

**T.C.**  
**MUNZUR ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**ÇALIŞANLARIN DEĞERLENDİRMESİYLE OTEL İŞLETMELERİNDE  
ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYİ**

**Yaprak TAŞKAYA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN**  
**Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN**

**TUNCELİ – 2021**

**T.C.**  
**MUNZUR ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞANLARIN DEĞERLENDİRMESİYLE OTEL İŞLETMELERİNDE  
ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYİ**

**Yaprak TAŞKAYA**  
**(19120348)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN**  
**Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN**

**TUNCELİ – 2021**

**T.C.**  
**MUNZUR ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞANLARIN DEĞERLENDİRMESİYLE OTEL İŞLETMELERİNDE**  
**ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYİ**

**Yaprak TAŞKAYA**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

Bu tez 18/06/2021 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından **oybirliği** ile kabul edilmiştir.

| İmza                              | İmza                               | İmza                   |
|-----------------------------------|------------------------------------|------------------------|
| Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Esra<br>PEKER | Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin<br>SEZGİN | Dr. Öğr. Üyesi Gül GÜN |
| (Fırat Üniversitesi)              | (Munzur Üniversitesi)              | (Munzur Üniversitesi)  |
| <b>BAŞKAN</b>                     | <b>DANIŞMAN</b>                    | <b>ÜYE</b>             |

Bu tez, Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmıştır.

Doç. Dr. Murat KORUNUR  
Enstitü Müdürü

**NOT:** Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı “Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu”ndaki hükümlere tabidir.

..../..../2021

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

İmza

Yaprak TAŞKAYA

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, değerli bilgilerini benimle paylaşan, kendisine ne zaman danışsam bana kıymetli zamanını ayırıp sabırla ve büyük bir ilgiyle bana faydalı olabilmek için elinden gelenden fazlasını sunan danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN' e teşekkürü bir borç biliyor ve saygılarımı sunuyorum. Çalışmamda desteğini ve bana olan güvenini benden esirgemeyen aileme sonsuz teşekkürler.

**Yaprak TAŞKAYA**  
**TUNCELİ- 2021**



## İÇİNDEKİLER

|                                                                            |             |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ .....</b>                   | <b>I</b>    |
| <b>TEŞEKKÜR.....</b>                                                       | <b>II</b>   |
| <b>İÇİNDEKİLER.....</b>                                                    | <b>III</b>  |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>                                              | <b>V</b>    |
| <b>TABLolar LİSTESİ .....</b>                                              | <b>VI</b>   |
| <b>KISALTMALAR LİSTESİ .....</b>                                           | <b>VII</b>  |
| <b>ÖZET .....</b>                                                          | <b>VIII</b> |
| <b>ABSTRACT .....</b>                                                      | <b>IX</b>   |
| <b>1. GİRİŞ.....</b>                                                       | <b>1</b>    |
| <b>2. ÖRGÜTSEL GÜVEN .....</b>                                             | <b>3</b>    |
| 2.1. Güven Kavramı .....                                                   | 3           |
| 2.2. Örgütsel Güven Kavramı ve Teorik Çerçeve .....                        | 5           |
| 2.3. Örgütsel Güvenin Göstergeleri.....                                    | 7           |
| 2.3.1. Örgütün amaç ve değerlerini benimseme .....                         | 7           |
| 2.3.2. Örgüt için fedakârlıklarda bulunabilme.....                         | 7           |
| 2.3.3. Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma .....            | 7           |
| 2.4. Örgütsel Güven Boyutları.....                                         | 8           |
| 2.4.1. Yöneticiye duyulan güven .....                                      | 9           |
| 2.4.2. Örgüte duyulan güven .....                                          | 9           |
| 2.4.3. Çalışma arkadaşlarına güven .....                                   | 11          |
| 2.5. Örgütsel Güven Modelleri .....                                        | 13          |
| 2.5.1. Mishra güven modeli .....                                           | 13          |
| 2.5.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd güven modeli .....              | 14          |
| 2.5.3. Bromiley ve Cummings güven modeli.....                              | 15          |
| 2.5.4. Mayer, Davis ve Shoorman'ın güven modeli.....                       | 15          |
| 2.6. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler.....                              | 16          |
| 2.7. Örgütsel Güvenin Önemi ve Yararları.....                              | 17          |
| 2.8. Örgütsel Güvenin Sonuçları .....                                      | 19          |
| 2.9. Alan Yazında Örgütsel Güven Konusu Üzerine Yapılmış Araştırmalar..... | 22          |
| <b>3. GEREÇ VE YÖNTEM .....</b>                                            | <b>26</b>   |
| 3.1. Araştırmanın Amacı, Tipi ve Önemi .....                               | 26          |
| 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....                                 | 27          |
| 3.3. Araştırmanın Yasal İzni ve Etik Kurul Onayı .....                     | 27          |
| 3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı .....                                   | 27          |
| 3.5. Araştırmanın Hipotezleri .....                                        | 28          |
| 3.6. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi .....                          | 29          |
| 3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları .....                                     | 29          |
| <b>4. BULGULAR .....</b>                                                   | <b>30</b>   |
| 4.1. Katılımcıların Demografik Bulguları .....                             | 30          |
| 4.2. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Çarpıklık Basıklık Analizi.....       | 31          |
| 4.3. Güvenilirlik Analizi.....                                             | 32          |
| 4.4. Faktör Analizleri.....                                                | 33          |
| 4.4.1. Örgütsel güven ölçeği faktör analizi.....                           | 34          |
| 4.5. Örgütsel Güven Ölçeğindeki Maddelere İlişkin Ölçek Puanları .....     | 35          |
| 4.5.1. Yöneticiye güven boyutuna ilişkin ölçek puanları .....              | 36          |
| 4.5.2. Çalışma arkadaşlarına güven boyutuna ilişkin ölçek puanları .....   | 37          |
| 4.5.3. Örgüte güven boyutuna ilişkin ölçek puanları.....                   | 37          |

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.6. Örgütsel Güven Ölçeğine Ait Bulgular .....                  | 38        |
| 4.6.1. Cinsiyet değişkeni açısından örgütsel güven.....          | 38        |
| 4.6.2. Medeni durum değişkeni açısından örgütsel güven .....     | 39        |
| 4.6.3. Yaş Değişkeni açısından örgütsel güven .....              | 40        |
| 4.6.4. Eğitim düzeyi açısından örgütsel güven.....               | 41        |
| 4.6.5. Çalışılan birim açısından örgütsel güven .....            | 42        |
| 4.6.6. Gelir durumu açısından örgütsel güven.....                | 44        |
| 4.6.7. Sektördeki çalışma süresi açısından örgütsel güven.....   | 45        |
| 4.6.8. İşletmedeki çalışma süresi açısından örgütsel güven ..... | 46        |
| 4.7. Korelasyon Analizi .....                                    | 47        |
| <b>5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>                       | <b>49</b> |
| <b>6. KAYNAKÇA.....</b>                                          | <b>53</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ</b>                                                  |           |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 2.1.Shockley-Zalabak ve Ellis'in örgütsel güven modeli..... | 14 |
| Şekil 2.2. Mayer, Davis ve Shoorman'ın güven modeli.....          | 15 |





## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 2.1.</b> Güvenle ilgili tanımların kronolojisi .....                                                                            | 4  |
| <b>Tablo 2.2.</b> Mishra güven modeli boyutları.....                                                                                     | 13 |
| <b>Tablo 2.3.</b> Örgütsel güvenin sonuçları.....                                                                                        | 21 |
| <b>Tablo 3.1.</b> Araştırmanın yapıldığı otel işletmelerindeki çalışan sayıları.....                                                     | 26 |
| <b>Tablo 4.1.</b> Demografik özelliklerin analizi.....                                                                                   | 29 |
| <b>Tablo 4.2.</b> Çalışılan iş ile ilgili analizler.....                                                                                 | 30 |
| <b>Tablo 4.3.</b> Örgütsel güven ölçeğine ilişkin çarpıklık basıklık analizi.....                                                        | 31 |
| <b>Tablo 4.4.</b> Ölçeğin güvenilirlik değeri.....                                                                                       | 32 |
| <b>Tablo 4.5.</b> Örgütsel güven ölçeğine ilişkin KMO örneklem yeterliliği ölçüm analizi ve Barlett testi sonuçları.....                 | 33 |
| <b>Tablo 4.6.</b> Örgütsel güven ölçeğine ilişkin sorularının faktör analizi.....                                                        | 34 |
| <b>Tablo 4.7.</b> Çalışanların değerlendirmesi ile örgütsel güven ölçeği toplam ve alt boyut puan ortalamaları.....                      | 35 |
| <b>Tablo 4.8.</b> Yöneticiye güven boyutundaki maddelere ilişkin ölçek puanları.....                                                     | 35 |
| <b>Tablo 4.9.</b> Çalışma arkadaşlarına güven boyutundaki maddelere ilişkin ölçek puanları...                                            | 36 |
| <b>Tablo 4.10.</b> Örgüte güven boyutundaki maddelere ilişkin ölçek puanları.....                                                        | 37 |
| <b>Tablo 4.11.</b> Çalışanların örgütsel güven ve alt boyut puanlarının cinsiyete göre dağılımı.....                                     | 38 |
| <b>Tablo 4.12.</b> Çalışanların örgütsel güven ve alt boyut puanlarının medeni duruma göre dağılımı.....                                 | 39 |
| <b>Tablo 4.13.</b> Çalışanların örgütsel güven ve alt boyut puanlarının yaşa göre dağılımı.....                                          | 40 |
| <b>Tablo 4.14.</b> Çalışanların örgütsel güven ve alt boyut puanlarının eğitim düzeyine göre dağılımı.....                               | 41 |
| <b>Tablo 4.15.</b> Çalışanların örgütsel güven ve alt boyut puanlarının çalışılan birime göre dağılımı.....                              | 42 |
| <b>Tablo 4.16.</b> Çalışanların örgütsel güven ve alt boyut puanlarının gelir durumuna göre dağılımı.....                                | 43 |
| <b>Tablo 4.17.</b> Çalışanların örgütsel güven ve alt boyut puanlarının sektördeki çalışma süresine göre dağılımı.....                   | 44 |
| <b>Tablo 4.18.</b> Çalışanların örgütsel güven ve alt boyut puanlarının işletmelerindeki çalışma süresine göre dağılımı.....             | 45 |
| <b>Tablo 4.19.</b> Çalışanların değerlendirmesi ile örgütsel güven ölçeği toplam ve alt boyut puanları arasındaki ilişkinin analizi..... | 47 |

## KISALTMALAR LİSTESİ

|              |                                           |
|--------------|-------------------------------------------|
| <b>ANOVA</b> | :Tek yönlü varyans analizi                |
| <b>KMO</b>   | :Kaiser-Meyer-Olkin katsayısı             |
| <b>LMX</b>   | :Lider-üye değişimi teorisi               |
| <b>SPSS</b>  | :Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı |



## ÖZET

Turizm endüstrisi emek-yoğun yapıda ve genellikle hizmet üretilip hizmet sunulan bir endüstridir. Bu sebeple turizm işletmelerinin karlılığı açısından insan faktörü çok önemli bir rol oynamaktadır. İşletmeler amaç ve hedeflerine ancak çalışanların başarısı ile ulaşabilirler. Çalışanlar ise güven duyduğu ve yüksek düzeyde tatmin sağladığı örgütlerdeverimli olabilirler. Bu çalışma,otel işletmelerinde görev yapan çalışanların örgütsel güven düzeylerinin, demografik özelliklerle farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç. çerçevesinde, Elazığ ve Tunceli ilinde faaliyet gösteren 4 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 320 kişi üzerinde bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir.Anket tekniği ile toplanan araştırma verileri, istatistik paket programları aracılığıyla analize tabi tutulmuştur.Veriler, bilgi formu ve örgütsel güven ölçeği ile toplanmış yüzdeler, Bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testleri ile analiz edilmiştir.Araştırmada yaşa,eğitim düzeyine, çalışılan birime ve gelir durumuna göre örgütsel güven ve alt boyutlarının farklılaşmadığı belirlenmiştir. Buna karşın araştırmada, örgütsel güven düzeyinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada, çalışanların örgütsel güven düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel güven, otel işletmeleri, otel çalışanları

## **ABSTRACT**

### **Organizational Trust Level In Hotel Operations By Employees' Evaluation**

The tourism industry is a labor-intensive and generally service-produced industry. For this reason, the human factor plays a very important role in the profitability of tourism enterprises. Businesses can achieve their goals and objectives only with the success of their employees. Employees, on the other hand, can be productive in organizations that they trust and provide a high level of satisfaction. This study aims to determine whether the organizational trust levels of employees working in hotel businesses differ with demographic characteristics. For this purpose, a survey work was conducted on 320 people working in 4-star hotel enterprises operating in Elazığ and Tunceli province. Research data collected by the survey technique were analyzed through statistical package programs. The data were analyzed with percentage collected with information form and organizational trust scale, independent sample t-test and one-way analysis of variance (ANOVA) tests. In the study, it was determined that organizational trust and its sub-dimensions did not differ according to age, education level, department and income rate. On the other hand, in the study, it was concluded that the level of organizational trust differed significantly according to the gender variable. In the study, it was also determined that the organizational trust levels of the employees were high.

**Keywords:** Organizational trust, hotel enterprises, hotel

## 1. GİRİŞ

Çağımızın önemli gerçeklerinden biri globalizasyondur (küreselleşme). Örgütler küresel dünyada uluslararası rekabete maruz kalmaktadır. Bu yüksek düzeyde ki rekabet örgütlerin başarılı olmasını zorunlu ve elzem kılmaktadır. Bu noktada örgütte çalışanların kurumsal yapıya duyduğu güven, başarı, verimlilik ve etkinlik için kilit rol oynamaktadır. Örgütler hedeflerini gerçekleştirebilmek için birlik ve bütünlük içinde takım çalışması yapmayı hayati bir önemde görmektedir. Birlik içinde hareket etmenin olmazsa olmazı ise örgütsel güvendir. Güven en yalın haliyle içerisinde dürüstlük ve doğruluk barındırır. Güven uzun zaman isteyen ve karşılıklı ilişkiler sonucu ortaya çıkan bir olgudur. Bu aşamada örgüt içi faaliyetler de önem kazanmaktadır (Çankır ve Yener, 2017: 45).

Güvenin örgütler açısından önemi, insan davranışlarının öngörülemez ve kestirilemez olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda güven, hem bireyin özgün ilişkilerinde hem de çalışma hayatının içinde kurumsal ilişkilerinde önemli bir unsurdur. Bu kavram taraflar arasındaki ilişkiyi birçok açıdan etkileyen önemli bir olgudur:

- Bilginin en doğru şekilde paylaşılması,
- İletişimin etkinliği,
- Problem çözümü,
- Yetki devri,
- Sorumluluk paylaşımı,
- Ortak amaçlara ulaşılması gibi.

Bunlarla birlikte güven duygusu, gelecek belirsizliğinin azaltılması, politik ve pragmatist davranışların engellenmesi, örgüt içinde bürokrasinin azaltılması etkin ve uyumlu çalışma ortamının oluşmasını sağlar (Erkutlu, 2015: 51-52).

Özellikle turizm sektörü son zamanlarda hem ülkemizde hem de dünya genelinde büyük bir gelişim göstermiştir. Ekonominin gelişmesinde de son derece büyük bir rol oynayan turizm, devletlerin büyük ekonomik gelirlerini sağlamaktadır. Bacasız sanayi olarak ifade edilen turizm döviz girişi, istihdam, yatırım ve üretime yön vermektedir. Ayrıca turizm sektöründe faaliyet gösteren otellerin üretmiş olduğu hizmet, işgörenlerin ve müşterilerin etkileşimi sonucunda ortaya çıkan bir üründür. Bu açıdan bakıldığında işgörenlerin gösterecekleri performans ile onların içerisinde bulundukları olumlu veya olumsuz örgüt ortamı arasında doğal bir ilişki olduğu açıktır. Dolayısıyla işgörenlerin içinde yer aldıkları kurum ve burada birlikte çalıştıkları hiyerarşinin farklı kademelerinden

insanlara olan güvenini ifade eden kavram kaçınılmaz bir şekilde işletmeler tarafından arzu edilen bir durumdur.

Günümüzde iletişim ve teknoloji alanında çeşitli gelişmelerin ve değişmelerin yaşanması ile birlikte turizmde büyük gelişme meydana gelmiştir. Bu doğrultuda insanların seyahat etme oranları çok daha yükselmiştir. Bu doğrultuda sürekli seyahat eden turistlerin artan konaklama ihtiyaçları da oteller aracılığı ile karşılanmaktadır. Bu kapsamda oteller birbirinden farklı özellikleri ile müşterilerine hizmet vermektedir. Oteller hizmetlerini en iyi şekilde verebilmek için başta örgütsel güven ve müşteri memnuniyeti gibi unsurlara dikkat etmektedir.

İşletmeler de çalışan bireyler çeşitli şeylere ihtiyaç duymaktadır. Çalışanlar sadece rasyonel kurallardan oluşan makineler değildir. Bu nedenle bünyelerinde çeşitli ihtiyaçları ve beklentileri barındıran bu sosyal varlıklara hayatlarının her alanında motivasyon ve güven aşılanması gerekir.

Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için iş doyumu, iş motivasyonu, iş performansı gibi unsurların dikkate alınması gerekir. Literatür incelendiğinde çalışanların performansını etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Söz konusu faktörlerden bir tanesi de örgütsel güvendir.

Son zamanlarda iş hayatında meydana gelen çeşitli problemlerin karşılanmaması ve çalışanların iş yerlerinden memnun olmaması güven problemi ile ilgilidir. Çalışanların işlerinden memnun kalabilmeleri ve süreklilik esasına dayalı bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için iş yerlerine güven duymaları gerekmektedir.

Bu bağlamda, otel çalışanlarının örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesine ve örgütsel güven düzeylerinin demografik özellikleri ile farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesine yönelik yapılan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde ‘‘örgütsel güven’’ kavramlarının teorik alt yapısının ortaya konularak özetlenecektir. İkinci bölümde araştırmanın amacı, tipi ve önemi, kısıtları açıklandıktan sonra, yöntemi, evreni ve örnekleme, hipotezleri ile verilerin toplanması ve çalışmada kullanılan istatistikî yöntemler üzerinde durulacaktır. Araştırmanın üçüncü bölümünde öncelikle betimsel istatistikler incelenecektir. Ardından araştırma hipotezlerinin testi için kullanılan normallik testi, güvenilirlik, korelasyon testleri, bağımsız t testleri, varyans-ANOVA testleri, açıklayıcı faktör analizleri yapılacaktır. Araştırmanın son bölümü olan dördüncü bölümde ise çalışmanın sonuçlarına yer verilecek ve öneriler aktarılacaktır.

