

ÖRNEKTİR (AKÜ-SBE)

**YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN İLE  
ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİN İŞTEN  
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ:  
AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI  
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yusuf GÖKÇE  
Yüksek Lisans Tezi  
Danışman: Doç. Dr. Elbeyi PELİT  
Ekim, 2016  
Afyonkarahisar

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

**YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN İLE ÇALIŞMA YAŞAM  
KALİTESİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ:  
AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL  
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan  
Yusuf GÖKÇE

Danışman  
Doç. Dr. Elbeyi PELİT

AFYONKARAHİSAR 2016

Bu Tez Çalışması; "Afyon Kocatepe Üniversitesi Bilimsel Proje Araştırmaları Koordinasyon Birimi"nce Desteklenmiştir. Proje No: "15.SOS.BİL.15"

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Yöneticiye Duyulan Güven İle Çalışma Yaşam Kalitesinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

14/10/2016



Yusuf GÖKÇE

ÖRNEKTİR (AKÜ)

## TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

### JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Elbeyi PELİT  
Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Evren GÜÇER  
: Doç. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI

İmza  
  
  


Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Yusuf GÖKÇE'nin “Yöneticiye Duyulan Güven İle Çalışma Yaşam Kalitesinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı tezi, 14.10.2016 günü saat 13:00'da Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.



**Prof. Dr. Ahmet YARAMIŞ**  
**Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü**

ÖRNEKTİR

## ÖZET

# YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN İLE ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yusuf GÖKÇE

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

Ekim, 2016

Danışman: Doç. Dr. Elbeyi PELİT

Turizm sektörünün en önemli işletme türlerinden biri olan otel işletmelerinde işlerin yürütülmesi sırasında başarılı olunabilmesi için çalışanların görevlerini yerine getirirken yöneticilerine duydukları güven, çalışma yaşam kaliteleri ve çeşitli sebeplerden dolayı ortaya çıkan işten ayrılma niyetleri önem arz etmektedir. Bu çerçevede bu konuyla ilgili gerçekleştirilen/gerçekleştirilecek çalışmalar ilgili taraflara büyük faydalar sağlayacaktır. Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ile çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetlerine etkisinin belirlenmesidir. Araştırmada ilk olarak araştırmanın değişkenlerini oluşturan kavramlar hakkında yerli ve yabancı literatür taraması yapılarak kuramsal alt yapı ortaya konulmuştur. Sonrasında, konuyla ilgili olarak anket tekniği kullanılarak otel işletmeleri işgörenlerinin görüşleri alınmıştır. Araştırmanın evrenini, Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren tüm (10 adet) beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri oluşturmakta olup, toplam 539 adet işgören anketi değerlendirmeye alınmıştır. Katılımcıların ankete ilişkin verdikleri cevaplar; faktör analizi, güvenilirlik analizi, yüzde, frekans ve aritmetik ortalama değerleri, t testi, varyans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri ile çözümlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre genelde işgörenlerin yöneticilere duydukları güven ve çalışma yaşam kalitesi algılarının yüksek seviyede olduğu, işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu belirlenmiş olup, ayrıca gerçekleştirilen analizler sonucunda yöneticiye duyulan güven ile çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetine etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi, işten ayrılma niyeti, otel işletmeleri işgörenleri, Afyonkarahisar.

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF EMPLOYEES' TRUST IN SUPERVISORS AND THEIR QUALITY OF WORKING LIFE ON THEIR INTENTION TO LEAVE JOB: A STUDY IN FIVE STAR THERMAL HOTELS IN AFYONKARAHISAR

Yusuf GÖKÇE

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT

October, 2016

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Elbeyi PELİT

To be successful during the execution of works in the hotel businesses which is one of the most important types of businesses in the tourism sector, employees' trust in their supervisors, quality of working life and their intention to leave job arising from various causes have great importance. In this context, the studies to be carried out or will be carried out in the future on this relevant issue may provide great benefits to the parties concerned. The aim of this study is to determine the effect of employees' trust in their supervisors and employees' quality of working life on their intention to leave the job. Firstly, the theoretical background of the study was formed by carrying out national and international literature review on the concepts that make up the variables of the research. Afterwards, the survey technique was used and the relevant hotel management employees' views were taken. The population of the study is consisted of employees working in the five-star hotels (10) operating in Afyonkarahisar and Sandıklı district. A total of 539 employees' surveys have been evaluated. The participants' answers on the survey were analyzed by factor analysis, reliability analysis, percentage, frequency and mean values, t-test, analysis of variance, correlation analysis and regression analysis methods. According to the findings, it was determined that employees' trust in their supervisors and employees' perception of quality of working life are generally at a high level while their intention to leave job is low. In addition, it was concluded as a result of the study that employees' trust in their supervisors and quality of working life have an effect on their intention to leave job.

**Keywords:** Trust in supervisors, quality of working life, intention to leave job, hotel employees, Afyonkarahisar.

## ÖN SÖZ

Emek yoğun yapısı sebebiyle işgörenlerin öneminin daha fazla hissedildiği turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için birtakım örgütsel davranış konuları çeşitli araştırmalarda incelenmiştir. Bu çalışmada otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ile çalışma yaşam kalitelerinin işten ayrılma niyetlerine etkisi araştırılmıştır. Ortaya konulan bulguların taraflar açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Doğduğumuz günden bu yana bize her türlü imkânı sağlayan, her isteğimizi yerine getiren ve bu yaşlara gelmemizde en büyük paya sahip olan ANNEM'e ve BABAM'a, en kalbi duygularıyla teşekkürlerimi sunarım. Araştırma sürecinde bana her adımda yardım eden ve hayatımda en iyi arkadaşım olan kardeşim Faruk'a sevgilerimle teşekkür ederim. Bu araştırma sürecinde ve gerek lisans hayatım boyunca, gerekse yüksek lisans eğitimi aldığım dönemlerde benden desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, her zaman yanımda olan, bilgi birikimi ve tecrübesiyle katkılarının faydasını yaşadığım çok değerli hocam; Doç. Dr. Elbeyi PELİT'e saygılarımla teşekkür ederim. Lisans ve yüksek lisans eğitimim süresince desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, kendilerini tanıdığım ve öğrencileri olduğum için kendimi şanslı hissettiğim ve bana kazandırdıkları kazanımları hayatım boyunca hissedeceğim; Prof. Dr. Şuayıp ÖZDEMİR, Doç. Dr. Oktay EMİR, Doç. Dr. Mustafa SANDIKÇI, Doç. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI, Doç. Dr. Ahmet BAYTOK, Yrd. Doç. Dr. Sabri ÇELİK, Yrd. Doç. Dr. Gonca KILIÇ, Yrd. Doç. Dr. Asuman PEKYAMAN, Yrd. Doç. Dr. Özcan ZORLU ve Yrd. Doç. Dr. Ali Avan hocalarıma ayrı ayrı en derin duygularıyla teşekkürlerimi sunarım. Araştırma sürecinde analiz kısmında bilgi ve tecrübesiyle destek olan ve yardımlarını esirgemeyen çok kıymetli hocam Doç. Dr. İbrahim KILIÇ'a saygılarımla teşekkür ederim. Gerek lisans gerekse yüksek lisans eğitimi aldığım üniversite hayatım boyunca bana destek olan, burada isimlerini saymadığım çok değerli hocalarıma saygılarımla sunarım.

Yusuf GÖKÇE  
Afyonkarahisar, Ekim, 2016

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YEMİN METNİ.....	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
ÖN SÖZ .....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLOLAR LİSTESİ .....	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN, ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMLARI

<b>1. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN .....</b>	<b>3</b>
1.1. GÜVEN KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ VE KAPSAMI.....	3
1.2. GÜVEN TÜRLERİ .....	7
1.3. GÜVEN KAVRAMININ İŞLETMELER, İŞGÖRENLER VE YÖNETİCİLER AÇISINDAN ÖNEMİ.....	9
1.4. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI ..	12
1.5. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN SONUÇLARI .....	15
<b>2. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ .....</b>	<b>18</b>
2.1. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI.....	18
2.2. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ KAVRAMININ İŞLETMELER, İŞGÖRENLER VE YÖNETİCİLER AÇISINDAN ÖNEMİ .....	21
2.3. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİN SONUÇLARI.....	25
<b>3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ .....</b>	<b>28</b>
3.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI.....	28
3.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN NEDENLERİ .....	29
3.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMININ İŞLETMELER, İŞGÖRENLER VE YÖNETİCİLER AÇISINDAN ÖNEMİ.....	31
3.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI.....	33

### İKİNCİ BÖLÜM

#### YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN, ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ, KONUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR VE TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ MEVCUT DURUM

<b>1. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN, ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ.....</b>	<b>37</b>
<b>2. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN, ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KONULARIYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR .....</b>	<b>41</b>
2.1. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR .....	41
2.1.1. Örgütsel Güven ve Yöneticiye Duyulan Güven İle İlgili Tez Çalışmaları .....	43
2.1.2. Örgütsel Güven ve Yöneticiye Duyulan Güven İle İlgili Makale Çalışmaları .....	44
2.2. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ KONUSUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR .....	47



2.2.1. Çalışma Yaşam Kalitesi İle İlgili Tez Çalışmaları.....	47
2.2.2. Çalışma Yaşam Kalitesi İle İlgili Makale Çalışmaları.....	50
2.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KONUSUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	52
2.3.1. İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Tez Çalışmaları.....	52
2.3.2. İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Makale Çalışmaları.....	55
3. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN, ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE İLİŞKİN TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ MEVCUT DURUM.....	57

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN İLE ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ .....	61
2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	63
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI.....	66
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	68
4.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ .....	68
4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	69
4.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ .....	71
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....	72
5.1. KATILIMCILARIN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	72
5.2. ÖLÇEK VE ALT ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI.....	73
5.3. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER.....	75
5.4. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER.....	85
5.5. İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER.....	92
5.6. İŞGÖRENLERİN YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN, ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGULAR .....	94
5.7. İŞGÖRENLERİN YÖNETİCİLERİNE DUYDUKLARI GÜVEN İLE ÇALIŞMA YAŞAM KALİTELERİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	99
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	104
KAYNAKÇA.....	122
EKLER .....	137
ÖZGEÇMİŞ .....	139

## TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Tablo 1.</b> Güven Tanımları.....	<b>6</b>
<b>Tablo 2.</b> Güven Biçimleri .....	<b>8</b>
<b>Tablo 3.</b> Örgütlerde Güvenin Sonuçları.....	<b>16</b>
<b>Tablo 4.</b> Personel Değişiminin Bireyler ve Örgüt Açısından Bazı Olası Pozitif ve Negatif Sonuçları .....	<b>34</b>
<b>Tablo 5.</b> Güven Kavramına İlişkin Tez Çalışmaları .....	<b>43</b>
<b>Tablo 6.</b> Güven Kavramına İlişkin Makale Çalışmaları .....	<b>45</b>
<b>Tablo 7.</b> Çalışma Yaşam Kalitesi Kavramına İlişkin Tez Çalışmaları .....	<b>48</b>
<b>Tablo 8.</b> Çalışma Yaşam Kalitesi ve İlgili Konulara İlişkin Makale Çalışmaları .....	<b>50</b>
<b>Tablo 9.</b> İşten Ayrılma Niyeti Kavramına İlişkin Tez Çalışmaları.....	<b>53</b>
<b>Tablo 10.</b> İşten Ayrılma Niyeti Kavramına İlişkin Makale Çalışmaları.....	<b>55</b>
<b>Tablo 11.</b> Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	<b>73</b>
<b>Tablo 12.</b> Yöneticiye Duyulan Güven, Çalışma Yaşam Kalitesi ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine İlişkin Bazı Tanıtıcı İstatistikler.....	<b>74</b>
<b>Tablo 13.</b> Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği – Dürüst ve Adil Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	<b>76</b>
<b>Tablo 14.</b> Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği – Çalışanlarını Destekleyen Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	<b>78</b>
<b>Tablo 15.</b> Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği – Takım Lideri Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	<b>79</b>
<b>Tablo 16.</b> Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği – Olumlu Bir Çalışma Ortamı Yaratan Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	<b>80</b>
<b>Tablo 17.</b> Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği – Kendine Güvenen Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	<b>81</b>
<b>Tablo 18.</b> Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği – Gerginlik Yaratmayan Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	<b>82</b>
<b>Tablo 19.</b> Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği – Bilgi Paylaşan Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	<b>82</b>
<b>Tablo 20.</b> Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği – Güven Veren Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	<b>83</b>
<b>Tablo 21.</b> Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği – Yetkin Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	<b>84</b>
<b>Tablo 22.</b> Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği – Yetki Veren ve Astını Önemseyen Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	<b>84</b>
<b>Tablo 23.</b> Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği – Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	<b>86</b>
<b>Tablo 24.</b> Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği – Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçlar Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	<b>87</b>
<b>Tablo 25.</b> Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği – Sosyal İhtiyaçlar Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	<b>88</b>
<b>Tablo 26.</b> Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği – Saygı İhtiyacı Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	<b>89</b>
<b>Tablo 27.</b> Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği – Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	<b>89</b>
<b>Tablo 28.</b> Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği – Bilgi İhtiyacı Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	<b>90</b>
<b>Tablo 29.</b> Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği – Estetik İhtiyaçlar Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	<b>91</b>

<b>Tablo 30.</b> İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler .....	<b>92</b>
<b>Tablo 31.</b> Katılımcıların Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması (t Testi Sonuçları).....	<b>94</b>
<b>Tablo 32.</b> Katılımcıların Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması (t Testi Sonuçları).....	<b>95</b>
<b>Tablo 33.</b> Katılımcıların Görüşlerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması (Anova Testi Sonuçları).....	<b>96</b>
<b>Tablo 34.</b> Katılımcıların Görüşlerinin Çalıştıkları Departmanlara Göre Karşılaştırılması (Anova Testi Sonuçları).....	<b>97</b>
<b>Tablo 35.</b> Katılımcıların Görüşlerinin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması (Anova Testi Sonuçları) .....	<b>98</b>
<b>Tablo 36.</b> Katılımcıların Görüşlerinin Gelirlerine Göre Karşılaştırılması (Anova Testi Sonuçları).....	<b>98</b>
<b>Tablo 37.</b> Yöneticiye Duyulan Güven, Çalışma Yaşam Kalitesi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları-Matrisi .....	<b>100</b>
<b>Tablo 38.</b> Yöneticiye Duyulan Güven İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları .....	<b>101</b>
<b>Tablo 39.</b> Çalışma Yaşam Kalitesi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları .....	<b>102</b>

ÖRNEKTİR (AKÜ-SP)

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

**%:** Yüzde

**&:** ve

**$\bar{x}$ :** Aritmetik Ortalama

**ANOVA:** Analysis of Variance (ANOVA)

**bj:** Regresyon Katsayısı

**Bkz.:** Bakınız

**ÇYK:** Çalışma Yaşam Kalitesi

**f:** Frekans.

**F:** Varyans analizine (ANOVA) ilişkin parametre

**İAN:** İşten Ayrılma Niyeti

**N:** Evren büyüklüğü

**n:** Örneklem büyüklüğü

**p:** Anlamlılık (önemlilik) testine ilişkin olasılık değeri

**r:** Korelasyon katsayısı.

**S(bj):** Regresyon Katsayısının Standart Hatası

**s.s.** Standart Sapma

**T.C.:** Türkiye Cumhuriyeti

**t:** t değeri

**TDK:** Türk Dil Kurumu

**UNWTO:** United Nations World Tourism Organisation (Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü)

**Vb.:** Ve benzeri

**YDG:** Yöneticiye Duyulan Güven

## GİRİŞ

Turizm; insanların seyahate artan talepleri neticesinde belirli bir ivme ile önemi her geçen gün artan bir sektör haline gelmiştir. Önemi her geçen gün artan bu sektörde şüphesiz konaklama işletmeleri çok önemlidir. Konaklama işletmelerinin faaliyetlerin yürütülmesinde önemli bir yere sahip olması bu işletmelerde çalışan insan kaynağının da önemini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda konaklama işletmeleri içerisinde insan kaynağı olarak en büyük yapıda olan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işlerini yaptıkları ortamdaki algı, tutum ve davranışları önem arz etmektedir.

Ticari nitelikteki konaklama işletmelerinin temel amaçlarının başında yüksek doluluk oranıyla çalışarak arzu edilen kar hedefine ulaşmak gelmektedir. Bu hedef doğrultusunda müşteri memnuniyeti, yüksek hizmet kalitesi, rekabet edebilir bir yapı, maliyetlerin minimum seviyeye indirilmesi gibi diğer amaçların da gerçekleşmesi gerekmektedir. Tüm organizasyonlarda olduğu gibi konaklama işletmelerinde de örgüt kaynakları temel olarak, beşeri, fiziksel, finansal ve bilgi/teknolojik içeriklidir. Bu kaynakların temel amaçlar etrafında optimum seviyede kullanılması bir çok nedenden dolayı zor şartlar altında çalışmayı zorunlu kılmaktadır (Kaya, 2010: 27). Konaklama işletmelerinin daha da özelde otel işletmelerinin beşeri kaynaklarının işlerini yürütürken sahip oldukları duygu ve düşünce durumları iş yapış biçimlerini de etkileyecektir. Otel işletmeleri örgütlenmelerinin şüphesiz en önemli kaynaklarından olan insan kaynağı aynı zamanda işlerin yürütülmesinde otel işletmelerinin hizmet kalitesini yansıtmaya sebebiyle başarı ve yüksek kazanç ya da başarısızlık ve düşük kazanç noktasında başrol konumunda oldukları düşünüldüğünde, işgörenlerin örgütle ilgili konulardaki görüşleri son derece önemlidir. Şüphesiz işgörenlerin işlerini yürütürken sayısı hesaplanamayacak kadar çok olan örgütsel davranış konularının (iş doyumu, iş tatmini, bağlılık, motivasyon, güven vb.) her birinin kendine özgü yeri ve önemi vardır. Bu çalışmada söz konusu işletmelerde örgütsel verimlilik, iş doyumu, iş tatmini vb. açısından son derece önemli olan yöneticiye duyulan güven (YDG), çalışma yaşam kalitesi (ÇYK) ve işten ayrılma niyeti (İAN) konularına odaklanılmıştır.

