

# YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN İLE ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİ İŞGÖRENLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

## The Effect of Employees' Trust in Supervisors and Their Quality of Working Life on Their Intention to Leave Job: A Study on Hotel Employees

Gönderim Tarihi: 21.03.2019

Kabul Tarihi: 19.06.2019

Doi: 10.31795/baunsobed.580543

Elbeyi PELİT\*  
Yusuf GÖKÇE\*\*

**ÖZ:** Bu çalışmanın amacı, otel işletmeleri işgörenlerinin, yöneticilerine duydukları güven ile çalışma yaşam kalitelerinin işten ayrılma niyetlerine etkisinin belirlenmesidir. Araştırmada ilk olarak araştırmanın değişkenlerini oluşturan kavramlar hakkında literatür taraması yapılarak kuramsal alt yapı ortaya konulmuştur. Sonrasında, konuyla ilgili olarak anket ölçme aracı kullanılarak otel işletmeleri işgörenlerinin görüşleri alınmıştır. Araştırmanın evrenini, Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren tüm (10 adet) beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri oluşturmakta olup, toplam 539 adet işgören anketi değerlendirmeye alınmıştır. Katılımcıların ankette yer alan ifadelere ilişkin verdikleri cevaplar; faktör analizi, güvenilirlik analizi, aritmetik ortalama değerleri, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri ile çözümlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, genelde işgörenlerin yöneticilere duydukları güven ve çalışma yaşam kalitesi algılarının yüksek seviyede olduğu ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu belirlenmiştir. Ayrıca gerçekleştirilen analizler sonucunda yöneticiye duyulan güven ile çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yöneticiye Duyulan Güven, Çalışma Yaşam Kalitesi, İşten Ayrılma Niyeti, Otel İşletmeleri İşgörenleri, Afyonkarahisar.

<sup>1</sup> Bu çalışma Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında Doç. Dr. Elbeyi Pelit danışmanlığında yürütülen ve Yusuf Gökçe tarafından yazılan yüksek lisans tezinden üretilmiş olup, Afyon Kocatepe Üniversitesi Bilimsel Proje Araştırmaları Koordinasyon Birimi (BAPK) tarafından desteklenmiştir. Proje No: "15.SOS.BİL.15".

\* Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm Rehberliği, elbeyipelit@aku.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6418-801X>

\*\* Öğr. Gör., Sosyal Bilimler MYO, Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü, ysfgokce@hotmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5871-3594>

**ABSTRACT:** The aim of this study is to determine the effect of employees' trust in their supervisors and employees' quality of working life on their intention to leave the job. Firstly, the theoretical background of the study was formed by carrying out national and international literature review on the concepts that make up the variables of the research. Afterwards, the survey technique was used and the relevant hotel management employees' views were taken. The population of the study is consisted of employees working in the five-star hotels (10) operating in Afyonkarahisar and Sandıklı district. A total of 539 employees' surveys have been evaluated. The participants' answers on the survey were analyzed by factor analysis, reliability analysis, mean values, correlation analysis and regression analysis methods. According to the findings, it was determined that employees' trust in their supervisors and employees' perception of quality of working life are generally at a high level while their intention to leave job is low. In addition, it was concluded as a result of the study that employees' trust in their supervisors and quality of working life have an effect on their intention to leave job.

**Keywords:** Trust in Supervisors, Quality of Working Life, Intention to Leave Job, Hotel Employees, Afyonkarahisar.

## GİRİŞ

İşgörenlerin çalıştıkları ortamda yöneticileri olan ilişkileri, çalışma ortamı ile ilgili görüşleri ve işe devam edip etmeme noktasındaki düşünceleri hem işletmeler açısından hem de işgörenler açısından önemli konular arasında sayılabilir. Hizmetin emek-yoğun özelliğinden dolayı, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticilerine güvenleri, çalışma yaşam kalitelerine ilişkin görüşleri ve işten ayrılma niyetleri diğer işletme türlerine göre daha önemli olabilecektir. Konuyla ilgili tatmin olmayan çalışanların işlerinden ayrılması mümkün olabilecektir. İşgörenlerin işlerinden ayrılmayı istemelerinin çeşitli sebeplerinin olacağı ifade edilebilir.

Güven ile ilgili ilk çalışmalar psikologlarca yapılmış, sosyoloji, sosyal psikoloji, siyaset bilimi, ekonomi gibi diğer alanlarda da çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Sağlam Arı ve Güneri Tosunoğlu, 2011: 85) bunun yanında güven üzerine çalışanların bir bölümü de din adamları, ahlak düşünürleri ve ruhbilimcilerdir (İnam, 2003: 13). Güvenin ne olduğunu anlamak, güveni günlük uygulama ve ilişkilerimizin bir parçası haline getirebilmek ve bu tür uygulama ve ilişkileri yalnızca mümkün değil, aynı zamanda zorunlu da kılan kurumlar geliştirebilmek demektir (Solomon ve Flores, 2001: 16). Genel olarak güvenin analizinin merkezinde iki anahtar sorunun ortaya çıktığı, bunlardan birinin "organizasyonlardaki güven mekanizmasını anlamak" diğer konuyu ise "insanların neden güvendiğini anlamak" olduğu belirtilmiştir (Tyler ve Kramer, 1996: 6). Güveni anlamak ve örgütlerde varlığının ortaya konulması önemlidir. Çalıştıkları ortamda güven duyan işgörenler daha başarılı işler çıkarabilecektir. Ayrıca başarılı çalışanların işletmelerde çalışmaya devam etmelerinde "güven" önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışma yaşam kalitesi; toplumların sosyo-ekonomik gelişme sürecinde oluşan, çalışanların yaptıkları işle ilgili düşünce, tavır ve beklentilerini şekillendiren, yaptıkları işe yönelik sorunların saptanarak çözümlerinin üretilme sürecidir. Günümüzde çalışma yaşamı ile ilgili ortaya çıkan sorunlar, çalışma ortamının kötüleşmesinden öte, çalışanların beklentilerinin çeşitlilik kazanması ile açıklanabilir (Bayır Toplu, 1999: 224). Emek-yoğun özelliğinden dolayı hizmet işletmelerinde çalışan işgörenler açısından çalışma yaşam kalitesi kavramının sunulan hizmetin kalitesini doğrudan etkileyebileceği düşünüldüğünde önemli bir değişken olacaktır.

Yönetici beraber çalıştığı insanların davranış özelliklerini ve nedenlerini anladığı ölçüde başarılı bir yönetim sergileyebilecektir. Bu nedenle, yöneticinin başarısı beraber çalıştığı insanların, çalışma istek ve becerilerine bağlıdır (Koçel, 2014: 97). Bu kapsamda, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin olması veya olmaması da işletmeler için önem arz etmektedir. Bir organizasyonda çalışma niyetinde olmayan çalışanların işlerini yaptıkları ortamdaki davranışlarının da farklılaşabileceği düşünüldüğünde konunun önemi daha iyi anlaşılabilir.

Hizmetin müşteriye doğrudan sunulması sebebiyle işgörenin bir anda yapacağı yanlış, müşteri için telafisi olmayan bir memnuniyetsizliğe yol açabilir. İşgören son derece dikkatli olarak müşterinin beğenisi doğrultusunda hareket etmelidir. Yönetime düşen en büyük görev işgörenlerin mesleği sevmelerini sağlamaktır. Bu da ancak daha çok insan odaklı olmakla mümkün olabilecektir (Örücü ve Esenkal, 2005: 164-165). Bu konuda yapılacak birçok iş olduğu ortadadır. Bu çalışmada işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ile çalışma yaşam kalitelerinin işten ayrılma niyetlerine etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda öncelikle literatürde yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti kavramları incelenmiştir. Literatür taraması kapsamında ilgili değişkenlerin aralarındaki ilişki konusunda elde edilen bulgular verilmiştir. İncelenen kavramların birbirleri ile ilgili olan ilişkilerinin incelenebilmesi için uygulama yapılması planlanmıştır ve konu ile ilgili Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin görüşleri anket ölçme aracı uygulanarak alınmıştır. Araştırma kapsamında ortaya konulan sonuçlar yorumlanmış ve öneriler getirilmiştir.

## LİTERATÜR TARAMASI

### Yöneticiye Duyulan Güven

Güven kavramı kelime anlamı olarak; korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2019). Güven, insanlar arası ilişkilerde büyük önem taşıyan temel duygular arasında yer almaktadır. Soyut niteliğinden dolayı ilişkilerde sadece hissedil-

lererek belirlenebilen bir özelliğe sahiptir (Asunakutlu, 2002: 2). Güven konusunda yapılan çalışmalarda en sık vurgulanan görüşün, kavramın tanımlanmasındaki güçlük olduğu belirtilmektedir. Bunun temel nedeninin ise bireyler arası ilişkiler, grup davranışı, yönetsel etkinlik, ekonomik değişimler, sosyal ve politik istikrar ve farklı kültürleri anlama gibi mikro ve makro düzeydeki birçok süreci açıklamada güvenin anahtar bir kavram olmasından kaynaklandığı ifade edilebilir (Kalemci Tüzün, 2007: 93). Mayer, Davis ve Schoorman, (1995: 712) çalışmalarında bu konu hakkında şu ifadelere yer vermişlerdir: “Çeşitli terimler güven ile eş anlamlı olarak kullanılmıştır ve bu güvenin doğasını allak bullak etmiştir. Bunlar arasında iş birliği, inanma ve öngörülebilirlik vardır”. Currall ve Epstein’in, (2003: 194) çalışmalarında güven kararının, başkasının güvenilirliği hakkında beklentiler, başkasının güvenilirliğinin sicil kaydı ve sosyal etkiler şeklinde üç ana hususa dayandığını belirtilmiştir. Demirdağ (2015) araştırmasında, güvenin sınıflandırmasının çeşitli yazarlar tarafından farklı şekillerde ele alındığından bahsetmiştir ve en kabul gören güven sınıflandırmasını; “bilgi temelli güven”, “hesaplanmış güven”, “özdeşleşme temelli güven” ve “korku temelli güven” olarak dört başlıkta incelenebileceğini ifade etmiştir.