## **2. ÖRGÜTSEL GÜVEN**

### **2.1. Güven Kavramı**

Günümüzde iş dünyası sürekli bir gelişim içinde olmasına rağmen güven, vazgeçilmez bir gereklilik haline gelmiştir. Olumsuz ekonomik koşullar bununla ilişkili olarak artan rekabet durumu bu kavrama verilen önemi arttırmıştır (Şakar, 2010: 21).

Sosyal bilimlerdeki birçok kavram gibi güven kavramının da birbirinden farklı birçok tanımı vardır. Alan yazında önde gelen bazı araştırmacıların açıklamaları aşağıda sunulmuştur.

Güven kelime anlamı olarak Türk Dil Kurumu'na göre ‘‘korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat’’tır (TDK, 2020).Lewis ve Weigert (1985: 971) ise güveni; örgütsel faaliyetlerde görev duygusu ve yetenekler çerçevesinde eyleme geçen bireylerin sorumlulukları doğrultusunda sosyal arzulanırlık çerçevesindeki edimlerinin yarattığı beklenti ile aldıkları riskler olarak belirtmiştir. Benzer bir tanımlama ile Robinson (1996: 576), güveni bir varsayım üzerinden tanımlamıştır. Ona göre bireyin gelecekte, diğer bir bireyden olumlu, yararlı veya en azından zararlı olmayan eylemler göstereceği beklentisidir.

Güven için birçok tanım geliştirilmiştir. Bu tanımlardan bazıları aşağıda Tablo 2.1’de gösterilmektedir.

**Tablo 2.1.** Güvenle ilgili tanımların kronolojisi (Aydın, 2017: 11)

| <b>Yazar</b>                               | <b>Tanım</b>                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rotter (1967)                              | Kişiler arası güven, diğer insanların sözlü ve yazılı olarak ilettikleri vaatlere bireyin saygı göstereceği beklentisidir.                                     |
| Zand (1972)                                | Bireyin belirsiz olayların sonucunda diğer bireylerin eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, faydacı beklentiye dayanan karardır. |
| Meeker (1983)                              | Karşı taraftan işbirlikçi davranış şekli beklentisidir.                                                                                                        |
| Butler ve Cantrell (1984)                  | Diğerlerinin davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklentidir.                                                              |
| Rempel ve Holmes (1986)                    | Tahmin, itimat ve kabul edilebilirlik eşit oranda önemlidir.                                                                                                   |
| Gambetta (1988)                            | Bir ekonomik ajanın diğer aktörlere dönük fayda sağlayan ya da zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığıdır.                                 |
| Butler (1991)                              | Bir diğer tarafa zarar vermeme konusunda verilen sözdür.                                                                                                       |
| Mayer, Davis ve Schoorman (1995)           | Eylem karşısında taraflardan birinin bir diğerine karşı etkiye bulunmama (savunmasız) kalmayı tercih etmesidir.                                                |
| McAllister (1995)                          | Kişinin diğer kişilerin sözlerine ve faaliyetlerine duyduğu inançtır.                                                                                          |
| Zaheer, McEvily ve Perrone (1998)          | Karşı tarafın, yüklendiği sorumlulukları vaat ettiği şekilde yerine getireceğine, çıkar çatışması durumlarında adilane davranacağı beklentisidir.              |
| Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000) | Karşı tarafın açık, ilgili ve talebi karşılayabilecek düzeyde olması ve hedefler, değerler, norm ve inançlar açısından özdeşim kurabilmesidir.                 |

Güven kavramı genel olarak bireylerin farklı kişilere olan inancı olarak ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra güven kavramı bir şeye itimat etmek olarak da tanımlanmaktadır. Güven sözcüğünü etimolojik açıdan inceleyecek olursak, iman, sadakat ve sırdaşlık ile inanç arasında bağlar olduğu çarpıcı biçimde göze çarpmaktadır. Bununla beraber modernist dönem başladığından günümüze kadar güven risk azaltan bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Bu dönem Tanrısal inançların etkisiyle güven kavramının teolojik ve politik ele alındığı günlere kadar uzatılır. Hatta bir rasyonel hesaplama ürünü olarak algılanmakta güven duygusunun bir ana bileşeni gibi ele alınan “güvenen kişiyi bir tür savunmasızlık ve bağımlılık durumuna sokma” olgusu bir kenara bırakılabilmektedir (Lewis ve Weigert, 1985).



Bhattacharya, Devinney ve Pillutla (1998: 462) yaptığı çalışmada alan yazında kendi dönemlerine kadar yapılan tanımların ortak noktalarını şu şekilde özetlemiştir (akt: Özmen, 2012: 7):

- Güven, belirsizliklerin hakim olduğu durumlar içinde karakterize edilmiştir.
- Güven hata ihtimalleri ortaya çıkmadan gerçeklemeyen bir beklentidir.
- Güven derecesi istatistiksel olarak beklentinin büyüklüğü ile ilişkilidir.
- Güvenin gücü, özgüvenle doğru orantılıdır.
- Güven duygusunda karşılıklık esastır.
- Güven menfaatlerle sonuçlanır.

## **2.2. Örgütsel Güven Kavramı ve Teorik Çerçeve**

Güven kavramı örgütsel davranış açısından değerlendirildiğinde işletmeler açısından dikkate alınması gereken bir konu olduğu görülmektedir. Çünkü örgütsel güven, değişken iş ve çalışma şartlarında örgütün başarıya ulaşmasının önemli bir ön koşulu kabul edilmektedir (Fard, Rajabzadeh ve Hasiri, 2010). Örgütsel güven, kurumsal ilişkiler bağlamında ortaya çıkar. Bireysel olmayan niteliktedir (Büte, 2011: 175).

Özler ve Yıldırım'a göre (2015: 165) örgütsel güven, bir örgütte çalışan insanların emniyette olduklarını ve destek bulabileceklerini hissetmeleridir. Çubukçu ve Tarakçıoğlu (2010: 59) bu kavramı, bir örgüt mensubunun haklarının yenmeyeceğini, örgütsel uygulamalarda etik dışılıkla karşılaşmayacaklarına inanmaları olarak betimlemiştir. Mishra ve Morrissey (1990) örgütsel güveni, çalışanın örgütün kendilerine sağladığı desteğe ilişkin algıları, yöneticinin doğru sözlü olacağı ve verdiği sözü tutacağına olan inancı olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel güven hem kısa hem de uzun vadeli geleceğe ve işletmede ki yöneticilere, kuruma güvenmek anlamına gelir. Sonuçta bir çalışan müdürü veya ekibinden memnun değilse bir yıl dahi dayanamayabilir. Ancak organizasyonun kendisine güvenmiyorsa bu süre çok daha kısa olacaktır (Cengiz, 2002). Bu doğrultuda bireyler örgütte bulundukları süre zarfında azami çabayı göstermeyeceklerdir. Çalışan deneyiminin tüm yönlerine olan güveni artırmak için ne kadar çok şey yapabilirseniz, kuruluşunuz o kadar sıkı sıkıya bağlı olacaktır (Fukuyama, 1996).

Güvenin ortaya çıkış şekillerine bakıldığında; bilgiye dayalı güven, özdeşleşmeye dayalı vehesaba dayalı güven güven olmak üzere üç farklı güven kaynağına vurgu

yapılmaktadır. Hesaba dayalı güvende, kişiler rasyonel ve ekonomik çıkarlarını korumak ve geliştirmek, bu açılardan zarara uğramamak için güven duygusuna eğilim gösterirler (Jeon, 2009: 37). Hesaba dayalı güvende kişiler, güvenmenin kendilerine sağladığı kazançlara, güvenlerinin boşa çıkması durumunda uğrayacakları hayal kırıklığı ve kayıplara, sosyal değişimin sağladığı denge unsurunun güveni tüm taraflar açısından gerekli kıldığına ilişkin inançlarına dayanarak karşılarındaki grup ve kişilere güvenmeyi seçerler (Gillespie ve Mann, 2004). Bilgiye dayalı güven gerçek güvenin başladığı basamak olarak görülmektedir. Eğer, tecrübeyle elde edilen bilgiler beklentiyi karşılırsa güven, daha güçlü bir biçimde gelişir. Bu durumdaki bir güven ilişkisi, korkudan ziyade tarafların bilgiye dayalı bir tür güven ilişkisini içermektedir. Bu nedenle bilgiye dayalı güven, her bir tarafın başkalarının davranışlarını doğru tahmin etmesi konusunda yeterli bilgiye sahip olması durumu şeklinde açıklanmaktadır. Dolayısıyla bilgiye dayalı güvende taraflar birbirlerine nasıldavranacaklarını bilmektedirler ve güven de bu noktada başlamaktadır. Bilgiye dayalı güven ise, kişinin muhatabı olduğu diğer kişilerle geçirdiği zaman ve paylaşımları sonucunda, onlarla ilgili bilgilere sahip olmasıyla oluşmaya başlayan güveni ifade etmektedir (Özdere, 2015). Özdeşleşmeye dayalı güvende ise, kişi karşılarındaki kişilerle kurduğu çift yönlü ilişkilerin gelişmesi sonucunda, o kişileri kabullenmeye başlamasıyla oluşan güven duygusu olarak ifade edilmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996: 122).

Şakar'ın (2010: 27) aktardığına göre: Mishra (1996) örgütsel güven kavramını birkaç noktaya temas ederek daha açık ve anlaşılır hale getirmiştir.

- Örgütsel güven birden çok katmana sahiptir. Örgütte birden fazla etkileşim ile ortaya çıkar.
- Örgütsel güven, örgütsel kültürle doğrudan ilişkilidir.
- Doğru iletişim tarzı örgütsel güvenin temelidir. Güvenilir ve doğru bilgiye erişim tam zamanında ve yerinde bilgilendirme ile mümkündür.
- Örgütsel güven dinamiklidir. Başlama, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarından oluşur ve sürekli değişim halindedir.
- Örgütsel güven algısı bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutların etkileşimiyle oluşur.

Örgütsel güven kavramı zor ve çok çeşitli tanımlara, katkıda bulunan faktörlere ve koşullara tabidir. Kültür veya iklim gibi diğer örgütsel yapılarda olduğu gibi örgütsel güveni doğrudan ölçmek mümkün değildir. Bunun yerine, deneyimlerine dayanarak hatırlanan durumlar ve bağlamlar hakkında farklı görüşlere sahip olacak olan organizasyon içindeki bireylerin algılarına güvenmek çok daha doğru olacaktır. Bu görüşler önemli

ölçüde varyans olarak temsil edilirken, ortalama ölçü bir bütün olarak organizasyon için tanımlayıcı bir istatistik olarak kabul edilir. Önde gelen yazarlar arasında bireysel veya örgütsel güvenin tek bir tanımı konusunda ortak bir anlaşmaya varılmamıştır (Kurstedt, 2002).

### **2.3. Örgütsel Güvenin Göstergeleri**

Örgütsel güven kavramının çeşitli özelliklerinden bahsetmek gerekir. Söz konusu özellikler aşağıda alt başlıklar halinde aktarılmaktadır.

#### **2.3.1. Örgütün amaç ve değerlerini benimseme**

Çalışanların örgütün temel amaç ve değerlerini benimsemesi ve tüm çalışmalarını bunun üzerine gerçekleştirmesi önemli bir örgütsel güven belirtisidir. Örgütsel güvenin kazanıldığı işletmeler de çalışanlar kendilerini o işletmeye ait hissederek işletmeyi benimseyebilmektedir (Axelrod,1984).

#### **2.3.2. Örgüt için fedakârlıklarda bulunabilme**

Örgüt için fedakârlıklarda bulunabilme örgütsel güvenin bir diğer önemli göstergesidir. Örneğin, işletmenin maddi olarak zor durumdan geçtiği bir dönemde çalışanın maaşının bir kısmından feragat edebilmesi önemli bir fedakârlıktır. Bu da tamamen çalışan ile örgüt arasındaki güven ilişkisinden kaynaklanmaktadır.

#### **2.3.3. Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma**

Örgütsel güvenin bir başka göstergesi çalışanın örgütte çalışmaya devam edebilmek için bir istek duyması ve bu isteği gerçekleştirmek için çok daha fazla çaba göstermesidir. Çalışan, işini kaybetmek istemediği için çalışmalarını çok daha verimli bir şekilde sürdürebilmektedir (Axelrod,1984).

Güven, örgütte işbirliği için gerekli bir öncül olarak kabul edilir (Axelrod,1984) ve uzun vadeli ilişkiler için hayati önem taşıyan yapıcı ve işbirlikçi davranışlara yol açar

(Barney, 1981; Morgan ve Hunt 1994). Güven, hem proje ekipleri hem de stratejik ittifakları ve Ar-Ge ortaklıkları ile ilgili ilgilidir.

İş bağlamında, güvenin oluşması ve gelişmesi için hem yetkinlik hem de iyi niyet göstergesinin gerekli olduğuna inanılmaktadır (Blomqvist, 1997). İlgili yetkinlik iş bağlamının profesyonel ilişkilerine güvenmek için gerekli bir öncül ve temeldir. Özellikle potansiyel ortakların teknolojik bilgi ve yetkinliklere sahip olduğu varsayılan teknoloji ortaklığında öne çıkmaktadır. Güvenen tarafın potansiyel olarak savunmasız bir pozisyonu (içsel risk) kabul edebilmesi için iyi niyet işaretleri (ahlaki sorumluluk ve diğerine karşı olumlu niyetler) de gereklidir. Olumlu niyetler, bir ortağın işbirliği ve proaktif davranışının belirtileri olarak ortaya çıkar.

Bidault ve Jarillo (1997), tarafından gerçek davranışlara güvenmek için üçüncü bir boyut eklenmiştir. İyi niyet güvenin boyutu olup diğer kişilere karşı olumlu niyetleri içerir. Ancak ilişki geliştikçe gerçek davranış, örneğin mütevellinin olumlu niyetleri yerine getirmesi, güvenilirliği artırır. İlk toplantılarda davranışsal boyut, işaret ve işaretlerde, örneğin hangi bilginin ortaya çıktığı ve hangi şekilde ortaya çıktığı gibi mevcuttur. Ortaklık sürecinde (zaman içinde) gerçek davranış, örneğin tutulan sözler daha görünür hale gelir ve değerlendirilmesi daha kolaydır. Güvenin rolü oldukça kapsamlı ve farklı bağlamlarda incelenmiştir.

Psikologlar ve sosyo-psikologlar kişisel güvenin gelişimi incelenmişlerdir (Deutch, 1958). Örgütsel güvenin gelişimi üzerine çok daha az çalışıldığı anlaşılmıştır. Anthony Giddens (1984) yapı teorisi ve Jones ve George'un (1998) güvenini deneyimlemek için bir model üzerine inşa ediyoruz. Sosyal değişim teorisine göre bilgi, tavsiye, sosyal destek ve tanıma, tekrarlanan etkileşimler ve karşılıklılık ile oluşturulan güven oluşturmada önemli araçlardır.

## **2.4. Örgütsel Güven Boyutları**

Özgüvene dair alan yazın incelendiğinde, üç alt boyutlu yapının genel geçer bir hal aldığı görülmektedir; lider/yöneticiye duyulan güven, kurum/örgüte duyulan güven ve çalışma arkadaşlarına duyulan güven.

#### **2.4.1. Yöneticiye duyulan güven**

Bir örgütte bağlı bulunan yöneticiye güven, kişilerarası arası güven kapsamında ele alınabilir. Bu durumda çalışanlar ve yöneticisi arasındaki güven duygusu, yöneticinin tutum ve davranışlarının etik ve adaletli olmasıyla biçimlenmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 47). Mayer vd. (1995) yöneticiye duyulan güveni, yöneticinin eylemlerinin sonuçlarının öneminin farkındalığı içerisinde duyarlı davranması olarak tanımlamıştır (Arslantaş ve Dursun, 2008:114).

Yöneticiye güven, örgütsel politikaları, süreçleri ve programları yansıttığı için diğer referanslara olan güvenden farklıdır (McCauley ve Kuhnert, 1992). İlişkiselden daha kurumsal bir yapıya sahiptir. Bilim adamları da yönetime olan güvene değer vermektedir. Z tipi kuruluşlarda güvenin yüksek düzeyde bağlılık, sadakat ve üretkenliğin ana belirleyicisi olduğunu düşünülmektedir. Son ampirik bulgular, yönetime olan güvenin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu da göstermektedir (Tan ve Tan, 2000).

Salt yöneticiye duyulan güven değil aynı zamanda yönetimin adil olduğu hissini yaşanması iş doyumunu belirleyen önemli bir faktördür. Güven, yönetici ve ona bağlı çalışan arasındaki en büyük etkileşim kaynağıdır ve örgütsel platformda son derece önemlidir. Bu ikili arasındaki güvenin gelişimini başlatan temel adım yönetici davranışıdır. Bir başka deyişle güven sürecini başlatmak yöneticinin sorumluluğundadır (Tüzün, 2006: 34).

Sonuç olarak yöneticilerin bazı kişilik özellikleri örgütsel platformdaki güvenin ortaya çıkmasını büyük ölçüde etkilemektedir. Bunlar arasında yöneticilerin güvene yönelik eğilimleri, yetenekleri, bilgi düzeyleri, eylem becerileri, verimlilikleri, onama örgütteki diğer bireylerin refahını sağlama gibi ilkelere sahip olmaları sayılabilir. (Terekli, 2010: 38).

#### **2.4.2. Örgüte duyulan güven**

Çalışan ile yönetici arasındaki etkileşim işletmeler açısından hayati bir öneme sahiptir. Çalışan ile yönetici arasındaki bu etkileşimi kritik kılan durum, çalışanın örgütü temsil eden olarak gördüğü yöneticiye duyduğu güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir. Bu noktada ortaya çıkan ve bireysel güvenin örgütsel güvene

dönüşmesinde ana eksenini oluşturan örgütsel güven, çalışanların kurumsal işleyişin sağlam bir zemine oturduğuna, adil işlediğine ve kendilerine yönelik tasarrufların samimiyet dâhilinde oluşacağına dair inancını içermektedir (Akmaz, 2016: 34).

