir ve teşvik edilir. Böylelikle, istenen davranışların tekrar edilme olasılığı artar. Çalışanların performansları karşılığında ödüllendirilmesi bu duruma örnek olabilir. Olumsuz pekiştirmede ise, istenmeyen davranış için olumsuz geri bildirim yapılarak, tekrarlanmaması sağlanır (Tetik & Pala, 2009: 93).

Sonuç olarak Skinner'ın geliştirdiği pekiştirme teorisinde, örgüt açısından bakıldığında bir çalışanın sergilemiş olduğu davranış ödülle sonuçlandığında, kişi aynı davranışı tekrarlama eğiliminde olurken; sergilediği davranış ceza ile sonuçlandığında ise, kişinin aynı davranışı tekrar sergilemekten mümkün olduğunca kaçınacağını belirtilmektedir. Ödül ile sonuçlanan davranışlar iş tatminini olumlu yönde etkilerken, ceza ile sonuçlanan çalışan davranışları ise iş tatminsizliğine neden olabilir.

2.7.2.6. Smith ve Cranny'nin İş Başarımı Teorisi

Güdüleme ve iş tatmini üzerine geliştirilmiş olan teorilerde; güdülemenin doğrudan tatmine neden olduğu ve tatminin iş başarımı sonucunda ortaya çıktığı olmak üzere, özellikle iki görüş dikkat çekmektedir (Arslan, 2011: 88). Patricia Cain Smith ve C. J. Cranny, Vroom'un beklenti teorisinden etkilenecek, çaba, tatmin, başarı ve ödül kavramlarından yola çıkarak, konuyu daha anlaşılır hale getirmeyi ve basit düzeye indigemeyi amaçlamışlardır (Horozoğlu, 1995: 46).

Şekil 13: Smith ve Cranny'nin İş Başarımı (Ümit) Modeli



Kaynak: Eren, 2001: 537.

Şekil 13'e göre, ödül, tatmin ve çabadan meydana gelen bir üçgen olduğu görülmektedir. Bu üç değişken birbirleriyle tek yönlü ya da karşılıklı olarak etkileşim içindedir. Burada başarı, ödül ve tatmin üzerinde tek yönlü etkide bulunmakta ve çaba ise başarıyı etkilemektedir. Başarıyı doğrudan etkileyen unsurun çaba olduğu ve ödüllerin tek başına başarıyı etkileyemeceği görülmektedir (Eren, 2001: 536).

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin, bireyin kendisini ve çalıştığı örgütü yakından ilgilendirdiği bireysel ve örgütsel sonuçları bulunmaktadır. Takip eden başlıklar altında iş tatmininin/tatminsizliğinin bireysel ve örgütsel sonuçları incelenmiştir.

2.8. İŞ TATMİNİN BİREYSEL ve ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

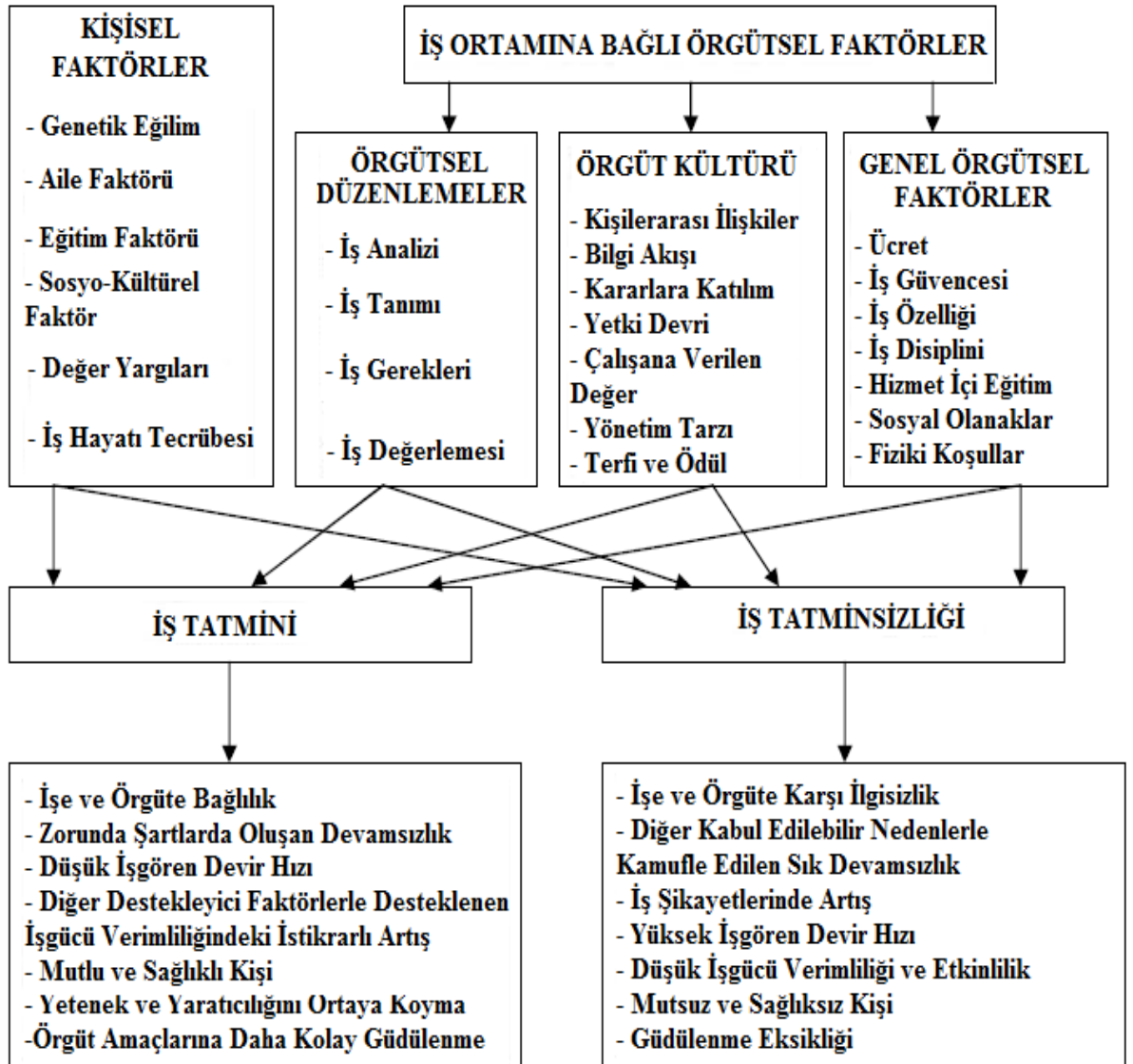
İş ortamının şartları, bireyin işi hakkındaki bilgisi ve işin sonucuna dair yaklaşımları, bireyin işine karşı bir takım tutum oluşturmaya neden olur. İş tatmini de bu tutumların özel bir boyutudur (Pulur, 2006: 58). Çalışma ve örgüt psikolojisi alanında, üzerinde en çok araştırma yapılan bir kavram olan iş tatmininin bireysel ve örgütsel açıdan bir takım önemli sonuçları (bkz. Şekil: 14) bulunmaktadır (Yüksel, 2005: 295). Konuyla ilgili literatür incelendiğinde, iş tatmininin bireysel ve örgütsel boyuttaki sonuçlarının; performans, motivasyon, başarı, yaşam tatmini, örgütsel bağlılık, verimlilik ve müşteri memnuniyeti olduğu anlaşılmaktadır.

2.8.1. Performans

İş tatmini yüksek olan çalışanların, düşük olan çalışanlara göre daha yüksek düzeyde performans sergileyeceği inancı, iş tatmini ile performans arasında, genellikle olumlu yönde bir ilişki olduğu düşüncesini güçlendirmektedir (Yeğin, 2009: 40). İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik, öncü araştırma olarak ele alınabilecek Hawthorne araştırmalarına dayanan ve klasik görüş olarak adlandırılan kanı, işinden tatmin sağlayan kişinin daha çok üreteceği ve dolayısıyla performansının yüksek olacağıdır (Pelit, 2008: 107). Fakat buna karşılık yapılan bazı araştırmalarda (örneğin Iaffaldano & Muchinsky, 1985: 251), performans ile iş tatmini değişkenlerinin arasında güçlü bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Iaffaldano & Muchinsky, iş tatmini ve performans üzerine yaptıkları araştırma sonuçlarında, çalışanların iş tatmini performanslarının artmasına neden olurken, sergiledikleri yüksek düzeydeki performans da işlerinden tatmin sağlamalarına neden olmaktadır.

Ayrıca Lawler & Porter (1968)'in geliştirmiş oldukları beklenti teorisine (bkz. Şekil: 11) göre, performansın tatmine değil, tatminin performansa bağlı olduğu belirtilmektedir. Yapılan bilimsel çalışmalar sonucunda, “iş tatmini başarıyı artırır” görüşünün aksine, “iş tatmini başarıya zemin hazırlar” görüşü daha fazla desteklenir duruma gelmiştir. İş tatmini ile başarımla değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için, çalışanların kişilik özelliklerinin yanı sıra, ödül beklentisi ve adil davranılma algısı gibi birçok destekleyici değişkenin de olması gerekmektedir. İşinden yüksek düzeyde tatmin sağlayanların, düşük düzeyde tatmin sağlayanlara göre daha fazla başarımla sağlama güdüsü olduğu göz ardı edilemeyen bir gerçektir (Akıncı, 2002: 7-8).

Şekil 14: İş Tatmini ile İlgili Neden-Sonuç İlişkisi



2.8.2. Motivasyon

Bireylerin tatmin edilmesi gereken gereksinimlerinin ortaya çıkmasıyla güdüleme süreci başlar. Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere, kendi istek ve arzularıyla davranış göstermeye yönlendirilmeleri anlamına gelmektedir. Motivasyon, istek, arzu, ihtiyaç, dürtü ve ilgileri kapsayan geniş bir kavramdır (Bolat vd., 2008: 186).

Çalışanların motivasyonlarının sağlanması iş hayatı için önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü motivasyon, hem bireyin hem de örgütün performansı açısından önemli bir rol oynamaktadır (Ağırbaş vd., 2005: 328). Bununla ilgili olarak çalışanların motive edilmeleri ve dolayısıyla iş tatmin düzeylerini artırmak için, yönetime katılım, etkin iletişim, yetki devri ve sorumluluk, çalışma hayatının kalitesi, takdir ve ödüllendirme, eğitim ve gelişme olanakları gibi çeşitli araçlar belirlenmiştir (Yeğin, 2009: 42).

Teknolojinin büyük bir gelişme göstermesiyle başlayan, aşırı tekniğin ve iş bölümünün doğurduğu otomasyon şekli ve seri üretime geçilmesi, çalışanların emeklerinin karşılığını görmesi ve kendileriyle gurur duyma zevklerinden yoksun bırakmaktadır. Fakat bu konuda monotonluğu önleme tedbirlerine başvurulması, çalışanların moralini yüksek tutmada etkili bir rol oynayacaktır (Eren, 2001: 202). Çok fazla otomasyon sistemi uygulanamayan ve emek-yoğun bir yapıda olan turizm sektöründe, insan unsurunun nasıl önemli bir rol oynadığı göz önüne alındığında, hem bireysel hem de örgütsel fayda sağlamak açısından, çalışanların iş tatmin düzeyi ve motivasyonları yüksek tutulmalıdır (Akçadağ & Özdemir, 2005: 167). Çalışanlara çeşitli becerilerini kullanma olanağının sağlanmaması, görevin açık ve net bir şekilde belirlenmemesi, yetki ve sorumluluk devrinin yeteri kadar yapılmaması, çalışanın işini anlamlı bulmaması gibi sebepler çalışanların kendilerini daha fazla sorumlu hissetmemelerine yol açarak motivasyonsuzluğu doğurmaktadır. Bunun sonucunda ise performans, verimlilik, işin kalitesi ve dolayısıyla da iş tatmin düzeyi düşmekte, işe olan ilgi ve bağlılık azalarak işe devamsızlık ve işten ayrılmalar söz konusu olmaktadır (Yeğin, 2009: 42).

2.8.3. Başarı

İş tatmini ve başarı birbiriyle ilişkili kavramlardır. Başarma duygusu bir ihtiyaçtır ve bu ihtiyacın giderilmesine başarı önemli bir rol oynamaktadır (Dağdeviren Gözen, 2007: 69). Örgütlerde üstün başarı ödüllendirildiğinde, bu ödül çalışanlar tarafından yeterli ve adil görüldüğünde, tatmin düzeyleri artacak ve bu yükselen tatmin düzeyi de yine çalışanın başarısını etkileyecektir (Oksay, 2005: 38).

“Başarı tatmine yol açar” görüşünün doğru olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Yöneticiler, çalışanların daha üstün bir başarı ortaya koymalarını sağlayarak iş tatmin düzeylerini yükseltebilir. Bu durumda yöneticiler, başlangıçta doğrudan iş tatmini oluşturmak yerine, üstün başarı elde etmeye yönelik çalışmalar yaparak, buna uygun ortamlar oluşturmalıdır. Ödüller, başarı ve tatmini olumlu yönde etkilediği için, adil ve iyi bir ödül sistemi, hem bireysel tatmini hem de iş başarısını olumlu yönde etkileyecektir (Dağdeviren Gözen, 2007: 69).

2.8.4. Yaşam Tatmini

Bireyin genel olarak yaşamıyla ilgili duygularını ifade eden yaşam tatmini, bireyin bir bütün olarak, kendi hayatının genel kalitesini pozitif olarak değerlendirmesinin derecesidir (Aşan & Erenler, 2008: 206). İnsanlar, yaşamlarının önemli bir kısmını çalışarak iş yerlerinde geçirdiğinden, işlerinden sağladığı tatmin düzeyi özel yaşamlarını ve sağlıklarını da olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. İş tatmininin yüksek olması, çalışanların mutluluğuna katkıda bulunmakta; düşük olması ise çalışanların işlerine yabancılaşarak, işlerine karşı ilgisizlik ve uyumsuzluk sorunlarına neden olduğu genel kabul gören bir değerlendirmedir (Akıncı, 2002: 7).

İş, bireyin yaşamında vazgeçilmez bir unsurdur. Bireyin iş yaşamındaki mutluluğu ve tatmini, sadece iş yaşamında sınırlı kalmayıp, iş dışındaki yaşam alanına da taşması, iş tatmini ile yaşam tatmini etkileşimini ortaya koymaktadır (Keser, 2005: 78). Üretken ve mutlu olan insanlar, çalışma yaşamlarında olduğu gibi sosyal yaşamlarından da yüksek düzeyde tatmin sağlamaktadır (Bozkurt & Bozkurt, 2008: 3). Yaşam tatmininin artırılmasında, iş tatmini önemli bir faktördür ve iş tatmininin sağlanması ise, bireyin kişilik, yetenek ve isteklerine uygun bir işte çalışmasına ve kişisel hedeflerine uygun kariyer hedefleri belirlemesine bağlıdır (Saldamlı, 2008: 702). Bu da yaşam tatmininin iş tatminine; iş tatmininin de yaşam tatminine etki ettiğini ve aralarında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

2.8.5. Örgütsel Bağlılık

Bireyin işe veya örgüte bağlılığı, yaptığı işi veya içinde bulunduğu örgütü benimseme derecesidir. İş tatmini ile örgüte ve işe bağlılık arasında anlamlı ve aynı yönde ilişki bulunmaktadır. Çalışanların tatmin düzeyi yüksek olduğunda, içinde bulundukları örgütü sahiplenip, işe olan bağlılıkları artmakta ve isteğe bağlı işgören devir hızı oranı azalmaktadır (Akıncı, 2002: 8).

Örgütüne karşı örgütsel bağlılık duygusuna sahip olan çalışanlar, örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek bunları kendi amaç ve hedefleri ile özdeşleştirir; örgütün başarısı ve etkinliği için tüm gücüyle çalışır; ve kendi çıkarları söz konusu olsa bile, duygusal ve ahlaki değerlerle hareket ederek örgütten ayrılmayı düşünmezler (Şahin, 2007: 75). İşe karşı bağlılığı yüksek olan bir çalışanın güdülenmesi, yönetilmesi ve örgüt amaçlarına yöneltmesi örgütler için daha kolay olmaktadır. Buna karşılık, iş tatminsizliği yaşayan ve işine karşı bağlılık düzeyi düşük olan, fakat bir şekilde örgütte çalışmaya devam etmek zorunda kalan çalışanlar, her fırsatta şikayette bulunmak, örgüt hakkında daima olumsuz eleştiriler yapmak, diğer çalışanların motivasyon ve morallerini bozmaya çalışmak, işi yavaşlatmak, işe devamsızlık gibi bir takım olumsuz davranışlar sergilemektedir (Akıncı, 2002: 8). Sonuç olarak, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bir çalışan, çalıştığı örgütü ve işini benimseyecek ve dolayısıyla yaptığı işten tatmin sağlayacaktır. Yaptığı işten yüksek düzeyde tatmin sağlaması ise örgüte ve işine olan bağlılığını artıracaktır.

2.8.6. Verimlilik

İş tatmini, çalışanın işine devamı, işini çekici bulması, işine bağlılığı ve verimliliği açısından önemli bir olgudur (Tarlan & Tütüncü, 2001: 141). Örgütlerde, işi yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplinsizlik ve diğer örgütsel sorunların ardında, gizli bir şekilde çalışanların işlerinden duyduğu tatminsizlik yatmaktadır. Diğer bir deyişle, iş tatminsizliği çalışanların işgücü verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir (Akıncı, 2002: 3).

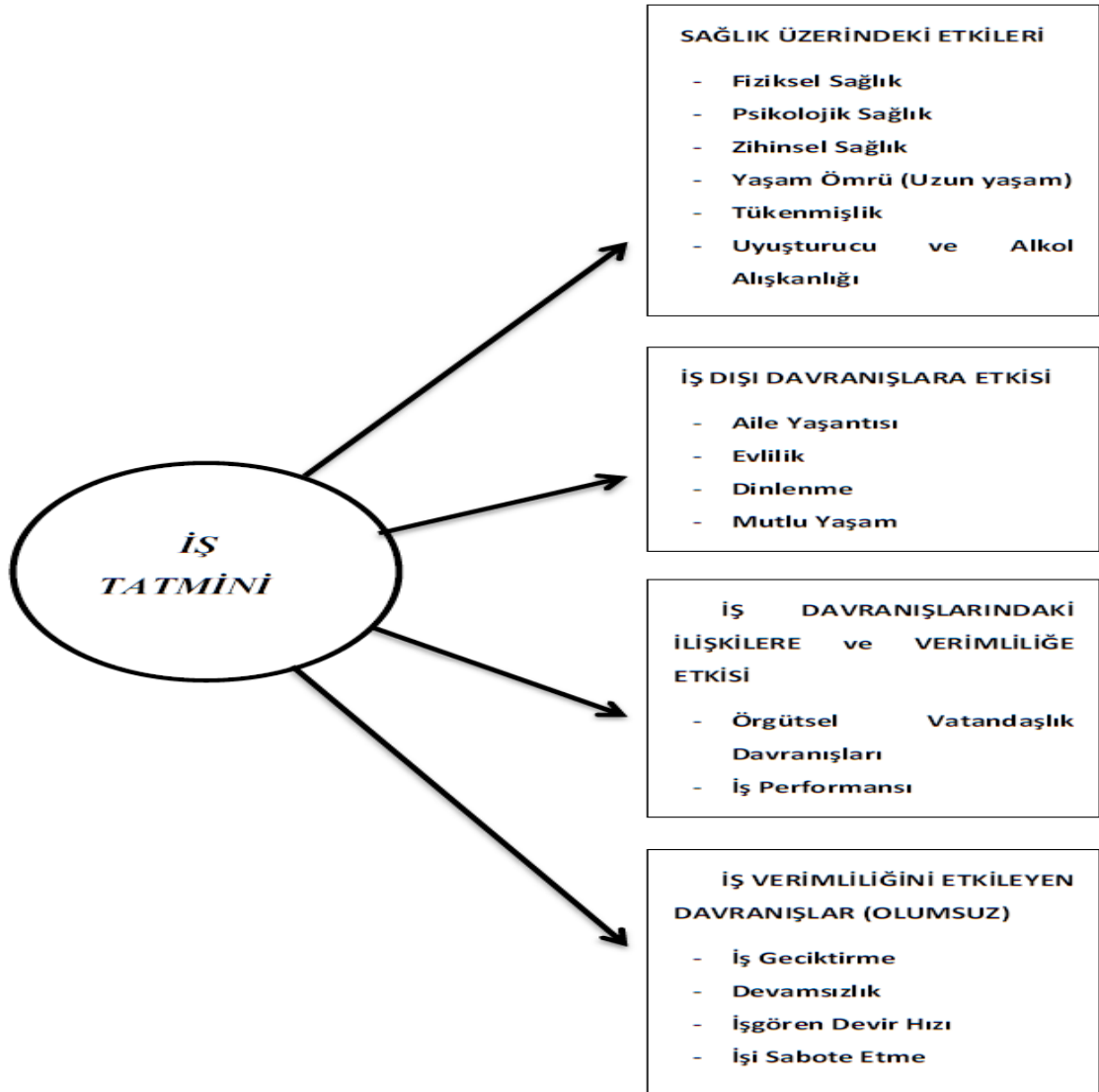
Çalışanları istekli bir şekilde çalışmaya teşvik etmede kullanılan, ücret, güvenlik, terfi olanakları, statü, işin çekiciliği vb. motivasyon araçları uygun kullanıldığında, çalışanların işten tatmin olmalarını sağlamakta ve bunun sonucunda iş verimliliği olumlu yönde etkilenecektir (Ağırbaş vd., 2005: 348). Örgütlerde, astların yaptıkları işleriyle ilgili verilecek olan kararlara katılımlarının sağlanması, onların iş tatmin düzeyini artıracığı ve bunun da örgütsel verimliliği artıracığı düşünülmektedir (Tengilimoğlu & Yiğit, 2005: 397).