Örgütlerin belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmalarında, verimliliklerini arttırmalarında, rekabetin hızla arttığı günümüzde var olan durumlarını muhafaza etmelerinde ya da büyümelerinde “güven” önemli bir unsurdur. Güven, insanın kişiler arası ilişkilerini uzun ve sağlıklı bir şekilde kurmasında, verimli olmasında, işe yaramasında ve mutlu olmasında önemli bir yapı taşıdır. Bu nedenle işletmeler içinde hayati bir öneme sahiptir (Karamil Köy, 2011: 1). Güven sadece önemli bir iş birliği mekanizması olarak sayılmasına ek olarak yeni iş ortamında rekabetçi başarı ve üst performans içinde ön koşul olarak incelenmektedir (Toprak, 2006: 5). Güvenin örgütlerin başarısı için önemli bir konu olması, güveni tartışılması gereken bir konu haline getirmektedir.

İki grup arasındaki iş birliği nedenlerini araştıran bazı düşünürler karşılıklı kâr ve çıkar olanaklarının güveni artırdığını, karşılıklı kötülük tehlikesinin ilişkileri bozduğu ve endişe kaynağı olduğunu göstermişlerdir. Böylece, karşılıklı güven ve çıkarlar grup yapılarını ve dolayısıyla işletme faaliyetlerini büyük ölçüde etkilemektedir (Eren, 2010: 205). İşgörenlerin hem birbirleriyle olan ilişkilerinde hem de örgütte yöneticileriyle olan ilişkilerinde güvenin var olması ortamın başarısını etkileyeceğinden işletme yöneticilerinin bu konuya önem vermeleri gerekir. Konuyu yöneticisine güvenmeyen çalışanın hem işlerini yaparken başarısız olacağı hem de yöneticisi yokken ona güvenmediği için yöneticisini iyi temsil edemeyeceği şeklinde düşünürsek konunun yöneticiler açısından önemi anlaşılacaktır. Bu kapsamda yöneticiye duyulan güven kav-

ramı hem yöneticiler için hem de örgütler için önemlidir. Bu sebepten üzerinde durulması gereken bir konudur.

Lewicki ve Bunker (1996: 119-124) modellerinde güvenin üç aşamada gerçekleştiğini vurgulamışlardır ve bunları hesaba dayalı güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven olarak sıralamışlardır. Bir aşamanın gelişmesi için bir önceki aşamanın gerçekleşmesi gerektiği aktarılmıştır. İlgili çalışmada model bir merdiven gibi şekillendirilmiş ve sırasıyla az ilişki, çok ilişki ve birçok ilişki aşamalarının olduğu belirtilmiştir. Luhmann (1979)'ın yöneticiye güven ile örgüte güven arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koyan ilk araştırmacı olduğu bilinmektedir. Güvenin hem kişilikten hem de sosyal sistemden etkilenen bir şekilde karşılıklı etkileşim çerçevesinde oluştuğu ifade edilmiştir (Perry ve Mankin, 2007: 166). Kuruma ve yöneticiye güven birbirleriyle olumlu ve anlamlı olarak ilişkili olmalarına rağmen ikisinin de ayrı ayrı öncülleri ve sonuçları vardır. Kuruma güvenin öncülleri; algılanan örgütsel destek, dağıtım ve işlemsel adalet iken; yöneticiye güvenin öncülleri; dürüstlük, yetkinlik ve çalışanlara karşı ilgi ve yardımsever davranışlardır (İslamoğlu, Bırsel ve Börü, 2007: 30).

Örgütsel bazda güven kavramı irdelendiğinde, güven kavramının örgütün sürdürülebilir başarısında oldukça önemli bir rolü olduğu görülmektedir (Halis, Gökgez ve Yaşar, 2007: 188). Mishra (1996: 265), kurumlar ve bireyler için bir güven modeli oluştururken güveni, "bir tarafın isteği ile diğer tarafın yetkili, açık, ilgili ve inanılır olduğu inancına dayalı bir şekilde diğer tarafa karşı savunmasız olmasıdır" şeklinde tanımlamıştır. Güven, örgütsel davranış faaliyetleri açısından kolaylaştırıcı bir unsurdur. Kurum içi ilişkiler açısından güven değerlendirildiğinde, bu çoğunlukla bir çalışanın bir yöneticiye güveni veya bir yöneticinin bir çalışana güveni olarak kendini göstermektedir. Bu ikili güven ilişkilerin dışında örgüt içinde; çalışanlar, takımlar ve departmanlar arasında da karşılıklı güven var olmalıdır (Ergeneli, Sağlam Arı ve Metin, 2007: 43). Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner (1998: 516) çalışmalarında yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven ilişkilerinin geliştirilmesinde yönetsel davranışın önemli bir etkisi olduğundan bahsetmişlerdir ve "yönetsel güvenirlilik modeli" şeklinde adlandırdıkları modellerinde astların yöneticilere güven duymaları için yöneticilerde bulunması gereken beş unsuru, "davranışlarda tutarlılık, dürüstlük, kontrolün paylaşımı ve dağılımı, iletişim ve ilgi gösterilmesi" şeklinde tanımlamışlardır.

Cook ve Wall (1980: 39-40) çalışmalarında güvenin ampirik araştırmalarda üç temel yaklaşımla ayrıldığını belirtmişlerdir. İlk yaklaşımda; bir yöneticinin astlarının kararlara katılımında istekli olması ona güven duyulması ile alakalıdır. İkinci yaklaşımda; çalışanların görev tanımları yapılması grup içinde veya

gruplar arasında güveni ortaya çıkarır ve güvenin geliştiği seviyelerde performans alınır. Üçüncü yaklaşımda: güvenin duygusal tepki ve değerlendirmelerde bir ölçü olduğu belirtilmektedir. Zand (1972), çalışmasında yönetsel sorunların çözümünde yüksek ve düşük güvenli gruplar arasındaki farkı incelemiş ve yüksek güvenli gruplarda sorunların çok daha hızlı ve etkin bir şekilde çözüldüğü sonucuna ulaşmıştır. 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 (Demirdağ, 2015: 131). İslamoğlu, Birsal ve Börü (2007: 130) çalışmalarında “sonuç olarak çalışanlar güvenebilecekleri kurumlar, yöneticiler ve çalışma arkadaşı aramaktadırlar. Kuruma güven çalışanları güçlendirir, kararlara katılımı artırır ve üretken bir çalışma ortamı yaratır. Kısaca, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güven kuruma sağladığı olumlu sonuçlar nedeniyle üzerinde önemle durulması gereken bir konudur” şeklindeki ifadeleriyle konunun önemi hakkında ipuçları sunmuşlardır.

Demircan ve Ceylan, (2003: 145-146) çalışmalarında, örgütlerdeki güvenin olumlu ve olumsuz etkilerini; “örgütsel bağlılık, uzun vadeli kararlılık, verimlilik, moral, işgücü devri, devamsızlık, yenilik, değişime direnç, problem çözme, karar verme, iş tatmini, toplam kalite yönetimi uygulamaları, stres, performans değerlendirme algıları, örgütsel vatandaşlık davranışı” şeklinde sıralamışlardır. İlgili çalışmada ortaya konulduğu gibi güvenin örgütlerde olumlu ve olumsuz etkileri olabilmektedir. İşgörenlerin çalıştıkları ortama ilişkin görüşleri de bu kapsamda etkilenebilecektir. İşgörenlerin çalışma ortamlarındaki durumla ilgili önemli olabilecek bir diğer kavram da çalışma yaşam kalitesi kavramıdır. İşgörenlerin işlerini yürütürken hissettikleri güven ortamı işlerini yaparken çalışma yaşam kalitesi koşullarının da yerine getirildiğini hissetmelerini sağlayacaktır. Bu kapsamda araştırmanın bir diğer değişkeni olan çalışma yaşam kalitesi hakkında bilgi verilmiştir.

### **Çalışma Yaşam Kalitesi**

Bu çalışmada “çalışma yaşam kalitesi” olarak kullanılan ifadenin karşılığı olarak konuyla ilgili literatürde, “iş yaşam kalitesi”, “iş yaşamı kalitesi” ve “çalışma yaşamı kalitesi” şeklinde kullanıldığı anlaşılmıştır. Esasında, çalışma yaşamının kalitesi deyimi; sanayileşmiş batı ülkelerinin özellikle de İngilizce konuşan ülkelerin kullandığı bir ifadedir. Yaşam kalitesi (quality of life) ve çalışma yaşamı kalitesi (quality of working life) birbirleriyle iç içe olan ve çok sık kullanılan iki deyimdir (Taşdemir Afşar, 2011: 100). Çalışma yaşam kalitesi; toplumların sosyo-ekonomik gelişme sürecinde oluşan, çalışanların yaptıkları işle ilgili düşünce, tavır ve beklentilerini şekillendiren, yaptıkları işe yönelik

sorunların saptanarak çözümlerinin üretilme sürecidir. Günümüzde çalışma yaşamı ile ilgili ortaya çıkan sorunlar, çalışma ortamının kötüleşmesinden öte, çalışanların beklentilerinin çeşitlilik kazanması ile açıklanabilir (Bayır Toplu, 1999: 224).

