

**OTELLERİN MUTFAK BÖLÜMÜNDE  
YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIĞA VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE  
BİR UYGULAMA: ANTALYA VE ÇEVRESİNDEKİ  
OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

Ömer Alper GÜVENEN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

Haziran, 2018

Afyonkarahisar

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OTELLERİN MUTFAK BÖLÜMÜNDE YÖNETİCİYE  
DUYULAN GÜVENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA VE İŞ  
TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA: ANTALYA  
VE ÇEVRESİNDEKİ OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

**Hazırlayan**  
**Ömer Alper GÜVENEN**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Ahmet BAYTOK**

**AFYONKARAHİSAR 2018**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Otellerin Mutfak Bölümünde Yöneticiye Duyulan Güvenin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama: Antalya ve Çevresindeki Otel İşletmeleri Örneği**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça ’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

22/06/2018

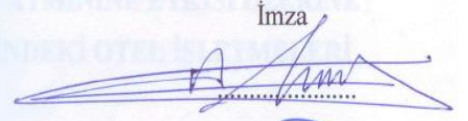
Ömer Alper GÜVENEN

## TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

### JÜRİ ÜYELERİ İMZA

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

İmza  


Jüri Üyeleri:

Dr. Öğr. Üyesi Özcan ZORLU



Dr. Öğr. Üyesi Göksel Kemal GİRGİN



Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Ömer Alper GÜVENEN'İN, “**Otellerin Mutfak Bölümünde Yöneticiye Duyulan Güvenin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama: Antalya ve Çevresindeki Otel İşletmeleri Örneği**” başlıklı tezi 22/06/2018 tarihinde, saat 10:00’da Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

## ÖZET

# OTELLERİN MUTFAK BÖLÜMÜNDE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA: ANTALYA VE ÇEVRESİNDEKİ OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Ömer Alper GÜVENEN

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

Haziran 2018

Danışman: Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

Bu çalışmanın amacı otel işletmelerinde yöneticiye duyulan güvenin, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde ne düzeyde etkisinin olduğunu ortaya koymaktır. Araştırma amaçlı veriler nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği ile Antalya ili ve çevresindeki beş yıldızlı otel işletmelerinden temin edilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler veri analiz programı yardımıyla frekans analizi, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre yöneticiye duyulan güvenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde genel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Ayrıca araştırmada örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisi de ölçülmüştür. Buna göre örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde genel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Alt boyutlar bağlamında değerlendirildiğinde iş tatmininin alt boyutları olan içsel ve dışsal tatmin üzerinde örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılığın ve normatif bağlılığın anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Güven, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Otel İşletmeleri.

## **ABSTRACT**

### **AN APPLICATION ON THE EFFECTS OF TRUST IN MANAGERS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION AT HOTEL KITCHENS: A CASE OF HOTEL ENTERPRISES IN ANTALYA AND SURROUNDINGS.**

**Ömer Alper GÜVENEN**

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT**

**Haziran 2018**

**Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ahmet BAYTOK**

The aim of this study is to reveal the level of influence of the manager on organizational commitment and job satisfaction in the hotel business. The data for research purposes, obtained from five-star hotel enterprises in Antalya region by using survey technique from quantitative research methods. Data was subjected to frequency analysis, correlation and regression analyzes by data analysis program. According to the results of the research, it is seen that the trust in the manager has a significant and positive effect on organizational commitment and job satisfaction.

In addition, the effect of organizational commitment on job satisfaction was also measured in this study. According to this, it is revealed that organizational commitment has a significant and positive effect on job satisfaction. Additionally it was determined that emotional and normative commitment had a significant effect on internal and external satisfaction which are also sub-dimensions of job satisfaction.

**Key Words:** Trust, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Hotel Enterprises

*Annem Hülya GÜVENEN ve Babam Hayri GÜVENEN'e  
Sonsuz Saygı ve Sevgilerimle...*

## İÇİNDEKİLER

Sayfa

YEMİN METNİ.....	iii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	v
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN .....	3
1.1.Güven Kavramı.....	3
1.2.Örgütsel Güven .....	7
1.3.Yönetici ve Yöneticiye Duyulan Güven .....	9
2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	14
2.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	14
2.2.Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	16
2.3.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	18
2.3.1.Kişisel Faktörler .....	18
2.3.2.Örgütsel Faktörler.....	20
2.3.2.Örgüt Dışı Faktörler .....	23
2.4.Örgütsel Bağlılık İle İlgili Modeller .....	24
2.4.1.Kanter'in Örgütsel Bağlılık Modeli.....	25
2.4.2.Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli .....	26
2.4.3.Mowday, Steers ve Porter'm Örgütsel Bağlılık Modeli.....	26
2.4.4.Becker'in Örgütsel Bağlılık Modeli.....	27



2.4.5.Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Modeli.....	28
2.4.5.1.Duygusal Bağlılık.....	29
2.4.5.2.Devam Bağlılığı .....	30
2.4.5.3.Normatif Bağlılık .....	31
<b>3.İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....</b>	<b>31</b>
3.1.İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	33
<b>3.1.1.Bireysel Faktörler .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1.2.Örgütsel Faktörler.....</b>	<b>35</b>
3.2.İş Tatmininin – Tatminsizliğinin Sonuçları .....	36

## İKİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN MODEL VE HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

<b>1.OTEL İŞLETMELERİ.....</b>	<b>39</b>
<b>2.OTEL İŞLETMELERİNDE MUTFAK DEPARTMANI.....</b>	<b>41</b>
2.1.Mutfak Departmanlarının Organizasyon Yapısı.....	43
2.2.Mutfak Departmanının Diğer Departmanlarla Olan İlişkileri .....	44
2.3.Otel İşletmelerinde Mutfak Departmanlarının Fiziksel Özellikleri.....	45
<b>3.OTEL İŞLETMELERİNİN MUTFAK DEPARTMANLARINDA İNSAN İLİŞKİLERİ .....</b>	<b>46</b>
<b>4.OTEL İŞLETMELERİNİN MUTFAK DEPARTMANLARINDA GÜVEN, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ KAVRAMLARI .....</b>	<b>47</b>
<b>5.YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ</b>	<b>49</b>
<b>6.YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ.....</b>	<b>51</b>
<b>7.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ.....</b>	<b>53</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK OTEL İŞLETMELERİNİN MUTFAK DEPARTMANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

<b>1.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....</b>	<b>58</b>
1.1.Araştırmanın Amacı.....	58
1.2.Araştırmanın Önemi .....	60
1.3.Araştırmanın Sınırlılıkları .....	62
1.4.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	63
1.5.Araştırmanın Yöntemi .....	64
<b>1.5.1.Verİ Toplama Süreci .....</b>	<b>64</b>
<b>1.5.2.Verilerin Analizi .....</b>	<b>66</b>
<b>2.ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....</b>	<b>67</b>
2.1.Yöneticiye Duyulan Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları .....	67
2.2.Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Değişkenlerine Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular .....	69
2.3.Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler.....	71
2.4.Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ve Alt Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler .....	73
2.5.İş Tatmini Ölçeğine ve Alt Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler .....	76
2.6.Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine ve Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Analizleri .....	78
2.7.Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine ve Alt Boyutlarına Ait Regresyon Analizi Sonuçları .....	80
<b>SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....</b>	<b>85</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>98</b>

## Tablolar Listesi

### Sayfa

<b>Tablo 1.</b> Yöneticiye Duyulan Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Katsayıları.....	69
<b>Tablo 2.</b> Katılımcıların Demografik Değişkenlerine Göre Dağılımları.....	70
<b>Tablo 3.</b> Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	73
<b>Tablo 4.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Duygusal Bağlılık Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	74
<b>Tablo 5.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Devam Bağlılığı Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	75
<b>Tablo 6.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Normatif Bağlılık Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	76
<b>Tablo 7.</b> İş Tatminin İçsel Tatmin Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	77
<b>Tablo 8.</b> İş Tatminin Dışsal Tatmin Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	78
<b>Tablo 9.</b> Yöneticiye Duyulan Güvenin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Matrisi.....	79
<b>Tablo 10.</b> Yöneticiye Duyulan Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisine Ait Genel Korelasyon Matrisi.....	81
<b>Tablo 11.</b> Yöneticiye Duyulan Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	82
<b>Tablo 12.</b> Yöneticiye Duyulan Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	83
<b>Tablo 13.</b> Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	84
<b>Tablo 14.</b> Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının İçsel Tatmin Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.	85
<b>Tablo 15.</b> Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Dışsal Tatmin Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.	86

## Şekiller Listesi

### Sayfa

Şekil 1. Etzioni'nin Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli .....	26
Şekil 2. Mowday, Steers ve Porter'in Örgütsel Bağlılık Modeli: Duygusal Bağlılık.	27
Şekil 3. Becker'in Tek Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli: Devam Bağlılığı.....	28
Şekil 4. Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	29
Şekil 5. Otel İşletmelerinde Mutfak Bölümü Organizasyon Şeması .....	44
Şekil 6. Araştırmanın Modeli .....	57

## GİRİŞ

Turizm; insanların seyahate artan talepleri neticesinde belirli bir ivme ile önemi her geçen gün artan bir sektör haline gelmiştir (Gökçe, 2016: 1). Son yıllarda turizme olan ilginin artması, yeni turizm çeşitlerinin ortaya çıkması, uluslararası seyahat hareketlerinin yoğunlaşması, ekonomik konjonktür gibi pek çok nedenden dolayı Türkiye’de turizm endüstrisi yoğun bir rekabet ortamına sahne olmaktadır. Buna ilave olarak, küreselleşme, iş dünyasındaki hızlı değişim ve belirsizlik, tüketici taleplerindeki değişim gibi etkenler de işletmeleri yeni arayışlara yönlendirmektedir. Bu koşullarda yaşamını sürdürmek ve başarılı olmak isteyen işletmeler stratejik yönetim anlayışını benimseyerek işgücünün temelinde yatan insan faktörüne de daha fazla önem vermeye başlamışlardır (Sürgevil ve Budak, 2006).

Turizm işletmesi olan otel işletmeleri artan rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için elinde olan mevcut kaynaklardan en üst düzeyde verim almak istemektedirler. Bu kaynaklar içerisinde bulunan işgören, otel işletmelerinin vizyon ve misyonlarını gerçekleştirebilmesi ve yaşamlarını sürdürebilmesi hususunda kilit rol oynamaktadır. Müşteri memnuniyetine dayalı olarak, başarı gösteren otel işletmelerinde verilen hizmet ve bu hizmetin kalitesi, müşteri ile çoğu zaman yüz yüze olan işgörenlere bağlıdır.

Rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için işletmeler karmaşık bir yapıya bürünmüşlerdir. Bu da insan faktöründen kaynaklanan sorunların artmasına neden olmaktadır. İşgörenlerin herhangi bir üretim faktörü olmadığı ve kısa dönemde gözden çıkarılmalarının örgüte yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması nedeniyle de bu sorunların incelenmesi gereğini de beraberinde getirmiştir. İnsan, neo-klasik yönetim teorisini savunanların dediği gibi sosyal bir varlıktır. İnsanlar, yaşamlarının büyük bir çoğunluğunu geçirdikleri işyerlerini sadece ekmek parası kazandıkları yer olarak görmek istemezler. İnsanlar işgören olarak çalıştıkları işletmelere karşı bağlılık göstermek ve yaptıkları işten tatmin olmak isterler. Fakat bağlılık ve tatminden önce güven gelmektedir. Güven olgusu, insanlar için bu iki olgudan daha önemlidir (Eronat, 2014: 1).

Güven, hem sosyal yaşamın hem de örgütsel yaşam da ihtiyaç olarak hissedilen önemli ve güçlü bir duygudur. Bireyler arasında güven duygusunun ve algısının yüksek düzeyde olması, hem örgütsel hem de bireysel anlamda pek çok kazanç sağlanmasına neden olmaktadır. Bu kazançlar arasında insanın kendisini uygun sosyal koşullar içerisinde bulması, diğer kişi ve kurumlar ile daha kolay ilişkiye girebilmesi gibi unsurlar yer almaktadır. Ayrıca güvenin varlığı kurulan ilişkiler için bir teminattır. Bu sayede insanlar arasında, insanlar ve kurumlar arasında ve kurumlarla kurumlar arasında ilişkiler istikrarlı bir şekilde sürdürülebilmektedir (Karaca, 2012:1).

Çalışma bu bağlamda yöneticiye duyulan güvenin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine yaptığı etkiyi belirlemeyi ve literatüre bu konuda katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Birinci bölümde literatüre yer verilerek yöneticiye duyulan güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarına yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise araştırma modeli ve hipotezler açıklanmıştır. Yöneticiye duyulan güvenin örgütsel bağlılık ve iş tatminine olan etkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotezlere yer verilerek değişkenler arası ilişki literatürde bulunan çalışmalar ile desteklenerek açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde yapılan analizler sonucu bulunan bulgular sunulmuştur. Çalışmada işgörenler tarafından doldurulan anketler yoluyla elde edilen veriler üzerinde güvenilirlik analizi, frekans analizi, korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

Daha sonra ise sonuç, tartışma ve öneriler verilmiştir. Sonuç kısmında yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular özetlenerek verilmiştir. Tartışma kısmında ise elde edilen sonuçlar literatürdeki diğer çalışmalar ile kıyaslanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN

Bu başlık altında yöneticiye duyulan güven kavramı incelenmiş olup bu kavram hakkında genel bilgiler verilmiştir.

##### 1.1.Güven Kavramı

Güven olgusunun kaynağı ilk insan topluluklarına dayanmaktadır. İnsanların topluluk halinde yaşamaya başlamaları bireyler arası iletişimin gelişmesinde rol oynamış ve artan iletişim doğal olarak güven olgusu, diğer bir ifade ile bireyin kendinden başka bir bireye güven duyma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Güven olgusu farklı disiplinlerdeki bilim insanlarınca değişik bakış açısı ve yaklaşımlarla uzun süredir üzerinde düşünülen bir konu olarak akademik araştırmalarda yer almaktadır. Güven ile ilgili ilk çalışmalar psikologlarca yapılmış, sosyoloji, sosyal psikoloji, siyaset bilimi, ekonomi gibi diğer alanlarda da çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Sağlam Arı ve Tosunoğlu, 2011: 85). Örneğin ekonomistler güveni, kuruma ve onun hesaplarına güvenme olarak tanımlarken, psikologlar bireyin güvenilir ve güvenilemez davranışları olarak tanımlamakta, sosyologlar ise güven kavramını kişiler arasındaki ilişkilerde güvenilir, doğru ve etik davranışlar olarak kullanmaktadırlar (Yılmaz ve Atalay, 2009:342).

Güven kelimesi etimolojik açıdan incelendiğinde ilk olarak “**Treysta**” sözcüğü şeklinde ortaya çıkmaktadır. İlerleyen zaman içerisinde toplumların ve kullanılan dillerin değişmesi ile birlikte **Treysta** sözcüğü de “**Traust**” ve ardından da “**Trust**” olarak değişime uğramıştır. Güven kelimesinin anlamsal değişimine bakıldığında ise Eski Norveç – İzlanda dilindeki “**Treysta**” kelimesi, güven, güvenmek, güçlü ve güvenli yapmak anlamına gelmektedir. Zaman içinde güven kelimesi güvenilirlik, güven uğraşları, sadakat ve vefa anlamlarını kazanmış olup daha sonra kişinin kendisine güven beklentisi ve inanması anlamında kullanılmıştır. Güven kelimesi hukuki anlamda “yasal sahibi tarafından kendisine verilen malın kullanımını elinde

tutan veya kullanan bir kişiye duyulan güven” anlamında olup 15. yüzyıl ortalarında yasal olarak emanet edilme anlamını taşımaktadır (Etymonline, 2016). Günümüzde ise güven kelimesi Türk Dil Kurumu’nun online sözlüğünde “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat etme” olarak açıklanmaktadır (TDK, 2016).

Güven, insanlar arası ilişkilerde büyük önem taşıyan temel duygular arasında yer almaktadır. Güven soyut niteliğinden dolayı ilişkilerde sadece hissedilerek belirlenebilen bir özelliğe sahiptir. İnsanlar ilişki içinde buldukları kişilere karşı güven geliştirirken, bunu birçok olaydan ve olgudan yola çıkarak yaparlar. Geniş anlamda insanlar, birbirlerine duydukları güveni oluştururken davranış ve tutumlardan, sosyal ilişkilerden ve beklentilerden hareket etmektedirler (Asunakutlu, 2002: 2).

Güven kavramı sosyal bilimler literatüründe çeşitli disiplinler açısından inceleme konusu olmuştur. İnsanların nasıl ve hangi durumlarda güven duyduğu, güvenin sağlam bir kişiliğin temeli olarak sosyal ilişkileri nasıl biçimlendirdiği, kişilerarası ilişkilerin ve iş birliğinin temelini nasıl etkilediği, sosyal kurumların istikrarını sağlayıcı olarak nasıl bir unsur olduğu sosyal psikologlar, siyaset bilimcileri, psikologlar, ekonomistler, tarihçiler ve örgütsel davranışçılar tarafından açıklığa kavuşturulmaya çalışılmıştır (Lewicki vd., 1998: 439).

Konfüçyüs (M.Ö. 551-479) güvenin bütün dengeli sosyal ilişkiler için bir ön şart olduğunu kabul etmiştir. Sosyal bilimler ve felsefe alanındaki birçok klasik dönem yazarı, güvenin, sosyal hayatın felç olmasını önlemede yaşamsal bir öneminin olduğuna işaret etmişlerdir. (Mollering, Bachmann ve Lee, 2004: 557).

Güven konusunda yapılan çalışmalarda en sık vurgulanan görüş, güven kavramının tanımlanmasındaki güçlüktür. Güven kavramı ile ilgili görüş birliğine varılan bir tanım bulunmamaktadır (Zhang ve Huxham, 2009). Her araştırmacı güven kavramına yönelik yaptığı çalışmada, kavramı farklı boyutları ve yönleriyle ele almakta ve farklı tanımlar ortaya çıkarmaktadır (Laine, 2008). Bunun sebebi, güven kavramının bireyler arasındaki ilişkilerden grup davranışlarına, yönetim boyutundan ekonomik ilişkilere, sosyal alan ve etkinliklerden politik istikrara kadar birçok farklı alanlarda kullanılmasıdır. En basit gündelik etkileşim ve iletişimlerimizde de gerekli



olan güven bireylerin ve grup davranışlarının önemli bir belirleyicisidir (Kaplan, 2011; 52).

Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir; Güven bir kişi, grup ya da firmanın diğer bir kişi, kurum ya da firmaya, birlikte giriştikleri bir faaliyette veya alışverişte ilgili olan tüm tarafların hak ve çıkarlarını tanıyıp koruyacağına dair verdiği taahhüde dayanarak bel bağlamasıdır (Hosmer, 1995: 393). Güven kişilerin diğer kimselerin iyi niyetle hareket ettiğine kanaat getirmesi ve herhangi bir konuda diğer insanların söz ve davranışlarına dayanarak hareket etme isteği ve arzudur (Cook ve Wall, 1980: 39). Güven bir tarafın muhatap olduğu kişiyi gözetim ve denetim altında tutmaksızın, kendisi için anlamlı olan belli bir davranışı yerine getireceği beklentisiyle o kişinin davranışlarının doğuracağı olası risk ve zararlara açık ve savunmasız olma isteğidir (Mayer vd., 1995: 712). McAllister (1995: 25) ise güveni, “bireyin karşı tarafın karar, hareket ve sözlerine göre davranma isteği”, olarak ifade etmiştir. Güven bir tarafın karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olma özelliği olarak tanımlanmaktadır (Rousseau vd., 1998: 394).

Yapılan güven tanımları incelendiğinde aralarında bazı farklar olmasına rağmen ortak noktalar da bulunmaktadır. Hosmer (1995), tüm güven tanımlarında ortak olan noktaları aşağıdaki gibi sıralamıştır (İşbaşı, 2000: 61):

- 1- Güven bireysel, bireylerarası, gruplararası ve örgütsel seviyede bir kavram olarak görünmektedir,
- 2- Güven risk içerir, başka insanların davranışlarıyla ilişkilidir ve bu davranışların yararlı sonuç doğuracağı beklentisi vardır,
- 3- Güven geçmiş tecrübelerden kaynak alarak şekillenir. Geçmiş tecrübelerimiz birileri hakkında güvenle ilgili kararlarımızı ve düşündüklerimizi etkiler.

Güven olgusuna dair yapılmış olan tanımlamalara bakıldığında hepsinin ortak bir temelden geldiği görülebilir. Geçmişte tek boyutlu kavram olarak kabul edilen güven zaman içinde aşağıda belirtilen temellere dayalı olarak kurumsal açıdan birçok farklı şekilde tanımlanmıştır (Demircan ve Ceylan, 2003):

- 1- Çok düzeyli: Güven çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimden doğmaktadır.
- 2- Kültür temelli: Güven örgüt kültürünün normlarına, değerlerine ve inançlarına sıkı sıkıya bağlıdır.
- 3- İletişime dayalı: Güven doğru bilgi sağlama, kararlarla ilgili açıklamalar yapma, samimi ve açık görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur.
- 4- Dinamik: Güven başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarından oluşan bir döngüde sürekli biçimde değişim göstermektedir.
- 5- Çok boyutlu: Güven, bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden oluşmaktadır.

Bireyin, karşı tarafın özverili davranacağına ilişkin beklentisi ve karşı tarafa belirli bir düzeyde bağımlılığı olan (Whitener, 1998) güven duygusunun, insanlar açısından yorumlanmasını ve anamlanmasını üç kategoriye ayırmak mümkündür. Bunlar, kendine güven duymak, güvenilir olmak ve başkalarına güven duymaktır (Baltaş, 2000:57).

Kendine güven (özgüven); güvenilir olmanın ve başkalarına güvenmenin temelini oluşturmaktadır. Özgüven, bireyin kendi değerini bilmesi olarak belirtilmektedir. Bu durum bireyin kendi yeteneklerini tanınmasını gerektirir. Özgüveni olan bireyler, kişisel amaçları kapsamında öz değerlendirmesini yapan, kendi duygularının farkında olan ve bunları kontrol eden bireylerdir (Asunakutlu, 2002: 121).

Güvenilir olmak; hem bireylerin kazanması gereken hem de bireylere beraber olduğu aynı ortamda bulunan insanlar tarafından verilen bir niteliktir (Nanus ve Bennis, 1995: 64). Birey eylemleriyle, kişiliğiyle, düşüncesiyle ve yaptıklarıyla insanlarda güvenilir olma duygusunu oluşturmak zorundadır. Bir insanı güvenilir kabul etmek için, kişinin sözünü tutması, bütünlük sergilemesi, bir görevi yapacak yetkinliğe, sorumluluğa sahibi olması ve kendisine yönelik beklentileri karşılama gerekmektedir (Asunakutlu, 2002: 123).

Başkalarına güven duymak; insanlarla bir amaç duygusu içinde ve toplu halde yaşayabilmek için oldukça önemlidir. Çünkü güven, karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok yararlı olacağına ilişkin beklenti olarak ifade edilebilir. Bir başkasının

davranışları ile ilgili pozitif beklentiler, kişinin karşı tarafın davranışlarına güvenme ve ona göre hareket etme gönüllülüğü göstermesine yol açmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2000: 634).

Organizasyonlar, gruplar ve insanlar arası ilişkilerin devamlılığında en önemli faktörlerden birisi olan güven, iletişim ve bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözümlenmesi, yetki verilebilmesi ve amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, taraflar arasındaki birçok ilişkiyi etkileyen bir değişkendir. Yüksek dereceli güven duygusu, bununla doğru orantılı olarak daha fazla sadakati ve bağlılığı beraberinde getirmektedir. Karşılıklı güven duygusunun sağlanmış olması, üyeler arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve uzun süreli devamının sağlanması açısından önemlidir (Yılmaz ve Kabadayı, 2002: 101). Güven unsuru hem örgüt dışındaki etkileşilen gruplar hem de çalışanlar için önem taşımaktadır (Huff ve Kelly, 2003).

## 1.2.Örgütsel Güven

Bireysel ilişkilerde güven ne derecede önemli ise bireyin örgütle ve örgütün bireyle olan ilişkilerinde de o derece önemlidir. Çünkü ortak amaçlara ulaşırken karşılaşılan maliyetler ve kayıplar, sağlanacak güven ortamıyla en düşük seviyeye indirilebilmekte ve örgütlerin gelecekleriyle ilgili belirsizlikleri azaltılabilmektedir (Ateş, 2004: 23).

Araştırmacılar güven olgusunun örgütsel alandaki etkisini iki biçimde ele almışlardır. İlk olarak güven iş birliğine dayalı etkili ilişkilerin oluşmasında önemli bir faktördür. İkinci olarak ise güven olgusu örgütsel prosedür ve aktivitelerin onaylanmasında etkilidir (Sitkin ve Stickel, 1996; 197).

Cook ve Wall (1980) örgütsel güveni “bireyler ve gruplar arasındaki güveni örgütün uzun vadeli karlılığı ve örgüt üyelerinin refahı için oldukça önemli olduğu” şeklinde ifade etmektedirler. Mayer’e göre ise işgörenler ancak olumlu beklentiler içinde oldukları zaman karşı tarafa güvenirler ve beklentilerinin karşılanmaması riskini gönüllü olarak üstlenirler, aynı zamanda bu beklentileri yerine getirmeleri için karşı tarafı zorlayamaz ve kontrol altına alamazlar (Whitener, 1997:391). Mevcut literatürde araştırılan ve incelenen birçok çalışmada örgütsel güvenin tanımlamaları yapılmıştır. Mishra (1996: 5) örgütsel güveni, taraflar arasında bir tarafın, diğer tarafa

yetkili, açık, ilgili ve inandırıcı olduğu inancına yönelik savunmasız olma istekliliği olarak tanımlamıştır. Cook ve Wall (1980) güvenin açıklamasını 3 yaklaşım içinde yapmıştır. Bu doğrultuda ilk yaklaşımda güven, değişkenin doğrudan ölçülme derecesi olarak açıklanmıştır. İkinci yaklaşımda ise güven gruplar arası karşılıklı güven olarak ele alınmıştır. Burada güven verilen işin veya görevin tam ve eksiksiz yapılması ile ölçülebilmektedir. Üçüncü yaklaşımda ise güven bireyin kendisini veya yaptığı işe ait raporlamayı düzgün bir şekilde üstüne vermesi olarak açıklanmıştır. 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). Puusa ve 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. Güven örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı uyumlu davranışların bir sonucu olarak kazanılan bir olgudur (Taylor, 1989). Örgütsel güven, çalışan tarafından algılanan örgütün güvenilirliğidir. Örgütün, çalışan yararına uygun olacak şekilde en azından zararına eylem göstermeyeceğine yönelik güvenidir (Tan ve Tan, 2000). Arslan (2009:276) ise örgütsel güveni, örgütsel yapı içerisinde örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinde doğruluk, inanç, bağlılık, samimiyet gibi değerlerin oluşturduğu ve bu değerlerin davranışlar ile somutlaştığı bir süreç olarak açıklamıştır. Tüzün (2007:105)'e göre örgütsel güven, örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere ve deneyimlere dayanarak, örgüt üyelerinin diğer üyelerin niyetlerine ve davranışlarına yönelik olumlu beklentiler içermesidir.

Örgütsel güvene ilişkin tanımlar incelendiğinde, örgütsel güvenin yapısına ilişkin çeşitli görüşler (yöneticiye güven, kuruma güven, iş arkadaşlarına güven gibi) ile güvenin boyutlarına ilişkin görüşlerin (etik, adalet, kültür, risk gibi) örgütsel güven tanımlamaları açısından çeşitliliğe sebep olduğu görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel güven tanımlarının çeşitli ortak noktaları da bulunmaktadır. Bunlar; yöneticilerin davranışlarının güven üzerinde etkili olması, örgütün işgörenlerin etik ve adalete ilişkin kaygılarına cevap vermesi ve örgütsel güvenin çok yönlülüğüdür.

Literatürde, örgütsel güven tanımları kadar örgütsel güvenin yapısı da tartışma konusu olmuştur. Güvenin boyutları ilişkinin tipine göre farklılaştığından örgütsel

güven ilgili araştırmalarda üç ayrı düzeyde incelenmiştir; alışanlararası güven, yöneticiye duyulan güven ve kuruma olan güvendir (Özen 2003: 187).

Erdem (2003) güvenin temel işlevlerini; örgütteki işlem maliyetlerini azaltması, örgüt üyeleri arasında işbirliğine, özgeci davranışlara, fazladan gerçekleştirilen rol davranışlarına yönelik gönüllülük yaratması; örgütsel kurallara uymayı kolaylaştırması ve çatışmaları azaltması olduğunu belirtmektedir. Güçlü bir güven iklimine sahip örgütlerde, üyelerin kuruma olan bağlılıklarının artması, özdeşleşmenin kolaylaşması ve performansın yükselmesi beklenmektedir (etinel, 2008: 29).

### 1.3.Yönetici ve Yöneticiye Duyulan Güven

Örgütler, ortak amaçlar için birlikte çalışan bireylerin oluşturdukları büyük çaplı ve sistemli sosyal yapılardır. Kâr amaçlı olsun ya da olmasın örgütlerin ortak özelliği, insanlardan oluşmasıdır. İnsanların her geçen gün sayıca çoğalması, ihtiyaçların çeşitlenmesi ve dünyada meydana gelen değişme ve gelişmeler çok sayıda insanı ve bu insanların ilişkilerini düzenleyecek yönetim birimleri ve örgütlerin kurulmasını zorunlu kılmıştır (şahin, 2004: 524). Bu doğrultuda zaman içinde örgüt içinde insan ilişkilerini düzenleyen sistemler kabul edilerek yönetim kavramı benimsenmeye başlanmıştır.

Yönetim bir bilim alanı olarak kabul edildiğinde problemlere yönelik bilgi toplama, problemlere sistematik çözüm önerisi sunma ve karar verme aşamalarında yararlanılması gereken objektif bir araç; yönlendirme, iletişim ve motivasyon gibi insan davranışlarına yönelik konularda yönetici tarafından icra edilen bir sanat işlevi taşımaktadır. Etkili bir yönetici, yönetimi hem bir sanat hem de bir bilim dalı olarak kabul ederek, uygulamada her iki anlayışın senteziyle davranabilmelidir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 140).

Yönetim, başkaları üzerinde otorite kurma, başkalarına iş yaptırma veya bir grup içinde yer alan kişilerin davranışlarını etkileyerek, onları ortak bir amaç doğrultusunda istenilen sonuçları elde edebilecek biçimde yönlendirme süreci olarak değerlendirilir (Eryılmaz, 2011: 3). Belli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan örgütlerde bireyleri bu amaçlar etrafında toplayarak aralarında iş bölümü ve

koordinasyonu sağlama süreci olarak da nitelendirilen yönetim, hiç kuşkusuz bu süreci etkili bir şekilde işletecek bir yöneticiye ihtiyaç duymaktadır (Kösterelioğlu ve Argon, 2010: 2).

Yönetici, içeriğinde yönetme ve kontrol etme anlamı olan bir kelimedir. Yöneticilik miras yolu ile kazanılabilecek bir olgu değil; ancak eğitimle, tecrübeyle ve kendini yetiştirerek ve devamlı yenileyerek elde edilebilecek bir meslektir. İyi bir yönetici olmak için, insanları tanımak, onlara değer vermek, onlarla iletişim kurabilmek, onları motive etmek, yetki ve sorumlulukları adil dağıtarak, işlerin belirlenen hedefler ve süreler içinde tamamlanmasını sağlamak gerekir. Bütün bunlar alt, orta ve üst kademe yöneticiler için geçerlidir (Eryılmaz, 2011: 1). Literatürde yönetici kavramına ait birçok tanım vardır. Bunlardan bazıları şunlardır;

- Bir kurum ya da örgütte bir birimin ya da hizmetin sorumlusu konumunda görev yapan ve bu göreviyle ilgili olarak günlük, tekrar eden ve koşulları belli işlemlerin dışına taşan kararları alan, gözetim ve denetimde bulunan üsttür (Bulut ve Bakan, 2005: 65).
- Yönetici, esas itibarıyla, örgüt üyelerinin belirli amaçlar doğrultusunda davranmalarını sağlayan bir kişidir (Koçel, 1998: 334).
- Yöneticiler; işletmelerde ya da örgütlerde yönetim işlevlerini uygulayarak işletmenin belirlemiş olduğu amaçlara etkili ve verimli olarak ulaşmasından sorumlu olan kişilerdir (Ülgen ve Mirze, 2007: 24).
- Yöneticiler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden işletme sahibinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimselerdir (Akşit, 2010: 18).

Yönetici; planlar yapmak için hayal gücüne, bu planları uygulamak için pratik zekâ, heyecan, bilgi, denetim, içerde ve dışarda iyi ilişkiler kurma ile enerjiye sahip olmalıdır. Yöneticilik insanların hareketlerini etkileme sanatıdır. Yöneticilik, bir kişinin kendi istek ve iradesini öteki kişilere, onların saygı, güven, itaat ve bağlılığını kazanarak kabul ettirme yeteneğidir. İyi bir yönetici, güç ve enerji kaynağıdır. Bir işletmenin başarı veya başarısızlığı, büyük ölçüde başındaki yöneticilere bağlıdır (Belbez, 1997: 4). Yöneticinin başarısı, bunu sağlama derecesine bağlıdır. Bu ise,

yöneticinin önce kendisini tanıması, daha sonra da içinde bulunduğu ortamı ve bu ortamın özelliklerini tanıması ile mümkündür (Koçel, 1998: 334).

Bir yönetici başarılı olmak istiyorsa bilimsel ve teknolojik yeniliklere açık olmalı ve örgütsel amaçları iyi bir şekilde gerçekleştirmelidir. Ayrıca iyi ve başarılı bir yönetici personeline söz hakkı tanıyarak kararlara katılmasını sağlayarak personelinin örgütü daha çok benimsemesini sağlayabilir. Başarılı bir yöneticinin önemli rollerinden bir diğeri de karar vermektir. Karar, yönetimin kalbi demektir. Örgütün devamı alınan kararların doğruluğuna bağlıdır (Dilekmen vd., 2009: 128).