2.8.7. Müşteri Memnuniyeti

Büyük ölçüde insan gücüne dayanan, emek-yoğun yapıdaki turizm işletmelerinde aralıksız hizmet veren insan unsuru, hizmet verimliliğini ve müşteri tatminini doğrudan etkilemektedir (Tarlan & Tütüncü, 2001: 141). Hizmeti satın alıp kullanan müşterilerle, hizmeti sunan çalışanlar daima iç içe ve yüz yüze bir ilişki içinde olduğundan, iş tatmin düzeyi düşük bir çalışanın, müşteriyi tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması pek

mümkün değildir. Bu sebeple, müşterilerin yüksek seviyede tatmin sağlayarak işletmede kalması ve ayrılması için, çalışanların da işlerinden tatmin sağlamaları gerekmektedir (Akıncı, 2002: 2). Özellikle otel işletmelerinde çalışanların iş tatmini sağlandığında, çalışanlar işletme amaçları doğrultusunda müşterilerin tatmini için daha fazla çaba harcayacaktır. Bu durumda işletme karlılık sağlarken, çalışanlar da örgüt içi huzuru yakalayacaktır (Şahin, 2007: 73). Müşteri memnuniyetinde en önemli görülen faktörlerden birisi, hizmeti sunanların veya satıcıların güler yüzlü olmasıdır. İşinden tatmin sağlayan kişiler, çalışma yaşamlarında da sosyal yaşamlarında da mutlu birer birey olarak, yaşama olumlu bakacaklar ve bu durumu çevrelerine de hissettireceklerdir.

Şekil 15: İş Tatmininin Etkileri



Kaynak: Pelit, 2008: 111.

Şekil 15'ten de anlaşılacağı üzere, iş tatmininin etki boyutları sadece iş yaşamıyla sınırlı olmayıp, tüm yaşam çevresini içine alan bir etki çevresine sahiptir. Özellikle, kişinin gerek ruhsal ve fiziksel sağlığı, gerek aile yaşamı üzerindeki etkileri iş tatmininin ne kadar önemli bir konu olduğunu belirtmeye yeterlidir (Pelit, 2008: 111). Ayrıca iş tatmininin sonuçları, örgütün çalışma ortamını, verimliliğini ve hatta daha büyük ölçeklerde toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından da büyük önem taşımaktadır (Karakuş, 2011: 48).

2.9. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN BİREYSEL ve ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

Örgütlerde çalışanların iş tatminsizliği, şikayetlerle başalayıp, performans düşüklüğü, işe devamsızlık ve sonuç olarak işi bırakma veya iş değiştirme gibi önemli sonuçlarla son bulmaktadır. Örgütlerin bu istenmeyen durumlarla karşılaşmaması için, çalışanların işten tatmin sağlamalarına büyük önem vermelidir (Kantar, 2010: 71).

İşletmelerde tatminsizliği önleyerek, çalışanların iş tatminini arttırmak isteyen yöneticiler, çalışanların performansını düzenli, adil ve doğru bir şekilde, önceden belirlenmiş yazılı kriterlere uygun olarak, çalışanların da katılımıyla ölçmelidirler. Ayrıca, ücret artışları, sosyal haklar, terfi olanakları ve performansları hakkında çalışana geribildirim yapılması da çalışan iş tatminini arttırmada yardımcı olacak faktörlerdendir. Yöneticiler, işletmede çalışanların tatmin düzeylerini ölçmeye yönelik çalışmaların yapılmasına olanak sağlamalı ve bunun yanında çalışanların istek ve ihtiyaçlarını öğrenmek amacıyla zaman ayırmalıdır. Bu sayede, işgören devir hızı minimum seviyeye inerken, rekabetin yoğun yaşandığı özellikle turizm işletmelerine sektörde rekabet avantajı sağlamış olacaktır (Kuşluvan, 2009: 76-77).

İş tatminsizliğinin sadece örgütsel sonuçları değil, aynı zamanda kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığını etkileyen bireysel sonuçları da bulunmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde iş tatminsizliğinin bireysel ve örgütsel sonuçları; psikolojik sorunlar ve stres, işe devamsızlık, iş kazaları ve işe ilgisizlik, işgören devri, yabancılaşma ve diğer tatminsizlik sonuçları olarak ele alındığı gözlemlenmiştir.

2.9.1. Psikolojik Sorunlar ve Stres

Özellikle çalışanın yeteneklerini kullanma ve kendini geliştirme olanağı sağlanmayan işlerle ilgili etmenlerden kaynaklanan tatminsizlik, çalışanlar üzerinde psikolojik sorunlar oluşturmaktadır (Çelik, 1987: 24).

Tatmin edilmeyen gereksinimler, bireylerde gerilim yaratmaktadır. Bireyin bu gereksinimleri tatmin edilip, gerilim düzeyi azaltılmazsa hayal kırıklığı baş göstermektedir. Bireyin hayal kırıklığı, arzulamış olduğu bir hedefe ulaşma güdüsünün ya da yeteneğinin herhangi bir engel tarafından durdurulmasıyla meydana gelmektedir. Söz konusu bu engeller fiziki ya da somut olabileceği gibi zihinsel ya da soyut da olabilmektedir (Dağdeviren Gözen, 2007: 73). İş tatminsizliğinin yol açtığı gerginlik, stres ve buna bağlı psikosomatik rahatsızlıklar, çalışanlarda alkol ve uyuşturucu alışkanlığı gibi tepkiler oluşturmaktadır (Sun, 2002: 3).

Rekabet, ivedilik, ve yetersizlikle birleşen iş tatminsizliğinin, çalışanlar üzerinde kalp rahatsızlığı, mide hastalıkları, kas katılaşmaları gibi pek çok psikosomatik rahatsızlıklara yol açtığı bilinmektedir (Aydın, 2006: 64). Ancak iş tatminsizliğinin etkileri, kişiden kişiye değişmektedir ve bazen de aynı kişide zaman zaman farklı belirtileri görülebilmektedir. İş tatminsizliğinin psikolojik etkilerinin yanı sıra, terleme, cilt bozuklukları, baş ağrıları, alerji, bulantı, sindirim bozuklukları, yüksek tansiyon, yorgunluk ve nefes darlığı gibi fiziksel belirtilerinin olduğu da görülmektedir (Öz, 2006: 63).

2.9.2. İşe Devamsızlık

İş tatminsizliğinin olumsuz sonuçlarından olan ve işe geç kalma veya işten kaçma şeklinde gerçekleşen işe devamsızlık, belirli bir süre içinde işe gelerek çalışması beklenen kişinin, çalışmak üzere işe gelmemesi veya zamanında gelmemesi halidir. Herhangi bir nedenden dolayı, belirli bir ortamda iş görmeyi güç bulan kişiler, o ortamda bulunmamak için ellerinden geleni yapacaklardır (Kantar, 2010: 76). Çalışanların iş tatminsizliklerini ve hüsrana duygularını gösterebilecekleri en kolay yöntemlerden birisi işe devamsızlıktır (Samadov, 2006: 58).

Bir birey işinde tatminsizlik yaşamaya başladığında, çevresindeki diğer iş olanaklarını ve pozisyonları mantıksal bir çerçevede değerlendirmeye başlayacaktır (Köroğlu, 2011: 90). Bu süreç işe devamsızlık olarak devam edip, daha sonra işi yavaşlatma, örgüt zarar verme çabaları ve son olarak da örgütten ayrılma olarak takip edebilmektedir. Devamsızlık nedeniyle, işletmelerin karlılık ve verimlilik adına planlamış olduğu işgücü saati toplamında doğal olarak azalmalar meydana gelmektedir (Vural Özkan, 2011: 199). İş tatminsizliği sonucunda, çalışanların işe devamsızlığı ve işi yavaşlatma çabaları, örgüt açısından üretim ve verimi olumsuz yönde etkilemektedir (Aksu, 1995: 88). Böylelikle, işletmeler daha önce düşünerek amaçlamış olduğu üretim miktarına ve verimliliğe ulaşmada zorluk çekmektedir.

İşlerinden tatmin sağlayamayan bireyler, işlerinde geçirdikleri zamanı katlanılabilir bir duruma getirmek için, devamsızlığın yanı sıra başka tepkiler de geliştirir. Bunlar arasında, işyerinde geçirdikleri zamanı özel işleri için kullanmak, iş arasında gereğinden fazla molalar vermek, iş yapmadıkları halde meşgulumuş gibi görünüm vermek, iş arkadaşları ile önemsiz konularda muhabbet etmek, işi geciktirmek, kuralları kasıtlı olarak görmezden gelerek disiplin dışı davranışlar sergilemek, öc almak, misilleme yapmak gibi olumsuz davranışlar dikkat çekmektedir (Sun, 2002: 5).

Örgütlerdeki yönetim iş tatminsizliğinden kaynaklanan işe devamsızlıkları azaltmak veya ortadan kaldırmak için bir takım önlemler alınmalıdır. Örneğin bazı işler, çalışanlar üzerinde psikolojik yorgunluk, sinirsel bozukluk ve monotonluk gibi etkiler oluşturmaktadır. Bu ve bunlar gibi nedenlerden kaynaklanan devamsızlıkları önleyebilmek için çalışma koşullarının (aydınlatma, sıcaklık, havalandırma vb.) iyileştirilmesine yönelik tedbirler alınabilir. Ayrıca, işe yeni alınan çalışanların ön eğitimden geçirilmesi de, devamsızlıkların önlenmesi adına yararlı olabilmektedir (Eren, 2001: 274-275).

2.9.3. İş Kazaları ve İşe İlgisizlik

İş tatminsizliği, tek başına iş kazalarına yol açan bir faktör olmasa da, yorgunluk, monotonluk, verilen işin beğenilmemesi, ücretin yetersizliği, çalışma arkadaşlarıyla iyi olmayan ilişkiler gibi faktörlerle bir araya geldiğinde, iş kazalarına yol açabilme olasılığı yükselmektedir (Pelit, 2008: 108 içinde Adal, 1998: 464). Pek çok iş kazasının, basit olarak şans faktöründen ileri geldiğine yönelik önemli bulgular olduğundan, ölçüt olarak kazalar sağlam bir gösterge niteliğinde değildir. İş kazaları şans faktörü dışında teknik faktörlerden de kaynaklanabilmektedir. Ayrıca çalışan dikkatsizliği, yetersiz davranışlar, belirli bir işi yapabilecek yaşa ve yeteneğe sahip olmama, işe karşı ilgisizlik gibi nedenler de iş kazaları riskini arttırmaktadır (Kantar, 2010: 79). Çalışanlar işlerinden tatmin olmadığında, işine karşı ilgisizlik gösterecek ve kendince bulduğu yöntemlerle örgüte zarar verme adına, iş kazalarına kasti olarak zemin hazırlayabileceklerdir.

Özellikle turizm işletmeleri için geçerli olan bir diğer varsayım ise, işletmeye yeni başlayanların işe alışma devrelerinde, çokça meydana gelen iş kazalarıdır. Örneğin, bir otel işletmesindeki servis departmanında henüz istihdam edilmiş bir kişinin, tepsi taşımayı öğrenme, servis yapma vb. süreçlerinde birçok iş kazası meydana gelebilmektedir (Alkış, 2008: 85-86). Bu tür iş kazaları ise, çalışanlara verilecek ön eğitim ve iyi ayarlanmış iş bölümü ile önlenabilmektedir.

2.9.4. İşgören Devri

İşgören devri, kişinin bir örgütte istihdam edilmesinden sonra, herhangi bir nedenle işten ayrılmasını veya örgütten uzaklaştırılmasını ifade etmektedir. İşgören devir hızı, genellikle bir yıl olan belirli bir zaman süresi içinde, işten ayrılan kişi sayısının, ortalama çalışan sayısına bölünmesi ile hesaplanmaktadır (Eren, 2001: 275). İş tatminsizliği sonucunda ortaya çıkan işgören devri, başka örgütlerde daha uygun iş imkanının ve bu örgütlere geçiş kolaylığının olması gibi durumlarda da görülebilmektedir (Samadov, 2006: 60).

İşgören devri, işletmelere, özellikle de belirli tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde önemli bir sorundur. Çünkü, işten ayrılan her bir tecrübeli çalışanın yerine getirilen kişinin (tecrübeli dahi olsa), eğitilmesi, işletmeye uyum sağlaması ve acemilik dönemindeki yaptığı her hata örgüte maliyet olarak yansımaktadır (Şahin, 2007: 65). Bu durum işletmenin verimliliğini dolaylı olarak etkileyecektir. Giden kişinin yerine gelen kişi, işletmede yeni olduğu için ve prosedürleri tam olarak henüz öğrenmediği için işi yavaşlatması, hatalar yapması ve bu kişinin eğitime süreci işletmeler için ekonomik açıdan zararlı olmaktadır (Aydın, 2006: 66). Aynı şekilde, işten ayrılan kişi de, işsiz olduğu süre için ve yeni bir iş bulmak için bazı maliyetlere katlanmak zorundadır (Skeja, 2012: 70).

Kişiler, emeklilikten, başka bir işi seçmekten, ölümlerinden, evlilik yapmalarından veya başka bir şehre taşınmalarından dolayı işlerinden ayrılabilirler. Burada önemli olan, kontrol edilebilen ve edilemeyen işgören devri arasındaki ayrımı yapabilmektir. İşgören devrinin önlenmesi için çalışanların iş tatmin düzeyleri yüksek tutulmalı ve iş için gösterdikleri çabaların ödüllendirilmesi gerekmektedir (Khussainova, 2010: 71-72). Ayrıca, örgütteki motivasyon düzeyini artırmaya yönelik iş tasarım teknikleri, ekip çalışması, kariyer planlaması ve danışmanlığı, ve esnek çalışma şartları gibi yöntemler de işten ayrılma veya devamsızlık gibi olumsuz çalışan davranışlarını önlemektedir (Pekel, 2001: 89).

Bazı ayrıcalıklar dışında işgören devir oranının düşürülmesi, her işletme için arzu edilen bir durumdur. Çünkü işten ayrılan bir kişi, beraberinde işletme hakkında çok sayıda bilgiyi de götürür. Bunun sonucunda, bu bilgilerin rakip işletmelere kaptırılması kaçınılmazdır (Aksu, 1995: 57). Çalışanların örgütten ayrılmasında veya örgütte kalmalarında, kişilerarası ilişkiler de önemli bir rol oynamaktadır. İşbirliğinin ve güvenin olmadığı örgütlerde, verimli bir ekip çalışmasının varlığından söz etmek neredeyse imkansızdır (Akıncı, 2002: 14).

Hizmet sektörü açısından bakıldığında, otel işletmelerinde işgören devir oranının çok yüksek olduğu bilinmektedir. Bu, sadece işgören devir oranıyla sınırlı kalmayıp, kişilerde meslek değiştirme olarak da kendini göstermektedir. Bunun nedeni ise, turizm işletmelerinde çalışanların beklentilerinin tam olarak karşılanamaması olarak gösterilebilir (Öz, 2006: 123).

2.9.5. Yabancılaşma

İş tatminsizliği veya iş tatmin düzeyinin düşük olması, çalışanların işlerine yabancılaşmasına neden olarak, ilgisizliği ve uyumsuzluğu meydana getirmektedir (Akıncı, 2002: 7). Çalışanların örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması ve kendini çekmesi olarak ifade edilen yabancılaşma, bir çalışanın işe devam etmesi halinde bile kendisini örgütten soyutlanmış hissetmesine ve kendini örgütün bir üyesi olarak görmemesine sebep olmaktadır (Başaran, 1991: 207).

Çalışanın yabancılaşmasının en belirgin belirtileri; amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği, başka kişilerle temastan kaçınma, iletişim yetersizliği, bireyin kendisini zavallı ve çaresiz görmesi, ilgisizlik, can sıkıntısı, değişimlere direnç gösterme, sınırlı bir alternatif kullanmayla yapılan tercihler ve kararsızlık şeklinde sıralanması mümkündür. Yabancılaşmanın en önemli sebebi ise, çalışanlarda oluşan hayal kırıklıklarıyla beraber, olumsuz çalışma çevresi ve koşullarından kaynaklanan stres gösterilebilir (Şahin, 2007: 68).

Çalışanın yabancılaşması işine veya örgüte olabilir, ancak en kötü yabancılaşma şekli çalışanın kendisine yabancılaşması şeklidir. Örgüte yabancılaşan bir çalışan, örgüt tarafından kendisine verilen örgütsel ve/veya toplumsal konumu ve saygınlığı kabul etmemektedir. İçinde bulunduğu örgüt ve yaptığı işle gurur duymayan çalışan, özel yaşamında işiyle ilgili konular hakkında fazla söz etmekten kaçınır (Başaran, 1991: 208).

Beşeri ilişkilerin önemsenmesi; ekip çalışmasına gerekli özenin gösterilmesi; çalışanların yeteneklerini kullanmasına ve kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanması; çalışanların özel yaşamlarına saygı duyulması; adil bir ödül ve ceza sisteminin uygulanması; aşırı iş bölümünün yerine, işin anlamlı parçalara ayrılması; çalışma koşullarının iyileştirilmesi; monotonluğun giderilmesi adına iş rotasyonu, iş genişletme ve zenginleştirme yapılması; demokratik bir yönetim anlayışının benimsenmesi gibi alınabilecek tedbirler, örgütlerde yaşanan yabancılaşmanın önlenmesine yardımcı olacak tedbirlerdir (Yumuk, 2011: 66).

2.9.6. Diğer Tatminsizlik Sonuçları

Şikayetlerde artış, emekliliği düşünme, sendikalaşma, grevlerin artması, hırsızlık oranında artışlar, makine ve tesislere zarar verme veya sabotaj yapılması gibi ortaya çıkan bazı olumsuz sonuçlar, iş tatminsizliğinin çalışanlar ve örgüt üzerinde oluşturabileceği diğer sonuçlardır (Oksay, 2005: 42-43).

Yapılan açıklamalar ışığında iş tatmininin bireysel ve örgütsel düzeydeki hem olumlu hem de olumsuz sonuçları göz önüne alındığında, örgüt içinde çalışanların tatmin sağlamanın ne kadar önem taşıdığı görülmektedir. Bireyin fiziki ve psikolojik sağlığına, kişiliğine, performansına ve dolayısıyla verimliliğine etki eden iş tatmini, aynı zamanda örgütün de etkinliğine, sağlığına ve verimliliğine etki eden önemli bir unsurdur.

İş tatminine yönelik geliştirilmiş birçok ölçek (örneğin; Minnesota Tatmin Ölçeği, İş Tanımlama Ölçeği, Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli, Genel İş Tatmin Ölçeği, Porter İhtiyaç ve Tatmin Ölçeği, Kunin Yüz Çizelgesi Ölçeği, Brayfield ve Rothe Tatmin Ölçeği gibi) bulunmaktadır. Minnesota Tatmin Ölçeği, Porter İhtiyaç ve Tatmin Ölçeği, İş Tanımlama Ölçeği ve Kunin Yüz Çizelgesi Ölçeği, bu ölçeklerin içinde çok yaygın kullanımı olan belli başlı ölçeklerdir. Takip eden başlıklar altında, iş tatminini ölçmeye yönelik geliştirilmiş ve yaygın olarak kullanılan bu dört ölçek incelenmiştir.

2.10. İŞ TATMİNİNE YÖNELİK GELİŞTİRİLEN ve YAYGIN OLARAK KULLANILAN ÖLÇEKLER

İş tatmini, çalışanın işine karşı göstermiş olduğu bir tutum olduğundan, doğrudan gözlemlenebilen bir kavram değildir. Tutumlar, bireyin gözlemlenebilen davranışlarından, dolaylı olarak varsayılan ve o bireye atfedilen eğilimlerdir. Bu sebeple iş tatmini de, çalışanların vereceği bilgilere dayandığı için ölçümü oldukça zordur (Oksay, 2005: 65). Ancak, sosyal ve psikolojik alanlarda yapılan araştırmalarda bireyi etkileyen değişik etkenlere yer verilmesi ve bu çalışmalarda en azından katılımcıların demografik özelliklerinin göz önüne alınması, iş tatmininin ölçülmesini kolaylaştırmaktadır (Dil, 2005: 97).

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin tespit edilmesi ve bu anlamda çalışmalar yapılması, işletmeler açısından bazı faydalar sağlamaktadır. Bu faydaların en önemlisi, işletmede görev alan çalışanların genel iş tatmin düzeyleri hakkında yöneticilerin bilgi sahibi olarak, geleceğe yönelik etkin personel politikalarını belirlemede yaşadığı kolaylıktır (Arıkan, 2011: 72).

Endüstri ve örgüt psikolojisinin ilk yıllarında, çalışanlarla yapılan görüşmeler ve açık uçlu sorularla incelenmeye çalışılan iş tatmini, zamanla bir tutum ölçümü olarak, standart ölçme araçlarıyla incelenmeye başlanmıştır. İş tatminini ölçmek amacıyla, zamanla geliştirilmiş çeşitli değerlendirme ölçekleri, 1930'lu yıllarda yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Toker, 2006: 185). Bu amaçla yapılan araştırmalarda, standart iş tatmini ölçeklerinin (Minnesota Tatmin Ölçeği, İş Tanımlama Ölçeği, Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli, İş Tatmin Ölçeği, Herzberg Teorisi, Genel İş Tatmini Ölçeği, Porter İhtiyaç ve Tatmin Ölçeği, M. Dilber Tatmin Ölçeği, Michigan Örgütsel Değerlendirme Ölçeği, Brayfield ve Rothe Tatmin Ölçeği, Kritik Olaylar Tekniği, Yüz Çizelgesi vb.) yanı sıra, araştırmacıların kendilerinin geliştirmiş olduğu ölçekler de kullanılmıştır (Köroğlu, 2011: 266). Bu ölçeklerin sağladığı en önemli avantaj, çok sayıdaki çalışanın hızlı ve verimli bir şekilde değerlendirilebiliyor olmasıdır. Diğer önemli bir avantaj ise, aynı ölçeğin (anketin) pek çok farklı iş ve örgütteki çalışanlara uygulanabilmesidir. Böylelikle, belirli bir örgütte çalışanların iş tatmin düzeyleri tespit edilirken, aynı zamanda karşılaştırma fırsatı sağlamaktadır (Toker, 2006: 185).