İş kavramının, temel bedensel ihtiyaçlardan kendini gerçekleştirilmeye kadar varan pek çok gereksiniminin cevabı olması niteliğiyle insanoglunun yaşamında önemli bir yer işgal etmesi sonucunda, iş deneyimlerine ilişkin olarak çalışanların ne düşündükleri ve nasıl hissettikleri gibi konular hem çalışanları hem de yöneticileri uzunca bir zamandır meşgul etmektedir (Özaslan, 2010: 7). Alanyazında iş yaşamı kalitesinin gelişiminin 1950'lili yıllarda Trist ve arkadaşlarının Londra'daki Tavistock insan ilişkileri Enstitüsü'nde iş, insan ve teknoloji konusundaki yaptığı çalışmalara dayandırıldığı belirtilmektedir (Cummings ve Worley, 1997 akt. Erdem, 2014: 519). Anlamı üzerinde literatürde geniş tartışmaların sürdüğü ve kullanımında farklılıkların görüldüğü çalışma yaşam kalitesi (quality of working life) kavramı, orijinal olarak sanayileşmiş ülkelere ait olup, yaşam kalitesi (quality of life) ile iç içe ve çok sık kullanılan bir deyimdir. Çalışma yaşam kalitesi ifadesi Avrupa ülkelerinde genellikle ya makro düzeyde ekonomik ve sosyal boyutlarıyla geniş anlamda ya da mikro düzeyde sosyo-teknik örgüt sisteminin bazı alt unsurlarının ön plana çıkmasıyla (örneğin, yönetime katılma, işin reorganizasyonu gibi) dar anlamda kullanılmaktadır (Dikmetaş, 2004: 56). Çalışma alanlarının iyileştirilmesi, çalışma sürelerinin standart hale getirilmesi, çalışma süresinin dışında kalan sürede çalışan personelin sosyal hayat ve süreçlerini daha verimli geçirebilmeleri açısından yönetim ve idarenin çalışanlara bu olanakları sağlaması iş yaşam kalitesi açısından büyük önem arz etmektedir (Erat, 2010: 2). Taşdemir Afşar (2011) çalışmasında, çalışanların çalışma yaşam kalitesinin artmasına etki eden ortak etmenlerin; yeterli ve eşit ücret, güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları ve uygun iş çevresi ve çalışma koşulları gibi sıralanabileceğini belirtmektedir.

Çalışma yaşam kalitesi, bir kuruluşta çalışan insanlar için bir iş ortamının uygunluğu veya uygun olmaması anlamına gelir. Yalnızca uzmanlaşma ve etkinliğe odaklanan bilimsel yönetim dönemi, devrimci bir değişime uğramıştır. Geleneksel yönetim döneminde insani değerler üzerinde fazla durulmamıştır. Bu dönemde çalışanların ihtiyaçları ve beklentileri değişmektedir. Son zamanlarda işverenlerin, daha iyi bir çalışma yaşam kalitesi için işyerindeki olanaklar üzerinde yeni düzenlemeler yaptığı görülmektedir (Chand, 2016). İşgörenlerin yöneticilerine duydukları güvenin çalışma yaşam kalitelerini etkileyebileceği gibi, işgörenlerin işlerini yaptıkları ortamdaki durumlardan memnuniyetleri veya memnun olmamaları işten ayrılma niyetlerine de etki edebilecektir. Özellikle turizm işletmeleri için işlerin aksamasını minimize edecek şekilde ve

sunulan hizmetin kalitesinde bir değişime izin vermeden insan kaynağının çalıştırılması önemli bir durumdur. Bu kapsamda yöneticiye duyulan güven ve çalışma yaşam kalitesi kavramlarının işletmelerde beklenenden düşük olmasının ortaya çıkaracağı sonuçlarından olabilecek durumda olan işten ayrılma niyeti kavramı önem arz etmektedir.

### **İşten Ayrılma Niyeti**

Yönetici çalışanlarının davranış özelliklerini ve nedenlerini anladığı ölçüde başarılı bir yönetim uygulaması yapabilecektir. Bu nedenle, yöneticinin başarısı beraber çalıştığı insanların, çalışma istek ve becerilerine bağlıdır (Koçel, 2014: 97). Bu kapsamda, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin olması veya olmaması da işletme yöneticileri ve işletmeler için önem arz etmektedir.

İşten ayrılma niyetini, işgörenin gelecekteki iş yaşantısını hâlihazırda çalıştığı işletmenin sınırları dışında geçirmeye eğilimli olması hali olarak ifade etmenin mümkün olduğu ifade edilmiştir (Yanık, 2014: 119). Özellikle çalışanların işinden ve çalışma koşullarından tatminsiz olduğu durumlarda ortaya çıkan yıkıcı eylemler işten ayrılma niyeti olarak ifade edilmektedir (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012: 135). Mobley (1982), işten ayrılma niyetini; “bir çalışanın yakın bir zamanda kendi işine son verme isteği ile ilgili düşünceleri” olarak ifade etmiştir. İşten ayrılma niyeti en genel anlamı ile çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları halinde göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif olan eylem olarak tanımlanabilmektedir (İşçi, 2010: 67).

İşten ayrılma niyeti, örgütler üzerinde doğrudan ve dolaylı maliyetleri olması nedeniyle oldukça önemli bir konudur (Tuna ve Yeşiltaş, 2014: 108). Örgütlerin toplam maliyetleri içinde işten ayrılmaların %15-30 oranında bir paya sahip olduğu düşünüldüğünde, konunun önemi anlaşılacaktır (Jang ve George, 2012: 590). İşten ayrılmalar ister gönüllü nedenlerle ister gönüllü olmayan nedenlerle olsun, işletmenin işgücü devir hızını doğrudan etkilemektedir. İşgücü devrinin yüksek olması, maliyetleri artıracığından işletmenin karlılığını ve verimini de düşürecektir. Bunun yanında işgören açısından da tatminsizliğe ve düşük performansa neden olacaktır (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 95). Bu da işletme açısından başarılı işler çıkarma noktasında bir dezavantaj olacaktır.

### **Turizm-Otel İşletmelerinde Yöneticiye Duyulan Güven, Çalışma Yaşam Kalitesi ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramlarının Önemi ve Etkileri**

Yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güven kuruma sağladığı olumlu sonuçlar nedeniyle üzerinde önemle durulması gereken bir konudur (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007: 130). Hizmet üretiminin ve tüketiminin eş zamanlı oluşu işgörenler ile turistleri ya da misafirleri daha çok karşı karşıya getiren, daha çok ilişki kurulmasına sebep olan durumdur. Yöneticilerine güven duyan işgören-



ler kendilerini de arkasında duracak güven duyacakları bir yöneticileri olduğu için iyi hissederler bu da işlerini yaparken daha rahat olmalarını sağlar. Zand'ın (1972) çalışmasında bulunduğu "yüksek güvenli gruplarda problemlerin çok daha çabuk ve etkin bir şekilde çözüldüğü" sonucu göz önüne alındığında işletmelerde sorunların çözümünde de önemli olması konunun önemini ortaya koymaktadır. Karmaşık ve dinamik değişimler karşısında kendileri için güçlü bir pozisyon yaratmak zorunda olan örgütlerin, güveni kurumsallaştırmadan bunu başarmalarının mümkün olmadığı ve bu doğrultuda nelerin yapılması gerektiği, güven olgusunun ne olduğunun iyi anlamakla yakından ilişkili olduğu ifade edilmiştir (Erdem, 2003: 155). Güçer ve Demirdağ (2014) çalışmalarında, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel güven algılamaları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel güven algılamaları ile iş tatminleri arasındaki anlamlı ilişki yöneticiye güven ve çalışma yaşam kalitesi hatta sonuçları düşünüldüğünde işten ayrılma niyeti ilişkisini destekler niteliktedir. Konuyla ilgili bir çalışma da konunun önemini anlaşılması açısından birtakım ifadeler yer verilmiştir: "Güven kavramı her alanda oldukça tartışılan bir konudur. Güven, insan ilişkilerinin uzun ve sağlıklı olması için gerekli yapı taşlarından biridir. Örgütsel bazda güven kavramı irdelendiğinde, güven kavramının örgütün sürdürülebilir başarısında oldukça önemli bir rolü olduğu görülmektedir (Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007: 188)". Sürdürülebilir başarıda güvenin ortaya konulan önemi anlaşılmaktadır. İşletmelerin varlıklarını sürdürmelerinde önemli bir faktör olması güvenin bir alt dalını oluşturan yöneticiye güven kavramının da önemini destekler niteliktedir.

Lider-Üye Etkileşim teorisine göre, liderlerin ya da yöneticilerin kendilerine bağlı astlarla karşılıklı etkileşimleri sonucu farklı nitelikte ilişkiler geliştiği ve bu ilişkilerin niteliğinin bireysel ve örgütsel sonuçları etkilediği belirtilmiştir (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008: 193). Yöneticilerin lider, işgörenlerin ise üye olduğu düşünüldüğünde örgütlerde yöneticiler ile işgörenler arasındaki etkileşimlerin bir başka deyişle ilişkilerin birtakım bireysel ve örgütsel sonuçları etkileyeceği ifade edilebilir. Çalışan ile yönetici arasındaki ilişki; işgörenler için yöneticiye duyulan güveni etkileyebileceği gibi bu durumun işgörenlerin çalışma yaşam kalitelerini de etkileyebileceği öngörülmektedir. Sonuç olarak yöneticiye duyulan güven ve çalışma yaşam kalitesinde meydana gelebilecek olumsuzluklar işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini de etkileyebilecektir. Bolat (2011)'ın konuyla ilgili çalışmasında ortaya koyduğu, "lider üye etkileşimi kalitesinin işgörenlerin tükenmişlik düzeylerini etkilediği" sonucu, tükenmişliğin işten ayrılma niyetini etkileyebileceği düşünüldüğünde bu çalışmada ortaya konulan kavramların ilişkisi hakkında ipucu niteliğindedir.