Her bir yönetici diğlerinden farklı karaktere sahiptir. Bunun türlü nedenleri vardır. Bunlardan birincisi her insanın farklı oluşudur. Bu nedenle her yöneticinin yönetim şekli diğlerinden farklı olacaktır. Her mevkide en mükemmel insanı bulsanız bile bunların da birbirlerinden farklı oldukları görülür. Herhangi bir örgüt içinde genel müdürlerin, satış müdürlerinin, üretim müdürlerinin, teknik işler müdürlerinin farklı yetenekleri vardır. Çünkü örgüt içindeki farklı bölümlerdeki işleyişler için farklı yeteneklere ihtiyaç vardır (Salkım, 2005: 7).

Yönetici kurumla çalışan arasındaki resmi bağlantıdır. Yani, kurumun hedefleri, amaçları, mali durumu ve mevcut faaliyetlerin arkasındaki politikaları çalışanlara yöneticiler iletmektedir. Her kademedeki çalışan, yöneticisinin sergilediği davranış ve tutumları örgütün kurumsal yapısının temsilcisi olarak algılar ve yöneticisine duyduğu güveni tüm kuruma atfedebilir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlara karşı sergiledikleri davranış ve tutumlar ve bunların çalışanların ihtiyaçlarını karşılamadaki etkileri çalışanların örgüte duydukları güveni etkilemektedir. Bir çalışan yöneticisi ile olan etkileşiminin sonucunda çıkarımlar yaparak örgütte güven duyup duymama konusunda karar verir (Tan ve Tan, 2000; 243). Literatürde bulunan yöneticiye duyulan güven tanımlarından bazıları şunlardır:

- Gilbert ve Tang' göre (1998: 33) güven tüm ilişkiler için temel bir nokta olmakla birlikte güvenin oluşumu çok yavaş ve zorlu, bozulması ise çok ani olmaktadır. Bu yüzden yöneticilerin çalışanlarının onlara güvenmesini sağlamak için mutlaka çok dikkatli olmaları gerekmektedir.
- Mayer, Davis ve Schoorman (1995: 711) yöneticiye güveni; kişinin risk almaya istekli olması şeklinde ifade etmektedir. Kişinin karşısındaki bireyi kontrol

etmeden, kendisi için olumlu hareket edeceğini düşünüp, güvendiği kişiden gelebilecek her türlü tehlikeyi kabul etmesidir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 711).

- Mayer (1995) yöneticiye güveni, bir çalışanın hareket ve davranışlarını kontrol edemeyeceği yöneticisi karşısında savunmasız olma istekliliği olarak tanımlamaktadır (Akt: Tan ve Tan, 2000: 243).
- Güven bir tarafın karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara yada zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olma özelliği olarak tanımlanmaktadır (Rousseau vd., 1998).

Yöneticilerin düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunmaları, karşılıklı etkileşime açık olmaları, kararlara katılmayı sağlayan bir örgüt ortamı oluşturmaları, adil ve dürüst olmaları, davranışlarında tutarlılık göstermeleri, vizyon oluşturmaları gibi özellikler, işgörenlerin yöneticilerine duydukları güveni arttırmaktadır (Yılmaz ve Giderler, 2007: 263). Ancak işletmelerde çalışanların yöneticilerine güven duymalarını sağlamak, yöneticinin niteliklerine ve davranışlarına bağlıdır. Sağlam ve Hurley yaptıkları çalışmalarda bu değişkenleri açıklamışlardır. Sağlam (2003)'a göre, örgütlerde astların yöneticilerine güven duymalarını sağlayan ve yöneticilerde bulunması gerektiğine inanılan, bireysel unsurlar şunlardır:

- **Yöneticilerin davranışlarındaki tutarlılık:** Yöneticilerin olaylar karşısındaki tutumlarının devamlılığıdır. Kısaca yöneticilerin aynı olaylara karşı aynı tepkileri göstermesidir.
- **Davranışlarda dürüstlük:** Hiç şüphesizdir ki, insan ilişkilerinde karşılıklı güvenin sağlanabilmesi için dürüst davranışlar sergilenmesi gerekmektedir.
- **Kontrolün paylaşımı ve dağılımı:** Yöneticinin doğrudan katılımının daha az olmasıyla birlikte daha iyi sonuçlar verdiği görülmektedir. Kontrolün paylaşımı ve dağılımıyla, ayrıca, yöneticiye güvenin, iş zenginliğinin, yüksek moralin, daha az kaosun ve daha girişimci takım üyelerinin gelişmesine katkıda bulunur. Yapılan araştırmalar, yöneticilerin başarısız olmasının ana nedeninin görevlendirme sanatındaki yetersizlik olduğunu göstermektedir (Aydoğan, 2002).



- **İlgi ve özen gösterme:** İnsanoğlunun gereksinimlerinden olan ilgi ve özen, yöneticiler tarafından çalışanlara gösterildiğinde yönetime olan güven artmaktadır.
- **Doğru ve açıklayıcı iletişim:** Çalışanların yönetime güven duymalarını sağlayan yöneticilerin bireysel unsurlarına baktığımızda, en önemli beş özellikten bir tanesinin “doğru ve açıklayıcı iletişim” olduğunu görüyoruz. Bu doğrultuda iletişimi etkin kullanan yönetici kendisine güven duyulmasını sağlayabilir.

Robert Hurley'in yaptığı araştırmaya göre yöneticilerin güven ortamı sağlayabilmeleri için on unsuru göz önüne almaları gerekmektedir. Bunlar (Hurley, 2006: 5) :

- **Riski tolare edebilmek:** Bazı kişiler kolaylıkla risk alabilirken bazı kişiler ise fazlasıyla ihtiyatlı davranmaktadırlar. Oluşan ya da oluşabilecek riskleri tolare edebilmek için stresli durumların çözüleceğine dair inanca sahip olmak ve çalışanlara bunu benimsetmek gerekmektedir.
- **Uyumlaştırma:** Çalışanların başarılarının farkında olma ve katı bir disiplinle değil, onlara koçluk ederek hatalarını düzeltmektir.
- **Güç Kontrolü:** Yöneticilerin otoritelerini çalışanlara hissettirerek onların seçimlerini ciddiye almaları ve zorlayıcı olmaktan kaçınmalarıdır. Bununla birlikte yöneticiler verdikleri kararların örgüt için ne gibi bir katkısı olduğunu çalışanlara anlatmalıdırlar.
- **Güvenlik:** Karmaşık durumlarda örgüt içinde rahat bir ortamı sağlayabilmek ve bir değişiklik olduğunda riskleri ölçülü bir şekilde dağıtabilmektir.
- **Benzerlik:** Yöneticinin çalışanlarla ortak noktalar oluşturması, “ben” yerine “biz” kelimesini kullanması, böylece grup kimliği ve herkesçe paylaşılan ortak değerler oluşturulması gerekmektedir.
- **Ortak konularda anlaşma:** Çalışanlar ile paylaşılan ortak değerler oluşturmaktır. Örgüt amaçlarının çalışanlar için nasıl bir kazanç sağlayacağını açıklayıcı bir biçimde anlatabilmesidir.
- **Bencillikten uzaklaşmak:** Yöneticinin güvenilir olarak algılanması için çalışanları ilgilendiren konularla ilgili endişe duyması ve onlar için iyi niyetle

bir çabaya girmesi gerekmektedir. Eğer çalışanlar yöneticisinin kendisini onlar için riske atabileceğine inanırsa ona olan güvenleri ve bağlılıkları artacaktır.

- **Yetenek:** Eğer yönetici yetenekli olarak algılanmıyorsa benzerlikler ve ortak konularda endişelere sahip olması çok anlam ifade etmeyecektir. Yöneticinin işle alakalı tüm görevlerle ilgili bazı yeteneklere sahip olduğunu gösterebilmesi ve yeteneği olmayan görevlerde yetki göçerebilmesi gerekmektedir.
- **Dürüstlük:** Yöneticinin çalışanlarına karşı davranışlarında tutarlı olması ve verdiği bir sözü yerine getiremezse bunun sebebini mutlaka onlara açıklaması gerekmektedir.
- **İletişim:** Kişiler arası rolleri ve ilişkileri geliştirip pekiştirmeye çalışmaktır. Bunun için yönetici çalışanlarla sık sık ve samimiyetle iletişim kurmalıdır.

Yöneticiyi örgüt üyelerinin gözünde güvenilir yapan, onun kişisel bütünlüğü ve yönetsel etkililiğidir. Yetkinlik, tutarlılık, dürüstlük, yardımseverlik, ilgi gösterme özellikleri, yöneticinin çalışanın gözünde güvenilirliğini arttırarak kendi çıkarını düşünmediğini gösterir. Dolayısıyla bir etik zemine dayalı kişisel bütünlüğü belirlerken, diğer yandan kontrolün paylaşımı, iletişimin kalitesi ve yetki güçlendirmeye gönüllülük, yöneticinin yönetsel etkililiğini belirleyerek ona yönelik güvenilirlik algısını etkilemektedir (Eren ve Hayatoğlu, 2012: 112).

## 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Birçok işletme açısından büyük öneme sahip olan örgütsel bağlılık kavramına ait literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler aşağıda verilmektedir.

### 2.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık, kelime olarak, "birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık gösterme, sadakat" anlamlarına gelmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı ise çalışanlar ve örgütler arasındaki ilişkiler üzerine odaklanan bir kavramdır. Örgütsel bağlılık örgüt adına gönüllü olarak çaba göstermeyi, örgüt tarafından tanımlanan amaç ve değerleri kabul etmeyi ve bu amaçlar doğrultusunda faaliyette bulunmayı içermektedir (Chan, 2006: 252).

Örgütsel bağlılık kavramı üzerine literatürde birçok farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık işgörenin çalıştığı işletmeye olan katılımındaki ve kendisini o işletmenin bir parçası olarak görebilme duygusundaki güçlülüğü ifade etmektedir (Silva, 2006: 319). Mowday, Steers ve Porter'ın (1979: 225) tanımına göre örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgüt ve o örgütün, hedef, değer ve amaçlarıyla, kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt çıkarları doğrultusunda çaba göstermesi ve örgüt üyeliğini sürdürmesi olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık, bir bireyin, örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık duyan bir işgören, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır (Balay, 2000: 3). Örgütsel bağlılık, işgörenin işletmesine karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı işletmenin başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Yalçın ve İplik, 2005: 397). Meyer ve Allen'e göre (1997: 3) örgütüne bağlı olan bir işgören, ne olursa olsun örgütte kalan, işine düzenli devam eden, tam bir iş gününü ve daha fazlasını kullanan, işletmenin yatırımlarını koruyan ve örgütün amaç ve vizyonunu paylaşıdır.

Yapılan tüm tanımlar ışığında örgütsel bağlılık kavramını; çalışanların örgüte olan bağının gücü ve bu gücün davranışsal eylemlere dönüşmesi olarak tanımlamak mümkündür. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerini benimsemeleri, bu amaç ve hedeflere ulaşmada çaba harcamaya istekli olmaları ve daha çekici alternatiflerin varlığında dahi örgüt üyeliğini sürdürme niyetidir (Mowday, Steers ve Porter, 1979: 226).

Örgütsel bağlılık, kişisel (yaş, örgüt içi kıdem ve iç/dış kontrol odağı) ve örgütsel (iş dizaynı ve yöneticinin liderlik vasıfları) değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme, âdemi merkezîyetçi örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi çalışanın örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 39).

Tüm bunların yanı sıra işgörenlerin örgüt hakkında sahip oldukları bilgi düzeyide örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen diğer bir unsurdur. İşgörenlerdeki bu bilgi düzeyini sağlamak için ise işgörelere, örgütün amaçları, işleyiş düzeni, görev ve yetki tanımları, iletişim kanalları, çalışma koşulları hakkında bir örgüt içi eğitimin verilmesi gerekmektedir. Kurumsallaşmış örgütlerde eğitim faaliyetleri sürekli

olmalıdır. Eğitimin düzenli olarak gerçekleştirilmesi, çalışanları bilinçlendirmektedir. Bu doğrultuda verilen eğitimler sonrasında örgüt hakkında belli bir bilince sahip olan işgörenlerin sahip oldukları bağlılık duygusu da artmaktadır (Akat ve Atılgan, 1992:11).

Pozitif bir örgütsel davranış olarak kabul edilen örgütsel bağlılık davranışı “örgüt başarısının sırrı” olarak görülmekte; örgütsel bağlılığın, çalışanların performans, verimlilik, sadakat, motivasyon, iş tatmini, yaratıcılık ve yenilik yapma düzeyleri üzerinde olumlu etkileri olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda örgütsel bağlılığın, devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve işgücü devri ile negatif yönde ilişkili olduğunu kanıtlayan çeşitli çalışmaların bulguları örgütsel bağlılığı odak konuma taşımaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 2).

## 2.2.Örgütsel Bağlılığın Önemi

Günümüzdeki ekonomik gelişmeler çerçevesinde, işletmeler başarıyla rekabet edebilmek için pek çok problemle karşı karşıya kalmakta ve çeşitli çözüm arayışları içine girmektedirler. Bir taraftan maliyetleri düşürmek diğer taraftan da kalite ve verimliliği artırmak işletmeler için artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Bunu gerçekleştirerek rekabet edebilmek için işletmelerin ihtiyaç duyduğu en önemli faktör nitelikli işgücüne sahip olmak ve onun örgütte kalmasını sağlamaktır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık konusu örgütler için giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Kılıç, 2008: 59).

Örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin daha az denetime ve disipline ihtiyaç duyduğu, performanslarının daha yüksek olduğu, örgütteki pozisyonlarla ilgili seçenekleri örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir araç olarak değerlendirdikleri, davranışlarının güvenilir ve samimî olduğu ileri sürülmektedir. Bununla birlikte, örgütsel bağlılık ile performans arasında düşük bir ilişkinin varlığına ilişkin araştırma bulgularına da rastlanmıştır (Uygur, 2007: 73).

Örgütsel bağlılık, 1950’li yıllardan günümüze kadar pek çok araştırmacı tarafından ele alınıp birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu çalışmalar günümüzde de devam etmekte ve örgütlerdeki işgörenlerin öneminin fark edilmesiyle birlikte örgütsel

bağlılık da önem kazanmıştır. Örgütsel bağlılığın önem kazanmasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Bayram, 2005: 126):

- Örgüte bağlılığın, işletme ve yöneticiler tarafından arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Günümüzde işletmeler arası rekabetin artması işletmelerin sahip olduğu örgütsel bağlılık anlayışının öneminin de artmasına neden olmuştur. Bundan dolayı işletmeler kendi bünyelerinde çalışan işgörenleri elde tutma yöntemlerini tekrar ele alarak ve gözden geçirmektedirler. İşgörenlerin yaptıkları iş ile bütünleşip örgüt değerlerine olan inancının artmasıyla birlikte işgören ile işletme arasında psikolojik bir bağ oluşmaktadır (Akıncı, 1998: 57). İşgörenin arzulan davranış ile ilişkisi, işten çıkma sebepleri, örgüt bağı düşük işgörenlerin yüksek olanlara göre daha verimsiz ve düşük performanslı çalışması, örgütsel bağlılık kavramının önemini artıran nedenler arasında gösterilmektedir (Tiryaki, 2005: 91).

İşgörenin örgüte bağlılığı, kişisel, örgütsel ve toplumsal olarak önemlidir. Güçlü bağlılık kişisel olarak ait olma hissini, güvenlik, etkililik, kariyer gelişimi ve içsel ödülleri geliştirir. Örgüt açısından, personelin işinde kalmasını, sınırlı personel devrini, eğitim maliyetlerinin azalmasını, daha fazla iş tatminini, örgütün isteklerinin kabulünü ve örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlar. Toplum açısından ise mal ve hizmet kalitesinin ve verimliliğin artmasına etki eder (Mowday vd. 1982, Randall, 1987, Rowden, 2000; 30).

Yöneticiler açısından örgütsel bağlılık, yöneticilerin örgütün tamamı hakkında sahip oldukları duygular ve inançların toplamıdır. Örgüte bağlı olan yöneticiler; örgütlerine karşı yüksek düzeyde sadakat hissederler, örgütte çalışmaktan gurur duyarlar, örgüt amaçlarına inanırlar. Bu yöneticiler işletme için görevlerinin ötesinde

ve üstünde hareket ederler ve iş bırakma ihtimalleri daha azdır (Jones ve George, 2003; 83-84). Örgütsel bağlılık, yönetici ve işgören arasındaki güveni geliştirir. Örgütte istikrarın ve yeniliğin sağlanması, amaçlanan başarıya ulaşma gibi konularda önemli bir rol oynar. İşgören-yönetici arasındaki ilişkiler daha iyi düzeye gelir ve örgüt iklimi gelişir (Awamleh, 1996; 65-66). Güçlü örgütsel bağlılığı olan işgören ve yöneticiler örgütsel değerlere gerçekten inanırlar ve bu da güçlü bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlar. Eğer yönetici örgütüne bağlıysa ve inanıyorsa, örgütsel amaçları başarmayı ve örgüt değeri konusunda dışarıdaki ve içerideki insanları ikna etmesi ve performans göstermelerini sağlaması daha kolay olur (Jones ve George, 2003; 83-84).

### 2.3.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı belirleyen faktörleri, Schwenk (1986) kişilerin geçmişteki iş yaşantıları, durumsal, örgütsel-görevsel ve kişisel-demografik faktörler olarak sınıflandırmıştır. Mowday, Porter ve Steers (1982) farklı bir sınıflandırma yaparak bu faktörleri; kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi olmak üzere dört faktöre ayırmaktadır (İnce ve Gül, 2005; 57). Bununla birlikte çeşitli dönemlerde örgütsel bağlılık konusunda farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Yapılan bu tanımlamalardaki ortak özellikler kişisel, örgütsel ve dışsal faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### 2.3.1. Kişisel Faktörler

Bütün bağlılıklarda irade esastır. Bağlılık unsuru, kişi ile eylem arasında bağlayıcı görevi görür ve bireyi eylemlerinin sonuçlarını kabul etmesi için motive eder (Salancik, 1977: 68). Çalışanlar ancak örgüt adına eylemlerin yeterli olduğuna tanıklık ettiklerinde, kendilerini ait hissettikleri örgütle olan ilişkilerine duygusal yatırım yapmaya istekli olacaklardır (Sinclair, Martin ve Michael, 1999: 340). Bu kapsamda örgütsel bağlılığı etkileyen öncelikli kişisel faktörler olarak cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu şeklinde açıklanabilir.

**Cinsiyet:** Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden en yoğun olarak incelemeye tabi tutulanı cinsiyettir. Söz konusu faktör ile ilgili farklı araştırmacılar farklı sonuçlar ortaya koymuşlardır. Öğretmenler ve hemşireler üzerinde yaptıkları

araştırmada Hrebiniak ve Alutto (1972), cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yapmış oldukları araştırmada kadınların örgütten ayrılma konusunda daha az gönüllü olduklarını tespit eden araştırmacılar bu durumu, kadınların erkeklere nazaran daha yüksek seviyede örgütsel bağlılığa sahip oldukları şeklinde ifade etmektedirler (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562 ). Küçüközkan (2014) örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaları inceleyen bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma sonrasında Durna ve Eren'in(2005), Aybayrak'ın (2007) ve Yalçın ve İplik'in (2005) çalışmalarında kadın işgörenlerin erkek işgörelere kıyasla örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Kadın işgörelerin evlilik ve çocuk durumları nedeniyle yeni iş fırsatlarını değerlendirmede tereddüt yaşamalarından dolayı (Albayrak, 2007: 53) ve kadın işgörelerin daha iyi pozisyonlarda daha yüksek maaş alarak çalışmaları da örgütsel bağlılıklarını etkileyen diğer bir unsur olarak değerlendirilmiştir (Yalçın ve İplik, 2005: 399). Bu sebeplerden dolayı cinsiyet ile bağlılık arasında bir bağ olduğu söylenebilir.

**Yaş:** Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerden biriside yaş faktörüdür. Demografik değişkenlerden yaş faktörü tek olarak ele alındığında işgörelerin yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Fakat yaş faktörü diğer demografik değişkenler ile ele alındığında işgörelerin yaşlarının artmasıyla birlikte örgütsel bağlılıklarının da arttığı görülmektedir. İşgörelinin yaşının ilerlemesi çalıştığı örgütteki haklarının çoğalması (terfi etme, ücret artışı, hak edilen tazminat vb.) anlamındadır. Bu durum işgörelinin işten ayrılma niyetinin azalmasına ve yeni iş arayışının önüne geçmektedir. Öte yandan örgütte yeni olan genç işgörelerin, işletmedeki eski işgörelere kıyasla haklarının az olması nedeniyle örgütlerine daha az bağlılık duydukları görülmüştür (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562). Bu bağlamda bağlılığı düşük düzeyde olan genç işgörelerin, işi bırakma eğilimlerinin daha yüksek olduğu öne sürülmektedir (Blau ve Lunz, 1998: 260). İşgörelerin fiziksel olarak yorulmaları sonucunda belirli bir yaştan sonra buldukları örgütten ve hatta sektörden ayrılmak bu ilişkinin negatif yönlü olmasına neden olmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 408).

**Medeni Durum:** Evli bireylerin ekonomik sorumluluklarından dolayı örgütten ayrılmayı daha riskli görecekları ve bağlılıklarının daha yüksek olacağı varsayılmaktadır. Türkiye'de kadınların ev içi rollerinin daha ağırlıklı olması ve

erkeklere yüklenen “aile babası” rolü evli erkeklerin örgütte kalma kararı üzerinde etkili olmakta ve örgütsel bağlılık düzeylerini arttıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Sahip olunan çocuk sayısı da örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan faktörler arasındadır. Ayrıca, aile ve akraba sorumluluğu olan işgörenlerin iş ve aile yükümlülüklerine ilişkin istemleri çatıştığında, örgüte ve uygulamalarına daha az bağlılık duydukları ileri sürülmektedir (Balay, 2000, 59).

**Eğitim durumu:** İşgörenlerin eğitim düzeyleri arttıkça çalıştıkları örgütten beklentileri de paralel olarak artmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek çalışanlar, eğitim düzeyi düşük çalışanlara göre haklarını daha fazla savunabilirler ve beklentileri de performanslarına bağlı olarak artar. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek kişilerin rakip örgütlerde daha kolay iş bulabilme düşüncesi de örgütlerine olan bağlılıklarını azaltmakta ve örgüt içinde yaşadıkları herhangi bir olumsuzluk sonucunda işten ayrılma niyetlerinin artmasına neden olmaktadır. Bu bağlam eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562).

### 2.3.2. Örgütsel Faktörler

Genel olarak bireyin işiyle ilgili sorumlulukları ile örgütsel bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır. Bireyin sorumlulukları arttıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır. Üst düzey pozisyonlar, daha fazla sorumluluk taşıdığı için daha fazla bağımlılık oluşturma olasılığı vardır. Benzer şekilde, işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbesti ve karar alma yetkisine sahip çalışanların işini nasıl yapacağı konusunda çok az serbestisi olan çalışanlara oranla daha olumlu tutumlara sahip oldukları belirtilmektedir (Çetinel, 2008: 69).

Bağlılığı etkileyen örgütsel ve görevsel faktörler kapsamında rol çatışması, görev kimliği, işgören beklentilerinin çalıştığı görevde karşılanma derecesi, sosyal etkileşim tercihlerinin olması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, iş güçlüğü, rol belirsizliği, üst ast ilişkileri, ilerleme olanakları, araçsal iletişim, karar almaya katılım, bireyin gereksinimlerine önem verme, ödeme eşitliği ve denetim ilişkilerinden söz edilebilir (Biçer, 2005, 53). Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörler arasında



örgütün büyüklüğü ve yapısı, örgütün teknik düzeyi, yönetim ve liderlik tarzı, örgüte güven, örgüt içi iletişim, örgütsel adalet bulunmaktadır.

**Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı:** Örgüt yapısı ile ilgili bazı özellikler örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabilmektedir. Kuralların biçimsel olarak yazılı olması, merkeziyetçilik derecesi ve fonksiyonel olarak diğer bölümlere bağlılık ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunabilir. Görev bağımlılığının işgörenlerin örgüte ve bağlı oldukları gruba yaptıkları katkının farkına varmaları sonucunda, kendilerini işin içinde görmelerini sağlayarak bağlılığı artırdığı ileri sürülmüştür. İşgörenlerin örgütte hisselerinin olması ve kararlara katılma derecesi de örgüte bağlılığı etkilemektedir (Palavar, 2010: 34).

Örgüt büyüklüğü ile örgüte bağlılık arasında da bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür. İşgörenler, büyük örgütlerle kendilerini özdeşleştirmekte güçlük çekmektedirler. Buna karşılık büyük örgütler, üyelerine daha fazla terfi olanakları, daha fazla yan faydalar ve kişiler arası etkileşim fırsatları sağlayarak işgörenlerin bağlılık düzeylerini artırabilirler (Çırpan, 1999:64).

Örgütün organizasyon yapısı, benimsediği iş süreçleri işgörenlerin bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Öte yandan değişen çevre koşullarının etkisi ile yeni bir örgüt tipinin ortaya çıktığını iddia eden bir yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşıma göre, yeni örgüt tipi bağlılık, sadakat ve özdeşleşme ilkelerinin, çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğunu ön plana çıkartarak, çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğu bir ilişkiye girmesini sağlamaktadır (Baysal, 1999, 226).

**Örgütün Teknik Düzeyi:** Örgütsel bağlılığı belirleyen örgütsel faktörlerden bir diğeri, örgütün teknik düzeyi ve çevresiyle olan etkileşimidir. Örgütün teknik düzeyi, işin özellikleri, iş tutumları, iş deneyimleri olmak üzere gerçekleşen teknik düzenlemelerdir. İşgörenin örgütte teknik olarak, görev kimliğinin açıklığı, işin nicelik ve niteliğine yönelik kontrol gücü, sosyal etkileşimler açısından fırsatlar tanınması, örgütsel bağlılık derecesini artırır. Bir örgütün çevresinde faaliyetlerini sürdürebilme yeteneği, örgütsel uyum kabiliyeti örgütsel bağlılığın önemli bir çevresel belirleyicisi konumundadır (Balay, 2000: 62).

İş yükünün ve işin özelliklerinin de örgütsel bağlılığın önemli belirleyicilerinden olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar kendilerini zorlayabilecek olan işleri seçerler; hergün sıradan ve sıkıcı işlerle uğraşmak istemezler. Ancak işte çok çeşitlilik olursa bu kez de strese girebilirler. Çünkü çalışanlar üzerindeki aşırı baskı motivasyonu düşürerek iş tatminsizliğine neden olabilir. Bu noktada çalışanlara işleriyle ilgili kısmi özgürlük alanının oluşturulması bağlılığı arttıracaktır (Güçlü, 2006: 51).

**Yönetim ve Liderlik Tarzı:** Yönetim tarzlarını geleneksel yönetim ve lider yönetimi olarak ikiye ayırabiliriz. Geleneksel yöneticiler otoriter, demokratik ve insancıl yönetici gibi türlere ayrılırken, liderler de otokratik, demokratik, bürokratik, karizmatik, durumsal, etkileşimci, organizasyonel, müteşebbis ve doğal lider gibi birçok türe ayrılabilir. Liderlik, belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı olarak ifade edilmiştir. Diğer bir ifadeyle liderlik "bir şeyi başkalarına benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip olan kişi ile izleyiciler arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkiler bütünüdür" (Shore ve Barksdale, 1998: 740).

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları, çalışanların örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığını artırmaktadır. Üst yönetimin katılımcı ve paylaşımcı bir tutum sergilemesi bireyin memnuniyetini artıran dolayısıyla bağlılığın belirleyicisi olan önemli bir faktördür. Daha esnek liderlik tutumu bireye daha fazla serbesti ve kendi kararını verme yetkisi sunmakta, bu noktada bağlılığın geliştiği gözlemlenmektedir (Homayouni, 2014: 24).

**Örgüte Güven:** Sosyal değişim teorisinden hareketle örgütsel güven ile bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamak mümkündür. Birey örgütle veya yöneticiyle etkileşimde buldukça karşı tarafın özellikleri hakkında bilgi edinir ve önceki deneyimlerin de etkisiyle giderek güven duymaya başlar. Kollock'a göre (1994) bu güvenden bağlılık oluşur. Holmes ve Rempel (1989) ile Burke ve Stets'e (1999) göre, eğer birey örgütün ve yöneticisinin güvenilirliğine inanıyorsa, bu bilgi onun bağlılığını arttıracaktır. Yani sorunlar ortaya çıksa dahi mevcut ilişkisini sürdürmek için istek

duyacaktır. Güven ise ortaya çıkabilecek sorunların çözümünü kolaylaştıracak olan empatiye neden olur (Kamer, 2001: 49).

**Örgüt İçi İletişim:** Örgütsel iletişim; birden fazla insanın bir amaç etrafında birleşmesini sağlayan ve onların güç birliği yaparak örgüt amaçlarına ulaşma yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, aralarında gerçekleşmesi gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli bir rolü bulunan, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılardaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır (Ünüvar ve Bilge, 2009: 57). Örgütsel bağlılık ise yöneticilerin örgüt içerisinde olumlu bir atmosfer oluşturmasıyla sağlanabilir. Çalışanlara karşı adil, hakkaniyetli ve eşit davranılması ile örgütsel bağlılık gerçekleşir. Neticede işgören devir hızı düşebilir ve performans yükselebilir. Teorik açıdan nitelikli ve etkin iletişim ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin artacağı söylenebilir (Saltık vd., 2015: 48).

**Örgütsel Adalet:** Örgütsel adalet, çalışanlar arasında yaş, cinsiyet, eğitim, görev, ücret bakımından herhangi bir negatif ayırım gözetmeden onlarla olan ilişkilerin geliştirilmesi, kişilik haklarının korunması ve kültürel değerlerine saygılı davranılmasıdır (Cremer, 2005: 4). Örgüt psikolojisinin en önemli hedeflerinden biri, çalışma ortamlarındaki tutum ve davranışlar konusunda bir anlayış geliştirilmesidir. Yapılan araştırmalarda örgütsel adaletin tutum, karar ve davranışların önemli bir belirleyicisi olduğu ortaya çıkmıştır. İş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık kısmen yöneticilerin ve örgütlerin adil davrandıkları yönündeki algılarla şekillenmektedir (Gilliland ve Chan, 2009: 167). Diğer bir deyişle, örgütsel girdi ve çıktılarının adil paylaşılması çalışanların örgüte olan inancını ve bağlılık duygusunu güçlendirecektir (Demirel ve Dinçer, 2011: 35).

### 2.3.2. Örgüt Dışı Faktörler

Kişinin örgütsel bağlılığıyla ilişkili olan örgüt dışı faktörler; Morrow ve Goetz'e göre bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesi anlamına gelen profesyonellik (Bülbül 2007: 60), yeni iş bulma olanağı, işsizlik oranı, ülkenin sosyo-ekonomik durumudur.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler içinde örgüt dışı faktörlerin örgütsel faktörler kadar önemi bulunmaktadır. Bunun en önemli nedeni; örgütsel bağlılığın alt

boyutlarından biri olan devam bağlılığında ortaya çıkan yeni iş bulma olanağı unsurunun, örgüt dışı faktörler arasında bulunmasıdır. Çünkü işgörenin yeni iş bulma olanağının olmaması, şu ana kadar sayılan örgütsel faktörlerden olumsuz yönde etkileniyor olsa bile, işi bırakma kararı alamaması anlamına da gelmektedir (Ceseroğlu, 2010: 57).

Kişisel faktörler arasında yer alan eğitim unsurunda da görüldüğü üzere, yüksek eğitilmiş bir işgörenin yeni iş bulma olanağı daha fazladır ve iş beklentileri de bir o kadar yüksektir. Bir araştırmaya göre; Amerika'da MBA yapmış öğrencilerin bir işe başladıktan altı ay sonra, daha iyi bir iş teklifi almadıklarında örgüte bağlılıkları artmaktadır (Tütüncü 2003: 73).

Şüphesiz ki; yeni iş bulma olanağı sadece işgörenin kişisel becerileri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir. Bu nedenle örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri yorumlamak için, sadece bireye ve örgüte yoğunlaşmak yerine sektörün yapısını da iyi anlamak gerekmektedir (Ceseroğlu, 2010: 57).

#### 2.4.Örgütsel Bağlılık İle İlgili Modeller

Bireylerin örgütlerine bağlanmalarının pek çok nedenleri olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili modellerin geliştirilmesi, bu sebeplerin belirli gruplar altında toplanmasından ibarettir. Örgütsel bağlılığı etkileyen tüm faktörlerin ve etki derecelerinin incelenmesi ile elde edilen bilgilerin, örgütsel bağlılığı arttırmada yöneticilere rehberlik etmesi düşünülmektedir (Sezgin, 2010: 47).

Örgütsel bağlılığı tanımlamada başlıca üç yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki, değişim (mübadele) yaklaşımı olup, bağlılığa örgüt ile üye arasındaki teşvik/destek işlemlerinin sonucu olarak bakar. İkincisi, psikolojik yaklaşım olup, kişiyi örgütle özdeşleştiren örgüte yönelik tutum ya da yönelim olarak tanımlar. Bu yönelimin üç unsuru vardır: (1) Örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşme, (2) iş eylemlerine yüksek katılım ve (3) örgütteki üyeliği sürdürmeye güçlü bir arzudur. Üçüncüsü atıf yaklaşımı olup, bağlılığı bireyin davranışsal eylemlere bağlılığı olarak tanımlamaktadır. Bireyler iradî, açık ve değişmez olan davranışları yapmaya başladıktan sonra, kendi kendilerine bir bağlılık tutumuna atıfta

bulduklarında meydana gelmektedir. Belirtilen bağıllık türleri, örgüt ile birey arasında gelişen ilişkiler ile bireyin örgüte üyeliğinin devamına neden olan faktörler hakkında bilgi vermektedir (Kaya ve Selçuk, 2007:179).