Örgüte güvenin önemi, yönetim literatüründe, özellikle liderlik çalışmalarında kapsamlı bir şekilde araştırılmıştır. Lider-üye değişimi (LMX) teorisi, güvenin, lider ve astlar arasındaki ilişkinin kalitesini yansıtan temel göstergelerden biri olduğunu ve bu da çeşitli iş tutumları ve performans ölçümleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu düşünmektedir (Graen ve Uhl-Bien 1995; Liden ve ark., 1993). LMX teorisinin dışında, birçok liderlik bilimcisi, güvenin etkili liderliğin temeli olduğunu düşünmektedir. Denetçilere olan güvenin hem çalışan memnuniyetini hem de bağlılığını artıracaklarını varsayılmaktadır.

Örgüte güven duygusunun yüksek olduğu kurumlarda, moral ve motivasyonun yükseldiği, işbirliğinin arttığı, işten ayrılma niyetinin ve işe devamsızlığın azaldığı, örgüt üyeleri arasındaki çatışmaların azaldığı öne sürülmektedir (Callaway, 2006: 43). İslamoğlu vd. (2007: 57), işgörenlerin örgüte güvenmeleri için bazı faktörlerin söz konusu olduğunu ifade etmişlerdir. Bu faktörler; işgörelere saygılı ve ilgili olmak, bağlılık yaratmak, işe alım ve performans değerlendirme süreçlerinde objektif olmak, adil ve dürüst bir ortam oluşturmak, pozitif imaj oluşturmak gibi faktörlerdir.

Örgütte bulunanların beklenmedik bir durumla karşılaştıklarında örgütün söylemlerini yerine getireceğine güveni belirtmektedir. Bunun yanı sıra örgüte güvenin sağlanabilmesi için örgütün bir parçası olan herkesin ve her kademenin yeterliliği kabul edilmiş olmalıdır. Örgütsel güven, roller, ilişkiler deneyimler ve örgütsel bağlılıklara da dayanmaktadır. Bu nedenle tüm bu unsurlara karşın bir takım beklentiler söz konusudur (Huff ve Kelley, 2003: 81).

Sonuç olarak, örgütsel iklimin güven temelli oluşmasını sağlamak için yapılabilecekler şöyle sıralanabilir. Örgüt üyeleri arasında iletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi sağlanmalıdır. Yöneticiler örgütsel yapıda verdikleri sözleri yerine getirmede özen göstermeleri gerekir. Başta atamalar, ödöl sistemleri ve terfi gibi insan kaynakları uygulamaları olmak üzere örgütsel uygulamaların adil olmasının sağlanması gerekir. Çalışanların kararlara katılımlarının sağlanması gerekir. Bütün bunlarla birlikte genel olarak etik değerlere önem verilmesi çok elzemdir (Bozkurt Yıldırım, 2014: 37).

### 2.4.3. Çalışma arkadaşlarına güven

Bu güven türünde kişiler arası bir güven söz konusudur. Örgütte bulunan kişilerin diğer arkadaşlarına güvenmeleri için öncelikle onların iyi niyetli olduklarına kanaat getirmeleri gerekmektedir (Özkan, 2017: 46). İş arkadaşlarına olan güvenin dikkat çekmesinin bir nedeni, 1990'ların başında çalışma ekibinin ortaya çıkması gibi çalışma ortamlarının yaygın dönüşümüdür. Bu değişiklik, örgütsel hedeflere ulaşmak için karşılıklı bağımlılık ve işbirliği çağrısında bulunmuştur. Meslektaşlar arasında inşa edilen güven, gruplar içinde bilgi paylaşımını kolaylaştırarak bireysel motivasyonu ortak çaba ile hizalayarak problem çözme kapasitesini artırır (Dirks, 1999). Grup üyeleri arasındaki güven, kişilerarası yardım davranışlarını da geliştirir. Sonuç olarak, güven, grup üyelerinin birlikte çalışma yeteneğini artırır ve bu da takım performansını artırır (Larson ve LaFasto, 1989).

Ekip güveni, özünde, genelleştirilmiş güvenilirlik beklentilerini ve tüm üyelere karşı savunmasızlığı kabul etme istekliliğini içeren kolektif bir olgudur. Ekip güven literatürü, iç güvene odaklanır: üyelerin ekipteki meslektaşları hakkında sahip oldukları kolektif güven ve karşılıklı güven: bir takımın başka bir takıma duyduğu kolektif güven olarak ifade edilir (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Takımlar, ortak bir amaç için birlikte çalışan birbirine bağlı bireylerin sosyal sistemlerinden oluşur, bu nedenle doğaları gereği çok düzeylidirler. Güçlü bağları olan ekipler, bu kadar güçlü bağları olmayan ekiplere göre daha fazla paylaşılan güven algısına sahiptir çünkü daha sık etkileşime giren üyeler daha duygusal olarak bağlı ve uyumludur. Dahası, güçlü ve yoğun bağlara sahip ekip de hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşır ve üyelerin bir arada kalma olasılığı daha yüksektir. Bu nedenle, güven gelişiminin önündeki bazı engelleri azaltmak için, kuruluşların ekip üyelerini dikkatlice seçerek benzerlik algılarını artırmaları gerekir. Örneğin, kuruluşlar, kuruluşta benzer hiyerarşik düzeydeki pozisyonları işgal eden veya daha önce birlikte çalışma konusunda başarılı deneyimler yaşamış üyeleri seçebilir (Balay, 2000).

Son araştırmalar, ekip güveninin ekip performansını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Ekip içi güvenin, ekip memnuniyeti ve bağlılığı, bilgi paylaşımı ve alışverişi, ekip öğrenimi ve ekip OCB gibi ekip etkinliği sonuçlarını artırdığı bulunmuştur. Ekip içi güven, çatışmaların yönetimi ve çözümünde önemli bir rol oynar. Ekipler arası güvenin, kaynakları ve bilgi alışverişini ve ekip yeniliğini artırdığı görülmüştür. Bununla birlikte,

takıma güven son derece önemlidir çünkü öğrenmeye neden olan bir psikolojik güvenlik ortamı geliştirir (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Güven ile algılanan güvenilirlik, güven eğilimi, risk alma davranışı ve güvensizlik gibi diğer yapılar arasında kritik farklar olduğunu bilmek önemlidir. Birincisi, algılanan güvenilirlik, olumlu beklentilere yol açan özellikleri ifade eder ve üç boyutta oluşur: yetenek, iyilik ve dürüstlük. Bu boyutların güven ile doğrudan ve benzersiz bir ilişkisi vardır. İkinci olarak, güven eğiliminin güven üzerinde doğrudan bir etkisi vardır ve bir tarafın diğerine güvenme olasılığını etkileyen istikrarlı bir eğilim olarak görülür (Balay, 2000). Güven eğilimi, yeni örgütsel ilişkiler oluşturma yanı sıra yeni kişilerarası ilişkilerin geliştirilmesinde de önemlidir. Üçüncüsü, risk almak, güvenin bir sonucudur. Güven genellikle risk alma davranışına yol açsa da güven risk alma değildir, daha ziyade risk alma istekliliğidir. Son olarak, güvensizlik, önleyici ve savunma önlemlerinin alınmasını sağlayacak istenmeyen davranışların olası oluşumuna odaklanır. Bununla birlikte, güven ve güvensizlik belirli bir ilişkide bir arada bulunur ve her ikisinden de yarar sağlamak ve her biriyle ilişkili zayıflıkları ayrı ayrı telafi etmek için aynı anda geliştirilmelidir (Balay, 2000).

Kişilerarası güven, bir kişinin başka bir kişiye duyduğu güveni ifade eder. Çalışma ortamında, çalışanların amirlerine veya üst düzey bir lidere veya iş arkadaşlarına olan güvenini ifade eder. Kişilerarası güven, güvenilirlik (yetenek, yardımseverlik, dürüstlük), olumlu beklentiler ve savunmasızlığı kabul etme istekliliğinin farklılıkları olarak faaliyete geçirilir (Larson ve LaFasto, 1989).

Güven, belirli bireysel ve çevresel faktörlerle belirlenir. Yöneticilerine güvenen çalışanlar, belirli bir olayda yöneticilerin kararına ilişkin daha iyi adalet ve adalet algısına sahip olacaktır. Güven sıfır tanıdıkla başlar ve belirli faktörlere bağlı olarak artar veya azalır. Yapılan bir araştırma, güvenilirlik algılarının yeni ilişkilerde demografik benzerlik, daha yerleşik ilişkilerde güvenilir davranışlar ve daha olgun ilişkilerde paylaşılan bakış açısı ile tahmin edildiğini göstermektedir (Balay, 2000).

Kişilerarası güven, bireysel performans, iş tatmini, OCB (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı), örgütsel bağlılık ve çatışmalar, CWB (ters etki davranışları) ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki olumsuz etkiler gibi çok çeşitli çalışan sonuçları üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Örneğin, liderlere güven, çalışanların değer üreten faaliyetlere odaklanma becerileriyle, proaktif iş davranışıyla iş arkadaşlarının güveniyle ve mentorların çıraklara



olan güveni, kariyerle ilgili destek, psiko-sosyal destek ve rol modelleme gibi mentorluk davranışlarını öngörür (Larson ve LaFasto, 1989).

## 2.5. Örgütsel Güven Modelleri

Alan yazında en yaygın olarak söz edilen örgütsel güven modelleri olan Mishra güven modeli, Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd güven modeli, Bromiley ve Cummings güven modeli ile Mayer, Davis ve Shoorman'ın güven modeli sırasıyla aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

### 2.5.1. Mishra güven modeli

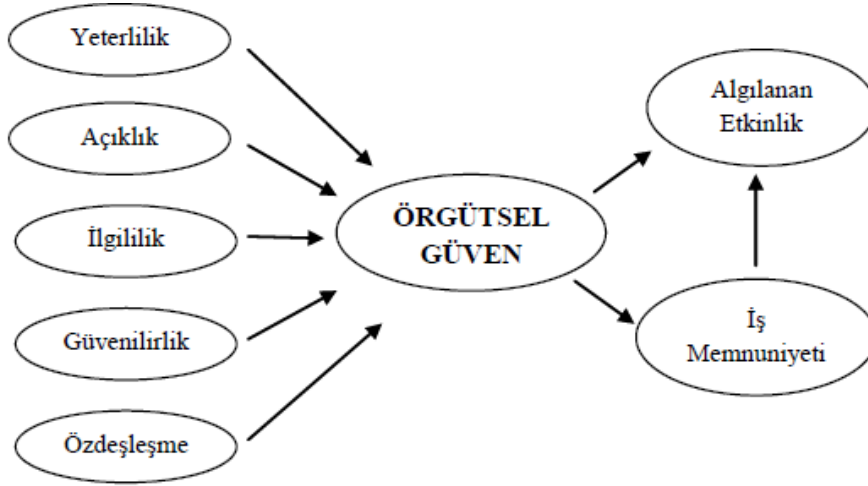
Mishra'nın örgütsel güven boyutunda dört temel boyut bulunmaktadır. Bu boyutlardan ilki yeterliliktir. Yeterlilik boyutu tüm örgütü kapsayan bir unsurdur. Güven için, örgütün çalışanlarından yöneticilerine kadar tüm bireylerin yeterlilik konusunda sorun yaşamaması gerekmektedir. Bir diğer unsur açıklık ve dürüstlüktür. Örgütte bulunan kişilerin örgüte güvenip güvenmeyeceğini, örgütün bilgi paylaşımı ve bu bilgiyi nasıl ve ne şekilde paylaştığı da belirlemektedir. Bir diğer güven unsuru da ilgililiktir. Örgütte bulunan bireyler yaptıklarının karşılığında sadece maddi karşılık beklememektedir. İlgi, alaka, empati de örgüttekilerin örgüte karşı güvenini sağlayacak unsurlardır. Mishra'nın son güven unsuru ise itimat edilirliliktir. Örgütte bulunan bireyler örgütün söylemleri ile davranışlarının tutarlı olmasını beklemektedir. Aksi takdirde örgütün vaat ve söylemleri itibar edilmez duruma düşecek bu da güven kaybına neden olacaktır (Topaloğlu, 2010: 47-48). Aşağıdaki Tablo 2.2'de, sözü geçen Mishra güven modeli boyutları görülmektedir.

**Tablo 2.2.** Mishra güven modeli boyutları (Tüzün, 2006)

| Boyut                      | Anlam                                                                                                           |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yeterlilik (Competence)    | Örgüt veya bireyin kendisinden beklenenleri gerçekleştirme becerisine dair emin olunması halidir.               |
| Açıklık (Openness)         | Var olan iki taraftan güvenen ve güven duyan için iletişimin açık olması ve dürüst algılanması ile ilişkilidir. |
| İlgililik (Concern)        | Örgütteki diğer insanların refah seviyesini yükseltmeye dair ilgiyi temsil eder.                                |
| Güvenilirlik (Reliability) | Söylem ve eylem arasındaki tutarlılık beklentisini yansıtır.                                                    |

### 2.5.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd güven modeli

Shockley-Zalabak vd. Mishra'nın (1996) güven modeli olan yeterlilik, açıklık, ilgililik ve güvenilirlik boyutlarına "özdeşleşme (identification)" boyutunu eklemişlerdir. Beşinci boyut olan özdeşleşme, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediği önemine vurgu yapar (Tüzün, 2006).



Şekil 2.1. Shockley-Zalabak ve Ellis'in örgütsel güven modeli(Kestek, 2016: 36)

Özdeşleşmenin boyutu üç olgu ile oluşur ve bunlar: örgüt içerisinde birlik içinde olunması, işgörenlerin kendi örgütlerine karşı olan tutumları ve davranışları açısından destekte bulunmayı ve paylaşılan ortak özelliklerin algısını içerir.

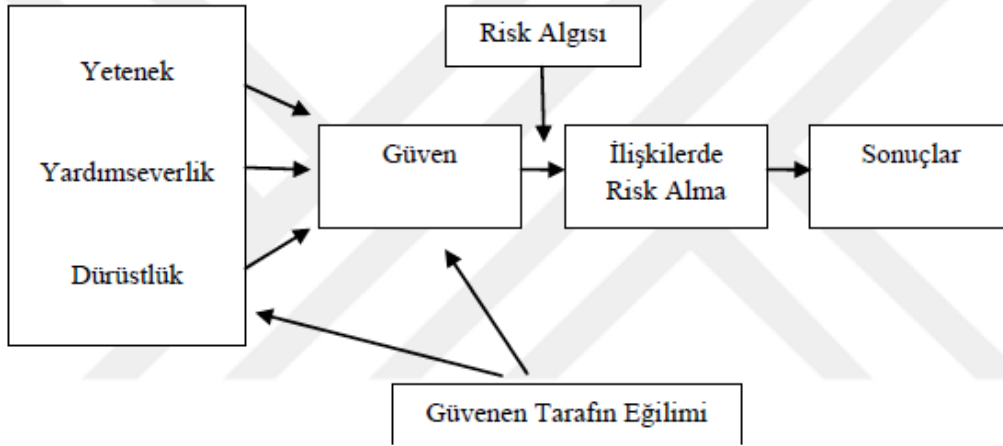
Nitekim özdeşleşme, yapılan işin işgörenler tarafından ciddiye alınması ve bunu anlamlandırabilmesi ve bu sayede motivasyonlarını sağlamalarına olanak verir. İçerisinde bulunduğu örgütü ile özdeşleşme sağlayabilen işgören örgüte bağlılığı artması sebebiyle işi bırakma gibi eylemleri azalır yani bağlılıkları artış gösterir. Bu yaklaşımları, örgütünde işgören için daha destekleyici tutumlar sergilemesine olanak sağlar. Eğer örgüt üyesi işgören özdeşleşmiş ise örgüte karşı duyulan güven ve verim artar. Aksi gerçekleşmesi durumunda işgören örgütüne karşı yabancılaşır ve bununla beraber güven ve verim düşüş gösterir (akt: Keser, 2016: 37).

### **2.5.3. Bromiley ve Cummings güven modeli**

Bromiley ve Cummings modeline göre güvenin duygusal, bilişsel ve niyete dayalı üç boyutu vardır. Bunlardan duygusal boyut, bireyin güvenilir ve bağlılığı tesis etmeye dönük eylemler yaptığını ifade eder. Bilişsel boyut ise bireyin açıklamalarıyla davranışları arasında yani eylemleri ve bilişsel yapısı arasındaki tutarlılığa dikkat çeker. Niyetsel boyutta kişinin olağanüstü hallerde olsa bile diğerlerinden faydalanmamasını ifade eder (Yıldız,2015:55).Bununla beraber Bromiley ve Cummings güven kavramını, bireyin veya bireylerden oluşan grupların diğer birey veya birey gruplarına olan ortak inançları olarak değerlendirmiş olmakla beraber diğer tarafa karşı iyi niyet ve inanç beslemesi, dürüst olması ve şartların elvermesi durumunda bile üstünlük sağlamayı beklememesini açık veya gizli şekilde ortaya koymaları olarak ifade etmektedirler. Buradan hareketle güven tanımının ilk boyutu ile bireyin güvenilir davrandığını veya bağlılık oluşturma çabası içerisinde olduğunu savunurken, tanımın ikinci boyutu birinci boyutu da kapsayarak, güvenli bireylerin davranışlarının istekleriyle tutarlı olduğunu savunmaktadır. Tanımın üçüncü boyutu ise aslında faydacı olmadığını savunur. Bromiley ve Cummings’a göre “güvenilir davranış” yukarıda belirtilen tanımdaki üç boyutu da kabul eden ve bu boyutlara göre hareket eden davranış, olarak tanımlamıştır(Tüzün, 2006).

### **2.5.4. Mayer, Davis ve Shoorman’ın güven modeli**

Mayer, Davis ve Schoorman’nın modeli daha bütüncü bir yaklaşım ile örgütsel güveni ele almaktadır (Engizek, 2011: 18). Mayer, Davis ve Schoorman’ın güven modeli, örgütsel platformda bireylerin birbirine güvenme sebebini güvenen ve güvenilen kişi arasındaki ilişkiye temellendirerek tanımlar. Model güveni tek yönlü ele almaktadır. Bir diğer deyişle, karşılıklı güven dikkate alınmaz. Birey tarafından algılanan risk, güven ilişkisinde risk alıp almayacağı kararını ifade eder. Bireyin aldığı risk olumlu ise güvenen kişi diğer tarafa karşı pozitif bir algı geliştirir. Tam aksine sonuç olumsuz ise bireyler arasında güven azalır ve bu da bireyler arasındaki ilişkinin olumsuz etkilenmesine sebep olur (Polat, 2007).