İş yaşam kalitesi ile motivasyonu arttıran faktörler arasında yüksek derecede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş yaşam kalitesi ve motivasyon birbirinden ayrı düşünülmemesi gereken iki kavramdır. Birisinde yapılan olumlu bir gelişme bir diğerini de pozitif yönde etkilemektedir (Kılıç ve Keklik, 2012: 158). İlgili çalışmadaki motivasyon konusu aslında yöneticiye duyulan güven ile de ilişkilendirilebilir. Bunların olması ise işten ayrılma niyetini azaltıcı bir etki yapmaktadır. Söz konusu bu husus bu kapsamda değerlendirildiğinde bu araştırmadaki değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisi daha iyi anlaşılacaktır.

Konuyla ilgili yapılan bir çalışmada, çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğundan bahsedilmiştir (Sirgy, Efraty, Siegel ve Lee, 2001: 242). İlgili çalışmada ortaya konulan ifade bu çalışmadaki kavramların ilişkisi üzerinde durulması gerektiğini göstermektedir.

İşgörenlerin, yöneticilerine duydukları güven, çalışma yaşam kaliteleri ve işten ayrılma niyetleri, örgütsel kavramların örgütlerdeki homojen özellik gösteren yapısında olduğu gibi ilişki içerisindedir. Bu ilişki, işgörenin işten ayrılma niyetine sebep olabilecek örgütsel ve bireysel faktörlerin bütünlük ifade eden bir yapıda olması şeklinde açıklanabilir.

## ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE HİPOTEZLERİ

İşletmecilik alanında yapılan araştırmalar ve sektördeki uygulamalarda, hedeflenen noktalara ulaşmak için güven üzerine tesis edilmiş ilişki ve sistemlerin ne denli önemli olduğu vurgulanmaktadır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 55). Çalışma yaşam kalitesinin, işgörenlerin iş ve sosyal yaşamını çeşitli açılardan etkileyen bir olgu olduğu bilinmektedir. Özellikle insan unsurunun ayrı bir önem taşıdığı otel işletmelerinde, çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörlerin bilinmesi ve işgörenlerin bu konudaki algılamalarının incelenmesi önemli bir konuyu oluşturmaktadır (Erdem ve Kaya, 2013: 144). İnsan gücüne kaçınılmaz olarak ihtiyaç duyulan turizm sektöründe, işletmelerin en yüksek seviyede verimlilik elde edebilmelerinin temelinde personelinin çalışma biçimi (organizasyon, çalışma koşulları, fiziksel-sosyal olanaklar vb.) ve koşulları yatmaktadır (Uçkun, Pelit ve Emir, 2004: 2). Yöneticilerin çalışanların kararlara katılımlarını sağlamanın iş tatminini artırabileceği, personel devir hızını azaltabileceği ve örgüte bağlılığı da artırabileceğine değinilmiştir (Ünlü, 2015: 35). Çalışma ortamındaki bu olumlu gelişmelerin yani çalışma yaşam kalitesinin artırılmasıyla örgütte işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin de etkileneceği öngörülebilir. Bireyin işini anlamlı bulması, işine bağlılığını arttırmakta ve birey sevdiği işi yapmış olmanın verdiği olumlu tutumlar ile aidiyet duygusuna sahip olmaktadır (Kitapçı, Kaynak ve Ökten, 2013: 65). Tam tersi durumlarda ise çalışanın örgütüne olumsuz tutum sergilemesi gündeme gelecek bu da

onun işten ayrılma niyetini tetikleyebilecek etkenlerden olacaktır. Özellikle işgörenlerin yöneticilerine güven duymaları ya da çalıştıkları işletmedeki çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyetlerinin ilişkili olması, söz konusu bu durumlarda örgütlere ve yöneticilerine bu durumlara neden olabilecek etkenleri bilmeleri ve bu sayede ortadan kaldırılmasına yönelik tedbirlerin alınması noktasında önlem almalarına olanak sağlayacağından, bu hususlar üzerinde durulması gereken konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Öte taraftan, özellikle temeli hizmete dayanan ve bundan dolayı diğer işletme türlerine göre daha çok işgücünün istihdam edildiği turizm sektörünün en önemli işletme türlerinden biri olan otel işletmelerinde, işlerin yürütülmesi sırasında başarılı olunabilmesi için, çalışanların görevlerini yerine getirirken yöneticilerine duydukları güven, çalışma yaşam kaliteleri ve çeşitli sebeplerden dolayı ortaya çıkan işten ayrılma niyetleri önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, çalışmanın amacı, otel işletmelerinde işgörenlerinin, yöneticilerine duydukları güven ile çalışma yaşam kalitelerinin işten ayrılma niyetlerine etkisinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda, araştırmaya ilişkin geliştirilen hipotezler şunlardır:

**Hipotez 1:** Otel işletmeleri işgörenlerinin; yöneticilerine duydukları güven arttıkça, işten ayrılma niyetleri anlamlı bir şekilde azalmaktadır.

**Hipotez 2:** Otel işletmeleri işgörenlerinin; çalışma yaşam kaliteleri arttıkça, işten ayrılma niyetleri anlamlı bir şekilde azalmaktadır.

## YÖNTEM

Araştırmada öncelikle yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti konularında literatür taraması yapılarak elde edilen sonuçlar/çıkarımlar ve oluşturulan kuramsal çerçeve doğrultusunda, uygulama aşamasında veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Uygulanan anket dört bölümden oluşmaktadır. İlgili anketin birinci bölümünde; Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin demografik (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir) ve diğer bazı bireysel özelliklerini (çalışılan departman, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi) belirlemeyi amaçlayan kapalı uçlu sorulara yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde; işgörenlerin yöneticilerine duydukları güveni belirlemeye yönelik Börü, İslamoğlu ve Birsel (2007)'in çalışmalarında geliştirilen ilgili araştırmada yapılan faktör analizi neticesinde 40 madde olarak belirlenen "yöneticiye güven ölçeği" kullanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde; işgörenlerin çalışma yaşam kaliteleri algılarını belirlemeye yönelik Sirgy ve diğerleri (2001) tarafından geliştirilen ve Taşdemir Afşar (2011)'in araştırmasında kullanılan 16 maddeden oluşan "çalışma yaşam kalitesi ölçeği" kullanılmıştır. Anketin dördüncü bölümünde; işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini belirlemeye

yönelik Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1979) tarafından oluşturulan ve Gülertekin (2013)'in araştırmasında kullanılan "işten ayrılma niyeti ölçeği" kullanılmıştır. İşgörenlere uygulanan ve veri toplama aracı olarak kullanılan anket 5'li Likert ölçeği doğrultusunda (1=Hiç Katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum, 3=Orta Düzeyde Katılıyorum, 4=Çok Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) değerlendirilmiştir.

Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Daha önce; gerek Afyonkarahisar bölgesinde otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen çalışmalar, gerekse Afyonkarahisar'daki ve Sandıklı'daki otel işletmeleri yöneticileri ile yüz yüze gerçekleştirilen görüşmelerde Afyonkarahisar il merkezindeki (7 otel) ve Sandıklı ilçesindeki otellerde (3 otel) (Afyon İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2016) çalışan işgörenlerin sayısının yaklaşık olarak 1600 – 1700 arasında olduğu otel işletmeleri İKY yetkilileri ile yapılan görüşmeler neticesinde tespit edilmiştir. Bu çerçevede araştırma evreni 1700 olarak ifade edilebilir. Kullanılan belirli evrenler için kabul edilen örnek büyüklükleri tablolarından evren büyüklüğü 1600 olan araştırmalar için 310 örneklemin kabul edilebilir olduğu; evren büyüklüğü 1700 olan araştırmalar için 313 örneklemin kabul edilebilir olduğu anlaşılmaktadır (Altunışık ve diğerleri, 2012: 137; Ural ve Kılıç, 2013: 47). Bu çerçevede araştırmada anketlerin farklı departmanlarda uygulanması ve farklı departmanlardaki işgörenlerin görüşlerinin alınması ve karşılaştırılması amacı dikkate alınarak tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak örneklem seçilme yoluna gidilmiştir. Buna göre eksik, hatalı ve geri dönmeyecek anketler dikkate alınarak toplam 900 adet anket çoğaltılmış ve anket uygulamasını kabul etmeyen 1 otel dışında diğer 9 otele 100'er adet anket yapılması amaçlanmıştır. Sonuç olarak otel işletmelerinden geri dönen anket sayısı 606 olup, bunların 67'si hatalı ya da eksik dolium sebebi ile değerlendirmeden çıkarılmıştır. Değerlendirmeye alınan anketlerin 435'i Afyonkarahisar il merkezindeki 7 adet beş yıldızlı otel işletmelerinden 104'ü ise Sandıklı ilçesindeki anket uygulamasına izin veren 2 adet beş yıldızlı otel işletmelerinden elde edilmiştir ve toplamda 539 adet anket analiz işlemine dahil edilmiştir.