Örgütsel bağıllıkla ilgili önerilen modeller, değişim, psikolojik ve atıf yaklaşımlarını içermektedir. Bunların hepsi bireylerin örgütlerine bağıllıklarını açıklamaya çalışmış, zamanla başka yazarlarca ya bu modellere alternatif modeller geliştirilmiş ya da bu modellere başka unsurlar eklenerek zenginleştirilmiştir (Ertan, 2008: 11). Bahsedilen bu modeller Kanter'in (1968) örgütsel bağıllık modeli, Etzioni'nin (1975) örgütsel bağıllık modeli, Mowday – Steers ve Porter'in (1982) örgütsel bağıllık modeli, Becker'in (1962) örgütsel bağıllık modeli ile Meyer ve Allen'in (1984) örgütsel bağıllık modelidir.

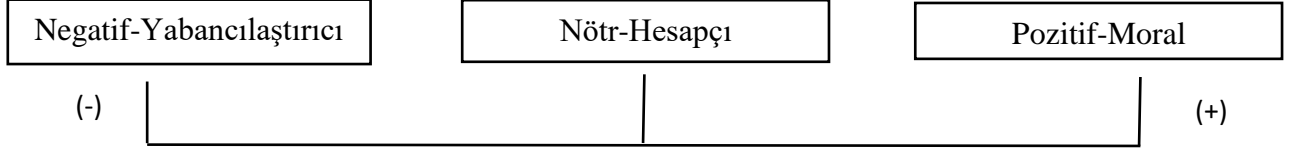
#### **2.4.1. Kanter'in Örgütsel Bağıllık Modeli**

Kanter (1968) bağıllığı, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sistemlere vermeye istekli olmaları, istek ve gereksinimlerini tatmin edecek sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleri şeklinde ifade etmiştir. Kanter'e göre bağıllık, sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki ayrı sistem içerisinde ortaya çıkar. Sosyal sistemlerde, kişilerin bağıllıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar, sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilinçsel, duygusal ve normatif yönelimlerden oluşur. Bunun yanı sıra, anılan iki sisteme göre, bağıllığın üç esas şeklinden söz edilebilir: Devama yönelik bağıllık, kenetlenme bağıllığı ve kontrol bağıllığı (Sökmen, 2000:35).

Devama yönelik bağıllıkta; işgören şirketten ayrılmanın bedelinin şirkette kalmanın bedelinden yüksek olacağını düşünerek şirketten ayrılamaz. Çalışan kişi örgütte kalmanın daha karlı olacağını düşünerek örgüte bağlanır. Kenetlenme bağıllığı; işgörenin, çalıştığı yerdeki gruba ve gruptaki ilişkilere bağıllığıdır. Çalışanın, bu gruba ait olduğunu hissetmesi, bu gruba ilişkilerini sürdürmesi kişiye tatmin sağlayacaktır. Kontrol bağıllığında ise işgören, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği konuları doğru ve ahlaka uygun bulur, çünkü kurallar kendi değerlerine uymaktadır (Palavar, 2010: 15).

#### 2.4.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli

Etzioni (1975), örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı ve en olumlu uçta ise pozitif-moral bağlılık vardır.



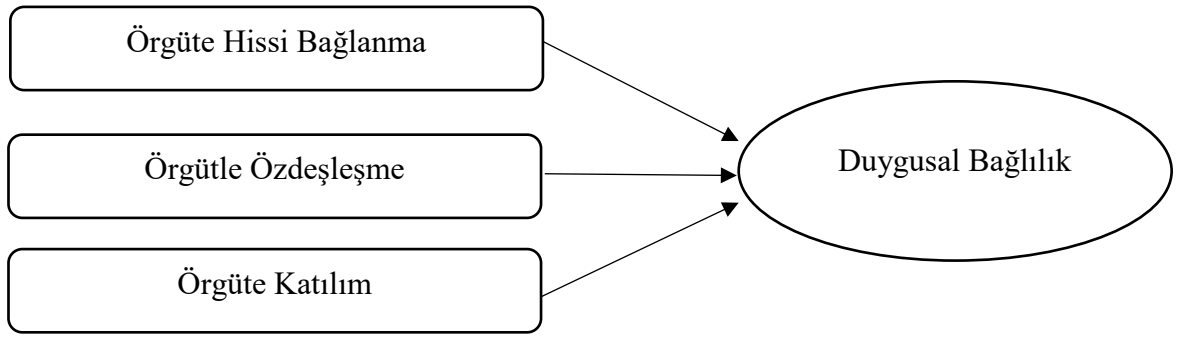
Şekil 1. Etzioni'nin Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

**Kaynak:** Balay, 2000; Perçin ve Özkul, 2009: 29.

Yabancılaştırıcı bağlılık; birey, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelirken, nötr veya hesapçı bağlılıkta bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler. Moral bağlılık ise, standartlar ve değerler içselleştiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişmelerden etkilenmediği zaman gerçekleşir (Newton ve Shore, 1972: 277). Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanırken, nötr-hesapçı bağlılıkta kişi, verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık ortaya koymaktadır. En olumlu uçta yer alan pozitif-moral bağlılıkta ise bireyin, örgütün amacını ve örgütteki işini özde değerli saymakta ve işi, herşeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır. Gerçek hayattaki örgütlerin bir çoğunun bu ayırımların bir sentezini içerdiği söylenebilir (Schein, 1978: 65).

#### 2.4.3. Mowday, Steers ve Porter'ın Örgütsel Bağlılık Modeli

Mowday, Steers ve Porter (1982), bağlılığı tutum ve davranış olarak ikiye ayırmıştır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğinden kaynaklanırken davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere olan bağlılığından kaynaklanmaktadır. Yapılan çalışmalarda her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü (dairesel) bir ilişkinin olduğu ileri sürülmüştür. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da bağlılık tutumlarını güçlendirmektedir (Şahin, 2007: 83).



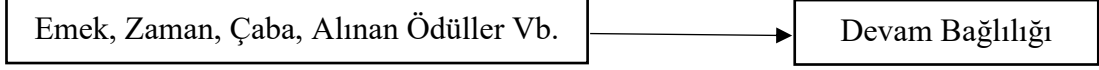
Şekil 2. Mowday, Steers ve Porter'in Örgütsel Bağlılık Modeli: Duygusal Bağlılık

**Kaynak:** Mowday, Steers and Porter (1979: 225).

Modele göre, birey örgüte duygusal olarak bağlanmakta, örgütle özdeşleşmekte ve örgüte severek bağlanmaktadır. Yüksek duygusal bağlılığın, örgütlerinde kalmak isteyen çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olmaktadır. Duygusal bağlılıkla çalışan devri ve ayrılma niyeti arasında negatif ilişkinin olduğuna ilişkin bulgular vardır (Kondratuk vd., 2004: 334). Duygusal bağlılıkla örgütlerine bağlanan bireylerin yüksek transfer tekliflerine rağmen örgütlerinden ayrılmadıkları görülmüştür. Bu, personel maliyetlerinin de kontrol edilmesi anlamına gelebilir. İşgörenlerini örgütlerine duygusal olarak bağlamayı başaran işletmelerin maliyet avantajı da elde edecekleri açıktır.

#### 2.4.4. Becker'in Örgütsel Bağlılık Modeli

Becker (1960), çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların boşa gideceği korkusuyla örgütüne bağlılık gösterdiğini ileri sürmüştür. Devam bağlılığı yüksek olan bireyler finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görmektedirler. Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de koşullar gerektirdiği için örgüt üyeliğini sürdürmekte ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgarî çalışma düzeyinde performans göstermektedirler. Bu, örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür. İşgörenin örgütte çalıştığı süre içinde harcadığı emek, zaman, çaba, edindiği para, statü gibi kazanımlar (yatırımlar) ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler o kadar fazla olmakta, bu da bireyin örgüte bağlılığını arttırmaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92)



Şekil 3. Becker'in Tek Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli: Devam Bağlılığı

**Kaynak:** Çöl ve Gül (2005: 296).

Devam bağlılığı, çalışanların, örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır. Bu durumda, çalışan örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir. Devam bağlılığı ile örgüte bağlanan kişi, örgütten ayrılması durumunda daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Devam bağlılığına sahip bireylerin birçok bağlılık sebebi olabilir. Bazıları başka iş bulamadıklarından, diğerleri sağlık nedenleri ile bir başkası aile meseleleri, başkaları emekliliğe yakın olmalarından dolayı örgütte kalmayı seçebilirler (Bayram, 2005: 133).

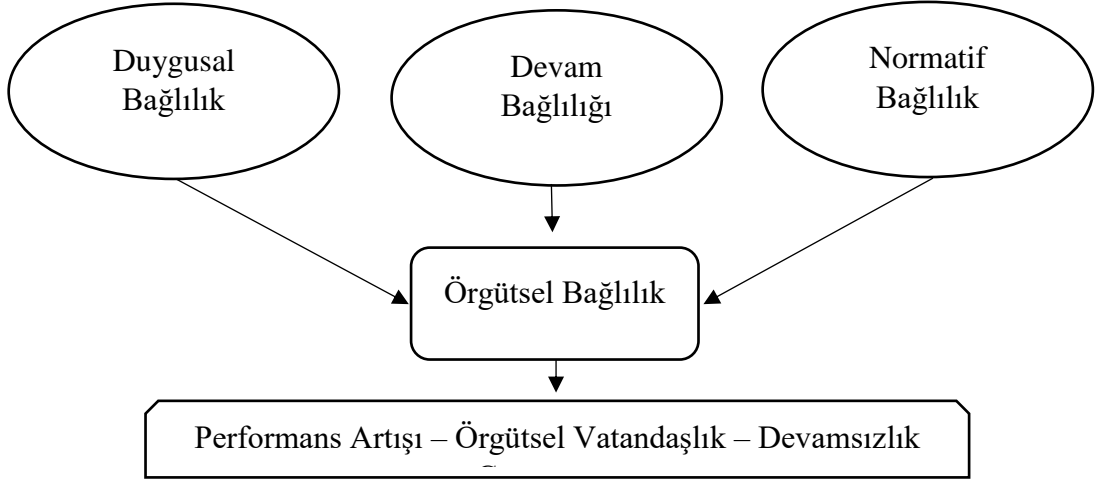
#### 2.4.5. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Modeli

Örgütsel bağlılık kavramının işletme açısından önemi, kapsamı ve etki derecesini saptamak üzere çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Konuyu tek boyutta ele alan ölçeklerin yetersizliği nedeniyle çok boyutlu ölçek geliştirme çabaları ağırlık kazanmıştır. Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgüte ve işe bağlılık ölçeği bu alanda geliştirilmiş ölçekler arasında en çok üzerinde çalışma yapılan ölçektir. Meyer ve Allen'in geliştirdikleri ölçek hem işe bağlılık ile örgüte bağlılık kavramları arasında ayırım yapmakta, hem de her iki alanda bağlılığın nedenlerini belirleyici alt değişkenleri kapsamaktadır. Araştırmacılar, her iki alanda da duygusal bağlılık, devam etme isteği ve zorunluluk hissi olmak üzere üç alt değişkenin varlığını destekleyici çalışmalara ağırlık vermişlerdir (Meyer ve Allen, 1991). Araştırmacılar aynı zamanda belli bir iş kurumuna bağlı olmayan ve her dalda faaliyet gösteren çalışanlar ve kurumlara uygulanacak bir ölçek geliştirmeyi amaçlamışlardır (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

Meyer ve Allen (1991), duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç boyutlu bir örgütsel bağlılık modeli önermişlerdir. İşgörenlerin örgüte duygusal olarak bağlanması, özdeşleşmesi ve katılımı "duygusal bağlılık" ile ifade edilirken, çalışanların örgütten ayrılmanın maliyetleri ile örgütte kalmanın



maliyetlerini karşılaştırması sonucu örgüte bağlanmaları “devam bağlılığı” ile ifade edilmiştir. Örgütten ayrılmamanın maliyetlerinin örgütte kalmanın maliyetlerinden daha büyük olduğunu algılayan çalışan, ihtiyacı olduğu için örgütte kalır. İşgörenlerin örgüte yükümlülük duygusu ile bağlanmaları da “normatif bağlılık” olarak ifade edilmektedir (Brown: 2003: 3).



Şekil 4. Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

**Kaynak:** Meyer ve Allen (1991: 68).

#### 2.4.5.1. Duygusal Bağlılık

Benzer değerler taşımaktan kaynaklanan olumlu etkiye dayalı olan duygusal bağlılık, örgüte duygusal açıdan bir sevgi bağının varlığını, ilgi göstermeyi ve örgütle özdeşleşmeyi içerir. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar örgütte kalırlar, çünkü bunu isterler (Kamer, 2001:26). Bu durumda işgören, örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu işgören için ideal bir mutluluk durumudur. Doğrusu bu işgörenler her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendisini örgüte adanmış sadık kişilerdir. Daha fazla sorumluluk almaya ve çaba sarf etmeye hazırdırlar (Çetin, 2004:95). Allen ve Meyer duygusal bağlılık faktörlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Meyer ve Allen, 1991:69):

- **İşin Güçlüğü:** İşgörenlerin yaptığı iş ile ilgili olarak onları zorlayacak ve başarıya heyecanını yaşatabilecek nitelikte olması.

- **Rol Açıklığı:** Örgütün işgörenden beklentilerinin açıklığı ve bunların işgörenlerce de anlaşılabilmesi.
- **Amaç Açıklığı:** İşgörenin örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir düşünceye sahip olması.
- **Amaç Güçlüğü:** İşgörenin yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.
- **Yönetimin Öneriye Açıklığı:** Örgüt yöneticilerinin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması.
- **Arkadaş Bağlılığı:** Örgütteki işgörenler arasında yakın ve samimi insani ilişkilerin olması.
- **Örgütsel Bağımlılık:** İşgörende, iş akdi ve personel sözleşmesindeki örgütün söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.
- **Eşitlik:** Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarının hak ettiğinden azını alması ile ilgili kaygıların ortadan kaldırılması.
- **Kişisel Önem:** İşgören tarafından yapılan işin, örgütün temel amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların güçlenmesini teşvik etmek.
- **Dönüt:** İşgören performansı hakkında sürekli bilgi vermek.
- **Katılım:** İşgörenin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

Duygusal bağlılık, işgörenin örgüte duygusal bağlılığını, onunla bütünleşmesini yansıtır. Duygusal bağlılıkta çalışanların örgütte kalma nedeni, duygusal bağlılık ve örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalanlar, bunu gereksinim duyduklarından değil bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler (Balay, 2000: 73).

#### 2.4.5.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, işgörenlerin örgütte değişim ya da örgütten ayrılma maliyetlerinin korunması ile ilgilidir (Meyer ve Allen, 1991: 75). İşgörenlerin buldukları örgütten ayrılmaları durumunda karşılaşacakları maliyetleri fark etmeleri onlarda örgütte kalma isteği oluşturmaktadır. İşgörenlerin örgütlerine yaptıkları yatırımların büyüklüğü, miktarı ve iş alternatiflerinin durumu, maddi olanaklar, saygınlık, bireysel özellikler, yerleşim durumu gibi durumlar da işgörende işte kalma

konusunda bir zorunluluk oluşturabilmektedir (Meyer ve Allen 1997). Devam bağlılığı, işgörenlerin örgüt ile ilişkilerini duygusal bir bağlılık olarak değil, işten ayrılmanın vereceği zarardan dolayı sürdürmek istedikleri bir durum olarak değerlendirilebilir (Ketchand ve Strawser, 2001: 230).

#### 2.4.5.3. Normatif Bağlılık

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modelinin üçüncü ögesi normatif (ahlaki) bağlılıktır. Normatif bağlılık, bireylerin örgüte borçlu oldukları düşüncesiyle ve ahlaki bir zorunluluk hissettikleri için gösterdikleri bağlılıktır. Diğer bir ifadeyle normatif bağlılık, örgütün işgörene yaptığı yatırımlar ve harcamalar sonucu (bireysel gelişim programları ile ilgili ödemeler, staj veya işe alım öncesinde verilen eğitim bursları ve diğer karşılıksız ödemeler), işgörenin kendisini örgüte karşı borçlu olarak hissetmesi durumudur. Bu durum işgöreni örgütte kalma konusunda zorlarken, işgören de örgütte çalışmayı kendisi için bir görev/yükümlülük olarak görür (Doğan ve Kılıç, 2007: 47).

Normatif (ahlaki) bağlılığı yüksek kişiler “doğru bir davranış” olarak gördükleri için örgütte varlıklarını sürdürürken, ülkemizde yapılan bir araştırmada işgörenlerin örgüte karşı yükümlülük duymasını en çok etkileyen değişkenlerin “sadakât normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve eş-dost ricası ile işe alınma” olduğu görülmüştür (Wasti, 2002: 532).

### 3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Latince' de yeterli anlamına gelen “satis” kelimesinden türetilen “tatmin” kavramı (Yapraklı ve Yılmaz, 2007: 159) istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna ulaşma anlamına gelmektedir. İş tatmini ihtiyaçların tatmin edilmesi sonucunda oluşan mutluluk durumu olarak tanımlanır. Bireyin iç huzura ulaşmasında önemli rolü olan tatmin olma duygusu, sadece ilgili birey tarafından hissedilebilir (Halsey, 1988 akt: İşcan ve Sayın, 2010: 198).

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 değerlendirmesi ve örgüt içinde işin sağladığı yüksek edimimler sayesinde duyduğu doyum hissidir (Rusbult ve 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 önem taşıyan bir olgudur (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 141, Akt: Alkış, 2008: 63).

İş tatmini kişide, çalışma yaşamı veya söz konusu kişi ile çalıştığı iş yeri koşulları arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyet duygusu ve kişinin işine karşı almış olduğu pozitif bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000: 254). İş tatmini dendiğinde, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Bingöl, 1997: 270). Bireylerin gerçekleştirmek istedikleri hedefleri ile işletme hedeflerinin uyumu, bireylerin işten beledikleri ödüller ile elde ettikleri ödüllerin karşılaştırılması, iş tatmini ile yakından ilgili konulardır (İşcan ve Sayın, 2010: 198).

İş tatmini, bir işgörenin yaptığı işin ve işten elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü fark etmesi, hissetmesi sonucu yaşadığı duygudur (Barutçugil, 2004: 389). Çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri tutumlardan doğan iş tatmini, iş yaşantılarına karşı oluşan duygusal bir tepkidir. Genel anlamdaki tatmin kavramından çok da farklı olmayan gereksinimlerin giderilmesiyle ilişkilidir. İnsanların yaşamlarının büyük bir kısmını geçirdikleri çalışma ortamlarının, bireyin iş tatmini ve yaşam kalitesi üzerinde baskın bir etkisi vardır (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005: 117).

Çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duyguların bir belirtisi olan iş tatmini işgörenlerin işleri veya işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak algılamasıdır (Keser, 2005: 79). İşten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraber çalışmaktan zevk aldığı çalışma arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluktur (Eren, 1998: 145). İş tatmini bireyin iş çevresinden yani işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeğe çalıştığı, rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygu olarak tanımlanmıştır (Karaduman, 2002: 70).

İş tatmini kavramı birçok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bunun nedeni ise, işgörenlerin işlerinden tatmin olmalarını sağlayan birçok unsurun

olması ve tanımlarında bu farklı unsurlar çerçevesinde yapılmasıdır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 2). Kişi işine karşı olumlu tutumlar içerisinde ise iş tatmini sağlanmış, olumsuz tutumlar içerisinde ise iş tatminsizliği söz konusudur. Bu tutumlar kişinin işi hakkındaki duygu, düşünce ve değerlendirmelerinin bir sonucudur (Budak, 2006: 5).

### 3.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Yöneticiler, örgütlerinde çalışan işgörenlerinin iş tatmininin yüksek olmasını isterler. Bundan dolayı iş tatminini sağlamak ve yükseltmek için de eldeki olanaklar ve tecrübelerine göre hareket ederler. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemli bir etken olan iş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi için herşeyden önce iş tatminini etkileyen faktörler hakkında sağlıklı bilgi sahibi olunmalıdır. İşgörenin işine karşı genel tutumunu etkileyen faktörler birbirleri ile etkileşim halindedirler. Bir faktör işgörenin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa da tek başına belirleyici olamaz. İş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olarak ele alınabilir (Akıncı, 2002: 4).

#### 3.1.1. 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 birey farklı kişilik yapısına sahip olduğundan, bireyler farklı beklenti ve isteklere sahiptir. Bu nedenle iş tatmini kişiden kişiye farklılıklar gösterebilmektedir (Aydın, 2006: 49). Çalışanların iş tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durumu, iş deneyimi ve hizmet süresi, kişilik, statü, zeka ve yetenek, sosyal yapı gibi demografik faktörler vardır (Demirdağ, 2015: 53).

**Kişilik yapısı**, iş tatminini etkileyen faktörlerden birisidir. Çalışma yaşamındaki deneyim ve öğrenmelerle kazanılacak yeni niteliklerin özel yaşamı şekillendirme de etkisi olacaktır. Aynı şekilde, çalışma yaşamının kişilik özelliğinde neden olacağı olumsuz değişiklikler de özel yaşama yansıtılabilir (Tınar, 1999: 94). İşgörenlerin sahip olduğu kişiliğe bağlı olarak bir dizi değer yargıları, inançları vardır. Bazı işgörenler işlerinde bağımsız olmak ve yöneticilerinin kendilerine çok

karışmasını istemezlerken; bazı işgörenler de zor işleri tercih etmekte ve başkalarının yapmakta zorladığı işi başarmaktan haz duymaktadırlar (Budak, 1999: 50).

**Yaş**, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Yapılan araştırmalar yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir bağıntı olduğunu göstermiştir. Yaş arttıkça tatmin artmaktadır. Bunun nedeni deneyim nedeniyle uyumun artmasıdır. Beş ayrı ülkede yapılan çalışmalar, yaşlı işgörenlerin genç olanlarına nazaran işlerinden daha fazla tatmin duyduklarını göstermiştir (Sevimli ve İşcan, 2005: 57).

**Cinsiyet** değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisini araştıran çalışmalarda birbirleriyle çelişkili sonuçlar alınmıştır. Bazı işyerleri için cinsiyet ayrımının varlığı iş tatminsizliği oluştururken, bazı işyerleri için ise, böyle bir genellemenin mümkün olmadığı görülmektedir (Güney, Varoğlu ve Aktaş, 1996: 56). Cinsiyete göre iş tatmini yapılan işin niteliğine göre de değişebilir. Örneğin; İnşaat İşlerinde, Ağır Metal Sanayinde erkekler kadınlara nazaran daha az iş tatminsizliği yaşayacaktır. Ancak, görsel kalite kontrolde ise bayanlar daha başarılı olup, erkeklere nazaran daha az iş tatminsizliği yaşarlar (Budak, 2006: 52).

**Zekâ**, yetenekleri ile uyumlu işlerde çalışan ve bu doğrultuda mesleki yeteneklerini geliştirme imkânlarına sahip olan işgörenlerin yaptıkları işlerden daha fazla tatmin olmalarını sağlamaktadır (Akgündüz, 2006: 101).

**Medeni durum**, üzerine yapılan çeşitli araştırmalar, evli bireylerin iş doyumunun bekârlara oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni, aile yaşamındaki doyumdan kaynaklanabileceği gibi evliliğin çalışanların işle ilgili beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanabilmektedir (Telman ve Ünsal: 2004).

**Eğitim düzeyi** yüksek kişilerde iş tatmininin, daha az eğitilmiş işgörelere kıyasla daha çok olduğu düşünülmektedir. Eğitim düzeyinin artmasıyla beraber iş yaşamında işe yüklenen anlam farklılaşmaktadır. Bundan dolayı sosyal ve ekonomik şartların elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin işe bakışları, eğitim düzeyleri düşük kişilere göre daha farklı olmaktadır. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek kişilerin istedikleri işi bulma konusunda daha tercih edilir hale gelmeleri, ücret konusunda eğitimsiz veya az eğitilmiş kişilere göre avantajlı olmaları dikkate alınmalıdır (Arslan, 2011: 24).

### 3.1.2. Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler arasında ücret, çalışma arkadaşları, terfi, işin nitelikleri, yönetim tarzı bulunmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 27).

**Ücret**, işletmeler için bir maliyet unsuru olarak görülürken işgören için önemli bir tatmin unsurudur. Çalışanların yaşamlarını idame ettirmesi ve ihtiyaçlarının karşılanmasında ücretin yeterli olup olmaması kişinin iş tatminini etkiler (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5). Çünkü çalışanların yaşamlarını sürdürebilmeleri için gelire ihtiyaçları vardır. Bu sebeple, çalışanların gelir düzeyi yükseldikçe aynı oranda iş tatminleri de yükselecektir (Karaman ve 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 ve Maguire, 1999: 9).

**Çalışma arkadaşları**, örgüt yapısı, ortamı ve işgörenlerin iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerini içerir (Serinkan ve Bardakçı, 2007). İş ilişkilerinde işgöreninin dâhil olduğu çalışma arkadaşları kendisine destek oluyorsa ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa iş tatmini olumlu yönde etkilenecektir. Eğer işgörenler böyle bir çalışma grubundan yoksunlar ise bu durumda iş tatminleri olumsuz yönde etkilenebilecektir. Bütün bu nedenlerden dolayı işgörenlerin birlikte çalıştıkları çalışma arkadaşları iş tatmininde önemli bir etkidir denilebilir (Saklan, 2010: 60).

**Terfi**, iş tatminine etki eden örgütsel faktörlerden bir diğeridir. Terfi, bir işgörenin statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından uygulamalarında daha üst düzeyde bir mevkiye getirilmesini ifade eder (Acar, 2000: 130). Terfi daha çok hak eden bir kimse varken, hak etmeyen bir kişinin terfi etmesi ve ettirilmesi hem terfi edemeyen kişi hem de örgüt içerisindeki diğer işgörenler açısından tatmini olumsuz yönde etkiler (Özkalp ve Kirel, 2004: 77). İşgörenler işlerinde başarılı oldukları takdirde yükselme beklentisi içerisinde girebilmektedirler. Örgüt içerisinde kariyer yollarının belirli olması ve adil bir terfi sisteminin örgüt içerisinde yerleşmiş olması olumlu bir çalışma ortamı meydana getirebilecektir. Bununla birlikte kariyer

sisteminin açıkça belirlenmediği ve adil bir terfi sisteminin var olmadığı örgütlerde ise çalışanlarda tatminsizlik sorunu yaşanabilir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 6).

**İşin nitelikleri**, iş tatmini açısından büyük önem taşır. Bireyin çalışırken işinden elde ettiği geri bildirim ve çalışırken sahip olduğu serbestiyet, işle ilgili iki önemli motivasyon kaynağıdır. Birey, çalışırken işini iyi veya eksik yaptığına dair duyduğu olumlu iki söz, onun için güdüleyici bir durum yaratır. Birey, çalışırken kendi kendine karar verebilme, inisiyatif kullanma hakkına sahip ise bu durumda bireyin tatmini olumlu yönde etkilenir. Yaptığı işin ilgi çekici olması, onu yaparken kendini olumlu hissetmesi, işin tekrar eden sıkıcı bir yapıda olması ve bireye statü sağlaması da çalışanın tatmin duygusunu artırır (Özkalp ve Kırel, 2001: 76).

**Yönetim tarzı**, yönetim biçimi ve politikalar olarak yapılan bilimsel çalışmalarda çalışanların iş tatmini üzerinde iki şekilde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bunlardan birincisi, karar verme sürecinde çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, kişinin kendisine saygı duymasını ve tanıma ihtiyacını karşılayacaktır. Bu durum ise çalışanın iş tatminini etkileyecektir. İkincisi ise çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olmak, onlara destekleyici ilişkiler geliştirmektir (Emanet, 2007: 12).

Bunların dışında işin niteliği, özendirme, denetim biçimi, güvenlik duygusu, kararlara katılma, iletişim, rekabet, çalışma şartları ve örgütsel ortam gibi faktörler örgütsel iş tatminini etkileyen faktörler arasında sayılabilir.

### 3.2. İş Tatmininin – Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmininin sonuçları, personelin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir (Erdoğan, 1994; 378). Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece kârlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır (Erdoğan, 1994; 378). Bir örgütte işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği gizli biçimlerde işin yavaşlamasına, iş



başarısının, iş verimliliğinin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, isteğe bağlı personel devir oranının, iş kazalarının ve iş şikâyetlerinin artmasına neden olmaktadır (Davis, 1988; 95).

Yapılan bilimsel çalışmalar sonucunda, daha önceki “İş tatmini başarıyı artırır” görüşünün aksine, bugün “İş tatmini başarıya zemin hazırlar” görüşü daha fazla desteklenmektedir. İş tatmini ile başarı arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için personelin kişilik özelliklerinin yanı sıra, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi birçok destekleyici değişkenin de olması gerekmektedir. İş tatmini yüksek personelin, iş tatmini düşük olan personellere oranla daha fazla başarı sağlama güdüsü olduğu yadsınamaz. Gösterilen performansa göre ödül veriliyorsa ve eşitlik kuramında açıklandığı gibi adil algılanıyorsa, iş tatmini gerçekleşir ve örgütsel başarının oluşması söz konusudur. Burada örgüt yöneticilerinin stratejilerinin kabul edilebilir olması öngörülmektedir. İş tatmini ve iş başarı arasındaki ilişki aşağıdaki gibi özetlenebilir (Akıncı, 2002; 8):

- İş tatmini, iş başarımından düşük ise, iş başarıyı yüksek, fakat örgüt huzursuzdur. Uzun dönemde iş başarımının ortadan kalkması ve örgütü rahatsız edecek çeşitli huzursuzlukların ortaya çıkması söz konusudur.
- Yüksek iş başarımına düşük ödül verildiğinde ya da hiç verilmediğinde görülebilmektedir. Bu tip örgütlerin örgüt kültürü zayıftır.
- İş tatmini ile iş başarıyı eşit ise, yüksek iş tatmini ve yüksek iş başarıyı söz konusudur. Yüksek başarıya yüksek ödül verildiği algılanmaktadır.

İş tatminsizliği sonucunda işgören devamsızlık, işe geç gelme, işi bırakma, disiplin kurallarına uymama, itaatsizlik, kanun dışı grevlere ve sabotajlara yönelme gibi olumsuz davranışlar göstermekte, bu durum örgüt ve personel arasındaki ilişkileri bozarak, örgütü mali zararlara sokmaktadır (Sertçe, 2003). İş tatminsizliği, gizli biçimde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağımsızlık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder. İşgören, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde, iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği, işgörenin

işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgören devir hızının artmasına neden olmaktadır (Akıncı, 2002; 3).

Özellikle alışana yeteneklerini kullanma ve kendini geliştirme olanağı sağlanmayan işlerle ilgili etmenlerden kaynaklanan tatminsizlik, çalışanlar üzerinde psikolojik sorunlar oluşturmaktadır (elik, 1987: 24). Tatmin edilmeyen gereksinimler, bireylerde gerilim yaratmaktadır. Bireyin bu gereksinimleri tatmin edilip, gerilim düzeyi azaltılmazsa hayal kırıklığı baş göstermektedir. Bireyin hayal kırıklığı, arzulanış olduğu bir hedefe ulaşma güdüünün 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 (içsel sıkıntıların bedenselleştirilmesi), çalışanlarda alkol ve uyuşturucu alışkanlığı gibi tepkiler oluşturmaktadır (Sun, 2002: 3).

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 erevde değerlendirmeye başlayacaktır (Köroğlu, 2011: 90). Bu süreç işe devamsızlık olarak devam edip, daha sonra işi yavaşlatma, örgüte 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).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN MODEL VE HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

#### 1. OTEL İŞLETMELERİ

Otel işletmeleri, tarihin çok eski dönemlerinden beri şekil ve içerik bakımından pek çok değişiklik göstermiş olsa da çeşitli nedenlerle seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere çeşitli gereksinimlerini karşılayan birimler olarak kabul görmüştür. Otellerin dünyadaki ilk örnekleri olan hanların tarihte ilk görülmeye başladığı dönemler M.S. birinci yüzyıldır. Bu dönemlere ilişkin hazırlanmış araştırmalarda seyahat edenlerin dinlenme ve temel yiyecek gereksinimleri için hanlarda konakladıkları belirtilmektedir (Kozak, 1998: 1). Ağırhama endüstrisinde hizmet veren kurumların aldığı isimler değişse de temel işlevlerinin evinden uzakta seyahat eden insanların barınma ve diğer ihtiyaçlarını karşılama olduğu görülmektedir. Tarihsel süreç içerisinde bu işlevi yerine getiren ilk tesislere “han” adı verilmiştir. Tarihte ilk hanın ne zaman açıldığı bilinmemekle birlikte, antik Yunanda yolculara yatak ve yiyecek sağlayan han benzeri evlerin olduğu bilinmektedir. Yolcuların konaklama ihtiyaçlarını karşılayan hanzlara benzer diğer yapılar arasında antik Roma da “hospitia” ve “stabula” sayılabilir (Gentry vd., 2008: 167).

Özellikle paranın iktisadi bir değişim aracı olarak kullanılmaya başlandığı dönemlerle birlikte, ticari amaçlara dönük olarak artış gösteren seyahatler hanlara duyulan gereksinimleri arttırmıştır. Endüstri devrimine kadar daha çok gezginlerin ve tacirlerin konakladıkları mekânlar olan hanlar zaman içinde büyük değişimlerin sonucu yerlerini günümüz modern otellerine bırakmışlardır (Kozak, 1998: 1).

Türkiye’de modern anlamda ilk otel ise, 1892 yılında Uluslararası Yataklı Vagonlar ve Büyük Avrupa Ekspresleri Kumpanyası tarafından inşa edilen Pera Palastır. Daha sonra 1914 yılında yapılan Tokatlıyan Oteli ile Pera Palas oteli o dönem için Avrupa’nın ve Orta Doğu’nun en lüks otellerindendir (Milliyet Gazetesi). Modern Türk turizminin başlamasına öncülük eden ilk otel ise İstanbul Hilton’dur (Maviş, 1985, 15).

28 Mayıs 1983 tarihli resmi gazetede yer alan 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanununda “otel” tanımı şu şekildedir; “Oteller, asıl fonksiyonları müşterinin geceleme ihtiyacını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen en az 10 odalı tesislerdir.” Ayrıca otel işletmeleri, sundukları hizmetleri belirli ticari anlayış, kural ve uygulamalar çerçevesinde yerine getiren işletmelerdir. Bu noktadan hareketle, otel işletmelerini “seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşteriyle olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmeler” şeklinde tanımlamak mümkündür (Kozak vd., 2002: 1).