2.10.1. Minnesota Tatmin Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire 1967)

İş tatmininin ölçülmesinde kullanılan, birçok otorite tarafından benimsenen ve en popüler ölçeklerden birisi olan Minnesota Tatmin Ölçeği (MSQ), 1967 yılında David J. Weiss, Rene V. Dawis ve George W. England tarafından geliştirilmiştir. Aslı Baycan, 1985 yılında bu ölçeği Türkçeye çevirmiş ve Türkiye'de de yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Oksay, 2005: 65; Toker, 2006: 187; Alkış, 2008: 92; Otur, 2008: 49). Bu ölçekte iş koşulları (örneğin; yönetim, yaratıcılık, insan ilişkileri, bağımsızlık, teknik denetim ve çalışma şartları gibi) ile çalışanların iş tatmini ilişkilendirilmektedir (Tarlan & Tütüncü, 2001: 148). Minnesota tatmin ölçeği, çalışanların işlerinin genel yapısı ve algı doğuran özellikleriyle tatmin sağlayan yönlerini analiz ederek, çalışanların işlerinden sağladığı tatmin ya da tatminsizliği ölçmede kullanılır (Zorlu Yücel, 2006: 108). İş tatminini, işle ilgili 20 farklı boyut üzerinden ölçen bu tatmin ölçeğinde, 100 ifadeden oluşan uzun form ve 20 ifadeden oluşan kısa form bulunmakta ve her iki form da işin 20 farklı boyutuyla ilgili sorular içermektedir (Pelit, 2008: 116-117). Diğer birçok tatmin ölçeklerine göre, daha ayrıntılı ve özel kesitleri olan Minnesota tatmin ölçeği, otel işletmeleri, seyahat acenteleri, bilgisayar işletmeleri ve benzer birçok sektör çalışanlarının iş tatmin ölçümleri için yaygın olarak kullanılmaktadır (Kaya, 2007: 359).

Çalışanların tatmini açısından esas alınan faktörler, içsel ve dışsal tatmin olmak üzere iki ana grupta toplanmaktadır (Otar, 2008: 49). 20 ifadeden oluşan kısa formda her bir ifade, iş tatmininin bir boyutunu temsil etmektedir. Kısa formdaki 12 ifade içsel faktörleri, diğer 8 ifade de dışsal faktörleri ölçmektedir (Vural Özkan, 2011: 215). İçsel tatmin; çalışanların yönetime olan bakış açısı, başarı, takdir edilme, çalışma ortamındaki bağımsızlık, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler, sorumluluk ve işin kendisiyle ilgili unsurlar gibi işin içsel niteliği ile ilgili boyutlardır. Dışsal tatmin ise; ücret, şirket politikaları, terfi imkanları ve çalışma koşulları gibi işin dışsal niteliği ile ilgili boyutlardır (Otar, 2008: 49; Vural Özkan, 2011: 215). Bu ölçekte yer alan her bir ifade için, “hiç memnun değilim”, “memnun değilim”, “kararsızım”, “memnunum” ve “çok memnunum” yanıtlarından oluşan 5’li likert tipi ölçek ile değerlendirilmektedir. Araştırmaya katılan katılımcılardan, bu ölçeğin ifadelerini ayrı ayrı değerlendirilmesi ve her bir ifade için kendine en uygun olan yanıtı işaretlemesi istenmektedir (Oksay, 2005: 65).

Sonuç olarak, çalışanların vermiş oldukları bilgilere göre, yapılan işin tatmin sağlayan yönlerinin bulunacağı gibi, çalışanların tatmin düzeyleri, tatmin ve tatminsizlik yaratan unsurların da ne olduğu tespit edilebilmektedir (Çelik Keleş, 2006: 85).

2.10.2. Porter İhtiyaç ve Tatmin Ölçeği (Porter Need and Satisfaction Questionnaire 1961)

Abraham Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanan İhtiyaç ve Tatmin Ölçeği (NSQ), 1961 yılında Lyman W. Porter tarafından geliştirilmiştir. Maslow hiyerarşisine göre, insan ihtiyaçları öncelikle fiziksel ve güven ihtiyaçları olan birincil ihtiyaçların ve daha sonra sevgi ihtiyaçları, saygı ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlar olan ikincil ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir (Tarlan & Tütüncü, 2001: 147).

Çalışanların iş ortamlarındaki güvenlik, yeme-içme gibi temel ihtiyaçlar konusundaki tatmin düzeyleri, hiyerarşik bir şekilde en alt düzeyden en üst düzeye doğru (1 “en az” ile 7 “en çok” arasında) derecelendirilir (Otar, 2008: 47).

Örnek (Pelit, 2008: 116);

İşinizdeki güvenlik duygusu (sayılardan birini daire içine alınız)

- | | |
|------------------------------------|--------------------------------|
| a. Şimdi ne kadar? | (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok) |
| b. Ne kadar olmalı? | (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok) |
| c. Bu benim için ne derece önemli? | (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok) |

Bu ankette kullanılan soru sorma tekniği, alt boyutlu ölçeklerin dezavantajlarını gidermek için iyi bir yöntemdir. Ankete katılan katılımcı, yaptığı işin belli bir yönünden ne kadar tatmin sağladığını (a) belirtirken, aynı zamanda işin o yönüyle ilgili beklentisi (b) konusunda da bilgi vermektedir (Vural Özkan, 2011: 214-215). Ayrıca, ölçülmek istenen ihtiyacın, çalışan açısından ne derece önem taşıdığı (c) da tespit edilmektedir (Otar, 2008: 48).

2.10.3. İş Tanımlama Ölçeği (Job Descriptive Index 1969)

İş tatminini ölçmeye yönelik kullanılan popüler yöntemlerden birisi olan İş Tanımlama Ölçeği (Endeksi), 1969 yılında Patricia C. Smith, Lorne M. Kendall ve Charles L. Hulin tarafından geliştirilmiştir (Tarlan & Tütüncü, 2001: 148; Dağdeviren Gözen, 2007: 35; Arslan, 2011: 103; Vural Özkan, 2011: 217). İş tanımlama ölçeği (JDI), 1997 yılında Canan Ergin tarafından “İş Betimlemesi Ölçeği” adıyla Türkçeye çevrilmiş, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Toker, 2006: 190).

Minnesota tatmin ölçeği gibi otel işletmeleri çalışanlarının, bilgisayar işletmeleri çalışanlarının, öğretim elemanlarının iş tatminlerinin ölçülmesinde yaygın olarak kullanılan iş tanımlama ölçeği; işin kendisi, ücret, denetim, yardımcı çalışanlar ve terfi olanakları gibi iş ile ilgili beş kesitin (iş, ücret, terfi, amirler ve çalışma arkadaşları) ölçülmesinde kullanılmaktadır (Kaya, 2007: 358). Toplamda 72 maddeden oluşan ölçekte, katılımcıların her bir maddede yer alan sıfat ya da cümleleri okuyarak, düşüncelerini “evet”, “hayır” ya da “emin değilim” şeklinde olan kutucuklardan birisini seçerek belirtmeleri istenmektedir. Beş boyuta ilişkin verilen bu cevaplar kategorilere göre hesaplanarak, katılımcının işin o boyutundan ne derecede tatmin sağladığı tespit edilmeye çalışılmaktadır (Pelit, 2008: 115).

İş Tanımlama Ölçeğinde işin doğasına yönelik örnek bir ifade (Dil, 2005: 98);

Şu anda yaptığınız işi düşünün. Aşağıdaki kelimeler veya ifadeler, işinizi ne kadar tanımlamaktadır? Her bir ifadenin yanındaki boşluğa şunları yazınız,

E Evet anlamında, eğer işinizi tanımlıyorsa

H Hayır anlamında, eğer işinizi tanımlamıyorsa

? Eğer Karar veremiyorsanız.

Şimdiki işinizde çalışmak;

_Monoton

_Tatmin edici

_İyi

şeklindedir.

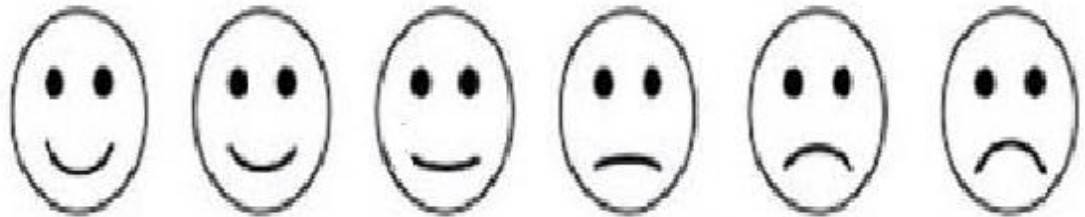
2.10.4. Genel Kıyaslama (Job In General) ve Kunin Yüz Çizelgesi Ölçeği (Kunin Faces Scale 1955)

Genel Kıyaslama (JIG) yöntemi, iş tanımlama ölçeğini geliştiren araştırmacılar tarafından geliştirilmiş ve iş tanımlama ölçeğinde olduğu gibi, genel kıyaslama yönteminde de “evet(E)”, “hayır(H)” ve “emin değilim(?)” şeklinde üçlü cevap formatı kullanılmaktadır. İş tanımlama ölçeği ile genel kıyaslama arasındaki fark; genel kıyaslama yönteminde çalışan kişinin işiyle ilgili tanımlamaları değil, işiyle ilgili duyguları temel alınmaktadır (Tarlan & Tütüncü, 2001: 148).

“Yüzler Ölçeği” olarak da bilinen ve tek maddeli bir iş tatmin ölçeği olan Kunin Yüz Çizelgesi Ölçeği, 1955 yılında Theodore Kunin tarafından geliştirilmiştir. Ölçek metinlerini okuyamayan katılımcılar için de oldukça pratik bir yöntem olan ölçekte, katılımcı işiyle ilgili hislerine en iyi şekilde karşılık gelen, gülümseyen yüzden çatık bir yüze kadar uzanan altı farklı yüz ifadesinden (bkz. Şekil: 16) birisini seçmektedir (Pelit, 2008: 116; Vural Özkan, 2011: 220). Kunin’in yüz çizelgesi ölçeğinin asıl amacı, çalışanların iş tatminleri üzerinde etkisi olan faktörlere karşı tutumlarının tespit edilmesidir (Otar, 2008: 48). Anketi cevaplayan katılımcı, iş, ücret, yönetim, yükselme olanakları ve çalışma arkadaşları gibi faktörlerle ilgili yöneltilen soruları, kendine en uygun olan yüz biçimini seçerek (Tarlan & Tütüncü, 2001: 148), bu faktörlere karşı olan duygularını belirtmektedir.

Duygusal düşünceler için sembolik oranlı ölçeklerin faydalarının teorik olarak kabul edilmesinde Kunin (1955)’in çalışmalarının yanında, Ekman & Freisen (1971), Izard (1971), Ekman (1972), Andrew & Whitney (1976) ve Neuberger & Allerbeck (1980)’in yaptığı çalışmalar da önemli katkılar sağlamıştır (Kaya, 2007: 358).

Şekil 16: Kunin Yüz Çizelgesi Örneği



2.11. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL GÜVEN ve İŞ TATMİNİ

Örgütsel güvenin sonuçlarından olan iş tatmini ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çoğu araştırmacının yapmış olduğu çalışmalar (örneğin; Blomqvist & Ståhle, 2000; Toprak, 2006; Perry & Mankin, 2007; Arslan, 2009; Omarov, 2009; Yılmaz & Sünbül, 2009; Çağlar, 2011; Koç & Yazıcıoğlu, 2011; Top, 2012; Yıldırım vd., 2012; vb.) sonucunda örgütsel güvenin yüksek olduğu örgütlerde iş tatmini düzeyinin de yüksek olması bu kanıyı destekler niteliktedir. Yüksek düzeylerde güvenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini, örgüt misyonunun etkin iletimi ve iş birliğinin gelişmesi ile yakından ilişkili olduğu da ortaya koyulmuştur (Afşar, 2013: 95). Genellikle hizmet sunulan otel işletmelerinde de, örgüt içinde yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve örgütün kendisine duyulan güven, çalışanların iş tatmin düzeylerini artırmaktadır.

İnsan faktörünün önemli bir rol oynadığı, genellikle hizmet üretilip, hizmet sunulan ve emek-yoğun bir sektör özelliği taşıyan otel işletmelerinde, çalışanların işlerinden sağladığı tatmin düzeyi büyük bir önem taşımaktadır. Hizmet satmak, herhangi bir mal satmaktan daha zor, daha yorucu ve daha kapsamlı olabilmektedir. Çünkü alıcı olan müşteri açısından bakıldığında, mallar görülebilir, test edilebilir ve bu mal müşteriyi tatmin edici cinsten ise satın alma gerçekleşir. Ancak hizmetin kendine has olan özelliklerinden dolayı, hizmetler satın alınmadan genellikle görülemez, denenemez ve depolanma özelliği olmadığı için üretim ile tüketim aynı zamanda yapılır. Hizmetlerin sunumu çalışanlar tarafından sağlanır ve otel işletmelerinde bu sunum çoğu zaman yoğun tempoda gerçekleşir. Bu işletmelerde, farklı istek ve ihtiyaçlara sahip olan müşteriler ile çalışanlar daima yüz yüze bir ilişki içindedir. Müşterilerin farklı istek ve ihtiyaçlara sahip olması, otel işletmelerinde hizmet sunumunun standart hale getirilmesinde büyük bir engel oluşturmaktadır. Ancak belli başlı genel kurallar (kılık-kıyafet, güler yüz, hitap şekilleri vb.) ile, hizmet bir nebze standart hale getirilerek müşteri memnuniyeti artırılmaya çalışılmaktadır. Otel çalışanları, yoğun çalışma temposuna ayak uyduramadıklarında ve yaptıkları iş beklentilerini karşılamadığında iş tatminsizliği yaşamaktadır. Bu olumsuz durum, çalışanların performansını ve verimliliklerini doğrudan etkilemektedir. Ayrıca işlerinden tatmin olmayan çalışanlar, çalışma arkadaşlarını, işletmeyi ve müşterileri de olumsuz etkilemektedir. Hizmet sunumlarında, müşteri tatmini genellikle güler yüz ile sağlanmaktadır. İşinde tatminsiz olan bir çalışan, zamanla özel hayatından da tatmin sağlayamayacak ve bu da çalışanın tutum ve davranışlarını değiştirecektir. Yüzünde yorgun, isteksiz, kızgın, telaşlı vb. bir ifade taşıyan çalışan, bu olumsuz durumu çevresine de hızla yayacaktır.

Genellikle otel işletmelerinin başarısı, çalışanlar tarafından müşterilere sunulan hizmetlerin kalitesi ile ölçülmektedir (Akçadağ & Özdemir, 2005: 168). Otel işletmelerinde, müşterilerin yüksek düzeyde tatmin sağlayarak konaklaması ve aynı tatmin düzeyi ile işletmeden ayrılması için çalışanların da işlerinden ve işletmeden aynı düzeyde tatmin sağlamaları gerekmektedir. Bu sebeple, çalışanların işlerinden tatmin sağlamaları için, yöneticilerden gerekli çabanın gösterilmesi beklenmektedir (Akıncı, 2002: 2). Çünkü çalışanlar, işletme sahipleri ve yöneticilerin davranışlarından önemli ölçüde etkilenmektedir (Koç & Yazıcıoğlu, 2011: 46). Herşeyden önce yöneticiler, çalışanların iş tatminini sağlamak ve yükseltmek için sahip oldukları önyargılardan kurtulmalıdır. Bu noktada, çalışanların sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda çalışanların bir sosyal yönünün olduğunu ve örgütlerde ekonomik beklentilerinin yanında farklı beklenti ve ihtiyaçlarını gidermek amacıyla çalışabileceklerini göz önünde bulundurmalıdır (Akıncı, 2002: 2). Örgütlerde kişilerarası güven duygusunun varlığı, çalışanların iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanlar birbirlerine, yöneticilerine ve örgütlerine güven duyduklarında ve aynı şekilde yöneticiler de çalışanlara güven duyduğunda ekip çalışması artarak, işletme faaliyetleri daha verimli olacaktır. Çalışanların sahip olduğu güven duygusu, işletme içinde ve dışında sosyal ilişkileri güçlendirerek, çalışanların hem yaptığı işten hem de özel yaşamlarından tatmin sağlamalarına yardımcı olmaktadır.

Örgütsel güven ve iş tatmini üzerine yapılmış araştırmalar incelendiğinde, güven ile tatmin arasında genellikle pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Muchinsky (1977: 602)'nin örgütsel iletişim, örgütsel iklim ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi bulmaya yönelik 695 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada, çalışanların yöneticilerine duyduğu güven düzeyinin, iş tatminleri üzerinde oldukça etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Driscoll (1978: 49-50)'un, iş tatmini belirleyicilerinden olan güven ve kararlara katılım üzerine, 109 öğretim üyesi ile yaptığı çalışmada güven, katılım ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Lagace (1991: 55)'in satış yöneticileri ve satış görevlileri arasındaki karşılıklı güven üzerine yapmış olduğu keşif çalışmasında, iki taraf arasındaki güvenin, satış görevlilerinin tatmini üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996: 290)'ın, çalışanların tatmin, bağlılık, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının belirleyicileri gibi dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik, farklı sektör ve farklı iş pozisyonlarından 1539 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, tatmin ile güven arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir.

Pillai, Schriesheim ve Williams (1999: 922)'in, adalet algıları ve güven üzerine 192 ve 155 kişiden oluşan iki grup üzerinde yaptığı iki örnek çalışmanın sonuçlarına göre, iş tatmini ile güven arasında ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Cunningham ve MacGregor (2000: 1575) tarafından, iş tatmini ve performansla ilgili olarak iş tamamlayıcı yapıların dizaynı ve güven üzerine, İngiliz Kolumbiyası'nda telefon endüstrisinde 535 çalışan ve Kanada'da servis istasyonlarında 230 çalışan ile yapılan araştırma sonuçlarında da güven ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Konovsky (2000: 497), prosedürle ilgili adalet ve bu adaletin ticari kuruluşlar üzerine olan etkilerini konu aldığı çalışmasında, bağlılık, güven ve tatmin arasında bir ilişkinin olduğunu belirtmektedir.

Bu açıklamalar ışığında, otel işletmelerinde çalışan kişilerin yaptığı işin niteliği, çalışma ortamları ve koşulları gibi faktörlerin yanı sıra çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile arasındaki güven duygusu ve düzeyi, çalışanların tatmin düzeylerini doğrudan etkilemektedir. Örgüt içinde açık ve net bilgi akışının sağlanması, yönetimin adil ve dürüst tavrı, çalışanların işleriyle ilgili kararlara katılımının sağlanması, ödül ve ceza sisteminin adaletli yapılması, yönetim tarafından her bir çalışana eşit yaklaşım, çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi etkenler çalışanlarda güven duygusunu geliştirmekte ve dolayısıyla iş tatmin düzeylerini artırmaktadır.

2.12. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın uygulandığı evren ve örneklem, araştırmada kullanılan verilerin toplanma yöntemi ve toplanan bu verilerin analizlerine ait açıklamalar Araştırmanın Yöntemi ana başlığı altında incelenmektedir.

Araştırmanın bağımlı değişkenleri çalışanların algılamış olduğu örgütsel güven ile işlerinden sağladıkları iş tatmin düzeyleridir. Bağımsız değişkenler ise katılımcıların demografik (yaş, cinsiyet, medeni durum, sektördeki toplam çalışma süresi, işletmedeki toplam çalışma süresi, eğitim durumu, aylık gelir ve çalışılan bölüm) özellikleridir. Bu kapsamda çalışmanın ayrıntılı analiz ve yorumları üçüncü bölüm olan “Araştırma Bulguları ve Yorumları” bölümünde açıklanmaktadır.

2.12.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 2014 yılının Nisan ayında Afyonkarahisar'da termal otel ve Ankara'da şehir otel işletmelerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Araştırma alanının çok geniş olması ve her otel işletmesinde çalışan personele ulaşmanın hem zaman hem de maliyet açısından çok zor olması nedeniyle, araştırma evreni üzerinden kolayda örneklem alma yöntemine başvurulmuştur. Bu yöntemle, Afyonkarahisar'da hizmet veren beş yıldızlı 8 termal otel işletmesinde ve Ankara'da hizmet veren 6'sı beş yıldızlı ve 5'i dört yıldızlı olmak üzere 11 şehir otel işletmesinde çalışan toplam 408 işgören araştırmanın örneklemine oluşturmaktadır. Geri toplanan toplam 487 adet anket formundan, eksik doldurulduğu ve araştırmaya uygun görülmediği için 79 adedi elenerek, Afyonkarahisar'daki termal otel işletmelerinden 195 ve Ankara'daki şehir otel işletmelerinden 213 adet anket formu değerlendirmeye uygun bulunmuştur.

Turizm sektörünün sezonluk özellik taşımasından dolayı, yılın oniki ayı faaliyet gösteren otel işletmelerinde, sezon dışı dönemler için genellikle en kalifiye olan çalışanların istihdamı devam etmektedir. Ayrıca, çalışanların sezonda çok yoğun tempoda çalışmak zorunda oldukları ve dolayısıyla bu yoğun tempoda araştırmaya olan katılımın az olabileceği varsayımı ile, araştırmanın en uygun zaman olarak Nisan ayında yapılabileceği düşünülmüştür.

2.12.2. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmanın amacı kapsamında şehir ve termal otel işletmelerinde çalışan personel üzerinde anket çalışması yapılmış ve işgörenlerin algıladığı örgütsel güven düzeyleri ile işlerinden sağladıkları iş tatmin düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Söz konusu anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin ifadeler, ikinci bölümde çalışanların işlerinden duyduğu tatmin düzeyini ölçmeye yönelik ifadeler ve son bölüm olan üçüncü bölümde ise çalışanların algılamış olduğu örgütsel güven düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketler, katılımcılara yüz yüze görüşülerek ulaştırılmıştır.

Çalışanların genel iş tatminini ölçmeye yönelik, 1967 yılında Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilen Minnesota iş tatmin ölçeği (kısa form) kullanılmıştır. Minnesota kısa form tatmin ölçeğinde, 12'si içsel faktör ve 8'i dışsal faktör olmak üzere toplam 20 ifade yer almaktadır. Çalışanların örgütsel güven düzeylerini ölçmeye yönelik kullanılan soru formu, Omarov (2009)'un geliştirmiş olduğu örgütsel güven anketinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu soru formunda ise yöneticiye duyulan güveni ölçmeye yönelik 10,

çalışma arkadaşlarına duyulan güveni ölçmeye yönelik 5 ve örgütün kendisine duyulan güveni ölçmeye yönelik 7 soru olmak üzere toplamda 22 ifade yer almaktadır.