Hizmetin müşteriye doğrudan sunulması sebebiyle işgörenin bir anda yapacağı yanlış, müşteri için telafisi olmayan bir memnuniyetsizliğe yol açabilir. İşgören son derece dikkatli olarak müşterinin beğenisi doğrultusunda hareket etmelidir. Yönetime düşen en büyük görev işgörenlerin mesleği sevmelerini sağlamaktır. Bu da ancak daha çok insan odaklı olmakla mümkün olabilecektir (Örücü ve Esenkale, 2005: 164-165). Bu

konuda yapılacak birçok iş olduğu ortadadır. Bu çalışmada da konaklama işletmeleri içerisinde önemli bir işletme türü olan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti konuları hakkında araştırma yapılmıştır. İşgörenlerin, otel işlemlerinde çalışırken, bir iş yaparken yöneticilerinin desteğini arkalarında hissetmeleri, onlara güvenmeleri; hizmetin sunumunda misafirle karşılaşmalarında, işlerini başarılı yapmalarında başta gelen unsurlardandır. Aynı işgörenlerin çalışma yaşam kaliteleri ile ilgili algılamaları da üretim ve tüketimin eş zamanlı olduğu hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri için önem arz etmektedir. Bu kapsamda otel işletmelerinde misafirin otele daha gelmeden hizmetin başladığı ve ayrıldığında bile hizmetin devam ettiği düşünülürse, bu işletmelerde çalışan işgörenlerin devamlılığı büyük önem arz etmektedir. İşten ayrılma niyetine sahip olan çalışanlar bütün işletmeler için tehdittir, ancak otel işletmeleri için konunun önemi daha fazladır. Bundan dolayı bu çalışmada, Afyonkarahisar'da ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven, çalışma yaşam kaliteleri ve işten ayrılma niyetleri ortaya konulup bu kavramlar hakkında ilişki test edilmiştir.

Bu kapsamda tezin ilk bölümünde yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti kavramlarının yerli ve yabancı literatürden yararlanılarak önemi ve kuramsal yapısı ortaya konulmuştur. İkinci bölümde araştırmanın konusunu oluşturan kavramlarla ilgili yerli ve yabancı literatürde yer alan çalışma sonuçlarına, konunun turizm sektöründeki mevcut durumuna ve kavramların birbirleriyle olan ilişkisine yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise Afyonkarahisar ili ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin araştırılan kavramlara ilişkin algılamalarına yönelik araştırma sonuçlarına yer verilerek elde edilen bulgular tartışılmış ve konuyla ilgili olarak ilgili taraflara öneriler geliştirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN, ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMLARI

#### 1. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN

Bu kısımda yöneticiye duyulan kavramı hakkında bilgi verilmiştir. Yöneticiye duyulan güven kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle güven kavramının açıklanmasında fayda görülmüştür. Bu hususta güven kavramının tanımı, önemi ve kapsamı, güven türleri, güven kavramının işletmeler, işgörenler ve yöneticiler açısından önemi hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra ise yöneticiye duyulan güven kavramının tanımı ve önemi hakkında bilgi verildikten sonra yöneticiye duyulan güven kavramının sonuçlarından bahsedilmiştir.

##### 1.1. GÜVEN KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

Küreselleşme ile birlikte çok sık dile getirilen belli kavramlar vardır. Bunların başında, "insan sermayesi" ve "sosyal sermaye" gelmektedir. İnsan sermayesi, insanların eğitim ve sağlık açısından kalitesine vurgu yaparken, sosyal sermaye ise "kişilerarası güvenin" altını çizmektedir (Kirmanoğlu, 2016). Bu kapsamda güven kavramı hakkında bilgi vermek yerinde olacaktır.

Güven kavramı kelime anlamı olarak; korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu olarak tanımlanmıştır (TDK, 2016a). Güven olgusu farklı disiplinlerdeki bilim insanlarınca farklı perspektif ve yaklaşımlarla uzun süredir üzerinde düşünülen bir konu olarak akademik araştırmalarda yer almaktadır. Güven ile ilgili ilk çalışmalar psikologlarca yapılmış, sosyoloji, sosyal psikoloji, siyaset bilimi, ekonomi gibi diğer alanlarda da çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Sağlam Arı ve Güneri Tosunoğlu, 2011: 85). Güven üzerine çalışanların bir bölümü din adamları, ahlak düşünürleri ve ruhbilimcilerdir. Çağımızda yaşamı yoğun biçimde etkileyen teknoloji, teknolojiyle karmaşık ilişkiler ağını kurmuş, ticaret, satış, pazarlama, işyerleri yönetimi, müşteri ilişkileri gibi unsurlar güveni pragmatik sorunların çözümünde önemli bir yere koymaktadır (İnam, 2003: 13).

Güven, tıpkı aşk ve özgürlük gibi, herkesin bildiği temel insani değerlerden biridir-ama gündeme geldiğinde ya da uygulamaya konması gerektiğinde durum değişir. Böyle olunca, fikirlerini en güzel biçimde ifade edebilen düşünürler bile ("güven

önemlidir” ; “aşk güzeldir” ; “ya özgür yaşa ya öl” gibi) sığ ifadelerle görüşlerini belirtirler. Güvenin önemli olduğu herkes tarafından bilinir. Burada söz konusu olansa güven deyince ne anladığımız ve daha da önemlisi, güvenin önemli olduğunu söylemekten çok onu nasıl oluşturabileceğimizdir (Solomon ve Flores, 2001: 9). Çağımızın en içinden çıkılmaz sorunlarından biri, bir arada yaşamak, bir arada varolmak (co-existence) sorunudur. Sorunu yaratan nedenler, çağımızın toplumsal-kültürel-ahlaksal yapısından kaynaklanmaktadır. İnsanın, en fazla gereksinim duyduğu birlikte varoluşu başaramadığı söylenebilir. Güvenin insanın başına dert oluşunun ardında bulunan etkenlerden biri de bu birlikte varoluşu gerçekleştirememektir. İnsanın güvenle ilgili kavramın anlaşılması ve önemiyle ilgili sorunlar yaşadığı ifade edilebilir. (İnam, 2003: 13). Güvenin ne olduğunu anlamak, güveni günlük uygulama ve ilişkilerimizin bir parçası haline getirebilmek ve bu tür uygulama ve ilişkileri yalnızca mümkün değil, aynı zamanda zorunlu da kılan kurumlar geliştirebilmek demektir (Solomon ve Flores, 2001: 16). Genel olarak güvenin analizinin merkezinde iki anahtar sorun ortaya çıkmıştır. Bunlardan biri organizasyonlardaki güven mekanizmasını anlamaktır. Makro düzeyde, bu konu toplumsal örgütlenmelerin etkisi için güven modeli hakkında endişelere yol açmaktadır. Bölgesel düzeyde bu, sosyal ağlarda araştırmaları kapsamaktadır. Sonuç olarak mikro düzeyde bu konu güven ve güvensizliği psikolojik temelde düşünmeyi içerir. İkinci konu insanların neden güvendiğini anlamaktır. Bu konuda göz önünde bulundurulması gereken konu, mikro düzeyde güven için rasyonel ve sosyal motivasyonların kıyaslamalarını içermesidir. Öncelikle güven dinamiklerini göz önünde bulundurmak gerekir (Tyler ve Kramer, 1996: 6).

Güven, insanlar arası ilişkilerde büyük önem taşıyan temel duygular arasında yer almaktadır. Soyut niteliğinden dolayı ilişkilerde sadece hissedilerek belirlenebilen bir özelliğe sahiptir. İnsanlar ilişki içinde buldukları kişilere karşı güven geliştirirken, bunu birçok olaydan ve olgudan yola çıkarak yaparlar. Geniş anlamda insanlar, birbirlerine duydukları güveni oluştururken davranış ve tutumlardan, sosyal ilişkilerden ve beklentilerden hareket etmektedirler (Asunakutlu, 2002: 2). Güven konusunda yapılan çalışmalarda en sık vurgulanan görüşün, kavramın tanımlanmasındaki güçlük olduğu belirtilmektedir. Bunun temel nedeninin ise bireyler arası ilişkiler, grup davranışı, yönetsel etkinlik, ekonomik değişimler, sosyal ve politik istikrar ve farklı kültürleri anlama gibi mikro ve makro düzeydeki birçok süreci açıklamada güvenin



anahtar bir kavram olmasından kaynaklandığı ifade edilebilir. En rutin etkileşimlerde bile gerekli olan güven, birey ve grup davranışlarının önemli bir belirleyicisidir. Güvenin fonksiyonlarından biri de karmaşıklığı azaltmasıdır. Özellikle modern ve sanayileşmiş toplumlar bu karmaşık yapılara sahiptirler. Güvenin oluşumu bilgi alışverişinin daha doğru, daha geniş ve daha yerinde olmasına, başka bir deyişle davranışsal belirsizliğin azalmasına neden olacaktır (Kalemci Tüzün, 2007: 93). Konuyla ilgili olarak Mayer, Davis ve Schoorman, (1995: 712) çalışmalarında şu şekilde bilgi vermişlerdir: “Çeşitli terimler güven ile eş anlamlı olarak kullanılmıştır ve bu güvenin doğasını allak bullak etmiştir. Bunlar arasında işbirliği, inanma ve öngörülebilirlik vardır”. Bu kapsamda güven kavramına ilişkin konuyla ilgili literatürde şimdiye kadar geliştirilen belli başlı farklı tanımlarına yer vermenin faydalı olacağı düşünülmüştür. Güvene ilişkin yapılan söz konusu bu tanımlar Tablo 1’de kronolojik sıraya göre sunulmuştur.

Solomon ve Flores, (2001: 26-30) çalışmalarında öne çıkardıkları güven vizyonunu genel hatlarıyla şu şekilde özetlemişlerdir (Bkz. Solomon ve Flores, 2001: 26-30):

- Güven dünyayı daraltan değil, genişleten bir şeydir.
- Güven ancak kendisine meydan okunduğunda veya ihlal edildiğinde (geriye dönüp bakıldığında) görünür hale gelir.
- Güven, ilişkileri ve toplumları bir arada tutan bir "mecra" veya "tutkal" değildir.
- Güven dinamiklidir.
- Güven sosyal bir pratiktir, bir inanç dizisi değildir.
- Güveni, kibar ikiyüzlülük dediğimiz şeyle, korku ve hoşnutsuzluğu gizleyen ve dürüst iletişimi imkânsız hale getiren o savunmacı, yapmacık güven ve uzlaşmayla karıştırmamak gerekir.

Tablo 1’de daha önce yapılan çalışmalarda ortaya konulan güven tanımlarına yer verilmiştir.

**Tablo 1. Güven Tanımları**

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

Kaynak: Neveu, 2000 akt. Kalemci Tüzün, 2006: 10; Mishra, 1996: 265; ve ilgili kaynaklardan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 1’de verilen güven kavramına ilişkin tanımlamalar incelendiğinde, genel olarak güvenin en az iki taraf arasındaki birbirlerinin yaptıkları ya da yapacaklarına ilişkin inanç, beklenti, algı ve davranışlarıyla alakalı olduğu söylenebilir. Bu beklenti ve algının da olumlu yönde olmasının da önemli olduğu ifade edilebilir.

Currall ve Epstein, (2003: 194)’ın çalışmalarında güven kararının, başkasının güvenilirliği hakkında beklentiler, başkasının güvenilirliğinin sicil kaydı ve sosyal etkiler şeklinde üç ana hususa dayandığını belirtmişlerdir (Currall ve Epstein, 2003: 194).

Güven, yalnızca insanın kendisiyle, bir diğer insanla kurduğu ilişkilerde ortaya çıkan bir duygu değildir. Güveni sadece bu şekilde ele almak, büyük bir yorumlama eksikliği olarak karşımıza çıkmaktadır. İlgili çalışmada, güvenin salt insana özgü olmadığı ve güvenin insanda duygu olarak ortaya çıksa da, ruhsal bir duygulanımla sınırlanamayacağı şeklinde iki önemli noktayı vurgulamanın gerektiği ifade edilmiştir. (İnam, 2003: 14) İnsana özgü olmaması, güvenin; kurumlar, işletmeler, çeşitli kuruluşlar vb. ile de ilgili olduğunun bir göstergesidir. Güvenin insanda duygu olarak ortaya çıksa bile sadece ruhsal bir duygu olarak tanımlamanın mümkün olmadığı ifade edilebilir.

Buraya kadar sunulan güvenle ilgili çalışmalarda güvenin en az iki tarafı ilgilendirdiği ve bu iki tarafın birbirlerine karşı saygı, sevgi ve birbirlerine karşı zarar vermeyecekleri durumuyla ilgili olduğundan bahsedilmiştir. Güvenin sadece insan duygularıyla sınırlandırılmayacağı ilgili çalışmalarda ifade edilmiştir. Ayrıca çalışmalarda güvenin başkasının güvenilirliğinin sicil kaydıyla da ilgili olduğu hususu ön plana çıkmaktadır. Tanımı ve kapsamı belirtilen güven kavramının türleri aşağıda sunulmuştur.

## 1.2. GÜVEN TÜRLERİ

Konuyla ilgili çerçevede 1950'lerden itibaren farklı güven boyutları ortaya konulmaya başlandığı ifade edilmiştir (Kalemci Tüzün, 2006: 16). Demirdağ (2015) araştırmasında, güvenin sınıflandırmasının çeşitli yazarlar tarafından farklı şekillerde ele alındığından bahsetmiştir ve en kabul gören güven sınıflandırmasını; “bilgi temelli güven”, “hesaplanmış güven”, “özdeşleşme temelli güven” ve “korku temelli güven” olarak dört başlıkta incelenebileceğini ifade etmiştir. Bunlara ek olarak konuyla ilgili yapılan bir çalışmada literatürde ortaya konulan güven boyutlarının dayandığı temellere göre araştırmacıların da isimlerinin yer aldığı güven biçimleri Tablo 2’de verilmiştir (Korczynski, 2003: 66). İlgili çalışmada güven temelleri yönetim yapıları, kişisel ilişkiler, diğer tarafların iç normları bilgisi, sistem/kurum olarak gruplandırılmıştır.

**Tablo 2. Güven Biçimleri**

Güvenin Temeli	Güven Yaklaşımı, Yazar ve Yılı	
<b>Yönetişim Yapıları</b>	Hesaba Dayalı	(Williamson,1993)
	Çıkar Güveni	(Hardin,1992)
	Garanti	(Yamaghashi ve Yamaghashi, 1994)
	Caydırma Temelli	(Shapiro ve diğerleri,1992)
	Yarı-güçlü Güven	(Barney ve Hansen,1995)
	İtibarla Güven	(Dasgupta,1998)
	Ekonomik Güven	(Cason,1991)
	İşbirliği için Bencilce Motivasyon	(Williams,1988)
<b>Kişisel İlişkiler</b>	Somut Kişisel İlişkiler	(Granowetter,1985)
	Samimi İlişki Güveni	(Hardin,1992)
	Kişisel Güven	(Luhman,1979)
	Ekonomik değişimi (kısmen) kapsayan kişisel ilişki	(Bradach ve Eccles,1989)
	Kişilere Güven	(Giddens,1990)
<b>Diğer Tarafların İç Normları Bilgisi</b>	Güçlü Güven Biçimi	(Barney ve Hansen,1995)
	Güven	(Yamaghashi ve Yamaghashi,1994)
	Ahlaki İnsan Güveni	(Cason,1991)
	Yaygın Yükümlülük/İşbirliği Toplumsal Normları	(Bradach ve Eccles,1989)
	Özgeciliği Kapsayan Güven	(Lyon ve Mchta,1994)
	İçselleşmiş Ahlaki Alışkanlıklar Ve Karşılıklı Ahlaki Yükümlülükler	(Fukuyama,1995)
<b>Sistem/Kurum</b>	Sistem Güveni	(Luhman,1979)
	Kurum Temelli Güven	(Zucker,1986)
	Sistemler Güveni	(Giddens,1990)
	Sistem Güveni	(Lane ve Bachman,1996)

Kaynak: Korczynski, 2003: 66.

Tablo 2'ye göre en çok tartışılan güven biçimi yönetim yapılarına dayanan güven biçimidir. Yönetişim yapılarına dayanan güven temelinde; “hesaba dayalı, çıkar güveni, garanti, caydırma temelli, yarı-güçlü güven, itibarla güven, ekonomik güven ve işbirliği için bencilce motivasyon” konularıyla ilgili literatürde çalışmalar yapılmıştır.

Güvenin kurumlar için araştırma alanları, bireyler arası güven, üst yönetime/kuruma duyulan güven, kurumlar arası güven (tedarikçiler ortaklar gibi) ve müşterilerin kuruma güveni olarak belirlenebilmektedir. Kurumlarda bireyler arası güven; yöneticinin asta güveni, astın yöneticiye güveni, çalışanlar arası güven, departmanlar ve ekipler arası güven ilişkilerini içermektedir (Sağlam Arı, 2003: 3; İslamoğlu vd., 2007: 23; Karamil Köy, 2011: 1-2). Bu çalışmada kurumda bireyler arası güven başlığı altında ele alınan yöneticiye duyulan güven kavramı üzerinde durulmuştur. İlgili kısımlarda yöneticiye duyulan güven kavramı hakkında ayrıntılı bilgi verilmiştir. Şüphesiz güven kavramı işletmeler için, işgörenler ve yöneticiler için önem taşımaktadır. Bu konuya ilişkin bilgiler ise izleyen kısımda sunulmuştur.