Otel işletmelerinin öncelikli amacı gelen misafirlerin konaklama ihtiyaçlarını gidermektir. Otel işletmeleri aynı zamana hizmet işletmeleri olarak tanımlanmaktadır. Hizmet işletmelerinde sunulan mal ve hizmetlerde standardizasyon sağlamak çok zordur (Küçükaltan vd., 2015: 42).

Günümüzde modern lüks oteller kokteyl, konferans, ziyafet salonları, gece kulüpleri, yüzme havuzları, berber, güzellik salonları, hamam ve saunalar, seyahat acentaları, çeşitli eşya satan mağazalar gibi üniteleri de bir çatı altında toplayan ve müşterilerin her türlü gereksinimlerini karşılayan işletmeler olmaktadır (Aktaş, 2002: 26).

Otel işletmelerini diğer işletmelerden belirgin bir şekilde ayıran temel işlevi, konaklamadır. Otelcilikte kira esasına dayalı olarak sunulan konaklama hizmetleri, misafirhaneler ve diğer benzeri mekanlar arasında bir çizgi çekmek zordur, fakat oteller sundukları hizmetleri belli bir ticari anlayış, kural ve uygulamalar çerçevesinde yerine getiren işletmelerdir (Kozak, 1998: 2).

Otel işletmeleri emek yoğun bir sektör olma özelliğine sahiptir. Otel işletmelerinde gerek hizmet sunmada gerekse fonksiyonların yerine getirilmesinde büyük ölçüde insan gücünden faydalanılır. Hizmetlerin yürütülmesinde ve müşterilerin psikolojik tatminlerinin sağlanmasında insanın rolü ve önemi büyüktür. Otomasyonun girebileceği alanlar sınırlı olup, yine yatakların yapımında yemeklerin

hazırlanması ve servisinde, büyük ölçüde insan gücünden yararlanır (Batman, 1999: 15).

Otel işletmesi sunduğu hizmetler ile konukların beklentilerine cevap verebildikçe karlılığını sürdürebilecektir. Bu noktada otel işletmesinin konaklama ve yiyecek – içecek olarak adlandırılan iki ana bölüm altında sunduğu ürün ve hizmetler ön plana çıkmaktadır. Konaklama hizmeti bir otelde önbüro ve kat hizmeti gibi bölümler aracılığı ile sunulurken yiyecek – içecek hizmetleri ise mutfak, bar, restoran gibi bölümler ile sağlanmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2007: 1).

Otel işletmelerinde yiyecek-içecek departmanı, otel işletmesinin maliyet, kalite ve hijyen standartları içerisinde yemek üretimini gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Otel genelinde tüm yiyecek ve içecek ürünleri bu departmandan çıkar. Otel işletmeleri içerisinde yiyecek departmanı, yani mutfaklar odalar bölümünden sonra gelen 2. büyük gelir getirici departmandır. Otel işletmelerinde mutfak departmanının organizasyonları da diğer bölümlere kıyasla daha karmaşıktır. Çünkü mutfak departmanından çıkan ürün sayısı ve çeşitliliği bir hayli fazladır. Bu nedenle mutfak organizasyon şemaları, iş planları otel geneline göre daha önemli bir şekilde düzenlenmelidir. Ayrıca mutfak departmanında sunulan hizmetler bir hayli sorumluluk isteyen ve bir o kadar da güç işlerdir. Bu nedenle mutfaklarda istihdam edilen kişiler de nitelikli işgücünden oluşmakta ve iyi eğitim almış, insan ilişkilerinde iyi olan, yüksek deneyimli yöneticiler bulunmaktadır.

## **2. OTEL İŞLETMELERİNDE MUTFAK DEPARTMANI**

Yemek pişirme, eski çağlara kadar uzanan çok eski bir sanattır. Ateşin keşfedilmesi ile birlikte insanların, ateşi yemek pişirme amaçlı kullanmaya başladıkları görülmektedir. Ateş keşfedildikten sonra insanlar ateş etrafında toplanıp yiyecek ve oyunlarını paylaşmışlardır. Bu insanların diğer ana yiyeceklerinin bitki kökleri, tahıl taneleri, meyveler, bal, balık, süt ve çeşitli yumurtaları içerdiği bilinmektedir. Ateşte kızartmanın pişirme yöntemlerinin ilki olduğu sanılmaktadır (Sökmen, 2003: 30). Günümüzde yemek pişirme ilk çağlardaki durumdan çok farklı olarak profesyonelleşmiş farklı bir kültür olarak karşımıza çıkmaktadır.

Otel işletmeleri misafir ya da konuk olarak adlandırıldıkları müşterilerine temelde konaklama, yeme-içme ve eğlence gibi hizmetleri sunan işletmelerdir. Bu hizmetleri belirli bir kârı elde etmek amacıyla sunmalarıyla birlikte bu kârı elde edebilmeleri ve karlılıklarını devam ettirebilmeleri büyük ölçüde konuklarına sundukları hizmetlerin kalitesi ile doğru orantılıdır (Aktaş ve Özdemir, 2007: 1).

Modern çağda mutfak, yiyecek ve içecek işletmelerinde hedeflenen miktarlarda, kalitede ve standartlarda yiyecek üretiminin yapıldığı alandır. Mutfakta çalışan işgörenlerin aşçı başından komisine, hatta stajyerine kadar mutfak ile ilgili bilgilere sahip olması gerekmektedir. Verimli, etkin ve karlı bir üretim gerçekleştirebilmesi için, mutfak ile ilgili bilgilerin mutlaka tam olarak aktarılması gerekmektedir. Mutfak ile ilgili bilgilendirmeler sadece yiyecek üretimi olarak değil, mutfağın planı ve fiziksel özellikleri, mutfakta kullanılan malzemeleri ve ne işe yaradıkları, mutfakta uygulanması gereken çalışma ve güvenlik kuralları gibi konuları mutlaka kapsamı gerekir (Sökmen, 2003: 30).

Otel işletmelerinde mutfak departmanlarının sahip olması gereken birtakım genel özellikler vardır. Otel işletmelerinin mutfak kısımları kuzeye yerleştirilmesi gerekir. Çünkü sıcaklığın yüksek olduğu tatil bölgelerinde yapının kuzey tarafı daha serin olacaktır. Mutfak yerleşiminde ise kurallı ilerleme prensibine uyulmalıdır. Bu prensibe göre sıralama şöyledir; teslim alma, depolama, hazırlama, pişirme ve dağıtım. Bu ilerleme olayında, kirli, artık, çöp ve diğer kötü maddelerinin yiyeceklerle temas etmemesine, aynı yerde saklanmamasına, karşılaştırılmamasına çok dikkat edilmektedir (Çekal, 2013: 64).

Mutfaklar otel işletmeleri açısından önemlidir. Ekonomik bakımdan iyi gelir sağlamakta olan otel işletmeleri, hizmetten memnun ve mutlu olan müşterileri işletmeye bağlar ve satışların artmasına yardımcı olur (Öztaş, 2002: 18).

Yiyecek – içecek bölümü hizmetlerinin çok güçlü, aşırı derecede sorumluluk isteyen işler olduğu kabul edilirse de tam olarak incelendiğinde bütün bu karmaşık işlerin yiyecek – içecek bölümünün iyi bir organizasyonu ile çok basitleşeceği ve iyi eğitim görmüş, yeterli tecrübeye sahip bir yönetici tarafından rahatlıkla yürütülebileceği açıktır. Oteller yiyecek servisini çok iyi uyguladığı ve nitelikli insan

gücü kaynağı ile destekledikleri sürece karlı birer işletme olurlar. Aksi takdirde büyük kayıplara neden olan bir otel bölümü haline gelir (Sökmen, 2003: 34).

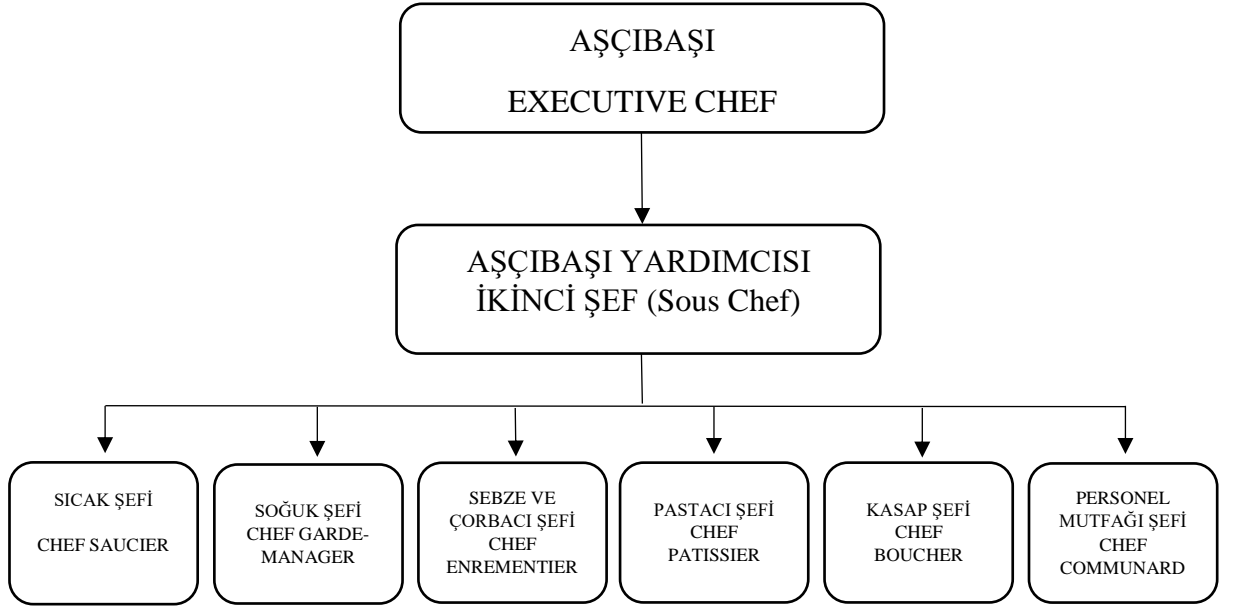
### 2.1. Mutfak Departmanlarının Organizasyon Yapısı

Bütün idarelerde olduğu gibi mutfaklarda da hiyerarşi vardır. Her mutfakta bir aşçıbaşı ile değişik rütbelerde yardımcıları bulunur (Türkan, B.t: 62). Mutfakta gerçekleştirilecek üretimin gereksinimi ve boyutu, mutfak çalışanlarının sayısı, özellikleri ve görevleri belirlenirken göz önünde bulundurulması gereken bazı faktörler vardır. Bunlar (Sökmen, 2003: 16).

- İşletmenin büyüklüğü ve türü,
- İşletmenin örgütsel yapısı,
- Mutfağın fiziki yapısı ve ekipmanları,
- Uygulanacak menü'dür.

Otel işletmelerinde genellikle büyük endüstriyel tarzı mutfak bölümleri söz konusudur. Büyük mutfak organizasyonunda, mutfak kadrosundaki personel sayısı artış göstermekle birlikte uzmanlaşma ve her kısımda yardımcı sayısında artış görülür. Organizasyon yapısı genişledikçe aşçıbaşının ve çalışanların nitelikleri ve sorumlulukları da aynı oranda artmaktadır. Çünkü daha büyük organizasyonların aynı oranda bilgi, beceri, yetenek, eğitim, iletişim, yönetim, hijyen vb. konularda en üst ve istenilen standartlarda olması gerekmektedir. Mutfak organizasyon yapılarının işletme tipine, hizmetlerine ve ihtiyaçlarına göre değişebileceğini belirtmiştik. Ek olarak her türlü mutfakta mutlaka bir organizasyon şeması bulunması gerektiğini ve iş tanımlarının doğru nitelenmesi gerektiğini de unutmamak gerekir. Şekil 1.'de geniş bir mutfak organizasyon yapısı gösterilmiştir (KTB, 2012: 19).

**Aşçıbaşı:** Bir otel işletmesinin mutfağının tüm sorumluluklarını üzerine alan ve mutfağın idaresiyle görevli kişidir. Fransızca ifadesi ile aşçıbaşına “chef de cuisine”, İngilizce ifadesi ile de “executive chef” denmektedir. Aşçıbaşının mutfak ile ilgili bilgisinin yanı sıra iyi bir yönetim bilgisinin olması da arzulanır (Aktaş ve Özdemir, 2007: 62).



*Şekil 5: Otel İşletmelerinde Mutfak Bölümü Organizasyon Şeması*

**Kaynak:** KTB (2012: 19).

Aşçıbaşı Yardımcısı: Mutfağın yönetiminde aşçıbaşına yardımcı olan kişidir. Fransızca da aşçı başı yardımcısına “sous chef” adı verilmektedir ve bu terim de otelcilikte yaygın olarak kullanılmaktadır. Aşçıbaşı yardımcısı aşçıbaşı olmaya aday bir personeldir ve aşçıbaşının sahip olması gereken özellikleri taşıması gerekir (Aktaş ve Özdemir, 2007: 63).

Sıcakçı şefi, soğuk şefi, sebze ve çorbacı şefi, pastacı şefi, kasap şefi, personel mutfağı şefi genel olarak kısım şefleri olarak adlandırılırlar. Her kısım şefi kendi bölümünün yönetiminden ve üretiminden sorumludur.

## 2.2. Mutfak Departmanının Diğer Departmanlarla Olan İlişkileri

Mutfağın verimli ve etkin bir şekilde çalışabilmesi istenilen hizmetin sürekliliğinin sağlanabilmesi için diğer departmanlarla olan ilişkileri çok önemlidir (Sökmen, 2003: 13). Mutfak departmanındaki işleyişin aksamaması için otel genelinde bütün departmanlar ile sürekli bir iletişim söz konusudur. Restoran ve mutfağın hazırlıkları açısından ön bürodan gelen forecast olduğu kadar çıkışlarda son derece önemlidir. Günlük olarak yapılan bu bilgilendirmenin dışında geleceği görebilmek için ileriye dönük rezervasyon bilgilendirmeleri, özel konuklara yapılacak ikramlar için oda numarasını, kişi adedini ve ikramın çeşidini gösteren ikram formu ve buna benzer



iş ilişkileri bilgilendirme değerlendirme ilişkileri ön büro bölümünde yer alır. Teknik servis bölümünde bozulan ekipmanların tamir ve bakımı amacıyla süren iş ilişkilerinde tamir bakım formu düzenleyen departman amiri, arızayı teknik servise haber vererek en kısa zamanda arızanın giderilmesini sağlar. Arızanın tamir edilmesi sonucunda tamir sonuç raporunu imzalayarak iş birliğini sürdürür. Kat hizmetleri bölümü ile oda servis hizmetleri açısından süren bir iş ilişkisi bulunmaktadır. Odalara yapılan servis malzemelerinin bulaşıkları ve boşlarının toplanması için bilgi alışverişi düzeyindedir. Yiyecek içecek bölümünün ayrıca kendi içerisindeki farklı departmanlarla da iş ilişkisi bulunmaktadır. Mutfak bölümünün servis bölümü ile servis bölümünün bulaşikhane ile bar bölümünün servis bölümü ile oldukça kapsamlı bir iş birliği vardır. Her departman ayrı ayrı görev ve sorumluluğa sahip olsalar da tam bir ekip çalışması içerisindedirler (KTB, 2012: 21).

### 2.3.Otel İşletmelerinde Mutfak Departmanlarının Fiziksel Özellikleri

Otel işletmeleri mutfaklarında, otel konuklarının istek ve gereksinimlerine cevap verecek kaliteli yemeklerin düşük maliyetlerle üretilebilmesi büyük oranda mutfak çalışanlarının verimliliğine bağlıdır. Bundan dolayıdır ki otel işletmeleri mutfak departmanlarında çalışanlar tarafından arzu edilen çalışma alanlarının oluşturulması gerekmektedir. Böyle bir çalışma ortamında iş akışı düzenlenip çalışanı yormayan rahat bir çalışma ortamı sağlanmaktadır. Mutfağın bina içerisindeki konumu iş akışı ile yakından ilgiliyken, mutfağın aydınlatılması, havalandırılması, ısıtılması, mutfak duvarları, mutfak tabanı ve tavanı rahat bir çalışma ortamı sağlanması için üzerinde dikkatle durulması gereken konulardır (Aktaş ve Özdemir, 2007: 67).

Eski tip mutfaklar genelde çok geniştir ve araç gereç için kapladığı alan dışındaki yerler değerlendirilmemektedir. Araç ve gereçlerin birbirinden uzak yerleştirilmesi bölümler arası iş akımını etkileyebilmektedir. Fakat mutfaklarda merkezileştirme birçok soruna çözüm olabilmektedir. Merkezileştirme de amaç, üretim departmanı olan mutfak içerisinde üretim alanlarının birbiriyle iletişimi en rahat bir şekilde kurulabilecek planlama yoluna gidilmelidir. Mutfağın aydınlatılması ise binanın ve teçhizatın temizliği açısından, yiyeceklerde kalite ve yabancı madde kontrolünde, personeli fiziksel ve psikolojik olarak rahat çalışacağı ve yiyeceklerin

servis sırasında loş bir ortama göre daha cazip servis edileceğinden önemlidir (Öztaş, 2002: 26).

Otel işletmelerinde mutfaklar çalışma ve üretim şekillerinden dolayı sıcak ortamlar olmaktadır. Çalışanlar açısından özellikle havaların ısınmasıyla çalışma koşulları da zorlaşmaktadır. Bu nedenle mutfak içindeki havanın sürekli değişimi önemlidir. Ayrıca üretilen ürünlerin bozulmadan durabilmeleri de ortam sıcaklığının yüksek olmamasına bağlıdır. Mutfaklar ilk kurulacakları zaman yapılan planlamalarda özellikle binanın kuzey cephesine bakan taraflarında yapılmalıdır. Böylelikle ortam ısısının dengelenmesi daha kolay olmaktadır.

Mutfağın tasarımı ve inşaatı sırasında mutfağın fiziksel özelliklerine gereken özen gösterilmediği takdirde hatalı bir mutfak planı ortaya çıkacaktır. Hatalı yapılan bir mutfak da işgören devir hızının yükselmesi, maliyetlerin artması, üretim kaybı, yemek kalitesinin düşmesi, müşteri kaybı vb. birçok konuda olumsuz etkilere yol açacaktır (Aktaş ve Özdemir, 2007: 67).

### **3. OTEL İŞLETMELERİNİN MUTFAK DEPARTMANLARINDA İNSAN İLİŞKİLERİ**

Mal, hizmet ve düşünce üretmek için bir araya gelen insanlar, bir ilişkiler ağı oluştururlar. Bu ilişkiler ağının amacı, işgörenler arasındaki etkileşimin niteliğini en üst düzeye çıkararak örgütün amacını gerçekleştirmek ve çalışma ortamının refahını sağlamaktır. Ortaya çıkan ürün ve hizmetlerin kaliteli olması, işgörenler arasındaki ilişkilerin istenilen nitelikte olmasına bağlıdır (Başaran, 1998: 12). Otel işletmeleri emek yoğun işletme olmalarından dolayı bünyelerinde birçok işgören barındırırlar. Bu işgörenler arasındaki iletişim ağı ne kadar güçlü olursa işletmede sunulan mal ve hizmetler daha kaliteli olacaktır.

Mutfak departmanlarında insan ilişkileri diğer departmanlara göre daha önemlidir. Günümüzde birçok otel işletmesinin mutfak personeli bir aşçıbaşı liderliğinde ve ekip ruhu ile hareket etmektedir. Örneğin aşçıbaşının otel değiştirmesi ile birlikte hemen hemen tüm mutfak personelinin de otel değiştirdiği görülmektedir. Bu durumun açıklaması ise aşçıbaşının ve tüm mutfak personelinin kendi içerisindeki beşerî ilişkilerinin iyi olması, diğer bir ifade ile işgörenlerin yöneticiye duydukları

güvenin bir sonucu şeklinde ifade edilebilir. Bu doğrultuda mutfak departmanlarında insan ilişkilerinin iyi olması, çalışma ortamının kalitesini arttırarak ortaya çıkan ürünün ve hizmetinde kaliteli olmasında etkili bir faktör olmaktadır. Çünkü alt birimlerin iş birliği ile yemekler ortaya çıkmaktadır. Mutfakta sadece bir yönetici olan aşçıbaşı ile olan ilişkilerin değil, tüm mutfak personelinin de birbiri ile uyumlu ve açık iletişim içinde çalışması, hem mutfak departmanının görevlerini yerine getirmesinde hem de otel işletmesinin amaçlarına ulaşması açısından etkin bir rol oynamaktadır.

#### **4. OTEL İŞLETMELERİNİN MUTFAK DEPARTMANLARINDA GÜVEN, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ KAVRAMLARI**

Otel işletmelerinin mutfak departmanlarında güven unsuru çok önemli bir yere sahiptir. Bireyler arası ilişkilerde güven unsuru iletişimin, paylaşımın, koordinasyonun, tatminin, bağlılığın temelini oluşturmaktadır. Güven genellikle belirli bir insana, belirli bir grup insana, kuruma veya örgüte yönelik olabilir. İlişkilerin devam etmesi, her insanın karşılıklı mübadeleyi tatmin edici bulmasına bağlıdır. Güven kişisel ilişkiler açısından esastır (Karadoğan, 2003: 246). Mutfak departmanlarında işleyişin düzenli ve hatasız olmasının en büyük etkenlerinden biri işgörenlerin bir ekip halinde hareket etmeleri ve yoğun iletişim içinde olmalarıdır. Bu departmandaki farklı bölümlerdeki aksamaların veya bozuklukların işgörenler arasındaki yüksek güven duygusunun getirdiği karşılıklı iletişim sayesinde giderilir. İşgörenler güvenebilecekleri kurumlar, yöneticiler ve çalışma arkadaşları aramaktadırlar. Kuruma güven çalışanı güçlendirir, kararlara katılımı arttırır ve üretken bir çalışma ortamı yaratır (İslamoğlu vd., 2007: 130). Güvenin olduğu mutfak departmanlarında iş akışında aksamalar veya hatalar olsa bile bireyler çalışma ortamındaki arkadaşlarını tamamlayarak işin devam etmesini sağlarlar. İnsanlar doğaları gereği güven hissine sahip olmak isterler. Bu hisse sahip çalışanların verimlilikleri yüksek olacağı gibi çalışma ortamında da mutlu olacaklardır. Buna göre güven unsuru mutfak departmanında işgörenler açısından iş tatminini ve örgütsel bağlılığı destekleyici ve tamamlayıcı bir unsurdur. Güven ortamının bulunmadığı mutfak departmanlarında yapılan hatalar ve bu hatalar nedeniyle oluşan aksaklıklar nedeniyle birçok işgörenin iş tatminsizliği görülebilmektedir. İş tatminsizliği sonucunda ise işgörenlerin işletmeden ayrılmaları söz konusu olabilmektedir. Bu

durum diğer işgörenlerin iş tatmin seviyelerini etkileyerek tatminsizliğe ve örgütsel bağlılık seviyesinin düşmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda güven unsuru mutfak departmanlarında çalışanlar arasındaki ilişkiyi ve çalışanların mutfak yöneticisine olan bağlılıklarını etkilemektedir.

Otel işletmelerinde bir diğer önemli unsurda örgütsel bağlılıktır. Günümüzdeki otel işletmelerinin mutfak departmanı çalışanları bireysel çalışmadan öte bir ekip çalışması altında işlerini yürütmektedirler. Fakat örgütsel bağlılığın düşük olduğu işletmelerin mutfak departmanlarında bir ekip kurmak oldukça zordur. Çünkü işgören devir hızının bu işletmelerde yüksek olmasıyla birlikte işleyişe uygun bir ekip kurmakta zor bir hal almaktadır. Mutfak departmanlarında işleyişin iyi olması ekip içinde iyi bir iş paylaşımının olması, koordinasyonun sağlam olması ve iletişimin yüksek olmasıyla da yakından ilgilidir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan ekiplerde iletişimin, koordinasyonun ve iş paylaşımının da iyi olduğu gözlemlenmektedir. Fakat örgütsel bağlılığı düşük işletmelerde mevcut mutfak ekibinde sürekli değişen işgörenler olduğundan dolayı yeni gelen işgörenin ortama alışması, yapılan işe uyum sağlaması, diğer işgörenler ile sağlıklı bir iletişim ve koordinasyon kurması zaman alacağından dolayı yapılan işte ve üretilen hizmette aksamlar ve hatalar kaçınılmaz olacaktır. Tüm bunlardan dolayı otel işletmelerinin mutfak departmanlarında iş tatmini kavramı, ürün ve hizmet açısından önem arz ettiği kadar örgütsel bağlılık açısından da önemlidir. Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında iş tatmininin, çalışan performansı ve işten ayrılma niyetinin belirleyicisi olduğunu belirtilmektedir (Rusbult vd.,1988:599). İş tatmininin yüksek olması sonucunda işten ayrılma niyeti ile işe gelmeme (devamsızlık) durumunun daha düşük olduğu saptanmıştır (Shalley vd., 2000:215). Bu çerçevede çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Otel işletmelerinde mutfak departmanı diğer bölümlere kıyasla daha önemli bir departman olmaktadır. Otele gelen misafirlere verilen yiyecek hizmeti mutfak departmanı sayesinde karşılanmaktadır. Birçok misafir için önemli bir memnuniyet unsuru olan yiyeceklerin kaliteli ve lezzetli olması önemlidir. Bu nokta da mutfak personeli ayrı bir önem kazanmaktadır. Literatüre bakıldığında bir işletmede çalışan işgörenlerin iş tatminleri ne kadar yüksek ise yaptıkları iş alanında da bir o kadar verimli oldukları görülmektedir. Aynı şekilde mutfak departmanında çalışan

işgörenlerin iş tatmin seviyelerinin yüksekliği doğrudan bireysel performans artışını destekleyip müşteri memnuniyetini arttırmada önemli bir rol üstlenmekte ve ayrıca örgüt başarısının artışı desteklediği ifade edilmektedir (Bayrak Kök, 2006: 294). Emek-yoğun bir departman olan mutfakta işgücünün önemi diğer bölümlere göre çok daha fazladır. Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan işgörenin iç içe, yüz yüze olduğu ve üretilen ürünün müşteri memnuniyeti ve otel karlılığı açısından bakıldığında, iş tatmini düşük olan bir işgörenin müşteriye tatmin edici düzeyde hizmet ve ürün sunması ve müşteri tatminini sağlaması mümkün değildir (Toker, 2007: 154).

## **5. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ**

Güven kavramı birçok sosyal konuyla ilişkisi olan hem bireysel hem de örgütsel ilişkilerde etkisini gösteren bir kavram olmakla birlikte (Candan, 2014: 893), bireyler arası işlem ve ilişkilere dayalı olarak bireylerin karşı taraftan beklentisi şeklinde tanımlanan psikolojik bir olgudur (Polat, 2007: 30).

Güven, birey ile örgüt düzeyinde farklı şekillerde ele alınan bir kavramdır. Ancak her iki kavramda birbirleri ile etkileşim göstermeleri nedeniyle birlikte örgütsel güven olarak adlandırılır (Demircan Çakar, 2008: 112). Örgütsel güvenin oluşması için daha öncesinde işgörenlerin yöneticiye güvenlerinin oluşması gerekir. Yöneticiye güven olmadan, çalışanların üstün performans göstermeleri ve örgütsel bağlılıklarının olması mümkün değildir. Mishra ve Morrissey'e göre bir çalışanın örgütsel güvene ilişkin algısı, yöneticinin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağı şeklindedir (Mishra ve Morrissey, 1990: 449). Sağlam Arı'nın yaptığı çalışma sonucunda çalışanların bir üst kademedeki yöneticilerine karşı hissettikleri duygusal ve bilişsel güven düzeyinin örgütlerine karşı hissettikleri bağlılığa pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür (Sağlam Arı, 2003: 19).

Bayram (2006) yaptığı çalışmada örgütsel amaçların gerçekleşebilmesi için çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması gerektiğini vurgulamıştır. Çalışma sonucunda örgütsel bağlılığın yöneticilerin, işgörelere örgütün kıymetli birer elemanı olduklarını hissettirmeleri, alınan kararlara katılmaları için işgöreleri cesaretlendirmelerini ve karşılıklı iletişimi sağlıklı bir şekilde oluşturmaları sonucunda

oluşacağını belirtmiştir. Bu faktörler yöneticiye duyulan güvenin de temelini oluşturduğu görülmektedir (Bayram, 2006: 124).

Pekcan (2010) çalışanın iş hayatında örgütle ve amirle güvene dayalı etkileşiminin örgütteki işleyiş ve süreçleri değiştirmeye ve geliştirmeye dönük yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini incelemiştir. Yaptığı çalışmada literatür kısmında örgütsel vatandaşlığın işgören üzerindeki örgütsel bağlılık ile doğrudan pozitif yönlü bir ilişkisi olduğuna dikkat çekmiş ve örgütsel vatandaşlık duygusu yüksek olan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu belirtmiştir. Çalışmanın sonucunda ise işgörenlerin bir üst kademedeki yöneticilerine duydukları güvenin, işgörenlerin örgütsel vatandaşlıklarını arttırdığı görülmüştür. Çalışmada yöneticiye duyulan güvenin dolaylı da olsa örgütsel bağlılığı etkilediğine değinilmektedir (Pekcan, 2010: 153).

Bir başka çalışmada ise Kılıçlar (2011) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet ilişkisinin öğretmenler açısından incelenmesini yapmıştır. Çalışmada adalet algısının bulunduğu örgütlerde yöneticiye olan güven düzeyinin de yüksek olacağı sonucuna varılmıştır. Bu durumun da doğal olarak çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyeceği belirtilmiştir (Kılıçlar, 2011: 32).

Karimi ve Fard (2015) yaptıkları çalışmada yöneticiye güvenin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Karimi ve Fard, 2015: 224). Sjahruddin ve arkadaşlarının (2013) yaptığı çalışma sonucunda ise işgörenlerin yöneticilerine karşı duydukları güven sonucunda örgütlerine karşı duydukları duygusal bağlılığın arttığı ve dolayısıyla işgörenlerin örgütlerine karşı örgütsel bağlılıklarının arttığı görülmüştür (Sjahruddin ve Armanu, 2013: 138). Ülkemizde ise Taşkın ve Dilek (2010) yaptıkları araştırmada örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmüş ve örgütsel güvenin işgörenlerin yöneticilerine duydukları güvene dayandığını belirtmişlerdir. Çalışma sonucunda güven ile bağlılık arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür (Taşkın ve Dilek, 2010: 44).

Yöneticiler çalışanların beklentilerini çok iyi analiz edebilmeli ve örgütsel bağlılıklarında normatif ve devam bağlılığından ziyade duygusal bağlılık hissetmeleri

için çaba sarf etmelidir. Bireyin “mecbur” ya da “ihtiyacı” olduğundan değil gerçekten o iş yerinde kalmak “istediği” için işyerinde çalışmaya devam etmesi arzulan sonuçtur (Çakınberk ve Demirel, 2010: 117). Yöneticilerin çalışanları destekleyici davranışları, yönetici ile işgörenin aralarındaki iletişimin iyi olmasını sağlamak ve bu sayede yöneticilere duyulan güven örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Çakınberk ve Aksel, 2008: 295). Yöneticiye güvenin az olduğu kurumlarda iş yapma maliyetleri artmakta ve işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıkları azalmakta, işgören devir hızı artmaktadır (İslamoğlu vd., 2007).

Kişiler arası ve örgüt içi güvenin geliştirilmesi ve artırılması örgütlerin etkinliği açısından önemlidir. Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların yöneticilerine ve örgütlerine güven duyması ile örgütlerine bağlı, sadakat duyan ve aidiyet hisseden, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar oluşturabilir (Çakar Demircan, 2008: 111). Dolayısıyla araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki gibidir.

**H1:** *Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.*

## **6. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ**

Birçok insan için iş hayatı hem ayrılan zaman hem de işine ve işyerine olan bağlılığı açısından yaşamın merkezinde yer alan önemli bir aktivitedir (Köksal, 2014: 54). Öyle ki, yetişkinler günlük yaşamlarında işlerine önemli ölçüde zaman ve enerji harcamaktadırlar (Rode, 2004: 1206). Bu anlamda, bireylerin yaşamları boyunca elde ettikleri doyum hissini büyük çoğunluğunu yaptıkları işten sağladıkları ifade edilmektedir. Bireyler iş hayatlarında başarı sağladıkları ölçüde, yaşamlarında da gelişim kaydetme imkânları artmaktadır. Nitekim, bir kimsenin iş yaşamına dair kalite algısı, onun aile ilişkilerini, boş vakitlerini keyif verici etkinliklerle geçirebilmesini ve temel bireysel duygularını etkilemektedir (Rice vd., 1980: 39).

İş tatmini, insanların duygularıyla yaptıkları iş arasındaki ilişkiyi yansıtır (Yenihan, 2014: 173). Örgütün en önemli kaynağı olan çalışanların performansı ve verimi işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise, onların işlerinden yeterince tatmin olmalarına bağlıdır (Akşit Aşık, 2010: 32). İş tatmini

bireylerin mesleklerine karşı duydukları hayranlık ve memnuniyet düzeyidir. Eğer bireyler işlerine karşı ilgi gösteriyorlarsa bu bireylerin işlerinden ihtiyaç duyduklarını elde ettikleri ve memnun oldukları anlamına gelmektedir. Bunun aksine, bireyler işlerine karşı olumsuz duygular hissederse, iş tatmininin düşük düzeyde olduğunu gösterir (Catt & Miller, 1991 akt. Gül ve Bal, 2017: 55).

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler sosyal mübadele ilişkisi çerçevesinde ele alındığında, böyle bir ilişkinin oluşmasında temel unsurun güven olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın organizasyon içerisinde kurduğu ilişkilerin güvene, dayalı olup olmaması onun iş tatminini etkilemektedir. Çalışanların güvene sahip olması işten beklentilerine, işini yapmaktan dolayı duyduğu tatmine, yeteneklerine ve becerilerine olumlu yönde etki etmektedir. Bireyin organizasyona, üstüne, yönetimine ve hatta iş arkadaşlarına güven duyması onun bir amaca doğal çaba harcamasını, işine ilgi duymasını, işine kopamayacak kadar bağlı olmasını ve yüksek morale sahip olmasını sağlamaktadır. İş tatmini de çalışanın işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda ulaştığı olumlu duygulardır. Güven duygusu ile birlikte çalışan bu olumlu duygulara daha çabuk ve yüksek ölçüde sahip olacaktır (İşcan ve Sayın, 2010: 203).