Örgütsel güven ve iş tatmin düzeylerini ölçmeye yönelik olan anketin ikinci ve üçüncü bölümünde, 5'li likert tipi değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. Bu likert tipine göre değerlendirmeler; “Tamamen Katılıyorum” ifadesi için “5”, “Katılıyorum” ifadesi için “4”, “Kararsızım” ifadesi için “3”, “Katılmıyorum” ifadesi için “2” ve “Tamamen Katılmıyorum” ifadesi için “1” puan verilerek gerçekleştirilmiştir.

Ölçeklerin güvenilirliğine ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre iş tatmin ölçeği, $\alpha : 0,917$ ve örgütsel güven ölçeği $\alpha : 0,945$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerler dikkate alındığında ölçeklerin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir.

2.12.3. Verilerin Analizi

Anket formlarından elde edilen veriler, bilgisayar ortamında SPSS (The Statistical Packet for the Social Sciences) 18 programına kodlanarak girilmiş ve bu program kullanılarak analiz edilmiştir.

Anketler aracılığıyla toplanan verilerin istatistiki analizleri için; örneklem grubunun özelliklerinin belirlenmesi için frekans ve yüzde hesaplamaları, değişkenler arasındaki farklılaşma için t-testi ve anova testi, algılanan örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkinin şiddetini belirlemek için ise korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizlere ve yorumlarına, üçüncü bölümde ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde güven, örgütsel güven, örgütsel güveni etkileyen faktörler, örgütsel güvenin alt boyutları, faydaları, sonuçları ve güvensizlik kavramı; iş tatmini, tatminsizliği, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini teorileri, tatmin ve tatminsizliğin sonuçları, tatmin ölçekleri, otel işletmelerinde örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisi, ve son olarak araştırmanın yöntemi (evren ve örneklemi, veri toplama yöntemi ve verilerin analizi) hakkında geniş bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın takip eden üçüncü bölümünde ise, araştırmanın bulguları ve yorumları yer almaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA BULGULARI ve YORUMLARI

Araştırmanın bu bölümünde, otel çalışanlarına uygulanmış olan anketlerle elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumları yer almaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların sırasıyla demografik özellikleri, örgütsel güven ve iş tatmini sonuçlarıyla ilgili tanımlayıcı istatistikleri ve bu iki değişken arasındaki ilişki incelenmiştir.

3.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Örnekleme oluşturan 408 otel çalışanının yaş, cinsiyet, medeni durumu, sektördeki ve işletmedeki toplam çalışma süreleri, eğitim durumları, ortalama aylık geliri ve çalıştıkları bölümlere göre dağılımları **Tablo 9**'da verilmiştir.

Araştırmaya dahil olan katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında, en fazla katılımın %38,7 ile 24–29 yaş aralığında olan katılımcıların sağladığı ve en az katılımın ise %0,2 ile 54-59 yaş aralığı grubu olduğu görülmektedir. Diğer yaş gruplarına bakıldığında sırasıyla, %22,3 ile 30-35, %18,6 ile 18-23, %11,8 ile 36-41, %6,1 ile 42-47 ve %2,2 ile 48-53 yaş aralığında olanlar gelmektedir.

Cinsiyet durumlarına göre %37,3'ü kadınlardan ve %62,7'si erkeklerden oluşmaktadır. Medeni durumları incelendiğinde, %45,1'i bekar, %39,2'si evli ve çocuklu, %13,7'si evli fakat çocuğu bulunmayan ve %2,0'si diğer olarak ifade edilen dul veya evli olmamalarına rağmen birlikte yaşayan çocuklu ve/veya çocuksuz kişiler olduğu ortaya çıkmaktadır.

Turizm sektöründe toplam çalışma yılı olarak 0-3 yıl arası çalışanlar, %32,6 ile çoğunluğu oluştururken, 20 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların ise sadece %2,7'lik bir orana sahip olduğu görülmektedir. Sektördeki çalışma süresine göre diğer gruplar sırasıyla, %29,2 ile 4-7 yıl arası, %21,6 ile 8-11 yıl arası, %11,0 ile 12-15 yıl arası ve %2,9 ile 16-19 yıl arasıdır. Çalıştıkları işletmede 0-3 yıl arası çalışan katılımcılar %60,8 ile en fazla orana sahipken, 4-7 yıl arası %25,7, 8-11 yıl arası %9,6, 12-15 yıl arası ve 16-19 yıl arası %1,5, ve 20 yıl ve üzeri çalışan katılımcılar ise %1,0'lik bir orana sahiptir.

Tablo 9: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular (n=408)

DEĞİŞKENLER	GRUPLAR	f	%
Yaş	18 – 23 yaş arası	76	18,6
	24 – 29 yaş arası	158	38,7
	30 – 35 yaş arası	91	22,3
	36 – 41 yaş arası	48	11,8
	42 – 47 yaş arası	25	6,1
	48 – 53 yaş arası	9	2,2
	54 – 59 yaş arası	1	0,2
Cinsiyet	Kadın	152	37,3
	Erkek	256	62,7
Medeni Durum	Evli ve Çocuklu	160	39,2
	Evli ve Çocuksuz	56	13,7
	Bekar	184	45,1
	Diğer	8	2,0
Sektördeki Toplam Çalışma Süresi	0 – 3 yıl arası	133	32,6
	4 – 7 yıl arası	119	29,2
	8 – 11 yıl arası	88	21,6
	12 – 15 yıl arası	45	11,0
	16 – 19 yıl arası	12	2,9
	20 yıl ve üzeri	11	2,7
İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi	0 – 3 yıl arası	248	60,8
	4 – 7 yıl arası	105	25,7
	8 – 11 yıl arası	39	9,6
	12 – 15 yıl arası	6	1,5
	16 – 19 yıl arası	6	1,5
	20 yıl ve üzeri	4	1,0
Eğitim Durumu	İlkokul	20	4,9
	İlköğretim	45	11,0
	Lise	194	47,5
	Üniversite	136	33,3
	Lisansüstü	13	3,2
Ortalama Aylık Gelir (TL)	750 – 1000	175	42,9
	1001 – 2000	183	44,9
	2001 – 3000	43	10,5
	3001 – 4000	3	0,7
	4001 ve üzeri	4	1,0
Çalışılan Bölüm	Kat Hizmetleri	78	19,1
	Önbüro	95	23,3
	F & B (Restoran, Bar - Mutfak)	132	32,4
	Teknik Servis	30	7,4
	Muhasebe	43	10,5
	Güvenlik	8	2,0
	SPA (Wellness, masaj, fitness vb.)	22	5,4

Çalışanların eğitim durumları göz önüne alındığında, %47,5 ile en fazla lise mezunu katılımcılar bulunurken, %33,3 ile üniversite, %11 ile ilköğretim, %4,9 ile ilkokul ve %3,2 ile en az lisansüstü eğitim almış katılımcı bulunmaktadır.

Katılımcıların %44,9'unun ortalama olarak aylık 1001-2000 TL arasında ve %42,9'unun aylık 750-1000 TL arasında gelir elde ettiği sonucu dikkat çekmektedir. Diğer gruplara bakıldığında, katılımcıların %10,5'inin 2001-3000 TL arası, %1'inin 4001 TL ve üzeri gelir elde ettiği görülmektedir. 3001-4000 TL arası gelir elde edenlerin oranı ise %0,7'dir.

Katılımcılar otel işletmelerinde çalıştıkları bölüme göre incelendiğinde ise, en fazla katılımın %32,4 ile F & B (Restoran, Bar ve Mutfak) bölümünde çalışanların oluşturduğu ve sırasıyla %23,3 ile önbüro bölümü, %19,1 ile kat hizmetleri bölümü, %10,5 ile muhasebe bölümü, %7,4 ile teknik servis bölümü, %5,4 ile SPA bölümü ve en az katılımın %2 ile güvenlik bölümü çalışanlarının oluşturduğu görülmektedir.

3.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel güven algılarını belirlemeye yönelik uygulanan örgütsel güven anket formunda yer alan her bir ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri **Tablo 10**'da ayrıntılı olarak verilmiştir. Ayrıca çalışanların örgütsel güven algılarına ilişkin bulgu ve yorumları, örgütsel güvenin alt boyutları ve katılımcıların ifadelerine katılım düzeyine göre düşükten yükseğe doğru sıralanmıştır.

Araştırmaya katılanların en düşük düzeyde katıldıkları ifade, $\bar{x}=3,43$ aritmetik ortalama ile “çalıştığım şirket sorunlarımla ilgileniyor” ifadesi olmuştur. Bu ifadeye, katılımcıların %9,8'i “tamamen katılmıyorum”, %13,0'ü “katılmıyorum”, %24,0'ü “kararsızım”, %30,4'ü “katılıyorum” ve %22,8'i ise “tamamen katılıyorum” seçeneğini işaretlemiştir. Söz konusu ifadenin, işletmelerin çalışanlara karşı uygulamış olduğu politika ile ilgili olduğu göz önüne alındığında, işletmelerin bu konuda çalışanların beklentilerini yeterince karşılayamadığı söylenebilir.

“İşimi iyi yaptığım takdirde şirket beni ödüllendiriyor ve bana destek oluyor” ifadesine ($\bar{x}=3,47$) verilen yanıtlar incelendiğinde, katılımcıların %9,3'ü “tamamen katılmıyorum”, %14,5'i “katılmıyorum”, %21,8'i “kararsızım”, %28,9'u “katılıyorum” ve %25,5'i ise “tamamen katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu sonuca göre çalışanların işlerini iyi yapması halinde bile, işletmelerin bir kısmının buna kayıtsız kaldığı yorumu yapılabilir.

“Çalıştığım şirketin çalışanlarla ilgili politikalarına güveniyorum” ifadesine ($\bar{x}=3,50$) verilen yanıtlara göre, katılımcıların %56,2’sinin güven duyduğu, %20,4’ünün güven duymadığı ve %23,5’inin de kararsız olduğu görülmektedir. Bu da, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun kendileriyle ilgili politikalar hakkında örgütlerine güven duyduğunu göstermektedir.

“Çalıştığım şirket, verdiği vaatleri her zaman yerine getiriyor” ifadesini ($\bar{x}=3,54$) katılımcıların %20,1’i olumsuz yanıtlarken, %55,1’i olumlu yanıtlamış ve %24,8’i ise kararsız olduğunu belirtmiştir. İfadeye verilen yanıtlara göre araştırma kapsamındaki işletmelerin çoğunun, verilen vaatleri yerine getirme konusunda çalışanların güvenini tam anlamıyla kazanabilmiş oldukları söylenemez.

“Çalışanlara karşı dürüst olunduğu konusunda, çalıştığım şirkete güveniyorum” ifadesinde ($\bar{x}=3,55$) katılımcıların %55,7’si çalıştığı şirkete güven duyarken. %18,2’si güven duymamaktadır. Geriye kalan %26,2 oranındaki çalışanlar ise kararsız olduklarını belirtmiştir. Güven ilişkilerinde tarafların adil ve dürüst olması, güven düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. Bu durumda araştırmaya konu olan otel işletmelerinin yarısından fazlasının çalışanlarına karşı dürüst davrandığı söylenebilir.

“Çalıştığım şirket, ihtiyacım olduğunda bana her zaman destek oluyor” ($\bar{x}=3,57$) ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde, katılımcıların %56,2’si çalıştıkları şirketin kendilerine destek olduğunu belirtmiş, %18,3’ü bu konuda çalıştıkları şirkete güvenmediklerini ve %25,5’i ise kararsız olduklarını belirtmiştir. Bu sonuca göre, katılımcıların yarısından fazlasının bu konuda çalıştığı şirkete güven duyduğu görülmektedir.

Çalışanların örgüte olan güven düzeylerini ölçmek amacıyla yöneltile yedi sorudan sonuncu olan “Çalıştığım şirket her zaman bana adil davranıyor” ($\bar{x}=3,59$) ifadesinde ise katılımcıların %57,4’ünün kendilerine adil davrandığını düşündüğü ve %17,4’ünün ise kendilerine adil davranılmadığını düşündüğü görülmektedir. Araştırmaya dahil edilen otel işletmelerinin birçoğunda çalışanlara adil davranıldığı söylenebilir.

Çalışanların örgüte duyduğu güven düzeylerinin genel olarak yüksek olmasına karşılık, örgütsel güvenin diğer alt boyutları olan yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven düzeylerine göre düşük olduğu görülmektedir. Bu durumda katılımcılar, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına daha yüksek düzeyde güven duymaktadır.

Tablo 10: Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarına Yönelik Frekans, Yüzde Dağılımları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n=408)

	(ÖRGÜTSEL GÜVEN)	Dağılım	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katıyorum	Tamamen Katıyorum	$\bar{x}$	s.s.
1	İşle ilgili yeterli seviyede bilgi ve beceri sahibi olduğum konusunda yöneticime güveniyorum.	f	6	29	77	159	137	3,96	0,97
		%	1,5	7,1	18,9	39,0	33,6		
2	İşle ilgili doğru kararlar alacağı konusunda yöneticime güveniyorum.	f	11	38	85	155	119	3,82	1,04
		%	2,7	9,3	20,8	38,0	29,2		
3	İşile ilgili görevlerini tam olarak yerine getirme konusunda yöneticime güveniyorum.	f	7	37	81	155	128	3,88	1,01
		%	1,7	9,1	19,9	38,0	31,4		
4	Verdiği sözleri yerine getirme konusunda yöneticime güveniyorum.	f	16	38	87	168	99	3,73	1,05
		%	3,9	9,3	21,3	41,2	24,3		
5	Yöneticimin söyledikleri ile yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.	f	15	48	100	143	102	3,66	1,09
		%	3,7	11,8	24,5	35,0	25,0		
6	Çalışanlar tarafından yardıma ihtiyaç duyulduğunda, yöneticim destekleyici ve yardımseverdir.	f	17	41	87	143	120	3,75	1,11
		%	4,2	10,0	21,3	35,0	29,4		
7	Herhangi bir konuda yöneticimin bana söylediklerinin doğru olduğuna güveniyorum.	f	15	42	99	136	116	3,73	1,10
		%	3,7	10,3	24,3	33,3	28,4		
8	İşimle ilgili konuları yöneticime rahatlıkla söyleyebiliyorum.	f	25	37	82	130	134	3,76	1,18
		%	6,1	9,1	20,1	31,9	32,8		
9	Yöneticimin işleri, sorunsuzca ve kolayca yapabileceğine güveniyorum.	f	12	41	89	140	126	3,80	1,08
		%	2,9	10,0	21,8	34,3	30,9		
10	Yöneticim, işle ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.	f	28	51	95	133	101	3,56	1,19
		%	6,9	12,5	23,3	32,6	24,8		
11	İşle ilgili herhangi bir sorunla karşılaştığımda, diğer çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceğine inanıyorum.	f	18	34	82	140	134	3,83	1,11
		%	4,4	8,3	20,1	34,3	32,8		
12	İşlerini en iyi şekilde yaptıkları/yapacakları konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum.	f	14	33	83	148	130	3,85	1,07
		%	3,4	8,1	20,3	36,3	31,9		
13	Çalışma arkadaşlarım, yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.	f	14	33	97	133	131	3,82	1,08
		%	3,4	8,1	23,8	32,6	32,1		
14	Dikkat isteyen işlerde, işimi zorlaştırmayacakları konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum.	f	14	27	102	128	137	3,85	1,07
		%	3,4	6,6	25,0	31,4	33,6		
15	İşinde uzman olma konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum.	f	16	32	98	147	115	3,77	1,07
		%	3,9	7,8	24,0	36,0	28,2		
16	Çalıştığım şirket bana her zaman adil davranıyor.	f	20	51	103	137	97	3,59	1,13
		%	4,9	12,5	25,2	33,6	23,8		
17	Çalıştığım şirket, verdiği vaatleri her zaman yerine getiriyor.	f	21	61	101	125	100	3,54	1,16
		%	5,1	15,0	24,8	30,6	24,5		
18	Çalıştığım şirket, ihtiyacım olduğunda bana her zaman destek oluyor.	f	23	52	104	128	101	3,57	1,16
		%	5,6	12,7	25,5	31,4	24,8		
19	Çalışanlara karşı dürüst olduğum konusunda, çalıştığım şirkete güveniyorum.	f	26	48	107	130	97	3,55	1,16
		%	6,4	11,8	26,2	31,9	23,8		
20	İşimi iyi yaptığım takdirde, şirket beni ödüllendiriyor ve bana destek oluyor.	f	38	59	89	118	104	3,47	1,27
		%	9,3	14,5	21,8	28,9	25,5		
21	Çalıştığım şirket, sorunlarımla ilgileniyor.	f	40	53	98	124	93	3,43	1,25
		%	9,8	13,0	24,0	30,4	22,8		
22	Çalıştığım şirketin çalışanlarla ilgili politikalarına güveniyorum.	f	44	39	96	128	101	3,50	1,26
		%	10,8	9,6	23,5	31,4	24,8		

Örgütsel güven ölçeğinin bir diğer alt boyutu olan çalışma arkadaşlarına güven düzeyinin ölçülmesiyle ilgili olarak yöneltilen beş ifadeden, en az aritmetik ($\bar{x}=3,77$) ortalamaya sahip olan; “işinde uzman olma konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum” ifadesidir. Söz konusu ifadeye verilen yanıtlara göre, çalışanların %64,2’si bu ifadeye katılmakta ve %11,7’si ise katılmamaktadır. Bu oranlara göre, katılımcıların büyük bir bölümünün, çalışma arkadaşlarına profesyonel olarak çalıştıkları konusunda güven duyduğu söylenebilir. Ayrıca, bu sonuca göre araştırmanın yapıldığı otel işletmelerinin büyük bir bölümünde yüksek seviyede sosyal ilişkilerin ve iletişimin varlığından söz edilebilir.

“Çalışma arkadaşlarım, yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar” ($\bar{x}=3,82$) ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde, katılımcıların %64,7’si bu ifadeye katılırken; %11,5’i katılmamaktadır. Geriye kalan %23,8 oranında katılımcı ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmiştir. Bu ifadeye katılımın yüksek olması, otel işletmelerinin büyük bir bölümünde, işlerin yapılması sırasında yöneticiler ortalıkta olmasa da, genellikle çalışanların sorumluluklarını yerine getirdiklerini göstermektedir.

Örgüt içindeki yardımseverlik ve ekip çalışması ile ilgili olan “işle ilgili herhangi bir sorunla karşılaştığımda, diğer çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceğine inanıyorum” ($\bar{x}=3,83$) ifadesine katılımcıların %67,1’i olumlu, %12,7’si ise olumsuz yanıt vermiştir. Bu ifadeye verilen olumlu yanıtların oranı göz önüne alındığında, araştırma kapsamındaki işletmelerin çoğunda, yardımsever ve ekip çalışmasına yatkın çalışanların olduğu kanısına varılabilir.

Çalışma arkadaşlarına güven boyutuyla ilgili olarak, en yüksek katılımın olduğu iki ifadenin aynı aritmetik ortalamaya ($\bar{x}=3,85$) sahip olduğu görülmektedir. “İşlerini en iyi şekilde yaptıkları/yapacakları konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum” ifadesine katılan katılımcı oranı %68,2 ve bu ifadeye katılmayan katılımcı oranı %11,5 iken; “dikkat isteyen işlerde, işimi zorlaştırmayacakları konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum” ifadesine katılan katılımcı oranı %65,0 ve aynı ifadeye katılmayan katılımcı oranı ise %10,0’dur. Bu oranların yüksek çıkması, çalışanların örgüt içinde beraber çalıştığı diğer çalışma arkadaşlarına olan güven düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Genel örgütsel güven ölçeğinde, $\bar{x}=3,96$ aritmetik ortalamayla en yüksek katılım durumunu gösteren ifade, yöneticiye güven faktöründe “işle ilgili yeterli seviyede bilgi ve beceri sahibi olduğu konusunda yöneticime güveniyorum” ifadesidir. Katılımcıların %72,6’sı yeterli seviyede bilgi ve beceriye sahip olduğu konusunda yöneticilerine güvenmektedir. Katılımcıların %8,6’sı ise bu konuda güven sahibi olmadığını belirtmiştir.

Yöneticiye olan güven düzeyinin ölçülmesiyle ilgili olan ifadelerden, %57,4 katılım oranıyla katılımın en az ($\bar{x}=3,56$) olduğu ifade ise “yöneticim, işle ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor” ifadesidir. Katılımcıların %19,4’ü bu ifadeye katılmadığını belirtmiştir. Bu oran dikkate alındığında bazı otel işletmelerinde, çalışanların kararlara katılımının çok fazla gerçekleşmediği söylenebilir.

“Yöneticimin söyledikleri ile yaptıkları birbiriyle tutarlıdır” ($\bar{x}=3,66$) ifadesine, çalışanların %60,0’ı katılırken %15,5’i katılmamaktadır. Bu ifadeyle benzerlik gösteren “verdiği sözleri yerine getirme konusunda yöneticime güveniyorum” ($\bar{x}=3,73$) ifadesine bakıldığında, katılımcıların %65,5’i olumlu; %13,2’si ise olumsuz yanıt vermiştir. Örgüte güven boyutuyla ilgili olan “çalıştığım şirket verdiği vaatleri her zaman yerine getiriyor” ($\bar{x}=3,54$) ifadesi ile karşılaştırma yapıldığında, çalışanların büyük bir bölümünün verilen vaatlerin yerine getirilmesi konusunda ve yöneticilerin tutarlı davranışlar sergilemeleri konusunda fazla güven sahibi olmadıkları gözlemlenmektedir.