Araştırmada, çalışanların demografik ve bazı bireysel özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde yöntemi ile verilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçekler her ne kadar daha önceki çalışmalarda kullanılmış ve geçerlik/güvenirlik düzeyleri test edilmiş olsa da bu çalışmada da ilgili ölçeklere ilişkin faktör analizi gerçekleştirilmiştir ve ilgili ölçeklerin orijinalleriyle aynı faktörlere (boyut) sahip olup olmadığı test edilmiştir. Kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizinin tespitinde ise Cronbah's Alpha katsayısından faydalanılmıştır. Daha sonra ise işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven, algıladıkları çalışma yaşam ka-

litesi ve işten ayrılma niyetlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak betimlenmiştir.

İşgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ile çalışma yaşam kalitelerinin işten ayrılma niyetleri ile ilişkisinin belirlenmesinde korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Bunun yanında işgörenlerin yöneticilerine duydukları güvenin işten ayrılma niyetlerine ve işgörenlerin çalışma yaşam kalitelerinin işten ayrılma niyetlerine etkisini belirlemek amacıyla ayrı ayrı basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Bu kapsamda çalışmanın izleyen kısmında verilerin analizi doğrultusunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

## ARAŞTIRMA BULGULARI

Tablo 1’de katılımcıların bireysel özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Tablo 1’e göre, araştırmaya katılan işgörenlerin %80,7’si Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde, %19,3’ü ise Sandıklı’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışmaktadır. Afyonkarahisar ili ve Sandıklı ilçesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde araştırmaya katılan işgörenlerin %43,2’si kadın, %56,8’i ise erkektir. Araştırmaya katılan katılımcıların yaş grupları incelendiğinde sırasıyla, 23-27 yaş arası (%38,2), 18-22 yaş arası (%20,0), 28-32 yaş arası (%17,1), 33-37 yaş arası (%11,5), 38-42 yaş arası (%9,3), 43 yaş ve üzeri (%3,9) yaşa sahip katılımcıların olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı ise %53,6’sı bekâr, %46,6’sı evli şeklinde ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin sırasıyla; ortaöğretim/lise (%55,3), ilköğretim (%19,7), lisans (%12,2), ön lisans (%11,7), lisansüstü (%1,1) eğitim durumlarına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların ilgili işletmelerde çalıştıkları departmanlara göre dağılımının ise sırasıyla; yiyecek içecek (%33,2), kat hizmetleri (%28,2), diğer (%23,0), önbüro (%15,6) şeklinde gerçekleştiği anlaşılmaktadır. İşgörenlerin sektörde çalışma sürelerinin sırasıyla; 2-4 yıl (%46,6), 1 yıl ve/veya daha az (%26,5), 5-7 yıl (%12,6), 11 yıl ve/veya daha fazla (%9,5) ve 8-10 yıl (%4,8) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin çalıştıkları işletmelerde çalışma sürelerinin sırasıyla; 1 yıl ve/veya daha az (%49,2), 2-4 yıl (%39,1), 5-7 yıl (%6,1), 11 yıl ve/veya daha fazla (%3,7) ve 8-10 yıl (%1,9) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Otel işletmelerinde araştırmaya katılan işgörenlerin gelir durumlarının ise; 600 TL/veya daha az (%5,4), 601 TL-1000 TL (%7,2), 1001 TL-1400 TL (%50,8), 1401 TL-1800 TL (%29,1), 1801 TL ve/veya üzeri (%7,4) şeklinde olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 1: Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Bireysel Değişkenler		f	%	Bireysel Değişkenler		f	%
Yer	Afyonkarahisar	435	80,7	Eğitim Durumu	İlköğretim	106	19,7
	Sandıklı	104	19,3		Ortaöğretim (Lise)	298	55,3
Cinsiyet	Kadın	233	43,2	Sektörde Çalışma Süresi	Ön Lisans	63	11,7
	Erkek	306	56,8		Lisans	66	12,2
Yaş	18 – 22 Yaş Arası	108	20,0	İşletmede Çalışma Süresi	Lisansüstü	6	1,1
	23 – 27 Yaş Arası	206	38,2		1 Yıl ve/veya daha az	143	26,5
	28 – 32 Yaş Arası	92	17,1		2 – 4 Yıl	251	46,6
	33 – 37 Yaş Arası	62	11,5		5 – 7 Yıl	68	12,6
	38 – 42 Yaş Arası	50	9,3		8 – 10 Yıl	26	4,8
	43 Yaş ve üzeri	21	3,9		11 Yıl ve/veya daha fazla	51	9,5
Medeni Durum	Bekâr	289	53,6	İşletmede Çalışma Süresi	1 Yıl ve/veya daha az	265	49,2
	Evli	250	46,4		2 – 4 Yıl	211	39,1
Departman	Önbüro	84	15,6	Gelir	5 – 7 Yıl	33	6,1
	Yiyecek İçecek	179	33,2		8 – 10 Yıl	10	1,9
	Kat Hizmetleri	152	28,2		11 Yıl ve/veya daha fazla	20	3,7
	Diğer (İK, Pazarlama, vb.)	124	23,0		1001 TL - 1400 TL	274	50,8
Gelir	600 TL/veya daha az	29	5,4	1401 TL - 1800 TL	157	29,1	
	601 TL - 1000 TL	39	7,2	1801 TL ve/veya üzeri	40	7,4	

Araştırmada kullanılan yöneticiye duyulan güven (YDG), çalışma yaşam kalitesi (ÇYK) ve işten ayrılma niyeti (İAN) ölçeklerine ilişkin faktör analizleri (eigenvalues, varyansı açıklama oranı) ve güvenilirlik analizleri (Cronbach's Alpha) sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2'de, ölçeklere ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Yöneticiye duyulan güven ölçeği için yapılan faktör analizinde KMO değeri örneklem yeterliliğini göstermekte olup (KMO=0,969), Bartlett's testi sonucu ise faktör analizinin uygulanabilirliğini ortaya koymuştur ( $\chi^2= 18119,360$ ;  $p<0,001$ ). Uygulanan faktör analizi sonucunda, yöneticiye duyulan güven ölçeğinin özdeğeri 3,844 ile 1,858 arasında değişmektedir. Söz konusu on faktör toplam varyansın %77,640'ını açıklamaktadır. Yöneticiye duyulan güven ölçeğinin "dürüst ve adil" faktörü toplam varyansın %9,61'ini açıklarken, "yetki veren ve astını önemseyen" faktörü %4,65'ini açıklamaktadır. Ayrıca, yöneticiye duyulan güven ölçeğinin alt ölçeklerine ilişkin Cronbach's Alpha değerleri 0,778 ile 0,919

arasında değişmektedir. Bunun yanında yöneticiye duyulan güven ölçeğinin genel Cronbach's Alpha değeri 0,979 olarak gerçekleşmiştir.

Çalışma yaşam kalitesi ölçeği için yapılan faktör analizinde KMO değeri örneklem yeterliliğini göstermekte olup (KMO=0,915), Bartlett's testi sonucu ise faktör analizinin uygulanabilirliğini ortaya koymuştur ( $\chi^2= 4968,391$ ;  $p<0,001$ ). Uygulanan faktör analizi sonucunda çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin özdeğeri 2,684 ile 1,012 arasında değişmektedir. Söz konusu yedi faktör toplam varyansın %82,252'sini açıklamaktadır. Çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin "sağlık ve güvenlik ihtiyacı" faktörü toplam varyansın %16,78'ini açıklarken, "estetik ihtiyaçlar" faktörü %5,98'ini açıklamaktadır. Ayrıca, çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin alt ölçeklerine ilişkin Cronbach's Alpha değerleri 0,595 ile 0,855 arasında değişmektedir. Bunun yanında çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin genel Cronbach's Alpha değeri 0,927 olarak hesaplanmıştır. Uygulanan faktör analizi sonucunda işten ayrılma niyeti ölçeğinin özdeğeri 1'den büyük (2,389) ve toplam varyansın %79,645'ini açıklayan tek faktör altında toplandığı tespit edilmiştir.

İşten ayrılma niyeti ölçeği için uygulanan faktör analizinde Bartlett's testi sonucu, faktör analizinin uygulanabileceğini ortaya koymuş ( $\chi^2= 833,725$ ;  $p<0,001$ ) ve hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin değeri (KMO=0,716) ise örneklem hacminin yeterli düzeyde olduğunu göstermiştir. Ayrıca, işten ayrılma niyeti ölçeğine yönelik hesaplanan Cronbach's Alpha değerinin 0,871 olduğu belirlenmiştir. Bunlara ek olarak her bir ölçeğin Cronbach's Alpha değerlerinin 0,70 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu değerler ölçeklerin iç tutarlık düzeylerinin yeterli olduğunu göstermektedir.

Afyonkarahisar ili ve Sandıklı ilçesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticiye duyulan güven ölçeğine ilişkin ( $\bar{X}=4,05$ ), çalışma yaşam kalitesi ölçeğine ilişkin ( $\bar{X}=3,88$ ) görüşleri incelendiğinde işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ve çalışma yaşam kalitelerinin genel olarak yüksek olduğu ve işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin ( $\bar{X}=2,28$ ) verdikleri cevaplar incelendiğinde işten ayrılma niyetlerinin az olduğu anlaşılmaktadır. Bunu ilgili ölçeklere ilişkin aritmetik ortalama değerleri göstermektedir.