Özkan (2014) yaptığı çalışmada güvenin doğrudan iş tatminine pozitif yönlü etkisinin olduğuna dikkat çekmiştir (Özkan, 2014: 88). Bir başka çalışmada ise Angay, Kaya, Akgün ve Gökalp'in yaptığı çalışmada (2015) işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven doğrultusunda işlerini sevindikleri, iş hayatlarında mutlu oldukları, performans ve verimliliklerinin arttığı görülmüştür (Gökalp vd., 2015: 64).

Anisa, Kader ve Mohammed (2012) yaptıkları çalışmada güvenin önemli bir faktör olduğu ve iş tatmini ile yöneticiye duyulan güven arasında pozitif yönlü bir bağlantı olduğunu bulmuşlardır. Araştırmada ayrıca örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması gerektiğine vurgu yapmışlardır (Anisa vd., 2012: 5).

Koç ve Yazıcıoğlu (2011) yaptıkları çalışmada kamu ve özel sektör çalışanlarını incelemişler ve çalışmanın sonucunda örgütsel güveni oluşturan



faktörlerden birisi olan yöneticiye duyulan güven ile işgörenlerin tatmin duyguları arasında bir ilişkinin var olduğunu tespit etmişlerdir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2011: 55).

Omarov (2009) örgütsel güven ve alt boyutlarının iş tatmini ile olan ilişkisine dikkat çekmiştir. Çalışma sonucunda örgütsel güven alt boyutlarından yöneticiye duyulan güvenin iş tatminini (doyumunu) pozitif şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Omarov, 2009: 108).

Son olarak Demirdağ (2015) otel işletmeleri üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel güven ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmüştür. Araştırmada otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel güven algılamaları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile çalışanların örgütsel algı düzeyleri arttıkça iş tatmin düzeyleri de artmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların yöneticiye olan güven algısı ve çalışma arkadaşlarına olan güven algısı arttıkça iş tatmin düzeylerinin de yüksek düzeyde artmaktadır (Demirdağ, 2015: 132). Dolayısıyla araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibidir.

**H2:** *Yöneticiye duyulan güven iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.*

## 7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

Konaklama işletmeleri açısından, hizmet kalitesinin temel belirleyicisi işgörenlerdir. Hizmetlerin kişiye bağlı olduğu örgütlerde etkinliğin sağlanabilmesi ve örgütsel bağlılığın arttırılabilmesi için iş tatmininin yüksek düzeyde sağlanması gerekir (Tengilimoğlu, 2005: 24).

Günümüzde çalışanların işlerinde tatmin olması, örgütlerin ürün üretmek gibi temel amaçlarından biri olmuştur. Artık örgütlerin misyonları “çalışanlarımız bizim en önemli kaynağımız değil, tek kaynağımızdır” şeklinde değişmeye başlamıştır. Çünkü bir örgütü geliştirecek, kâra geçirecek, pazarda liderliğe çıkaracak olanlar örgütün çalışanları olacaktır. Yani örgütleri lider konumuna getirenlerde, diğer işletmelerin gerisine düşürenlerde çalışanlardır. Bu nedenle çalışanlar örgütün amaçlarına ulaşma noktasında müşterilerden daha önemlidirler (Erdoğan, 1994: 376). Ayrıca örgütler, bünyesindeki personelin kendisinden beklenen bağlılık ve rol davranışlarını etkinlikle yerine getirmelerini beklemektedir. Örgütsel bağlılık, çıktıları açısından bir örgütü

örgüt yapan temel birim olarak adlandırılabilir insan gücünün diğer bir deyişle o örgütün kaslarını, beynini ve sinir sistemini oluşturan elemanların, vücudun bütününe yani örgüte olan duygusal tepkilerini ve tutumlarını ifade etmektedir. “Örgütsel bağlılık” hem örgütün varlığını devam ettirebilmesi, hem de personelin daha uyumlu, doyumlu ve üretken olabilmesi bakımından önemlidir. Yaşamlarını yüksek tatmin duyguları ile sürdüren çalışanlar, olumlu iş tutumları geliştirecek ve daha faydalı olacaklardır (Sığırı, 262: 2007).

Örgütlerde mevcut kaynakların etkili kullanımı her zaman önemli bir sorun teşkil etmektedir. Bundan dolayı örgütler, işgören devir hızından kaynaklanan maliyetleri azaltmak için işgörenlerin işten çıkma niyetlerinin azaltılması ve işgörenlerin örgütsel bağlılık duygularını yüksek tutmaya çalışmaktadırlar. Örgütsel bağlılığa sahip işgörenlerin örgütleri için her zaman daha fazla çalışacaklarına, örgütlerinin vizyon ve misyonlarına ulaşması için gerekli özeni göstereceklerine inanılır. Çalışanlarının beklentilerini karşılayabilen örgütlerin eleman bulmakta zorlanmadıkları, personelinin süreklilik gösterdiği, iş tatminini sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin ise eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut işgörenlerde devamsızlıkların artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, iş tatmininin örgüt açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir (Karahana, 2009: 422).

Gündoğan (2009) yaptığı çalışmasında örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, buldukları örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, örgüt için büyük çaba sarf etmekte olduklarını ve örgütte kalmak için daha fazla istek duyduklarını belirtmiştir. Şahin (2007) dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yaptığı araştırmada personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmüştür. Bu çalışmaya göre iş tatmini yüksek olan personel daha fazla performans gösterecek ve bu da işgörenin iş tatminini sağlayacaktır. Personel güçlendirme sonrasında iş tatminine sahip olan, işi hakkında karar verebilen sorumluluk alabilen işgörenin, işe ve işletmeye karşı tutumu da pozitif yönde olacaktır. Bu bağlamda iş tatmini sonrasında örgütsel bağlılık duygusunun da arttığı görülmektedir. Sonuç olarak çalışmada örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisinin doğrusal ve pozitif biri ilişki olduğu sonucu çıkmaktadır. Otel işletmelerinde personel güçlendirmenin uygulanması ile personelin iş tatmin seviyesi yükseltilerek örgütün amaç ve hedeflerini benimseyen ve

işinin sahibi olduğunu hisseden işgörenin örgüte bağlılığı da artacaktır (Şahin, 2007: 159). Bu sayede iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

Bir başka tez çalışmasında ise Homayouni (2014) otel işletmeleri çalışanları üzerinde örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma ilişkisini araştırmıştır. Araştırma bulguları incelendiğinde iş tatmini ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin kuramsal beklentilerle uyusacak biçimde pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Çalışma sonucunda çalışmakta olduğu örgüte karşı yüksek bağlılık hisseden işgörenin yapılan işe karşı olumlu duygusal tepkiler geliştirerek yüksek düzeyde iştatmin duygusu beslediğine ulaşılmıştır (Homayouni, 2014: 56).

Son olarak Top (2012) hastaneler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında işgörenlerin örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumlarını araştırmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş tatmini (doyumu) arasında güçlü ve pozitif anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bağlılığın iş tatminini anlamlı olarak etkilediği ifade edilmiştir (Top, 2012: 273).

Örgütsel bağlılık, örgüt ile işgören arasındaki ilişkinin durumunu ifade eder. Günümüzde işletmelerde görülen en büyük problemlerden biri, işgörenlerin örgütleri hakkındaki memnuniyetsizlikleridir. Bu problemin çözülebilmesi örgütlerin başarıya ulaşmaları ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri için hayati önem taşımaktadır. İşgörenlerin örgütlerine karşı duydukları memnuniyet derecesi yöneticiler tarafından gerektiği kadar önemsenmese de örgüt açısından son derece önemlidir. Çünkü işgörenlerin örgütlerine karşı duydukları bağlılık, işgörenlerin iş performanslarını arttırmaktadır.

Özellikle Japonların gün geçtikçe artış gösteren yüksek verimlilikleri çalışanların örgüte duydukları bağlılık ve sadakatleri ile ifade edilmektedir. Genellikle çalışanların örgüte karşı bağlılıklarının bu derece yüksek olmasının sebebi; yüksek sadakat, yüksek verimlilik ve yüksek sorumluluk sahibi olmalarından kaynaklanır. Bundan dolayıdır ki çalışanların göstermiş oldukları sadakatle birlikte, verimliliğin artması sağlanır ve uzun vadede başarının gelmesini mümkün kılar (Alaş, 2012: 15). Tüm bunların aksine düşük örgütsel bağlılığın, işe geç kalma, devamsızlık, düşük performans ve hatta işten ayrılma gibi bireysel ve örgütsel olumsuz sonuçları bulunmaktadır (Gündoğan, 2009: 8).

Örgütsel bağlılığın öneminin yanı sıra işgörenlerin iş tatmin seviyeleri de büyük öneme sahip bir kavramdır. Otel işletmeleri birer hizmet işletmeleri olmalarından dolayı ve ayrıca ürün ile hizmetlerin üretildiği an tüketildiği işletmeler oldukları için birçok sektöre göre daha fazla insan gücünden yararlanmaktadır. Bu işgörenlerin yaptıkları işlerinden memnun olmaları ve işlerini severek yapmaları üretilen ürün ile hizmet kalitesini olumlu yönde etkilemekte ve müşteri memnuniyetinin yüksek seviyelerde sağlanmasına neden olmaktadır. Otel işletmelerindeki işgörenler müşteriler ile birçok alanda yüz yüze iletişim halindedirler. Bundan dolayı müşteri memnuniyetinin ve devamlılığının sağlanması işgörenlerin iş tatmin düzeyleri ile doğrudan ilişkilidir. İş tatmin düzeyi düşük çalışanlar yaptıkları işte yüksek performans gösteremeyecekleri gibi üretilen mal ile hizmetin kalitesinin düşmesine de sebep olacaklardır. Bu durum müşteri memnuniyetini de negatif yönde etkileyerek otel işletmesinin amaçlarının gerçekleştirilmesini zorlaştıracaktır. Bunların yanı sıra iş tatmin düzeyi düşük işgörenlerde işten ayrılma niyetinin diğer işgörelere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum ise işgören devir hızını arttırmakta ve işgörenlerdeki örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir. Bu bağlamda otel işletmelerinde işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olması önemli bir unsurdur. Dolayısıyla araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibidir.

**H3:** *Örgütsel bağlılık iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.*

**H3.1:** *Duygusal bağlılık alt boyutunun içsel tatmin alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.*

**H3.2:** *Devam bağlılığı alt boyutunun içsel tatmin alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.*

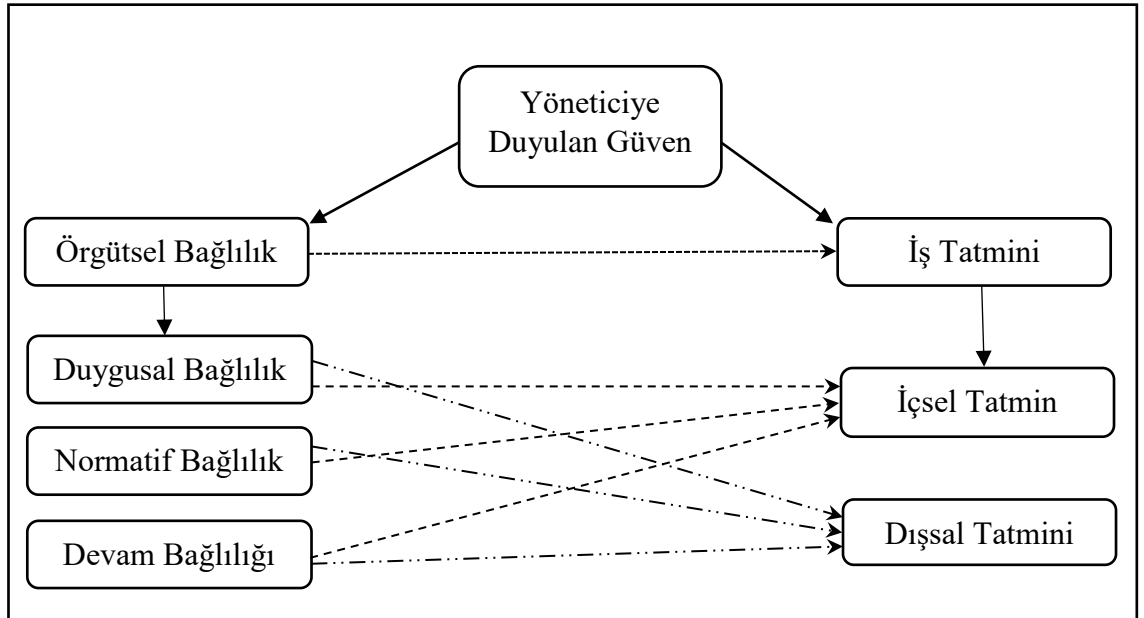
**H3.3:** *Normatif bağlılık alt boyutunun içsel tatmin alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.*

**H3.4:** *Duygusal bağlılık alt boyutunun dışsal tatmin alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.*

**H3.5:** *Devam bağlılığı alt boyutunun dışsal tatmin alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.*

**H3.6:** *Normatif bağlılık alt boyutunun dışsal tatmin alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.*

Otel işletmelerinin mutfak departmanlarındaki yöneticiye duyulan güvenin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkilerini belirlemeye yönelik bu araştırmada mevcut durum analiz edilerek öneriler getirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda araştırmanın modeli aşağıdaki şekil 6'da gösterildiği şekilde oluşturulmuştur.



Şekil 6. Araştırmanın Modeli

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK OTEL İŞLETMELERİNİN MUTFAK DEPARTMANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

##### 1.1.Araştırmanın Amacı

Turizm işletmeleri hizmet üreten ve sunan emek-yoğun işletmelerdir. Tüm sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de işletmelerin asıl amaçları varlıklarını sürdürebilmek, uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirebilmek ve kâr sağlamaktır. İşletmeler bu amaçlarını sağlamak için üretim ve hizmet faaliyetlerine ihtiyaç duyarlar. Farklı sektörlerdeki birçok işletme üretimde ve hizmet sunumunda otomasyon sistemlerine yer verirken, turizm sektöründe temel ürün hizmet olduğu için bu durum sınırlıdır. Çünkü müşteri memnuniyeti otel işletmeleri için çok önemlidir. Müşteri memnuniyeti olgusu ise sunulan hizmet yanında iyi bir ağırlama, karşılama ve misafirperverlik sonucunda oluşmaktadır. Söz konusu bu faaliyetler üretim ve tüketimin eş zamanlı gerçekleştirildiği turizm işletmelerinde işgörenler tarafından sağlanmaktadır. Bu durum ise işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven, örgütlerine karşı hissettikleri bağlılık ve iş tatminleri ile doğrudan ilgilidir.

Sağlıklı insan ilişkilerinin temeli iletişime, iletişimin temeli de güvene dayanmaktadır. Bu yüzden güven özenle beslenmelidir. Güven yaratmak, güveni kurumsallaştırmak ve güvene süreklilik kazandırmak örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda güven, bilinçli tutarlılık kadar sürekli bir özen ve çabayı da gerektirmektedir (Solomon ve Flores, 2001; Kardam, 2001). Bireylerarası ilişkilerin ve örgütsel yaşamın en önemli unsurlarından birisi olan güven, insanları psikolojik açıdan bir arada tutan, onlara emniyette oldukları duygusunu veren ve tüm insan ilişkilerinin temelinde yer alması gereken bir olgudur (Sağlam Arı ve Tunçay, 2010:

128). Yöneticiye duyulan güven ile çalışan arasındaki ilişkiyi Çin atasözü “Kuşkulandığın kişiye iş verme, iş verdiğin kişiden de kuşkulanma” en iyi biçimde ortaya koymaktadır. Çalışanlara kuşkuyla yaklaşan kurum ve kuruluşlar veya yöneticiler güveni sağlamada yetersiz kalmaktadırlar. Bu tür bakış açısında yetki ve sorumluluk karmaşası da ortaya çıkmaktadır. Oysa ki yetki ve sorumluluk aynı anda verilmelidir. Yetki veya sorumluluktan biri üzerine odaklanma çalışanlar arasında kuşkuya neden olmaktadır. Kuşkuların olduğu bir ortamda ise güven ve bağlılıktan söz edilemez (Demirel, 2008: 2).

Güven oluşturma ve geliştirme yeteneklerini iyi organize edebilen yöneticiler, çalışanların bilgi ve yeteneklerinden en yüksek faydayı elde etmekle kalmayacak, örgütsel bağlılık yaratma konusunda da daha avantajlı olacaklardır. Yeni nesil örgütlerin temel sorunlarından birisi olan örgütsel bağlılık yaratma, güven temelli bir yapılanmayı zorunlu kılmaktadır. Örgütsel bağlılık oluşturma, güven ortamının varlığı ve sürekliliğine bağlıdır. Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık; çalışanların örgütün değerlerini benimsemesi, misyon ve vizyonuna bağlanması, takım ruhunu geliştirmesi, örgütte kalışlarının gönüllülük esasına dayanması gibi tutum ve davranışları ile yakından ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 1). Bu doğrultuda örgütsel bağlılığın oluşması için örgüt içinde işgörenler arasında ve yöneticilere karşı güven, örgütsel bağlılığın temelini oluşturan bir kavram olarak belirtilmektedir.

Güvenin ilişki içinde olduğu diğer bir kavram iş tatmini kavramıdır. İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin, "beraber çalışmadan zevk aldığı iş arkadaşları ve ürün ile hizmet üretmeden sağladığı mutluluk" akla gelmektedir (Şimşek vd., 1998: 150). Bunun yanı sıra iş tatminini etkileyen bir diğer faktör olarak yöneticinin tutum ve davranışları vardır. Yöneticinin vaatleri ile uygulamaları arasında tutarlılık olduğunda çalışanlar hayal kırıklığına uğramamakta ve olumlu tavır sergilemektedirler. Yöneticinin vaatlerinin önem kazanabilmesi için uygulamalarını net bir biçimde ortaya koyması gerekmektedir. Uygulamaları vaatleri ile örtüşmüyorsa, yönetici ile çalışanlar arasında güvenin gelişmesi için uygun koşullar oluşmamakta ve yerine getirilmeyen vaatler olumsuz durum yaratmaktadır. (Arslantaş ve Dursun, 2008: 113). Bu bağlamda güven ortamının oluşmamasından kaynaklanan olumsuz durumlar işgörenlerde yaptıkları

işten zevk almama, ürettikleri ürün ve hizmetlerden mutluluk duymama gibi sonuçlara neden olmaktadır. Sonuç olarak ise işgörenlerde iş tatminsizliği duygusu ortaya çıkmaktadır.

Güven duygusu kadar iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları da önemli birer kavramdır. İş tatmini kavramı işgörenlerin örgütlerine karşı hissettikleri örgütsel bağlılık duygularını artırırken, aynı zamanda artan örgütsel bağlılık duygusu, işgörenlerdeki iş tatmini duygusunu da arttırmaktadır. Örgüt bireyin ihtiyaçlarını karşılayarak bireyi mutlu ettiği ölçüde birey örgüte daha fazla bağlı olacaktır (Aktay, 2010: 49). Bunun yanı sıra bireyler, içinde buldukları ortamı, bağlılık seviyeleriyle tutarlı olan bir tatmin düzeyi geliştirerek değerlendirirler. İşe yeni başlayan ve yeterince tatmin olmayan bir çalışan zamanla örgütsel bağlılığının artmaya başlamasıyla birlikte işinden daha fazla tatmin olabilmektedir (Türkoğlu, 2011: 55). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini işgörenler üzerinde çok büyük etkiye sahiptirler. Ayrıca her iki kavramda birbirleriyle olan ilişkileri sayesinde daha etkili hale gelmektedirler. Güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları arasında olan bu ilişki günümüzde işletmeler tarafından fark edilmiş ve önem kazanmıştır.

Turizm işletmelerinde işgörenlerin iş tatmin seviyeleri ve örgütsel bağlılıklarının belirlenmesinde önemli bir role sahip olan yöneticiye duyulan güven'dir. İşgörenlerin yöneticileriyle iletişimlerinin iyi olması, yöneticilerinin kendilerini dinlemesi, yapılan iş öncesinde, sonrasında veya iş esnasında karşılaşılabilecekleri zorluklar hakkında kendilerine yardımcı olacaklarını bilmeleri, departman içinde alınan kararlarda işgörenlerin görüş ve düşüncelerine de yer verilmesi gibi etkenler işgörenlerin yöneticilerine duydukları güvenin artmasında önemli rol oynamaktadır. Bundan dolayı işgörenlerin yöneticilerine duydukları güvenin örgütsel bağlılık ve iş tatmin seviyelerinin yüksek olmasında etkilidir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı *“yöneticiye duyulan güvenin, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde ne düzeyde etkisinin olduğunu”* ortaya koymaktır.

## 1.2.Araştırmanın Önemi

Turizm işletmelerinin başarısı, çalışanların başarısı ile doğru orantılıdır. Çünkü turizm işletmelerinde sunulan hizmet kalitesinin temel belirleyicisi çalışanlardır.



Üretim ve tüketimin eş zamanlı olmasının ortaya çıkardığı müşteri ile çalışanın birebir etkileşiminde işgörenin performansı müşteri memnuniyetinin belirleyicisi olan hizmet kalitesini oluşturmaktadır. Burada işgörenin örgüt içinde gösterdiği performans önemli olmakta ve performansı etkileyen etkenlerde işletme için önem arz etmektedir.

Otel işletmelerinde konaklama hizmetinden sonra ikinci en büyük gelir getirici departman olan mutfakta ise çalışanların performansı örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için hayati önem taşımaktadır. Otellerde 24 saat yiyecek hizmeti verilmekte ve bu hizmet hiç aksamadan devam etmektedir. Mutfak departmanındaki işgörenler diğer departmanlardaki işgörelere göre daha sıkı ve disiplinli çalışmak zorundadırlar. Bunu sağlamak ise mutfak departmanı yöneticilerinin birinci görevidir. Mutfak yöneticileri çalışanların bu zor ve disiplinli çalışma koşulları altında mutlu olabilmeleri ve yaptıkları işten zevk alabilmeleri için öncelikle mutfak içerisinde işgörenlerin kendilerine güven duymalarını sağlamak zorundadırlar. Yönetici tarafından mutfak içerisinde alınan kararlara işgörenleri de dahil etmesi ve ayrıca yönetici tarafından verilen sözler ve uygulama kararları yerine getirilerek işgörenlerin mutlu olması sağlanabilir. Çünkü güven oluşmayan bir ortamda işgörenlerin diğer işgörenler ve yöneticileriyle iletişim kurması zor olacaktır.

İşgörenlerin yöneticilerine karşı duydukları güven duygusu, işgörenlerin örgütlerine karşı duydukları örgütsel bağlılık ile yaptıkları işe karşı hissettikleri iş tatmini duygusunu da olumlu yönde etkilemektedir. Mutfak işgörenlerinin örgütlerine karşı duydukları örgütsel bağlılıkları diğer departmanlarda bulunan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarına göre daha önemlidir. Çünkü mutfak işgörenleri günümüzde birer ekip olarak çalıştıkları ve hareket ettikleri için örgütten ayrılan bir işgören diğer işgörenleride olumsuz yönde etkileyebilir. Bu durum sonucunda diğer işgörenlerinde örgütsel bağlılıklarının azalması muhtemel olacaktır. Ayrıca mutfak ekibine yeni gelecek olan işgöreninde ekibe ve örgüte uyum sağlaması ve işe adapte olması zaman alacak ve sonucunun olumlu yönde kesin olacağıda belirsizdir. Bu doğrultuda örgütsel bağlılık duygusunun otel işletmeleri için ayrı bir öneme sahip olduğu söylenebilir.

Örgütsel bağlılık duygusuyla birlikte iştatminide mutfak departmanı işgörenleri için önemli bir faktördür. Otel işletmelerinde mutfak departmanlarının emek-yoğun üretim şekilleri nedeniyle işgören ve iş tatmini kavramları önemli birer

konu haline gelmiştir. Çünkü iş tatmini düşük olan işgörenlerin yüksek iş performansı ve hizmet kalitesi göstermesi beklenemez. Bunun sonucu olarak ise otel işletmesi için önemli olan müşteri memnuniyetinin düşük olması kaçınılmaz bir gerçektir. Bu nedenle müşteri memnuniyetinin yüksek düzeyde sağlanması için işgörenlerin iştatmin seviyelerinin de yüksek olması gerekmektedir. Yüksek müşteri memnuniyeti doğrudan otel işletmesinin başarısı ile ilişkili olmasından dolayı iş tatmini ile otel işletmesinin başarısı ile de doğru orantılı bir ilişki olduğu söylenebilir (Karakoç, 2006: Toker, 2007: 592).

Tüm bu faktörler göz önüne alındığında otellerin ana departmanlarından biri olan mutfak departmanının otel başarısındaki payı göz ardı edilemeyeceğinden dolayı bu konunun incelenmesi önemli hale gelmektedir. Mevcut literatürde turizm sektöründeki yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan belli sayıda çalışma bulunmaktadır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011; İşcan ve Sayın, 2010; Omarov, 2009; Terekli, 2010; Taş, 2012; Çalkın, 2014). Ayrıca araştırmanın yöneticiye duyulan güven ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki otel işletmelerinin mutfak departmanlarına indirgenerek yapılacak olması ve literatürde bu kapsam içinde bir çalışma olmaması araştırmayı önemli hale getirmektedir.

### 1.3.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmaya konu olarak ele alınan yöneticiye duyulan güven kavramı üzerine Türkiye’de literatürde bulunan yapılmış akademik çalışmaların az olması ve çalışmanın alanını oluşturan otel işletmelerinin mutfak departmanlarında böyle bir çalışmanın henüz yapılmamış olması araştırmanın temel sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Maliyet ve zaman unsurları nedeniyle araştırmada sadece anket tekniğinin kullanılmış olması araştırma sınırlılıklarından bir diğerini oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmada veri toplama yöntemi olarak sadece anket tekniğinin kullanılmış olmasıyla araştırmaya katılan kişilerin bütün fikir ve düşüncelerinin elde edilememesine neden olmuş ve bu bağlamda diğer çalışmalar ile karşılaştırılamayacak olması eksik yönü oluşturmuş olabilir.

Araştırmanın uygulama alanının sadece bir ildeki otel işletmeleri ile sınırlı olması ve elde edilecek sonuçların genelleştirilmesinin güçlüğü çalışmanın

sınırlılıkları arasındadır. Araştırmanın tek ilde yapılmasının temelinde maliyet ve zaman unsurları nedeniyle çalışma evreninde yer alan tüm otel işletmelerine ulaşamaması vardır. Bundan dolayı araştırma sonuçları sadece Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlı kalmaktadır.

Ayrıca araştırmaya ait uygulamanın yapıldığı zaman aralığında Türkiye turizm sektöründe belli başlı krizlerin olmasından dolayı ve gelen turist sayısındaki büyük düşüş nedeniyle birçok otel işletmesine ya ulaşamamış ya da uygulamanın yapılması için izin alınması gereken yönetici ile iletişim kurulamaması bir diğer sınırlılığı oluşturmaktadır.

#### 1.4.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni, Antalya’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin mutfak departmanlarında çalışan işgörenlerdir. Antalya’da bulunan işletmelerin seçilmesinin sebebi Türkiye’de çoğunlukla 5 yıldızlı otel işletmesinin bu bölgelerde bulunuyor olması ve otel işletmeleri açısından kalite, hizmet ve niteliklerin en iyi koşullara sahip işletmelerin bu bölgelerde bulunuyor olmasından dolayı Antalya ilinin Kemer, Serik ve Merkez bölgeleri örneklem olarak alınmıştır. T.C Kültür ve Turizm Bakanlığının 2016 verilerine göre Antalya’daki tatil destinasyonları içinden ön plana çıkan Kemer, Serik ve Merkez bölgesinde 196 tane 5 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Araştırmanın veri toplama aşamasında evreni oluşturan otel işletmelerinin hepsine ulaşamayacağı için ve bu otel işletmelerinin arasındaki mesafelerin uzak olmasından dolayı evrende bulunan otel işletmelerinin birbirleri ile benzer özelliklere sahip oldukları düşünülerek araştırmada belirlenen evren üzerinden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Monografik örneklem yöntemi ile örneklem seçilmiştir. Monografik örnekleme başvurmak düşük maliyetli bir yöntemdir. Monografik örnekleme yönteminde evren araştırmanın amacına uygun olarak kümeler ayrılır. Bu kümelerden araştırmaya en uygun olduğu düşünülen küme örneklem olarak seçilir (Şahin, 2012: 125).

Antalya ili Kemer, Serik ve Merkez bölgelerinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri genel olarak 1000 ve üzeri müşteri sayısı ile hizmet vermektedirler. Bununla birlikte araştırmaya dahil edilecek otel işletmelerindeki işgören sayısının ve

araştırma evreninin oldukça fazla olduğunu ve bu bağlamda sınırsız evreni ifade ettiğini göstermektedir (Ural ve Kılıç, 2013: 44).

Araştırmada evren içerisinde belirlenmiş olan örneklemin, evreni genellemesi için, evreni temsil edecek bir sayı, özellikle araştırma metodolojisi alanındaki genel kurallar doğrultusunda belirlenmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda, araştırmada, evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilir hata değeri (H)  $\pm 0,10$  olarak alınmış ve yapılan analizlerde, anlamlılık düzeyi ( $\alpha$ ) 0,05 alınarak değerlendirilmiştir. Formüldeki parametrelerden standart sapma " $\sigma$ " değeri ise; 50 denek üzerinde yapılan pilot uygulama sonucu  $\sigma=1$  olarak belirlenmiştir.

$\alpha = 0,05$  için  $z_{0,05} = 1,96$  ve  $\sigma = 1$   $H = \pm 0,1$  değerleri için

$$n = \frac{12}{0,12} = 384 \text{ olmalıdır.}$$

Bu sonuçlara göre Antalya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde bulunan en az 384 işgören örnekleme dahil edilmelidir. Bu bağlamda Antalya ili Kemer, Serik ve Merkez'deki 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 413 işgörenin katılımıyla anket çalışması yapılmıştır. Geri dönüşü sağlanan anketler içerisinde 395 anket değerlendirme alınmıştır.

## 1.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu başlık altında çalışmada kullanılacak verilerin toplama yönteminden ve toplanan veriler üzerinde uygulanan analizlere ait genel bilgilere yer verilmiştir.

### 1.5.1. Veri Toplama Süreci

Araştırmada mutfak departmanı çalışanlarının yöneticilerine duydukları güvenin, çalışanlardaki örgütsel bağlılık ve iş tatmini duygularını ne düzeyde etkilediği ölçülmek istenmektedir. Bu doğrultuda araştırmada yöneticiye duyulan güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçekleri olmak üzere toplamda üç farklı ölçek kullanılmasına karar verilmiştir.

Bu ölçekler ile veri toplamak için literatürde üç farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki gözlem tekniğidir. Bu teknikteki temel varsayım araştırma süresince

güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini olgularının etkilerini insan davranışlarının izlenerek belirlenebileceğidir. Bu sayede güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini olgularının bir işletmedeki işgörenlerin karşılıklı ilişkilerini, yaptıkları işe karşı bakış açılarını ve örgütlerine karşı olan duygularını nasıl ve ne yönde etkilediği bulunabilir. Literatür taraması sonucunda yöneticiye duyulan güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri üzerinde gözlem tekniğinin tercih edilmediği belirlenmiştir.

Diğer bir veri toplama tekniği ise literatürde yaygın olarak birçok araştırmacı tarafından kullanılan anket tekniğidir. Kullanılan bu teknikte kişilere araştırmanın amacı doğrultusunda yazılı bir şekilde güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ifadeleri sorulmaktadır. Araştırmaya katılan kişiler bu ifadelere kendilerine uygun olan cevapları işaretleyerek duygu ve düşüncelerini belirtmektedirler. Bu sayede birçok kişiden toplanan bu cevaplar araştırmacı tarafından veri analiz programları aracılığı ile analiz edilerek araştırma sonuçlarına ulaşılmaktadır.

Son olarak üçüncü veri toplama tekniği ise araştırmaya katılan kişilere belli bir kişiye ilişkin algıları hakkında soru sorulması şeklindedir. Bu teknikte aynı anket tekniği gibi 3'lü veya 5'li likert tipi sorulardan oluşmaktadır. Fakat anket tekniğinden farklı olarak içerdiği ifadeler genel ifadelerden değil belli bir kişiye ilişkin ifadelerden oluşmaktadır. Örneğin anket tekniğinde belli bir bölgedeki belli bir grup için ifadeler yer alırken bu teknikte sadece bir kişi için ifadeler yer almaktadır. Aynı şekilde verilen cevaplarda bir kişi referans alınarak cevaplandırılmaktadır (Pekcan, 2010: 122).

Yöneticiye duyulan güven ile ilgili yapılmış çalışmalara bakıldığında (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011; Sağlam Arı, 2003; Kılıçlar, 2011; Yolaç, 2011; Toprak, 2012) araştırma için veri toplama amaçlı olarak anket tekniğinin kullanıldığı görülmüştür. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış çalışmalar (Gürkan, 2006; Taş, 2012; Tekingündüz, 2012; Seyhan, 2014; Ertan, 2008) ile iş tatmini ile ilgili çalışmalara (Öztürk ve Alkış, 2012; Yazıcıoğlu, 2009; Üngören ve Doğan, 2010; Kaya, 2007) bakıldığında yine anket tekniğinin tercih edildiği görülmüştür.