“Herhangi bir konuda yöneticimin bana söylediklerinin doğru olduğuna güveniyorum” ($\bar{x}=3,73$) ifadesine katılım oranı %61,7’dir. Bu oranla araştırma dahilindeki otel işletmelerinin büyük bir çoğunluğunda ast-üst ilişkilerinin olumlu yönde gerçekleştiği söylenebilir. Katılımcıların %14,0’ü ise bu ifadeye olumsuz yanıt vermiştir. Söz konusu işletmelerde ast-üst ilişkilerinin iyi yönde işlediğini gösteren iki ifade daha bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; $\bar{x}=3,76$ aritmetik ortalamayla “işimle ilgili konuları yöneticime rahatlıkla söyleyebiliyorum” ifadesidir. Bu ifadeye olumlu yanıt veren katılımcıların oranı %64,7 iken, olumsuz yanıt verenlerin oranı ise %15,2’dir. İkinci ifade; $\bar{x}=3,75$ aritmetik ortalamayla “çalışanlar tarafından yardıma ihtiyaç duyulduğunda, yöneticim destekleyici ve yardımseverdir” ifadesidir. Katılımcıların %64,4’ü bu ifadeye katılmakta ve %14,2’si katılmamaktadır.

Yöneticiye güven düzeyinin ölçülmesiyle ilgili olan son üç ifade incelendiğinde, bu ifadelerin yöneticinin işle ilgili sahip olduğu bilgi, beceri ve yönetme becerileriyle ilgili olduğu görülmektedir. Bu ifadeler sırasıyla; %65,2 olumlu ve %12,9 olumsuz yönde katılımın gerçekleştiği “yöneticimin , işleri sorunsuzca ve kolayca yapabileceğine güveniyorum” ($\bar{x}=3,80$) ifadesi; %67,2 olumlu ve %12,0 olumsuz yönde katılımın gerçekleştiği “işle ilgili doğru kararlar alacağı konusunda yöneticime güveniyorum” ($\bar{x}=3,82$) ifadesi; ve son olarak %69,4 olumlu ve %10,8 olumsuz yönde katılımın gerçekleştiği “işiyile ilgili görevlerini yerine getirme konusunda yöneticime güveniyorum” ($\bar{x}=3,88$) ifadesidir.

Bu ifadelere verilen yanıtlardan, araştırmaya katılan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına yüksek düzeyde güven duyarken; içinde bulundukları örgüte, bir diğer ifadeyle çalıştıkları işletmeye ve politikalarına daha düşük düzeyde güven duydukları anlaşılmaktadır.

3.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işlerinden sağlamış oldukları iş tatmin düzeylerini belirlemeye yönelik uygulanan Minnesota Tatmin Ölçeği kısa formunda yer alan her bir ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri **Tablo 11**'de ayrıntılı olarak verilmiştir. Ayrıca, konuya ilişkin elde edilen bulgular ve yorumları, içsel ve dışsal faktörler açısından sırasıyla aşağıda yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların en az düzeyde katıldıkları ifade olarak $\bar{x} = 3,39$ aritmetik ortalama ile “aldığım ücretin, yaptığım işin karşılığı olduğunu düşünüyorum” ifadesidir. Minnesota tatmin ölçeğinde içsel faktörler kapsamında yöneltilen bu ifadeye katılımcıların %26,2’si katılmadığını ve %50,4’ü ise katıldığını belirtmiştir. %23,3’ü kararsız olduğunu belirterek, bu ifadeye ne katılmış ne de katılmamıştır. Genel olarak hangi sektörde olursa olsun, insanlar yaptığı işten daha fazla kazanç elde etmek isterler. Buna bağlı olarak genellikle çalışanlar aldığı ücretten çok fazla tatmin olmazlar. Söz konusu ifadenin sonuçlarına bakıldığında, çalışanların büyük bir bölümünün de aldığı ücrete karşı tepki gösterdiği söylenebilir.

İçsel faktörlerde katılımın düşük olduğu bir diğer ifade, çalışılan işletmedeki çalışma koşulları ile ilgilidir. “İşimi yerine getirirken işin yapılması esnasındaki koşulların işimin yerine getirilmesine uygun olduğunu düşünüyorum” ($\bar{x}=3,71$) ifadesine verilen yanıtlara göre, katılımcıların %15,9’u katılmamakta, %23,8’i kararsız ve %60,3’ü ise katılmaktadır. Bu sonuçlar, bazı otel işletmelerinde işlerin sorunsuz yapılmasına olanak sağlayan çalışma koşullarının çok elverişli olmadığını göstermektedir.

İşletmedeki yükselme olanakları ve işletmenin kişiye kazandırdığı saygınlıkla ilgili olan ifadelere ($\bar{x}=3,82$) verilen yanıtlar incelendiğinde; katılımcıların %68,7’si yaptıkları işte yükselme olanaklarının olduğunu düşünürken, katılımcıların %65,7’si ise çalıştıkları işletmenin kendilerine hem işletmede hem de kendi çevrelerinde saygınlık kazandırdığını düşünmektedir. İşinde yükselme olanağı olmadığını düşünen işgörenlerin oranı %13,5 ve işletmenin saygınlık kazandırdığını düşünmeyen işgörenlerin oranı ise %13,7’dir.

Tablo 11: Katılımcıların İş Tatmin Düzeylerine Yönelik Frekans, Yüzde Dağılımları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n=408)

	(İŞ TATMİNİ)	Dağılım	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	$\bar{x}$	s.s.
1	İşimin gerektirdiği beceri, bilgi ve yeteneğe sahip olduğumu düşünüyorum.	f	9	7	32	135	225	4,37	0,87
		%	2,2	1,7	7,8	33,1	55,1		
2	İşimde sürekli olarak görevim dahilindeki işleri yerine getirmekle uğraşıyorum.	f	10	14	38	138	208	4,27	0,94
		%	2,5	3,4	9,3	33,8	51		
3	Sorumluluğum dahilindeki işleri başarıyla yerine getiriyorum.	f	7	17	31	115	238	4,37	0,92
		%	1,7	4,2	7,6	28,2	58,3		
4	İşimi yalnız başıma bağımsız olarak yapabilme şansına sahibim.	f	12	24	60	129	183	4,10	1,04
		%	2,9	5,9	14,7	31,6	44,9		
5	Vicdanıma ve iş etiğine aykırı işleri yapmıyorum.	f	9	16	47	98	238	4,32	0,98
		%	2,2	3,9	11,5	24,0	58,3		
6	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme olanağına sahibim.	f	11	31	76	138	152	3,95	1,05
		%	2,7	7,6	18,6	33,8	37,3		
7	İş yerimde ve çevremdeki kişilere zaman zaman yardımcı ve destek olma fırsatı bulabiliyorum.	f	14	23	78	145	148	3,96	1,04
		%	3,4	5,6	19,1	35,5	36,3		
8	İşimin bana işyerimde ve çevremde saygınlık kazandırdığını düşünüyorum.	f	20	36	84	124	144	3,82	1,16
		%	4,9	8,8	20,6	30,4	35,3		
9	İşimi yerine getirirken işin yapılması esnasındaki koşulların işimin yerine getirilmesine uygun olduğunu düşünüyorum.	f	22	43	97	117	129	3,71	1,17
		%	5,4	10,5	23,8	28,7	31,6		
10	İş yerinde birlikte çalıştığım arkadaşlar ile iyi ilişkiler içerisinde olduğumu düşünüyorum.	f	8	27	57	125	191	4,14	1,02
		%	2,0	6,6	14,0	30,6	46,8		
11	Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğunu düşünüyorum.	f	44	63	95	103	103	3,39	1,31
		%	10,8	15,4	23,3	25,2	25,2		
12	İşimde yükselebilecek olanakları olduğunu düşünüyorum.	f	20	35	73	150	130	3,82	1,12
		%	4,9	8,6	17,9	36,8	31,9		
13	İşletmenin politikalarından ve bu politikaların uygulanışından memnunum.	f	16	33	113	139	107	3,71	1,06
		%	3,9	8,1	27,7	34,1	26,2		
14	İşimi iyi yaptığımda takdir edilirim.	f	16	43	96	138	115	3,72	1,10
		%	3,9	10,5	23,5	33,8	28,2		
15	Birlikte çalıştığım iş arkadaşlarıma ne yapmaları gerektiğini söyleme konusunda kendimi yetkili görüyorum.	f	12	61	90	143	102	3,64	1,10
		%	2,9	15,0	22,1	35,0	25,0		
16	İşletmenin politikası doğrultusunda işime ilişkin kararları alıp uygulamada özgürüm.	f	19	49	106	140	94	3,59	1,11
		%	4,7	12,0	26,0	34,3	23,0		
17	İş yerimde sorumluluklarımı yerine getirdiğim sürece uzun süre çalışabileceğimi düşünüyorum.	f	10	37	67	153	141	3,93	1,04
		%	2,5	9,1	16,4	37,5	34,6		
18	Üstümün karar verme becerisi ve yeteneği yeterlidir.	f	16	34	85	157	116	3,79	1,07
		%	3,9	8,3	20,8	38,5	28,4		
19	Yaptığım işlerin yöneticim tarafından kontrol edildiğini düşünüyorum.	f	10	29	84	148	137	3,91	1,02
		%	2,5	7,1	20,6	36,3	33,6		
20	İş yerimde yaptığım işler kapsamında zaman zaman farklı işler yapabilme şansına sahibim.	f	28	48	92	143	97	3,57	1,17
		%	6,9	11,8	22,5	35,0	23,8		

Araştırma kapsamında incelenen otel işletmelerinin büyük bir bölümünü beş yıldızlı kurumsal zincir otellerin oluşturması, çalışanlarda işletmenin kendilerine saygınlık kazandırdığını düşündürmekte ve çalışanların işlerinde yükselme olanaklarının olabileceğine ilişkin olumlu yönde düşünmelerini sağlamaktadır. Bu durum çalışanların yaptıkları işten yüksek düzeyde tatmin olmalarına yardımcı olmaktadır.

Çalışanların, işlerini yaparken kendi teknik ve yöntemlerini kullanabilmeleriyle ilgili olan “işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme olanağına sahibim” ($\bar{x}=3,95$) ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde, katılımcıların %71,1’i bu ifadeyi olumlu, %10,3’ü ise olumsuz yanıtlamıştır. Geriye kalan %18,6’lık katılımcı oranı ise bu ifadeye “kararsızım” şeklinde yanıt vermiştir. Bu ifadenin sonuçlarına göre, genel olarak çalışanların işlerini yapmaları esnasında inisiyatif kullanarak, kendi teknik ve yöntemlerini kullanabildikleri söylenebilir.

“İş yerimde ve çevremdeki kişilere zaman zaman yardımcı ve destek olma fırsatı bulabiliyorum” ($\bar{x}=3,95$) ifadesi, çalışanların çalışma yoğunluğuyla ilgili olarak hem iş hem de yaşam tatminiyle ilgilidir. Bu ifadeye verilen yanıtlara göre, katılımcıların %71,8’i bu konuda memnun olduğunu, %9,0’u memnun olmadığını ve %19,1’i ise kararsız olduğunu belirtmektedir.

Otel işletmelerinde çalışanların işlerini yalnız başlarına ve bağımsız olarak yapabilmelerine ilişkin yöneltilen ifadeye ($\bar{x}=4,10$); katılımcıların %76,5’i olumlu, %8,8’i olumsuz yanıt verirken, %14,7’si kararsız olduğunu belirtmiştir. Verilen yanıtlara göre, araştırma kapsamındaki çalışanların büyük bir çoğunluğu, sorumluluklarını yalnız başına yerine getirebilmektedir.

“İş yerinde birlikte çalıştığım arkadaşlarla iyi ilişkiler içinde olduğumu düşünüyorum” ($\bar{x}=4,14$) ifadesine verilen olumlu yanıtların yüksek olması (%77,4), araştırmada incelenen otel işletmelerinin çoğunda beşeri ilişkilerin iyi yönde olduğunu göstermektedir. Katılımcıların %8,6’sı aynı ifadeye katılmadıklarını ve %14,0’ü kararsız olduğunu belirtmiştir.

“İşimde sürekli olarak görevim dahilindeki işleri yerini getirmekle uğraşıyorum” ($\bar{x}=4,27$) ifadesi, çalışanların görev bilincini ölçmek amacıyla yöneltilmiştir. Bu ifadeye verilen yanıtlara göre katılımcıların %84,4’ü çalışma esnasında sadece görevleri dahilindeki işleri yerine getirmekle meşguldür. Katılımcıların %7,6’sı kararsız olduğunu belirtirken, sadece %5,9’u bu ifadeye olumsuz yanıt vermiştir. Bu sonuçlar göz önüne alındığında, çalışanların kendileriyle ilgili olan bu ifadeye olumlu yanıt vermeleri kaçınılmaz bir sonuçtur.

Bir önceki ifadede olduğu gibi, çalışanların kendileri ve işi nasıl yaptıklarıyla ilgili olan bir diğer ifade de “vicdanıma ve iş etiğine aykırı işler yapmıyorum” ($\bar{x}=4,32$) ifadesidir. Çalışanlar bu ifadeye de doğal olarak yüksek düzeyde (%82,3) katılım göstermiştir. Bu ifadeye katılım göstermeyen katılımcı oranı %6,1 iken, bu konuda kararsız olduğunu belirten katılımcı oranı %11,5’tir.

Genel olarak iş tatmini ölçeğinde en yüksek aritmetik ortalama ($\bar{x}=4,37$) değerine sahip olan ve içsel faktörlerde incelenen diğer iki ifade de katılımcıların kendileriyle ve işi nasıl yaptıklarıyla ilgilidir. Bunlardan ilki olan “sorumluluğum dahilindeki işleri başarıyla yerine getiriyorum” ifadesine, katılımcıların %86,5’i bu ifadeye olumlu yanıt verirken sadece %5,9’u olumsuz yanıt vermiştir. İkinci olan “işimin gerektirdiği beceri, bilgi ve yeteneğe sahip olduğumu düşünüyorum” ifadesine ise katılımcıların %88,2’si katılırken, %3,9’u katılmamaktadır. Ayrıca bu ifadelere olan yüksek katılım, çalışanların yapmış olduğu işlerde kendilerine olan özgüveni olarak da yorumlanabilir. Çalışanların sahip olduğu özgüven düzeyi, motivasyon ve tatmin sağlamada önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

İş tatmini ölçeğinde yer alan dışsal faktörlere ilişkin ifadeler incelendiğinde, çalışanların yaptığı işler kapsamında zaman zaman farklı işler yapabilme şansına sahip olup olmadıklarını ölçmek amacıyla yöneltilmiş ifadeye ($\bar{x}=3,57$), katılımcıların %12,7’si katılmamakta, %58,8’i katılmakta ve 22,5’i ise kararsız olduğunu belirtmektedir.

“İşletmenin politikası doğrultusunda işime ilişkin kararları alıp uygulamada özgürüm” ($\bar{x}=3,59$) ifadesine verilen yanıtların %57,3’ü olumlu ve %16,7’si ise olumsuzdur. Çalışanlar, işin yapılması esnasında kendi yöntemlerini kullanabilme ifadesine yüksek düzeyde (%71,1) katılım gösterirken, işle ilgili kararların alınıp uygulanmasıyla ilgili olan bu ifadeye düşük düzeyde (%57,3) katılım göstermiştir. Burada karıştırılmaması gereken asıl konu, birinde işin yapılmasında çalışanın kendi teknik ve yöntemlerini kullanarak çalışması, diğerinde ise işle ilgili kararların alınması ve uygulanmasıdır. Bu sonuçlara göre, katılımcıların neredeyse yarısı, yapmış oldukları işle ilgili kararların alınıp uygulanmasında söz sahibi olamadığı görülmektedir.

Çalışanların, diğer çalışma arkadaşlarına ne yapmaları gerektiği konusunda kendilerini yetkili görmesiyle ilgili olan ifadede ($\bar{x}=3,64$), katılımcıların %60,0’ı kendilerini bu konuda yetkili gördüğünü, %17,9’u yetkili görmediğini ve %22,1’i ise bu konuda kararsız olduğunu belirtmektedir. Bu ifadeye katılımın yüksek olmasının sebebi, otel işletmelerinde işbirliği ve ekip çalışmalarının yoğun yaşanması gösterilebilir.

“İşletmenin politikalarından ve bu politikaların uygulanışından memnunum” ($\bar{x}=3,71$) ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde, katılımcıların %60,3’ü olumlu yanıt verirken %12,0’si olumsuz yanıt vermiştir. Bu sonuca göre, araştırma kapsamındaki çoğu otel işletmelerinde uygulanan politikaların, çalışanlar tarafından benimsenmiş olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılan çalışanların %62,0’si, işlerini iyi yaptıklarında takdir edildiğini belirtirken, %14,4 oranında katılımcı bunun aksini belirtmiştir. Katılımcıların %23,5’i ise bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir ($\bar{x}=3,72$). Bu sonuçlar, otel işletmelerinin büyük bir çoğunluğunda çalışanların işlerini iyi yapmaları halinde takdir edildiklerini göstermektedir.

Çalışanların yöneticileri hakkında sorulan “üstümün karar verme becerisi ve yeteneği yeterlidir” ($\bar{x}=3,79$) sorusuna verilen yanıtların %66,9’u olumlu ve %12,2’si ise olumsuzdur. Araştırma kapsamındaki işgörenlerin çoğu, karar verme becerisi ve yetenek açısından üstlerinin yeterli olduğunu düşünmektedir.

“Yaptığım işlerin yöneticim tarafından kontrol edildiğini düşünüyorum” ($\bar{x}=3,91$) ifadesi, örgüt içi denetimle ilgilidir. Çalışanların %69,9’u bu ifadeye katılım gösterirken, %9,6’sı ise katılmamaktadır. İş gücünün fazla önem taşıdığı otel işletmelerinin çoğunda, yapılabilecek hataların ve eksik yapılan işlerin önlenmesi amacıyla sıkça denetim yapılmaktadır.

Dışsal faktörlerle ilgili olarak en yüksek aritmetik ortalamaya ($\bar{x}=3,93$) sahip olan ifade, “iş yerimde sorumluluklarımı yerine getirdiğim sürece uzun süre çalışabileceğimi düşünüyorum” ifadesidir. Çalışanların %72,1’i bu ifadeye olumlu yanıt, % 11,6’sı ise olumsuz yanıt vermiştir. Çalışanların güvenliğiyle ilgili olan bu ifadenin sonuçlarına göre, araştırma kapsamındaki kurumsal otel işletmelerinde işgören devir oranının düşük olduğu ve işletmeye giren çalışanların uzun süreler çalışabildiği sonucuna varılabilir.

Görüldüğü üzere, çalışanların tatmin düzeyini etkilemede en önemli ifade olarak ortaya çıkan aldıkları ücretin yaptıkları işin karşılığı olmadığı düşüncesidir. Bunun yanında çalışanlara yönelik yetki devrinin yeterince yapılmadığı, genel örgütsel güven analiz sonuçlarında olduğu gibi işletme politikalarının yeterince uygun olmadığı gibi yorumların yapılabilmesi, analizlerde çıkan sonuçlar doğrultusunda mümkün olmaktadır. Bu sonuçlar, yapılan araştırmanın diğer birçok araştırma (örneğin; Schneider & Alderfer, 1973; Seashore & Taber, 1975; Churchill vd., 1976; Freeman, 1977; Rusbult & Farrell, 1983; Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Arvey vd., 1989; Clark, 1996; Tarlan & Tütüncü, 2001; Akıncı, 2002 gibi) sonuçlarıyla paralel olduğunu göstermektedir.

Çalışanların iş tatmini düzeylerini etkileyen ifadelerle kısaca değinmek gerekirse; çalışanlar en az aldıkları ücretten, en fazla ise işle ilgili sahip olduklarını düşündüğü kişisel özelliklerinden memnundur.

3.4. Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmini Düzeylerinin Yaşları Açısından Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel güven algıları ve iş tatmin düzeylerinin yaşları açısından karşılaştırılması ve aralarında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla İki-Faktörlü Varyans Analizi (Two-Way ANOVA) uygulanmıştır. Bu analiz ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki ortak etkileri belirlenmekte ve her iki değişkene ilişkin grupların bağımlı değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığı test edilmektedir (Ural & Kılıç, 2006: 220). Bu amaç doğrultusunda yapılan analizin bulguları Tablo 12’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 12: Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmin Düzeylerinin Yaş Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Test Sonuçları (n=408)

	Yaş Grupları	n	$\bar{x}$	s.s.	t/F	p
ÖRGÜTSEL GÜVEN	18 – 23 yaş arası	76	3,60	0,89	0,817	0,558
	24 – 29 yaş arası	158	3,74	0,71		
	30 – 35 yaş arası	91	3,67	0,77		
	36 – 41 yaş arası	48	3,74	0,72		
	42 – 47 yaş arası	25	3,90	0,65		
	48 – 53 yaş arası	9	3,76	0,98		
	54 – 59 yaş arası	1	2,68	-		
İŞ TATMİNİ	18 – 23 yaş arası	76	3,75	0,78	1,239	0,285
	24 – 29 yaş arası	158	3,94	0,60		
	30 – 35 yaş arası	91	3,93	0,65		
	36 – 41 yaş arası	48	3,92	0,79		
	42 – 47 yaş arası	25	4,08	0,51		
	48 – 53 yaş arası	9	3,96	0,57		
	54 – 59 yaş arası	1	3,25	-		

Tablo 12 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel güven ($F=0,817$; $p>0,001$) ve iş tatmin ($F=1,239$; $p>0,001$) düzeyleri yaşlarına göre 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Katılımcıların yaşları açısından örgütsel güven algı düzeyleri ve iş tatminleri incelendiğinde, en yüksek örgütsel güven ($\bar{x}=3,90$) ve iş tatmin düzeyine ($\bar{x}=4,08$) 42-47 yaş arası katılımcı grubunun sahip olduğu görülmektedir. 42 ve 47 yaş arasındaki çalışanların güven ve tatmin düzeylerinin yüksek olmasının sebebi; yaşlarının vermiş olduğu olgunluk düzeyi, mesleki anlamda önemli bir tecrübeye ulaşmış olmaları ve ileri yaştan dolayı yeni bir iş bulmanın zorluğu olarak açıklanabilir.

Katılımcıların örgütsel güven ve iş tatmin düzeyleri yaşları açısından karşılaştırıldığında, çıkan analiz sonuçlarına göre “ H_5 : Otel işletmelerinde çalışanların yaşları ile iş tatmini ve örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi reddedilmiştir.