Şekil 2.2. Mayer, Davis ve Shoorman'ın güven modeli (Kestek, 2016: 39)

## 2.6. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler

Konuyla alanyazın incelendiğinde örgütsel güvene etki eden faktörler araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Demirdağ (2015) ve Günüşen (2016) örgütsel güveni etkileyen faktörleri; yardım sever olma durumu, yetenek, şeffaflık, inanma, iletişim, kural ve düzenlemeler ve özdeşleşme olarak sınıflandırmıştır. Engizek (2011) ve Sandal (2014) ise kural ve düzenlemeler, yetki devri, iletişim ve eğitim ve etik düzeyler olarak, sınıflandırmaktadır. Bu araştırmada yapılan bu sınıflandırmalarda sıkça kullanılan faktörler ele alınmıştır. Bu faktörler(akt. Karataş, 2020: 33):

- Kural ve düzenlemeler; örgüt içerisinde ortak bir fikir açısı oluşturmayı hedefleyen kurallar ve düzenlemeler örgütün devamlılığı ve disiplini için oluşturulmuş olup, örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri olumlu yöne etkilemekte ve çalışanlar arası güven ilişkilerini güçlendirmektedir.

- İletişim; örgüt içinde iyi bir şekilde işleyen iletişim sistemi sayesinde sorunların oluşmadan engellenmesi mümkündür. Sorunların olmadığı bir çalışma ortamında çalışanın örgüte olan güveni yüksek olacaktır.

- Yetki devri ve katılım; örgüt içerisinde çalışanların verimli bir şekilde çalışmasına olanak sağlayan önemli bir unsur çalışanın ne iş yapacağını ve yetkilerinin açık ve net olarak belirtilmesidir. Örgüt tarafından çalışana belirli yetkilerin verilmesi çalışanın örgüte olan bağlılığını attıracak ve bu sayede çalışan örgüte güveni artacaktır.

- Eğitim ve etik değerler; çalışanın örgüt içerisinde yapacağı işlere yönelik olarak eğitim alması çalışanın iş yeteneğini artırmasına ve bu sayede işine odaklanmasını

sağlayacak ve çalışan ile örgüt arasında güven ortamı oluşacaktır. Bireylerin sosyal ortamlardan dışlanarak güven düzeylerinin yitirmemeleri açısından sahip oldukları etik değerler önemli bir yere sahiptir.

- Yetenek; spesifik bir çevrede bir tarafın belirli bir etkiye sahip olmasını olanaklı kılan beceri ve özellikler biçiminde tanımlanan yetenek, bireye aldığı kararlar ve söylemler doğrultusunda güven duyulmasını sağlamaktadır.

- Yardımseverlik; güvenilen kişinin çıkarlarını bir kenara bırakarak güvenen kişiye iyi davranacağı ile ilgilidir.

Mishra ve Morrissey (1990) güvenin dört faktör aracılığıyla geliştiğini ifade etmektedir. Bunlardan ilki örgütün açık iletişim politikası izlemesidir. Bunlardan ikincisi karar alma sürecine işgörenlerin de katılmasıdır. Üçüncü olarak örgütün düzenli olarak bilgi paylaşımında bulunmasıdır. Son olarak, kurumsal olarak beklenti ve hislerin doğru paylaşılmasıdır (Gilbert ve Tang, 1998: 322).

Bir başka açıdan yetenek uzmanlık ve yeterlilikten oluşan profesyonellik; grubun dinamikleri, normlar, paylaşılan değerler gibi grup özellikleri; yardımseverlik, sezgi, tahmin edilebilirlikten oluşan iletişim ve insani değerler örgütsel güvenin oluşumuna katkıda bulunan temel faktörlerdir. Genel bir değerlendirme olarak bunlar kişilerarası iletişim, mesleki yeterlilik, karşılıklı ilgi ve örgüt içinde paylaşım ile ilişkili olarak ele alınabileceği söylenebilir (Başaran ve Akbaş, 2012: 22).

## **2.7. Örgütsel Güvenin Önemi ve Yararları**

Çağımızda küreselleşmenin getirdiği birçok sonuç vardır ve bunlardan biri konumuz çerçevesinde önemli olan güvendir. Yaşanan gelişmeler örgütlerde güven duygusunun tesis edilmesini zorunlu hale getirmiştir. Örgütlerin sahip oldukları hedef ve amaçları gerçekleştirebilmeleri için örgütsel bütünlüğü sağlamaları gerekmektedir. Güven duygusu örgütsel başarıyı, düzeni, verimliliği ve etkinliği getirecek önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Birlik içinde hareket etmenin olmazsa olmazı ise örgütsel güvendir. Güven en yalın haliyle içerisinde dürüstlük ve doğruluk barındırır. Güven uzun zaman isteyen ve karşılıklı ilişkiler sonucu ortaya çıkan bir olgudur. Bu aşamada örgüt içi faaliyetler de önem kazanmaktadır (Çankır ve Yener, 2017: 45).

Güvenin örgütler açısından önemi, insan davranışlarının öngörülemez ve kestirilemez olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda güven, hem bireyin özgün

ilişkilerinde hem de çalışma hayatının içinde kurumsal ilişkilerinde önemli bir unsurdur. Bu kavram, bilginin en doğru şekilde paylaşılması, iletişimin etkinliği, problem çözümü, yetki devri, sorumluluk paylaşımı, ortak amaçlara ulaşılması gibi bireyler arası ilişkide etkin güce sahip bir olgudur. Bununla birlikte güven, işgörenler için geleceğe dair belirsizliğin azalmasını, politik olan ve fırsatçı davranışların önlenmesi, örgüt içerisindeki bürokrasiyi minimize etmek ve uyum içinde bir çalışma alanı oluşturulmasına olanak vererek bireylerin kişisel ve örgütsel hedeflere erişimini mümkün kılmaktadır (Erkutlu, 2015: 51).

Güven, örgüt içinde işbirliğinin temel sağlayıcısı olarak örgütsel başarının sağlanmasında önemli bir faktör niteliğindedir. Örgüt içinde emek ve çaba isteyen güven olgusunun geliştirilmesi zor ve kapsamlı bir iştir. Ancak bunu başarabilen örgütler, hızla değişen piyasa koşullarında diğer örgütlere nazaran önemli avantajlar elde etmektedir. Bu avantajlar şu şekildedir (akt. Demirdağ, 2015: 34):

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

*Örgüt İçi ve Örgütler Arası İletişim Artar:* Çalışanların güvenilir davranışlar sergileyebileceği olasılığına karşı bir önlem olarak uygulama kararlarının çalışanlarla açıkça paylaşılmaması örgütlerin en önemli sorunlarından birisidir. Ancak etkin bir iletişimin kurulması, örgüt içi eşgüdüm, bilgi akışı, değerlendirme, eğitim, karar alma ve denetim gibi mekanizmaların temelini oluşturur. Dolayısıyla güven seviyesinin yüksek olduğu örgütlerde, yönetimin çalışanlarla açık bir şekilde iletişim kurduğu ve doğru bilgilerin paylaşıldığı da bir gerçektir. Örgütsel iletişim sadece örgüt içinde değil, örgütler arası iletişim ile örgütlerin bilgi paylaşımını da sağlayacağı için, toplumsal ve ekonomik etkilere sahiptir.

*Örgüte Bağlılık Artar:* Örgütteki bağlılık seviyesi çalışanların kuruma duydukları bağlılık hissi ile anlaşılır. Bu doğrultuda çalışanların, örgütsel amaç ve ilkelere bağlılıklarının seviyesi yükseldikçe, örgütsel güven seviyesi de artacaktır (Gilbert ve Tang, 1998: 322).

*Çalışanları Paylaşma Konusunda Cesaretlendirir:* Güven ilişkilerinin yüksek olduğu örgütlerde, hiyerarşinin azalıp sosyal iletişimin güven sayesinde desteklenerek artması, örgüt üyelerinin birbirleri ile fikir, korku, endişe ve başarılarını paylaşmalarına

olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte, çalışanlar problemleri birlikte tespit ederek birlikte çözüm yollarını aramaktadır. Çalışanlar birbirlerine güven duygusu içinde yaklaşarak bilgi ve deneyimlerini paylaşırlar. Böylelikle, sosyal bir örgüt ortamında, işlerini severek yaparak örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynamış olurlar.

*Ekip Çalışmasını Güçlendirir:* Ekip çalışması yapmak güven ortamı oluşturulan örgütlerde daha kolay mümkün olur. Bu tür örgütlerde farklı bilgi, beceri, tecrübe ve yetenek düzeyindeki çalışanlar kolaylıkla bir araya gelebilir ve ortak akıl ve güç oluştururlar. Böylelikle olası problemlere farklı perspektifler geliştirip çözümler getirebilirler. Ekip çalışması aynı zamanda yenilikçi ve yaratıcı davranışın ortaya çıkmasını da destekler (akt: Kestek, 2016: 40).

*Stresi Azaltır:* Örgüt içerisindeki stres örgüt içerisindeki güven duygusu ile ters yönlü hareket eder. Güven duygusu sağlandığında çalışanlardaki stres düzeyi düşük olur böylelikle daha esnek ve rahat davranabilirler. Çalışma ortamlarında daha etkin ve verimli hale gelirler (akt. Bozkurt Yıldırım, 2014: 47).

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

*Örgütsel Değişimin Kabulünde Önemli Rol Oynar:* Tunçer'e (2011: 58) göre, sirkülasyon var olan iş dünyasında örgütler daha fazla başarı elde edebilmek için ve rekabette öne geçebilmek için sürekli gelişim ve iyileştirme sistemleri uygulamaktadır. Bu gelişim ve iyileştirme sistemleri sağlanabilmesi için de örgüt içerisinde güven ortamının tesis edilmesi zaruridir (akt. Afşar, 2003: 94).

## **2.8. Örgütsel Güvenin Sonuçları**

Örgütsel güvenin tesis edilmesi, örgütsel sosyal yapının sahip olabileceği negatif unsurları önleyebilmektedir. Nitekim örgütsel güven düzeyinin yükselmesi örgütsel platformda birçok pozitif çıktıyı da sağlamaktadır. İş doyumu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgüt içerisindeki iletişimin olumlu gelişmesi, öğrenen örgütler yaratma,

Çalışanlar arasında işbirliğinin artması, inisiyatif ve sorumluluk alma davranışının gelişmesi, çalışanların değişime katılımları, verim ile performansta artış, kararların etkinliğinin yükselmesi ve bütün bu sayılanları ile birlikte işgücü devir oranında (turn over rate) azalma, işten ayrılma ve kaytarmalarda azalma, örgütsel çatışma ve stresde düşme, örgütsel ortamda yaşanan çatışmalarda düşüş buna örnek olarak sayılabilir (akt. Kestek, 2016: 41).

Polat'a (2009: 60) göre, güven düzeyi artmasıyla birlikte örgütsel iklimin oluşturulması olumlu etkilenmektedir. Yetki ve kaynak aktarılması, örgütün çevresiyle uyumunun geliştirilmesi gibi örgüte dair özellikler gelişim sağlar. Örgüte duyulan güven kurumsal hedeflerinin, normlarının ve yetkilerinin işgörenlerin hedefleri ile bağdaşmasına olan inançlarının gelişmesini sağlar. Aynı zamanda bu hedefler doğrultusunda davranma arzusunu arttırır. Çalışanların güven düzeyleri yüksek olduğu zaman işten ayrılma, kaytarma ve devamsızlık gibi eylemlerin azaldığı görülmektedir. Aynı zamanda motivasyonları ve adalete olan inançları artmaktadır. Örgüt içerisindeki çatışmalar azalmakta, güven ortamında oluşan pozitif iklim ve dinamizm örgüt ve birey için performans artışını sağlamaktadır. Bunlara paralel olarak örgütsel bağlılıkta artar (akt. Akmaz, 2016: 39).

Adalet kavramı, direkt olarak örgüt içerisindeki uygulamaların adilane olup olmadığına dair algıyı tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu kavram örgütteki çalışanların elde ettiklerinin dağıtım adaletini temsil eder. Prosedürlerin hazırlanması ve uygulanması sırasında işgörenlerin sürece dahil edilmesi onların kendilerini örgütün değerli bir parçası olarak görmelerini sağlar. Bu sayede uygulamaların adil olduğu hisleri güvenlerinin artmasını getirir. Bu açıdan güven ve adalet kavramı birlikte var olduğunu söylemek mümkündür. İşgörenlerin rgtsel güven algısının yüksekliği yönetsel olarak uygulanan faaliyetlerde üyeler arasında adilane davranışın sergileneceğine dair güçlü bir inanç yaratacaktır (akt. Demirdağ, 2015: 37).

İşgörenin işten ayrılması onun kazancında kayıp ve düşmelere yol açacaktır. Bu tür kayıpların telaf edilemeyeceğine dair yaşanan kaygı, göreceli bir güvenin oluşmasını sağlayacaktır. Böylece birey yapay bir şekilde de olsa işine konsantre olmaya itilecektir. Bu tür sebeplerden bağımsız olarak bireyin işine sadakatle bağlı olması, işe duyulan güvende yükselmeye neden olacaktır. Böylesi bir içselleştirme yaşayan işgören zorlama veya zorunluluk söz konusu olmaksızın bireysel bir tercihle örgüte olağandışı katkılar sunacaktır. Bir takım yenilikler elde etmek için kişisel inisiyatif kullanacaktır (Aksoy,



2009: 85). Yani örgütün var olması, ekonomik değerleri, iş performansı ve iş verimi, çalışanın aidiyet hissinin artması gibi faktörleri örgütsel güvenden etkilenmektedir.

Bu açıdan önemli bir başka konu ise, güvenen kişi açısından güvenli davranışlar yaratma ve hesaplanan risk sırasında karmaşa, belirsizlik ve istikrarsızlık gibi olgular yaratılmak istenen güven ilişkisine zarar vermektedir. Genellikle sosyal belirsizlikler veya riskin artışı sosyal ilişkilerde bir tarafın korunmasızlığını kötüye kullanılması, karşı tarafın uygun eylemlerde bulunup bulunmadığına bağlı olarak değişmektedir. Diğer yandan güven eksikliği ve güvensizlik örgütler için yüksek maliyete sebebiyet verebilmektedir. Çünkü işgörenler fırsatçı davranışlar karşısında karşılık verme ihtiyacı duyacaktır. Bununla birlikte kendini korumaya dönük eylemlere girişme olasılığı maliyetleri arttırabilir (Erkutlu, 2015: 61).

Çalışanlarda oluşturulan yüksek güven duygusu, beraberinde kişilerin örgüt lehine olumlu davranışlar sergilemelerine katkı yapan çok farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Bu olumlu sonuçlardan bazıları Tablo 2.3’de yer almaktadır.

**Tablo 2.3.** Örgütsel güvenin sonuçları(Kabadayı, 2018: 37)

| <b>Sonuçlar</b>                     | <b>Yazarlar</b>                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Performans                          | Dirks 2000; Davis ve diğerleri, 2000; Early 1986; Oldham 1975; Rich 1997; Robinson 1996; Wong ve diğerleri, 2005                                                                                                                                  |
| Özdeşleşme                          | Lee, 2004; Agarwal, 2013; Çeri-Booms, 2012; Chughtai ve Buckley, 2009; Bouquillon ve diğerleri, 2005; De Cremer ve Van Knippenberg, 2005; Tokgöz ve Seymen, 2013                                                                                  |
| Verimlilik                          | Sonnenburg, 1994; Nyhan, 2000                                                                                                                                                                                                                     |
| Moral                               | Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995                                                                                                                                                                       |
| İşgücü Devri, Devamsızlık           | Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Mishra ve Morrissey, 1990; Diffie ve Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995                                                                                                                                         |
| Yenilik                             | Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair ve Stamand, 1995                                                                                                                                                                                           |
| Değişime Direnç                     | Kotler ve Schlessinger, 1979                                                                                                                                                                                                                      |
| Problem Çözme, Karar Verme          | Barnes, 1991; Hurst, 1984; Boss, 1981; Zand, 1972                                                                                                                                                                                                 |
| İş Tatmini                          | Blake ve Mouton, 1984; Cook ve Wall, 1980; Morgan ve Hunt, 1994; Boss 1978; Driscoll 1978; Muchinsky, 1977; O'Reilly ve Roberts 1974; Pillai ve diğerleri, 1999; Rich 1997; Roberts ve O'Reilly 1974; Schurr ve Ozanne 1985; Ward 1997; Zand 1972 |
| Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları | Balk ve diğerleri 1991; Culbert ve Mcdonough, 1986; Higgins ve Jonhson, 1991; Nyhan ve Marlowe, 1997                                                                                                                                              |
| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı      | Pillai ve diğerleri, 1999; Konovsky ve Pugh, 1994; Marlowe ve Nyhan, 1992; Konovsky ve Pugh 1994; McMillister 1995; Pillai ve diğerleri, 1999; Podaskoff ve diğerleri, 1990; Robinson 1996                                                        |
| Örgütsel Bağlılık                   | Fairholm, 1994; Fink, 1993; O'Reilly, 1994, Pillai ve diğerleri, 1999; Diffie ve Couch, 1984; Sonnenburg, 1994                                                                                                                                    |
| Uzun Vadeli Kararlılık              | Cook ve Wall, 1980                                                                                                                                                                                                                                |

## **2.9. Alan Yazında Örgütsel Güven Konusu Üzerine Yapılmış Araştırmalar**

Literatürde, örgütsel güvenin sonuçlarını belirlemek için çeşitli sektörlerde yapılan çalışmalar söz konusudur. Bu araştırmalardan bazıları aşağıda sunulmuştur.

Gomez ve Rosen (2001), örgüt içinde yönetime duyulan güven ile lider üye değişiminin arasındaki ilişkinin düzeyi üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. 13 farklı kuruluşta 128 çalışan üzerinde yapılan alan araştırmasında, lider üye değişiminin üst yönetime duyulan güvenin önemli bir belirleyicisi olduğu saptanmıştır. Öte yandan, lider-

üye değişiminin, çalışanların yönetime olan güven düzeyleri ile işgören güçlendirmeye ilişkin algıları arasında aracı değişken olduğu belirlenmiştir.

Brower vd. (2000), yöneticilerin çalışanlara olan güven düzeylerine ilişkin işgören algılarını belirlemek için yaptıkları çalışmada, yöneticilerin astlara duydukları güvenin, performans düzeyinin önemli bir etkeni olduğu bulgulanmıştır. Benzer bir araştırma Cunningham ve MacGregor (2000), tarafından gerçekleştirilmiştir. İngiltere’de telefon sektöründe çalışan 535, Kanada’da ise hizmet sektöründe çalışan 230 işgören üzerinde yapılan araştırmada; lider-üye değişimine bağlı olarak ortaya çıkan güven düzeyinin, işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve performans üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

Chathoth, Mak, Jauhari ve Manaktola (2007), Asya’daki bir metropolde, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapmış oldukları çalışmada, örgütsel güven ile çalışanların örgütteki hizmet iklimi algıları ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bir örgütteki hizmet koşullarıyla ilgili olarak neyin önemli görüldüğü ve iş süreçlerindeki hangi karar, eylem ve çabaların beklendiği ve desteklendiği ile ilgili işgören değerlendirmelerinden oluşan hizmet iklimi ile örgüte duyulan güven arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, çalışanların; bütünlük, bağlılık ve güvenilebilirlik boyutlarından oluşan örgütsel güven algılarının iş tatminleri üzerindeki temel belirleyicilerden olduğu saptanmıştır.