Yöneticiye duyulan güveni ölçmek için uluslararası literatürde kabul görmüş ve birçok araştırmacı tarafından kullanılmakta olan McAllister (1995)'in kişiler arası güvenilirlik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek tek boyut olarak kullanılmakta olup toplamda 11 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için ise Allen ve Meyer

(1990)'in geliştirdikleri ve Allen, Meyer ve Smith (1993)'in tekrar revize ettikleri, yerli ve yabancı birçok araştırmacı tarafından kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç farklı boyuttan ve her boyutta 6 ifade olacak şekilde toplamda 18 ifadeden oluşmaktadır. İş tatminini ölçmek için ise Weiss, Dawis ve England (1967)'in geliştirdiği Minnesota iş tatmin ölçeği kullanılmıştır. İş tatmini ölçeği içsel tatmin ve dışsal tatmin olmak üzere iki farklı boyuttan oluşmaktadır. İçsel tatmin boyutunda 12 ifade bulunurken dışsal tatmin boyutunda ise 8 ifade bulunmakta olup iş tatmini ölçeğinde toplamda 20 ifade bulunmaktadır.

Uygulanan anket dört bölümden oluşmaktadır (Ek 1.). Birinci bölümde; beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin demografik ve diğer bazı bireysel özelliklerine yer verilmekte, ikinci bölümde yöneticiye duyulan güven ölçeğine ait ifadeler, üçüncü bölümde örgütsel bağlılık ölçeğine ait ifadeler ve dördüncü bölümde iş tatmini ölçeğine ait ifadeler bulunmaktadır. Yöneticiye duyulan güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinde bulunan her bir ifade beşli likert tipi derecelendirmeye sahiptir. Mevcut ankette her ifade için “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Orta Düzeyde Katılıyorum”, “Çok Katılıyorum”, “Tamamen Katılıyorum” cevapları karşılık gelmektedir. Araştırma kapsamında anket uygulaması, 2016 yılının 30 haziran ve 30 ağustos tarihleri arasında gerçekteşirilmıştir. Anketler araştırmacı tarafından otel işletmelerinin mutfak departmanlarında bulunan işgörelere uygulanmıştır. Yukarıda belirtilen ve 500 anket uygulanmasının planlandığı bu çalışmada 413 anket geri dönmüş ve eksik, hatalı ya da güvenilirliği düşük anketler çıkarılarak 395 anket değerlendirmeye alınmıştır.

### 1.5.2. Verilerin Analizi

Toplanan verilerin sosyal bilimler için istatistik programı ile analiz edildiği bu araştırmada öncelikle verilerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alpha analizi uygulanmıştır. Daha sonra işgörenlerin bazı demografik ve bireysel özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim vb.) frekans ve yüzde dağılımı ile sunulmuştur. Bununla birlikte yöneticiye duyulan güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerine ait tanımlayıcı betimsel istatistikler frekans ve yüzde dağılımlarının yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile birlikte verilmiştir. Korelasyon ve ardından

da regresyon analizleri uygulanmıştır. Korelasyon analizi değişkenler arasında herhangi bir ilişki bulunuyorsa bunu sayısal veriler ile ifade ederek ortaya koymaktadır. Korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasında bir ilişki olduğu belirlenirse ardından regresyon analizi uygulanabilir. Regresyon testi ise değişkenler arasında etkinin nasıl olduğunu ve bu etkinin şiddetini ölçmektir. Yöneticiye duyulan güven, örgütsel bağlılık ve iş tatminine ait korelasyon analizi yapılarak genel korelasyon matrisi oluşturulmuştur. Yöneticiye duyulan güvenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacı ile ayrı ayrı olacak şekilde tek değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla tek değişkenli ve çok değişkenli regresyon testi yapılmıştır.

## **2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Bu başlık altında çalışmada uygulanan analizler ve bu analizler sonucunda elde edilen bulgular tablolar halinde verilmektedir.

### **2.1.Yöneticiye Duyulan Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları**

Araştırmadaki ölçeklere öncelikli olarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi, daha önceden belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçer. Burada tutarlılıktan kasıt, sadece ölçeğe uygun olarak sıralanabilir (ordinal scale) yanıtlar içeren sorulara verilen yanıtların tutarlılığıdır. Araştırmada kullanılan yöneticiye duyulan güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin güvenilirlik analizlerine ait sonuçlar Tablo 1’ de verilmiştir. Bulunan değerlere bakıldığında 3 ölçeğin de güvenilirlik kat sayılarının 0,70’in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda yöneticiye duyulan güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin güvenilirlik düzeylerinin yüksek oldukları belirlenmiştir.

Tablo 1’e bakıldığında yöneticiye duyulan güven ölçeğinin 0,952 Cronbach’s Alpha değerine sahip olduğu görülmekte ve bu ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğine ait güvenilirlik analizi bulgularına baktığımızda ise genel güvenilirlik düzeyine ait Cronbach’s Alpha değerinin 0,898

olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık ölçeğinin genel güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarına bakıldığında ise duygusal bağlılık alt boyutunun 0,921 Cronbach's Alpha değeri ile en yüksek güvenilirlik düzeyine sahip alt boyut olduğu belirlenmektedir. Daha sonrasında ise 0,815 Cronbach's Alpha değeri ile Normatif bağlılık alt boyutunda güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür.

**Tablo 1.** *Yöneticiye Duyulan Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Katsayıları*

Ölçekler	Cronbach's Alpha Katsayıları	Madde Sayısı
<b>YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN GENEL</b>	<b>0,952</b>	<b>11</b>
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GENEL</b>	<b>0,898</b>	<b>18</b>
Duygusal	0,921	6
Devam	0,747	6
Normatif	0,815	6
<b>İŞ TATMİNİ GENEL</b>	<b>0,950</b>	<b>20</b>
İçsel	0,915	12
Dışsal	0,902	8

Örgütsel bağlılık ölçeğinin bir diğer alt boyutu olan devam bağlılığına bakıldığında ise Cronbach's Alpha değerinin 0,747 olduğu görülmektedir. Devam bağlılığı alt boyutunun güvenilirlik düzeyinin duygusal ve normatif bağlılık alt boyutlarının güvenilirlik düzeyi kadar yüksek olmadığı görülmüştür.

İş tatmini ölçeğine ait güvenilirlik analizi bulgularına bakıldığında ise Cronbach's Alpha değerinin 0,950 olduğu ve bu doğrultuda iş tatmini ölçeğinin genel güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir. İş tatmini ölçeğinin alt boyutlarına bakıldığında ise 0,915 Cronbach's Alpha değeri ile içsel tatmin alt boyutunun güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir. İş tatmini ölçeğinin diğer bir alt boyutu olan dışsal tatmin alt boyutunun 0,902 Cronbach's Alpha değeri ile güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir.



## 2.2.Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Değişkenlerine Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan kişilerin demografik değişkenlerine ait frekans analizleri yapılmış olup tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2. Katılımcıların Demografik Değişkenlerine Göre Dağılımları**

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)	Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
<i>Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları</i>			<i>Katılımcıların Şu Anda Buldukları İşyerinde Çalışma Süreleri Değişkenine Göre Dağılımları</i>		
Kadın	1-5 Yıl	1-5 Yıl	1-5 Yıl	302	76,6
Erkek	6-10 Yıl	6-10 Yıl	6-10 Yıl	66	16,8
<b>Toplam</b>	11-15 Yıl	11-15 Yıl	11-15 Yıl	18	4,6
<i>Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları</i>			16 Yıl ve Üzeri	-	-
20 Yaş ve Altı	57	14,5	Yanıtsız	8	2,0
20-29 Yaş Aralığı	145	36,8	<b>Toplam</b>	<b>394</b>	<b>100,0</b>
30-39 Yaş Aralığı	138	35,0	<i>Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyon Değişkenine Göre Dağılımları</i>		
40 Yaş ve Üzeri	54	13,7	Sous Chef	18	4,6
<b>Toplam</b>	<b>394</b>	<b>100,0</b>	Chef de Partie	118	29,9
<i>Katılımcıların Medeni Durumları Değişkenine Göre Dağılımları</i>			Demi Chef	191	48,5
Evli	225	57,1	Komi	59	15,0
Bekar	152	38,6	Yanıtsız	8	2,0
Boşanmış	17	4,3	<b>Toplam</b>	<b>394</b>	<b>100,0</b>
<b>Toplam</b>	<b>394</b>	<b>100,0</b>	<i>Katılımcıların Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımları</i>		
<i>Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları</i>			1000-1500 TL	86	21,8
İlköğretim	151	38,3	1501-2000 TL	133	33,8
Lise	192	48,7	2001-2500 TL	106	26,9
Üniversite	42	10,7	2501 TL ve Üzeri	64	16,2
Yüksek Lisans	2	0,5	Yanıtsız	5	1,3
Yanıtsız	7	1,8	<b>Toplam</b>	<b>394</b>	<b>100,0</b>
<b>Toplam</b>	<b>394</b>	<b>100,0</b>	<i>Katılımcıların Şimdiki Yöneticileri ile Birlikte Çalışma Süreleri Değişkenine Göre Dağılımları</i>		
<i>Katılımcıların Toplam Çalışma Süreleri Değişkenine Göre Dağılımları</i>			1 -5 Yıl	308	78,2
1 -5 Yıl	102	25,9	6-10 yıl	58	14,7
6-10 yıl	116	29,4	11-15 yıl	14	3,6
11-15 yıl	83	21,1	16 Yıl ve Üzeri	-	-
16 Yıl ve Üzeri	86	21,9	Yanıtsız	14	3,6
Yanıtsız	7	1,8	Toplam	394	100
<b>Toplam</b>	<b>394</b>	<b>100,0</b>			

Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyet değişkenine göre dağılımına bakıldığında katılımcıların çoğunluğunu %76,9 ile erkekler oluştururken %23,1’ini kadınlar oluşturmaktadır. Mutfak departmanları genel olarak yoğun ve yorucu iş temposuna sahip bir departman olmasından dolayı erkek işgörenlerin sayısı kadın işgörelere göre daha fazla olmaktadır.

Mutfak departmanı çalışanlarının yaş değişkenine göre dağılımlarına bakıldığında %36,8 20-29 yaş aralığında olan katılımcıların çoğunluğu oluşturduğu görülmüştür. 30-39 yaş aralığında olan katılımcıların ise toplam katılımcıların %35,0'ini oluşturduğunu söyleyebiliriz. Tabloya bakıldığında işgörenlerin genelde genç ve orta yaşlı kişilerden oluştuğu belirlenmiştir.

Araştırmadaki katılımcıların medeni durum değişkenine göre dağılımında %54,6'sının evli %38,6'sının bekar ve %4,3'ünün boşanmış olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre dağılımlarında tablo incelendiğinde katılımcıların çoğunluğu %48,7 ile lise mezunu, %38,3'ünün ise ilköğretim mezunu olduğu görülmüştür. Katılımcıların %1,8'i ise anket formundaki eğitim düzeyi değişkenine ait ifadeyi yanıtızsız bırakmışlardır. Katılımcıların yaklaşık yarısının ortaöğretim mezunu olduğu lisans mezunu olan kişilerin ise toplam katılımcıların sadece 10'da 1'ini oluşturdukları görülmektedir. Bu bağlamda lisans mezunu kişilerin zor çalışma şartlarından dolayı farklı sektörlere yöneldikleri veya turizm alanında mutfak üzerine verilen lisans düzeyi eğitimlerin yetersiz olmasından kaynaklanabilir.

Katılımcıların toplam çalışma süreleri ile ilgili bulunan değerlere bakıldığında katılımcıların %29,4'ünün 6 ila 10 yıldır çalıştıkları görülmüştür. Diğer katılımcıların ise sırasıyla %25,9'unun 1 ila 5 yıl, %21,9'unun 16 yıl ve üzeri, %21,1'inin ise 11 ila 15 yıl arasında toplam çalışma süresine sahip oldukları belirlenmiştir. Toplam çalışma süresi ise katılımcıların hayatları boyunca toplam çalışma sürelerini ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların şu anda buldukları işyerlerinde çalışma süreleri değişkenine ait dağılımlarına bakıldığında ise katılımcıların %76,6'sının 1 ila 5 yıldır şuanda buldukları işyerinde çalıştıkları görülmüştür. Araştırmada katılımcıların şu anda buldukları işyerinde 16 yıl ve üzeri süreli çalışanın bulunmadığı görülmüştür. Bu durumun temel nedeni olarak turizm işletmelerindeki işgören devir hızının genel olarak yüksek olması ve birçok işletmenin sezonluk çalışması gösterilebilir.

İşgörenlerin şimdiki yöneticileri ile birlikte çalışma süreleri değişkenine göre katılımcıların %78,2'si şimdiki yöneticisi ile 1 ila 5 yıldır çalışmaktadır. Katılımcılar

arasında 16 yıl ve üzeri süre ile şimdiki yönetici ile çalışan olmamakla birlikte katılımcıların %3.6'sı anket formundaki bu ifadeyi yanıtızsız bırakmışlardır.

Araştırmaya katılan katılımcıların çalıştıkları pozisyon değişkeninin frekans analizine ait sonuçlarda ise katılımcıların %48.5'i Demi Chef, %29.9'u Chef de Partie, %15.0'ı komi ve %4.6'sı Sous Chef'dir. Katılımcıların %2,0'ı ise anket formundaki çalıştığınız pozisyon ifadesini yanıtızsız bırakmıştır.

Araştırmaya katılan katılımcıların gelir düzeyi değişkenine göre dağılımlarında katılımcıların %33.8'i 1501-2000 TL gelire sahipken, %26.9'u 2001-2500 TL, %21.8'i 1000-1500 TL ve %16.2'si 2501 TL ve üzeri gelire sahiptir. Katılımcıların %1.3'ü ise anket formundaki gelir düzeyiniz ifadesini yanıtızsız bırakmıştır.

### 2.3.Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler

Yöneticiye duyulan güven anket formunda bulunan ifadelere ait frekans analizi sonuçları Tablo 3'de verilmiştir. Tabloya bakıldığında ifadelerin sahip oldukları ortalamaların 3.00'dan yüksek oldukları görülmektedir. Bu değer sonucunda araştırmaya katılan katılımcıların yöneticilerine duydukları güvenin yüksek olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların anket formunda bulunan *“yöneticimi yakından tanıyanlar, onun işine bağlı olduğunu ve en iyi performansı ortaya koymak için çalışacağını bilir”* ifadesine ( $\bar{x}=3.95$ ) en çok olumlu görüş bildirdiği görülmüştür. En az düzeyde olumlu görüş bildirilen ifadeler ise ( $\bar{x}=3.66$ ) *“Yöneticimin başka işletmeye geçmesi durumunda onunla çalışamayacağım için üzüntü duyarım”* ifadesi ile ( $\bar{x}=3.67$ ) *“yöneticimin gereksiz işlerle işimi zorlaştırmayacağını bilirim”* ifadesidir.

**Tablo 3. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	$\bar{x}$	s.s.
1-Yöneticimle düşüncelerimi, hislerimi ve ümitlerimi özgürce paylaşabileceğim bir ilişkim vardır.	f	36	32	87	105	135	3,68	1,26
	%	9,1	8,1	22,0	26,6	34,2		
2- Beni dinleyeceğini bildiğim için, işimdeki zorluklar hakkında yöneticimle rahatça konuşabilirim.	f	19	42	79	107	148	3,81	1,18
	%	4,8	10,6	20,0	27,1	37,5		
<b><u>3- Yöneticimin başka işletme geçmesi durumunda, onunla çalışmavacağı için üzüntü duyarım.</u></b>	f	30	45	86	102	132	<b><u>3,66</u></b>	1,25
	%	7,6	11,4	21,8	25,8	33,4		
4- Yöneticimle sorunlarımı paylaştığımda ilgileneceğini ve yapıcı şekilde karşılık vereceğini bilirim.	f	23	36	83	101	152	3,81	1,20
	%	5,8	9,1	21,0	25,6	38,5		
5- Yöneticimle birlikte çalıştığımız süre boyunca birbirimize bağlılık hissettiğimizi söyleyebilirim.	f	24	29	104	118	120	3,71	1,15
	%	6,1	7,3	26,3	29,9	30,4		
<b><u>6- Yöneticim işine profesyonel olarak yaklaşan ve kendini işine adanmış biridir.</u></b>	f	18	32	85	108	152	<b><u>3,87</u></b>	1,14
	%	4,6	8,1	21,5	27,3	38,5		
<b><u>7- Yöneticimin geçmişine bakarak yeteneğinden ve iş yapış şekline şüphe duymak için bir neden göremiyorum.</u></b>	f	11	30	98	115	141	<b><u>3,87</u></b>	1,07
	%	2,8	7,6	24,8	29,1	35,7		
<b><u>8- Yöneticimin gereksiz işlerle işimi zorlaştırmayacağını bilirim.</u></b>	f	29	40	90	106	130	<b><u>3,67</u></b>	1,23
	%	7,3	10,1	22,8	26,8	32,9		
9- Yöneticimi çok iyi tanımayan insanlar bile ona güven ve saygı duymaktadır.	f	17	37	96	115	130	3,76	1,13
	%	4,3	9,4	24,3	29,1	32,9		
10- Yöneticimle daha önce birlikte çalışmış iş arkadaşlarım onun güvenilir olduğunu düşünmektedir.	f	12	38	109	103	133	3,77	1,10
	%	3,0	9,6	27,6	26,1	33,7		
<b><u>11- Yöneticimi yakından tanıyanlar, onun işine bağlı olduğunu ve en iyi performansını ortaya koymak için çalışacağını bilir.</u></b>	f	9	25	98	107	156	<b><u>3,95</u></b>	1,04
	%	2,3	6,3	24,8	27,1	39,5		

## 2.4.Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ve Alt Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler

Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları olan duygusal bağlılık boyutuna ait ifadeler Tablo 4’de verilmiştir. Tabloda yer alan ifadelerin sahip oldukları ortalamalara bakıldığında anket çalışmasına katılan işgörenlerin duygusal bağlılıklarının yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Duygusal Bağlılık Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	$\bar{x}$	s.s.
1- Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni mutlu eder.	f	38	30	108	94	125	3,60	1,26
	%	9,6	7,6	27,3	23,8	31,6		
<b>2- Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarıymış gibi hissediyorum.</b>	f	30	33	94	79	159	<b>3,76</b>	1,26
	%	7,6	8,4	23,8	20,0	40,3		
3- Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	f	29	34	104	91	137	3,69	1,23
	%	7,3	8,6	26,3	23,0	34,7		
<b>4- Kendimi çalıştığım kuruma “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.</b>	f	31	42	98	109	115	<b>3,59</b>	1,22
	%	7,8	10,6	24,8	27,6	29,1		
<b>5- Kendimi çalıştığım kurumda ailenin bir parçası olarak görüyorum.</b>	f	22	41	92	92	148	<b>3,76</b>	1,21
	%	5,6	10,4	23,3	23,3	37,5		
6- Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	f	25	37	92	99	142	3,74	1,21
	%	6,3	9,4	23,3	25,1	35,9		

Tablo 4’teki duygusal bağlılık ifadelerinde bakıldığında katılımcıların anket formunda verdikleri cevaplara bakıldığında “Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarıymış gibi hissediyorum.” ( $\bar{x}$ =3.76) ifadesi ile “Kendimi çalıştığım kurumda ailenin bir parçası olarak görüyorum.” ( $\bar{x}$ =3.76) ifadesi en yüksek olumlu değere sahip olduğu görülmektedir. En az düzeyde olumlu görüş bildirilen ifade ise “Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.” ( $\bar{x}$ =3.59) ifadesidir.

Tablo 5’te verilen devam bağlılığı ifadelerine bakıldığında çalışanların sahip olduğu devam bağlılığı duygusunun da duygusal bağlılık duygusu gibi yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Devam Bağlılığı Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	$\bar{x}$	s.s.
1- Şuan kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kurumda çalışıyorum.	f	75	42	114	80	84	3,14	1,37
	%	19,0	10,6	28,9	20,3	21,3		
<b><u>2- İstesem de şuan çalıştığım bu kurumdan ayrılmak çok zor olur.</u></b>	f	50	50	121	97	77	<b><u>3,25</u></b>	1,26
	%	12,7	12,7	30,6	24,6	19,5		
3- Şuan çalıştığım bu kurumdan ayrılacak olsam hayatım sekteye uğrar.	f	60	60	113	88	74	3,14	1,30
	%	15,2	15,2	28,6	22,3	18,7		
4- Dışarıdaki iş imkânları az olduğu için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	f	64	54	101	94	82	3,19	1,34
	%	16,2	13,7	25,6	23,8	20,8		
5- Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki buradan ayrılmayı düşünemiyorum.	f	62	48	116	93	76	3,18	1,31
	%	15,7	12,2	29,4	23,5	19,2		
<b><u>6- İşimden ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de dışarıdaki iş imkânlarının az olması olabilir.</u></b>	f	66	65	113	89	62	<b><u>3,04</u></b>	1,29
	%	16,7	16,5	28,6	22,5	15,7		

Katılımcıların anket formundaki ifadelere verdikleri cevaplar doğrultusunda “İstesem de şuan çalıştığım bu kurumdan ayrılmak çok zor olur” ( $\bar{x}=3.25$ ) ifadesi en yüksek değer alan ifade olarak görülmektedir. Anket formundaki “İşimden ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de dışarıdaki iş imkanlarının az olması olabilir” ( $\bar{x}=3.04$ ) ifadesi ise katılımcılar tarafından en az düzeyde olumlu görüş bildirilen ifade olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarından birisi olan devam bağlılığına bakıldığında katılımcıların devam bağlılıklarının yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 6'daki normatif bağlılığa ait ifadeler ve bu ifadelere ait değerler verilmektedir.

**Tablo 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Normatif Bağlılık Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler		Hiç	Katılmıyorum	Orta Düzeyde	Çok	Tamamen	$\bar{x}$	s.s.
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum		
1- Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum.	f	51	40	126	86	92	3,32	1,29
	%	12,9	10,1	31,9	21,8	23,3		
2- Avantajlı olsa da şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	f	42	57	106	80	110	3,40	1,31
	%	10,6	14,4	26,8	20,3	27,8		
<b><u>3- Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.</u></b>	f	67	54	117	86	71	<b><u>3,10</u></b>	1,32
	%	17,0	13,7	29,6	21,8	18,0		
<b><u>4- Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.</u></b>	f	32	46	98	85	134	<b><u>3,61</u></b>	1,27
	%	8,1	11,6	24,8	21,5	33,3		
5- Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu an ayrılamam.	f	28	61	113	85	108	3,46	1,23
	%	7,1	15,4	28,6	21,5	27,3		
6- Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	f	56	60	95	82	102	3,28	1,37
		14,2	15,2	24,1	20,8	25,8		

Tablo 6'daki normatif bağlılığa ait ifadeler ve bu ifadelere ait değerlere bakıldığında katılımcıların en fazla olumlu görüş bildirdiği ifade “*çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur*” ( $\bar{x}=3.61$ ) ifadesi şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Normatif bağlılık boyutundan en az düzeyde olumlu görüş bildirilen ifade ise “*Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim*” ( $\bar{x}=3.10$ ) ifadesidir.

Genel olarak örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarına bakıldığında ise katılımcıların sırasıyla duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve daha sonra ise devam bağlılığına sahip oldukları görülmektedir.

## 2.5.İş Tatmini Ölçeğine ve Alt Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler

Araştırmada tablo 7’de iş tatmini ölçeğinin alt boyutlarından olan içsel tatmin boyutuna ilişkin ifadeler ve bu ifadelere ait değerler verilmektedir.

**Tablo 7. İş Tatminin İçsel Tatmin Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler		Hiç	Katılmıyorum	Orta Düzeyde	Çok	Tamamen	$\bar{x}$	s.s.
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum		
<b><u>1- İşimin beni her zaman meşgul etmesinden memnunum.</u></b>	f	40	35	95	84	141	<b><u>3,63</u></b>	1,31
	%	10,1	8,9	24,1	21,3	35,7		
2- İşimin tek başıma çalışamama imkân vermesinden memnunum.	f	27	43	96	94	135	3,67	1,23
	%	6,8	10,9	24,3	23,8	34,2		
3- İşimin ara sıra değişik şeyler yapabilmeme imkân vermesinden memnunum.	f	16	34	102	110	133	3,78	1,12
	%	4,1	8,6	25,8	27,8	33,7		
4- İşimin toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesinden memnunum.	f	15	28	99	109	144	3,85	1,10
	%	3,8	7,1	25,1	27,6	36,5		
5- İşimde yöneticimin astlarını idare tarzından memnunum.	f	17	31	95	121	131	3,80	1,11
	%	4,3	7,8	24,1	30,6	33,2		
6- İşimde yöneticimin karar vermedeki yeteneğinden memnunum.	f	16	36	97	119	127	3,77	1,11
	%	4,1	9,1	24,6	30,1	32,2		
7- İşimde vicdanıma uygun şeyler yapabileme olanağımın olmasından memnunum.	f	15	28	97	121	134	3,83	1,08
	%	3,8	7,1	24,6	30,6	33,9		
8- İşimin bana sabit bir iş olanağı sağlamasından memnunum.	f	12	34	101	116	132	3,81	,08
	%	3,0	8,6	25,6	29,4	33,4		
<b><u>13- Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten memnunum.</u></b>	f	39	35	107	114	100	<b><u>3,50</u></b>	1,23
	%	9,9	8,9	27,1	28,9	25,3		
17- İşimdeki çalışma şartlarından memnunum.	f	23	31	91	130	120	3,74	1,14
	%	5,8	7,8	23,0	32,9	30,4		
<b><u>18- İşimde çalışma arkadaşlarımla anlaşmalarından memnunum.</u></b>	f	11	30	91	130	133	<b><u>3,87</u></b>	1,05
	%	2,8	7,6	23,0	32,9	33,7		
<b><u>19- Yaptığım iş karşılığında takdir edilmemden memnunum.</u></b>	f	16	26	95	118	140	<b><u>3,86</u></b>	1,09
	%	4,1	6,6	24,1	29,9	35,4		



Tablo 7'ye bakıldığında en çok olumlu görüş bildirilen ifadenin “*işimin toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesinden memnunum*” ( $\bar{x}=3.86$ ) ifadesi olduğu görülmektedir. Tabloya bakıldığında en az olumlu görüş bildirilen ifadenin ise “*işimin beni her zaman memnun etmesinden memnunum*” ( $\bar{x}=3.63$ ) ifadesi olduğu görülmektedir.

Tablo 8’de iş tatmininin alt boyutu olan dışsal tatmin boyutuna ait ifadeler ve bu ifadelerle ilişkin ortalamalar verilmektedir.

**Tablo 8. İş Tatmininin Dışsal Tatmin Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler		Hiç	Katılmıyorum	Orta Düzeyde	Çok Katılıyorum	Tamamen	$\bar{x}$	s.s.
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum		
<b><u>9- İşimde başkaları için bir şeyler yapabilme olanağımın olmasından memnunum.</u></b>	<b>f</b>	14	22	103	127	129	<b><u>3,84</u></b>	1,05
	<b>%</b>	3,5	5,6	26,1	32,2	32,7		
10- İşimde kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olmasından memnunum.	<b>f</b>	11	34	99	131	120	3,79	1,05
	<b>%</b>	2,8	8,6	25,1	33,2	30,4		
11- İşimde kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olmasından memnunum.	<b>f</b>	13	34	103	116	129	3,79	109
	<b>%</b>	3,3	8,6	26,1	29,4	32,7		
12- Yaptığım iş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konmasından memnunum.	<b>f</b>	20	24	95	118	138	3,80	1,12
	<b>%</b>	5,1	6,1	24,1	29,9	34,9		
<b><u>20- Yaptığım işten duyduğum başarı hissinden memnunum.</u></b>	<b>f</b>	5	28	90	110	162	<b><u>4,00</u></b>	1,01
	<b>%</b>	1,3	7,1	22,8	27,8	41,0		
<b><u>14- İşimde terfi olanağının olmasından memnunum.</u></b>	<b>f</b>	28	33	100	122	112	<b><u>3,65</u></b>	1,17
	<b>%</b>	7,1	8,4	25,3	30,9	28,4		
<b><u>15- İşimin kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesinden memnunum.</u></b>	<b>f</b>	19	30	109	109	128	<b><u>3,75</u></b>	1,13
	<b>%</b>	4,8	7,6	27,6	27,6	32,4		
16- İşimin kendi yeteneklerimi uygulama şansını vermesinden memnunum.	<b>f</b>	15	33	97	119	131	3,80	1,10
	<b>%</b>	3,8	8,4	24,6	30,1	33,2		

Tablo 8’deki araştırmanın anket formunda kullanılan iş tatmini ölçeğinin alt boyutlarından olan dışsal tatmin boyutuna ilişkin ifadeler ve bu ifadelere ilişkin değerlere bakıldığında ise katılımcılardan en fazla olumlu görüşün “*yaptığım işten duyduğum başarı hissinden memnunum*” ( $\bar{x}=4.00$ ) ifadesine yapıldığı görülmektedir. En az olumlu görüş bildirilen ifadenin ise “*işimde terfi olanağının olmasından memnunum*” ( $\bar{x}=3.65$ ) ifadesinin olduğu görülmektedir.

## 2.6.Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine ve Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Analizleri

Yöneticiye duyulan, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerine ait genel korelasyon analizine ait veriler aşağıdaki tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 10.** *Yöneticiye Duyulan Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisine Ait Genel Korelasyon Matrisi*

		ÖB	İT	YDG
Örgütsel Bağlılık (ÖB)	r	1		
	p			
İş Tatmini (İT)	r	0,637**	1	
	p	0,000		
Yöneticiye Duyulan Güven (YDG)	r	0,465**	0,633**	1
	p	0,000	0,000	

\* $p < 0,05$  \*\*\* $p < 0,001$ ; r: Pearson Korelasyon Katsayısı

Tabloya bakıldığında yöneticiye duyulan güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda yöneticiye duyulan güven ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir ( $r=0,465$ ). Ayrıca yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasında ise güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r=0,633$ ). Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu tabloda verilen değerler sonucunda anlaşılmaktadır ( $r=0,637$ ).

Yöneticiye duyulan güvenin örgütsel bağlılık ve iş tatminine olan etkisini ölçmek için öncelikle bu üç değişken arasındaki ilişkinin ölçülmesi gerekmektedir. Bu nedenle de korelasyon testi yapılmıştır.

Aşağıda verilen Tablo 9’da yöneticiye duyulan güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin alt boyutlarına ait korelasyon analizi bulguları verilmiştir. Tabloya

bakıldığında içsel tatmin ile yöneticiye duyulan güven arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,621$ ).

**Tablo 9.** *Yöneticiye Duyulan Güvenin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Matrisi*

		YDG	İT	DT	NB	DB	DBA
Yöneticiye Duyulan Güven (YDG)	r	1					
	P						
İçsel Tatmin (İT)	r	0,621**	1				
	p	0,000					
Dışsal Tatmin (DT)	r	0,544**	<b>0,734**</b>	1			
	P	0,000	0,000				
Normatif Bağlılık (NB)	r	0,347**	0,460**	<b>0,441**</b>	1		
	P	0,000	0,000	0,000			
Devam Bağlılığı (DB)	r	<b>0,140**</b>	0,293**	0,284**	0,468**	1	
	P	0,005	0,000	0,000	0,000		
Duygusal Bağlılık (DBA)	r	0,553**	0,638**	0,589**	0,572**	0,252**	1
	P	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

\* $p<0,05$  \*\*\* $p<0,001$ ; r: Pearson Korelasyon Katsayısı

Dışsal tatmin ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkiye bakıldığında ise orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,544$ ). Normatif bağlılığa bakıldığında ise yöneticiye duyulan güven ile arasında zayıf bir ilişki olduğu görülürken ( $r=0,347$ ), normatif bağlılık ile dışsal tatmin arasında zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir ( $r=0,441$ ). Devam bağlılığı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkinin zayıf olduğu görülmektedir ( $r=0,140$ ). Duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin zayıf olduğu görülmüştür ( $r= 0,252$ ). Aynı zamanda duygusal bağlılık ile içsel tatmin arasındaki ilişkinin yüksek olduğu belirlenmiştir ( $r=0,638$ ).

İşgörenlerin yöneticilerine duydukları güvenin yüksek olması sonucunda yine işgörenlerdeki içsel tatmin olgusunun da doğrusal olarak arttığı söylenebilir.

Bunun yanı sıra yöneticiye duyulan güven ile işgörenlerdeki dışsal ve içsel tatmin olgusu arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Yöneticiye duyulan güven olgusunun örgütsel bağlılık alt boyutları olan normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık ile arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Fakat elde edilen veriler incelendiğinde yöneticiye

duyulan güven ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki güçlü olarak belirlenirken yöneticiye duyulan güven ile normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki ilişkinin zayıf olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda işgörenlerin yöneticilerine karşı duydukları güven olgusu ile işgörenlerin duygusal bağlılıkları ile olan ilişkilerinin daha yüksek olduğu, diğer bir ifade ile işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven sonucunda örgütlerine karşı da aynı oranda bir sevgiye sahip oldukları anlaşılmaktadır. Öte yandan yöneticiye duyulan güven duygusu ile işgörenlerdeki örgütlerine karşı olan normatif ve devam bağlılığı ilişkisinin duygusal bağlılık ile olan ilişki kadar yüksek olmadığı görülmektedir. Yöneticiye duyulan güven duygusu işgörenlerin örgütlerine karşı duydukları zorunlu çalışma duygusu ile örgütlerinden ayrılmaları sonucunda maddi ve manevi açıdan zarara uğramaları açısından sahip oldukları düşünceleri düşük seviyede etkilemektedir.

Tüm bu bulgular sonucunda yöneticiye duyulan güven ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görüldükten sonra regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizinde yöneticiye duyulan güven bağımsız değişken olarak ele alınırken örgütsel bağlılık ve iş tatmini bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

## 2.7.Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine ve Alt Boyutlarına Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Tezin amacı ve hipotezlerin test edilmesi maksadıyla değişkenler arasındaki etkiyi belirlemek için regresyon testi uygulanmıştır. Tablo 11’de yöneticiye duyulan güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yapılan tek değişkenli basit doğrusal regresyon testi analizleri verilmiştir.