### 1.3. GÜVEN KAVRAMININ İŞLETMELER, İŞGÖRENLER VE YÖNETİCİLER AÇISINDAN ÖNEMİ

Örgütlerin verimliliklerinde fiziksel olanak ve maddi kaynakların yanında, insan yani çalışan unsuru en önemli faktördür. Çalışanlardan yüksek verimliliğin sağlanmasında ise; lider konumunda bulunan yönetici ile çalışan konumunda bulunan üyeler arası etkileşim önemlidir (Bulut, 2012: 1). Örgütlerin başarısı örgütsel davranışı oluşturan; güven, adalet, bağlılık, tatmin, motivasyon gibi psikolojik faktörlere dayanmaktadır. İşgörenin yapmış olduğu işten elde ettiği olumlu hisler olarak tanımlanan tatmin duygusu görev ve sorumluluklarını etkin bir biçimde yerine getirmesi ile sonuçlanmaktadır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 46-47). Örgütlerin belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmalarında, verimliliklerini arttırmalarında, rekabetin hızla arttığı günümüzde var olan durumlarını muhafaza etmelerinde ya da büyümelerinde “güven” önemli bir unsurdur. Güven, insanın kişiler arası ilişkilerini uzun ve sağlıklı bir şekilde kurmasında, verimli olmasında, işe yaramasında ve mutlu olmasında önemli bir yapı taşıdır. Bu nedenle işletmeler içinde hayati bir öneme sahiptir (Karamil Köy, 2011: 1). Son dönemlerde işletmecilik alanında değişen çevre koşulları, işletmelerin uluslararasılaşma çabaları, işgücü çeşitliliği, işletmeler arasında kurulan şebeke bağlantıları, ortak girişimler, merkeziyetçi yönetimden yerinden yönetime kayma, yatay yapılaşma, ekip çalışmaları ve ekiplere dayalı örgüt yapıları, bilgi yoğun ürünlerde artış, bilgi paylaşımındaki zorunluluklar gibi gelişmeler güveni işletmeler için aranan bir unsur haline getirmiştir. Bu gelişmeler güveni gerekli kılmamanın ötesinde, güveni anlamayı, güveni etkileyen unsurları ortaya koymayı, geliştirmek ve korumak için neler yapılabileceğinin yanı sıra, güvenin etkilerini belirlemeyi ve tartışmayı zorunlu kılmaktadır (Sağlam Arı, 2003: 2-3).

Güven sadece önemli bir işbirliği mekanizması olarak sayılmasına ek olarak yeni iş ortamında rekabetçi başarı ve üst performans içinde ön koşul olarak incelenmektedir. Bunun yanında şiddetlenen rekabet ortamı ve daha global bir iş ufğunun gelişimi güvene yatırım yapmayı çok riskli hale getirmenin yanında organizasyonlar içinde ve organizasyonlar arasında güveni korumayı ve geliştirmeyi çok daha zor bir hale getirmiştir. Şirketler arasında birçok bağlantının kurulması ve şirketler içerisinde sürekli bir yeniden düzenleme çalışmaları ortak altyapılar için varsayımları bozmuş ve bu suretle de var olan güven ilişkilerini zayıflatmıştır. Bütün bu gelişmeler güveni daha gerekli kılmıştır (Toprak, 2006: 5). Güvenin örgütlerin başarısı

için önemli bir konu olması, güveni tartışılması gereken bir konu haline getirmektedir. Konuyla ilgili bir çalışmada bu konuya vurgu yapılmıştır: Güven en tartışmalı konu haline geldiğinde ondan pek kolay vazgeçeriz. Buna çok benzer bir durum örgütlerde ve politik kurumlarda da söz konusudur. Son zamanlarda insanlar, pürüzsüz işleyen verimli bir kurum kültürü için güvenin ne kadar gerekli olduğu konusunda fikir birliği etmektedirler. Aynı şekilde, güvenin örgütlerinin bütününde yaygınlaşması gerektiğini de belirtmektedirler. Ama bu güvenin tam olarak ne anlama geldiğini söylemeleri istendiğinde, verdikleri yanıtların genellikle klişelerden ve yanlış anlamalardan ibaret olduğu görülmektedir. Bu açık bir savaş gibidir ve en kötüsü de kibar ikiyüzlülük gibi bir anlama gelir: Örgütte güven diye bir şey hiç olmadığı halde insanlar, ya örgüte sadakat duygularıyla ya da korku nedeniyle, sanki güvenleri varmış gibi davranır, sinizm ve güvensizlik örgütü yiyip bitirdiği halde uyum adına birbirlerine kibarlık gösterileri yapmaktadırlar (Solomon ve Flores, 2001: 17). İlgili çalışmada belirtildiği gibi güvenin gerçekten var olup olmadığı da üzerinde durulması gereken bir konudur çünkü bu işgöreneğin işlerini yaparken nasıl hissettikleriyle ilgilidir ve işletmeler için büyük öneme sahiptir.

Bir toplumda insanların eğitim ve sağlık açısından kalitelerinin artması ve birbirlerine duydukları güvenin gelişmesi, başlı başına arzu edilir bir durum olmak dışında, ekonomik açıdan da olumlu etkiler yaratmaktadır. Bu etkilerin başında ekonomik büyüme gelmektedir. Kısaca, sadece "fizik" ve "mali" sermayesi değil aynı zamanda insan ve sosyal sermayesi de yüksek olan toplumlar daha hızlı ve istikrarlı büyümektedir. Bu sebeple, son yıllarda bu iki kavramla yalnız akademisyenler değil aynı zamanda politika yapıcılar ve piyasa aktörleri de yakından ilgilenmektedirler (Kirmanoğlu, 2016). İşletmeler için sosyal sermayesinin de çalışan işgörenler olduğu düşünüldüğünde toplumun bir parçası olması sebebiyle o parçanın karar alıcılarının sosyal sermayelerinin görüşlerini göz önünde bulundurması gerekir.

Birlikte çalışmak, genellikle bağımlılık içerir ve insanlar bu nedenle kişisel ve kurumsal hedefleri gerçekleştirmek için çeşitli şekillerde başkalarına bağlı olmalıdır. Çeşitli teorilerde çalışma ilişkilerinin doğasında olan riski en aza indirmek için mekanizmalar ortaya konulmuştur. Bu teoriler (iç süreçler ve örgütsel meşruiyet gibi), kırık güven sonuçlarından kaçınmak için düzenlemek uygulamak ve/veya teşvik etmeye uymak için tasarlanmıştır (Mayer vd., 1995: 710) Güven sorunu her şeyden önce bir anlama sorunu olabilir, ama böyle bir anlama ancak pratik içinde, günlük rutin içinde,

bir varoluş tarzı içinde (ya da, örgütler veya ülkeler söz konusu olduğunda, güven kurumunun gelişimi içinde) anlamlıdır. Çoğu insan ilişkilerde (bu ilişki ister arkadaşlık, ister evlilik, ister ortaklık veya rastlantısal aşk ilişkisi olsun) belli bir kur yapma döneminin ardından karşısındaki kişiye (en azından belli bazı sınırlar çerçevesinde) dost gözüyle bakmaya başlayarak kendisini büyük bir güven duygusuna kaptırır; insanlar birbirlerine ne kadar büyük kötülükler yapabileceklerini akıllarına dahi getirmezler (Solomon ve Flores, 2001: 16). İşletmelerde çalışan işgörenlerin birlikte çalıştıkları ortamda bu şekilde davranmaları ve düşünceleri kaçınılmazdır. Konu bu noktada önem kazanmaktadır. İşgörenler birlikte çalıştıkları diğer işgörenler ile işleri gereği birtakım ilişki ve etkileşim içerisinde bulunurlar bunu özel hayatlarına taşımaları dahi mümkündür. Konu bu yönüyle düşünüldüğünde işgörenler için güvenin ne kadar önemli olduğu anlaşılacaktır.

Sosyal ikilemler hakkındaki literatürde sosyal güven mekanizmalarının işbirlikçi davranış için önemli bir rol oynadığı konusunda kanıtlar sağlanmaktadır. Sosyal ikilemler durumunda, örneğin, bir gölün içindeki balıklar hızla tükenirken, bir insanın rasyonel eylemleri başkalarının nasıl davranacağı konusundaki beklentilerine tabi olacaktır. İdeal olarak, göletin eksikliklerini tamamlaması için herkes daha az balık yiyecektir. Ancak, diğerleri aşırı kaynak kullanımına devam ederse, bir birey de arda kalan az miktarda balığı kapmalıdır. İlginçtir, araştırmalar insanların bu şekilde davranmadığını ortaya koymaktadır (Tyler ve Kramer, 1996: 5). İki grup arasındaki işbirliği nedenlerini araştıran bazı düşünürler karşılıklı kar ve çıkar olanaklarının güveni artırdığını, halbuki karşılıklı kötülük tehlikesinin ilişkileri bozduğu ve endişe kaynağı olduğunu göstermişlerdir. Böylece, karşılıklı güven ve çıkarlar grup yapılarını ve dolayısıyla işletme faaliyetlerini büyük ölçüde etkilemektedirler (Eren, 2010: 205). İşgörenlerin hem birbirleriyle olan ilişkilerinde hem de örgütte yöneticileriyle olan ilişkilerinde güvenin var olması ortamın başarısını etkileyeceğinden işletme yöneticilerinin bu konuya önem vermeleri gerekir. Konuyu yöneticisine güvenmeyen çalışanın hem işlerini yaparken başarısız olacağı hem de yöneticisi yokken ona güvenmediği için yöneticisini iyi temsil edemeyeceği şeklinde düşünürsek konunun yöneticiler açısından önemi anlaşılacaktır. Bu kapsamda yöneticiye duyulan güven hem yöneticiler için hem de örgütler için önemli olduğundan üzerinde durulması gereken bir konudur. Ayrıca Lewicki ve Bunker (1996: 119-124) modellerinde güvenin üç aşamadan olduğunu vurgulamışlardır ve bunları hesaba dayalı güven, bilgiye dayalı



güven ve özdeşleşmeye dayalı güven olarak sıralamışlardır. Bir aşamanın gelişmesi için bir önceki aşamanın gerçekleşmesi gerektiği aktarılmıştır. İlgili çalışmada model bir merdiven gibi şekillendirilmiş ve sırasıyla az ilişki, çok ilişki ve birçok ilişki aşamalarının olduğu belirtilmiştir.

Luhmann (1979) yöneticiye güven ile örgüte güven arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koyan ilk araştırmacıdır. Güvenin, hem kişilikten hem de sosyal sistemden etkilenen bir şekilde karşılıklı etkileşim çerçevesinde oluştuğu ifade edilmiştir (Perry ve Mankin, 2007: 166). Yöneticiye duyulan güven kavramının örgüte güven ile anlamlı bir şekilde farklılıklara sahip olması ve bu çalışmada özellikle araştırılması sebebiyle kavram hakkında bilgi verilmesini gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın izleyen kısmında işletmelerde kurulan güven ilişkileri kapsamında değerlendirilen yöneticiye duyulan güven kavramı hakkında bilgi verilmiştir. Örgütlerin verimli çalışmasında hiç şüphesiz işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven önemlidir.

#### 1.4. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI

Yönetici açısından organizasyon yapısı bir araçtır. Yönetici, diğer yönetim araçlarını nasıl kullanıyorsa, bu düzenleyici ve koordinasyon sağlayıcı aracı da öyle kullanabilecektir. Yalnız bu aracın önemli bir özelliği insan unsuru ile ilgili olmasıdır. Bunun sonucu olarak sadece aracın yapısı üzerinde durmak, bu aracı başarılı bir şekilde kullanmak için yeterli değildir. Bu aracı, faaliyetleri koordine edilecek kişilerin özelliklerine, yapılacak işin niteliğine, ortam ve çevre şartlarına göre ayarlamak gerekecektir (Koçel, 2014: 96). İlk bakışta kurallar, prosedürler ve yetkiler örgütsel ortamı biçimlendiren temel unsurlar olarak görülse de, çoğu zaman beşeri olguların yarattığı dinamikler, özgün bir karmaşıklıkla ve bazen örgüt üyelerinin bile açıklayamadığı bir şekilde formel yapının etkililiğini, örgütsel performansı ve diğer sonuçları etkiler. Hatta bu dinamikler, aynı işi yapan ve benzer teknik yapılara sahip örgütleri bile birbirinden farklılaştırır. Örneğin, bazı örgütlerde neden işbirliğine kolay gidilemediği veya yöneticilerin birçok konuda neden kolay taraftar bulamadıkları ya da örgüt üyelerinin uygulamalarda yaşanan her türlü değişime neden açık veya kapalı bir biçimde direndikleri, yapısal ve teknik özelliklerinden çok, örgütün beşeri özellikleri ile ilgilidir ve temel gerekçe güven sorunudur (Erdem, 2003: 154). Örgütlerdeki beşeri ilişkilerde ortaya çıkan güven sorunu üzerinde durulması gerekli olan bir konudur.



Çünkü işletmelerdeki güven sorunu işlerin yürütmesinde aksaklıklara sebep olabilir bu da işletmeler için her geçen gün kötüye giden bir durumun habercisi olabilir.

Kuruma ve yöneticiye güven birbirleriyle olumlu ve anlamlı olarak ilişkili olmalarına rağmen ikisinin de ayrı ayrı öncülleri ve sonuçları vardır. Kuruma güvenin öncülleri; algılanan örgütsel destek, dağıtım ve işlemsel adalet iken yöneticiye güvenin öncülleri; dürüstlük, yetkinlik ve çalışanlara karşı ilgi ve yardımsever davranışlardır (İslamoğlu vd., 2007: 30). Patron, işçisine, işçi patronuna, üretici müşterisine, müşterisi işçisine güvenecektir. Yöneten yönetilene, yönetilen yönetene, topluluklar, uluslar, bir arada yaşayan insanlar birbirine güvenecektir. Güvenmeyi öğrenmek, yaşamayı başarabilmek için zorunludur. Birey olarak kendini gerçekleştirip, var olabilmek için de kendine güven baş koşuldur (İnam, 2003: 13). Örgütlerde güvenin baş koşulu olarak insanın kendine güveni olduğu sonrasında ise diğer bireylere güvenmesinin mümkün olabileceği vurgulanmaktadır. Şüphesiz yöneticiye güven konusu da örgütlerde güven tesisinde önemli bir faktördür.

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

Cook ve Wall (1980: 39-40) çalışmalarında güvenin ampirik araştırmalarda üç temel yaklaşımla ayrıldığını belirtmişlerdir. İlk yaklaşımda; bir yöneticinin astlarının kararlara katılımında istekli olması ona güven duyulması ile alakalıdır. İkinci yaklaşımda; çalışanların görev tanımları yapılması grup içinde veya gruplar arasında güveni ortaya çıkarır ve güvenin geliştiği seviyelerde performans alınır. Üçüncü yaklaşımda: güvenin duygusal tepki ve değerlendirmelerde bir ölçü olduğu belirtilmektedir.

Örgütsel güven kavramı son zamanlarda dünya çapındaki tüm işletmelerde önemli bir yer tutmaktadır. Örgütün hedeflerini gerçekleştirerek büyüme ve gelişme sağlayabilmesi için, yeniliğe ve değişime açık olması, rekabet avantajını yakalayabilmesi, işgörenleri örgüte bağlı kılması, etkin ve etkili bir biçimde faaliyetlerini yürütmesi gerekmektedir. Tüm bunların gerçekleşmesi için bir örgütün verimli olması, performansını sürekli artırması ve örgüt amaçlarına inanan ve amaçları benimseyen nitelikli çalışanlara sahip olması gerekir. Örgütsel verimliliğin ve örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en önemli unsur örgütsel güvendir (Halis vd., 2007: 188). Örgütsel güvenin bir ayağını oluşturan yöneticiye duyulan güven de örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi konusunda başrol konumunda olan işgörenlerin başarısı ve etkin çalışması için önemlidir.

Zand (1972), çalışmasında yönetimsel sorunların çözümünde yüksek ve düşük güvenli gruplar arasındaki farkı incelemiş ve yüksek güvenli gruplarda sorunların çok daha hızlı ve etkin bir şekilde çözüldüğu sonucuna ulaşmıştır. Özellikle ekip çalışmasını gerektiren ve genellikle hizmet sunulan otel işletmelerinde de, çalışanların yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve örgüte güven duymaları, işlerinden tatmin sağlama ve işletmenin verimliliği açısından oldukça önem taşımaktadır (Demirdağ, 2015: 131). İslamoğlu vd. (2007: 130) çalışmalarında “sonuç olarak çalışanlar güvenebilecekleri kurumlar, yöneticiler ve çalışma arkadaşı aramaktadırlar. Kuruma güven çalışanları güçlendirir, kararlara katılımı arttırır ve üretken bir çalışma ortamı yaratır. Kısaca, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güven kuruma sağladığı olumlu sonuçlar nedeniyle üzerinde önemle durulması gereken bir konudur” şeklindeki ifadeleriyle konunun önemi hakkında ipuçları sunmuşlardır.

Güven kavramı örgütlerin işlerinin yürütülmesi esnasında şüphesiz ki önemli bir konudur güven ile ilgili yapılması gerekenler yukarıda aktarılmıştır. Bu noktada güvenin önemli olduğu gerçeği düşünülürse güvenin olmadığı durum yani güvensizlik

kavramı da önem kazanacaktır. Bundan dolayı güvensizlik kavramının da iyi irdelenmesi gerekmektedir. “Güvensizlik; kişinin çevresine karşı, nedenleri açık ve belli olmayan bir kaygı ve gerginlik duygusu içinde olma durumu” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2016b). **Güvensizlik**, karşı tarafın yeterliliğinden ve/veya niyetinden emin olamama ve buna bağlı olarak olumsuz bir beklenti taşıma durumudur. Bu beklenti bireylerde, öncelikle işbirliğine gönülsüzlüğü geliştirir ve karşı taraftan zarar görüleceğine yönelik kaygı duyulmasına yol açar (Kramer, 1999: 587 akt. Erdem, 2003: 160-161). Bu da özellikle hizmet üretimi esnasında kusursuz hizmetin ön koşullarından biri olan işgörenler arasındaki işbirliğine olumsuz etki edeceği için turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri açısından dikkatle üzerinde durulması gereken bir konu olduğu anlaşılmaktadır. Bu noktada yöneticiye duyulan güvenin var olması veya olmaması işletmeler için bazı sonuçları ortaya çıkaracağı ifade edilebilir. Bu kapsamda araştırmanın izleyen kısmında yöneticiye duyulan güvenin sonuçları hakkında bilgi verilmiştir.