Wang ve Huang (2019), otel çalışanlarının güven algılarının olumsuz sonuçlarına ilişkin yaptıkları araştırmada, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı ve güven duygusu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Otelcilik ve sağlık sektörü olmak üzere iki hizmet sektörü düzleminde yapılan araştırma için, 349 otel işgören ve şefi ile 509 hastane işgöreni üzerinden veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda, işgörenlerin yönetici ve örgüte karşı güven duyguları ile güvenin olumsuz sonucu olarak varsayılan zorunlu vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Sosyal değişim teorisi ve özerklik teorisi bağlamında açıklanmaya çalışılan sonuçlara göre, işgörenlerin özsaygı ve sorumluluk bilinci duyguları, güvenin zorunlu vatandaşlık davranışı ilişkisinde aracı bir rol oynamaktadır. Normalde olumlu davranış çıktıları arasında değerlendirilen örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenler tarafından gönülsüz ve zorunlu olarak, güven duygusunun yarattığı fedakârlık ve sorumluluk duygularının baskısıyla ortaya çıkmaktadır. Zorunlu vatandaşlık davranışı ise olumsuz bir çıktı olarak kabul edilmektedir.

Ng (2015), bir örgütün psikolojik unsurları olarak ifade ettiği örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşmenin, birlikte değerlendirildiklerinde; iş tatmini, işe

katılım, işten ayrılma niyeti, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkilerini araştırmıştır. Ayrıca, örgütsel destek algısı ve psikolojik sözleşme ihlali algısının da örgütsel güven, bağlılık ve özdeşlemeye olan etkileri model içerisinde test edilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel güvenin; işe katılım, iş tatmini ve vatandaşlık davranışını pozitif olarak etkilediği, işten ayrılma davranışını ise negatif olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel desteğin güven algısını pozitif olarak, psikolojik sözleşme ihlallerinin ise negatif olarak etkilediği ortaya konmuştur.

Türköz, Polat ve Coşar (2013), işgörenlerin örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolünü belirlemek için yaptığı araştırma sonuçlarına göre; örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı olumlu yönde, işgörenlerin örgütsel sinizm algılarının ise örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmada, işgörenlerin örgütsel güven ve örgütsel sinizm düzeylerinin örgütsel bağlılık değişkenini etkilediği belirlenmiştir.

Büte'nin (2011), yapmış olduğu çalışmada, örgüt içindeki etik iklimin, örgütsel güven üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Yapılan çalışma sonuçlarına göre, etik iklim algısının güven üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan örgütsel güvenin, bireysel performans üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır.

Fuoli, Weijer ve Paradis (2017), yitirilen veya hasar alan örgütsel güvenin onarılması ve yeniden tesis edilmesi açısından, inkar, kabul ve özür davranışlarının hangisinin daha etkili olduğuna ilişkin bir çalışma yapmıştır. Çalışmada, örgütün iç ve dış müşterilerinin algılamalarında kaybedilen güvenin onarılması için; eğer güvenin bozulmasına neden olan duruma ilişkin kanıtlar zayıf ise inkarın, kabul ve özür davranışından daha etkili olduğu belirtilmiştir. Özellikle, güveni onarmaya yönelik olarak kısa dönemde başarı sağlanmasında olumsuz gerçeklerin inkarı daha etkili olarak görülmüştür. Açıklık, kabul ve özür mekanizması ise uzun vade güvenin tesis edilmesi açısından önemlidir.

Yazıcıoğlu (2009) ise örgütsel güven ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yürütülen alan araştırması sonucunda elde edilen verilere göre; otel çalışanlarının örgüte olan güven düzeyinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel güvenin iş tatminiyle pozitif, işten ayrılma niyetiyle ise negatif yönlü bir

ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Öte yandan, güven düzeyinin; yaş, kıdem ve eğitim gibi demografik değişkenlere göre de farklılaştığı belirlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında, yerli ve yabancı literatürde yapılan araştırmalarda çoğunlukla, örgütsel güvenin öncülü olarak örgütsel adalet ve destek, lider-üye etkileşimi gibi değişkenlerin etkisinin araştırıldığı görülmektedir. Örgütsel güvenin olası sonuçları bağlamında ise, olumlu anlamda; performans, iş tatmini, hizmet kalitesi, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık hususlarında; olumsuz sonuçları olarak da özellikle tükenmişlik, işten ayrılma niyeti gibi konularda çalışmaların yapıldığını söylemek mümkündür.



### 3. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, tipi ve önemi, evreni ve örneklemini açıklandıktan sonra, yasal izni ve etik kurul onayı, veri toplama yöntemi ve aracı, hipotezleri ile verilerin analizi ve değerlendirilmesi ve araştırmanın sınırlılıkları üzerinde durulacaktır.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Tipi ve Önemi

Tanımlayıcı nitelikteki bu çalışma, Elazığ ve Tunceli ilinde faaliyette bulunan 4 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların örgütsel güven düzeylerinin, demografik özelliklerle farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır.

Hizmet işletmelerinde görev yapan çalışanların, içinde yer aldıkları örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, kendini örgütle bütünleştirerek örgüt için daha çok fayda sağlamaya çalışması ve bu anlamda bir takım ciddi fedakârlıkları göze alması, örgütüne ve yöneticisine, iş arkadaşına karşı güven duyması onların daha etkin ve verimli bir hale gelmesine neden olmaktadır. Kısacası, gerek örgütlerin gerekse çalışanların birlikte istenen sonuçlara ulaşabileceği bir örgütsel ortamın oluşturulmasında örgütsel güven konusu büyük bir önem arz etmektedir.

Gerek çalışanlar gerekse örgüt açısından bu denli önem taşıyan örgütsel güven konusu üzerine sayısız araştırma (Demircan ve Ceylan, 2003; Kalıpçı, 2014; Perry ve Mankin, 2007; Schoorman, Mayer ve Davis, 2007; Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000) bulunmaktadır. Konuyla ilgili yapılan bu araştırmaların hepsinde örgütsel güven konusunun örgütler için ne kadar önemli olduğuna vurgu yapılmasının yanında, çalışanların örgütsel güven düzeyleri ile demografik özellikler arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı incelenmiş ve söz konusu demografik özellikler ile güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmanın amacı da çalışanların örgütsel güven düzeyleri ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını ortaya koymak olacaktır. Ayrıca bu çalışma, katılımcılardan toplanan verilerin analiz edilmesi yoluyla elde edilen bulgular doğrultusunda, konuyla ilgili olan taraflar için öneriler geliştirilmesi ve ileride yapılacak olan çalışmalara ışık tutacağı düşüncesi ile önem taşıyacağı düşünülmektedir.

### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, 05 Şubat 2021 ve 25 Mart 2021 tarihleri arasında Elazığ ve Tunceli ilinde faaliyette bulunan 4 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapmakta olan çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırma, Elazığ ilinde bulunan 6 otel işletmesi ve Tunceli ilinde bulunan 1 otel işletmesi olmak üzere toplam 7 otelde yürütülmüştür. Araştırmanın yürütüldüğü tarihlerde söz konusu otellerde toplam 320 çalışan, fiili olarak görev yapmaktadır (tablo 1).Anket uygulaması gerçekleştirilirken evrenin tamamına ulaşmadaki zorluklar sebebi ile kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiş ve örneklem bu yöntemle ortaya konulmuştur. Çalışma toplam 145 otel çalışanlarının oluşturduğu örneklem üzerinden yürütülmüştür. Örneklemen evreni temsil etme oranı; %45.3'dür.

**Tablo 3.1.** Araştırmanın yapıldığı otel işletmelerindeki çalışan sayıları

| 4 Yıldızlı Oteller            | Çalışan Sayıları |
|-------------------------------|------------------|
| Grand Şaroğlu Hotel (Tunceli) | 40               |
| Double Tree By Hilton         | 50               |
| Ramada By Wyndham Elazığ      | 60               |
| Marathon Hotel                | 40               |
| Park Dedeman                  | 30               |
| Akgün Elazığ                  | 40               |
| Elazığ Windy Hill Hotel&Spa   | 60               |
| <b>Toplam</b>                 | <b>320</b>       |

### 3.3. Araştırmanın Yasal İzni ve Etik Kurul Onayı

Araştırmanın yapılacağı otel işletmelerinden sözlü ve yazılı izinler alınmıştır. Bununla birlikte etik kurul izni için Munzur Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'na başvuru yapılmış ve yazılı izin alınmıştır.

### 3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Çalışmada verilerin sağlanması amacıyla anket formu kullanılmıştır. Veriler, Bilgi Formu ve Örgütsel Güven Ölçeği ile toplanmıştır.

Bilgi Formu: Araştırmacı tarafından literatür doğrultusunda geliştirilen ve çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan bölüm, gelir, sektördeki çalışma süresi ve mevcut işletmedeki çalışma süresi ile ilgili durumunu sorgulayan 8 sorudan oluşmaktadır.

Örgütsel Güven Ölçeği: Çalışanların örgütsel güven düzeylerini ölçmeye yönelik kullanılan soru formu, Omarov (2009)'un geliştirmiş olduğu örgütsel güven anketinden yararlanılarak oluşturulacaktır. Bu soru formunda ise yöneticiye duyulan güveni ölçmeye yönelik 10, çalışma arkadaşlarına duyulan güveni ölçmeye yönelik 5 ve örgütün kendisine duyulan güveni ölçmeye yönelik 7 soru olmak üzere toplamda 22 ifade yer almaktadır. Kullanılacak olan bu ölçek 5'li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum,...,5=Kesinlikle katılıyorum) tipindedir. Omarov tarafından geliştirilen ölçeğin, güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiş ve yeterli düzeye ulaşılmıştır. Cronbach's Alfa (içsel tutarlılık katsayısı) değeri Omarov tarafından yöneticiye güven için 0.94, çalışma arkadaşlarına güven için 0.90, örgütün kendisine güven için 0.87 ve ölçeğin tümü için ise 0.96 olarak tespit edilmiştir.

### **3.5. Araştırmanın Hipotezleri**

Bu araştırma ile otel işletmelerinde görev yapan çalışanların örgütsel güven düzeyleri demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezleri ise aşağıdaki gibidir:

**H<sub>1</sub>:**Otel çalışanlarının örgütsel güven algıları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.

**H<sub>2</sub>:**Otel çalışanlarının örgütsel güven algıları medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.

**H<sub>3</sub>:**Otel çalışanlarının örgütsel güven algıları yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.

**H<sub>4</sub>:**Otel çalışanlarının örgütsel güven algıları eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.

**H<sub>5</sub>:**Otel çalışanlarının örgütsel güven algıları çalışılan bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.

**H<sub>6</sub>:**Otel çalışanlarının örgütsel güven algıları gelire göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.



**H<sub>7</sub>:**Otel çalışanlarının örgütsel güven algıları sektördeki çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.

**H<sub>8</sub>:**Otel çalışanlarının örgütsel güven algıları mevcut işletmedeki çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.

### **3.6. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi**

Çalışmada veri analizi için kullanılacak teknikler aşağıda sıralanmaktadır:

- Betimleyici istatistikler: frekans dağılımı, aritmetik ortalama, standart sapma, normallik,
- Bağlam (zaman, anakütle ve örneklem) farklı olduğu için kullanılan ölçeğin geçerlilik (faktör) ve güvenilirlik (cronbach alpha) analizleri,
- Hipotez testleri için demografik özellikler ile değişken arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını ölçmek için ise bağımsız t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Söz konusu analizler, lisanslı SPSS 22.0 paket programları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

### **3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın kısıtlılıkları değerlendirilecek olursa, örneklemin Elazığ ve Tunceli ilinde faaliyette bulunan otel işletmelerinde görev yapan çalışan ile sınırlı olması gösterilebilir. Sonuçların daha genellenebilir olması açısından farklı illerde söz konusu araştırmanın yapılması uygun olacaktır. Ayrıca araştırmaya konu olan örgütsel güven kavramı kişilerin öznel algılarına bağlı olduğundan bireylerin anket sorularını cevaplandırırken objektif olamama riskleri diğer sınırlılığıdır.

#### 4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle tanımlayıcı istatistikler incelenecektir. Ardından araştırma hipotezlerinin testi için kullanılan normallik testi, güvenilirlik, geçerlilik, bağımsız t testleri, varyans-ANOVA testleri ve korelasyon testleri yapılacaktır.

##### 4.1. Katılımcıların Demografik Bulguları

Aşağıda katılımcıların demografik ve çalışılan iş ile ilgili özelliklerine göre dağılımları aktarılmaktadır (Tablo 4.1; Tablo 4.2).

**Tablo 4.1.**Demografik özelliklerin analizi

| Sosyo-demografik Özellikler | n   | %    |
|-----------------------------|-----|------|
| <b>Cinsiyet</b>             |     |      |
| Kadın                       | 88  | 60,7 |
| Erkek                       | 57  | 39,3 |
| <b>Medeni Durum</b>         |     |      |
| Evli                        | 78  | 53,8 |
| Bekar                       | 67  | 46,2 |
| <b>Yaş</b>                  |     |      |
| 18-29                       | 37  | 25,5 |
| 30-49                       | 100 | 69,0 |
| 50 ve üzeri                 | 8   | 5,5  |
| <b>Eğitim Düzeyi</b>        |     |      |
| İlkokul                     | 15  | 10,3 |
| Ortaokul                    | 24  | 16,6 |
| Lise                        | 40  | 27,6 |
| Ön Lisans                   | 33  | 22,8 |
| Lisans                      | 29  | 20,0 |
| Lisansüstü                  | 4   | 2,8  |

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine bakıldığında; %60,7'sinin kadın, %53,8'inin evli, %69'unun 30-49 yaş aralığında ve %27,6'sının lise mezunu olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.2.** Çalışılan iş ile ilgili analizler

| Sosyo-demografik Özellikler       | n  | %    |
|-----------------------------------|----|------|
| <b>Çalışılan Bölüm</b>            |    |      |
| Ön büro                           | 24 | 16,6 |
| Kat hizmetleri                    | 18 | 12,4 |
| Çamaşırhane                       | 8  | 5,5  |
| Yiyecek ve İçecek                 | 50 | 34,5 |
| Teknik hizmetler                  | 9  | 6,2  |
| Muhasebe                          | 22 | 15,2 |
| Satış ve pazarlama                | 3  | 2,1  |
| Güvenlik                          | 5  | 3,4  |
| Personel bölümü                   | 6  | 4,1  |
| <b>Gelir</b>                      |    |      |
| 1000-2900                         | 58 | 40,0 |
| 3000-4999                         | 77 | 53,1 |
| 5000 ve üzeri                     | 10 | 6,9  |
| <b>Sektördeki Çalışma Süresi</b>  |    |      |
| 5 yıl ve altı                     | 41 | 28,3 |
| 5-10 yıl arası                    | 36 | 24,8 |
| 10-15 yıl arası                   | 27 | 18,6 |
| 15-20 yıl arası                   | 29 | 20,0 |
| 20 yıl ve üzeri                   | 12 | 8,3  |
| <b>İşletmedeki Çalışma Süresi</b> |    |      |
| 5 yıl ve altı                     | 66 | 45,5 |
| 5-10 yıl arası                    | 31 | 21,4 |
| 10-15 yıl arası                   | 28 | 19,3 |
| 15-20 yıl arası                   | 16 | 11,0 |
| 20 yıl ve üzeri                   | 4  | 2,8  |

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde; çalışanların %34,5'i yiyecek ve içecek bölümünde çalıştıkları ve %53,1'i 3000-4999 arasında bir maaş aldıkları görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %28,3'ünün deneyiminin 5 yıl ve altı, %45,5'inin mevcut işletmedeki çalışma süresinin 5 yıl ve altı olduğu belirlenmiştir.

#### 4.2. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Çarpıklık Basıklık Analizi

Basıklık, dağılımdaki dikliği veya düzlüğü diğer bir deyişle elde edilen verilerin tepe noktalarındaki durum hakkında bilgi sunan bir ölçüdür. Bu ölçünün sıfıra yaklaşması durumunda normal dağılım gösteren bir şekil oluşur. Basıklık değerinin pozitif olması, normalin üstünde dik bir dağılımı açıklar. Bu değer negatif olması ise normalden daha düz bir dağılımı göstermektedir (Kalaycı, 2014: 58).

Çarpıklık dağılımı, eldeki verilerin simetrisini ortaya koyan bir analiz ölçütüdür. Sıfır değeri simetrik olduğunu yani dengelenmiş bir dağılımı açıklar. Küçük değerlerin fazla olması pozitif çarpıklığı, büyük değerlerin fazla olması ise negatif çarpıklığı göstermektedir (Kalaycı, 2014: 58). Tablo 4.3’de ölçek ve alt boyutlarına ilişkin basıklık ve çarpıklık değerleri yer almaktadır.

**Tablo 4.3.** Örgütsel güven ölçeğine ilişkin çarpıklık basıklık analizi

| Ortalamalar                   | Çarpıklık (Skewness) | Basıklık (Kurtosis) |
|-------------------------------|----------------------|---------------------|
| Örgütsel Güven                | -0,786               | 0,320               |
| - Yöneticiye Güven            | -0,839               | 0,084               |
| - Çalışma Arkadaşlarına Güven | -1,009               | 0,806               |
| - Örgütün Kendisine Güven     | -0,875               | 0,335               |

Çarpıklık ve Basıklık değerleri “-2” ve “+2” aralığında ise verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2010). Tablo 4 incelendiğinde örgütsel güven ölçeği için çarpıklık ve basıklık değerlerinin belirtilen aralıkta olduğu bulgulanmıştır. Bu sebeple verilerin normal dağıldığına ve buna bağlı olarak bu araştırmada parametrik testlerin uygulanabileceğine karar verilmiştir.

#### 4.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılık, benzer süreçlerin takibi, aynı yöntemlerden yararlanılmasıyla benzer sonuçların elde edilmesi ve ölçmenin olabilecek hatalardan arındırılmasıdır. Yapılan araştırmalar ile aynı konu da bir araştırmacının aldığı sonuç, bir diğer araştırmacı tarafından teste tabi tutulur ve bilim bu tür doğrulamalar ile güvenilirlik ve saygınlık kazanır (Karasar, 2005: 148).