**Tablo 11.** *Yöneticiye Duyulan Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları*

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
<b>Sabit</b>	<b>1,945</b>	0,143		13,623	0,000*
Yöneticiye Duyulan Güven	<b>0,391</b>	0,036	0,476	10,726	0,000*
<b>R: 0.476</b>	<b>R<sup>2</sup>: 0.227</b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: 0.225</b>	<b>F:115,054</b>		<b>p: 0.000*</b>

\* $p < 0,05$  \*\*\* $p < 0,001$

Tablo 11'e bakıldığında yöneticiye duyulan güvenin örgütsel bağlılığa olan etkisini belirlemeye yönelik regresyon modeli şu şekildedir;

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 1,945 + 0,391 \times \text{Yöneticiye Duyulan Güven}$$

Bu regresyon modeli incelendiğinde yöneticiye duyulan güvende gerçekleşen 1 birimlik artışın örgütsel bağlılıkta da 0,391'lik bir artış yaratacağı anlaşılmıştır. Bu bağlamda işgörenlerdeki yöneticiye duyulan güvenin, örgütsel bağlılık olgusunu pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Bu bağlamda araştırmanın birinci hipotezi olan “*Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir*” hipotezi kabul edilmiştir.

Aşağıda verilen tablo 12'de yöneticiye duyulan güvenin iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yapılan tek değişkenli basit doğrusal regresyon analizine ait bulgular verilmiştir.

**Tablo 12.** *Yöneticiye Duyulan Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları*

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
Sabit	<b>1,741</b>	0,126		13,380	0,000*
Yöneticiye Duyulan Güven	<b>0,543</b>	0,032	0,649	16,909	0,000*
<b>R: 0.649</b>	<b>R<sup>2</sup>: 0.422</b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: 0.420</b>	<b>F:285,898</b>		<b>p: 0.000*</b>

\*p<0,05 \*\*\*p<0,001

Tabloya bakıldığında yöneticiye duyulan güvenin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon modeli şu şekilde gösterilebilir;

$$\text{İş Tatmini} = 1,741 + 0,543 \times \text{Yöneticiye Duyulan Güven}$$

Yukarıdaki regresyon modeli incelendiğinde yöneticiye duyulan güvendedeki her 1 birimlik artışın iş tatmininde 0,543'luk bir artış meydana getireceği görülmektedir. Diğer bir ifade ile işgörenlerdeki yöneticiye duyulan güvenin iş tatmini olgusunu pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Bu doğrultuda araştırmanın ikinci hipotezi olan “*Yöneticiye duyulan güven iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir*” hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tablo 13’te verilmiştir.

**Tablo 13.** *Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları*

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
Sabit	<b>1,584</b>	0,140		11,321	0,000*
Örgütsel Bağlılık	<b>0,648</b>	0,040	0,635	16,294	0,000*
<b>R: 0.635</b>	<b>R<sup>2</sup>: 0.404</b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: 0.402</b>	<b>F:265,506</b>		<b>p: 0.000*</b>

\*p<0,05 \*\*\*p<0,001

Tablo 13’de verilen değerler doğrultusunda örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon modeli aşağıda verildiği gibi gösterilebilir;

$$\text{İş Tatmini} = 1,584 + 0,648 \times \text{Örgütsel Bağlılık}$$

Yukarıdaki regresyon modeli incelendiğinde örgütsel bağlılıktaki her 1 birimlik artışın iş tatmininde 0,648’lik bir artış meydana getireceği görülmektedir. Diğer bir ifade ile işgörenlerdeki örgütsel bağlılığın iş tatmini olgusunu pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın üçüncü hipotezi olan “*Örgütsel bağlılık iş tatmini üzerinde üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir*” hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın iş tatmini alt boyutu olan içsel tatmine olan etkisini belirlemeye yönelik yapılan çok değişkenli regresyon analizi sonucu tablo 14’te verilmiştir.

**Tablo 14.** *Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının İçsel Tatmin Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları*

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
Sabit	<b>1,462</b>	0,136		10,714	0,000*
Duygusal Bağlılık	<b>0,407</b>	0,036	0,518	11,314	0,000*
Devam Bağlılık	<b>0,064</b>	0,041	0,068	1,561	0,119
Normatif Bağlılık	<b>0,177</b>	0,045	0,202	3,888	0,000*
<b>R: 0.692</b>	<b>R<sup>2</sup>: 0.478</b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: 0.474</b>	<b>F: 119.512</b>		<b>p: 0.000*</b>

\*p<0,05 \*\*\*p<0,001

Yukarıdaki tabloda verilen değerler doğrultusunda örgütsel bağlılığın alt boyutlarının içsel tatmin üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon modeli aşağıda verildiği gibi gösterilebilir;

$$\text{İçsel Tatmin} = 1,462 + 0,407 \times \text{Duygusal Bağlılık} + 0,177 \times \text{Normatif Bağlılık}$$

Verilen bu model incelendiğinde içsel tatmine en çok duygusal bağlılık alt boyutunun (0,407) daha sonrasında ise normatif bağlılık alt boyutunun (0,177) etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Devam bağlılığının içsel tatmine olan etkisinin anlamsız olduğu görülmüştür. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık alt boyutlarının iş tatmininin alt boyutu olan içsel tatmini anlamlı ve pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın üçüncü hipotezinin alt hipotezleri olan “*Duygusal bağlılık alt boyutunun içsel tatmin alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir*” hipotezi ve “*Normatif bağlılık alt boyutunun içsel tatmin alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir*” hipotezi kabul edilmiştir. Devam bağlılığı alt boyutunun içsel tatmine olan etkisinin anlamsız olmasından dolayı “*Devam bağlılığı alt boyutunun içsel tatmin alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir*” hipotezi kabul edilmemiştir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın iş tatmini alt boyutu olan dışsal tatmine olan etkisini belirlemeye yönelik yapılan çok değişkenli regresyon analizi sonucu tablo 15’de verilmiştir.

**Tablo 15.** Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Dışsal Tatmin Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
Sabit	<b>1,631</b>	0,146		11,150	0,000*
Duygusal Bağlılık	<b>0,426</b>	0,039	0,529	11,035	0,000*
Devam Bağlılık	<b>0,044</b>	0,044	0,045	0,990	0,323
Normatif Bağlılık	<b>0,139</b>	0,049	0,155	2,857	0,005
<b>R: 0.655</b>	<b>R<sup>2</sup>: 0.428</b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: 0.424</b>	<b>F: 97.698</b>		<b>p: 0.000*</b>

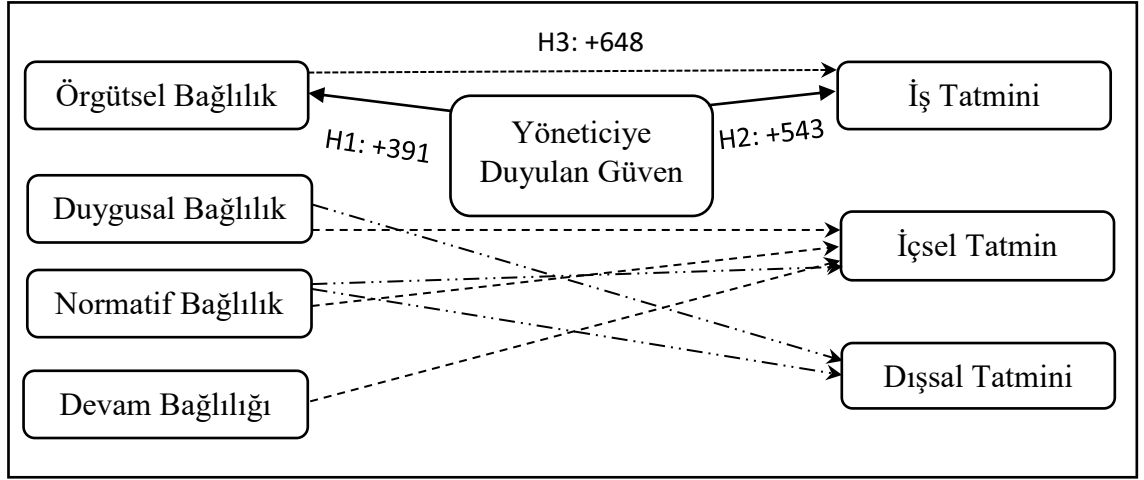
\*p<0,05 \*\*\*p<0,001

Yukarıdaki tabloda verilen değerler doğrultusunda örgütsel bağlılığın alt boyutlarının dışsal tatmin üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon modeli aşağıda verildiği gibi gösterilebilir;

$$\text{Dışsal Tatmin} = 1,631 + 0,426 \times \text{Duygusal Bağlılık} + 0,139 \times \text{Normatif Bağlılık}$$

**Bağlılık**

Veriler incelendiğinde dışsal tatmine en çok duygusal bağlılık alt boyutunun (0,426) daha sonrasında ise normatif bağlılık alt boyutunun (0,139) etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Devam bağlılığının dışsal tatmine olan etkisinin anlamsız olduğu görülmüştür. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutunun iş tatmininin alt boyutu olan dışsal tatmini anlamlı ve pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın üçüncü hipotezinin alt hipotezleri olan “*Duygusal bağlılık alt boyutunun dışsal tatmin alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir*” hipotezi ve “*Normatif bağlılık alt boyutunun dışsal tatmin alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir*” hipotezi kabul edilmiştir. Devam bağlılığı alt boyutunun dışsal tatmine olan etkisinin de anlamsız olmasından dolayı “*Devam bağlılığı alt boyutunun içsel tatmin alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir*” hipotezi kabul edilmemiştir.



Şekil 6. Araştırmanın Modeli



## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bireylerarası ilişkilerin ve örgütsel yaşamın en önemli unsurlarından birisi olan güven, insanları psikolojik açıdan bir arada tutan, onlara emniyette oldukları duygusunu veren ve tüm insan ilişkilerinin temelinde yer alması gereken bir faktördür (Sağlam Arı ve Tunçay, 2010: 128). Güven işgörenlerin yaptıkları işe karşı olan tatmin derecesi ve örgütlerine karşı hissettikleri bağlılık duygusu kadar önemlidir. Örgüt içinde işgörenlerin çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı duydukları güven, işgörenlerin iş tatmin duygularını ve örgütsel bağlılıklarını da pozitif yönde etkilemektedir.

Antalya bölgesindeki 5 yıldızlı otel işletmelerinin mutfak departmanlarında çalışan işgörenlerin yöneticilerine duydukları güvenin örgütsel bağlılık ve iş tatminleri üzerinde bir etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmanın sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Araştırmada işgörenler tarafından belirtilen yöneticiye duyulan güven ölçeğinin en olumlu ifadesi “*Yöneticimi yakından tanıyanlar onun işine bağlı olduğunu ve en iyi performansını ortaya koymak için çalışacağını bilir*” olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda işgörenler yöneticilerinin yaptıkları işe sadık ve bağlı olduğunu ve yöneticisinin işi için elinden gelenin en iyisini yapacağına inanmaktadır. İşgörenin yöneticisine duyduğu güven doğrultusunda yöneticisini örnek alarak aynı şekilde yaptığı iş için elinden gelenin en iyisini yapacağını ve işine bağlı kalacağı söylenebilir. Yöneticiye duyulan güven ölçeğinde katılım düzeyi en düşük ifade olan “*Yöneticimin başka işletmeye geçmesi durumunda onunla çalışamayacağım için üzüntü duyarım*” ifadesi ölçekteki en düşük değere sahiptir. Bu değerın düşük çıkması nedeni olarak turizm sektöründe özellikle otel işletmelerindeki işgören devir hızının yüksek olması, çalışanların ise bu duruma alışkın olmaları gösterilebilir. Yöneticiye duyulan güven ölçeğindeki ifadelerin genel olarak diğer ölçeklerdeki ifadelerden yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yöneticiye duyulan güven ölçeğinde verilen istatistiki bilgilere bakıldığında işgörenlerin yöneticilerine karşı duydukları güven duygusunun yüksek olduğu da belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ölçeğine bakıldığında ise mutfak departmanında çalışan işgörenler tarafından en olumlu cevap

verilen ifadelerin “Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarımı gibi hissediyorum” ve “Kendimi çalıştığım kurumda ailenin bir parçası olarak görüyorum” olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılık alt boyutundaki en az olumlu cevap alan ifade ise “Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum” ifadesidir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin ikinci alt boyutu olan devam bağlılığı ölçeğindeki en çok olumlu cevap alan ifade ise “İstesem de şu an çalıştığım bu kurumdan ayrılmak çok zor olur” ifadesidir. Bu alt boyutta en az olumlu cevap alan ifadeninse “İşimden ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biride dışarıdaki iş imkanlarının az olması olabilir” ifadesi olduğu görülmüştür. Son olarak ise normatif bağlılık alt boyutundaki en çok olumlu cevap alan ifadenin ise “çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur” olduğu belirlenmiştir. Normatif bağlılık alt boyutunda katılımcıların en az olumlu görüş bildirdiği ifade ise “Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim” ifadesi olduğu belirlenmiştir. Verilen bu cevaplar doğrultusunda işgörenlerin çalıştıkları örgütleri ikinci aileleri olarak gördükleri, duygusal açıdan bağlı oldukları, örgütlerindeki herhangi bir sorunu kendi sorunlarıymış gibi algıladıkları ve bu sorunun çözülmesi için çaba sarf edecekleri anlaşılmaktadır. Ayrıca işgörenler devam bağlılığı kapsamında verdikleri cevaplar doğrultusunda çalıştıkları örgütlerinden ayrılmalarının zor olduğunu belirtmişlerdir. Bunun temel nedeni olarak ise işgörenlerin çevrelerine ve ailelerine karşı sorumlulukları olmasından dolayı ve iş hayatında karşılaşmak istemedikleri (iş bulamama korkusu, yeni işe alışamama, kötü çalışma şartları) zorluklar olarak gösterilebilir. Normatif bağlılık kapsamında ise verilen cevaplar ile işgörenlerin çalıştıkları örgütlerine karşı sadakat duygusuna sahip oldukları söylenebilir.

İş tatmini ölçeğinin alt boyutlarına bakıldığında ise içsel tatmin alt boyutunda işgörenler tarafından en çok olumlu cevap alan ifadenin “İşimde çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmalarından memnunum” ifadesi olduğu belirlenmiştir. Bu ifade ile birlikte işgörenlerin birlikte çalıştıkları diğer işgörenlerin birbirleri ile uyum ve düzen içerisinde çalıştıkları anlaşılmaktadır. Bu bağlamda ise işgörenlerin diğer işgörenler ile aralarındaki uyumun çalışma ortamına da olumlu yönde yansıdığı ifade edilebilir. İçsel tatmin alt boyutundaki en az olumlu geri dönüş alan ifade ise “İşimin beni her zaman memnun etmesinden memnunum” ifadesidir. Dışsal tatmin alt boyutuna bakıldığında ise “Yaptığım işten duyduğum başarı hissinden

*memnunum*” ifadesinin en çok olumlu cevap aldığı görülmüştür. Bu ifade doğrultusunda işgörenlerin yaptıkları iş açısından çevresinde takdir edildikleri ve bunun sonucunda işgörenin bu durumdan tatmin olduğu söylenebilir. Dışsal tatmin alt boyutunda ise “*İşimde terfi olanağının olmasından memnunum*” ifadesinin katılımcılardan en az olumlu görüş aldığı görülmüştür.

Bu araştırmada yöneticiye duyulan güvenin işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatminlerini ne düzeyde etkilediklerini belirlemek amacı vardır. Bu doğrultuda ilk önce yöneticiye duyulan güven ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek için korelasyon analizleri yapılmıştır. Yapılan bu korelasyon analizi sonucunda yöneticiye duyulan güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu ilişkinin pozitif yönlü çıkması sonucunda yöneticiye duyulan güven ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarıyla arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Yapılan analizler sonucunda yöneticiye duyulan güven ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile olan ilişkiye göre daha yüksek çıktığı görülmüştür.

Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında ise oldukça yüksek derecede olumlu bir ilişki söz konusu olduğu görülmektedir. Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile kıyaslandığında iş tatmini ile olan ilişkinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu bağlamda yöneticiye duyulan güven ile iş tatmininin alt boyutları ile olan ilişkisine de bakılmıştır. Yöneticiye duyulan güven ile içsel tatmin alt boyutu arasında da dışsal tatmin alt boyutu arasında da olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür. Fakat yöneticiye duyulan güven ile içsel tatmin alt boyutu arasındaki ilişkinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Son olarak ise örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişki düzeyi analiz edilerek ölçülmüş ve iki ölçek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca ilişkinin pozitif yönlü çıkmasıyla birlikte her iki boyutunda alt boyutları arasındaki ilişki ölçülmüştür. Buna göre iş tatmini boyutunun alt boyutu olan içsel tatmin ile örgütsel bağlılık alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Fakat en yüksek pozitif yönlü ilişkinin duygusal bağlılık ile olduğu anlaşılmıştır. Dışsal tatmin

alt boyutu ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında ise tüm ilişkilerin pozitif yönlü olduğu anlaşılmakta ve en yüksek ilişki düzeyinin yine duygusal bağlılık ile olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizleri sonucunda boyutlar ve alt boyutlar arasındaki ilişkilerin pozitif yönlü bulunmasından dolayı boyutlar arasındaki etki düzeyi de ölçülmek istenmiştir. Bu bağlamda ise boyutlara regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven sonucunda işgörenlerdeki örgütsel bağlılık ve iş tatmini duygularının da arttığı görülmüştür. Bu bağlamda yöneticiye duyulan güvenin örgütsel bağlılığı ve iş tatminini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği söylenebilir. Bu ifadeler doğrultusunda araştırmanın temel hipotezleri olan “*yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir*” hipotezi, “*yöneticiye duyulan güven iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir*” hipotezi ve “*örgütsel bağlılık iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir*” hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın alt hipotezlerinden ise “*Duygusal bağlılık alt boyutunun içsel tatmin alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir*” hipotezi, “*Normatif bağlılık alt boyutunun içsel tatmin alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir*” hipotezi, “*Duygusal bağlılık alt boyutunun dışsal tatmin alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir*” hipotezi ile “*Normatif bağlılık alt boyutunun dışsal tatmin alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir*” hipotezi kabul edilmiştir.

Regresyon analizleri sonucunda yöneticiye duyulan güvenin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine olan etkisi ile örgütsel bağlılığın iş tatminine olan etkisi ölçülmüştür. Yapılan analizler sonucunda yöneticiye duyulan güvenin örgütsel bağlılığı pozitif yönlü olarak etkilediği belirlenmiştir.

Literatürdeki yapılan çalışmalara bakıldığında Eser (2007) etik iklim ve yöneticiye güvenin örgüt bağlılığına etkisini ölçmüştür. Eser, mevcut çalışmadan farklı olarak kendi çalışmasında katılımcıların çocuk sahibi olma durumlarını ve çalıştıkları sektörleri de ölçerek bu değişkenlerin katılımcılarda ki etkilerine de değinmiştir. Yaptığı araştırma da yöneticiye güveni destekleyici, yetkin, erdemli ve çalışan odaklı olarak 4 faktöre örgütsel bağlılığı ise zorunlu, ahlaki ve duygusal olarak 3 faktöre ayırmıştır. Araştırma sonucunda yöneticiye güvenin örgüte bağlılık

faktörlerinden duygusal ve ahlaki faktörleri etkilediği fakat zorunlu bağlılık faktörünü etkilemediği ortaya çıkmıştır. Zorunlu bağlılık faktörünün etkilenmemesinin olarak ise demografik değişkenler içerisindeki cinsiyet değişkeni olduğu belirtilmiştir. Eser yaptığı çalışmada farklı olarak katılımcıların çocuk sahibi olma durumlarını ve kamu özel sektör çalışma durumunu da ölçmüştür. Katılımcıların çocuk sahibi olma durumları işgörenlerdeki örgütsel bağlılık duygusunu zorunlu olarak etkileyeceği söylenebilir. İşgörenlerin işten ayrılma durumunda karşılaşılabilecekleri zorluklar ve bu zorlukları ailelerine yansıtmak istememelerinden dolayı örgütlerine karşı zorunlu bir bağlılık hissedebilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Katılımcılar içinde kamu sektöründen de işgörenler olması çalışmada bulunan örgütsel bağlılık değerini pozitif yönde etkileyeceği söylenebilir. Çünkü kamu sektörü ile özel sektördeki çalışma şartları farklarından dolayı kamu sektöründeki işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olması oldukça olağan bir durum olarak karşımıza çıkabilir. Ayrıca Eser'in çalışmasında ölçülen demografik değişkenlere bakıldığında eğitim durumuna ait elde edilen veriler ile bu çalışmadaki verilerin farklılaştığı görülmektedir. Bu çalışmadaki katılımcıların çoğunluğunu lise ve ilköğretim mezunu kişiler oluştururken, Eser'in çalışmasına katılan işgörenlerin çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu görülmektedir. İşgörenlerdeki eğitim durumunun yüksek olması işgörenlerin çalıştıkları pozisyonlarda daha üst kademelere yükselebilecekleri gibi çalışan haklarının işletme tarafından eksiksiz olarak verilmesinden dolayı eğitim düzeyi yüksek kişilerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu söylenebilir. Çetinel (2008) yaptığı çalışmada hizmet işletmelerinde örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında ilişkiyi incelemiştir. Çetinel araştırma sonucunda güvenin normatif, duygusal ve devam bağlılığı üzerinde olumlu etkisinin olduğunu saptamıştır. Demografik değişkenlerin güven üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Çetinel'in çalışmasına katılan katılımcıların medeni hallerine ilişkin demografik değişkenlere bakıldığında bekar ve evli katılımcıların arasında çok küçük bir fark olduğu görülmektedir. Bu çalışmada ise katılımcıların büyük bir bölümünü evli işgörenler oluşturmaktadır. Evli işgörenlerdeki örgütsel bağlılık hissini işten ayrılma sonucunda karşılaşılabilecek sorunlardan kaçınma isteğinden dolayı daha yüksek olabileceği söylenebilir. Bundan dolayı bu çalışmadaki örgütsel bağlılık ortalamasının Çetinel'in yaptığı çalışmada bulunan örgütsel bağlılık ortalamasından yüksek olmasının

nedenlerinden biri olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca Çetinel'in yaptığı araştırmaya katılan katılımcıların şuanda buldukları işyerlerinde çalışma sürelerinin bu çalışmaya katılan işgörenlerin şimdiki işyerlerinde çalışma sürelerinden daha kısa olduğu görülmektedir. Çalışma sürelerinin kısa olması yöneticiye duyulan güveni olumsuz yönde etkileyeceği gibi aynı şekilde örgütsel bağlılık duygusunda etkileyebilmektedir. Sancak (2016) yaptığı araştırmada örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakmıştır. Araştırmada örgütsel güven yöneticiye duyulan güven ve çalışma arkadaşlarına güven olarak 2 faktör şeklinde ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarında yöneticiye duyulan güven ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişki durumu belirtilmiştir. Bu sonuçlara göre yöneticiye duyulan güven ile duygusal bağlılık arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunurken yöneticiye duyulan güven ile devam bağlılığı arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Yöneticiye duyulan güven ile normatif bağlılık arasındaki ilişkinin zayıf olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın evreni ve örneklemini kamu personeli oluşturduğu için normatif bağlılığında yüksek çıkması beklenmekteyken tam aksine düşük çıkmıştır.

Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki ve etkiyi ölçmek içinde literatürde yapılmış olan birçok çalışma mevcuttur. Karamil (2011) araştırmasında yöneticiye güven ile iş tatmini arasındaki ilişki ve etkiyi araştırmıştır. Araştırmada sadece beyaz yakalı olarak tabir edilen orta düzey yöneticilere anket uygulanmıştır. Bu bağlamda ise mevcut araştırma ile söz konusu bu araştırma arasındaki en büyük fark bu durumdur. Araştırmanın sonucunda yöneticiye güvenin iş tatminine anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca Karamil Köy bir işyerinde çalışan işgörenlerin yöneticilerine güven duyması sonucunda işgörendeki iş tatmininin artacağını belirtmiştir. Bu ilişkinin yüksek olmasındaki temel sebep ise yöneticilerin karar verme yetilerinin yüksek ve iyi yönde olmasından kaynaklandığı açıklanmıştır. İşgörenlerin yöneticilerinin verdiği kararların iyi yönde olduğunu bilmeleri, yöneticilerine duydukları güveni arttırarak işgörenlerin üzerinde bulunduğu stresi azaltıp işlerine daha iyi konsantre olmalarını sağlamaktadır. Ayrıca Karamil'in çalışmasına katılan işgörenlerin çoğunluğunun bu çalışmadan farklı olarak kadın katılımcıların oluşturduğu ve katılımcıların çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Kadın katılımcıların çoğunluğu oluşturması çalışmada bulunan iş

tatmini ortalamasının yüksek olmasını pozitif yönde etkileyeceği söylenebilir. Çünkü kadın işgörenlerin çalışma şartlarının erkek işgörelere göre daha iyi şartlara sahip olduğu ve bu durumunda iş tatminini etkileyeceği söylenebilir. Koç ve Yazıcıoğlu (2011) yaptığı araştırmada yöneticiye duyulan güvenin hem kamu hem de özel sektörde iş tatminine etkisini incelemiştir. Araştırmasının sonucunda yöneticiye duyulan güvenin hem özel sektörde hem de kamuda iş tatminini etkilediği fakat özel sektördeki etkinin kamuya göre daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada verisi toplanan her bir demografik değişken ile ölçekler arasında herhangi bir farklılık olup olmadığına da bakılmıştır. Sonuç olarak ise mevcut araştırmada ve söz konusu bu araştırmada ortak şekilde bulunan değişkenlerin sahip oldukları sonuçların aynı olduğu görülmüştür. Çalışmada kamu sektöründen de katılımcıların olması iş tatmini düzeyini pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Bu nedenle bu çalışma sadece özel işletme olan otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirildiği için Koç ve Yazıcıoğlu'nun çalışması ile bu yönde bir farklılığa sahip olmaktadır. Zorlu (2006) örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı araştırmasında örgütsel güvenin alt faktörlerinden olan yöneticiye güven ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Araştırmaya göre yöneticiye güvende dürüstlük, yeterlilik ve tutarlılık algılarının iş tatminine doğrudan etkisi vardır. Bu araştırmada ise yöneticiye duyulan güvenin iş tatminine olan etkisi ve ilişkisi ayrı ayrı ölçülmüştür. Yapılan analizler sonucunda yöneticiye duyulan güvenin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Zorlu'nun çalışmasına katılan işgörenler içerisinde yönetici düzeyinde ki işgörenlerde bulunmaktadır. Yönetici seviyesindeki işgörenlerin mevcut çalışma şartları ve yaptıkları iş karşılığında işletmeden aldıkları geri dönüşlerin diğer çalışanlara göre daha yüksek ve daha iyi olmasından dolayı iş tatmin seviyelerinin de yüksek olacağı söylenebilir. Bu durum ise çalışma sonucunda bulunan iş tatmin seviyesinin yüksek olmasını da destekleyeceği anlaşılabilir. Araştırmada örgütsel bağlılığın iş tatminine olan etkisi de ölçülmüştür. Yapılan analizler sonucunda örgütsel bağlılığında iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Zorlu Yücel'in yaptığı araştırma hizmet sektöründeki çalışma şekilleri farklı olan 3 işletmede anket uygulanmıştır. Genel olarak bakıldığında bu işletmelerin hizmet işletmeleri olması ve bizim araştırmamızda da sadece birer hizmet işletmesi olan otel işletmelerinin incelenmesi

hem farklılık hem de benzerliği oluşturmaktadır. Literatür incelendiğinde Taş (2012) hizmet işletmelerinde örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Taş analizlerde değişkenlerin alt boyutlarını ele almamıştır. Yaptığı araştırmada örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Taş araştırmasını hizmet işletmeleri arasında sayılan özel bir hastanede gerçekleştirdiği için çalışma şartları ve çalışma süresi, çalışanların eğitim seviyeleri bizim çalışmamızla farklılık göstermektedir. Ayrıca araştırmaya katılan işgörenler hekimler ve hemşireler olarak iki gruba ayrılmıştır. Hekimlerin çalışma şartlarının hem maddi hem manevi olarak hemşirelerden daha iyi olmasından dolayı ve birer doktor olarak hastane tarafından daha çok önem verilmesinden dolayı hekimlerdeki örgütsel bağlılık duygularının hemşirelere göre daha yüksek olabileceği söylenebilir. Bu durum sonucunda da bağlılık seviyesinin yüksek olmasıyla ve bağlılık seviyesini etkileyen faktörlerin de etkisiyle iş tatmini seviyesinin yüksek olabileceği söylenebilir. Homayouni (2014) yaptığı araştırmada 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi belirlemiştir. Araştırmada örgütsel bağlılık 2 alt boyut şeklinde (duygusal, normatif) incelenmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu bulunmuştur. İşgörenin yaptığı işe karşı olumlu duygusal tepkiler göstermesi işgörenin yaptığı işten daha fazla haz duymasını sağlayacağı belirtilerek iş tatmininin de bu etkenler sayesinde artacağı açıklanmıştır. Normatif bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında ise pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Araştırmada yüksek iş tatminine sahip işgörenlerin aynı şekilde yüksek normatif bağlılığa da sahip oldukları belirtilmiştir. Homayouni araştırmasında örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin farklı araştırmalarda her ne kadar ters ilişkiye sahip olduklarını söylese de sebep-sonuç ilişkisine dayalı olarak yüksek örgütsel bağlılığın iş tatmin düzeyini de arttıracığını belirtmiştir. Yenihan (2014) ikincil veri kullanarak yaptığı araştırmasında örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Yenihan araştırmasında literatürdeki araştırmaları göstererek örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif ilişkinin yadsınamaz bir gerçeklik doğrultusunda olduğunu belirtmiştir.

Bu araştırma işgörenlerin yöneticilerine duydukları güvenin işgörenlerdeki örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerini anlamlı ve pozitif olarak etkilediğini ortaya



koymuştur. Yöneticiye duyulan güven doğrultusunda işgörenlerin örgütlerine karşı hissettikleri bağlılık duygusu ile yaptıkları işe karşı olan tatmin düzeyinin arttığı görülmüştür.

Müşterilerin otel işletmelerinden aldıkları mal ve hizmetler karşısında memnun olmaları otel işletmelerinin devamlılığını sürdürebilmeleri açısından önem arz etmektedir. Otel işletmeleri uzun vadede başarılı olmak için müşteri memnuniyetini sağlamalıdır. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasındaki önemli faktörlerden birisi ise işgörenlerdir. Otel işletmelerinde işgörenlerin yaptıkları işten tatmin olmaları, birlikte çalıştıkları yöneticilerine karşı güven duymaları ve örgütlerine karşı bağlılık hissetmeleri sonucunda ürettikleri mal ve hizmetlerdeki kalite düzeyi artacaktır. Bu bağlamda ise birçok müşteri memnun oldukları otel işletmelerine karşı birer sadık müşteri haline gelerek işletmelerin uzun vadede başarıyı elde etmelerine olanak sağlayacaktır. Bu sebeple uzun vadeli hedefleri olan ve bu hedefleri gerçekleştirmek isteyen otel işletmeleri için bu çalışma yol gösterici nitelikte olabilir.

Araştırma bulguları kapsamında turizm sektöründe önemli bir yere sahip olan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, yöneticilerine duydukları güven doğrultusunda örgütsel bağlılık ve iş tatminlerini arttırmak için ve ayrıca özellikle turizm literatürüne ve diğer bilim dallarına da katkı sağlaması amacıyla birtakım öneriler sunulmuştur.

Otel işletmelerinde işgörenlerin örgütlerine karşı yüksek bağlılık hissetmeleri ve yaptıkları işlerden memnun olmaları önemli bir durumdur. Bu durum neticesinde işletme içinde meydana çıkabilecek sorunları işgörenler kendi sorunları gibi görerek durumu kontrol altına alarak işletme içindeki işleyişin aksamamasını sağlayabilir. Böylece işletme içinde oluşabilecek maddi ve manevi zararların etkisinin büyük olmamasını sağlayabilir. Bu nedenle işgörenlerdeki örgütsel bağlılık ve iş tatmin seviyelerinin yüksek olması önem arz etmektedir. Bu çalışma oluşabilecek sorunlara karşı reaktif ve proaktif şekilde önlem alan işletmelerin bünyesinde bulundurduğu mevcut işgörenleride oluşabilecek sorunlara karşı birer engelleyici sistem olarak işletmelere öneri şeklinde gösterilebilir.

Otel işletmelerindeki işgören devir hızı maliyetlerinin düşürülmesi ve mevcut sistemin korunması için işgörenlerdeki bağlılık, tatmin ve güven duygularının yüksek

olması gerekmektedir. İşletme içindeki işgörenlerin işletme amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlayarak ve en üst düzeyde performans göstermelerini sağlamak işletmenin başarısı ve karlılığı açısından önemli bir faktördür. İşgören devir hızının azaltılması için ise işletmeleri tarafından işgörenlerin çıkarlarının korunması, işletmeler tarafından her konuda işgörelere karşı açık ve net olunması, kariyer yapmak isteyen işgörelenler için gerekli kariyer planlamalarının yapılması gerekir. Bunun sonucunda ise işgörelenlerin yöneticilerine ve örgütlerine karşı yüksek güven duymaları, işletmelerine karşı yüksek bağıllık göstermeleri ve yaptıkları işten tatmin olmaları beklenerek işletmenin işgörelenlerden işletme hedefleri doğrultusunda hareket etmelerini bekleyebilir. Bu bağlamda bu çalışma işletmelerdeki işgören devir hızını azaltarak işletmenin karlılığını yükseltmesi amacıyla işletmelere öneri olarak sunulabilir.

Birer sosyal varlık olan insanlarda, diğler bir deyişle işgörelenlerde güven, bağıllık ve tatmin duygularının yüksek olması bireylerde işletmeler tarafından önemsenme hisse oluşturacaklardır. Bunun sonucunda ise işletme çıkarları doğrultusunda daha bilinçli ve istekli bir biçimde hareket etmeleri sağlanacaktır.