#### 1.5. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN SONUÇLARI

Yöneticiler, çalışanların kuruma güvenini sağlamada ve onlarla olumlu ilişkiler kurmada çok önemli bir rol oynamaktadırlar. Bu ilişki, etkili performans ve üretkenlik için çok önemlidir (Hart, 1988’tan akt. İslamoğlu vd., 2007: 34). Bugünün örgütlerinde güven, çalışanlar arasında sinerjiye yol açacak şekilde ilişkiyel bir zemine dayandırılmaya çalışılmaktadır. Ayrıca, özellikle hukuki ve etik boyutu güçlü kurumsallaşma baskısı altında olan günümüz örgütlerinden, iç ve dış çevrede yer alan tüm taraflarca onaylanabilen, şeffaf ve adil uygulamaları benimsemeleri beklenmektedir. Birey ve örgüt için çağın imajı güvenilirliktir. Sonuç olarak, oldukça karmaşık ve dinamik değişimler karşısında kendileri için güçlü bir pozisyon yaratmak zorunda olan örgütlerin, güveni kurumsallaştırmadan bunu başarmaları pek mümkün değildir ve bu doğrultuda nelerin yapılması gerektiği, güven olgusunun ne olduğunu iyi anlamakla yakından ilişkilidir (Erdem, 2003: 155). Zand (1972), çalışmasında örgütlerdeki yönetsel sorunların çözümünde yüksek güvenli gruplarda problemlerin çok daha çabuk ve etkin bir şekilde çözüldüğü sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada karşılaşılan sonuca göre, yüksek güvenli örgütlerin örgüt içindeki problem çözme becerilerini artırmasını sağlayacağı anlaşılmaktadır. Konu yöneticiye güvenin, güvene sebep olan alt unsurlardan olduğu düşünüldüğünde yöneticilerine güvenen işgörenlerin problem çözümünde daha başarılı olacağı sonucu düşünülebilir. Tablo 3’de konuyla

ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda örgütlerde güvenin sebep olduğu sonuçlara ilişkin bulgulara ilişkin örneklere yer verilmiştir. Tablo 3 incelendiğinde görüleceği üzere; örgütlerdeki güvenin olumlu ve olumsuz etkileri; örgütsel bağlılık, uzun vadeli kararlılık, verimlilik, moral, işgücü devri, devamsızlık, yenilik, değişime direnç, problem çözme, karar verme, iş tatmini, toplam kalite yönetimi uygulamaları, stres, performans değerlendirme algıları, örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde sıralanmıştır.

**Tablo 3. Örgütlerde Güvenin Sonuçları**

Örgütsel Güvenin Sonuçları	İlgili Çalışma/lar
Örgütsel bağlılık	Fairholm, 1994; Fink, 1993; O'Reilly, 1994; Pillai ve diğerleri, 1999; Diffie-Couch, 1984; Sonnenburg, 1994
Uzun vadeli kararlılık	Cook ve Wall, 1980
Verimlilik	Sonnenburg, 1994
Moral	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
İşgücü devri, devamsızlık	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Mishra ve Morrissey, 1990; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
Yenilik	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Ban 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
Toplam kalite yönetimi uygulamaları	Balk ve diğerleri 1991; Culbert ve Mcdonough, 1986; Higgins ve Jonlison, 1991; Nyhan ve Marlowe, 1997
Stres	Sonnenburg, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Performans değerlendirme algıları	Fulk ve diğerleri, 1995
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Pillai ve diğerleri, 1999; Konovsky ve Pugh, 1994; Marlowe ve Nyhan, 1992

Kaynak: Demircan ve Ceylan, 2003: 145-146.

Bilimsel yönetim döneminden beri yaşanan tüm teknik ve beşeri değişimlerin, örgütsel bağlamdaki yansımalarını izlemenin en iyi yollarından biri, yönetici ile diğer örgüt üyeleri (çalışanlar) arasındaki ilişkiye odaklanmak olmuştur. Zira bu ilişki, örgütsel bir değer -güç mesafesi- olarak hakim paradigmaya göre şekillenmekte; örgütsel uygulamaları ve sonuçlarını yakından etkilemektedir (Erdem, 2003: 167).

Örgütün, güvene dayalı ortamın getirilerini toplayabilmesi için örgüt yöneticilerine büyük iş düşmektedir. Örgüt yöneticileri güven verici davranışlar sergileyerek örgüt içersindeki güven ortamını güçlendirmelidir. Çeşitli araştırmacılar, çalışanların yöneticilerin sergilemiş oldukları tutum ve davranışları örgütün kurumsal yapısını temsil ettiğini düşündüklerinden, yöneticiye duyulan güvenin örgütün tamamına mal edildiğini ifade etmektedir. Yöneticinin çalışanlara güven verebilmesi için sözleriyle sergilemiş olduğu davranışlar birbiriyle tutarlı olmalı, dürüst olmalı,

çalışanlarıyla açık iletişim kurmalı ve görevlerini başarıyla yerine getirebilecek yeterli donanıma sahip olmalıdır (Karamil Köy, 2011: 1). Yöneticilerin iletişim becerilerini etkin kullanması sonucunda çalışanlar üzerinde, örgüt ve işgörenler açısından, olumlu sonuçlar sağlamaktadır. Bunların başlıcaları; yöneticiye güven, çalışanların yaratıcılıklarının ortaya çıkması ve örgütte işbirliği ruhunun gelişmesi olarak sıralanabilir (Yalçınkaya, 2007: 53).

Konuyla ilgili Sargut (2015: 140) çalışmasında güvenin önemli bir kültürel değer olarak örgütsel yapıların özellikleri üzerinde etkili olduğundan bahsetmiştir. İlgili çalışmada örgüt bireyleri arasındaki yüksek güvenin merkezleşmenin azalmasına neden olduğundan bahsedilmiştir. Gevşetilmiş, içselleştirilmiş, denetimin öne çıktığı ifade edilmiştir. Güvenin azlığının ise merkezleşmeyi artırdığı katı dışsal denetimi devreye soktuğu vurgulanmaktadır.

Çalışmanın buraya kadarki kısmında güven kavramının ve yöneticiye duyulan güven kavramının sonuçlarından bahsedilmiştir. Hiç şüphesiz güvenin sonuçları olduğu gibi işletmelerde veya insan ilişkilerinde güvensizliğin de birtakım sonuçları olacaktır. Konuyla ilgili bir araştırmada güvensizliğin sonuçlarından şu şekilde bahsedilmiştir: “Tarafların birbirlerine yönelik herhangi bir deneyime sahip olmadıklarında yaşadıkları güvensizlik ile varolan güven ilişkisinin yıkılması ile yaşadıkları güvensizliğin niteliği aynı değildir. Zira, birinci durum bilgisizliğe, ikinci durum ihanete dayalıdır. Birinci durumda, bilgilenme arttıkça güvensizliğin zayıflama ihtimali güçlenir, ancak ikinci durum, *-ihanetin niteliğine ve algılanış biçimine göre-* güven ilişkisinde bir travmadır” (Kramer, 1999: 587’den akt. Erdem, 2003: 160-161). Eser (2007) çalışmasında duygusal bağlılık ve ahlaki bağlılık faktörleri üzerinde, etik iklim faktörlerinden “önemseme” ile yöneticiye güven faktörlerinden “çalışan odaklı” faktörlerinin daha fazla etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. İlgili çalışmadan anlaşılacağı üzere yöneticiye güven duygusal bağlılık ve ahlaki bağlılık sonuçlarına neden olabilecek bir etkidir.

Yöneticiye duyulan güvenin örgütsel sonuçları düşünüldüğünde işgörenlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi bağlamında birtakım olumlu sonuçları beraberinde getireceği ortadadır. İşgörenlerin işlerini yürütürken hissettikleri güven ortamı işlerini yaparken çalışma yaşam kalitesi koşullarının da yerine getirildiğini hissetmelerini sağlayacaktır. Bu sebeple daha etkin ve verimli çalışma sonucu daha güzel işler için motivasyon sağlanabilecektir. Örgütlerde önemli olan çalışma yaşam kalitesi kavramının incelenmesi de önemlidir. Bu kapsamda çalışmanın izleyen kısmında

araştırmanın bir diğer değişkeni olan çalışma yaşam kalitesi kavramının ne olduğu, işletmeler açısından ne gibi öneme sahip olduğu ve örgütlerde çalışma yaşam kalitesinin varlığının ne gibi sonuçları ortaya çıkardığından bahsedilmiştir.

## 2. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ

Bu kısımda çalışma yaşam kalitesi kavramı hakkında bilgi verilmiştir. Öncelikle çalışma yaşam kalitesi kavramının tanımı önemi ve kapsamından bahsedilmiştir. Sonrasında bu kavramın işletmeler ve işgörenler açısından önemi vurgulanarak çalışma yaşam kalitesinin sonuçları aktarılmıştır.

### 2.1. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI

Konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; çalışma yaşam kalitesi; yerli literatürde (Dikmetaş, 2004; Aydın, 2009; Taşdemir, 2011; Tuncer, 2012; Toprak, 2013; Bircan, 2014), iş yaşam kalitesi (Aba, 2009; Erat, 2010; Öztürk, 2010; Akın Kösterelioğlu, 2011; Alan, 2012; Güçlü, 2014; Ünlü, 2015; Demir, 2016), iş yaşamı kalitesi (Öztuna, 2007; Şirin, 2011; Eren, 2013; Bektaş, 2013; Ayaz, 2014; Kaplan, 2015) ve çalışma yaşamı kalitesi (Demirci, 2001; Özmete, 2002; Güvenli, 2006; Küçükusta, 2007; Aydemir, 2008; Demir, 2009; Özaslan, 2010; Kaya, 2011; Ünlü, 2011; Aslım, 2013; Bektaş, 2015) gibi farklı biçimlerde kullanıldığı anlaşılmaktadır. İngilizce karşılığı “quality of working life” (Sirgy vd., 2001) olan söz konusu bu kavram bu çalışmada “çalışma yaşam kalitesi” olarak kullanılmıştır.

Çalışma yaşam kalitesi kavramı, Almanya’da işin insancılaştırılması, Fransa’da çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve Doğu Avrupa ülkelerinde ise işçinin korunması, şeklinde anlam bulmaktadır. Bununla birlikte, farklı araştırmacıların, çalışma yaşam kalitesi kavramının farklı yönlerine vurgu yaptıkları ifade edilmiştir. Örneğin, bazıları, iş çevresinin iş performansını artırdığı fikri üzerine odaklanırken; bazı araştırmacıların, fiziksel ve psikolojik iyi olma halinin korunması ile ilgilendikleri anlaşılmaktadır. Bazıları ise, çalışma yaşamı kalitesini, iş hayatını ve toplumdaki yabancılaşmayı azaltan, işçilerin gelişmesini sağlayan bir kavram olarak nitelendirmektedir (Huzzard, 2003: 21; Erdem ve Kaya, 2013: 136).

Çalışma yaşam kalitesi kavramı üzerinde -özellikle bu kavramın ilk kez kullanılmaya başladığı yıllarda- tam bir tanım birliği sağlanamamıştır. Çalışma yaşamının kalitesi deyimi; sanayileşmiş batı ülkelerinin özellikle de İngilizce konuşan ülkelerin kullandığı bir ifadedir. Yaşam kalitesi (quality of life) ve çalışma yaşamı



kalitesi (quality of working life) birbirleriyle iç içe olan ve çok sık kullanılan iki deyimdir (Taşdemir Afşar, 2011: 100). Çalışma yaşam kalitesi; toplumların sosyo-ekonomik gelişme sürecinde oluşan, çalışanların yaptıkları işle ilgili düşünce, tavır ve beklentilerini şekillendiren, yaptıkları işe yönelik sorunların saptanarak çözümlerinin üretilme sürecidir. Günümüzde çalışma yaşamı ile ilgili ortaya çıkan sorunlar, çalışma ortamının kötüleşmesinden öte, çalışanların beklentilerinin çeşitlilik kazanması ile açıklanabilir (Bayır Toplu, 1999: 224).

İş kavramının, temel bedensel ihtiyaçlardan kendini gerçekleştirmeye kadar varan pek çok gereksiniminin cevabı olması niteliğiyle insanoğlunun yaşamında önemli bir yer işgal etmesi sonucunda, iş deneyimlerine ilişkin olarak çalışanların ne düşündükleri ve nasıl hissettikleri gibi konular hem çalışanları hem de yöneticileri uzunca bir zamandır meşgul etmektedir. Karşılaşılan sorunlar sonucunda geliştirilen pek çok çözüm yolundan biri de iş yaşamının niteliğinin yükseltilmesi yoluyla hem örgütün hem de çalışanların gereksinimlerinin eş zamanlı olarak karşılanmasıdır. Bunu gerçekleştirmeye yönelik çabalar, alanyazında “çalışma yaşam kalitesi” (quality of working life) kavramıyla ifade edilmektedir (Özaslan, 2010: 7).

Yaşam kalitesinin temelleri yüzyıllar öncesine dayanmaktadır. Yaşam kalitesi kavramı, Aristoteles’in düşüncesinin kaynaklık ettiği “iyi olma” ya da “mutlu olma hali” ile tanımlanmaya çalışılırken Bentham (2008; Taşdemir Afşar, 2011: 1) ve Mill (1986’dan akt. Taşdemir Afşar, 2011: 1) yaşam kalitesini “fayda” ile bir tutmuş ve Sen (2004’dan akt. Taşdemir Afşar, 2011: 1) yaşam kalitesini, insanın kabiliyetlerini sergileyebilecek bir ortamın sağlanması sonucunda ortaya çıkan “refah” durumu ile aynı anlamda kullanmıştır. Alanyazında iş yaşamı kalitesinin gelişiminin 1950’lili yıllarda Trist ve arkadaşlarının Londra’daki Tavistock insan ilişkileri Enstitüsü’nde iş, insan ve teknoloji konusundaki yaptığı çalışmalara dayandırıldığı belirtilmektedir (Cummings ve Worley, 1997’den akt. Erdem, 2014: 519).

Çalışma yaşam kalitesi kavramı: “insanların güvenli bir ortamda yaşamlarını sürdürebilmek için gerekli ihtiyaçlarının tatmin edilmesi, onların iş yerinde faydalı oldukları duygusunun kazandırılması, yeteneklerini fark etmelerine ve gelişmelerine fırsat veren bir ortamın oluşturulması” (Özkalp ve Kırel, 2001: 553’den akt. Erdem ve Kaya, 2013: 136) şeklinde açıklanmıştır. Anlamı üzerinde literatürde geniş tartışmaların sürdüğü ve kullanımında farklılıkların görüldüğü çalışma yaşam kalitesi (quality of working life) kavramı, orijinal olarak sanayileşmiş ülkelere ait olup, yaşam kalitesi

(quality of life) ile iç içe ve çok sık kullanılan bir deyimdir. Çalışma yaşam kalitesi ifadesi Avrupa ülkelerinde genellikle ya makro düzeyde ekonomik ve sosyal boyutlarıyla geniş anlamda ya da mikro düzeyde sosyo-teknik örgüt sisteminin bazı alt unsurlarının ön plana çıkmasıyla (örneğin, yönetime katılma, işin reorganizasyonu gibi) dar anlamda kullanılmaktadır (Dikmetaş, 2004: 56).

İş yaşam kalitesi ve genel olarak çalışma hayatının düzenlenmesi, çalışanların iş hayatından ve çalışma ortamından duydukları doyum ile yeterlilik beraberinde memnuniyet ve sağlıklı, verimli, performansı yüksek çalışma şeklini doğuracaktır. Çalışma alanlarının iyileştirilmesi, çalışma sürelerinin standart hale getirilmesi, çalışma süresinin dışında kalan sürede çalışan personelin sosyal hayat ve süreçlerini daha verimli geçirebilmeleri açısından yönetim ve idarenin çalışanlara bu olanakları sağlaması iş yaşam kalitesi açısından büyük önem arz etmektedir (Erat, 2010: 2). Sosyal bilimciler, son yıllarda oldukça tartışılan "çalışma yaşamının kalitesi" kavramını tanımlamakta zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bu kavram ile sadece örgüt içerisindeki çalışanlara önem verme, onları tatmin etme kastedilmemektedir. ÇYK kavramı ile örgütlerin uzun dönemli etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanması, daha iyi bir çalışma ortamının oluşturulması da anlatılmak istenmektedir (Kaymaz, 2003).

Taşdemir Afşar (2011) çalışmasında, çalışma yaşam kalitesi ile ilgili literatürden elde ettiği bulgulara göre: çalışanın çalışma yaşam kalitesinin artmasına etki eden ortak etmenlerin aşağıdaki gibi olduğunu belirtmektedir;

- Yeterli ve eşit ücret,
- Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları (meslek hastalıklarından, iş kazalarından arınmış olmak, tehlikelere karşı emin yerde olmak),
- Uygun fiziksel iş çevresi ve çalışma koşulları (işin işçi için en iyi şekilde, en uygun biçimde düzenlenmesi, işin içeriği, çeşitliliği, zenginliği),
- İnsanın kapasitesini kullanmak ve arttırmak için gerekli fırsatlar,
- Gelişimin ve güvenliğin devam etmesi için fırsatlar,
- Kişilik gelişimine yardımcı olan, önyargılardan uzak, özgün ve dikey mobilite imkanı veren bir sosyal çevre/ çalışma örgütü içindeki sosyal entegrasyon,
- Bireyin kişisel özelliklerine ve özel yaşamına saygılı, farklı fikirlerine anlayışla yaklaşan bir ortam/ çalışma örgütündeki yasallık-meşruiyet,



- İnsanların boş zaman faaliyetlerine ve aile ihtiyaçlarına müdahaleyi en aza indiren bir iş rolü/ çalışma ve yaşam arasındaki boşluk,
- Sosyal sorumluluk veren örgütsel faaliyetler/ iş yaşamının sosyal ilgiliği,
- Kararlara katılım,
- İşin süresi: günlük ve haftalık iş süresi,
- İstihdam güvencesi, esnek zamanlı çalışma ve
- Sosyal programların geliştirilmesidir.