3.5. Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmini Düzeylerinin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan kadın ve erkek katılımcıların örgütsel güven algıları ve iş tatmin düzeylerinin cinsiyetleri açısından karşılaştırılması ve iki değişken arasında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla t testi uygulanmıştır. Bağımsız örneklem için t testi, birbirinden bağımsız iki grubun veya örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı (önemli) olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Ural & Kılıç, 2006: 200). Bu amaç doğrultusunda yapılan analizin bulguları **Tablo 13**'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 13: Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmin Düzeylerinin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları (n=408)

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s.s.	t/F	p
ÖRGÜTSEL GÜVEN	Kadın	152	3,65	0,78	0,877	0,381
	Erkek	256	3,72	0,75		
İŞ TATMİNİ	Kadın	152	3,82	0,75	2,026	0,043
	Erkek	256	3,96	0,61		

Kadınlara göre erkek katılımcıların, hem örgütsel güven düzeyleri ($\bar{x}=3,72$) hem de iş tatmin düzeyleri ($\bar{x}=3,96$) daha yüksektir. Katılımcıların 0,05 anlamlılık düzeyinde örgütsel güven ve iş tatmin düzeyleri karşılaştırıldığında; örgütsel güven algı düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermezken ($t=0,877$; $p>0,05$), iş tatmin düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=2,026$; $p<0,05$). Bu durumda çıkan analiz sonuçlarına göre, “ H_6 : Otel işletmelerinde çalışanların cinsiyetleri ile iş tatmini ve örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezinde, iş tatmini ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık olduğu saptanırken, örgütsel güven ve cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

3.6. Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmini Düzeylerinin Medeni Durum Açısından Karşılaştırılması

Katılımcıların örgütsel güven algıları ve iş tatmin düzeylerinin medeni durumları açısından karşılaştırılması ve aralarında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan analizin bulguları **Tablo 14**'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 14: Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmin Düzeylerinin Medeni Durum Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Test Sonuçları (n=408)

	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	s.s.	t/F	p
ÖRGÜTSEL GÜVEN	Evli ve Çocuklu	160	3,76	0,74	2,194	0,088
	Evli ve Çocuksuz	56	3,84	0,61		
	Bekar	184	3,60	0,82		
	Diğer	8	3,90	0,47		
İŞ TATMİNİ	Evli ve Çocuklu	160	3,96	0,64	3,604	0,014
	Evli ve Çocuksuz	56	4,08	0,53		
	Bekar	184	3,79	0,70		
	Diğer	8	3,98	0,81		

Çalışanların örgütsel güven algı düzeyleri ($F=2,194$; $p>0,01$) ve iş tatmin düzeyleri ($F=3,604$; $p>0,01$) medeni durumları açısından, 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Analiz sonuçlarına göre bekar olan çalışanların örgütsel güven algı düzeyleri ($\bar{x}=3,60$) ve iş tatmin düzeyleri ($\bar{x}=3,79$), diğer gruplara göre daha düşüktür.

Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel güven ve iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmaması, “H₇: Otel işletmelerinde çalışanların medeni durumları ile iş tatmini ve örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezinin reddedilmesine neden olmaktadır.

3.7. Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmini Düzeylerinin Sektörde Çalışma Yılı Açısından Karşılaştırılması

Katılımcıların örgütsel güven algıları ve iş tatmin düzeylerinin sektördeki toplam çalışma yılı açısından karşılaştırılması ve aralarında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan analizin bulguları **Tablo 15**'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 15: Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmin Düzeylerinin Sektörde Çalışma Yılı Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Test Sonuçları (n=408)

	Sektördeki Toplam Çalışma Yılı	n	$\bar{x}$	s.s.	t/F	p
ÖRGÜTSEL GÜVEN	0 – 3 yıl arası	133	3,73	0,80	0,544	0,743
	4 – 7 yıl arası	119	3,70	0,75		
	8 – 11 yıl arası	88	3,66	0,71		
	12 – 15 yıl arası	45	3,72	0,76		
	16 – 19 yıl arası	12	3,93	0,81		
	20 yıl ve üzeri	11	3,45	0,80		
İŞ TATMİNİ	0 – 3 yıl arası	133	3,85	0,71	1,498	0,189
	4 – 7 yıl arası	119	3,84	0,67		
	8 – 11 yıl arası	88	3,95	0,59		
	12 – 15 yıl arası	45	4,07	0,56		
	16 – 19 yıl arası	12	4,17	0,50		
	20 yıl ve üzeri	11	3,79	1,06		

Katılımcıların örgütsel güven değişkenini açıklayan ifadelerle verdiği yanıtlar ile sektördeki toplam çalışma yılları ANOVA Testi ile karşılaştırıldığında ($F=0,544$; $p>0,05$), 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Sektörde 16-19 yıl arası çalışan işgörenlerin, diğer gruplara oranla örgütsel güven seviyelerinin daha yüksek ($\bar{x}=3,93$) olduğu görülmektedir. Çalışanların iş tatmin düzeyleri ile sektördeki toplam çalışma yılları karşılaştırıldığında ise ($F=1,498$; $p<0,05$), 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Aynı şekilde sektörde 16-19 yıl arası çalışan işgörenlerin, diğer gruplara oranla iş tatmini düzeylerinin de daha yüksek ($\bar{x}=4,17$) olduğu görülmektedir. Bunun sebebini, sektörde uzun yıllar çalışan katılımcıların, işten ve hayattan kazandıkları tecrübeye bağlamak mümkündür.

Bu sonuçlara göre “ H_3 : Otel işletmelerinde çalışanların sektördeki çalışma süresi ile iş tatmini ve örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezinin, çalışanların sektördeki toplam çalışma süresi ile iş tatminleri arasında anlamlı bir fark olduğu için kabul edilmiştir, fakat çalışanların sektördeki toplam çalışma süresi ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmaması sebebiyle reddedilmiştir.

3.8. Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmini Düzeylerinin İşletmede Çalışma Yılı Açısından Karşılaştırılması

Katılımcıların örgütsel güven algıları ve iş tatmin düzeylerinin, şu an çalıştıkları işletmedeki toplam çalışma süreleri açısından karşılaştırılması ve aralarında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan analizin bulguları **Tablo 16**'da ayrıntılı olarak verilmiştir.

Çalışanların şu anda çalışmış oldukları işletmedeki toplam çalışma süreleri açısından örgütsel güven algı düzeyleri ve iş tatmin düzeyleri karşılaştırıldığında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmaktadır. En fazla katılımın olduğu ($n=248$; $\bar{x}=3,72$) 0-3 yıl arası çalışanların oluşturduğu grup, örgütsel güven düzeyi en yüksek grup olarak belirlenmiştir ($F=0,624$; $p>0,05$). İş tatmin düzeyleri açısından karşılaştırıldığında ise , aynı işletmede 12-15 yıl arası ($n=6$; $\bar{x}=4,38$) çalışanların iş tatmin düzeyi en yüksek düzeydedir ($F=1,332$; $p>0,05$).

İki değişkenin işletmede çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık göstermemesinden dolayı, “ H_9 : Otel işletmelerinde çalışanların işletmede (şu an çalıştıkları) çalışma süresi ile iş tatmini ve örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 16: Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmin Düzeylerinin İşletmede Çalışma Yılı Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Test Sonuçları (n=408)

	İşletmedeki Toplam Çalışma Yılı	n	$\bar{x}$	s.s.	t/F	p
ÖRGÜTSEL GÜVEN	0 – 3 yıl arası	248	3,72	0,76	0,624	0,682
	4 – 7 yıl arası	105	3,70	0,75		
	8 – 11 yıl arası	39	3,69	0,84		
	12 – 15 yıl arası	6	3,63	0,78		
	16 – 19 yıl arası	6	3,17	0,91		
	20 yıl ve üzeri	4	3,76	0,43		
İŞ TATMİNİ	0 – 3 yıl arası	248	3,90	0,65	1,332	0,250
	4 – 7 yıl arası	105	3,84	0,71		
	8 – 11 yıl arası	39	4,02	0,67		
	12 – 15 yıl arası	6	4,38	0,45		
	16 – 19 yıl arası	6	3,79	0,45		
	20 yıl ve üzeri	4	4,26	0,40		

Analizden elde edilen bilgilere doğrultusunda, işletmeye yeni başlamış (0-3 yıl arası) olan işgörenlerin örgütsel güven ($\bar{x}$ =3,72) ve iş tatmin ($\bar{x}$ =3,90) düzeylerinin, diğer gruplara göre daha yüksek olduğu yorumu yapılabilir. Bunun sebebinin, çalışanların örgütte yeni olması, tecrübesiz olması ve kendilerini ispat etme çabası içinde olabileceği düşünülmektedir.

3.9. Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmini Düzeylerinin Eğitim Durumu Açısından Karşılaştırılması

Katılımcıların örgütsel güven algıları ve iş tatmin düzeylerinin, eğitim durumları açısından karşılaştırılması ve aralarında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla ANOVA (Tukey) testi yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan analizin bulguları **Tablo 17**'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 17: Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmin Düzeylerinin Eğitim Durumu Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA (Tukey) Test Sonuçları (n=408)

	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	s.s.	t/F	p
ÖRGÜTSEL GÜVEN	İlkokul	20	3,65	0,84	1,756	0,137
	İlköğretim	45	3,89	0,64		
	Lise	194	3,61	0,82		
	Üniversite	136	3,77	0,69		
	Lisansüstü	13	3,64	0,71		
İŞ TATMİNİ	İlkokul	20	3,72	0,93	0,660	0,620
	İlköğretim	45	3,99	0,63		
	Lise	194	3,87	0,68		
	Üniversite	136	3,92	0,63		
	Lisansüstü	13	3,96	0,53		

ANOVA (Tukey) testi sonuçlarına göre, eğitim durumu açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde çalışanların örgütsel güven düzeyleri ($F=1,756$; $p>0,05$) ile iş tatmin düzeyleri ($F=0,660$; $p>0,05$) arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Eğitim durumu ilköğretim olan katılımcı grubunun diğer gruplara göre hem örgütsel güven ($\bar{x}=3,89$) hem de iş tatmin ($\bar{x}=3,99$) düzeyleri daha yüksektir. Bu durum, ilköğretim seviyesinde eğitim durumuna sahip olan çalışanların, eğitim durumlarının yetersiz seviyede olduğunu düşündükleri için iş bulmada zorluk çekebilecekleri ve diğer gruplara göre işten beklentilerinin daha düşük olabileceğine bağlı olarak örgütsel güven ve iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu şeklinde açıklanabilir.

Eğitim durumu açısından örgütsel güven ve iş tatmin düzeyleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmamasına bağlı olarak, “ H_{10} : Otel işletmelerinde çalışanların eğitim durumları ile iş tatmini ve örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi reddedilmiştir.

3.10. Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmini Düzeylerinin Ortalama Aylık Gelirleri Açısından Karşılaştırılması

Katılımcıların örgütsel güven algıları ve iş tatmin düzeylerinin, elde ettikleri ortalama aylık gelirleri açısından karşılaştırılması ve aralarında anlamlı farklılık olup

olmadığını test etmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan analizin bulguları **Tablo 18**'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 18: Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmin Düzeylerinin Ortalama Aylık Gelirleri Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Test Sonuçları (n=408)

	Ortalama Aylık Gelir (TL)	n	$\bar{x}$	s.s.	t/F	p
ÖRGÜTSEL GÜVEN	750 – 1000 arası	175	3,69	0,78	0,514	0,725
	1001 – 2000 arası	183	3,70	0,77		
	2001 – 3000 arası	43	3,69	0,68		
	3001 – 4000 arası	3	4,32	0,48		
	4001 ve üzeri	4	3,68	0,66		
İŞ TATMİNİ	750 – 1000 arası	175	3,84	0,72	1,561	0,184
	1001 – 2000 arası	183	3,91	0,63		
	2001 – 3000 arası	43	4,07	0,56		
	3001 – 4000 arası	3	4,45	0,38		
	4001 ve üzeri	4	3,99	0,48		

Tablo 18 incelendiğinde, katılımcıların ortalama aylık gelirleri açısından, 0,05 anlamlılık düzeyinde örgütsel güven ($F=0,514$; $p>0,05$) ve iş tatmini ($F=1,561$; $p>0,05$) düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Çalışanların büyük bir bölümünün ($n=358$) 750 ile 2000 TL arasında ortalama gelir elde ettikleri görülmektedir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, 1001 TL ve 2000 TL arasında gelir elde eden katılımcıların ($n=183$) genel olarak örgütsel güven ($\bar{x}=3,70$) ve iş tatmin ($\bar{x}=3,91$) düzeylerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun sebebi ise, otel işletmelerinde çalışanların büyük bir çoğunluğunun elde ettiği gelirin 750 TL ile 2000 TL arasında olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların örgütsel güven ve iş tatmin düzeylerinin arasında anlamlı bir farklılığın olmaması sebebiyle, “ H_{11} : Otel işletmelerinde çalışanların gelir durumları ile iş tatmini ve örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi reddedilmiştir.

3.11. Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmini Düzeylerinin Çalıştıkları Bölüm Açısından Karşılaştırılması

Katılımcıların örgütsel güven algıları ve iş tatmin düzeylerinin, örgüt içinde istihdam edildikleri bölüm açısından karşılaştırılması ve aralarında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan analizin bulguları **Tablo 19**'da ayrıntılı olarak yer almaktadır.

Tablo 19: Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları ve İş Tatmin Düzeylerinin Çalıştıkları Bölüm Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Test Sonuçları (n=408)

	Çalışılan Bölüm	n	$\bar{x}$	s.s.	t/F	p
ÖRGÜTSEL GÜVEN	Kat Hizmetleri	78	3,70	0,73	2,407	0,027
	Önbüro	95	3,85	0,77		
	F & B	132	3,54	0,82		
	Teknik Servis	30	3,93	0,76		
	Muhasebe	43	3,77	0,60		
	Güvenlik	8	3,86	0,73		
	SPA	22	3,55	0,66		
İŞ TATMİNİ	Kat Hizmetleri	78	3,84	0,72	1,907	0,078
	Önbüro	95	4,05	0,57		
	F & B	132	3,87	0,70		
	Teknik Servis	30	3,88	0,67		
	Muhasebe	43	4,01	0,58		
	Güvenlik	8	3,74	0,59		
	SPA	22	3,61	0,73		

Katılımcıların örgütsel güven değişkenini açıklayan ifadelerle verdiği yanıtlar ile örgüt içinde çalıştığı bölüm, ANOVA Testi ile karşılaştırıldığında ($F=2,407$; $p<0,05$), 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. İş tatmin düzeyleri karşılaştırıldığında ise ($F=1,907$; $p>0,05$) 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Örgüte duyulan güven düzeyi, çalışılan bölüm açısından incelendiğinde en yüksek ortalamaya ($\bar{x}=3,93$) sahip olan bölümün teknik servis bölümünün olduğu görülmektedir.

Yaptıkları işten tatmin olma açısından çalışılan bölümler incelendiğinde ise , ön büro bölümünün $\bar{x} = 4,05$ aritmetik ortalamayla en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. “H₁₂: Otel işletmelerinde çalışanların çalıştıkları bölüm ile iş tatmini ve örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi çalışanların örgütsel güven düzeyleri açısından kabul edilirken, iş tatmin düzeyleri açısından reddedilmektedir.

3.12. Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının İş Tatmin Düzeylerine Olan Etkisine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında incelenen çalışanların algılamış olduğu örgütsel güven düzeyinin iş tatmin düzeylerine olan etkisini ortaya koyma amacıyla Korelasyon Analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini (derecesini-şiddetini-gücünü) ve yönünü belirlemek amacıyla uygulanan bir tekniktir (Ural & Kılıç, 2006: 247). Bu amaçla yapılan Korelasyon analizinin bulguları **Tablo 20**'de ayrıntılı olarak verilmektedir. Bu analizde iş tatmini bağımlı değişken, örgütsel güven ve alt boyutları (yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, örgüte güven) ise bağımsız değişken olarak analize dahil edilmiştir.

Tablo 20: Örgütsel Güven ve Alt Boyutları ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi (n=408)

Değişkenler	Pearson Korelasyon Katsayısı	İş Tatmini	Belirlilik Katsayısı (r ²)
Yöneticiye Güven (YG)	r	0,705 (***)	0,498
	p	0,000 ***	
Çalışma Arkadaşlarına Güven (CG)	r	0,645 (***)	0,416
	p	0,000 ***	
Örgüte Güven (OG)	r	0,523 (**)	0,274
	p	0,000 ***	
Örgütsel Güven	r	0,739 (***)	0,547
	p	0,000 ***	

*** : p<0,001

Tablo 20 incelendiğinde, örgütsel güven ve alt boyutları olan yöneticiye güven (YG), çalışma arkadaşlarına güven (CG) ve örgüte güven (OG) ile çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında 0,001 anlamlılık düzeyinde önemli bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel güven ve alt boyutları ile iş tatmini arasındaki “Pearson Korelasyon Katsayısı (p)” anlamlıdır ($p < 0,001$).

Örgütsel güvenin alt boyutlarından olan örgütün kendisine güven algısı ile çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında doğru yönlü orta düzeyde ($r=0,52$) bir ilişki söz konusudur. Bunun yanında yöneticiye güven algısı ($r=0,71$), çalışma arkadaşlarına güven algısı ($r=0,65$) ve genel örgütsel güven algısı ($r=0,74$) ile çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında pozitif (doğru) yönlü yüksek düzeyde bir ilişki vardır ($0,60 < r < 0,80$).

Tablo 20’deki belirlilik (determinasyon) katsayıları (r^2) incelendiğinde ise; iş tatmini düzeyindeki toplam varyansın %27’sinin örgüte olan güven algısından, %42’sinin çalışma arkadaşlarına olan güven algısından ve %50’sinin yöneticiye olan güven algısından kaynaklandığı görülmektedir. Genel olarak örgütsel güvene ilişkin hesaplanan belirlilik katsayısı $r^2=0,547$ olarak bulunmuştur. Başka bir deyişle, iş tatminindeki toplam varyansın %55’i örgütsel güvenden kaynaklanmaktadır. Örgütsel güven ve alt boyutları ile çalışanların iş tatminleri arasındaki en yüksek ilişki düzeyi, genel örgütsel güven algısı ile iş tatmini arasında ($r=0,74$ ve $p=0,000 < 0,001$) çıkmıştır. Bu ilişki düzeyini sırasıyla; yöneticiye olan güven algısı ($r=0,71$ ve $p=0,000 < 0,001$) ve çalışma arkadaşlarına olan güven algısı ($r=0,65$ ve $p=0,000 < 0,001$) ile iş tatmini arasındaki ilişki düzeyi izlemektedir. Örgüte olan güven algısı ile iş tatmini arasındaki ilişki düzeyi ($r=0,52$ ve $p=0,000 < 0,001$) ise diğer değişkenlere göre daha düşük oranlarda gerçekleşmiştir.

Bu sonuçlara göre, çalışanların örgütsel güven algıları ile iş tatmin düzeylerinde en önemli faktör olarak, örgütsel güven algılarının yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgütün kendisine güven alt boyutlarıyla birlikte genel örgütsel güven algısı gösterilebilir. Diğer bir ifadeyle, örgüt içinde algılanan örgütsel güven ve alt boyutları, çalışanların iş tatminlerini artırmaktadır.

3.13. Örgütsel Güven Alt Boyutlarının (Yöneticiye Güven, Çalışma Arkadaşlarına Güven ve Örgüte Güven) İş Tatmini Üzerindeki Etkileri

Örgütsel güven alt boyutlarının çalışanların iş tatmin düzeyleri ile arasındaki ilişkinin matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış ve yapılan bu analizin bulguları **Tablo 21**’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Birçok alanda veri analizi için başvuru alan önemli bir istatistiksel teknik olan Regresyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin açıklanması için kullanılır. Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanması anlamına gelmektedir (Ural & Kılıç, 2006: 253).

Tablo 21: Örgütsel Güvenin Alt Boyutları ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi (n=408)

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	t	Anlamlılık (p)	Belirlilik Katsayısı (r^2)	Anlamlılık
Sabit	-	12,979	0,000 ***	0,573	F=181,065 p=0,000
Yöneticiye Güven	0,447	9,872	0,000 ***		
Çalışma Arkadaşlarına Güven	0,309	7,234	0,000 ***		
Örgüte Güven	0,112	2,765	0,006 ***		

*** : p<0,001

Ayrıca örgütsel güven ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik ise, basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçları **Tablo 22**'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir. Çoklu doğrusal regresyon analizinde bir bağımlı değişken ve iki ya da daha fazla bağımsız değişken söz konusu iken, basit doğrusal regresyon analizinde ise bir bağımlı ve bir bağımsız değişken vardır ve her iki analizde de değişkenler arasında doğrusal bir ilişki vardır (Ural & Kılıç, 2006: 253).

Tablo 22: Örgütsel Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi (n=408)

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	t	Anlamlılık (p)	Belirlilik Katsayısı (r^2)	Anlamlılık
Sabit	-	13,678	0,000 ***	0,547	F=489,289 p=0,000
Örgütsel Güven	0,739	22,120	0,000 ***		

*** : p<0,001

Tablo 21’deki bulgulara göre, Tablo 20’de bağımlı değişken (iş tatmini) ile bağımsız değişkenler (yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven) arasındaki ilişkiye ait çoklu doğrusal regresyon modeli; **İŞ TATMİNİ= 0,447(YG) + 0,309(CG) + 0,112(OG)** şeklindedir.

Tablo 22 incelendiğinde, çalışanların örgütsel güven algı düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,001$). Ayrıca, belirlilik katsayısı 0,547 olarak hesaplanmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi iş tatminindeki toplam varyansın %54,7’si örgütsel güvenden kaynaklanmaktadır.

Yapılan bu analizlerin sonuçlarına göre, örgütsel güven ile iş tatmini değişkenleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve örgütsel güven ile alt boyutlarının iş tatmin düzeyini etkilediği açıkça görülmektedir.