Çalışma kapsamında kullanılan ölçeğin ve alt boyutlarının güvenilirliği; Cronbach’s alpha güvenilirlik katsayısı ile değerlendirilmiştir. Söz konusu katsayısı, olası tüm unsur kombinasyonları ile elde edilmiş korelasyon katsayılarının ortalamasını yansıtmaktadır. Cronbach’s alpha katsayısı 0 ile 1 arasında bir değer alır.  $\alpha$  değeri 1’e

yaklaştıkça güvenilirliği de artmaktadır ve genelde 0,70'den büyük değer alması istenen durumdur (Özdemir, 2010).

Buna göre, Tablo 4.4 incelendiğinde, tüm  $\alpha$  değerlerinin 0,70'den büyük oluşu ölçeğin ve alt boyutlarının güvenilirliğini ve değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.4.** Ölçeğin güvenilirlik değeri

| Kullanılan Ölçek              | Cronbach's Alpha | Güvenilirlik Düzeyi |
|-------------------------------|------------------|---------------------|
| Örgütsel Güven                | 0,921            | Güvenilir           |
| - Yöneticiye Güven            | 0,918            | Güvenilir           |
| - Çalışma Arkadaşlarına Güven | 0,864            | Güvenilir           |
| - Örgütün Kendisine Güven     | 0,916            | Güvenilir           |

#### 4.4. Faktör Analizleri

Faktör analizi birbiriyle ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, değişkenleri gruplayarak ortak faktörleri ortaya çıkarmak, bir oluşumu oluşturan değişkenleri gruplamak amacıyla başvurulmuş bir yöntemdir.

Faktör analizinden önce her bir değişkene ait örneklem yeterliliğini ölçmek üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçüm analizi ve Barlett testi uygulanmıştır. Faktör analizi, tüm veri yapıları için uygun olmayabilir. Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett küresellik testiyle incelenebilir. KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığını, veri yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi verir. Faktör analizine uygun olabilmesi için KMO'nun % 60'tan yüksek çıkması beklenir. Barlett testi, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi korelasyonlar temelinde inceler. Barlett testi özgün korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranda korelasyon olma ihtimalini test eder. Analize devam edilebilmesi için "korelasyon matrisi birim matristir" sıfır hipotezinin reddedilmesi gerekir. Eğer bu hipotez reddedilirse

değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğunu, başka deyişle veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir. KMO analizinde 0,7-0,8 arası değerler iyi; 0,5-0,7 arası orta, en az 0,5 olmalıdır. 0,5'ten küçükse daha fazla veri toplanmalıdır (Peçen, 2012: 39).

#### 4.4.1. Örgütsel güven ölçeği faktör analizi

Aşağıda örgütsel güven ölçeğinin; yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgütün kendisine güven boyutlarına ilişkin Bartlett's küresellik testi yer almaktadır (tablo 4.5).

**Tablo 4.5.** Örgütsel güven ölçeğine ilişkin KMO örneklem yeterliliği ölçüm analizi ve Bartlett testi sonuçları

| Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm analizi |                              | ,849     |
|-------------------------------------------------------|------------------------------|----------|
| Bartlett küresellik testi                             | Ki kare (Approx. Chi-square) | 2418,964 |
|                                                       | Serbestlik derecesi (df)     | 231      |
|                                                       | Önem (sig)                   | ,000     |

Tablo 4.5'e göre, Kasiyer Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,849 olduğu, örneklem sayısının yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik Testi sonucunda değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunduğu ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $X^2$ : 2418,964, sd:231,  $p<0,05$ ).

Aşağıda örgütsel güven ölçeğinin; yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgütün kendisine güven boyutlarına ilişkin faktör analizi yer almaktadır (tablo 4.6).

**Tablo 4.6.** Örgütsel güven ölçeğine ilişkin sorularının faktör analizi

| Örgütsel Güven İfadeleri               | F1   | F2            | F3   |
|----------------------------------------|------|---------------|------|
| Yöngüven1                              | ,856 |               |      |
| Yöngüven2                              | ,871 |               |      |
| Yöngüven3                              | ,876 |               |      |
| Yöngüven4                              | ,710 |               |      |
| Yöngüven5                              | ,774 |               |      |
| Yöngüven6                              | ,817 |               |      |
| Yöngüven7                              | ,765 |               |      |
| Yöngüven8                              | ,802 |               |      |
| Yöngüven9                              | ,535 |               |      |
| Yöngüven10                             | ,477 |               |      |
| Calarkgüven11                          |      | ,667          |      |
| Calarkgüven12                          |      | ,817          |      |
| Calarkgüven13                          |      | ,817          |      |
| Calarkgüven14                          |      | ,805          |      |
| Calarkgüven15                          |      | ,694          |      |
| Örgügüven16                            |      |               | ,602 |
| Örgügüven17                            |      |               | ,652 |
| Örgügüven18                            |      |               | ,714 |
| Örgügüven19                            |      |               | ,742 |
| Örgügüven20                            |      |               | ,734 |
| Örgügüven21                            |      |               | ,823 |
| Örgügüven22                            |      |               | ,844 |
| <b>Toplam Açıklanan Varyans Değeri</b> |      | <b>66,285</b> |      |
| <b>KMO</b>                             |      | <b>,849</b>   |      |

22 maddelik Örgütsel Güven Ölçeğine faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 4.6'ya göre tüm maddelerin dahil olduğu yapıda 3 faktör oluşmuştur. Bütün faktör yüklerinin 0,400'ün üstünde olduğu görülmüştür. Faktör 1 toplam yapının %39,322'sini açıklamakta iken faktör 2 %18,783'ünü ve faktör 3 ise %8,18'ini açıklamaktadır. Bu 3 faktör birlikte toplam yapının %66,285'ini açıkladığı görülmüştür.

#### 4.5. Örgütsel Güven Ölçeğindeki Maddelere İlişkin Ölçek Puanları

Örgütsel güven ölçeğindeki her bir maddeye ilişkin oranlara yer verilen bu bölümde, ifadeler faktör analizinde çıkan sonuçlara göre gruplandırılmıştır. Boyutlara yönelik olarak gruplandırılan maddeler ortalama ve standart sapma değerleri ile betimlenmiştir.

Otel çalışanlarının değerlendirmesi ile örgütsel güven ölçeği toplam ve alt boyut puan ortalamaları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 4.7.** Çalışanların değerlendirmesi ile örgütsel güven ölçeği toplam ve alt boyut puan ortalamaları

| Ölçek Alt Boyutları            | Ort.        | S.S.        |
|--------------------------------|-------------|-------------|
| Yöneticiye Güven               | 3,71        | 0,90        |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven    | 4,09        | 0,69        |
| Örgüte Güven                   | 3,77        | 0,87        |
| <b>Toplamda Örgütsel Güven</b> | <b>3,82</b> | <b>0,66</b> |

Çalışanların değerlendirmesiyle örgütsel güven ölçeği toplam puan ortalaması  $3,82 \pm 0,66$  dır. Alt boyutlara yönelik puan ortalamaları ise yöneticiye güven boyutunda  $3,71 \pm 0,90$ , çalışma arkadaşlarına güven boyutunda  $4,09 \pm 0,69$  ve örgüte güven boyutunda  $3,77 \pm 0,87$ 'dir (Tablo 4.7).

#### 4.5.1. Yöneticiye güven boyutuna ilişkin ölçek puanları

Örgütsel güven ölçeğinin yöneticiye güven boyutu altındaki her bir maddeye yönelik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.8'de aktarılmıştır.

**Tablo 4.8.** Yöneticiye güven boyutundaki maddelere ilişkin ölçek puanları

| Maddeler        | n   | Ort. | S.S. |
|-----------------|-----|------|------|
| <b>Madde 1</b>  | 145 | 3,60 | 1,23 |
| <b>Madde 2</b>  | 145 | 3,79 | 1,15 |
| <b>Madde 3</b>  | 145 | 3,73 | 1,13 |
| <b>Madde 4</b>  | 145 | 3,70 | 1,09 |
| <b>Madde 5</b>  | 145 | 3,21 | 1,43 |
| <b>Madde 6</b>  | 145 | 3,73 | 1,25 |
| <b>Madde 7</b>  | 145 | 3,75 | 1,06 |
| <b>Madde 8</b>  | 145 | 3,77 | 1,30 |
| <b>Madde 9</b>  | 145 | 3,80 | 1,20 |
| <b>Madde 10</b> | 145 | 4,06 | 0,98 |



Araştırmada kullanılan yöneticiye güven boyutuna dair maddelerin ortalama puanları değerlendirildiğinde; en yüksek puana sahip maddelerin “Yöneticim, işle ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.” (4,06), “Yöneticimin işleri, sorunsuzca ve kolayca yapabileceğine güveniyorum.” (3,80), en düşük puana sahip maddenin ise; “Yöneticimin söyledikleri ile yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.” (3,21) maddeleri olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.5.2. Çalışma arkadaşlarına güven boyutuna ilişkin ölçek puanları

Örgütsel güven ölçeğinin çalışma arkadaşlarına güven boyutu altındaki her bir maddeye yönelik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.9’da aktarılmıştır.

**Tablo 4.9.** Çalışma arkadaşlarına güven boyutundaki maddelere ilişkin ölçek puanları

| Maddeler | n   | Ort. | S.S. |
|----------|-----|------|------|
| Madde 11 | 145 | 4,06 | 0,80 |
| Madde 12 | 145 | 4,11 | 0,93 |
| Madde 13 | 145 | 4,10 | 0,93 |
| Madde 14 | 145 | 4,10 | 0,78 |
| Madde 15 | 145 | 4,09 | 0,85 |

Araştırmada kullanılan Çalışma Arkadaşlarına Güven boyutuna dair maddelerin ortalama puanları değerlendirildiğinde her bir maddenin ortalama puanlarının yüksek olduğu saptanmıştır. Tablo 4.9’a göre en yüksek puanı alan maddenin ise “İşlerini en iyi şekilde yaptıkları/yapacakları konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum.” maddesi olduğu görülmektedir.

#### 4.5.3. Örgüte güven boyutuna ilişkin ölçek puanları

Örgütsel güven ölçeğinin örgüte güven boyutu altındaki her bir maddeye yönelik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.10’da aktarılmıştır.

**Tablo 4.10.** Örgüte güven boyutundaki maddelere ilişkin ölçek puanları

| Maddeler | n   | Ort. | S.S. |
|----------|-----|------|------|
| Madde 16 | 145 | 3,92 | 1,00 |
| Madde 17 | 145 | 3,83 | 1,08 |
| Madde 18 | 145 | 3,85 | 1,02 |
| Madde 19 | 145 | 3,99 | 1,03 |
| Madde 20 | 145 | 3,79 | 1,20 |
| Madde 21 | 145 | 3,49 | 1,04 |
| Madde 22 | 145 | 3,54 | 1,08 |

Araştırmada kullanılan Örgüte Güven boyutuna dair maddelerin ortalama puanları değerlendirildiğinde; en yüksek puana sahip maddenin “Çalışanlara karşı dürüst olunduğu konusunda, çalıştığım şirkete güveniyorum.” (3,99), en düşük puana sahip maddenin ise; “Çalıştığım şirketin çalışanlarla ilgili politikalarına güveniyorum.” (3,54) maddeleri olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.6. Örgütsel Güven Ölçeğine Ait Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde araştırma kapsamındaki otel çalışanlarının “Örgütsel Güven Ölçeği” puanlarının demografik özelliklerinin değişkenlerine ilişkin anlamlı farklılık gösterip göstermediği durumları her bir alt boyut için ele alınarak incelenmiştir.

##### **4.6.1. Cinsiyet değişkeni açısından örgütsel güven**

Otel çalışanlarının cinsiyet değişkenine göre örgütsel güven ölçeği puanlarının anlamlı şekilde farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan Bağımsız örneklem t-Testi sonuçları alt boyutları ile Tablo 4.11’de sunulmuştur.

**Tablo 4.11.** Çalışanların örgütsel güven ve alt boyut puanlarının cinsiyete göre dağılımı

| Boyutlar                    | Cinsiyet | N  | Ort. | Ss   | t      | p             |
|-----------------------------|----------|----|------|------|--------|---------------|
| Örgütsel Güven Genel        | Erkek    | 88 | 3,72 | 0,69 | -2,175 | <b>0,031*</b> |
|                             | Kadın    | 57 | 3,97 | 0,60 |        |               |
| Yöneticiye Güven            | Erkek    | 88 | 3,62 | 0,92 | -1,542 | 0,125         |
|                             | Kadın    | 57 | 3,86 | 0,86 |        |               |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven | Erkek    | 88 | 4,01 | 0,75 | -1,789 | 0,076         |
|                             | Kadın    | 57 | 4,22 | 0,57 |        |               |
| Örgüte Güven                | Erkek    | 88 | 3,66 | 0,93 | -1,987 | <b>0,049*</b> |
|                             | Kadın    | 57 | 3,94 | 0,74 |        |               |

\*(p<0,05)

Yapılan analiz sonucunda; çalışanların yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven puanları cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermezken, örgütsel güven ölçeğinin geneli ve örgüte güven, değerleri arasında anlamlı yönden farklılığın olduğu saptanmıştır (p<0,05). Bu durumda örgütsel güvenin çalışanların cinsiyetleri açısından farklılık gösterdiğini ifade eden H<sub>1</sub> hipotezi desteklenmiştir.

Kadın çalışanların örgütsel güven ölçeğinin geneline ilişkin görüşlerinin, kadın çalışanların (ort:3,97; Ss:0,60) erkek çalışanlardan (ort:3,72; Ss:0,69) yüksek olduğu, kadın çalışanların örgüte duyulan güvene yönelik görüşlerini ise (ort:3,94; Ss:0,74) erkek çalışanlardan (ort:3,66; Ss:0,93) yüksek olduğu görülmektedir. Buradan kadın çalışanların erkek çalışanlara göre örgütlerine olan güvenlerinin daha fazla oldukları ifade edilebilir.

#### **4.6.2. Medeni durum değişkeni açısından örgütsel güven**

Otel çalışanlarının medeni durum değişkenine göre örgütsel güven ölçeği puanlarının anlamlı şekilde farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan Bağımsız örneklem t-Testi sonuçları alt boyutları ile Tablo 4.12’de sunulmuştur.

**Tablo 4.12.** Çalışanların örgütsel güven ve alt boyut puanlarının medeni duruma göre dağılımı

| Boyutlar                    | Medeni Durum | N  | Ort. | Ss   | t     | p             |
|-----------------------------|--------------|----|------|------|-------|---------------|
| Örgütsel Güven Genel        | Evli         | 78 | 3,89 | 0,56 | 1,435 | 0,154         |
|                             | Bekar        | 67 | 3,73 | 0,77 |       |               |
| Yöneticiye Güven            | Evli         | 78 | 3,72 | 0,92 | 0,114 | 0,910         |
|                             | Bekar        | 67 | 3,71 | 0,89 |       |               |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven | Evli         | 78 | 4,21 | 0,56 | 2,175 | <b>0,036*</b> |
|                             | Bekar        | 67 | 3,96 | 0,80 |       |               |
| Örgüte Güven                | Evli         | 78 | 3,91 | 0,74 | 2,153 | <b>0,037*</b> |
|                             | Bekar        | 67 | 3,61 | 0,98 |       |               |

\*(p<0,05)

Yapılan analiz neticesinde; çalışanların örgütsel güven ölçeğinin geneli, yöneticiye güven puanları arasında çalışanların medeni durumu açısından istatistiki yönden anlamlı şekilde farklılık göstermediği görülürken, örgütsel güvenin alt boyutları olan çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven puanlarının anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği bulgulanmıştır (p<0,05). Bu durumda örgütsel güvenin çalışanların medeni durumları açısından farklılık gösterdiğini ifade eden H<sub>2</sub> hipotezi reddedilmiştir.

Ortalamalar açısından bakıldığında; evli çalışanların çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven boyutlarına ilişkin görüşlerinin, bekar çalışanlardan yüksek olduğu görülmektedir.

#### 4.6.3. Yaş Değişkeni açısından örgütsel güven

Otel çalışanlarının yaş değişkenine göre örgütsel güven ölçeği puanlarının anlamlı şekilde farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları alt boyutları ile Tablo 4.13'te sunulmuştur.

**Tablo 4.13.** Çalışanların örgütsel güven ve alt boyut puanlarının yaşa göre dağılımı

| Boyutlar                    | Yaş            | N   | Ort. | Ss   | F     | p     |
|-----------------------------|----------------|-----|------|------|-------|-------|
| Örgütsel Güven Genel        | 18-29          | 37  | 3,72 | 0,67 | 0,514 | 0,599 |
|                             | 30-49          | 100 | 3,85 | 0,66 |       |       |
|                             | 50 yaş ve üstü | 8   | 3,81 | 0,68 |       |       |
| Yöneticiye Güven            | 18-29          | 37  | 3,58 | 0,97 | 0,632 | 0,533 |
|                             | 30-49          | 100 | 3,75 | 0,89 |       |       |
|                             | 50 yaş ve üstü | 8   | 3,89 | 0,73 |       |       |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven | 18-29          | 37  | 4,03 | 0,80 | 0,451 | 0,638 |
|                             | 30-49          | 100 | 4,13 | 0,66 |       |       |
|                             | 50 yaş ve üstü | 8   | 3,95 | 0,62 |       |       |
| Örgüte Güven                | 18-29          | 37  | 3,71 | 0,96 | 0,279 | 0,757 |
|                             | 30-49          | 100 | 3,81 | 0,84 |       |       |
|                             | 50 yaş ve üstü | 8   | 3,63 | 0,94 |       |       |

Yapılan analiz neticesinde; çalışanların örgütsel güven ölçeğinin geneli, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven puanları arasında çalışanların yaş kriterleri açısından istatistiki yönden anlamlı şekilde farklılık göstermediği bulgulanmıştır ( $p>0,05$ ). Bu durumda örgütsel güvenin çalışanların yaşları açısından farklılık gösterdiğini ifade eden  $H_3$  hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.6.4. Eğitim düzeyi açısından örgütsel güven

Otel çalışanlarının eğitim düzeyleri değişkenine göre örgütsel güven ölçeği puanlarının anlamlı şekilde farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları alt boyutları ile Tablo 4.14’te sunulmuştur.