İlgili çalışmada ortaya konulan faktörlerin hiç şüphesiz çalışma yaşam kalitesine etki ettiği bir gerçektir, ancak bunların yanında konunun insan olması sebebiyle, örgütteki beşeri ilişkilerden, fiziksel imkânlarla kadar insanın çalışma ortamındaki durumunu etkileyen faktörler işgörenlerin çalışma yaşam kaliteleri hususunda önemlidir.

ÇYK, bir kuruluştaki çalışan insanlar için bir iş ortamının uygunluğu veya uygun olmaması anlamına gelir. Yalnızca uzmanlaşma ve etkinliğe odaklanan bilimsel yönetim dönemi, devrimci bir değişime uğramıştır. Geleneksel yönetim döneminde insani değerler üzerinde fazla yoğunlaşmamıştır. Bu dönemde çalışanların ihtiyaçları ve beklentileri değişmektedir. Son zamanlarda işverenlerin, daha iyi bir çalışma yaşam kalitesi için işyerindeki olanaklar üzerinde yeni düzenlemeler yaptığı görülmektedir (Chand, 2016). Tam da bu noktada işletmelerin çalışma yaşam kalitesine neden önem vermeye başladığı sorusu akla gelmektedir. Bir başka deyişle işletmeler, işgörenler ve yöneticiler açısından çalışma yaşam kalitesi neden önemlidir? Konunun daha iyi anlaşılması açısından bu soruların cevabı önem arz etmektedir. Bu kapsamda araştırmanın devamında ÇYK kavramının işletmeler, işgörenler ve yöneticiler açısından neden önemli olduğu konusuna değinilmiştir.

## 2.2. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ KAVRAMININ İŞLETMELER, İŞGÖRENLER VE YÖNETİCİLER AÇISINDAN ÖNEMİ

İşletmeler içinde buldukları rekabet ortamında örgütsel başarıyı yakalamak için müşteri memnuniyetini artırmak ve sadık müşteriler yaratmak için her yıl yüklü miktarda paralar harcamaktadır. Ancak, gerek sektörel gerekse bilimsel alanda yapılan son araştırmalar memnun müşteri yaratmaya giden yolun önce mutlu çalışanlar

yaratmaktan geçtiğini göstermektedir. Türkiye’de de bu şekilde çalışmalar yapan işletmeler çalışanlarına yönelik özel stratejiler geliştirmektedir (Demir, 2009: 82).

Yaşam kalitesi kavramı, yaşam memnuniyeti, yaşam tatmini, mutluluk, iş tatmini gibi birçok kavramın yerine kullanılan ve aslında bu kavramların hepsinin üstünde olan ve hepsini kapsayan şemsiye özelliği gösteren bir kavramdır. Yaşam kalitesi, birey ile başlar ve onun duygu, düşünce ve hislerine vurgu yapar. Ancak bu hisleri, duygu ve düşüncelerini etkileyen nesnel koşullar vardır ki hemen hemen tüm teoriler bu koşullara dolaylı veya doğrudan göndermelerde bulunur. Bu nedenle, yaşam kalitesi kavramı sadece psikolojik bir özellik olmaktan çıkarak sosyoloji, psikoloji, işletme, ekonomi gibi birçok disiplin tarafından ele alınan ya da alınması gereken disiplinler arası bir kavram olarak varlık gösterir (Taşdemir Afşar, 2011: 1). Bu kapsamda çalışma yaşam kalitesi kavramı da işletmelerde işgörenlerin duygu düşünce ve hislerine dolayısıyla işlerini yaparken sahip oldukları motivasyona etki edeceğinden işletmelerin etkin ve verimli olmaları için önemi yadsınmaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş memnuniyeti arttıkça kişilerin yaşam kalitesi de artmakta ve kişilerin sağlığına, psikolojik durumlarına, sosyal çevrelerine olumlu katkılar sağlamaktadır. Bu durumun toplum geneline de pozitif yansımaları olacaktır (Gülmez, 2013: 81). İlgili kaynakta belirtildiği gibi çalışanların çalışma yaşam kaliteleri sadece kendilerine değil aynı zamanda işletmelere, aynı zamanda sosyal çevrelerine bu sayede de toplum geneline pozitif katkılar sağlanması bakımından önemlidir. Çalışma yaşamı, çoğu bireyin yaşamında merkezi bir yere sahip yaşam alanıdır. Birey, yaşamının önemli bir kısmını, çalışma yaşamı içinde “çalışan” rolü ile geçirir. Bu bağlamda, yaşamın vazgeçilmez alanını kapsayan çalışma, bireyin genel yaşamına önemli düzeyde etki etmektedir. Hatta bu etkiyi bireyin genel yaşam doyumunda da görmek mümkündür (Keser, 2005: 898).

Çalışma yaşam kalitesinin çalışanların prosedür adaleti, iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada (Turunç vd., 2010: 128): “çalışma yaşam kalitesinin çalışanların prosedür adaletini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği”, “prosedür adaletinin çalışanların iş tatmini algısını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği”, “çalışma yaşam kalitesinin çalışanların iş stresini anlamlı ve negatif olarak etkilediği” ve “çalışma yaşam kalitesinin çalışanların iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği” sonuçlarına ulaşılmıştır. İlgili çalışma sonuçlarının da

gösterdiği gibi çalışma yaşam kalitesi kavramının örgütsel birçok kavramla ilişkili olması bu konuyu işletmeler işgörenler ve yöneticiler açısından önemli hale getirmektedir.

Örgütlerde güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları bireyin hastalık ve yaralanma riskini ortadan kaldıracak şekilde oluşturulmalıdır. Özellikle, çalışanların iş kazalarına uğramalarını ve meslek hastalıklarına tutulmalarını önlemek, sağlıklı ve güvenli çalışma ortamını oluşturmak için genel yaşam kalitesi açısından ÇYK'nin önemi daha da artmaktadır (Demir, 2009: 84).

İnsan kaynaklarının çalışanlarla olan ilişkilerinde verimliliği artırma çabaları sermaye harcamaları ile değil, beyin ve zekâ çalışmaları ile mümkündür. Organizasyonun başarısı çalışanlara iyi bir iş yaşamı kalitesi sağlayarak mümkündür. İş yaşam kalitesi iyi bir gözetim, iyi çalışma koşulları, yüksek ücret ve sosyal hakları ve ilginç, rekabetçi ve ödüllendirici bir iş demektir (Özgen, 2011: 329). İlgili çalışmada da belirtildiği gibi insan kaynakları işlemlerini yürüten birim fazladan paralar harcayarak değil en uygun yöntemle işgörenleri en verimli halde çalışmaya yönlendirmek durumundadırlar. Buradaki önemli nokta çalışma yaşam kalitesi koşullarının sağlanması işletmeler için verimli bir işleyiş, işgörenler için işlerini yaptıkları esnada daha huzurlu bir ortam, yöneticiler için de işlerin yolunda gitmesinin verdiği keyfi durumu yaşamalarına sebep olur. Burada sayılanlar sadece birer örnek olup, aslında anlatılmak istenen faydanın herkes için birtakım kazanımlarla beraber geleceği gerçeğidir.

Çağdaş yönetim anlayışını benimseyen örgütler, örgütün ekonomik büyümesinin sağlanmasının yanında çalışanlar için de mükemmel olan çalışma koşullarını geliştirmek için çaba sarfederler. Bu çabalar fiziksel koşullar için olduğu kadar, örgüt havası için de olmalıdır. İşyerinde mutlu olma, işletmeye bağlı olma ve güçlü bir işbirliği için paylaşma duygusu yaratılmış olmalıdır. Bu da yönetimin görevidir (Uysal, 2002). Çalışma yaşam kalitesinin iki önemli boyutu olduğu söylenebilir: Bunlardan ilki, çalışanın iş düzeyindeki tatmininin sağlanması ikincisi de örgütün verimlilik ve kar düzeyinin artırılmasıdır (Taşdemir Afşar, 2011: 100). Bu noktadan hareketle çalışma yaşam kalitesinin hem işletmeler, hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından ortak amaçları gerçekleştirme esnasında faydalı olacağı ifade edilebilir.

Demir (2011)'in çalışmasında, çalışma yaşam kalitesi ile işte kalma niyeti faktörleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, işe devamsızlık faktörü ile negatif

yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlgili çalışmada ortaya çıkan sonuç aslında çalışma yaşam kalitesinin işletmeler, işgörenler ve yöneticiler için ne kadar önemli olduğunu gözler önüne sermektedir.

Yöneticilerin ve insan kaynakları uzmanlarının örgüt kültürü yaratmak için yaptıkları uygulamalarla, çalışanları yaptıkları işte uzman hale ve bu uzmanlığı kullanmaları için yetkili hale getirmeye çalıştığı söylenebilir. Bu da çalışma yaşam kalitesini olumlu yönde etkilemektedir (Özgen, 2011: 338).

İş yaşam kalitesi standartların altında olan bir örgütte çalışanların etkin ve verimli olması oldukça zordur. O halde yöneticiler, örgütte çalışan personelin moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesine yönelik öncelikleri belirlemek, personelin moral ve motivasyonu ile iş yaşam kalitesini iyileştirmek durumundadır (Adıgüzel, Erdoğan, Batur, Oğlakkaya ve Yalçın, 2014: 625). İş yaşamının kalitesi motivasyonun sağlanmasında, işgücünün verimliliğinin artırılmasında ve nitelikli işgücünün kaybedilmemesinde önemli yere sahiptir (Turunç vd., 2010: 127).

Çalışma yaşam kalitesiyle ilişkisi ortada olan motivasyonla ilgili bazı bilgilerin verilmesinde fayda görülmüştür ki bu araştırmadaki çalışma yaşam kalitesinin dayandığı temel de aslında aynı amaca hizmet etmektedir. Motivasyon teorileri arasında en çok bilineni Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımıdır. Yaklaşımın iki ana varsayımı olduğundan bunlardan ilkinin "bireyin gösterdiği her davranışın, sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğu", ikincisinin "bireyin, belirli bir sıralanma (hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlara sahip olduğu" ifade edilmektedir. Bu yaklaşımın yönetici açısından anlamının: "Eğer yönetici, personelin ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği (ya da tatmin edebileceğini algıladığı) ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir" olduğu vurgulanmaktadır (Koçel, 2014: 734). Bu noktada personelin ihtiyaçlarının sağlanması, yöneticinin çalışma yaşam kalitesi koşullarını sağlamasıyla mümkün olacaktır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, en alt düzeyde olan fizyolojik ihtiyaçlar ile başlayıp, güvenlik gereksinimi, bir sosyal gruba bağlılık ihtiyacı, saygınlık kazanma ve kendini gerçekleştirme gereksinimi şeklinde beş kademe en üst düzeye ulaşır (Güngör, 2014: 6). Bu kapsamda işgörenler için çalışma yaşam kalitesi koşullarının geçerli olmasının da bir hiyerarşi ile gerçekleşeceği ifade edilebilir.

Emek yoğun yapısı sebebiyle turizm işletmelerinde çalışan insan kaynağının çalışma yaşam kalitesinin artırılması çalışanların moral ve motivasyonunun olumlu yönde etkilenmesine bu sayede de hem turistlerin daha iyi hizmet almalarına ve memnun olmalarına hem de işletmenin turistlerin memnuniyetinden doğabilecek muhtemel kazanımları elde etmelerine neden olabilecektir (Uçkun, 2015: 439). Çalışma yaşam kalitesinin işletmelerde yüksek olması daha motive olmuş işgörenlerle daha iyi işler çıkarılabileceği söylenebilir. Çalışma yaşam kalitesinin daha memnun ve motive olmuş personel sayesinde birtakım örgütsel olumlu sonuçları da beraberinde getireceği açıktır. Bu çerçevede ayrıntılı olarak ÇYK'nin sonuçlarına ilişkin bilgiler izleyen kısımda sunulmuştur.

### 2.3. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİN SONUÇLARI

Bir eylemin toplumun mutluluğunu artırma eğilimi onu azaltma eğiliminden büyükse fayda ilkesine, ya da kısaca faydaya (büyük ölçekte toplumun tamamı açısından) uygundur (Bentham, 2008: 382). Bu bakımdan düşünüldüğünde çalışma yaşam kalitesinin artırılması toplumun bir parçası olan işletme örgütlenmelerinde fayda ilkesine de uygun olacağı için çalışanların mutluluğuna bu sayede ise motivasyonlarının artırılmasına olumlu etkiler edecektir.

Bireylerin iş ortamını değerli ve eşsiz, yaptıkları işi anlamlı ve kendilerini geliştirici bulmaları iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. İş doyumuna üzerine yapılan araştırmalar, işe yüklenen duygusal ve bilişsel anlamların önemi üzerinde yoğunlaşmaktadır (Kuşdil vd., 2004). İşgörenlerin yaptıkları işi anlamlı ve kendilerini geliştirici bulmaları ve iş ortamlarını değerli ve eşsiz bulmaları çalıştıkları işletmelerde çalışma yaşam kalitesinin varlığıyla doğrudan ilgilidir denilebilir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde çalışma yaşam kalitesinin sonuçlarından birinin iş doyumuna olduğu ifade edilebilir.

Birçok araştırma sonucu, çalışma yaşam kalitesinin örgütsel kimlik, iş tatmini, işi benimseme, iş performansı, işten ayrılma niyeti, örgütten ayrılma ve kişisel yabancılaşma gibi çalışanların davranışsal tepkileri üzerinde önemli etkiye sahip olabileceğini göstermiştir (Sirgy vd., 2001: 242). Yöneticilerin çalışanları kararlara daha çok katmalarını sağlamaları ve onların iş ile ilgili olarak kaygılarını azaltmaya çalışmaları aynı zamanda çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak tanınması ile

birlikte yaşam kalitesi artacaktır. Böylelikle iş tatmini artacak, personel devir hızı azalacak ve örgüte bağlılık da artış gösterecektir (Ünlü, 2015: 35).

Çağdaş örgütlerde çalışmalar gerek fiziksel koşullar gerekse işgörenlerin doyumu açısından yürütülmektedir. Özellikle hizmet sektöründe, mutlu ve işletmeye bağlılık duyan işgörenlerin var olması, müşteri memnuniyetini etkileyen en önemli değişkenlerdendir (Küçükusta, 2007: 97). Bu kapsamda düşünüldüğünde çalışma yaşam kalitesinin bir sonucu olarak çalışanların iş doyumu bu sayede de dolaylı olarak müşteri memnuniyetinin karşılanacak olumlu etkiler arasında olduğu ifade edilebilir.

Taşdemir Afşar (2011), çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılığın üç alt boyutunda (duygusal, devam ve normatif) en yüksek etkiyi gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Buradan hareketle çalışma yaşam kalitesinin bir sonucunun örgütsel bağlılık olduğu ifade edilebilir. Başka bir araştırma sonucunda, iş yaşam kalitesi ile motivasyonu arttıran faktörler arasında yüksek derecede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş yaşam kalitesi ve motivasyon birbirinden ayrı düşünülmemesi gereken iki kavramdır. Birisinde yapılan olumlu bir gelişme bir diğerini de pozitif yönde etkilemektedir (Kılıç ve Keklik, 2012: 158).

Çalışma yaşam kalitesinin çalışanların prosedür adaleti, iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkilerini belirlemek amacıyla bir model geliştirilen çalışmada (Turunç vd., 2010: 128) tüm hipotezlerin kabul edilmesiyle, modelin uygun olduğu belirtilmiştir. İlgili çalışmada bahse konu prosedür adaleti, iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin değişkenlere ilişkin etki sebebiyle çalışma yaşam kalitesinin bir sonucu olabileceği ifade edilebilir.

Çalışma yaşam kalitesinin otel çalışanları için önemli bir motivasyon nedeni olduğu söylenebilir. İşletmelerin çalışma yaşam kalitesi unsurlarını işgörenler lehine geliştirerek işgörenlerden daha fazla verim alması mümkün olabilecektir (Tuncer ve Yeşiltaş, 2013: 73). Konu bu yönüyle düşünüldüğünde motivasyonun çalışma yaşam kalitesinin bir sonucu olduğu söylenebilir. Çalışma yaşamı insanların vakitlerinin büyük bir bölümünü ayırdıkları zaman dilimidir. Bu zamanın kaliteli ve çalışanlar tarafından istekli bir şekilde geçirilmesi çalışma sonucu ortaya konan çabaların kalitesini de önemli ölçüde etkilemektedir (Kılıç ve Keklik, 2012: 148).

Örgütlerde işgörenleri yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak ve verimliliklerini artırmak kadar fikir ve düşüncelerinden yararlanmak

modern yönetim anlayışının gereği olarak değerlendirilmektedir. İşgörenlerin işyerinde alınacak kararlara katılımı ve onların enerjilerini işyerinde harcamalarına olanak sağlayacak düzenlemeler çalışma yaşamı kalitesi açısından önem taşıması kadar işte kalma niyetini güçlendirebilecek ve işe devamsızlık davranışını önemli ölçüde ortadan kaldıracaktır (Demir, 2011: 461).

İşletmelerde uygulanan insan kaynakları faaliyetleri çerçevesinde değerlendirilen; işgörenleri güçlendirme (Doğan, 2006; Baytok ve Ergen, 2013), motivasyon (Alkış ve Öztürk, 2009; Tuncer ve Yeşiltaş, 2013; Kılıç ve Keklik, 2012), iş doyumunu (Pelit ve Öztürk, 2010; Ertürk ve Keçecioğlu, 2012), örgütsel bağlılık (Taşdemir Afşar, 2011; Saruhan ve Yıldız, 2012; Pelit ve Kılıç, 2014), örgütsel adalet (İçerli, 2010), Stres (Ertekin, 1993), mobbing (Ergun Özler ve Mercan, 2009), sinizm (Karacaoğlu ve İnce, 2013), iş tatmini (Akçadağ ve Özdemir, 2005; Toker, 2007; Turunç vd., 2010), vb. konuların işletmelerdeki çalışma yaşam kalitesini etkileyebileceği veya bu kavramların çalışma yaşam kalitesinin bir sonucu olabileceği ifade edilebilir. Nihayetinde, çalışma yaşam kalitesi yüksek olan bir işletmede çalışanların daha fazla motive olması ve bu sayede de işlerini isteyerek yapmaları daha büyük bir olasılıktır. Yaptığı işi seven çalışanlar hizmet kalitesinin artmasına olumlu katkı sağlayacak bu sayede de daha memnun misafirler işletmeler için önemli kazanımlar sağlayacaklardır (Uçkun, 2015: 440).