**Tablo 2: Yöneticiye Duyulan Güven, Çalışma Yaşam Kalitesi ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine İlişkin Bazı Tanıtıcı İstatistikler**

Ölçekler	Alt Ölçekler (Boyutlar)	Madde Sayısı	Öz değer	Varyans %	Kümülatif Varyans	Cronbach's Alpha	$\bar{X}$	s.s.
Yöneticiye Duyulan Güven	Dürüst ve Adil	7	3,844	9,609	9,609	0,919	4,07	0,92
	Çalışanlarını Destekleyen	6	3,766	9,415	19,024	0,886	4,01	0,91
	Takım Lideri	6	3,706	9,264	28,288	0,895	4,03	0,92
	Olumlu Bir Çalışma Ortamı Yaratın	5	3,593	8,983	37,271	0,899	4,03	0,94
	Kendine Güvenen	3	3,499	8,748	46,019	0,859	4,18	0,93
	Gerginlik Yaratmayan	3	3,247	8,117	54,135	0,857	4,07	1,02
	Bilgi Paylaşan	3	2,872	7,181	61,316	0,782	3,99	1,01
	Güven Veren	3	2,563	6,407	67,723	0,868	4,07	0,98
	Yetkin	2	2,109	5,272	72,995	0,778	4,08	0,93
	Yetki Veren ve Astını Önemseyen	2	1,858	4,645	77,640	0,828	3,99	1,04
	<b>Genel</b>	<b>40</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,979</b>	<b>4,05</b>	<b>0,83</b>
Çalışma Yaşam Kalitesi	Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı	3	2,684	16,775	16,775	0,831	4,07	0,88
	Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçlar	3	2,361	14,756	31,531	0,855	3,67	1,11
	Sosyal İhtiyaçlar	2	2,354	14,716	46,246	0,595	3,87	0,97
	Saygı İhtiyacı	2	1,912	11,951	58,198	0,783	3,85	1,03
	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	2	1,901	11,882	70,080	0,831	3,88	1,02
	Bilgi İhtiyacı	2	1,117	6,197	76,277	0,772	3,98	0,95
	Estetik İhtiyaçlar	2	1,012	5,975	82,252	0,809	3,86	1,04
	<b>Genel</b>	<b>16</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,927</b>	<b>3,88</b>	<b>0,78</b>
İşten Ayrılma Niyeti	<b>Genel</b>	<b>3</b>	<b>2,389</b>	<b>79,645</b>	<b>79,645</b>	<b>0,871</b>	<b>2,28</b>	<b>1,30</b>

YDG: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,969; Bartlett's Testi:  $\chi^2= 18119,360$ ;  $P=0,000$

ÇYK: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,915; Bartlett's Testi:  $\chi^2= 4968,391$ ;  $P=0,000$

İAN: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,716; Bartlett's Testi:  $\chi^2= 833,725$ ;  $P=0,000$



Araştırmada işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven, çalışma yaşam kaliteleri ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik uygulanan Pearson Korelasyon analizi sonuçları Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3’deki bulgulara göre, işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ve alt boyutları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki korelasyon katsayılarının tamamı anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,01$ ). Değişkenler arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları incelendiğinde, yöneticiye duyulan güven değişkeniyle işten ayrılma niyeti arasında orta kuvvette negatif yönde korelasyon vardır ( $-0,40 < r = -0,413 < -0,59$ ). İşgörenlerin çalışma yaşam kaliteleri ve alt boyutları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki korelasyon katsayılarının tamamı anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,01$ ). Değişkenler arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları incelendiğinde çalışma yaşam kalitesi değişkeniyle işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde korelasyon vardır ( $r = -0,392$ ). Ayrıca, işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ve alt boyutları ile çalışma yaşam kaliteleri arasındaki korelasyon katsayılarının tamamının anlamlı bulunduğu anlaşılmaktadır ( $p < 0,001$ ). Değişkenler arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları incelendiğinde, yöneticiye duyulan güven değişkeniyle çalışma yaşam kalitesi değişkeni arasında pozitif yönde kuvvetli korelasyon olduğu görülmektedir ( $0,60 < r = 0,648$ ).

**Tablo 3: Yöneticiye Duyulan Güven, Çalışma Yaşam Kalitesi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları-Matrisi**

	Değişkenler	Yöneticiye Duyulan Güven	Çalışma Yaşam Kalitesi	İşten Ayrılma Niyeti
Yöneticiye Duyulan Güven	Çalışanlarını Destekleyen	0,916*	0,598*	-0,372*
	Dürüst ve Adil	0,926*	0,574*	-0,377*
	Takım Lideri	0,928*	0,596*	-0,370*
	Olumlu Bir Çalışma Ortamı Yaratan	0,889*	0,597*	-0,364*
	Kendine Güvenen	0,794*	0,527*	-0,322*
	Gerginlik Yaratmayan	0,837*	0,563*	-0,332*
	Bilgi Paylaşan	0,818*	0,535*	-0,380*
	Güven Veren	0,848*	0,527*	-0,346*
	Yetkin	0,782*	0,489*	-0,331*
	Yetki Veren ve Astını Önemseyen	0,808*	0,533*	-0,353*
<b>Genel</b>	<b>-</b>	<b>0,648*</b>	<b>-0,413*</b>	
Çalışma Yaşam Kalitesi	Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı	0,521*	0,706*	-0,291*
	Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçlar	0,511*	0,809*	-0,374*
	Sosyal İhtiyaçlar	0,468*	0,776*	-0,301*
	Saygı İhtiyacı	0,480*	0,804*	-0,245*
	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	0,552*	0,841*	-0,298*
	Bilgi İhtiyacı	0,543*	0,791*	-0,284*
	Estetik İhtiyaçlar	0,468*	0,753*	-0,312*
	<b>Genel</b>	<b>0,648*</b>	<b>-</b>	<b>-0,392*</b>
<b>İşten Ayrılma Niyeti Genel</b>	<b>-0,413*</b>	<b>-0,392*</b>	<b>-</b>	

\*:p&lt;0,01

İşgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ile çalışma yaşam kalitelerinin işten ayrılma niyetlerine etkisinin anlaşılabilmesi için basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Bu kapsamda Tablo 4'de işgörenlerin yöneticilerine duydukları güvenin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4: Yöneticiye Duyulan Güven İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken	b <sub>i</sub>	S(b <sub>i</sub> )	t	p	ANOVA
<b>Sabit</b>	4,894	0,255	19,189	<b>0,000*</b>	F= 109,509
<b>Yöneticiye Duyulan Güven (YDG)</b>	-0,646	0,062	-10,465	<b>0,000*</b>	p=0,000*

 Bağımlı Değişken; İşten Ayrılma Niyeti (İAN) \*p<0,01; b<sub>i</sub>: Beta Katsayı; S(b<sub>i</sub>): Standart Hata

Tablo 4'deki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=109,509$ ;  $p<0,01$ ). Buna göre regresyon modeli aşağıdaki gibi kurulabilir.

$$\hat{IAN}=4,894-0,646*YDG$$

Kurulan söz konusu model, yöneticiye duyulan güvendedeki 1 birimlik artışın, işten ayrılma niyetinde 0,646 değerinde bir azalışa neden olduğunu göstermektedir. Bir başka deyişle işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilemektedir. Yani işgörenlerin yöneticilerine duydukları güvenin artması, işten ayrılma niyetlerinin azalmasında etkilidir. Bu da “*otel işletmeleri işgörenlerinin; yöneticilerine duydukları güven arttıkça, işten ayrılma niyetleri anlamlı bir şekilde azalmaktadır*” şeklinde geliştirilen araştırmanın birinci hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 5'de işgörenlerin çalışma yaşam kalitelerinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 5:** Çalışma Yaşam Kalitesi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	$b_i$	$S(b_i)$	t	p	ANOVA
Sabit	4,804	0,262	18,361	0,000*	F= 96,889
Çalışma Yaşam Kalitesi (ÇYK)	-0,651	0,066	-9,843	0,000*	p=0,000*

Bağımlı Değişken; İşten Ayrılma Niyeti (IAN) \* $p<0,01$ ;  $b_i$ : Beta Katsayı;  $S(b_i)$ : Standart Hata

Tablo 5'deki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=96,889$ ;  $p<0,01$ ). Buna göre regresyon modeli aşağıdaki gibi kurulabilir.