**Tablo 4.14.** Çalışanların örgütsel güven ve alt boyut puanlarının eğitim düzeyine göre dağılımı

| Boyutlar                    | Eğitim Düzeyi | N  | Ort. | Ss   | F     | p     |
|-----------------------------|---------------|----|------|------|-------|-------|
| Örgütsel Güven Genel        | İlkokul       | 15 | 3,62 | 0,70 | 0,765 | 0,577 |
|                             | Ortaokul      | 24 | 4,00 | 0,71 |       |       |
|                             | Lise          | 40 | 3,82 | 0,66 |       |       |
|                             | Ön lisans     | 33 | 3,74 | 0,69 |       |       |
|                             | Lisans        | 29 | 3,84 | 0,54 |       |       |
|                             | Lisansüstü    | 4  | 3,99 | 0,99 |       |       |
| Yöneticiye Güven            | İlkokul       | 15 | 3,59 | 0,78 | 0,623 | 0,682 |
|                             | Ortaokul      | 24 | 3,90 | 0,74 |       |       |
|                             | Lise          | 40 | 3,78 | 0,92 |       |       |
|                             | Ön lisans     | 33 | 3,58 | 0,98 |       |       |
|                             | Lisans        | 29 | 3,63 | 0,93 |       |       |
|                             | Lisansüstü    | 4  | 4,10 | 1,28 |       |       |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven | İlkokul       | 15 | 3,93 | 0,75 | 0,627 | 0,679 |
|                             | Ortaokul      | 24 | 4,23 | 0,87 |       |       |
|                             | Lise          | 40 | 4,05 | 0,67 |       |       |
|                             | Ön lisans     | 33 | 4,00 | 0,73 |       |       |
|                             | Lisans        | 29 | 4,19 | 0,49 |       |       |
|                             | Lisansüstü    | 4  | 4,20 | 0,23 |       |       |
| Örgüte Güven                | İlkokul       | 15 | 3,45 | 0,86 | 0,777 | 0,568 |
|                             | Ortaokul      | 24 | 3,97 | 0,87 |       |       |
|                             | Lise          | 40 | 3,72 | 0,86 |       |       |
|                             | Ön lisans     | 33 | 3,76 | 0,90 |       |       |
|                             | Lisans        | 29 | 3,87 | 0,83 |       |       |
|                             | Lisansüstü    | 4  | 3,68 | 1,20 |       |       |

Yapılan analiz neticesinde; çalışanların örgütsel güven ölçeğinin geneli, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven puanları arasında çalışanların eğitim düzeyleri açısından istatistiki yönden anlamlı şekilde farklılık göstermediği saptanmıştır ( $p>0,05$ ). Bu durumda örgütsel güvenin çalışanların eğitim düzeyleri açısından farklılık gösterdiğini ifade eden  $H_4$  hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.6.5. Çalışılan birim açısından örgütsel güven

Otel çalışanlarının çalışılan birim değişkenine göre örgütsel güven ölçeği puanlarının anlamlı şekilde farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları alt boyutları ile Tablo 4.15’de sunulmuştur.

**Tablo 4.15.** Çalışanların örgütsel güven ve alt boyut puanlarının çalışılan birime göre dağılımı

| Boyutlar                    | Çalışılan Birim    | N  | Ort. | Ss   | F     | p     |
|-----------------------------|--------------------|----|------|------|-------|-------|
| Örgütsel Güven Genel        | Ön büro            | 24 | 3,77 | 0,68 | 1,010 | 0,432 |
|                             | Kat hizmetleri     | 18 | 4,12 | 0,50 |       |       |
|                             | Çamaşırhane        | 8  | 4,02 | 0,55 |       |       |
|                             | Yiyecek ve içecek  | 50 | 3,73 | 0,70 |       |       |
|                             | Teknik hizmetler   | 9  | 3,91 | 0,78 |       |       |
|                             | Muhasebe           | 22 | 3,79 | 0,63 |       |       |
|                             | Satış ve pazarlama | 3  | 4,18 | 0,53 |       |       |
|                             | Güvenlik           | 5  | 3,73 | 0,73 |       |       |
|                             | Personel bölümü    | 6  | 3,49 | 0,80 |       |       |
|                             |                    |    |      |      |       |       |
| Yöneticiye Güven            | Ön büro            | 24 | 3,58 | 0,95 | 0,869 | 0,545 |
|                             | Kat hizmetleri     | 18 | 4,13 | 0,59 |       |       |
|                             | Çamaşırhane        | 8  | 3,88 | 0,62 |       |       |
|                             | Yiyecek ve içecek  | 50 | 3,66 | 0,92 |       |       |
|                             | Teknik hizmetler   | 9  | 3,77 | 0,97 |       |       |
|                             | Muhasebe           | 22 | 3,57 | 0,95 |       |       |
|                             | Satış ve pazarlama | 3  | 4,23 | 0,67 |       |       |
|                             | Güvenlik           | 5  | 3,72 | 0,96 |       |       |
|                             | Personel bölümü    | 6  | 3,43 | 1,34 |       |       |
|                             |                    |    |      |      |       |       |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven | Ön büro            | 24 | 4,20 | 0,68 | 1,337 | 0,230 |
|                             | Kat hizmetleri     | 18 | 4,31 | 0,49 |       |       |
|                             | Çamaşırhane        | 8  | 4,45 | 0,41 |       |       |
|                             | Yiyecek ve içecek  | 50 | 3,90 | 0,79 |       |       |
|                             | Teknik hizmetler   | 9  | 4,11 | 0,93 |       |       |
|                             | Muhasebe           | 22 | 4,15 | 0,57 |       |       |
|                             | Satış ve pazarlama | 3  | 4,20 | 0,87 |       |       |
|                             | Güvenlik           | 5  | 4,16 | 0,46 |       |       |
|                             | Personel bölümü    | 6  | 3,70 | 0,43 |       |       |
|                             |                    |    |      |      |       |       |
| Örgüte Güven                | Ön büro            | 24 | 3,74 | 0,96 | 0,498 | 0,856 |
|                             | Kat hizmetleri     | 18 | 3,95 | 0,83 |       |       |
|                             | Çamaşırhane        | 8  | 3,91 | 0,81 |       |       |
|                             | Yiyecek ve içecek  | 50 | 3,69 | 0,89 |       |       |
|                             | Teknik hizmetler   | 9  | 3,97 | 0,78 |       |       |
|                             | Muhasebe           | 22 | 3,83 | 0,94 |       |       |
|                             | Satış ve pazarlama | 3  | 4,10 | 0,73 |       |       |
|                             | Güvenlik           | 5  | 3,43 | 0,94 |       |       |
|                             | Personel bölümü    | 6  | 3,43 | 0,54 |       |       |
|                             |                    |    |      |      |       |       |

Yapılan analiz neticesinde; çalışanların örgütsel güven ölçeğinin geneli, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven puanları arasında çalışanların çalışılan birim açısından istatistiki yönden anlamlı şekilde farklılık göstermediği bulgulanmıştır ( $p>0,05$ ). Bu durumda örgütsel güvenin çalışanların çalışılan birim açısından farklılık gösterdiğini ifade eden  $H_5$  hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.6.6. Gelir durumu açısından örgütsel güven

Otel çalışanlarının gelir durumu değişkenine göre örgütsel güven ölçeği puanlarının anlamlı şekilde farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları alt boyutları ile Tablo 4.16’da sunulmuştur

**Tablo 4.16.** Çalışanların örgütsel güven ve alt boyut puanlarının gelir durumuna göre dağılımı

| Boyutlar                    | Gelir durumu  | N  | Ort. | Ss   | F     | p     |
|-----------------------------|---------------|----|------|------|-------|-------|
| Örgütsel Güven Genel        | 1000-2999     | 58 | 3,85 | 0,60 | 0,136 | 0,873 |
|                             | 3000-4999     | 77 | 3,79 | 0,72 |       |       |
|                             | 5000 ve üzeri | 10 | 3,86 | 0,58 |       |       |
| Yöneticiye Güven            | 1000-2999     | 58 | 3,81 | 0,84 | 0,668 | 0,514 |
|                             | 3000-4999     | 77 | 3,63 | 0,95 |       |       |
|                             | 5000 ve üzeri | 10 | 3,82 | 0,88 |       |       |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven | 1000-2999     | 58 | 4,20 | 0,66 | 1,473 | 0,233 |
|                             | 3000-4999     | 77 | 4,00 | 0,73 |       |       |
|                             | 5000 ve üzeri | 10 | 4,14 | 0,40 |       |       |
| Örgüte Güven                | 1000-2999     | 58 | 3,65 | 0,90 | 1,051 | 0,352 |
|                             | 3000-4999     | 77 | 3,87 | 0,86 |       |       |
|                             | 5000 ve üzeri | 10 | 3,73 | 0,77 |       |       |

Yapılan analiz neticesinde; çalışanların örgütsel güven ölçeğinin geneli, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven puanları arasında çalışanların gelir durumu açısından istatistiki yönden anlamlı şekilde farklılık göstermediği saptanmıştır ( $p>0,05$ ). Bu durumda örgütsel güvenin çalışanların gelir durumu açısından farklılık gösterdiğini ifade eden  $H_6$  hipotezi reddedilmiştir.



#### 4.6.7. Sektördeki çalışma süresi açısından örgütsel güven

Otel çalışanlarının sektördeki çalışma süresi değişkenine göre örgütsel güven ölçeği puanlarının anlamlı şekilde farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları alt boyutları ile Tablo 4.17’de sunulmuştur.

**Tablo 4.17.** Çalışanların örgütsel güven ve alt boyut puanlarının sektördeki çalışma süresine göre dağılımı

| Boyutlar                    | Sektördeki çalışma süresi | N  | Ort. | Ss   | F     | p      |
|-----------------------------|---------------------------|----|------|------|-------|--------|
| Örgütsel Güven Genel        | 5 yıl ve altı             | 41 | 3,76 | 0,59 | 1,687 | 0,156  |
|                             | 5-10 yıl arası            | 36 | 3,78 | 0,70 |       |        |
|                             | 10-15 yıl arası           | 27 | 3,80 | 0,70 |       |        |
|                             | 15-20 yıl arası           | 29 | 4,07 | 0,60 |       |        |
|                             | 20 yıl ve üzeri           | 12 | 3,55 | 0,80 |       |        |
| Yöneticiye Güven            | 5 yıl ve altı             | 41 | 3,86 | 0,74 | 2,374 | 0,055  |
|                             | 5-10 yıl arası            | 36 | 3,69 | 0,88 |       |        |
|                             | 10-15 yıl arası           | 27 | 3,52 | 1,03 |       |        |
|                             | 15-20 yıl arası           | 29 | 3,97 | 0,91 |       |        |
|                             | 20 yıl ve üzeri           | 12 | 3,16 | 0,93 |       |        |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven | 5 yıl ve altı             | 41 | 3,93 | 0,69 | 1,454 | 0,219  |
|                             | 5-10 yıl arası            | 36 | 4,04 | 0,73 |       |        |
|                             | 10-15 yıl arası           | 27 | 4,10 | 0,79 |       |        |
|                             | 15-20 yıl arası           | 29 | 4,30 | 0,47 |       |        |
|                             | 20 yıl ve üzeri           | 12 | 4,09 | 0,72 |       |        |
| Örgüte Güven                | 5 yıl ve altı             | 41 | 3,49 | 0,94 | 2,662 | 0,035* |
|                             | 5-10 yıl arası            | 36 | 3,73 | 0,85 |       |        |
|                             | 10-15 yıl arası           | 27 | 4,02 | 0,81 |       |        |
|                             | 15-20 yıl arası           | 29 | 4,06 | 0,59 |       |        |
|                             | 20 yıl ve üzeri           | 12 | 3,61 | 1,15 |       |        |

\*(p<0,05)

Yapılan analiz neticesinde; çalışanların örgütsel güven ölçeğinin geneli, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven puanları arasında çalışanların sektördeki çalışma süresi açısından istatistiki yönden anlamlı şekilde farklılık göstermediği görülürken, örgütsel güvenin alt boyutu olan örgüte güven puanının anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği sunulmuştur ( $p<0,05$ ). Bu durumda örgütsel güvenin çalışanların sektördeki çalışma süresi açısından farklılık gösterdiğini ifade eden  $H_7$  hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.6.8. İşletmedeki çalışma süresi açısından örgütsel güven

Otel çalışanlarının işletmelerindeki çalışma süresi değişkenine göre örgütsel güven ölçeği puanlarının anlamlı şekilde farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları alt boyutları ile Tablo 4.18’de sunulmuştur.

**Tablo 4.18.** Çalışanların örgütsel güven ve alt boyut puanlarının işletmelerindeki çalışma süresine göre dağılımı

| Boyutlar             | İşletmedeki çalışma süresi | N  | Ort. | Ss   | F     | p     |
|----------------------|----------------------------|----|------|------|-------|-------|
| Örgütsel Güven Genel | 5 yıl ve altı              | 66 | 3,74 | 0,61 | 1,488 | 0,209 |
|                      | 5-10 yıl arası             | 31 | 3,79 | 0,63 |       |       |
|                      | 10-15 yıl arası            | 28 | 3,93 | 0,74 |       |       |
|                      | 15-20 yıl arası            | 16 | 4,10 | 0,55 |       |       |
|                      | 20 yıl ve üzeri            | 4  | 3,45 | 1,31 |       |       |
| Yöneticiye Güven     | 5 yıl ve altı              | 66 | 3,69 | 0,82 | 0,656 | 0,623 |
|                      | 5-10 yıl arası             | 31 | 3,69 | 0,79 |       |       |
|                      | 10-15 yıl arası            | 28 | 3,7  | 1,14 |       |       |
|                      | 15-20 yıl arası            | 16 | 3,98 | 0,80 |       |       |
|                      | 20 yıl ve üzeri            | 4  | 3,23 | 1,60 |       |       |

Tablo 4.18'in devamı

|                             |                 |    |      |      |       |               |
|-----------------------------|-----------------|----|------|------|-------|---------------|
| Çalışma Arkadaşlarına Güven | 5 yıl ve altı   | 66 | 4,03 | 0,66 | 0,780 | 0,540         |
|                             | 5-10 yıl arası  | 31 | 4,05 | 0,73 |       |               |
|                             | 10-15 yıl arası | 28 | 4,12 | 0,79 |       |               |
|                             | 15-20 yıl arası | 16 | 4,36 | 0,42 |       |               |
|                             | 20 yıl ve üzeri | 4  | 4,10 | 1,14 |       |               |
| Örgüte Güven                | 5 yıl ve altı   | 66 | 3,60 | 0,94 | 2,473 | <b>0,047*</b> |
|                             | 5-10 yıl arası  | 31 | 3,73 | 0,79 |       |               |
|                             | 10-15 yıl arası | 28 | 4,09 | 0,73 |       |               |
|                             | 15-20 yıl arası | 16 | 4,09 | 0,53 |       |               |
|                             | 20 yıl ve üzeri | 4  | 3,32 | 1,50 |       |               |

\*(p&lt;0,05)

Yapılan analiz neticesinde; çalışanların örgütsel güven ölçeğinin geneli, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven puanları arasında çalışanların işletmedeki çalışma süresi açısından istatistiki yönden anlamlı şekilde farklılık göstermediği görülürken, örgütsel güvenin alt boyutu olan örgüte güven puanının anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği saptanmıştır (p<0,05). Bu durumda örgütsel güvenin çalışanların işletmelerindeki çalışma süresi açısından farklılık gösterdiğini ifade eden H<sub>8</sub> hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.7. Korelasyon Analizi

Araştırmada kullanılan ölçek ve alt boyutları arasındaki ilişki analizi aşağıda Tablo 4.19'da aktarılmaktadır.

**Tablo 4.19.** Çalışanların değerlendirmesi ile örgütsel güven ölçeği toplam ve alt boyut puanları arasındaki ilişkinin analizi (N= 145)

| Ölçekler                    |   | Örgütsel Güven (Genel) | Yöneticiye Güven | Çalışma Arkadaşlarına Güven | Örgüte Güven |
|-----------------------------|---|------------------------|------------------|-----------------------------|--------------|
| Örgütsel Güven (Genel)      | r | 1,000                  |                  |                             |              |
|                             | p | 0,000                  |                  |                             |              |
| Yöneticiye Güven            | r | 0,819**                | 1,000            |                             |              |
|                             | p | 0,000                  | 0,000            |                             |              |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven | r | 0,695**                | 0,345**          | 1,000                       |              |
|                             | p | 0,000                  | 0,000            | 0,000                       |              |
| Örgüte Güven                | r | 0,765**                | 0,338**          | 0,591**                     | 1,000        |
|                             | p | 0,000                  | 0,000            | 0,000                       | 0,000        |

\*<0.05; \*\*<0.01

Örgütsel güven ölçeğinin çalışma arkadaşlarına güven alt boyut puanları ile örgüte güven puanları arasında orta düzeyde ve pozitif yönde ilişki ( $r=0,591$ ;  $p=0,000<0,05$ ), yöneticilere güven puanları arasında zayıf ve pozitif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır ( $r=0,345$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Ayrıca örgütsel güven ölçeğinin toplam puanları ile çalışma arkadaşlarına güven puanları arasında orta düzeyde ve pozitif ( $r=0,695$ ;  $p=0,000<0,05$ ), örgüte güven puanları arasında yüksek düzeyde ve pozitif ( $r=0,765$ ;  $p=0,000<0,05$ ), yöneticiye güven puanları arasında ise yüksek ve pozitif yönde ilişki ( $r=0,819$ ;  $p=0,000<0,05$ ) tespit edilmiştir (Tablo 4.19).

## 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Turizm sektöründe özellikle üzerinde durulan, en elzem alanlardan birisi otelciliktir. Yüzyıllardır seyahat ve konaklama insanlığın hizmet aldığı en yaygın ticari kurumlardır. Kültürümüzde de hanlar, kervansaraylar vb. ile özel bir yere sahip olan konaklama hizmetleri turizm için önemli ana başlıklardandır. Yüzyıllar içerisinde insanlığın yaşayış biçimlerinde, toplumların kültürlerinde, ulaşılan teknolojinin seviyesinde, tüketim alışkanlıklarında, sosyo-ekonomik düzeylerinde meydana gelen değişimler bu hizmetten beklentilerini de etkilemiştir. Her dönemde genelde turizm sektörü özelde otelcilik uygulamaları bu beklenti ve talepleri en iyi şekilde karşılamakla yüz yüze kalmıştır. Bu işlevi en çok üstelenen mekanizma ise, yönetim fonksiyonu olmak zorundadır.