İşletmelerde çalışma yaşam kalitesinin varlığı birtakım olumlu sonuçları da beraberinde getirebileceği gibi, çalışma yaşam kalitesi konusunda yapılan faaliyetlerdeki eksiklikler de birtakım olumsuz sonuçlara sebep olabilir. Çalışma yaşam kalitesindeki aksaklıkların sonuçlarından birinin de işten ayrılma niyeti olacağı söylenebilir. İşletmeler için en kıymetli varlıkları olan insanların işten ayrılma niyetlerinin olması bunu eyleme dönüştürmeseler bile birtakım olumsuz sonuçlara neden olabilir. İşletmelerde çalışma yaşam kalitesinin düşük olması personelin işten ayrılma niyetinde bir artışa sebep olabilir. Nitekim konuyla ilgili bir araştırmada çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğundan bahsedilmiştir (Sirgy vd., 2001: 242). İşletmeler için önem taşıyan iki kavram arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesi için izleyen kısımda işten ayrılma niyeti konusuna değinilmiştir.



### 3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Çalışmanın bu kısmında işten ayrılma niyeti kavramının ne olduğu, işletmeler, işgörenler ve yöneticiler açısından önemi, işgörenleri işten ayrılmalarına iten sebeplerin ne olduğu hakkında bilgi verilmiştir. Bu sıralamadan sonra işten ayrılma niyetinin işletmelerde ne gibi sonuçlara sebep olduğu belirtilmiştir.

#### 3.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI

Yöneticiliğin insanlarla birlikte organizasyonun amacını gerçekleştirmek üzere çalışmak olduğu düşünülürse, davranış konusunun yönetici için ne kadar önemli olduğu ortaya çıkar. Yöneticilerin en önemli aracı, beraber çalıştığı diğer insanlardır. Yönetici bu insanların davranış özelliklerini ve nedenlerini anladığı ölçüde başarılı bir yönetim uygulaması yapabilecektir. Bu nedenle, yöneticinin başarısı beraber çalıştığı insanların, çalışma istek ve becerilerine bağlıdır (Koçel, 2014: 97). Bu kapsamda, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin olması veya olmaması da işletme yöneticileri ve işletmeler için önem arz etmektedir. Bir organizasyonda çalışma niyetinde olmayan çalışanların davranışlarının da farklılaşabileceği düşünüldüğünde konunun önemi daha iyi anlaşılabilir.

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

İşten ayrılma niyeti bir bireyin kendi inisiyatifi ile sosyal bir sistemden çıkma isteğidir (Gaertner, 1999: 479). İşten ayrılma niyeti, işgörenin, hak ettiği ile aldığı arasındaki farkla ortaya çıkmaktadır. Yani işgören hak ettiğini düşündüğü şeylere sahip olamazsa işten ayrılma niyeti ortaya çıkacaktır (Gülertekin, 2013: 69). İşten ayrılma niyeti, çalışma yaşamında pek çok faktörlerden etkilenebilen hassas bir konudur. Özellikle kalifiye personelin işletmede tutulmasında yöneticiler için önemli bir değişken olan işten ayrılma niyetini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen çok sayıda faktör söz



konusudur. Turizm sektöründe bu faktörlerden ön plana çıkan faktörün iş stresi olduğu belirtilmektedir (Turunç ve Avcı, 2015: 58). İşletmelerde işgörenlerin işten ayrılma niyetinin doğmasına sebep olan nedenler aşağıda sunulmuştur.

### 3.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN NEDENLERİ

İşten ayrılma niyetini ortaya çıkaran psikolojik faktörler oldukça çeşitlidir. Nitelikli bir çalışanın hiç hesapta yokken işinden ayrılması tüm örgütsel dengeleri alt üst edebilmektedir (Yanık, 2014: 120). Bireylerin işten ayrılma niyetlerinin azalmasına ya da gelişmemesine neden olabilecek örgütsel faktörlerin bulunduğu ifade edilebilir. Çalışanların örgütleriyle bir ve benzer olduklarına ilişkin algılarını ifade eden örgütsel özdeşleşme bu faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu kavram, sinizm ile örgütten/işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu örgütlerde problemlerin çözümüne yardımcı olabilecek bir inanç oluşturabilmektedir (Polat ve Meydan, 2010: 146).

Çalışanların yaşadıkları iş- aile çatışması ve aile- iş çatışması iş yaşamlarında da etkili olmaktadır. İşten ve aileden yansıyan sorunlar çalışanların davranışları üzerinde belirleyici rol oynayabilmektedir. İş-aile ve aile iş çatışmasının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde de etkileri olduğu belirtilebilir. Çalışanların iş ve aile kaynaklı yaşadıkları stres işe devamlarını zorlaştırmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010: 215). Endişe, yalnızlık, öfke, kızgınlık, kararsızlık gibi zihinsel ve duygusal stres belirtileri, işgörenin örgüt içindeki duygu iklimini farklı olarak algılamasına neden olabilir. Aslında stressiz bir yaşam düşünülemez. Burada liderlere düşen görev, stresi başarıyla yönetme becerisi elde etmektir. Örgüt içerisinde stres iyi yönetilirse işgörenleri motive ederek hataların ortadan kalkmasına, işten ayrılma niyetinin azalmasına katkı sağlayacaktır (Gülertekin, 2013: 61). İlgili araştırmalarda da belirtildiği gibi stres işgörenlerin işten ayrılmaları için bir sebep olabilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus işgörenlerin çalışma ortamında karşılaştıkları strese neden olabilecek durumların en aza indirilmesidir.

Pala ve Tepeci (2014: 34-35) çalışmalarında otel işletmelerinde çalışanların duygusal emek boyutlarını belirlemeye ve duygusal emek boyutlarının iş tatmini ve işte kalma niyetine etkisini araştırmışlardır. Çalışmalarında turizm işletmelerinde çalışanların harcadıkları duygusal emek düzeyi ve boyutlarının müşteriye verdikleri hizmet kalitesini ve işletme verimliliğini etkilediğini vurgulamışlardır. Ayrıca işletme yöneticilerinin özellikle insan kaynakları yöneticilerinin duygusal emek konusunda bilgi sahibi olmasının uygun işe uygun bireylerin yerleştirilmesine olanak sağlayacağından

personel devir hızının yüksek olduğu sektörde iş tatmini ve işte kalma niyetini yükselteceğini belirtmişlerdir. Bu kapsamda bir başka deyişle duygusal emeğin çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyebileceği ifade edilebilir.

Konuyla ilgili bir çalışmada (Osmanoğlu Taştan, 2015: 71) “banka çalışma ortamında banka çalışanlarının maruz kaldıkları psikolojik şiddetin işten ayrılmaya kadar varan olumsuz sonuçları olduğu” belirtilmiştir. İlgili kaynakta ortaya konulan bulgular psikolojik şiddetin işten ayrılma niyetinin bir nedeni olduğunu göstermektedir.

İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurların belirlenmesi ile çalışanların işten ayrılmasına ilişkin durumları önceden tahmin edilebilmekte, açıklanmakta ve gerekli önlemler alınabilmektedir. Çalışanların işten ayrılma niyetini genelde iş atmosferi, iklimi, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, kurumdan talep ve beklentileri ile kariyer geliştirme ve otonomi gibi durumlar etkilemektedir. İşten ayrılma niyeti örgütsel davranış yazınında çeşitli teori ve kavramlar ile ilişkilendirilmektedir, bunlar (İşçi, 2010a):

- Herzberg’in çift faktör teorisinde yer alan motivasyon ve hijyen faktörlerin karşılanması durumunda işten ayrılma niyeti azalır.
- Maslow’un ihtiyaçlar teorisinde yer alan faktörler karşılandığında işten ayrılma niyeti düşer.
- Personel hareketliliği teorisi (turnover theory) iş doyumunu, kurumsal bazı seçeneklerin varlığı, arama niyeti (search intention) ve çıkış niyeti (quit intention) ile ilişkilidir.
- Birey kurum uyumu teorisi (person to organization fit theory) uyum olması durumunda işten ayrılma niyetinin düşeceğini varsayar.
- Personel hareketliliği teorisine göre (turnover theory) işin karakteristiğinin (anlamlı iş, iş kimliği, otonomi gibi) iş doyumunu dolayısıyla işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.
- İş-çaba modeline göre (job investment model) iş çabası ve elde edilen ödül örgüte bağlılık, iş doyumunu ve işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

Süner (2014) çalışmasında, iş yükümlülüklerinin düşük olduğu işgörenlerin işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu ve iş yükümlülüğünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Burada ifade edilen iş

yükümlülüklerinin düşüklüğü de işletmelerdeki çalışan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilediği için işten ayrılma niyetinin sebeplerinden biri olarak ifade edilebilir.

Erbil (2013), otel işletmelerinde yaptığı araştırmasında “örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki olduğu, buna göre örgütsel sinik tutumlara sahip çalışanların işten ayrılma niyetinde buldukları” sonucuna ulaşmıştır. İlgili çalışmada çıkan sonuç işgörenlerin sinik tutumlara sahip olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin olması örgütsel sinizmin işten ayrılmanın bir nedeni olduğunu göstermektedir. Öte taraftan işten ayrılma niyetinin işletmeler, işgörenler ve yöneticiler için de önemi büyüktür. Çünkü işten ayrılan mevcut işgörenin yerine getirilecek çalışan ve onun uyum süreci taraflar için önemli olabilecektir. İşten ayrılma niyetinde olan işgörenin çalışması sırasında veriminin düşeceği düşünüldüğünde bu hem o işi yapan işgörenin daha mutsuz olmasına hem de işletmenin karlılığını etkileyebilecek birtakım sorunlara yol açacaktır. Niyetin davranışa dönüşmesi de daha büyük sorunlara neden olabilecektir. İşten ayrılma niyetinin hem ayrılan işgörene (yeni bir iş bulma süresi ve maaş kazanması) hem de işletmeye (yeni insan kaynağının temini sırasında ve eksiklik sırasındaki maliyet) nirtakım maliyetlere yol açacağı açıktır. Bu kapsamda aşağıda işten ayrılma niyetinin işletmeler, işgörenler ve yöneticiler açısından önemi hakkında bilgi verilmiştir.

### 3.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMININ İŞLETMELER, İŞGÖRENLER VE YÖNETİCİLER AÇISINDAN ÖNEMİ

İşten ayrılma niyeti, örgütler üzerinde doğrudan ve dolaylı maliyetleri olması nedeniyle oldukça önemli bir konudur (Tuna ve Yeşiltaş, 2014: 108). Örgütlerin toplam maliyetleri içinde işten ayrılmaların %15-30 oranında bir paya sahip olduğu düşünüldüğünde, konunun önemi anlaşılacaktır (Jang ve George, 2012: 590).

Çalışanların işten ayrılma durumları hayatın bir gerçeğidir ve kabul edilmelidir. Fakat çalışanların örgütlere olan bağlılıklarını artırmak için bazı önlemlerin alınabileceği ifade edilebilir (Taylor, 1993: 21-22):

- Öncelikle problemin ne olduğu anlaşılmalıdır. Personel devir hızı hesaplanmalı ve kayıtları takip edilmelidir.

- İkinci aşamada işgören seçme aşamaları gözden geçirilmelidir. Bu sayede gelecekteki işten ayrılmalar önlenir.

- Bir sonraki adım, iyi olan insanları edinmek kadar onları örgütte tutmaktır. İyi olan işgörenlerin elde tutulması, yenisini bulup işe almaktan çoğu zaman daha düşük maliyete ve daha az riske sahiptir.

- Örgüt kültürüne dikkat edilmelidir. İnsanlar işe değil çalıştıkları örgütün kültürüne bağlanırlar.

- Çalışan bağlılığı, örgütün bir amacı olarak vurgulanmalıdır. Yöneticilerin astlarıyla olan iletişimi önemlidir. Sorulması gereken soru şudur: *Siz sizinle çalışmaktan olur muydunuz?*

- Çalışanların kendilerini geliştirebildiklerinden emin olunmalıdır. Bu aşamada, eğitim programlarının davranışlar, algılar ve bilgiler üzerinde etkisinin farkında olunmalıdır.

Tuna ve Yeşiltaş (2014), araştırmalarında, “özdeşleşmenin ve yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu” sonucuna ulaşmışlardır. İlgili çalışmada çıkan sonuca göre özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif etkisi, özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti kavramlarının işletmeler açısından önemini ortaya koymaktadır.

İşe devam etme ya da işten ayrılma koşullarında, hoşnutsuz olarak çalışmak zorunda kalan birey, iş düzenini bozucu ve çatışma yaratan davranışlar göstermeye başlayacaktır (Akoğlan Kozak, 2012: 88). İşgören devri, çalışma hayatının her alanında standartlar oluşturmaya çalışan ülkemizde hemen hemen her sektörde bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Makro düzeyde ülke ekonomisinde vasıflı işgören ihtiyacının artmasının yanında, işgören devir oranının yüksek olması da öncelikle işverene daha sonra da devlete finansal bir yük oluşturmaktadır. Dolayısıyla ülkemizde tüm sektörlerde, gerek kamu sektörü gerekse özel sektörde işgücü devir oranı bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar ise işgören devrini etkileyen en büyük etkenin işten ayrılma eğilimi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu eğilimin sebeplerini ortaya koyacak davranışların çıkarılması hem sektörel hemde genel anlamda tedbirlerin alınmasını sağlayacaktır (Yener, 2014: 82). İlgili çalışmada da belirttiği gibi işgören devrinin yükselmesine sebep olan işten ayrılma niyeti ister kamu, ister özel sektör olsun taraflar açısından önemli problemlere yol açtığı için önemlidir ve üzerinde dikkatle durulması gereken bir konudur. Konuyla ilgili bir çalışmada “işten ayrılma niyetinin kurumsal etkinliği olumsuz yönde etkiliyor olması, konuyu yöneticiler

açısından oldukça önemli yapmaktadır (İşçi, 2010b: 67)” şeklinde konunun önemi vurgulanmıştır.

Teknoloji ilerledikçe veya kalifiye eleman ihtiyacı arttıkça işten ayrılmanın maliyeti de artmaktadır. Eskiden kalifiye olmayan bir işçi örgütten ayrıldığında yerine yenisini almak kolay ve ucuz idi. Günümüzde ise her defasında işe uygun kalifiye eleman bulmak ve bu elemanı eğitmek oldukça zaman ve maliyet gerektiren bir durumdur. Ayrıca bu durum, örgütten ayrılmayıp kalan çalışanların moral seviyelerinin düşmesine de neden olacaktır. Ayrıca örgütten ayrılan çalışanların, ayrıldıkları örgüt hakkında yapacakları olumsuz yorumlar örgütün başkaları tarafından olumsuz algılanmasına da yol açabilecektir. Tüm bu hususlar ciddi maliyet unsurlarıdır. Bu yüzden işten ayrılmanın maliyeti günümüzde eskiye nazaran daha fazladır ve her geçen gün de daha önemli hale gelmektedir (Özyer, 2010: 3). İlgili araştırmada da belirtildiği gibi işten ayrılma niyetinin birtakım sonuçları doğuracağı bir gerçektir. Aşağıda işten ayrılma niyetinin ne gibi sonuçları olduğu sunulmuştur.

#### 3.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI

İşten ayrılmalar ister gönüllü nedenlerle, ister gönüllü olmayan nedenlerle olsun, işletmenin işgücü devir hızını doğrudan etkilemektedir. İşgücü devrinin yüksek olması, maliyetleri artıracığından işletmenin karlılığını ve verimini de düşürecektir. Bunun yanında işgören açısından da tatminsizliğe ve düşük performansa neden olacaktır (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 95). İlgili araştırmada ifade edildiği gibi işten ayrılmaların yukarıda sayılan etkileri işten ayrılma niyetinin eyleme dönüşmesiyle ortaya çıkan sonuçları olacaktır. Tablo 4’de işten ayrılma davranışlarının bir başka deyişle personel değişiminin bireyler ve örgüt açısından bazı olası pozitif ve negatif sonuçlarına yer verilmiştir.

Mobley (1982: 113) çalışmasında işgörenlerin işten ayrılmalarında ortaya çıkacak olası pozitif ve negatif sonuçlara yer vermiştir. İlgili çalışmada personel değişiminin örgütler, ayrılan işgörenler ve çalışmaya devam eden işgörenler açısından ne gibi etkileri olduğu belirtilmiştir.