$$\hat{IAN}=4,804-0,651*ÇYK$$

Kurulan söz konusu model, çalışma yaşam kalitesindeki 1 birimlik artışın, işten ayrılma niyetinde 0,651 değerinde bir azalışa neden olduğunu göstermektedir. Bir başka deyişle işgörenlerin çalışma yaşam kaliteleri, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilemektedir. Yani işgörenlerin çalışma yaşam kalitelerinin artması, işten ayrılma niyetlerinin azalmasında etkilidir. Bu durum; “*otel işletmeleri işgörenlerinin; çalışma yaşam kaliteleri arttıkça, işten ayrılma niyetleri anlamlı bir şekilde azalmaktadır*” şeklinde geliştirilen araştırmanın ikinci hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Örgütlerde güven konusu, örgütlere sağlayabileceği önemli olumlu sonuçlar nedeniyle üzerinde durulması gereken konular arasındadır. İşgörenlerin çalış-

tıkları ortamda yöneticilerine güven duymaları iş yapış biçimlerini ve işletmelerdeki durumlarını etkileyebilecektir. Yöneticisine güven duyan çalışanların yöneticilerine güven duymayan çalışanlara göre daha başarılı işler çıkarabileceği ifade edilebilir. Yöneticiye duyulan güven ölçeği ve alt ölçeklerine ilişkin bulgular, işgörenlerin yöneticiye duyulan güvenlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Birçok araştırmada önemi vurgulanan yöneticiye duyulan güvenin işletmelerde yüksek oluşu araştırmanın yapıldığı işletmelerde olumlu birtakım örgütsel sonuçları da beraberinde getireceği ifade edilebilir. Hizmetin devamlılığı esasına dayalı olarak insan kaynağının önemli olması sebebiyle, işgörenlerin çalışma yaşam kaliteleri, üzerinde durulması gereken bir konu olarak ifade edilebilir. Hizmetin sunumu esnasında herhangi bir aksamanın olmaması başarılı işler çıkarılmasının ön koşullarındandır. Ne kadar teknolojik gelişme olsa ve bu doğrultuda insanların yaptığı işlerin birtakım teknolojik aygıtlar tarafından yapılabilmesi mümkün olsa da özellikle hizmetin sunumunda insan kaynağının başat faktör olarak karşımıza çıkması, işgörenlerin çalışma yaşam kaliteleri çalıştıkları ortamda iş yapış biçimlerini etkileyeceğinden üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalışma yaşam kalitesi ölçeğine ilişkin verdikleri cevaplar; işgörenlerin çalıştıkları işletmelerde çalışma yaşam kalitelerinin yüksek olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri için misafirin karşılanmasından ayrılışına kadar yüksek öneme sahip insan kaynağının, çalıştıkları işletmelerdeki çalışma yaşam kalitesini yüksek bulması, bir başka deyişle bu konudaki memnuniyetleri ilgili işletmelerin daha etkin ve başarılı işler çıkarmasına olumlu etkiler yapacaktır. Konuyla ilgili bir çalışmada; “çalışma yaşam kalitesinin otel çalışanları için önemli bir motivasyon nedeni olduğu söylenebilir. İşletmelerin çalışma yaşam kalitesi unsurlarını işgörenler lehine geliştirerek işgörenlerden daha fazla verim alması mümkün olabilecektir” (Tuncer ve Yeşiltaş, 2013: 73) şeklinde bilgi verilmiştir bu da konunun önemi hakkında ipuçları sunmaktadır.

Hizmette işlerin devamlılığı, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin olmaması ve bu niyeti eyleme geçirmemeleriyle doğrudan ilişkilidir. Bu niyetin eyleme dönüşmesi işletmeler açısından bazen hayati öneme sahip olabilir. Özellikle hizmetin sunumunda insan kaynağının önemi sebebiyle, otel işletmeleri için bu konu önem arz etmektedir. Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin verdikleri cevaplar; işgörenlerin çalıştıkları işletmelerde işten ayrılma niyetlerinin az olduğunu göstermektedir. Emek yoğun yapısı sebebiyle hizmetin sunumunda aksamaya yol açılmaması çalışan işgörenlerin işletmede çalışmaya devam etmeleriyle yakından ilgilidir. Araştırmaya katılan işgörenlerin

işten ayrılma niyetlerinin düşük olması Afyonkarahisar ve Sandıklı'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri için olumlu bir gelişmedir.

Yapılan araştırmada çalışanların yöneticilerine duydukları güven ve çalışma yaşam kaliteleri arasında pozitif yönlü kuvvetli korelasyon bulunmuştur. Bu sonuç işgörenlerin yöneticilerine duydukları güvenin artmasının işgörenlerin çalışma yaşam kalitelerinin artmasıyla kuvvetli bir ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Yine yapılan analizlerde çalışanların yöneticilerine duydukları güven ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ve işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü korelasyon bulunmuştur. Bu da işgörenlerin, yöneticilerine duydukları güvenin artmasının işten ayrılma niyetlerinin azalmasıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Çalışma yaşam kalitesi ile işten ayrılma niyeti ile de negatif yönlü korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Bu da işgörenlerin çalışma yaşam kalitelerinin artmasının işten ayrılma niyetlerinin azalmasıyla ilişkili olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Otel işletmelerinde yapılan araştırmanın regresyon analizi sonuçlarına göre, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ile çalışma yaşam kalitelerinin artması işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin azalmasına neden olmaktadır. Bu sonuçlar, araştırmanın *“otel işletmeleri işgörenlerinin; yöneticilerine duydukları güven arttıkça, işten ayrılma niyetleri anlamlı bir şekilde azalmaktadır”* ve *“otel işletmeleri işgörenlerinin; çalışma yaşam kaliteleri arttıkça, işten ayrılma niyetleri anlamlı bir şekilde azalmaktadır”* hipotezlerinin desteklendiğini ortaya koymaktadır. İşletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumluluklarının örgütsel güven üzerinde etkili olduğu sonucu bulunan (Çimen, 2007) çalışma bu çalışmadaki yöneticiye güven ve çalışma yaşam kalitesi ilişkisini ve etkisini destekler niteliktedir. Güven ile işten ayrılma niyetinin birbirleriyle olan etkisi ve/veya ilişkisine yönelik (İşçi, 2010; Yanık, 2014) çalışmalar yapılmıştır. Yanık (2014) çalışmasında, örgütsel güvenin ve örgütsel adaletin ahlaki liderlik ile çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere tamamen aracılık ettiği sonucuna ulaşmıştır. Kaya (2012) konaklama işletmeleri üzerinde yaptığı çalışmasında kariyer tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bir çalışmada *“lider ve lider üye etkileşiminin genel proje performansı üzerindeki etkisinin, güven kalitesi yüksekken daha güçlü olduğu ve bu bulgunun da lider üye değişim teorisinin ortaya koyduğu sosyal değişimin güven ve kalitesi arasındaki varsayıma bağlı ilişki ile desteklendiği”* (Chen ve Lin, 2018: 725) ifade edilmiştir. Lider üye etkileşiminin güven kalitesi yüksekken olumlu sonuçlarının olması güvenin işletmelerde çalışma yaşam kalitesinin varlığıyla ilişkilendirilebileceği noktasında ipucu sunmaktadır.

Taşdemir Afşar (2011) araştırmasında çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılığın üç alt boyutunda (duygusal, devam ve normatif) en yüksek etkiyi göster-

diği sonucuna ulaşmıştır. İlgili araştırmada çıkan sonuç da örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini düşüreceği varsayımıyla bu çalışmada ortaya konulan sonuçla benzerlik göstermektedir. Çalışma yaşam kalitesinin çalışanların prosedür adaleti, iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkilerini belirlemek amacıyla bir model geliştirilen çalışmada (Turunç, Tabak, Şeşen ve Türk-yılmaz, 2010: 128) tüm hipotezlerin kabul edilmesiyle modelin uygun olduğu aktarılmış ilgili çalışmada ortaya konulan model bu çalışmada ortaya konulan çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma konularının ilişkisi ve etkisini destekler niteliktedir. Çalışma yaşam kalitesi ile ilgili yapılan bir çalışmada (Uysal ve Sirgy, 2019); “çalışma yaşam kalitesi göstergelerinin bağımsız olarak veya iç içe formlarda turizmde geleneksel olarak uygulanan performans göstergeleri olarak değerlendirilebileceği fikrini destekleyen bir yön olduğu” savunulmaktadır. Çalışma yaşam kalitesi göstergelerinin, üçlü paydaşlarla, yani turistler, ev sahibi toplulukların sakinleri ve turizm hizmeti sunan işgörenlerle ilgili olarak incelenebileceği ifade edilmiştir. İlgili çalışmada “geleneksel performans ölçütleri ve çalışma yaşam kalitesi göstergeleri arasında karşılıklı bir ilişki olduğu” savunulmuştur. Çalışma yaşam kalitesi göstergelerinin, sadece hedeflerin rekabet edebilirlik seviyesinin ölçülmesinde değil, aynı zamanda kaynakların verimli ve etkin kullanımının sürdürülebilirliğinin sağlanmasında da yardımcı olacağı ifade edilmiştir. Çalışma yaşam kalitesinin turizm işletmeleri açısından ne denli önemli olduğu ilgili çalışmada da ortaya konulmuştur. Ek olarak bir çalışmada; çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğundan bahsedilmiştir (Sirgy ve diğerleri, 2001: 242). İlgili çalışmalarda ortaya konulan sonuçlar bu çalışmadaki sonuçları destekler niteliktedir. Örgütlerin işten ayrılma niyetini ortaya çıkarmak ya da potansiyel işten ayrılma niyetinin görülmesi için hangi çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerektiğini öğrenmek için anketler veya personel kayıtları aracılığıyla işten ayrılma niyetinin nedenlerini izleyebileceği” belirtilmiştir (Hom, Lee, Shaw ve Hausknecht, 2017: 540). Bu çalışmada yöneticiye duyulan güven ve çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin araştırılması bu kapsamda değerlendirildiğinde önemli sonuçları ortaya koymaktadır.

Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven yüksek sayılabilecek bir düzeydedir. Bunun yanında, yapılan araştırmada işgörenlerin çalışma yaşam kalitelerinin de yüksek olduğu anlaşılmıştır. İşgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin ise az olduğu araştırmadan çıkan sonuçlar arasındadır. Bu kapsamda yapılan analizler sonucunda yöneticiye duyulan güven ile çalışma yaşam kalitesi arasındaki pozitif ilişki, yöneticiye duyulan güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişki, çalışma yaşam kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişki ortaya konulmuştur. Ayrıca yapılan analizler sonucunda işgörenlerin yöneticiye

duydıkları güven ile çalışma yaşam kalitesi algılarının işten ayrılma niyetlerine negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Hizmetin üretimi ve tüketimi eş zamanlı olduğu için otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları ortamdaki durumları doğrudan iş yapış biçimlerini etkilediği için yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti kavramları üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu konuda yöneticiler, işgörenlerle iş birliği içerisinde çalışarak, ara ara toplantılar yaparak, personelle görüşerek beklentileri ve işletme olanakları çerçevesinde çalışmalarını hayata geçirmelidirler. Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin sayısı (10 otel) hizmetin devamı noktasında düşünüldüğünde; işgörenlerin kolaylıkla alternatif işletmelerde çalışabileceğini göstermektedir. Bu kapsamda bölgede faaliyet gösteren otel işletmeleri, yönetim yapısıyla işgörenlerin yöneticilerine güven duyacakları ve çalışma yaşam kalitesinin yüksek olacağı ortamı işgörenlerine sunmalıdır ki işgörenlerin işten ayrılma niyetleri olmasın. Yani sektörde faaliyet gösteren işletmelerin bu çalışmada araştırılan değişkenlere önem vermesi faydalı olacaktır.

Bundan sonra araştırma yapacak bilim insanları bu konuların diğer tarafı olan yöneticilerin görüşlerine de başvurabilirler. Yine bu araştırmanın konusunu oluşturan yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyetinin yanında otel işletmeleri özelinde örgütsel bağlılık, iş tatmini, motivasyon vb. yönetsel kavramların bu kavramlarla ilişkisi-etkisi ortaya konulabilir. Bilim insanları tarafından daha sonra yapılacak çalışmalarda, yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti kavramları ile diğer örgütsel davranış konularının (iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, örgütsel bağlılık vb.) aracılık etkisi ve ilişkisi hakkında araştırma yapılabilir ve çıkan sonuçlar bu çalışmadaki sonuçlarla karşılaştırılabilir.

Sonuç olarak Afyonkarahisar ilinde çalışan işgörenlerin, yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşleri ortaya konulup birtakım öneriler getirilmiştir. İşgörenlerin yöneticilerine güven duymaları işlerini yaparken yöneticilerinin desteklerini arkalarında hissetmelerini sağlar. İşgörenlerin çalışma yaşam kalitesinin yüksek olması ise hem işgörenlerin daha mutlu olmalarını sağlar hem de örgütteki iyi ortamın getirdiği birtakım olumlu sonuçlar; patronundan yöneticisine ve işgörenine kadar herkes taraflar tarafından hissedilecektir. Bu sayede, işten ayrılma niyetleri azalan çalışanlar işletme için daha etkin ve verimli bir kaynak olacaktır. Unutulmamalıdır ki insan dünyadaki en önemli varlıktır. İnsanın iş ortamında insan onuruna yaraşır şekilde yaşaması için yetkililere düşen görev, işgörenlerinin sahip oldukları değerini farkında olup, örgüt ortamının buna uygun düzenlenmesini sağlamaktır.

## KAYNAKÇA

- Afyon İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, (2016). Kültür-Turizm İstatistikleri – Konaklama İstatistikleri. 31 Mayıs 2016, <http://www.afyonkulturturizm.gov.tr/TR-158749/kultur-turizm-istatistikleri.html>
- Altunışık, R. Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, (7. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Güz 2002 Sayı 9.
- Bayır Toplu, D. (1999). Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Türkiye'deki Kamu Kurum Arşivleri Örneği. *Türk Kütüphaneciliği*, 13 (3), 223-251.
- Bolat, O. İ. (2011). Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (2), 63-80.
- Börü, D. İslamoğlu, G. ve Birsnel, M. (2007). Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması. *Öneri Dergisi*, 7 (27), 49-59.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. ve Klesh, J. (1979). "Michigan Organizational Assessment Questionnaire", University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Chand, S. (2016). *Quality of Work Life: It's Meaning and Definition Employee Management*. 18 Ağustos 2016, <http://www.yourarticlelibrary.com/employee-management/quality-of-work-life-its-meaning-and-definition-employee-management/26112/>
- Chen, H. L. ve Lin, Y. L. (2018). Goal Orientations, Leader-Leader Exchange, Trust, And Theoutcomes Of Project Performance. *International Journal of Project Management*, (36), 716–729.
- Cook, J. ve Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, (53), 39-52.
- Cummings, T. G., ve Worley, C. G. (1997). *Organizational Development and Change* (6th ed.). South-Western: College Publish.
- Currall, S. C. ve Epstein, M. J. (2003). The Fragility of Organizational Trust: Lessons From the Rise and Fall of Enron. *Organizational Dynamics*, 32 (2), 193-206.
- Çimen, M. (2007). *İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.



- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 139-150.
- Demirdağ, Ş. A. (2015). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Dikmetaş, E. (2004). *Elektronik Bilgi Sistemi ve Çalışma Yaşam Kalitesi: Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri İbn-i Sina Hastanesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Erat, Ş. (2010). *Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesinin Motivasyona Etkisi: Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Erdem, B. ve Kaya, İ. (2013). Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörlerin İşgörenler Tarafından Algılanması: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 35, 135-150.
- Erdem, F. (2003). Örgütsel Yaşamda Güven. F. Erdem, (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven*, içinde (153-182). Ankara: Vadi Yayınları.
- Erdem, M. (2014). İş Yaşamı Kalitesinin İşe Yabancılaşmayı Yordama Düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14 (2), 519-544.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (12. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ergeneli, A. Sağlam Arı, G. ve Metin, S. (2007). Psychological Empowerment and Its Relationship to Trust in Immediate Managers. *Journal of Business Research*, 60 (1), 41-49.
- Güçer, E. ve Demirdağ, Ş. A. (2014). Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels. *Business Management Dynamics*, 4 (1), 12-28.
- Gülertekin, S. (2013). *Duygu İklimi ve Liderlik Tarzının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Alanya'daki Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Halis, M., Gökgez, G. S. ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (17), 187-205.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D. ve Hausknecht, J. P. (2017). One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 530-545.
- İnam, A. (2003). Herşeyin Başı Güven. F. Erdem. (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven* içinde (13-26). Ankara: Vadi Yayınları.

- İslamoğlu, G., Birsell, M. ve Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- İşçi, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Jang, J. ve George, R. T. (2012). Understanding The Influence Of Polychronicity On Job Satisfaction and Turnover Intention: A Study Of Non-Supervisory Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31, (2), 588-595.
- Kalemci Tüzün, İ. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 2.
- Karamil Köy, A. (2011). *Yöneticiye Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: İstanbul ve Kocaeli İllerinde Beyaz Yakalılar Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kaya, B. (2012). *Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin ve Çalışanların Kariyer Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Kılıç, R. ve Keklik, B. (2012). Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14 (2): 147-160.
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S. S. (2013). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma. *International Review Of Economics and Management*, 1 (1), 49-73.
- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 46-57.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Lewicki, R. J. ve Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In R. M. Kramer ve T. R. Tyler, (Eds.), *Trust In Organizations Frontiers Of Theory and Research* içinde (114-139), California: SAGE Publications.
- Luhmann, N. (1979) *Trust and Power*. New York: Wiley.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). *An Integrative Model of Organizational Trust*. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.

- Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. In R. M. Kramer ve T. R. Tyler, (Eds.), *Trust In Organizations: Frontiers Of Theory and Research* içinde (261-287), California: SAGE Publications.
- Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *The Academy of Management Review*, 7 (1), 111-116.
- Örücü, E. ve Esenkal, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (14): 141-166.
- Özaslan, G. (2010). *Araştırma Görevlilerinin Çalışma Yaşamı Kalitesinin Değerlendirilmesi*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (2), 193-210.
- Perry, R. W. ve Mankin, L. D. (2007). Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Work Satisfaction. *Public Personnel Management*, 36 (2), 165-179.
- Sağlam Arı, G. ve Güneri Tosunoğlu, N. (2011). Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor? *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 18 (2), 85-103.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P. ve Lee, D. J. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*, 55 (3), 241-302.
- Solomon, R. C. ve Flores, F. (2001). *Güven Yaratmak*. (A. Kardam Çev.). İstanbul: MESS Yayın.
- Taşdemir Afşar, S. (2011). *Çalışma Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Nicel Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Telli, E., Ünsar, A. S. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2 (2), 135-150.
- Toprak, O. (2006). *Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.

- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2014). Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25 (1), 105-117.
- Tuncer, M. ve Yeşiltaş, M. (2013). Çalışma Yaşam Kalitesinin Otel İşletmesi Çalışanları Üzerindeki Etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (1), 57-78.
- Turunç, Ö., Tabak, A., Şeşen, H. ve Türkyılmaz, A. (2010). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12 (2), 115-134.
- Türk Dil Kurumu, (2019). Büyük Türkçe Sözlük. 31 Mayıs 2019, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts)
- Tyler, T. R. ve Kramer, R. M. (1996). Whither Trust? In R. M. Kramer ve T. R. Tyler, (Eds.), *Trust In Organizations Frontiers Of Theory and Research* içinde (1-15), California: SAGE Publications
- Uçkun, G., Pelit, E. ve Emir, O. (2004). Otel İşgörenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 39-59.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, (4. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uysal, M. ve Sirgy, M. J. (2019). Quality-Of-Life Indicators as Performance Measures. *Annals of Tourism Research*, (76), 291-30.
- Ünlü, Z. (2015). *Yenilik Yönetiminin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: Ankara'daki Devlet Üniversiteleri Bünyesinde Bulunan Teknokentlerde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve Werner, J. M. (1998). Managers As Initiators Of Trust: An Exchange Relationshipframework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23 (3), 513-530.
- Yanık, O. (2014). *Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü*. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2 (4), 93-108.
- Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem-Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17 (2), 229-240.