Turizm sektöründe otel işletmeleri turizm eğitimi almış ve tecrübeli eleman bulma konusunda son zamanlarda sıkıntı çekmektedirler. Bunun nedeni olarak ise geçmişte otel işletmelerinde işgörelenlere hakkedilen değerin verilmemesi, işgörelenlerin ezilmesi ve işgörelenlerin yaptıkları işin karşılıklarını alamaması şeklinde yorumlanabilir. İşletmeler içerisinde işgörelenlerin yöneticilerine karşı güven duymaları sağlanarak aynı zamanda örgütlerine karşı bağıllık gösteren ve yaptığı işten tatmin olan birer birey olmaları sağlanabilir. Bu sayede işgörelenlerin işletme içerisinde mutlu olmaları sağlanarak işletmeye faydalı olacak şekilde ürün ve hizmet üretimi yapabilirler. Bu bağlamda ise bu çalışma turizm sektöründe turizm eğitimi almış işgörelenleri sektörde tutmak amacıyla işletmeler tarafından yol gösterici bir çalışma olarak kullanılabilir.

Verilen tüm örnekler ile birlikte işletmeler işgörelenlerdeki güven, bağıllık ve tatmin seviyelerini yüksek tutmak için işletme için şunları yapabilir:

- İşgörelenlerin zaman zaman işletme içinde ödül olarak sosyal aktivitelere katılması sağlanabilir,

- Ayın ve yılın elemanı seçilecek şekilde işgörenleri teşvik edici sistemler kullanılabilir,
- Fazla mesailerin ödenmesinin yanı sıra işgörelere ikramiye verilerek maddi açıdanda işgörelerin tatmin olması sağlanabilir,
- İşletme içindeki önemli durumların, yönetim değışikliklerinin, mali durumların açık ve net bir şekilde işgörelere ile paylaşılabilir,
- Müşteri yoğunluğunun az olduğu zamanlarda işgörelere ve ailelerinin de katılabileceği etkinlikler düzenlenebilir,
- Zaman zaman yüksek performans gösteren işgörelere tatile gönderilebilir,
- Özeel günlerde (Anneler Günü, Babalar Günü, Bayramlar) günün anlam ve önemine göre işgörelere hediyeler verilebilir,
- İşletme yönetiminde veya departman içinde alınan kararlara işgörelere katılımları sağlanarak işgörelere söz sahibi oldukları farkındalığı oluşturulabilir,
- İhtiyacı olan işgörelere belirlenerek çocuklarına eğitim bursu şeklinde yardımlar yapılabilir,
- Bir üst kademedeki boşluklar için işletme dışından işgörelere bulunmasının yerine mevcut işgörelere terfi verilebilir,
- İşgörelere kariyer planlamalarına işletme olarak destek verilerek bu konuda yardımcı olunabilir.

Turizmdeki uluslararası rekabet koşulları gereğince Türkiye'deki turizm hareketleri şu anda olduğu konumundan daha ileriye taşınmalıdır. Bunun sağlanması için işletmeler arası rekabetin gereği olarak işgörelere güven, bağlılık ve tatmin duygularının işletme tarafından yüksek tutulması gerekmektedir. Bu durum sonucunda işletme içine mutlu olan işgörelere işletmenin hedef olarak koyduğu vizyon ve misyonları gerçekleştirmek amacıyla hareket etmeleri sağlanabilir.

Birer turizm işletmesi olan otel işletmelerinde yıl içinde oluşan farklı etkenlerden dolayı yılın tüm aylarında tam doluluk oranı sağlanamayabilir. Bu nedenle otel işletmelerinin yıl içerisindeki kazançları her ne kadar geçmiş yıllara bakılarak planlansa da zaman zaman olumsuz şekilde farklılıklar görülebilir. Bu nedenle otel işletmeleri bu durumu göz önüne alarak otel genelindeki giderleri her zaman minimum düzeyde tutmalıdır. Önemli bir gider kaynağı olan işgörelere işletmenin harcamalarını

minimum düzeye çekmesinde temel rol oynamaktadır. Otel işletmelerindeki yüksek işgören devir hızı, işgören eğitimleri, yeni işgörenlerin işe alışma sürecindeki aksaklıklar bir bütün olarak giderlerin artmasına neden olan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışma işletmelerdeki işgören maliyetlerini minimize etmek için işletmelerin insan kaynakları departmanları tarafından incelenip fikir oluşturması için kullanılabilir.

Otel işletmelerinin temel hedefi olan karlılıklarını arttırmak için marka değerlerini ve bilinirlik düzeylerini arttırmaları gerekmektedir. Tüm dünyada temel reklam olarak bilinen “Word of Mouth” Türkçe karşılığı ile ağızdan ağıza reklam aracılığı ile işletmeler bu yönde gelişim gösterebilirler. Fakat bu olayın gerçekteşebilmesi için müşteri memnuniyetinin olabildiğince en yüksek düzeylerde olması gerekmektedir. Bunun içinse müşteri memnuniyetini etkileyen unsurların başında gelen işgörenlerin işlerinden tatmin olan, işletmelerine ve çalışma arkadaşlarına karşı bağlılık gösteren ve güven duyan birer birey olmaları gerekmektedir. Bu çalışma işgörenlerin işletmeler için önemi anlaşılabilereği gibi yeni açılacak olan işletmeler ve gelişim politikası izleyen işletmeler içinde fikir verici olabilir.

Her gün artan rekabet koşulları nedeniyle işletmelerdeki işgörenlerde zaman içinde önem kazanmaya başlamıştır. Çünkü özellikle hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyeti sağlanması temelinde işgören memnuniyeti yatmaktadır. Birer hizmet işletmesi olan otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin önemi turizm hem akademik dalı hemde turizm yöneticileri tarafından daha çok ciddiye alınmalıdır. Bu araştırma yapılırken turizm literatüründe araştırma konusu olan yöneticiye duyulan güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini konularının yeterince araştırılmadığı gözlemlenmiştir. Bu bağlamda bu yapmış olduğumuz araştırma yöneticiye duyulan güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilgili literatürde sınırlı çalışma olması ve otel işletmelerinde yapılmış yeterince çalışmaya rastlanılmaması nedeniyle bu alanda yapılacak araştırmaların artmasına ve çalışma sonuçlarının karşılaştırılmasına olanak

Yapılan bu çalışma gerek maddi gerek zaman açısından dolayı sınırlı bir bölgede uygulanmıştır. İlerleyen zaman içerisinde daha büyük sınırlar içerisinde daha büyük örneklerde uygulanabilir.

Araştırma sırasında literatür incelenirken yöneticiye duyulan güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini konularının sadece iki tanesi baz alınarak araştırmaların hazırlandığı görülmüştür. Özellikle otel işletmeleri açısından böyle bir araştırmanın olmadığı fark edilmiştir. Bu nedenle ileride yapılacak araştırmalar arasında bu tür araştırmaların olması amacıyla bu eksiklik belirtilmiştir.

Yapılmış olan bu çalışmada sadece yöneticiye duyulan güven kavramının örgütsel bağlılık ve iş tatminine olan etkisi ölçülmüştür. İlerleyen zamanlarda yöneticiye duyulan güven kavramı yerine veya bu kavram ile birlikte aynı anda çalışma arkadaşlarına güven kavramı da kullanılarak diğer iki değişkene etkileri ölçülebilir. Farklı araştırma konuları olarak fikir oluşturması amacıyla ve bu araştırmalara kaynak olarak bu çalışma kullanılabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, A. C. (2000). *İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi, İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Akat, İ. ve Atılğan, T. (1992). *2000 Yılına Doğru Büyük Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma Eğilimleri: İzmir ve Hinterlandında İmalat Sanayinde Kurumlaşmaya Yönelik Bir Eğilim ve Saptama Araştırması Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü*, Ankara: T.O.B.B. Ekonomik ve Sosyal Sorunlar Dizisi (4).
- Akgündüz, S. (2006). *Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış YL Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 4, 1-25.
- Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme, *Türk İdare Dergisi*, Sayı 467, 31-51.
- Aktaş, A. (2002). *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi (2. Baskı)*, Antalya: Azim Matbaa.
- Aktaş, A. ve Özdemir, B. (2007). *Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi (2. Baskı)*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aktay, D. D. (2010). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Hastanede Bir Uygulama, (Yayınlanmamış YL Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Alaş, B. (2012). *Rotasyona Uğrayan Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi (İstanbul İli Fatih İlçesi Örneği)*, (Yayınlanmamış YL Tezi) Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

- Albayrak, E. G. (2007). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Alkış, H. (2008). *Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Motivasyon) Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Anisa, H., Kader, M. & Mohammed Sheik, M., (2012). Relationship Among Organizational Commitment, Trust and Job Satisfaction: An Empirical Study in Banking Industry, *Research Journal of Management Sciences*, 1 (2), 1-7.
- 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*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Arslantaş, C. C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.8, 111-128.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 9, 1-13.
- Ateş, Z. (2004). *Organizasyonlarda Algılanan Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Üzerinde Etkileri ve Kayseri'de Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E., ve Kahraman, A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 14, 115-129.
- Awamleh, N. A. (1996). Organizational Commitment of Civil Service Managers in Jordan: a Field Study, *Journal of Management Development*, 15(5), 65-74.

- Ay, Ü. ve Karadal, H. (2003). Yönetici Yaşam Biçimleri İle Yöneticinin Etkinliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Tekstil, Çimento, Sigorta ve Gıda Sektöründe Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, 39-55.
- Aydın, D. (2006). *Eğitim Kurumları Çalışanlarında İş Doyumu*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aydoğan, İ. (2002). Etkili Yönetim. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 13, 61-75.
- Bal, C. G. ve Gül, N. (2017). Duygusal Zeka ve İş Tatmini İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü, *International Journal of Academic Value Studies*, Sayı 9, 50-62.
- Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baltaş, A. (2000). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*, Ankara: Gül Yayınevi.
- Batman, O. (1999). *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Bayrak Kök, S. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 1, 291-317.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59, 125-139.



- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). *II. Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Bedük, A. (Ed.). (2011). *Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar – Güncel Konular*, İstanbul: Atlas Kitabevi.
- Belbez, E. O. (1997). *Effects of Sulfur-Containing Compounds on the Physical Properties and Flavor Characteristics of Extruded Potato Flakes*, (Doctoral Dissertation), University of Maine, Orono.
- Biçer, M. (2005). *Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim İle İlişkisi: Sigorta ve İlaç Sektörlerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Blau, G. J. & Lunz, M. (1998). Testing the Internal Effect of Professional Commitment to Intent to Leave One's Profession Beyond the Effects of External, Personal and Work-Related Variables, *Journal of Vocational Behavior*, 52, 260-269.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı 1, 1-18.
- Brown, B. B. (2003). *Employees Organizational Commitment and Their Perceptions of Supervisors Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors* (Doctoral Dissertation). Virginia.
- Budak, A. (2006). *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri'nde Bir Uygulama* (Yayınlanmamış YL Tezi) Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Budak, G. (1999). *İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol: Organizasyon Yapısı–Birey İş Doyumu Uyumu*, İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayını.
- Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2005). Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı 9, 62-89.

- Burke, P. J, & Stets, J. E. (1999). Trust and Commitment Through Self-Verification, *Social Psychology Quarterly*, 62 (4) 347-366.
- Bülbül, M. (2007). *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*, (Yayınlanmamış YL Tezi). Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Candan, H. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 4, 889-917.
- Ceseroğlu, C. M. (2010). *Örgütlerde İşgören İlişkileri Açısından Psikolojik Kontrat ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Chan, S. (2006). Organizational Identification and Commitment of Members of a Human Development Organization, *Journal of Management Development*, 25(3), 249-268.
- Cook, J. & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of the Trust Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment. *Social Forces*, 53, 39-52.
- Cremer, D. D. (2005). Procedural and Distributive Justice Effects Moderated by Organizational Identification, *Journal of Managerial Psychology*, 20 (1), 4-13.
- Çakınberk, A ve. Aksel, İ. (2009). Ebe ve Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Malatya İli Merkez Sağlık Ocaklarında Yapılan Bir Uygulama, *e-Journal of New World Sciences Academy*, Sayı 3, 277-298.
- Çakınberk, A. ve Demirel, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 24, 103-119.
- Çalkın, Ö. (2014). *Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatminiyle Demografik ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış YL Tezi) Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.

- Çekal, N. (2013). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Mutfak Tasarımında Dikkat Edilmesi Gereken Faktörler, *Social Sciences*, Sayı 1, 62-66.
- Çelik, V. (1987). *Teknik Öğretmenlerin İş Doyumsuzluğu ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Olay*. (Yayınlanmamış YL Tezi) Sakarya Üniversitesi, Sakarya
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgütse Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, (Yayınlanmamış YL Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı.19, 291 – 306.
- Dağdeviren Gözen, E. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış YL Tezi). Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Davis, K. (1988). *İşletmelerde İnsan Davranışı*, (K. Tosun çev.), İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Demircan Çakar, N. (2008). Üretim Sektöründe Örgütsel Güven, Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *İktisat İşletme ve Finans*, Sayı 269, 110-132.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, 139-150.
- Demirdağ, Ş. A. (2015). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı.15, 179-194.
- Dilekmen, M., Alver, B., Ada, Ş. ve Akçay, K. (2009). İlk ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İç- Dış Kontrol Odakları, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi*, Sayı 1, 127-135.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 29, 37-61.
- Durna, U, ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı.2, 210-219.
- Emanet, H. (2007). EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 1, 67-95.
- Erdem, F. (Ed.) (2003). *Sosyal Bilimlerde Güven*, İstanbul: Vadi Yayınları.
- Erdem, F. ve İşbaşı, Ö. J. (2000). Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?, *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı* içinde (25-27). Nevşehir.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. (5. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, S. S. ve Hayatoğlu, Ö. (2012). Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Sayı 14, 109-128.
- Ertan. H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

- Eryılmaz, B. (2011). *Kamu Yönetimi: Düşünceler, Yapılar, Fonksiyonlar, Politikalar*. Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Eser, G. (2007). *Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi*, (Yayınlanmamış YL Tezi) Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Etymonline. (2016). Trust, Erişim Tarihi: 5 Şubat 2016. <https://www.etymonline.com/search?q=trust>
- Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University, *International Education Studies*, 8(11), 219.
- Freeman, R. B. (1977). Job Satisfaction as an Economic Variable, *National Bureau of Economic Research*, 1(13), 225-239.
- Gentry, W. A., Harris, L. S., Baker, B. A., & Brittain Leslie, J. (2008). Managerial Skills: What has Changed Since the Late 1980s., *Leadership and Organization Development Journal*, 29(2), 167-181.
- Gilbert, J. A. & Tang, T. L. P. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Gökalp, S., Kaya, O., Angay, A. ve Akgün. F. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürüne Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü, *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 2, 45-70.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması*. (Uzman Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Güney, S., Varoğlu, A. ve Aktaş, A. M. (1996). Özel ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi*, Sayı 3, 53-76.

- Gürkan, Ç. G. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesinde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Holmes, J. G., & Rempel, J. K. (1989). *Trust in Close Relationships*. in C. Hendrick (Eds.), *Close Relationships*, Newbury Park, CA: Sage.
- Homayouni, V. (2014). *Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi: Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 17 (4), 555-573.
- Huff, L. & Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science*, 14 (1), 81-90.
- Hurley, R. F. (2006). The Decision to Trust. *Harvard Business Review*, 84(9), 55-62.
- 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, 1-25.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İslamoğlu, G., Birsal, M. ve Börü, D., (2007). *Kurum İçinde Güven Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştırması ve Sonuçları)*, İstanbul: İnkılap Kitabevi
- İşbaşı, J. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algulamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir*

- Turizm Örgütünde Uygulama.* (Yayınlanmamış YL Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 4, 198.
- Jones, G. R. & J. M. George (2003). *Contemporary Management* (Third Edition), McGraw-Hill: USA.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi.* (Yayınlanmamış YL Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kantar, H. (2010). *İşletmede Motivasyon (2. Baskı)*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Kaplan, M. S. (2011). *Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Duygularının Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Karadoğan, S. E. (2003). *Kişiler Arası İletişim Sürecinde Güven Unsuru, Güven ve İkna Ölçeği Örneği.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Karaduman, A. (2002). Ekip Çalışmasında, Liderin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. (Yayınlanmamış YL Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Karahan, A. (2009). Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 23, 421-432.
- Karaman, F. ve Altunoğlu, A. E. (2007). Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, 109-120.
- Karamil, A. K. (2011). *Yöneticiye Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: İstanbul ve Kocaeli İllerinde Beyaz Yakahılar*

- Üzerinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kaya, İ. (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 2, 355-372.
- Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı 2, 175-190.
- Keser, A. (2005). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, Sayı 7, 77-96.
- Ketchand, A. & Strawser, J. (2001). Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research, *Behavioral Researching Accounting*, 13(1), 221-251.
- Kılıç, G. (2008). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven ile Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Sayı 3, 23-36.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği* (Yenilenmiş 6. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Kollock, P. (1994). The Emergence of Exchange Structures: an Experimental Study of Uncertainty Commitment and Trust, *American Journal of Sociology*, 100(2), 313-345.
- Kondratuk, T. B., Hausdorf, P. A., Korabik, K., & Rosin, H. M. (2004). Linking Career Mobility with Corporate Loyalty: How Does Job Change Relate to Organizational Commitment?, *Journal of Vocational Behavior*, 65(2), 332-349.
- Kozak, N. (Ed.), (1998) *Otel İşletmeciliği Kavramlar – Uygulamalar*, Ankara: Turhan Kitabevi.



- Kozak, N., Çakıcı, A. C., Akoğlan Kozak, M., Azaltun, M., Sökmen, A. ve Sarıışık, M., (2002). *Otel İşletmeciliği*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köksal, O. (2014). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkide Bireysel Farklılıklar, *İş ve İnsan Dergisi*, Sayı 1, 53-62.
- Köroğlu, Ö. (2011). *İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Kösterelioğlu, M. ve Argon, T. (2010). Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları, *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, 1-17.
- Köy, A. K. (2011). *Yöneticiye Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: İstanbul ve Kocaeli İllerinde Beyaz Yakalılar Üzerinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış YL Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kuşlvan, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış.*, MKM Yayınları, Bursa.
- Küçükaltan, D., Aydın Tükeltürk, Ş. ve Çiftçi, G., (2015). *Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Küçüközkan, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, Sayı.1, 14-37.
- Laine, N. (2008). *Trust in Superior-Subordinate Relationship. An Empirical Study in the Context of Learning*, (Academic Dissertation), University of Tampere, Tampere, Finland.
- Lewicki, R. J., Mcallister, D. J. & Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Maviş, F. (1985). *Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Model Uygulaması*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- 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, Daniel J. (1995). Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace*. (Thousand Oaks). CA:SAGE Publications.
- Meyer, J. P. & Allen, V. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538 – 551.
- Milliyet Gazetesi Konaklama Eki, 31 Mart 1982 S.4 Akt. F., Maviş (1985). *Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Model Uygulaması*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis. Trust in Organizations. *Frontiers of Theory and Research*, 261-287.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: a Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-486.
- Mollering, G., Bachmann, R., & Hee Lee, S. (2004). Introduction: Understanding Organizational Trust-Foundations, Constellations, and Issues of Operationalisation. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 556-570.
- Mowday, R. T., Steers, M. R. & Porter W. L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nanus. B., Bennis, W. (1995). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*, San-Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Newton, L. A. & Shore, L. M. (1992). A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition, *Academy of Management Review*. 17(2), 275-298.
- Omarov, A. (2009). *Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama*, (Yayınlanmamış YL Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış. (6. Baskı)*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Vakfı Yayınları.
- Özkan, Ö. (2014). *Sağlık Çalışanlarının İş Tatmini, Kurumsal Güven ve Kurumsal Bağlılık Boyutları İtibariyle İncelenmesi: Malatya Devlet Hastanesi Sağlık Personeli Üzerine Analitik Bir Çalışma*, (Yayınlanmamış YL Tezi) Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Özler, E. D. (Ed.). (2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, İstanbul: Ekin Yayınevi.
- Öztaş, K. (2002). *Turizm Sektöründe Mutfak Hizmetleri*, Ankara: Nobel Yayıncılık
- Öztürk, Y. ve Alkış, H. (2012). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmininin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Sayı 14, 437-460.
- Palavar, K. (2010). *Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Eğitimi ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Pekcan, A. (2010). *Yöneticiye Güvenin Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisinde Örgüte Güvenin Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- Perçin, N. Ş. ve Özkul, E. (2009). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık, Z. Sabuncuoğlu. (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* içinde (20 – 49), Bursa: MKM Yayınları.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Arasındaki İlişki*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Puusa, A. & Tolvanen, U. (2006). Organizational Identity and Trust, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 29-33.
- Rice, R. W., Near, J. P., & Hunt, R. G. (1980). The Job-Satisfaction/Life-Satisfaction Relationship: a Review of Empirical Research. *Basic and Applied Social Psychology*, 1(1), 37-64.
- Rode, J. C. (2004). Job Satisfaction and Life Satisfaction Revisited: a Longitudinal Test of an İntegrated Model, *Human Relations*, 57(9), 1205-1230.
- Rousseau, D., M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not Different After at All: a Cross-Discipline View of Trust, *Academy of Management Review*, 23(3), 393-405.
- Rowden, R. W. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment, *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 30-35.
- 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.
- Sağlam Arı, G. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır mı, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, 17-36.
- Sağlam Arı, G. ve Tosunoğlu, N. G. (2011). Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor?, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Sayı 2, 85-103.

- Sağlam Arı, G. ve Tunçay, A. (2010). Yöneticiye Duyulan Güven ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Devlet Hastanelerinde Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı.4, 113-135.
- Saklan, A. (2010). *Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too Easy, *Organization Dynamics*, 6(1), 3-80.
- Salkım, A. (2005). *Yöneticilik Özelliklerinin Geliştirilmesinde Nöro Linguistik Programlarının Kullanımı*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa
- Saltık, B., Ünsar, A. S. ve Oğuzhan, A. (2015). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Bir Alan Araştırması, *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, Sayı 600, 47-58
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Sancak, Ö. (2016). *Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık ile İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. Ankara: Beta Basım.
- Schein, E. H. (1978). *Örgüt Psikolojisi*, (M. Tosun Çev.) Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Schwenk, C. H. (1986). Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action, *Academy of Management Review*, 11(2), 298-310.
- Serinkan, C. ve Bardakçı, A. (2009). Pamukkale Üniversitesindeki Akademik Personelin İş Tatminleri ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma. *Kırgızistan Türk Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 21, 115-132.

- Sertçe, S. (2003). *Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma (İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği)*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Sevimli, F. ve. İşcan Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 1, 55-64.
- Sevinç, Y. S. (2013). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki: Uşak İli Örneği*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Seyhan, M. (2014). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Sezgin, E. K. (2010). *Mutfak Personelinin Hizmet İçi Eğitiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Shalley, E., Lucy, L. & Blum, C. T. (2000). Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave, *The Academy of Management Journal*, 43 (2), 215-223.
- Shore, L M. & Barksdale, K. (1998). Examining Degree of Balance and Level of Obligation in the Employment Relationship: A Social Exchange Approach, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 739-741.
- Sığırı, Ü. (2007). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 2, 261-278.
- Silva, P. (2006). Effects of Disposition on Hospitality Employee Job Satisfaction and Commitment, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 317-328.
- Sinclair R. R., Martin J. E. & Michel R. P. (1999). Full-Time and Part-Time Subgroup Differences in Job Attitudes Demographic Characteristics, *Journal of Vocational Behavior*, 55, 337-357.

- Sitkin, S. B. & Stickel, D. (1996). *Book the Road to Hell: The Dynamics of Distrust in an Era of Quality*. RM Kramer, *Trust in Organizations*, Frontiers of Theory and Research. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 196-215.
- Sjahruddin, H., & Armanu, S. Normijati, (2013). Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as Predictor of Organizational Citizenship Behavior, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(12), 133-141.
- Solomon, R. C. (2001). *İş Dünyasında, Politikada, İlişkilerde ve Yaşamda Güven Yaratmak*, (A. Kardam çev.). İstanbul: MESS Yayınları.
- Sökmen, A. (2000). *Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Sökmen, A. (2003). *Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sökmen, A. (Ed.). (2003). *Mutfak Hizmetleri Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sun, Ö. H. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*, (Uzmanlık Yeterlilik Tezi) Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Yaklaşım, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (461-469), Erzurum.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 11, 523-547.
- 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, İzmir.

- Şimşek, U., Akgemici, T. ve Çelik, A. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- T.C Resmi Gazete (1983). Turizm Teşvik Kanunu, 28 Mayıs 1983, Sayı 18060, Erişim Tarihi: 8 Mayıs 2017. <http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/18102.pdf>
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2012). *Yiyecek Üretimi*, Ankara: Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Tan, H. H. & Tan, C. S. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization, *Genetic Social and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Tanrıöğren, A. (Ed.). (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Anı Yayınları.
- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 2, 141-163.
- Taş, Ö. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Sayı 1, 37-46.
- Taylor R. G. (1989). The Role of Trust in Labor-Management Relations, *Organization Development Journal*, 7, 85-89.
- TDK. (2017). Güven, Erişim Tarihi: 11 Nisan 2017. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.5b448467266b11.64041327](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.5b448467266b11.64041327)
- Tekingündüz, S. (2012). *Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven Ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, İstanbul: Epsilon Yayınevi.



- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakóltesi Dergisi*, Sayı 24, 23-45.
- Terekli, G. (2010). *Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Tınar, M. Y. (1999). Çalışma Yaşamı ve Kişilik, *MESS Mercek Dergisi*, Sayı 14, 92-97.
- Tiryaki, T. (2005). *Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı 1, 92-107.
- Top, M. (2012). Hekim ve Hemřirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Profili, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakóltesi Dergisi*, Sayı 2, 258-277.
- Toprak, L. S. (2012). *Çatışma Yönetme Yöntemleri İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Türkan, C. (2010) *Mutfak Teknolojisi*, Bolu: Cemal Türkan Yayınları.
- Türkoğlu, H. (2011). *İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış YL Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Tütüncü, Ö. (2003). *Kalite Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı 2, 93-118.

- Ugboro, I. & Obeng, K. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in Total Quality Management Organizations: an Empirical Study, *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Sayı 1, 91-99.
- Uygun, A., (2007). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, 73.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Üngören, E. ve Doğan, H. (2010). Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Chaid Analiz Yöntemiyle Değerlendirilmesi, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 2, 39-52.
- Ünüvar, Ş. ve Bilge, A. F. (2009). Örgütsel İletişimin Bir Unsuru Olan Örgüt İçi İletişimin Konaklama İşletmelerindeki Etkinliği: Örnek Bir Alan Araştırması, *Journal of Azerbaijani Studies*, Sayı 1, 55-72
- Vural Özkan, G. (2011). *İş Yerinde Yıldırma (Mobbing) ve İş Doyumu İlişkisi*, (Yayınlanmamış YL Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Wasti, A. S. (2002). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context, *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 525-550.
- Whitener, E. M. (1997). The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust, *Human Resource Management Review*, 7(4), 389-404.

- 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.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 1, 395-412.
- Yapraklı, Ş. ve Yılmaz, K. M. (2007). Çalışanların İş Stresi Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi: Erzurum'da İlaç Mümessilleri Üzerinde Bir Saha Araştırması, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 1, 159-165.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı 1, 46-57.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Sayı.1, 3-16.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 2, 170-178.
- Yılmaz, A. ve Giderler, C. (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Kuramsal Bir İnceleme, *Ekev Akademi Dergisi*, Sayı 30, 263-278.
- Yılmaz, C. ve Kabadayı E. T. (2002). Dağıtım Kanallarında Bayilerin Üretici Firma Lehine İşbirliği Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İnceleyen Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, Sayı 5, 181-192.
- Yılmaz, A. & Atalay, C. G. (2009). A Theoretical Analyze on the Concept of Trust in Organizational Life. *European Journal of Social Sciences*, 8(2), 341-352.

- Yolaç, S. (2011). Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü, *Öneri Dergisi*, Sayı.9, 63-72.
- Yücel, P. Z. (2006). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış YL Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Zhang, Y. & Huxham, C. (2009). Identity Construction and Trust Building in Developing International Collaborations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(2), 186-211.

## EKLER

### Ek 1: Araştırmada kullanılan anket formu

#### Sayın katılımcı:

Bilimsel bir çalışma için oluşturulan bu anket formundan elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. **Anket üzerine herhangi bir özel bilgi (ad, soyad, telefon vb.) YAZMAMANIZ önemle rica olunur.** Araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi için sizlerin değerli görüşlerinize ve anket tam olarak yanıtlamanıza ihtiyaç duyulmaktadır. **Katkılarınız ve değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz.**

Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

Ömer Alper GÜVENEN

#### I.BÖLÜM

- 1.Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
- 2.Yaşınız: ( ) 20 yaş ve altı ( ) 20-29 ( ) 30-39 ( ) 40 yaş ve üstü
- 3.Medeni Durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekâr ( ) Boşanmış
- 4.Eğitim Durumu : ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Üniversite  
( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora
- 5.İş hayatınızdaki toplam çalışma süreniz: ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl  
( ) 16 yıl ve daha üstü
- 6.Şu anki işyerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz: ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl  
( ) 16 + yıl
- 7.Şu anki yöneticinizle kaç yıldır çalışıyorsunuz: ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl  
( ) 16 + yıl
- 8.Çalıştığınız Pozisyon: ( ) Sous Chef ( ) Chef de Partie ( ) Demi Chef 1-2-3  
( ) Komi
- 9.Aylık gelir düzeyiniz: ( ) 1000-1500 ( ) 1500-2000 ( ) 2000-2500  
( ) 2500 ve üstü

#### II.BÖLÜM (Yöneticiye Duyulan Güven)

	Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi ilgili alanlardan birine (x) işareti koyarak belirtiniz. <b>1: Hiç Katılmıyorum, 2: Az Katılıyorum, 3: Orta Düzeyde Katılıyorum</b> <b>4: Çok Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum</b>	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Yöneticimle düşüncelerimi, hislerimi ve ümitlerimi özgürce paylaşabileceğim bir ilişkim vardır.	1	2	3	4	5
2	Beni dinleyeceğini bildiğim için, işimdeki zorluklar hakkında yöneticimle rahatça konuşabilirim.	1	2	3	4	5
3	Yöneticimin başka işletmeye geçmesi durumunda, onunla çalışamayacağım için üzüntü duyarım.	1	2	3	4	5

4	Yöneticimle sorunlarımı paylaştığımda ilgileneneğini ve yapıcı şekilde karşılık vereceğini bilirim.	1	2	3	4	5
5	Yöneticimle birlikte çalıştığımız süre boyunca birbirimize bağlılık hissettiğimizi söyleyebilirim.	1	2	3	4	5
6	Yöneticim işine profesyonel olarak yaklaşan ve kendini işine adanmış biridir.	1	2	3	4	5
7	Yöneticimin geçmişine bakarak yeteneğinden ve iş yapış şekline şüphe duymak için bir neden göremiyorum.	1	2	3	4	5
8	Yöneticimin gereksiz işlerle işimi zorlaştırmayacağını bilirim.	1	2	3	4	5
9	Yöneticimi çok iyi tanımayan insanlar bile ona güven ve saygı duymaktadır.	1	2	3	4	5
10	Yöneticimle daha önce birlikte çalışmış iş arkadaşlarım onun güvenilir olduğunu düşünmektedir.	1	2	3	4	5
11	Yöneticimi yakından tanıyanlar, onun işine bağlı olduğunu ve en iyi performansı ortaya koymak için çalışacağını bilir.	1	2	3	4	5

### III.Bölüm (Örgütsel Bağlılık Ölçeği)

	Lütfen aşağıdaki ifadelerle katılım düzeyinizi ilgili alanlardan birine (x) işareti koyarak belirtiniz.  1: Hiç Katılmıyorum, 2: Az Katılıyorum, 3: Orta Düzeyde Katılıyorum 4: Çok Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni mutlu eder.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3	Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	1	2	3	4	5
4	Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	1	2	3	4	5
5	Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası olarak" görüyorum.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	1	2	3	4	5
7	Şuan kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kurumda çalışıyorum.	1	2	3	4	5
8	İstesem de şuan çalıştığım bu kurumdan ayrılmak çok olur.	1	2	3	4	5
9	Şuan çalıştığım bu kurumdan ayrılacak olsam hayatım sekteye uğrar.	1	2	3	4	5
10	Dışarıdaki iş imkânları az olduğu için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki buradan ayrılmayı düşünemiyorum.	1	2	3	4	5
12	İşimden ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de dışarıda ki iş imkânlarının az olması olabilir.	1	2	3	4	5
13	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
14	Avantajlı olsa da şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
16	Çalıştığım kurum sadakat gösterecek bir kurumdur.	1	2	3	4	5
17	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu an ayrılamam.	1	2	3	4	5
18	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

### IV.Bölüm (İş Tatmini Ölçeği)

	Lütfen aşağıdaki ifadelerle katılım düzeyinizi ilgili alanlardan birine (x) işareti koyarak belirtiniz.  1: Hiç Katılmıyorum, 2: Az Katılıyorum, 3: Orta Düzeyde Katılıyorum 4: Çok Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşimin beni her zaman meşgul etmesinden memnunum.	1	2	3	4	5
2	İşimin tek başıma çalışmama imkân vermesinden memnunum.	1	2	3	4	5
3	İşimin ara sıra değişik şeyler yapabilmeme imkân vermesinden memnunum.	1	2	3	4	5

4	İşimin toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesinden memnunum.	1	2	3	4	5
5	İşimde yöneticimin astlarını idare tarzından memnunum.	1	2	3	4	5
6	İşimde yöneticimin karar vermedeki yeteneğinden memnunum.	1	2	3	4	5
7	İşimde vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olmasından memnunum.	1	2	3	4	5
8	İşimin bana sabit bir iş olanağı sağlamasından memnunum.	1	2	3	4	5
9	İşimde başkaları için bir şeyler yapabilme olanağımın olmasından memnunum.	1	2	3	4	5
10	İşimde kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olmasından memnunum.	1	2	3	4	5
11	İşimde kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olmasından memnunum.	1	2	3	4	5
12	Yaptığım iş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konmasından memnunum.	1	2	3	4	5
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten memnunum.	1	2	3	4	5
14	İşimde terfi olanağının olmasından memnunum.	1	2	3	4	5
15	İşimin kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesinden memnunum.	1	2	3	4	5
16	İşimin kendi yeteneklerimi uygulama şansı vermesinden memnunum.	1	2	3	4	5
17	İşimdeki çalışma şartlarından memnunum.	1	2	3	4	5
18	İşimde çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmalarından memnunum.	1	2	3	4	5
19	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmemden memnunum.	1	2	3	4	5
20	Yaptığım işten duyduğum başarı hissinden memnunum.	1	2	3	4	5