Yönetim fonksiyonunun yerine getirilebilmesi için eldeki araçlardan bir kısmı örgütte çalışan insanlara dair uygulamaları içermektedir. Sözgelimi örgütte hizmetlerin kaliteli yürütülmesi için gerekli personelin etkin seçilmesi; halihazırda örgütte görev yapan personelin eğitilmesi onların işlerin etkin ve maksimum verimle yapabilmesi için motive edilmesi gibi. Bunların arasına örgüt içindeki bireyin aidiyet duygusunun geliştirilmesi ve çalışanların örgüte güven duymasını da katmak zaruridir.

Örgütsel güven, son yıllarda literatürde özel bir öneme sahiptir. Günümüzde iş dünyasında sıkça yaşanan sosyal ve ekonomik krizler, buna eklenen pandemik kriz; sıkça şirketlerin el değiştirmesi, şirket evlilikleri, kapanan şirketler; uluslararası rekabetin örgütlere dayattığı maliyet düşürme zorunlulukları ve bu gibi sebeplere dayalı yaşanan işten çıkarmalar söz konusudur. Tek başına bu sebep bile güven duygusunun çağımızda kazandığı önemi açıklayabilmektedir.

Yapılan pek çok araştırma gittikçe artan biçimde kurumlara duyulan güvende zedeleneme olduğuna işaret etmektedir. Bir örgüte güven duymamanın bireyin aidiyet duygusunu, motivasyonunu, işte kalma eğilimini olumsuz etkileyeceğini düşünmek abartılı olmayacaktır.

Örgütsel güven duygusu, konunun anlatılan önemine binaen çalışma konusu olarak seçilmiştir. Bu bağlamda bu tez çalışmasında otel çalışanlarının örgütsel güven düzeylerini belirlemek ve söz konusu değişken ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı tespit etmek amaçlanmıştır. Bulgu ve değerlendirmeler bölümünde de görüldüğü üzere, ilk olarak araştırmaya katılan çalışanların demografik ve iş

ile ilgili özellikleri belirlenmiştir. Daha sonra çalışanların örgütsel güven düzeylerinin, onların demografik ve iş ile ilgili özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği ayrı ayrı incelenmiştir. Bu bölümde de sonuçlar bir bütün olarak ele alınmış ve açıklanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine bakıldığında; %60,7'sinin kadın, %53,8'inin evli, %69'unun 30-49 yaş aralığında ve %27,6'sının lise mezunu olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların %34,5'i yiyecek ve içecek bölümünde çalıştıkları ve %53,1'i 3000-4999 arasında bir maaş aldıkları görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %28,3'ünün deneyiminin 5 yıl ve altı, %45,5'inin mevcut işletmedeki çalışma süresinin 5 yıl ve altı olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan Örgütsel Güven Ölçeğine dair ifadelerin ortalama puanları değerlendirildiğinde; en yüksek puana sahip ifadenin “İşlerini en iyi şekilde yaptıkları/yapacakları konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum.”(4,11), en düşük puana sahip ifadenin ise; “Yöneticimin söyledikleri ile yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.” (3,21) ifadeleri olduğu saptanmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, ölçeğin genel ortalama puanına bakıldığında, örnekleme dâhil edilen otel çalışanlarının yüksek düzeyde örgütsel güvene sahip oldukları tespit edilmiştir.

Çalışmada ayrıca, çalışanların örgütsel güven düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre farklılaşmaları test edilmiştir. Bu bağlamda çalışanların örgütsel güven düzeyinin cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Farklılaşmanın detayı incelendiğinde, kadın çalışanların örgütsel güven algı düzeyinin cinsiyetlerine göre yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ünal (2011), Demirdağ (2015), Akmaz (2016), Kestek (2016), Sevinç (2016), Güçlü (2018), Baş (2020), Karataş (2020) yapmış oldukları araştırmalarda, örgütsel güven ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit etmemiş bu bağlamda elde edilen sonuç, bu çalışmanın sonuçları ile paralellik göstermemiştir. Aydın (2017), Can (2011), Sandal (2014) ise yapmış oldukları çalışmada, örgütsel güven ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit etmiş ve bu sonuç bu araştırmanın sonucunu desteklemiştir.

Çalışmada, örgütsel güven düzeylerinin medeni duruma göre herhangi bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Aydın (2017), bu çalışmanın aksine medeni durumun örgütsel güveni etkileyeceğini tespit ederken; Demirdağ (2015), Kestek (2016), Sevinç (2016), Güçlü (2018), Baş (2020) yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel güvenin medeni duruma göre farklılaşmadığını tespit ederek bu çalışmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Çalışmada, otel çalışanlarının örgütsel güven düzeylerinin yaş kriterine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır. Kestek, (2016), Güçlü (2018), Baş (2020), örgütsel güven ile yaş arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiş ve böylece bulunan sonuç bu araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Sevinç (2016), Aydın (2017) ise örgütsel güvenin yaşa göre anlamlı şekilde farklılaştığını tespit etmiş ve bulunan sonuç bu araştırmayı desteklememiştir.

Çalışmada, otel çalışanlarının örgütsel güven düzeylerinin eğitim düzeylerine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır. Demirdağ (2015), Kestek, (2016), Güçlü (2018), Baş (2020), Afşar (2013) örgütsel güven ile eğitim arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiş ve böylece bulunan sonuç bu araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Akmaz (2016), Sevinç (2016), Aydın (2017) ise örgütsel güvenin eğitim düzeyine göre anlamlı şekilde farklılaştığını tespit etmiş ve bulunan sonuç bu araştırmayı desteklememiştir.

Araştırmaya dâhil edilen kavramların çalışılan birim değişkenine göre farklılaşma bulguları incelendiğinde, örgütsel güven düzeyinin çalışılan birim açısından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı saptanmıştır. Bu sonuç, Kestek (2016), Karataş (2020) tarafından yapılan çalışmalarını bulgularını desteklerken; Demirdağ (2015), Akmaz (2016), Aydın (2017)'in yapmış oldukları araştırma sonuçlarını desteklememektedir.

Araştırmaya dâhil edilen kavramların ortalama aylık gelir değişkenine göre farklılaşma bulguları incelendiğinde, örgütsel güven düzeyinin ortalama gelir açısından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı saptanmıştır. Bu sonuç, Kestek (2016), Demirdağ (2015) tarafından yapılan çalışmalarını bulguları ile paralellik gösterirken; Sevinç (2016), Aydın (2017)'in yapmış oldukları araştırma sonuçlarını desteklememektedir.

Çalışanların örgütsel güven düzeyinin sektördeki deneyimine göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Demirdağ (2015), Kestek (2016), yapmış oldukları araştırmalarda, örgütsel güven ile sektördeki deneyim değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit etmemiş bu bağlamda elde edilen sonuç, bu çalışmanın sonuçları ile paralellik göstermiştir. Aydın (2017) ise yaptığı çalışmada, örgütsel güven ile sektör deneyimi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit etmiş ve bu sonuç bu araştırmanın sonucunu desteklememiştir.

Çalışmada, örgütsel güven düzeylerinin işletmedeki çalışma süresine göre herhangi bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Aydın (2017), Güçlü (2018) bu çalışmanın

aksine işletmedeki çalışma süresinin örgütsel güveni etkileyeceğini tespit ederken; Demirdağ (2015), Kestek (2016), Akmaz (2016) yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel güvenin işletmedeki çalışma süresine göre farklılaşmadığını tespit ederek bu çalışmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Çalışmanın kısıtları dikkate alınarak benzer araştırmaların daha geniş bir örneklem kitlesine hitap ederek yapılması ve farklı illerde araştırılarak karşılaştırmaların yapılması önerilebilir. Ayrıca turizm sektörünün diğer dalları olan seyahat işletmeleri, yiyecek içecek işletmeleri vb. işletme çalışanlarına uygulanması, araştırmanın sektöre olan katkısını pozitif düzeyde artırabilir. Son olarak örgütsel güven konusu farklı sektörlerde de araştırılarak sonuçların sektörler arası karşılaştırmasının mümkün olabileceğini söylenebilir.



## 6. KAYNAKÇA

- Afşar, L.**, 2013. Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: konuya ilişkin bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Akmaz, A.**, 2016. Psikolojik kontrat ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven ilişkisi: Mersin ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Aksoy, M.**, 2009. İşletmelerde örgütsel güven anlayışının algılanması ve demografik değişkenle açısından analizi. *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Arslantaş, C., Dursun, M.**, 2008. Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1):111-128.
- Axelrod, R.**, 1984. The evolution of Cooperation. Basic Books, New York.
- Aydın, S.**, 2017. Örgütsel güven-iş tatmini ilişkisi: İstanbul'daki 4-5 yıldızlı otellerde çalışanlar üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.
- Balay, R.**, 2000. Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Barnes L.B.**, 1981. Managing the paradox of organizational trust in. *Harvard Business Review*, 5(2):107-116.
- Baş, E.**, 2020. Hemşirelerin Değerlendirmesiyle Hastanelerde Örgütsel Güven Düzeyi. *Yüksek Lisans Tezi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Başaran, S., Akbaş, O.**, 2012. Genel lise müdürlerinde örgütsel güvensizlik algısı oluşturan faktörlerin belirlenmesine yönelik nitel bir çalışma. *Pegem Eğitim Ve Öğretim Dergisi*, 2(3):22-23.
- Bidault, F., Jarillo, C.J.**, 1997. Trust in economic transactions. *Firm and society*, 271-86.
- Blomqvist, K.**, 1997. The many faces of trust. *Scandinavian Journal of Management*, 13(3): 271-286.
- Bozkurt Yıldırım, H.**, 2014. Örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Brower, H.H., Schoorman, F.D., Tan, H.H.**, 2000. A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2):227-250.

- Büte, M.,** 2011. Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 25(1):171-192.
- Callaway, P.L.,** 2006. The relationship between organizational trust and job satisfaction. *Doctoral Dissertation*, Capella University, Florida.
- Can, A.,** 2011. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlaline İlişkin Algıları ve Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Cengiz, A.A.,** 2002. Örgüt yaşamında örgütsel bağlılığın belirleyicileri ve Eskişehir bölgesinde doktor ve hemşire meslek grupları arasında karşılaştırmalı bir çalışma. 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İİBF Yayınları. 23-25 Mayıs, Antalya.
- Chathoth, P.K., Mak, B., Jauhari, V., Manaktola, K.,** 2007. Employees perceptions of organizational trust and service climate: A structural model combining their effects on employee satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 31(3):338-357.
- Cunningham, J.B., MacGregor, J.,** 2000. Trust and the design of work complementary constructs in satisfaction and performance. *Human Relations*, 53(12):1575-1591.
- Çankır, B., Yener, S.,** 2017. İş'te pozitif davranış. Çizgi Kitabevi, Konya.
- Çubukçu, K., Tarakçıoğlu, S.,** 2010. Örgütsel güven ve bağlılık ilişkisinin otelcilik ve turizm meslek lisesi öğretmenleri üzerinde incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4):57-78.
- Demircan, N., Ceylan, A.,** 2003. Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2):139-150.
- Demirdağ, Ş.A.,** 2015. Örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişki: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Deutch, M.,**1958. Trust and Suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2:265-279.
- Dirks, K.T.,** 1999. The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3):445-455.
- Engizek, S.,** 2011. Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve iş tatminin çalışanlar açısından algısı; Kahramanmaraş tekstil sektöründe bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Erkutlu, H.V.,** 2015. Pozitif örgütsel davranış. Akademisyen Kitabevi, Ankara.
- Fard, H.D., Rajabzadeh, A., Hasiri, A.,** 2010. Organizational trust in public sector: Explaining the role of managers' managerial competency. *European Journal of Economics, Finance & Administrative Sciences*, 25:29-43.

- Fukuyama, F.**, 1996. Trust: human nature and the reconstitution of social order. Simon and Schuster.
- Fuoli, M., Weijer, J., Paradis, C.**, 2017. Denial outperforms apology in repairing organizational trust despite strong evidence of guilt. *Public Relations Review*, 43:645-660.
- George, D., Mallery, M.**, 2010. SPSS for Windows step by step: a simple guide and refrence. 17.0 update, Boston: Pearson.
- Giddens, A.**, 1984. The constitution of society: Outline of the theory of structuration. *Univ of California Press*.
- Gilbert, J.A., Tang, T.L.P.**, 1998. An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3):321-338.
- Gillespie, N.A., Mann L.**, 2004. Transformational leadership and sharedvalues: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6):88-607.
- Gomez, C., Rosen, B.**, 2001. The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group and Organization Management*, 26(1):53-69.
- Graen, G.B., Uhl-Bien, M.**, 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2):219-247.
- Güçlü, B.**, 2018. Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güven Ve İş Tatminleri Arasındaki İlişki: Çanakkale Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Huff, L., Kelley, L.**, 2003. Levels of organizational trust in individualist versus collectivist Societies: A seven-nation study. *Institute for Operations Research and the Management Sciences*, 14(1):81-90.
- İslamoğlu, G., Birsal, M., Börü, D.**, 2007. Kurum içinde güven: Yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü. *İnkilap Kitabevi*, İstanbul.
- Jeon, J.**, 2009. The impact of organizational justice and job security on organizational commitment exploring the mediating effect of trust in top management. *Doctoral Dissertation*, The Faculty of The Graduate School of The University Of Minnesota, Minnesota.
- Jones, R.G., George, M.J.**, 1998. The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23/3, 531-546.

- Kabadayı, M.,** 2018. Yönetmel gücün örgütsel güven- performans ve özdeşleşme etkileşimi kapsamındaki rolü: Bodrum'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Kalaycı, Ş.,** 2014. SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri, 6. Baskı, Asil Yayın, Ankara.
- Kalıpcı, M.B.,** 2014. Konaklama işletmelerinde en iyi insan kaynakları uygulamalarının örgütsel güvene etkisi: Manavgat örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Karasar, N.,** 2005. Bilimsel araştırma yöntemi (Kavramlar–İlkeler–Teknikler). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karataş, S.,** 2020. Örgütsel güvenin olumsuz durumları bildirme davranışı üzerine etkisi: Otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Kestek, S.B.,** 2016. Algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven arasındaki ilişki: Kuşadası'ndaki 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir değerlendirme. *Yüksek Lisans Tezi*, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Kılıç, Y.,** 2014. Turizm sektörü istihdamının eğitim durumu ve insan gücü planlaması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*,4(1):419-436.
- Koç, H., Yazıcıoğlu, İ.,** 2011. Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1):46-57.
- Kurstedt, H.,** 2002. How do we design for trust. In proceedings from the 2002.American Society of Engineering Management National Conference, Tampa, FL.
- Larson, C.E., LaFasto, F.M.J.,** 1989. Team work: What must go right/what can go wrong. Newbury Park, NJ: Sage.
- Lewicki, R.J., Bunker, B.B.,** 1996. Trust in organizations: Developing and maintaining trust in work relationships. *Frontiers Of Theory And Research*, 8(2):114-139
- Lewis, J.D., Weigert, A.,** 1985. Trust as a social reality. *Social Forces*, 63:967-985.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Stilwell, D.,** 1993. A longitudinal study on the early development of leader. Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78:662-674.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D.,** 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3):709-734.
- McCauley, D.P., Kuhnert, K.W.,** 1992. A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16(2):265-284.

- Mishra, J., Morrissey, M.A.,** 1990. Trust in employee/employer relationships: A survey of west michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4):443-486.
- Morgan, R.M., Hunt, S.D.,** 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3):20-38.
- Ng, T.W.H.,** 2015. The incremental validity of organizational commitment, organizational trust and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 88:154-163.
- Omarov, A.,** 2009. Örgütsel güven ve iş doyumunu: Özel bir sektörde uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özdemir, A.,** 2010. Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Özdere, Z.,** 2015. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yeterlilik düzeyleri ile örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi: Beykoz ilçesi örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Özkan, U.B.,** 2017. Konaklama işletmelerinde çalışanların mobbing ve örgütsel sinizm algıları ile örgütsel güven düzeylerinin ilişkisi: Alanya'daki dört ve beş yıldızlı otellerde bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Özler, D.E., Yıldırım, H.B.,** 2015. Örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 5(1):163-188.
- Perry, R.W., Mankin, L.D.,** 2007. Organizational trust: Trust in the chief executive and work satisfaction. *Public Personnel Management*, 36(2):165-179.
- Polat, S.,** 2007. Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Doktora Tezi*, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Robinson, S.L.,** 1996. Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41:574-599.
- Sandal, İ.,** 2014. Örgütsel Güven İle Verimlilik Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C., Davis, J.H.,** 2007. An integrative model of organizational trust: Past, present and future. *Academy of Management Review*, 32(2):344-354.
- Sevinç, E.,** 2016. Örgütsel Güven Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Antalya'da 4-5 yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.

- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., Winograd, G.,** 2000. Organizational trust: What it means, why it matters?. *Organization Development Journal*, 18(4):35-48.
- Şakar, A.,** 2010. Örgütsel güven, Özler, N.D.E. (Ed.), örgütsel davranışta güncel konular içinde, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Tan, H.H., Tan, C.S.F.,** 2000. Toward the differentiation of trust i supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, And Genera Psychology Monographs*, 126(2):241-260.
- Terekli, G.,** 2010. Örgütsel güven boyutları ve iş tatmini ilişkisi: Tekstil işletmesinde bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Topaloğlu, I.G.,** 2010. İşgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ve örgütsel bağlılıklarının ilişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Tunçer, P.,** 2011. Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80:57-83.
- Türköz, T., Polat, M., Coşar, S.,** 2013. Çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 20(2):285-302.
- Tüzün, İ.K.,** 2006. Örgütsel güven örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Uygulamalı bir çalışma. *Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- URL-1,** 2020. <https://sozluk.gov.tr/>. Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlük. 11 Kasım 2020.
- URL-2,** 2021. <https://www.tursab.org.tr/istatistikler-icerik/turizm-geliri>. Turizm gelirleri. 25 Nisan 2021.
- Ünal, A.,** 2011. Örgütsel Güvenin Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul’da Yerleşik Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Wang, H., Huang, Q.,** 2019. The dark side of feeling trusted for hospitality employees: An investigation in two service contexts. *International Journal of Hospitality Management*, 76:122-131.
- Yanardağ, M.Ö., Avcı, M.,** 2012. Turizm sektöründe istihdam sorunları: Marmaris, Fethiye, Bodrum ilçeleri üzerine ampirik bir inceleme. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 3(2):39-62.
- Yang, J.,** 2005. The role of trust in organizations: Do foci and bases matter?, *PhD Dissertation*, Graduate Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College, Louisiana.
- Yazıcıoğlu, İ.,**2009. Konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir alan araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 30(8):235-249.

**Yıldız, H.,** 2015. Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir alan araştırması. *Doktora Tezi*, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