Bu durumda araştırmanın diğer hipotezleri de kabul edilmiş olmaktadır. Çalışanların yöneticiye duyduğu güven algılarıyla ilgili olarak, “H₁: Otel işletmelerinde çalışanların yöneticilerine duyduğu güven, iş tatmin düzeylerini etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların çalışma arkadaşlarına duyduğu güven algılarıyla ilgili olarak, “H₂: Otel işletmelerinde çalışanların çalışma arkadaşlarına duyduğu güven, iş tatmin düzeylerini etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların örgüte olan güven algılarıyla ilgili olarak, “H₃: Otel işletmelerinde çalışanların örgüte duyduğu güven, iş tatmin düzeylerini etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Ayrıca iki değişken arasındaki ilişkiyle ilgili olarak “H₄: Otel işletmelerinde çalışanların iş tatmini ve örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” hipotezi de kabul edilmiş olmaktadır.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Yaşamın her kademesinde önemli bir değişken olan güven, mevcut durumların değerlendirilmesi, bir kişilik eğilimi veya bireyin sahip olduğu kişilik özellikleriyle ortaya çıkabilmektedir (Driscoll, 1978: 46). Örgütlerin ve örgüt üyelerinin uzun vadede istikrarı için, örgütte bireyler ve gruplar arasındaki güvenin çok önemli bir faktör olduğu, genel kabul gören bir anlayıştır (Cook & Wall, 1980: 39). Örgütün büyümesi ve gelişmesi için temel bir faktör durumunda olan güven konusu, örgütsel yönetimde önemli bir rol oynamaktadır. Güven duygusunun eksikliği, örgüt için birçok açıdan masraf anlamı taşımaktadır (Zarvandi & Zarvandi, 2012: 44). Bu sebeple, tüm sosyal sistemlerin varlığını uyum içinde sürdürmeleri açısından, temel bir gereklilik olan güvenin sağlanmasının önemi ve zorunluluğu, hem örgütlerde hem de kişilerarası ilişkilerde anlaşılmıştır (Zorlu Yücel, 2006: 135). Örgütler, insanların duygu ve düşüncelerinden önemli ölçüde etkilenebilen sosyal yapılardır ve sosyal ortamlarda sağlıklı ve sürekli ilişkilerin temelinde ise güven yatmaktadır (Asunakutlu, 2002: 11). Özellikle ekip çalışmasını gerektiren ve genellikle hizmet sunulan otel işletmelerinde de, çalışanların yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve örgüte güven duymaları, işlerinden tatmin sağlama ve işletmenin verimliliği açısından oldukça önem taşımaktadır.

Çalışanların işlerinden tatmin olması, işin ilginç ve çekici olması, işte terfi olanaklarının olması, çalışma koşulları ve aldığı ücret gibi faktörlerden etkilenmektedir. Ancak, tüm bu faktörlerin üzerinde çalışanın yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve örgüte duyduğu güven bulunmaktadır. Örgütte güven ortamının var olması, çalışanların işlerini sevmesine, başarılı, katılımcı ve yaratıcı bireyler haline gelmesinde yardımcı olmaktadır (Zorlu Yücel, 2006: 135).

Yapılan bu çalışmanın literatür kısmında, örgütte çalışan işgörenlerin örgütsel güven algılarının ve iş tatmin düzeylerinin işletmeler için ne denli önemli olduğu konusuna değinilmiştir. Örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven algıları ile iş tatmin düzeyleri, çalışanların verimliliğini ve motivasyonunu doğrudan etkilemektedir.

Araştırmanın temel amacının, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel güven ve örgütsel güvenin alt boyutları ile iş tatmini ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin ve bunun yanında aralarındaki ilişkinin yönü ve derecesinin belirlenerek ortaya konulması olduğu daha önce belirtilmiştir. Bu doğrultuda yapılan t – Testi,

ANOVA, Korelasyon ve Regresyon analizleri sonucunda araştırma hipotezlerinin büyük bir kısmını destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmanın asıl amacı ile ilgili olan örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik hipotezlerin hepsi kabul edilmiş durumdadır (H_1 , H_2 , H_3 ve H_4). Genel olarak, örgütsel güven düzeyi ile iş tatmini düzeyi, yöneticiye olan güven düzeyi ile iş tatmini düzeyi ve çalışma arkadaşlarına olan güven düzeyi ile iş tatmini düzeyi arasında yüksek düzeyde ilişki varken, çalışanların örgüte duyduğu güven düzeyi ile iş tatmini düzeyi arasındaki ilişki şiddetinin daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bunun sebebinin, çalışılan işletmenin çalışanlara karşı uygulamış olduğu politikalar ve işletmenin tutumları olduğu şeklinde yorumlanması mümkündür.

Ayrıca örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişki düzeyi, katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durumları, sektördeki toplam çalışma süreleri, şu anki işletmede toplam çalışma süreleri, eğitim durumları, ortalama aylık gelirleri ve otel içinde çalıştıkları bölümden oluşan demografik değişkenler açısından da incelenmiştir. Bu amaçla yapılan analizler sonucunda, katılımcıların iş tatmin düzeyleri cinsiyet değişkenine göre; örgütsel güven algı düzeyleri ise çalışılan bölüm değişkenine göre anlamlı farklılık gösterirken; diğer demografik değişkenler açısından örgütsel güven ve iş tatmin düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Sonuç olarak, araştırmada otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel güven algılamaları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların örgütsel güven algı düzeyleri arttıkça, iş tatmin düzeyleri de artmaktadır. Bununla birlikte analiz sonuçlarına göre, çalışanların yöneticiye olan güven algısı ve çalışma arkadaşlarına olan güven algısı arttıkça, iş tatmin düzeylerinin de yüksek düzeyde artacağı ve örgüte olan güven algısı arttıkça iş tatmin düzeylerinin normal düzeyde artacağı bulguları elde edilmiştir. Örgütlerde çalışanların iş tatminini arttırmaya yönelik, örgüt içinde güvene dayalı ilişkilerin oluşması için ortam sağlanmalıdır. Çalışanların yöneticileri, çalışma arkadaşları ve örgüt tarafından kendilerine adil ve eşit seviyede davranıldığını düşündüğünde örgütsel güven ortamı sağlanabilecektir. Bu sebeple, örgüt içinde özellikle idari işleri yürüten üstler başta olmak üzere bütün yönetim, bu çalışanların ve örgütün verimliliği için, bu değişkenlerin oluşturulması ve artırılması için gerekli koşulları yerine getirmeye çalışmalıdır.

Bu ilişkilere örgütsel davranış açısından bakıldığında, çalışanların örgütsel güven ve alt boyutlarının iş tatmin düzeyini arttırmada önemli bir rol oynadığı yorumunu yapmak mümkündür.

Bu çalışma ile, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi ortaya konmaya çalışılmıştır. Gelecekte yapılacak olan diğer çalışmalarda, yöneticilerin yatay olarak kendi aralarında ve dikey olarak astlarına olan güven düzeylerinin, çalışanların iş tatminlerine ve verimliliklerine olan etkisi incelenerek ortaya konulabilir. Ayrıca, örgütsel güven için oldukça önem taşıyan çalışanların kendilerine adil davranmasıyla ilgili algılamış olduğu örgütsel adalet kavramı ile iş tatmini ilişkisi de başka çalışmalarla incelenerek ortaya konulabilir.

Yapılan bu araştırmanın sonuçları doğrultusunda, konuyla ilgili olarak uygulamaya yönelik, işletmeler ve konuyla ilgilenenler için bazı önerilerde bulunulabilir;

- Birçok alanında otomasyon sisteminin kullanılmadığı ve işgücünün büyük ölçüde önem taşıdığı otel işletmelerinde, insan unsurundan büyük ölçüde faydalanmak için çalışanların iş tatmin düzeylerinin artırılması ve güven ortamının oluşturulmasına yönelik çalışmalar yapılabilir. Bu konuda yapılacak olan çalışmalara tüm örgüt üyelerinin katılımı sağlanmalıdır. Yöneticiler tarafından çalışanlara adil ve eşit davranmak bu uygulamaların başında gelmektedir.
- Örgütlerde açık ve net bir iletişim ortamının var olması ve çalışanların yapılacak işlerle ilgili alınacak kararlara katılımları sağlanmalıdır. Alınacak olan kararlarda çalışanların da fikrinin sorulması, çalışanların kendilerini örgütün önemli bir parçası olarak görmelerine ve bu sayede işlerinden yüksek düzeyde tatmin sağlamalarına neden olmaktadır.
- Yapılan araştırma sonuçlarına göre, çalışanların iş tatmini en fazla ücret faktöründen etkilenmektedir. Bu konu ile ilgili olarak otel işletmeleri, çalışanların çalışma süreleri, nitelik ve becerilerine göre adil ücret politikaları uygulamalıdır. Hizmet sektöründe, özellikle otel işletmelerindeki turistik tüketicilerin her birini tatmin etmede, stresle başa çıkmanın zamanla insan sağlığı üzerinde oluşturduğu olumsuz etkileri düşünüldüğünde; otel çalışanlarının aldığı ücretlerin diğer sektörlerle göre biraz farklı olabileceği düşünülebilir. Ayrıca, işletmedeki ödüllendirme sistemleri çalışanların tatmin seviyelerini yükseltmekte ve diğer çalışanlar için özendirici olmaktadır.
- Çalışanların rahat ve güven içinde çalışmaları için, uygun çalışma koşulları oluşturulmalı veya mevcut koşullar iyileştirilmelidir. Uygun çalışma koşulları çalışanların hem güven hem de tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

- Çalışanlar, gelecekle ilgili kaygı duyduğunda, korku içinde ve tedirgin olarak çalışmaktadır. Çalışanların verimliliği ve başarısı için bu kaygılarının ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bunun için, işlerini iyi yaptıkları takdirde uzun süre işletmede çalışabilecekleri düşüncesi aşılanmalıdır. Bununla birlikte, çalışanların örgütsel güven ve iş tatminlerini olumlu yönde etkileyen bir faktör olan terfi olanaklarının varlığı örgüt açısından da önem taşımaktadır.
- Otel işletmelerinde gerçekleştirilecek ve takip edilecek olan performans değerlendirme sistemi ile, çalışanların gösterdiği performansa göre ekstra ücret ve ödüllendirmenin yapılması, çalışanların iş tatmin düzeylerini ve örgüte olan güvenlerini olumlu yönde etkileyecektir. Böylelikle çalışanların örgüte olan bağlılıkları da artmış olacaktır.
- Ayrıca, otel işletmeleri yönetimi tarafından düzenlenebilecek iş dışı sosyal aktiviteler ile, çalışanların moral ve motivasyon düzeyleri artırılabilir. Sosyal aktivitelere katılan bireylerin, birbirlerini yakından tanımalarıyla bir güven ortamı oluşabilir. Bunun sonucunda, çalışanlar hem beşeri ilişkilerinden, hem yaptıkları işten ve dolayısıyla yaşamlarından tatmin sağlayabilirler.
- Son olarak, çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve işle ilgili yeteneklerini kullanabilmelerine olanak sağlanmalıdır. Çalışanları bilgi ve beceriyle donatmanın aracı olarak, otel işletmelerinde belirli sürelerle yapılacak hizmet içi eğitimler gösterilebilir.

KAYNAKLAR

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in Social Exchange*. Advances in Experimental Social Psychology, 2 (1965): 267-299.
- Adams, G. A., King, L. A. & King, D. W. (1996). *Relationships of Job and Family Involvement, Family Social Support, and Work-Family Conflict with Job and Life Satisfaction*. Journal of Applied Psychology, 81 (4): 411-420.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y. & Büyükkayıkçı, H. (2005). *Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma*. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8 (3): 326-350.
- Akçadağ, S. & Özdemir, 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): 167-193.
- Akıncı, Z. (2002). *Turizm Sektöründe İşgören İş Taminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 4 (2002): 1-25.
- Aksoy, M. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Güven Anlayışının Algılanması ve Demografik Değişkenler Açısından Analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aksu, A. (1995). *Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızının Verimlilikle Olan İlişkisinin Değerlendirilmesi ve Antalya Yöresi'nde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Akşit Aşık, N. (2010). *Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme*. Türk İdare Dergisi, 467 (2010): 31-51.
- Al-Ababneh, M. (2013). *Leadership Style of Managers in Five-Star Hotels and Its Relationship with Employee's Job Satisfaction*. International Journal of Management and Business Studies, 3 (2): 93-98.
- Alkış, H. (2008). *Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Motivasyon) Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Arıkan, E. (2011). *Örgüt Sağlığının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Arısoy, B. (2007). *Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Tatmini Üzerine Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 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): 274-288.
- Arslan, S. (2011). *Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve Lara-Kundu Otellerinde Bir Alan Çalışması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- 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): 187-192.
- Asunakutlu, T. (2002). *Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme*. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9 (1): 1-13.

- Aşan, Ö. & Erenler, E. (2008). *İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (2): 203-216.
- 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.
- Ateş, Z. (2004). *Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Kayseri’de Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Atkinson, S. & Butcher, D. (2003). *Trust in Managerial Relationships*. Journal of Managerial Psychology, 18 (4): 282–304.
- Aydın, D. (2006). *Eğitim Kurumları Çalışanlarında İş Doyumu*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baba, M. L. (1999). *Dangerous Liaisons: Trust, Distrust, and Information Technology in American Work Organizations*. Human Organization, 58 (3): 331-346.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. (2. Baskı). Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, S. & Akbaş, O. (2012). *Genel Lise Müdürlerinde Örgütsel Güvensizlik Algısı Oluşturan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Çalışma*. Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 2 (3): 21-32.
- Baynazoğlu, M. E. (2009). *5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul Beşiktaş İlçesinde Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bhattacharya, R., Devinney, T. M. & Pillutla, M. M. (1998). *A Formal Model of Trust Based on Outcomes*. Academy of Management Review, 23 (3): 459-472.

- Blomqvist, K. & Ståhle, P. (2000). *Building Organizational Trust. In A paper submitted for the 16th Annual IMP Conference.* <http://www.impgroup.org/uploads/papers/37.pdf>. (Erişim: 17.04.2014).
- Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., Bolat, O. İ. & Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon.* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Boyle, R. & Bonacich, P. (1970). *The Development of Trust and Mistrust in Mixed-Motive Games.* Sociometry, 33 (2): 123-139.
- Bozkurt, Ö. & Bozkurt, İ. (2008). *İř Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması.* Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (1): 1-18.
- Bölükbaşı, A. G. & Çakmur Yıldıztan, D. (2009). *Yerel Yönetimlerde İř Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması.* Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 27 (2): 345-366.
- Bromiley, P. & Cummings, L. L. (1996). *The Organizational Trust Inventory.* Roderick Kramer & Tom Tyler (ed.), in *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, California, 302-330.
- 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): 336-353.
- Bucak, T. (2007). *Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimi ve İř Tatmini İlişkisi: İzmir Merkez ve Çeřme'deki Beş Yıldızlı Oteller İle İlgili Bir Uygulama.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Butler, J. K. (1991). *Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory.* Journal of Management, 17 (3): 643-663.

- Büte, M. (2011). *Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25 (1): 171-192.
- Chen, L. H. (2008). *Job Satisfaction Among Information System Personnel*. Computers in Human Behaviour, 24 (2008): 105-118.
- Churchill, G. A., Ford, N. M. & Walker, O. C. (1976). *Organizational Climate and Job Satisfaction in The Salesforce*. Journal of Marketing Research, 13 (4): 232-332.
- Clark, A. E. (1996). *Job Satisfaction in Britain*. British Journal of Industrial Relations, 34 (2): 189-217.
- Cook, J. & Wall, T. (1980). *New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfilment*. Journal of Occupational Psychology, 1980 (53): 39-52.
- Côte, S. & Morgan, L. M. (2002). *A Longitudinal Analysis of the Association Between Emotion Regulation, Job Satisfaction, and Intentions to Quit*. Journal of Organizational Behavior, 23 (2002): 947-962.
- Cowles, D. L. (1997). *The Role of Trust in Customer Relationships: Asking The Right Questions*. Management Decision, 35 (4): 273-282.
- Cunningham, J. B. & MacGregor, J. (2000). *Trust and The Design of Work Complementary Constructs in Satisfaction and Performance*. Human Relations, 53 (12): 1575-1591.
- Currall, S. C. & Epstein, M. J. (2003). *The Fragility of Organizational Trust: Lessons From The Rise and Fall of Enron*. Organizational Dynamics, 32 (2): 193-206.
- Çağlar, Ç. (2011). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi İle Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, 11 (4): 1827-1847.

- Çalışkan, O. & Tepeci, M. (2008). *Otel İşletmelerinde Ortaya Çıkan Yıldırma Davranışlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetlerine Etkileri*. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (2): 135-148.
- Çelik Keleş, H. N. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çelik, P. (2010). *İşgörenlerin Motivasyon Düzeyleri ile İş Tatmini ve İşe Devam İlişkisi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çelik, V. (1987). *Teknik Öğretmenlerin İş Doyumsuzluğu ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çıtak, Z. (2010). *Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Çıtır, I. Ö. & Kavi, E. (2010). *Algılanan Örgütsel Güven ile İş Güvencesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8 (2): 229-244.
- Çimen, M. (2007). *İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Çubukçu, K. (2010). *Örgütsel Güven Kavramının Öğretmenler Açısından Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Turizm Meslek Liselerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Çubukçu, K. & Tarakçıoğlu, S. (2010). *Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi*. İşletme Araştırmaları Dergisi, 2 (4): 57-78.
- Dağdeviren Gözen, E. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demircan, N. & Ceylan, A. (2003). *Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları*. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10 (2): 139-150.
- Demirel, R. (1989). *Yaş, Cinsiyet ve Mesleki Deneyimin Üniversite Kütüphanelerinde Çalışan Kütüphanecilerin İş Tatminine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirsoy, E. (2009). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Dietz, G. (2004). *Partnership and The Development of Trust in British Workplaces*. Human Resource Management, 14 (1): 5-24.
- Dil, M. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Dinç, S. (2007). *Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dinler, 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.

- Doney P. M. & Cannon, J. P. (1997). *An Examination Of The Nature Of Trust n Buyer-Seller Relationships*. Journal Of Marketing, 61 (2): 35-51
- Driscoll, J. M. (1978). *Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction*. Academy of Management Journal, 21 (1): 44-56.
- Ehtiyar, 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*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Emir, O. & Baytok, A. (2004). *Otel İşletmelerinde İşgören Tatmini ve Afyon'da Yerleşik Yıldızlı Oteller Örneği*. I. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, Balıkesir: Albayrak Şirketler Grubu, (15-16 Nisan 2004): 251-267.
- Engizek, S. (2011). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Algısı: Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Emren, A. (2002). *Turizm İşletmelerinde İş Tatmini: Afyon Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. (Genişletilmiş 5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, K. (2011). *Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme*. Ege Akademik Bakış, 11 (1): 121-136.
- Fisman, R. & Khanna, T. (1999). *Is Trust A Historical Residue? Information Flows and Trust Levels*. Journal of Economic Behavior & Organization, 38 (1999): 79-92.

- Freeman, R. B. (1977). *Job Satisfaction as An Economic Variable*. National Bureau of Economic Research, Working Paper No: 225, 1-13.
- Genç, V. (2013). *Alanya'daki Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek ve Duygusal Zeka Düzeylerinin İş Tatminine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Giffin, K. (1967). *The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in the Communication Department*. Psychological Bulletin, 68 (1): 104-120.
- Gilson, L. (2003). *Trust and Development of Health Care as a Social Institution*. Social Science & Medicine, 56 (2003): 1453-1468.
- Good, D. (1988). *Individuals, Interpersonal Relations, And Trust*. In D. G. Gambetta (Ed.), Trust: 131-185. New York: Basil Blackwell.
- Greene, C. N. (1972). *The Satisfaction-Performance Controversy*. Business Horizons, 15 (5): 31-41.
- Güleç, D. (2009). *Rotasyon ile Çalışan Hemşirelerde İş Doyumunun Belirlenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gün, G. (2008). *Konaklama İşletmelerinde İşgören Devir Hızının Personel Motivasyonuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Kapadokya Bölgesinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Güneşer, A. B. (2002). *Organizasyonlarda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Gürbüz, R. (2012). *Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Hacıoğlu, N. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranışın Rolü ve Önemi.*, Z. Sabuncuoğlu (Editör). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Birinci Baskı. Bursa: MKM Yayıncılık, s. 1-6.
- Halis, M., Gökgöz, G. S. & Yaşar, Ö. (2007). *Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Sosyal Bilimler Dergisi, 17 (2007): 187-205.
- Hara, T. & Tesone, D. (2008). *Analysis of Japanese Hotel Employees' Job Satisfaction and its Association with Annual Income and Other Socio-Economic Variables*. International Journal of Tourism Sciences, 8 (1): 71-88.
- Hollenbeck, J. R. & Klein, H. J. (1987). *Goal Commitment and the Goal-Setting Process: Problems, Prospects, and Proposals for Future Research*. Journal of Applied Psychology, 72 (2): 212-220.
- Horozoğlu, Ş. (1995). *Çalışanların İş Doyum Düzeyinin Karşılaştırılması (T.P.A.O. Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Huff, L. & Kelley, L. (2003). *Levels of Organizational Trust in Individualist versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study*. Organization Science, 14 (1): 81-90.
- Iaffaldano, M. T. & Muchinsky, P. M. (1985). *Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis*. Psychological Bulletin, 97 (2): 251-273.
- 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 (1999): 1-25.

- James, H. S. & Sykuta, M. E. (2005). *Property Right and Organizational Characteristics of Producer-Owned Firms and Organizational Trust*. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76 (4): 545-580.
- Johnson, D. S. & Grayson, K. (1998). *Sources and dimensions of trust in service relationships*. Working Paper No. 98-503, Department of Marketing, Goizueta School of Business, Emory University.
- Judge, T. A., Bono, J. E. & Locke, E. A. (2000). *Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics*. *Journal of Applied Psychology*, 85 (2): 237-249.
- Judge, T. A., Heller, D. & Mount, M. K. (2002). *Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3): 530-541.
- Kalemci Tüzün, İ. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kanbay, A. (2010). *Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kantar, H. (2010). *İşletmede Motivasyon*. (2. Baskı). İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Karabağ, S. F. & Özgen, H. (2008). *Küçülen İşletmelerde Çalışanların İş Ortamına ve Sosyal Mübadeleye İlişkin Algılamaların İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10 (3): 27-53.
- Karakuş, H. (2011). *Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği*. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (6): 46-57.