**Tablo 4. Personel Değişiminin Bireyler ve Örgüt Açısından Bazı Olası Pozitif ve Negatif Sonuçları**

	<b>Olası Negatif Sonuçlar</b>	<b>Olası Pozitif Sonuçlar</b>
<b>Örgüt</b>	Maliyetler (işten çıkarma, işe alma, eğitim)	Düşük performanslı çalışanların çıkarılması
	Değiştirme Maliyetleri	Yeniden işe alımlar sonucu yeni bilgi /teknolojinin edinilmesi
	Çıkış Süreci Maliyetleri	Politika ve uygulamalarda değişimin tetiklenmesi
	Sosyal ve iletişim yapılarının bozulması	Dahili hareketlilik fırsatlarının artması
	Verimlilik kaybı (yedek arama ve yeniden eğitim sırasında)	Yapısal esnekliğin artması
	Yüksek performans gösteren çalışanların kaybı	Kalan çalışanlarda yüksek tatmin
	Kalan çalışanların tatminin düşmesi	Diğer geri çekilme/bırakma davranışlarında azalma
	Belirleyici özellikleri olmayan devir hızı kontrol stratejilerinin tetiklenmesi	Maliyetleri azaltmak, takviye için fırsatlar
	Ayrılanların olumsuz yorumlarının dağılması	
<b>Bireyler (Ayrılanlar)</b>	Kıdem ve ilgili ön koşulların kaybı	Artan kazanç
	Elde edilmemiş imkânların kaybı	Kariyer gelişimi
	Aile ve sosyal destek sistemlerinin bozulması	Daha iyi bir çalışan-örgüt uyumu neticesinde daha az stres, ilgi ve becerilerin daha yerinde kullanımı
	Enflasyonla ilgili maliyetler (örneğin, konut kredisi ücretleri)	Yeni bir iş ortamından kaynaklanan yenilenme dürtüsü
	Değişimden kaynaklanan stres	İş dışı değerlerde artış
	Eşin kariyer planında bozulmalar	Bireyin kendisine atfettiği değerde artış
	Kariyer yolunda gerileme	Kişisel gelişim
<b>Bireyler (Kalanlar)</b>	Sosyal ve iletişim yapılarının bozulması	Dahili hareketlilik fırsatlarının artması
	İşlevsel değeri olan çalışma arkadaşlarının kaybı	Yeni çalışanlarla yeni bilgilerin değiş-tokuş edilmesi
	Tatmin düşüklüğü	Yüksek tatmin
	Yeni çalışanların almına kadar olan süreçteki aşırı iş yükü	Yüksek uyum
	Uyumda düşüklük	Yüksek bağlılık
	Bağlılıkta düşüklük	

Kaynak: Mobley, 1982: 113.

Tablo 4'teki sonuçlar değerlendirildiğinde görüleceği üzere, işten ayrılmaların sadece örgütü veya ayrılan çalışanı değil aynı zamanda örgütte çalışmaya devam eden işgörenleri de etkilediği anlaşılmaktadır.

İşten ayrılmanın olumlu etkisinde, işletme ortamında ayrılan çalışanın yerini doldurabilecek nitelikte personelin görevlendirilmesi veya yeni yeteneklere fırsat verilmesi gibi bir sonucun yanında, işten ayrılma davranışını gösteren personelin diğer çalışanlar üzerindeki etkisi olumsuz ise bu davranış işveren yoluyla gerçekleştirildiğinde diğer çalışanlarda hakkaniyet algısı oluşacaktır. İşten ayrılmanın

olumsuz etkileri olarak, ayrılmanın işletmeye yükleyeceği maliyetler düşünüldüğünde, ayrılanın konumunun boş kalması, boşluktan dolayı yönetimin fonksiyonlarına yüklenen maliyetler ve ayrılan personele yapılan ödemeler ayrılmanın maliyetini oluştururken, ayrılan çalışan kritik bir görevdeyse organizasyon sürecinin sekteye uğraması ve diğer çalışanların motivasyonlarının bozularak dolaylı olarak organizasyon sürecinin sekteye uğraması sonuçlarıyla karşılaşılmaktadır (Yener, 2014: 84).

Konuyla ilgili bir çalışmada: “işten ayrılma niyeti sorununun günümüz dünyasındaki kurumların neredeyse tamamının karşı karşıya olduğu bir sorun olduğu ve işten ayrılma niyetinin yüksek olması durumunda müşteri memnuniyetinin düşeceği, gelecekte elde edilecek gelir ve karlılığın azalacağı dolayısıyla kurumsal verimliliğin olumsuz yönde etkileneceği (İşçi, 2010b: 68)” ifade edilmiştir. İlgili çalışmada da belirtildiği üzere işten ayrılma niyeti örgütsel birtakım olumsuzluklara sebep olduğu için olumsuz sonuçlarla karşılaşılması mümkün olabilmektedir.

Bu bölümde güven kavramından, örgütlerde incelenen güvenin bir alt dalı olan yöneticiye duyulan güven kavramından bahsedilmiştir. Yöneticiye duyulan güvenin işletmeler, işgörenler ve yöneticiler açısından büyük bir öneme sahip olduğu vurgulanarak bu kavramın örgütsel sonuçlarının neler olabileceği ortaya konulmuştur. Araştırmanın diğer değişkenleri olan çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti kavramlarının önemi ve ne gibi örgütsel sonuçları beraberinde getireceği aktarılmıştır. Hiç şüphesiz bu bölümde önemi vurgulanan yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti konuları taraflar açısından önemi ve örgütsel sonuçları bakımından birbirleriyle ilişkilendirilebilecek kavramlardır. Örneğin yöneticisine güven duyan bir işgörenin çalışma yaşam kalitesinin de olumlu etkileneceği, bu sayede yöneticisine güven duyan ve çalışma yaşam kalitesi yüksek olan işgörenin, işten ayrılma niyetinin azalacağı ifade edilebilir. Bu kapsamda çalışmanın bir sonraki bölümünde bu kavramların birbirleriyle ilişkisine, konuyla ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Bunlara ek olarak araştırmanın turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde gerçekleştirilmesi sebebiyle araştırılan; yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti konularının turizm sektöründeki mevcut durumu hakkında bilgi verilmiştir. Bu bölümden sonraki bölümde işgörenlerin, yöneticilerine duydukları güven, çalışma yaşam kaliteleri ve işten ayrılma niyetleri diğer örgütsel vatandaşlık konularında olduğu gibi taraflara birtakım etkiler edeceği için turizm

sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri açısından da önemli birtakım etkileri beraberinde getirecektir.

ÖRNEKTİR (AKÜ-SBE)



## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN, ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ, KONUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR VE TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ MEVCUT DURUM

Bu bölümde araştırmanın konusunu oluşturan yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti kavramlarının birbirleriyle olan ilişkisine, konuyla ilgili literatürde yapılan çalışmalara ve ilgili konulara ilişkin turizm sektöründeki mevcut durumuna ve yer verilmiştir.

#### 1. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN, ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ

Yönetici-çalışan arasındaki ilişkinin kalitesi, çalışanın yöneticisine duyduğu güveni etkilemektedir. Çalışanın yöneticisinin davranışlarından ve sözlerinden şüphe duymaması aralarındaki etkileşiminin kalitesine bağlıdır. Çalışan ve yönetici arasındaki etkileşimin kalitesinin yüksek olması çalışanın yöneticiye duyacağı güven duygusunu da olumlu yönde etkilemektedir (Karamil Köy, 2011: 1).

Çakar ve Yıldız (2009: 102) çalışmalarında örgüt kültürü ve algılanan örgütsel desteğin ve işten ayrılma eğilimini nasıl azaltacağı konusunu araştırmışlardır. İlgili çalışmalarında; belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan insanların belirsizliğe tahammül edemeyeceklerinden, değişime karşı duygusal tepki göstereceklerinden, örgütlerine karşı sadakati erdem olarak değerlendireceklerinden bahsetmişlerdir. Yaşam boyu istihdamın belirsizlikten kaçınmanın doğal bir sonucu olarak düşünülebileceği dolayısıyla bu tür değerlerin algılanan örgütsel desteği artırarak işten ayrılma eğilimini azaltmasının doğal karşılanması gerektiği ifade edilmiştir. İşgörenlerin çalışmalarını yaparken yöneticilerine duydukları güven de işgörenler için belirsizlik sebebi olabilir. Çalışan işgörenlerin yöneticilerine duydukları güvendedeki bir eksiklik o işletmede çalışmalarını belirsizlik içerisinde geçirmelerine etki edebilir bu sayede de işten ayrılma niyetine sahip olabilirler.

Acımasızca yıldırıya maruz kalan iş görenlerin iş yaşam kaliteleri bozulduğunda o işyerini kendi isteğiyle terk edebileceği düşüncesi, iş yaşam kalitesini tehdit eden önemli bir olasılıktır (Yüçetürk, 2005: 107). Bu kapsamda düşünüldüğünde çalışma yaşam kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki açıkça ortaya çıkacaktır.

Unur vd. (2012: 75), çalışmalarında yöneticiye güven bakımından yöneticinin saygınlığı ve yetkinliği ile liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatminlerini anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacıların ulaştığı bu sonuç, iş tatminin çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyetiyle ilişkili olabilecek bir kavram olması sebebiyle aslında doğrudan olmasa da dolaylı olarak yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır.

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

Çalışma yaşam kalitesinin çalışanların prosedür adaleti, iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkilerini belirlemek amacıyla bir model geliştirilen bir çalışmada (Turunç vd., 2010: 128) tüm hipotezlerin kabul edilmesiyle modelin uygun olduğu sonucu, aslında bu araştırmanın da konusunu oluşturan çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti ilişkisini ortaya koymaya yönelik bir ipucu sayılabilir.

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

Kaya (2012)'nin konaklama işletmeleri üzerinde yaptığı çalışmasında kariyer tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşması aslında kariyer tatmininin çalışma yaşam kalitesi kavramının bir sonucu olduğu düşünüldürse çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki görülecektir.

Polat (2009), çalışmasında örgütsel özdeşleşme konusunu araştırmıştır ve örgütsel özdeşleşmenin örgütsel nitelikteki öncüllerini; örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık, iş yaşamında özerklik, meslekle özdeşleşme, lider/liderlik, algılanan dış prestij (imaj) ve örgütün farklılığına ilişkin algı, kariyer gelişimi ve başarı fırsatı, grup içinde saygı görme, grubun büyüklüğü, sosyalizasyon taktikleri, proaktif davranışlar ve yeni gelenlerin öğrenimleri, iletişim, örgütsel üniforma kullanımı, algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği, örgütsel güven, örgüt içi rekabet, örgütsel sinizm, gruptan gurur duyma, gruba yönelik tehdit, diğer faktörler şeklinde sıralamıştır. Örgütsel özdeşleşmenin ardıllarından bireysel nitelikteki ardıllar konusunda işten ayrılma niyeti konularında bilgi vermiştir. İlgili çalışmada araştırılan konuların işletmelerde işgörenlerin çalışma yaşam kaliteleriyle ve yöneticilerine duydukları güven ile ilgili olabileceği düşünüldüğünde örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti ile ilişkisi de göz önünde bulundurulduğunda bu araştırmanın konusunu oluşturan kavramların birbirleriyle ilişkisi-etkisi hakkında sonuçlar olabileceğini belirtmek olasıdır.

Sağlam Arı (2003), çalışmasında “bir üst yöneticiye duyulan duygusal ve bilişsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu” sonucuna ulaşmıştır. İlgili çalışmada çıkan sonuç aslında örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini azaltacak bir faktör olarak düşünülmesiyle bu çalışmada ortaya konulan kavramlar arasındaki ilişkiyi de destekler niteliktedir.

Güçer ve Demirdağ (2014), çalışmalarında “işgörenlerin yöneticiye güven algısı ve çalışma arkadaşlarına güven algısı arttıkça iş tatminlerinin yüksek düzeyde artacağı” sonucuna ulaşmışlardır. Tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların çalışma yaşam kalitesi algılamalarının yüksek olacağı ve işten ayrılma niyetinin az olacağı düşünüldürse, ilgili çalışmada ortaya konulan sonuç bu çalışmada ortaya konulan yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti ilişkisine dair ipuçları sunmaktadır. Yine bu konuyla ilgili Koç ve Yazıcıoğlu (2011) çalışmalarında yöneticiye duyulan güven hissi ile işgörenlerin işlerinden edindikleri tatmin duygusu arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İlgili çalışmada çıkan sonuç da aynı şekilde bu araştırmadaki kavramlar arasındaki ilişki hakkında ipuçları sunmaktadır.

Sirgy ve diğeri (2001), araştırmalarında, çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğundan bahsetmişlerdir (Sirgy vd., 2001: 242). İlgili çalışmada ortaya konulan ifade bu çalışmadaki kavramların ilişkisi üzerinde durulması gerektiğini göstermektedir.

Örgütlerde işgörenleri yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak ve verimliliklerini artırmak kadar fikir ve düşüncelerinden yararlanmak modern yönetim anlayışının gereğı olarak değerlendirilmektedir. İşgörenlerin işyerinde alınacak kararlara katılımı ve onların enerjilerini işyerinde harcamalarına olanak sağlayacak düzenlemeler çalışma yaşamı kalitesi açısından önem taşıması kadar işte kalma niyetini güçlendirebilecek ve işe devamsızlık davranışını önemli ölçüde ortadan kaldıracaktır (Demir, 2011: 461). İlgili araştırmada ifade edilenler çalışma yaşam kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi gözler önüne sermektedir.

Yanık (2014), çalışmasında, örgütsel güvenin ve örgütsel adaletin ahlaki liderlik ile çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere tamamen aracılık ettiği sonucuna ulaşmıştır. İlgili araştırmada çıkan sonuç bu çalışmada da incelenen yöneticiye duyulan güven ve işten ayrılma niyetinin ilişkisine dair ipuçları sunmaktadır.

Bu kısımda yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti konularının birbirleriyle olan ilişkisine değinilmiştir. Örgüt kültürü, örgütsel destek (akar ve Yıldız, 2009: 102), yöneticinin liderlik özellikleri (Unurvd., 2012), lider- üye etkileşimi (Özutuku vd., 2008), örgütsel özdeşleşme (Polat, 2009), motivasyon, iş tatmini (Güçer ve Demirdağ, 2014) vb. konuların örgütlerdeki işgörenlerin işlerini yaptıkları ortamdaki durumuyla ilgili kavramları ifade ettiği, bu kavramların da işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti kavramlarıyla ilişkili olduğundan bahsedilmiştir. İşgörenlerin, yöneticilerine duydukları güven, çalışma yaşam kaliteleri ve işten ayrılma niyetleri, örgütsel kavramların örgütlerdeki homojen özellik gösteren yapısında olduğu gibi ilişki içerisindedir. Bu ilişki, işgörenin işten ayrılma niyetine sebep olabilecek örgütsel ve bireysel faktörlerin bütünlük ifade eden bir yapıda olması şeklinde açıklanabilir. Daha önce de verilen örnekteki gibi yöneticisine yüksek güven duyan işgörenlerin çalışma yaşam kalitelerinin de nispeten yöneticiye güven duymayanlara göre yüksek olacağı ifade edilebilir. Demirdağ (2015: 132), çalışmasında “alışanların yöneticiye olan güven algısı ve çalışma arkadaşlarına olan güven algısı arttıkça, iş tatmin düzeylerinin de

yüksek düzeyde artacağı” sonucunu bulmuştur. Demirdağ (2015)’ın araştırmasındaki sonuç burada verilen örnekteki durumu doğrular niteliktedir. Yöneticisine duyan işgörenin iş tatmininin artması bu çalışmada ortaya konulan yönetiviye duyulan güven ile çalışma yaşam kalitesi ilişkisi hakkında ipuçları sunmaktadır. Yöneticisine yüksek güven duyan ve çalışma yaşam kalitesinin yüksek olduğunu düşünen işgörenlerin de işten ayrılma niyetleri nispeten diğer işgörelere göre daha az olacaktır. Bu örneği destekleyecek nitelikte olan Ünlü (2015: 35)’nün çalışmasında “yöneticilerin çalışanların kararlara katılımlarını sağlamanın iş tatmini artırabileceği, personel devir hızını azaltabileceği ve örgüte bağlılığı da artırabileceğine değinilmiştir (Ünlü, 2015: 35)”. Konuyla ilgili Tuncer (2012: 118)’in araştırmasında işgörenlerin çalışma yaşam kalitelerinin isten ayrılma ve kalma niyetlerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İlgili araştırmada ortaya konulan sonuç da bu araştırmada ifade edilen çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyet ilişkisi hakkında ipuçları sunmaktadır. Burada aslında vurgulanmak istenen; yöneticiye duyulan güven ile çalışma yaşam kalitesi arasındaki pozitif ilişki ve bu kavramların işten ayrılma niyeti konusunda arasındaki negatif ilişkidir. Bu kısımda birbirleriyle ilişkisi aktarılan kavramlar hakkında bilgi verilmiştir. Şüphesiz bu konularla ilgili literatürde birçok çalışma vardır. Literatürde yöneticiye duyulan güven, örgütsel güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti kavramları ve bu kavramlarla ilgili olan konularla ilgili yapılan çalışmalara araştırmacının izleyen kısmında sunulmuştur.

## **2. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN, ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KONULARIYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR**

### **2.1. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR**

İslamoğlu vd. (2007), çalışmalarında kurum içinde güven başlığı altında yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven konularıyla ilgili araştırma yapmışlardır. Araştırma sonuçlarında “sonuç olarak çalışanlar güvenebilecekleri kurumlar, yöneticiler ve çalışma arkadaşı aramaktadırlar. Kuruma güven çalışanları güçlendirir, kararlara katılımı artırır ve üretken bir çalışma ortamı yaratır. Kısaca, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güven kuruma sağladığı olumlu sonuçlar nedeniyle üzerinde önemle durulması gereken bir konudur (İslamoğlu vd., 2007: 130)” ifadelerine yer vermişlerdir.

Unur vd. (2012), otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven algısı ile iş memnuniyetleri arasındaki ilişkiyi dört ve beş yıldızlı şehir otellerinde yaptıkları bir araştırmada incelemişlerdir. İlgili çalışmada yöneticiye güven konusuyla ilgili olarak yöneticinin saygınlığı ve yetkinliği ile liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatminlerini anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Güvenin, bireylerarası ilişkilerdeki özelliklerinden yola çıkarak, örgütsel yaşamdaki etkilerini irdelemeyi ve kurumsallaşmasını sağlayacak uygulamaları ele almayı amaçlayan bir çalışmanın kapsamını aşağıdaki soruların yanıtlarının belirleyeceğinden behsedilmiştir (Erdem, 2003: 155):

- Bireylerarası ilişkilerde güven nedir? ve olgunun önkoşulları nelerdir?
- Güven ve güvensizlik arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Bireylerarası ilişkilerde güven yapısal olarak farklılaşır mı?
- Güvenin örgütsel ilişkilerdeki işlevleri ve sonuçları nelerdir?
- Örgütlerde güven iklimi kimlerin sorumluluğunda gelişir ve nasıl algılanır?