- Karaman, F. & Altunoğlu, A. E. (2007). *Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler*. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 14 (1): 109-120.
- 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.
- Kaya, İ. (2007). *Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (2): 355-372.
- Keser, A. (2005). *İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*. Çalışma ve Toplum Dergisi, 2005 (4): 77-96.
- Khussainova, A. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini İlişkisi: Astana'daki Beş ve Dört Yıldızlı Oteller ile İlgili Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılınç, A. Ç. (2010). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kim, S. (2002). *Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership*. Public Administration Review, 62 (2): 231-241.
- Kim, 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.

- Koç, H. & Yazıcıoğlu, İ. (2011). *Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 12 (1): 46-57.
- Koç, H. & Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi: Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler*. (2. Baskı). Seçkin İşletme ve Finans: Ankara.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım-Yayım Dağıtım.
- Konovsky, M. A. (2000). *Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations*. Journal of Management, 26 (3): 489-511.
- Korczynski, M. (2003). *Güvenin Ekonomi Politikası*. Ferda Erdem (ed.), Sosyal Bilimlerde Güven, Ankara: Vadi Yayınları.
- Kouzes, J. K. & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How To Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass, 30-35.
- 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.
- Köroğlu, Ö. (2012). *İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri ile Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 13 (2): 275-289.
- Kuşlivan, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde İş Tatmini*, Z. Sabuncuoğlu (Editör). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış. Birinci Baskı. Bursa: MKM Yayıncılık, s. 49-82.
- Kuşlivan, Z. & Kuşlivan, S. (2005). *Otel İşletmelerinde İş ve İşletme İle İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği*. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 16 (2): 183-203.

- Küçük Özdemir, M. (2006). *Turizm Sektöründe İşgörenlerin İş Tatmini Faktörleri İle Dış Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Lagace, R. R. (1991). *An Exploratory Study of Reciprocal Trust Between Sales Managers and Salespersons*. Journal of Personal Selling & Sales Management, 11 (2): 49-58.
- Lawler, E. E. (1968). *Equity Theory as a Predictor of Productivity and Work Quality*. Psychological Bulletin, 70 (6): 596-610.
- Lämsä, A. M. & Pučetaité, R. (2006). *Development of Organizational Trust Among Employees from a Contextual Perspective*. Business Ethics: European Review, 15 (2): 130-141.
- Lewis, J. D. & Weigert, A. (1985). *Trust as a Social Reality*. Social Forces, 63 (4): 967-985.
- Li, P. P. (2008). *Toward a Geocentric Framework of Trust: An Application to Organizational Trust*. Management and Organization Review, 4 (3): 413-439.
- 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.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M. & Latham, G. P. (1981). *Goal Setting and Task Performance: 1969-1980*. Psychological Bulletin, 125: 1-90.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel*. Psychological Science, 1 (4): 240-246.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2006). *New Directions in Goal-Setting Theory*. Current Directions in Psychological Science, 15 (5): 265-268.

- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. (3rd Edition). New York: Mc. Graw Hill Publishing.
- March, J. G. & Shapira, Z. (1987). *Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking*. Management Science, 33 (11): 1404-1418.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. (Third Edition). New York: Harper and Row, Addison-Wesley Educational Publisher Inc.
- Mayer, R. C., Davis J. H. & Schoorman, F. D. (1995). *An Integrative Model of Organizational Trust*. Academy of Management Review, 20 (3): 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). *Affect - and Cognition - Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations*. Academy of Management Journal, 38 (1): 24-59.
- McCauley, D. P. & Kuhnert, K. W. (1992). *A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management*. Public Administration Quarterly, 16 (2): 265-284.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K. & Johnson, J. R. (2000). Reconsidering The Organizational Identification Questionnaire. Management Communication Quarterly, 13 (4): 626-658.
- Mishra, A. K. & Mishra, K. E. (1994). *The Role of Mutual Trust in Effective Downsizing Strategies*. Human Resource Management, 33 (2): 261-279.
- Mishra, A. K. (1996). *Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust*. Appears in Kramer, Roderick M. & Thomas Tyler (eds.) Trust in Organizations, Newbury Park, CA: Sage: 261-287.
- Moorman, C., Deshpandé, R. & Zaltman, G. (1993). *Factors Affecting Trust in Market Research Relationships*. Journal of Marketing, 57 (1): 81-101.

- Muchinsky, P. M. (1977). *Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction*. *Academy of Management Journal*, 20 (4): 592-607.
- Naktiyok, A. & Kaygın, E. (2012). *Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama*. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4 (1): 23-32.
- Narman, A. (2012). *Öğretmenlerin Örgütsel Güvenleri ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Ümraniye İlçesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Odom, R. Y., Boxx, W. R. & Dunn, M. G. (1990). *Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion*. *Public Productivity & Management Review*, 14 (2): 157-169.
- Oflezer, C., Ateş, M., Bektaş, G. & İrbán, A. (2011). *Bir Kamu Hastanesinde Çalışan İşçilerin İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler*. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2 (4): 203-214.
- Oksay, A. (2005). *Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Omarov, A. (2009). *Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Omirtay, B. (2009). *Motivasyon Teorileri Kapsamında, Motivasyon (Özendirme) Araçlarının Farklı İşletmeler Açısından Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Otar, H. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Herşey Dahil Sisteminin İşgörenlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Örücü, E. & Esenkal, F. (2005). *Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8 (4): 141-166.
- Öz, M. (2006). *Otel İşletmelerinde Yöneticilerin İş Tatmininin Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. & Cömert, M. (2006). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları*. Ege Eğitim Dergisi, 1 (7): 103-124.
- Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Pelit, E. (2008). *İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Pelit, E. & Öztürk, Y. (2010). *Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma*. İşletme Araştırmaları Dergisi, 2 (1): 43-72.
- Peltekoğlu, F. B. (1993). *Kurum İçi İletişim ve Kurumsal İmaja Katkısı*. Marmara İletişim Dergisi, 4 (1993): 203-210.
- Perry, R. W. & Mankin, L. D. (2007). *Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Work Satisfaction*. Public Personnel Management, 36 (2): 165-179.

- Pillai, R., Schriesheim, C. A. & Williams, E. S. (1999). *Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study*. Journal of Management, 25 (6): 897-933.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). *Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors*. Journal of Management, 22 (2): 259-298.
- Polat, S. & Celep, C. (2008). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2008 (54): 307-331.
- Pritchard, R. D. (1969). *Equity Theory: A Review and Critique*. Organizational Behavior and Human Performance, 4 (1969): 176-211.
- Pulur, B. (2006). *Çalışanların Motivasyonunda Adalet Algısı ve İş Doyumu İlişkisi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Puusa, A. & Tolvanen, U. (2006). *Organizational Identity and Trust*. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, 11 (2): 29-33.
- Reyhanoğlu, M. (2006). *AR-GE İşbirliklerinde Güven: Ankara'daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Rızaoğlu, B. & Ayyıldız, T. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği*. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 19 (1): 7-20.
- Rindfleisch, A. (2000). *Organizational Trust and Interfirm Cooperation: An Examination of Horizontal Versus Vertical Alliances*. Marketing Letters, 11 (1): 81-95.

- Robinson, J. P., Athanasiou, R. & Head, K. B. (1967). *Measures of Occupational Attitudes and Occupational Characteristics*. Survey Research Center Institute for Social Research, University of Michigan, 79-98. <http://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015071812437;view=1up;seq=5> (Erişim: 15.04.2014).
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). *Introduction to Specieal Topic Forum, Not So Different After All: A Cross Dicipline View of Trust*. Academy of Management Review, 23 (3): 393-404.
- Rusbult, C. E. & Farrell, D. (1983). *A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments*. Journal of Applied Psychology, 68 (3): 429-438.
- Sabuncuoğlu, Z. (Ed.). (2009) *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. (1. Baskı). Bursa: MKM Yayınları.
- Sağlam Arı, G. (2003). *Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?*. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2003 (2): 17-36.
- Saldamlı, A. (2008). *Otel İşletmelerinde Bölüm Yöneticilerinin İş ve Yaşam Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 25 (2): 693-719.
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Samancı, G. (2007). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- Santhapparaj, A. S. & Alam, S. S. (2005). *Job Satisfaction Among Academic Staff in Private Universities in Malaysia*. Journal of Social Sciences, 1 (2): 72-76.
- Sarker, S. J., Crossman, A. & Chinmeteepituck, P. (2003). *The Relationships of Age and Length of Service with Job Satisfaction: An Examination of Hotel Employees in Thailand*. Journal of Managerial Psychology, 18 (7): 745-758.
- Sayın, U. (2009). *Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Schneider, B. & Alderfer, C. P. (1973). *Three Studies Of Measures of Need Satisfaction in Organizations*. Administrative Science Quarterly, 489-505.
- 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): 344-354.
- Schwab, D. P. & Cummings, L. L. (1970). *Theories of Performance and Satisfaction: A Review*. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 9 (4): 408-430.
- Seashore, S. E. & Taber, T. D. (1975). *Job Satisfaction Indicators and Their Correlates*. American Behavioral Scientist, 18 (3): 333-368.
- Semercioğlu, M. S. (2012). *Özel ve Kamu Hastanelerinde Çalışan Tıbbi Sekreterlerin İş Doyumu ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sevinç, Y. S. (2013). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki: Uşak İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

- Shamir, B. & Salomon, I. (1985). *Work-at-Home and The Quality of Working Life*. Academy of Management Review, 10 (3): 455-464.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. (2000). *Organizational Trust: What It Means, Why It Matters*. Organization Development Journal, 18 (4): 35-48.
- Sims, M. B. (2004). *Employee Satisfaction and Performance: A Study of the RC Hotel Company Kitchen Environment*. Master Thesis, B. S. Nicholls State University Science in Hospitality and Tourism Management, Louisiana, USA.
- Skeja, A. (2012). *Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal BilimlerEnstitüsü, İstanbul.
- Smith, J. B. & Barclay, D. W. (1997). *The Effects of Organizational Differences and Trust on The Effectiveness of Selling Partner Relationships*. The Journal of Marketing, 61 (1): 3-21.
- Sun, Ö. H. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*. Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Şahin, 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.
- Tarlan, D. & Tütüncü, Ö. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (2): 141-163.
- Taşkın, F. & Dilek, R. (2010). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2 (1): 37-46.

- Taşpınar, F. (2006). *Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Tengilimoğlu, D. & Yiğit, A. (2005). *Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması*. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8 (3): 374-400.
- Tekingündüz, S. (2012). *Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tella, A., Ayeni, 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.
- Terekli, G. (2010). *Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Tetik, D. & Pala, T. (2009). *Turizm İşletmelerinde Motivasyon.*, Z. Sabuncuoğlu (Editör). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Birinci Baskı. Bursa: MKM Yayıncılık, s. 83-100.
- Timuroğlu, M. K. (2005). *İşyerinde Narsisizm ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Toker, B. (2006). *Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Tokgöz, E. & Aytemiz Seymen, O. (2013). *Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma*. *Öneri Dergisi*, 10 (39): 61-76.
- Top, M. (2012). *Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Profili*. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41 (2): 258-277.
- Toprak, O. (2006). *Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- 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.
- Torres, E. N. & Kline, S. (2006). *From Satisfaction to Delight: A Model for The Hotel Industry*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (4): 290-301.
- Türk Dil Kurumu. (2014). URL: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5456ae2ad913b6.09598022, Son Erişim Tarihi: 2 Eylül 2014.
- Tyler, T. R. & DeGoey, P. (1996). *Trust in Organizational Authorities: Trust in Organizations*. *Frontiers of Theory and Research*, 331-356.
- Ural, A. & Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. (Genişletilmiş 2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uslu, O. & Ardic, K. (2013). *Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler mi?* *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15 (2): 313-338.

- Ülker, G. (2008). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algulamalarının Yönetici ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi*. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9 (16): 188-208.
- Üngüren, E. & Doğan, H. (2010). *Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Chaid Analiz Yöntemiyle Değerlendirilmesi*. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 11 (2): 39-52.
- Vural Özkan, G. (2011). *İş Yerinde Yıldırma (Mobbing) ve İş Doyumu İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Wasti, S. A., Erdaş, K. D. & Dural, U. (2013). *Örgüte Güvensizlik: Kültürlerarası Nitel Bir Çalışma*. ODTÜ Gelişme Dergisi, 40 (Aralık): 525-552.
- 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, 23 (3): 513-530.
- Yaşar, Ö. (2005). *Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi: Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Yazıcıoğlu, 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, 2007 (18): 73-95.
- Yeğin, M. (2009). *İdari Personelin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

- Yıldırım, M. H., İçerli, L. & Güner, E. (2012). *Dış Kaynak Sağlayan Firmalarda Çalışanların Örgütsel Güven ve Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4 (1): 251-259.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, E. & Sünbül, A. M. (2009). *Öğretmenlerin Yaşam Doyumları ve Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi*. Journal of Qafqaz University, 26: 172-179.
- Yüksel, İ. (2002). *Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (1): 67-78.
- Yüksel, İ. (2005). *İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2): 291-306.
- Zarvandi, N. & Zarvandi, J. (2012). *Conceptualizations of Trust in the Organization (Case Study in the Education Organization of Neishabur City)*. Ideal Type of Management, 1 (1): 37-46.
- Zorlu Yücel, P. (2006). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EKLER

EK-1. DEMOGRAFİK ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket, “Örgütsel Güven ve İş Tatmini” arasındaki ilişkinin ortaya konması amacıyla, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi olan Şerif Ahmet DEMİRDAĞ tarafından hazırlanmıştır. Anketteki sorulara vereceğiniz cevapların doğruluğu ve güvenilirliği, yapılacak olan çalışmanın başarılı olarak sonuçlanmasını sağlayacaktır. Bu sebeple sorulara içtenlikle cevap vermeniz rica olunur. Vermiş olduğunuz cevaplar, tamamen bilimsel amaçlara uygun olarak kullanılacaktır.

Araştırmaya olan ilginiz ve anketi doldurmak için zaman ayırdığınız için teşekkürü bir borç bilir, saygılarımı sunarım.

Şerif Ahmet DEMİRDAĞ e-Mail: serifahmetdemirdag@hotmail.com Tel: 0535 514 37 19

1) Yaşınız?

.....

2) Cinsiyetiniz?

☐ Kadın ☐ Erkek

3) Medeni Durumunuz?

☐ Evli (Çocuklu) ☐ Evli (Çocuksuz) ☐ Bekar ☐ Diğer (Belirtiniz)
(.....)

4) Sektörde Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?

☐ 0-3 yıl ☐ 4-7 yıl ☐ 8-11 yıl ☐ 12-15 yıl ☐ 16-19 yıl ☐ 20 ve üzeri

5) Bu İşletmede Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?

☐ 0-3 yıl ☐ 4-7 yıl ☐ 8-11 yıl ☐ 12-15 yıl ☐ 16-19 yıl ☐ 20 ve üzeri

6) Eğitim Durumunuz?

☐ İlkokul ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Lisansüstü

7) Ortalama Aylık Geliriniz (TL)?

☐ 750-1000 ☐ 1001-2000 ☐ 2001-3000 ☐ 3001-4000 ☐ 4001 ve üzeri

8) Hangi Bölümde Çalışıyorsunuz?

☐ Kat Hizmetleri ☐ Önbüro ☐ F&B (Restoran, Bar-Mutfak)
☐ Teknik Servis ☐ Muhasebe ☐ Eğlence ☐ SPA

EK-2. ÖRGÜTSEL GÜVEN ANKET FORMU

Aşağıda, yöneticileriniz, çalışma arkadaşlarınız ve şirketinize ilişkin bazı ifadeler verilmiştir. Sizden istenen ise verilen ifadelerde size en yakın olan seçeneğin bulunduğu kutucuğa (X) işareti koyarak belirtmenizdir. Lütfen her soru için tek bir seçenek işaretleyiniz.		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	İşle ilgili yeterli seviyede bilgi ve beceri sahibi olduğum konusunda yöneticime güveniyorum.	5	4	3	2	1
2	İşle ilgili doğru kararlar alacağı konusunda yöneticime güveniyorum.	5	4	3	2	1
3	İşiyile ilgili görevlerini tam olarak yerine getirme konusunda yöneticime güveniyorum.	5	4	3	2	1
4	Verdiği sözleri yerine getirme konusunda yöneticime güveniyorum.	5	4	3	2	1
5	Yöneticimin söyledikleri ile yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.	5	4	3	2	1
6	Çalışanlar tarafından yardıma ihtiyaç duyulduğunda, yöneticim destekleyici ve yardımseverdir.	5	4	3	2	1
7	Herhangi bir konuda yöneticimin bana söylediklerinin doğru olduğuna güveniyorum.	5	4	3	2	1
8	İşimle ilgili konuları yöneticime rahatlıkla söyleyebiliyorum.	5	4	3	2	1
9	Yöneticimin işleri, sorunsuzca ve kolayca yapabileceğine güveniyorum.	5	4	3	2	1
10	Yöneticim, işle ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.	5	4	3	2	1
11	İşle ilgili herhangi bir sorunla karşılaştığımda, diğer çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceğine inanıyorum.	5	4	3	2	1
12	İşlerini en iyi şekilde yaptıkları/yapacakları konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum.	5	4	3	2	1
13	Çalışma arkadaşlarım, yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.	5	4	3	2	1
14	Dikkat isteyen işlerde, işimi zorlaştırmayacakları konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum.	5	4	3	2	1
15	İşinde uzman olma konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum.	5	4	3	2	1
16	Çalıştığım şirket bana her zaman adil davranıyor.	5	4	3	2	1
17	Çalıştığım şirket, verdiği vaatleri her zaman yerine getiriyor.	5	4	3	2	1
18	Çalıştığım şirket, ihtiyacım olduğunda bana her zaman destek oluyor.	5	4	3	2	1
19	Çalışanlara karşı dürüst olduğum konusunda, çalıştığım şirkete güveniyorum.	5	4	3	2	1
20	İşimi iyi yaptığım taktirde, şirket beni ödüllendiriyor ve bana destek oluyor.	5	4	3	2	1
21	Çalıştığım şirket, sorunlarımla ilgileniyor.	5	4	3	2	1
22	Çalıştığım şirketin çalışanlarla ilgili politikalarına güveniyorum.	5	4	3	2	1

EK-3. İŞ TATMİNİ ANKET FORMU

Aşağıda, işinizden ve işinizi yerine getirirken karşılaştığınız durumlardan tatmin olma (doyum sağlama) düzeyinize ilişkin bazı ifadeler verilmiştir. Verilen ifadelerde size en yakın olan seçeneğin bulunduğu kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen her soru için tek bir seçenek işaretleyiniz.		Tamamen Katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
İÇSEL FAKTÖRLER						
1	İşimin gerektirdiği beceri, eğitim ve yeteneğe sahip olduğumu düşünüyorum.	5	4	3	2	1
2	İşimde sürekli olarak görevim dâhilindeki işleri yerine getirmekle uğraşıyorum.	5	4	3	2	1
3	Sorumluluğum dâhilindeki işleri başarıyla yerine getiriyorum.	5	4	3	2	1
4	İşimi yalnız başına bağımsız olarak yapabilme şansına sahibim.	5	4	3	2	1
5	Vicdanıma ve iş etiğine aykırı şeyleri yapmıyorum.	5	4	3	2	1
6	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme olanağına sahibim.	5	4	3	2	1
7	İş yerimde ve çevremdeki kişilere zaman zaman yardımcı ve destek olma fırsatı bulabiliyorum.	5	4	3	2	1
8	İşimin bana işyerimde ve çevremde saygınlık kazandırdığını düşünüyorum.	5	4	3	2	1
9	İşimi yerine getirirken işin yapılması esnasındaki koşulların (ısıtma, aydınlatma, havalandırma, restoran-bar düzeni, mutfak giriş çıkışları, servis araç gereçleri vb) işimin yerine getirilmesine uygun olduğunu düşünüyorum.	5	4	3	2	1
10	İş yerinde birlikte çalıştığım arkadaşlar ile iyi ilişkiler içerisinde olduğumu düşünüyorum.	5	4	3	2	1
11	Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğunu düşünüyorum.	5	4	3	2	1
12	İşimde yükselebilecek olanakları olduğunu düşünüyorum.	5	4	3	2	1
DIŞSAL FAKTÖRLER						
13	İşletmenin politikalarından ve bu politikaların uygulanışından memnunum.	5	4	3	2	1
14	İşimi iyi yaptığımda takdir edilirim.	5	4	3	2	1
15	Birlikte çalıştığım iş arkadaşlarıma ne yapmaları gerektiğini söyleme konusunda kendimi yetkili görüyorum.	5	4	3	2	1
16	İşletmenin politikası doğrultusunda işime ilişkin kararları alıp uygulamada özgürüm.	5	4	3	2	1
17	İş yerimde sorumluluklarımı yerine getirdiğim sürece uzun süre çalışabileceğimi düşünüyorum.	5	4	3	2	1
18	Üstümün karar verme becerisi ve yeteneği yeterlidir.	5	4	3	2	1
19	Yaptığım işlerin yöneticim tarafından kontrol edildiğini düşünüyorum.	5	4	3	2	1
20	İş yerimde yaptığım işler kapsamında zaman zaman farklı işler yapabilme şansına sahibim.	5	4	3	2	1

ÖZGEÇMİŞ



Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : DEMİRDAĞ, Şerif Ahmet
 Uyruğu : T.C.
 Doğum tarihi ve yeri : 06/05/1986 Kütahya
 Medeni Hali : Bekar
 Telefon : 0535 514 37 19
 e-posta : serifahmetdemirdag@hotmail.com

Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi/Turizm İşl. A.B.D.	2015
Lisans	Afyon Kocatepe Üniversitesi Konaklama İşl.	2013
Lise	Uşak And. Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi	2003

İş Deneyimi, Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2013	AK-SE Meslek Edindirme Kursları	Turizm Eğitmeni
2012, 2011, 2010	Strandcafé Binz, Belavue Hotel	Servis
2009, 2008	Barut Hotels Hemera Resort & SPA	Dep. Müd. Yard.
2008, 2007	Nato Rapid Deployable Corp (Askeri)	General Garsonu

Yabancı Dili

İngilizce ve Almanca

Yayınlar

1. Güçer, E. & Demirdağ, Ş. A. (2014). *Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels*. Business Management Dynamics, 4 (1): 12-28.

Hobiler

Doğa yürüyüşleri, Müzik, Yüzme, Kitap okuma, Futbol izleme.



GAZİ GELECEKTİR...



Gazi gelecektir...