“Sosyal bilimlerde güven” isimli çalışmada; “herşeyin başı güven” (İnam, 2003), “din ve güven” (Yavuz, 2003), “Niklas Luhmann’ın tanıdıklık, emin olma ve güven ayrımı” (Erdem ve Özen, 2013), “güvenin ekonomi politiği” (Korczynski, 2003), “kurumsal alanlardaki örgüt yapılarının oluşmasında ve ekonomik işlemlerin yürütülmesinde güvenin rolü” (Sargut, 2003), “küresel kriz ve politikada güven” (Gökırmak, 2003), “örgütsel yaşamda güven” (Erdem, 2003), “örgüte duyulan güvenin anahtar unsuru olarak örgütsel adalet” (Özen, 2003) ve “grup psikoterapisi bağlamında güvenin gelişimi” (Karaman, 2003) konularına değinilmiştir.

Ryan ve Oestreich (1998: 35), konuyla ilgili çalışmalarında yüksek güvene dayalı çalışma alanlarının vizyonunun bazı insanlar tarafından bilindiğini ifade etmişlerdir. Bu içten bir şekilde ortaya çıkmaktadır ve açıkça ifade edilmeyi beklemektedir. Bu kaniya uzman ve uzman görüşlerinden ulaşılmaktadır ve bu durumun liderlikle belirlenmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Öncelikle örgüte güven ve yöneticiye duyulan güven kavramlarıyla ilgili farklı çalışmalarda ne gibi bilgiler verildiği sunulmuştur. Bu kısmın devamında yöneticiye duyulan güven ve ilgili olduğu örgütteki güven kavramlarıyla ilgili yapılan tez çalışmalarına yer verilmiştir.

### 2.1.1. Örgütsel Güven ve Yöneticiye Duyulan Güven İle İlgili Tez Çalışmaları

Tablo 5’de güven kavramına ilişkin tez çalışmalarına yer verilmiştir. Ulaşılabilen kaynaklarda araştırmacıların; güven veya yöneticiye güven ile örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme (Kalemci Tüzün, 2006), iş tatmini (Zorlu Yücel, 2006; Demirdağ, 2015), performans (Toprak, 2006), etik iklim ve örgüte bağlılık (Eser, 2007), sosyal sorumluluk (Çimen, 2007), örgütsel adalet (Toplu, 2010) yenilikçi örgütsel vatandaşlık (Pekcan, 2010), iş tatmini ve lider üye etkileşimi (Karamil Köy, 2011; Bulut, 2012), çatışma yönetme yöntemleri (Toprak, 2012), etik liderlik davranışları ve örgütsel sessizlik (Paşa, 2015), etik liderlik ve örgütsel bağlılık (Fındıkcı, 2015), çalışan motivasyonu ve lider üye etkileşimi (İrge, 2016) konularının arasındaki ilişki ve/veya etkisine ilişkin çalışmalar yaptıkları anlaşılmaktadır. Söz konusu çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, gerek işletmecilik faaliyet alanlarında, gerekse yönetici ile çalışan ilişkisinin mevcut olduğu kurumlardaki konularla ilgili araştırmalar yapıldığı ifade edilebilir.

Karamil Köy (2011) çalışmasında; yöneticiye güven ile iş tatmini arasında, yöneticiye güven ile lider-üye etkileşimi arasında ve lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

**Tablo 5. Güven Kavramına İlişkin Tez Çalışmaları**

Yazar	Çalışma Adı
Kılıç (2006)	The Effect Of Trust In Supervisor On Job Attitudes- The Role Of Communication And Power Styles
Canipe (2006)	Relationships Among Trust, Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, And Turnover Intentions
Kalemci Tüzün (2006)	Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma
Zorlu Yücel (2006)	Örgütsel Güven Ve İş Tatmini İlişkisi Ve Bir Araştırma
Toprak (2006)	Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama
Eser (2007)	Etik İklim Ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi
Çimen (2007)	İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi
Bozaykut (2009)	The Effect Of Perceived Power Of Supervisor On Trust In Supervisor: An Application In Not - For - Profit Health Care Institutions
Gündoğdu (2010)	The Moderating Effect Of Trust On The Relationship Between Authentic Leadership And Job Related Affective Well-Being
Toplu (2010)	Örgütsel Adaletin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi Ve Bir Araştırma
Pekcan	Yöneticiye Güvenin Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisinde Örgüte Güvenin Etkisi
Karamil Köy (2011)	Yöneticiye Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü İstanbul Ve Kocaeli İllerinde Beyaz Yakalılar Üzerinde Bir Araştırma



**Tablo 5. (Devam) Güven Kavramına İlişkin Tez Çalışmaları**

Toprak (2012)	Çatışma Yönetme Yöntemleri İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişki Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma
Arabacı (2012)	The Role Of Organizational Trust On Work Engagement With The Moderating Effect Of Work Pressure
Bulut (2012)	Lider Üye Etkileşiminin Yöneticiye Güven Ve İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma
Öncüoğlu (2013)	Effects Of Authentic Leadership On Performance Through The Mediating Roles Of Trust In Leader And Work Engagement
Demirdağ (2015)	Örgütsel Güven Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma
Paşa (2015)	Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Düzeyleri Ve Okul Yöneticisi Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi
Fındıkçı (2015)	Etik Liderliğin Yöneticiye Güvene Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma
İrge (2016)	Yöneticiye Güvenin, Çalışanın Motivasyonuna Katkısında, Lider Üye Etkileşiminin Rolü

Tablo 5’den de anlaşıldığı üzere güven veya yöneticiye güven kavramları ile işletmelerin örgütsel fonksiyonlarıyla ilgili kavramlarla ve/veya kurum kuruluş ve örgütlerin yöneticilikle olan kavramlarının ilişkisi etkisi incelenmiştir.

Demirdağ (2015) çalışmasında özellikle ekip çalışmasını gerektiren ve genellikle hizmet sunulan otel işletmelerinde çalışanların yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve örgüte güven duymaları, işlerinden tatmin sağlama ve işletmenin verimliliği açısından oldukça önemli olduğuna değinmiştir.

Güven kavramıyla ilgili özeldde yöneticiye duyulan güven kavramına ilişkin yapılan ve ulaşılabilen tez çalışmaları incelendiğinde ülkemizde bu konuyla ilgili çalışmaların daha yeni yeni araştırılmaya başlandığı anlaşılmaktadır. Bu kısımda güven kavramının örgütsel birtakım kavramlarla ilişki ve etkisine yönelik olarak teorik ve uygulama çalışmalarına yer verilmiştir. Çalışmanın devamında güven kavramıyla ve ilgili olduğu konularla ilgili yapılan makale çalışmalarına yer verilmiştir.

### **2.1.2. Örgütsel Güven ve Yöneticiye Duyulan Güven İle İlgili Makale Çalışmaları**

Konuyla ilgili yapılan makale, bildiri vb. araştırma kaynakları Tablo 6’da sunulmuştur.

Zand (1972), çalışmasında örgütlerdeki yönetimsel sorunların çözümünde düşük ve yüksek güvenli gruplar arasında farkları incelemiştir ve yüksek güvenli gruplarda problemlerin çok daha çabuk ve etkin bir şekilde çözüldüğünü aktarmıştır.

Cook ve Wall (1980), çalışmalarında güvenin ampirik araştırmalarda; “bir yöneticinin astlarının kararlara katılımında istekli olması ona güven duyulması ile alakalı olduğu”, “çalışanların görev tanımları yapılması grup içinde veya gruplar



arasında güveni ortaya çıkardığı” ve “güvenin duygusal tepki ve değerlendirmelerde bir ölçü olduğu” şeklinde üç temel yaklaşımla ayrıldığını belirtmişlerdir (Cook ve Wall, 1980: 39-40).

Sağlam Arı (2003), çalışmasında “bir üst yöneticiye duyulan duygusal ve bilişsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu” sonucuna ulaşmıştır. Demircan ve Ceylan (2003), çalışmalarında örgütsel güvenin güçlendirme, örgüt kültürü ve adalet algıları gibi sebeplerini ele almışlardır. Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi ve vatandaşlık davranışı gibi örgütsel açıdan önemli sonuçları ne şekilde etkilediğini de çalışma kapsamında incelemişlerdir.

**Tablo 6. Güven Kavramına İlişkin Makale Çalışmaları**

Yazar	Çalışma Adı
Zand (1972)	Trust and Managerial Problem-Solving
Mayer, Davis ve Schoorman (1995)	An Integrative Model of Organizational Trust
Cook ve Wall (1980)	New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment And Personal Need Non-Fulfilment
Flores ve Solomon (1998)	Creating Trust
Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer (1998)	Introduction to Special Topic Forum- Not so Different after All- A Cross-Discipline View of Trust
Husted (1998)	The Ethical Limits of Trust in Business Relations
Soule (1998)	Trust and Managerial Responsibility
Darley (1998)	Trust in Organizations- Frontiers of Theory and Research
Brenkert (1998a)	Trust, Business and Business Ethics- An Introduction
Brenkert (1998b)	Trust, Morality and International Business
Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner (1998)	Managers As Initiators Of Trust: An Exchange Relationshipframework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior
Plank, Reid ve Pullins (1999)	Perceived Trust in Business-to-Business Sales: A New Measure
Beccerra ve GUPTA (1999)	Trust Within The Organization: Integrating The Trust Literature With Agency Theory And Transaction Costs Economics
Kramer (1999)	Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives Enduring Questions
Davis, Schoorman, Mayer ve Tan (2000)	The Trusted General Manager and Business Unit Performance- Empirical Evidence of a Competitive Advantage
Moran ve Hoy (2000)	A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust
Aryee, Budhwar ve Chen (2002)	Trust As A Mediator Of The Relationship Between Organizational Justice And Work Outcomes- Test Of A Social Exchange Model
Asunakutlu (2002)	Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar Ve Bir Değerlendirme
Sağlam Arı (2003)	Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?
Caldwell, ve Clapham (2003)	Organizational Trustworthiness- An International Perspective
Erdem, Özen ve Atsan (2003)	The Relationship Between Trust And Team Performance
Erdem ve Özen (2003)	Cognitive And Affective Dimensions Of Trust In Developing Team Performance
Curral ve Epstein (2003)	The Fragility Of Organizational Trust: Lessons From The Rise And Fall Of Enron.
Demircan ve Ceylan (2003)	Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları.
Saparito, Chen ve Sapienza (2004)	The Role of Relational Trust in Bank-Small Firm Relationships
Perry ve Mankin (2004)	Understanding Employee Trust in Management: Conceptual Clarification and Correlates

**Tablo 6. (Devam) Güven Kavramına İlişkin Makale Çalışmaları**

Robin (2007)	A Symbiotic Link between Entrepreneurial Objectives and Ethics- The Issue of Trust Building
Schoorman, Mayer ve Davis (2007)	An Integrative Model of Organizational Trust- Past, Present, and Future
Kalemci Tüzün (2007)	Güven, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri
Ergeneli, Sağlam Arı ve Metin (2007)	Psychological Empowerment And Its Relationship To Trust In Immediate Managers
Halis, Gökgöz ve Yaşar (2007)	Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama
Perry ve Mankin (2007)	Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Work Satisfaction
Börü, İslamoğlu ve Birsal (2007)	Güven Bir Anket Geliştirme Çalışması
Caldwell, Hayes, Karri ve Bernal (2008)	Ethical Stewardship- Implications for Leadership and Trust
Morgan ve Zeffane (2010)	Employee Involvement, Organizational Change And Trust In Management
Koç ve Yazıcıoğlu (2011)	Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu Ve Özel Sektör Karşılaştırması
Bannister ve Connolly (2011)	Trust And Transformational Government- A Proposed Framework For Research
Kılıçlar (2011)	Yöneticiye Duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi
Sağlam Arı ve Güneri Tosunoğlu (2011)	Geleceğin Yöneticileri Astarlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor?
Ladegard ve Gjerde (2014)	Leadership Coaching, Leader Role-Efficacy, And Trust In Subordinates. A Mixed Methods Study Assessing Leadership Coaching As A Leadership Development
Güçer ve Demirdağ (2014)	Organizational Trust And Job Satisfaction: A Study On Hotels
Miao, Newman, Schwarz ve Xu (2014)	Linking Secure Attachment To Commitment: Trust In Supervisors
Chai, Malhotra ve Alpert (2015)	A Two-Dimensional Model Of Trust-Value-Loyalty In Service Relationships
Brown, Gray, Hardy ve Taylor (2015)	Employee Trust And Workplace Performance
Cuevas, Julkonen ve Gabrielsson (2015)	Power Symmetry And The Development Of Trust In Interdependent Relationships- The Mediating Role Of Goal Congruence
Messier, Robertson ve Simon (2015)	The Effects Of Client Management Concessions And Ingratiation Attempts On Auditors' Trust And Proposed Adjustments
Reuver, Nikou ve Bouwman (2015)	The Interplay Of Costs, Trust And Loyalty In A Service Industry In Transition- The Moderating Effect Of Smartphone Adoption
Nilsson ve Mattes (2015)	The Spatiality Of Trust- Factors Influencing The Creation Of Trust And The Role Of Face To Face Contacts
Erdem ve Atsan (2015)	Trust Based Relationships between Family Members and Long-Term Employees of Family-Owned SMEs
Demir (2015)	The Effect of Organizational Trust on the Culture of Teacher Leadership in Primary Schools
Xiong, Lin ve Wang (2016)	Employee Trust in Supervisors and Affective Commitment: The Moderating Role of Authentic Leadership
Kim, Lee ve Wong (2016)	Supervisor Humor and Employee Outcomes: The Role of Social Distance and Affective Trust in Supervisor

Perry ve Mankin (2007), çalışmalarında Luhmann (1979)'ın yöneticiye güven ile örgüte güven arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koyan ilk araştırmacı olduğunu ifade edip, güvenin, hem kişilikten hem de sosyal sistemden etkilenen bir şekilde karşılıklı etkileşim çerçevesinde oluştuğunu belirtmişlerdir (Perry ve Mankin, 2007: 166).

Kalemci Tüzün (2007), çalışmasında güven kavramı ve güven türlerini farklı bakış açıları ile tanımlanmış, örgütsel güven kavramı ve kavramın özellikleri bunun yanında örgütsel güven modellerini incelemiştir. Araştırmacı çalışmasında, örgütsel güven konusunda çalışmak isteyen araştırmacılar için teorik alt yapı anlamında faydalı olmayı amaçladığından bahsetmiştir. Kılıçlar (2011) “öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu” sonucuna Eskişehir ilinde görev yapan 600 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmasında ulaşmıştır.

Koç ve Yazıcıoğlu (2011), çalışmalarında yöneticiye duyulan güven hissi ile işgörenlerin işlerinden edindikleri tatmin duygusu arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca kamu ve özel sektör açısından karşılaştırma yapıldığında yöneticiye duyulan güven ve iş tatmin düzeylerinde farklılaşma olduğu sonucu da araştırmacıların elde ettiği bulgular arasındadır. Güçer ve Demirdağ (2014), otel işletmelerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında “işgörenlerin yöneticiye güven algısı ve çalışma arkadaşlarına güven algısı arttıkça iş tatminlerinin yüksek düzeyde artacağı, örgüte güven algısı arttıkça iş tatminlerinin normal düzeyde artacağı” sonuçlarına ulaşmışlardır.

Bu kısımda yöneticiye duyulan güven ve güven kavramına ilişkin yapılan yerli ve yabancı makale, bildiri vb. araştırmalara yer verilmiştir. Yapılan çalışmaların teorik bilginin yanında uygulamayla da desteklendiği anlaşılmaktadır. Araştırmacıların güven ve örgütsel güven kavramını işletmelerdeki diğer örgütsel kavramlarla ilişkilendirerek araştırdığı ifade edilebilir. En çok da iş tatmini ve motivasyon gibi konularla güvenin ilişki hakkında çalışma yapıldığı ifade edilebilir. Çalışmanın izleyen kısmında çalışma yaşam kalitesi ve ilgili konulara ilişkin yapılan çalışmalar sunulmuştur.

## 2.2. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ KONUSUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Çalışma yaşam kalitesi kavramı, işletmelerde işgörenlerin işlerini yaptıkları ortamda iş yapış biçimlerini etkileyebileceği için örgütsel bakımdan önemi sebebiyle birçok araştırmada örgütsel davranış konularıyla ilişkisi ve etkisiyle ilgili birçok araştırmaya ratlanmıştır. Bu kısımda literatürdeki çalışmalara yer verilmiştir.

### 2.2.1. Çalışma Yaşam Kalitesi İle İlgili Tez Çalışmaları

Tablo 7’de literatürde çalışma yaşam kalitesi konusuyla ve ilişkili olduğu konular ile ilgili tez çalışmalarına yer verilmiştir.

**Tablo 7. Çalışma Yaşam Kalitesi Kavramına İlişkin Tez Çalışmaları**

Yazar	Çalışma Adı
Demirci (2001)	Çalışma Yaşamı Kalitesinin Verimlilik Artırma Yönelimli Uygulanması Ve Eczacıbaşı Vitra Bozüyük Tesisleri'nde Bir Uygulama
Özmete (2002)	Özel Sektörde Kadın İş Gücünün Çalışma Yaşamı Kalitesi
Dikmetaş (2004)	Elektronik Bilgi Sistemi Ve Çalışma Yaşam Kalitesi Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri İbn-İ Sina Hastanesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma
Güvenli (2006)	Yeni Teknolojilerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkileri
Aşkun (2007)	The Effects Of Quality Of Work Life İn Call Centers On The Perceptions And Turnover İntentions Of Employees
Küçükusta (2007)	Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesine Etkisi
Öztuna (2007)	Iso 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin İş Yaşamı Kalitesine Katkısı: Bir Araştırma
Aydemir (2008)	OHSAS/TS 18001 Uygulamalarının Çalışma Yaşamı Kalitesine Etkisi
Aba (2009)	İş Yaşam Kalitesi Ve Motivasyon İlişkisi Sağlık Sektöründe Bir Uygulama
Aydın (2009)	Sağlık Yönetimi Alanında Lisans Eğitimi Almış Sağlık Çalışanlarının Çalışma Yaşam Kalitesinin Değerlendirilmesi
Demir (2009)	Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zeka, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşamı Kalitesi Ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi
Erat (2010)	Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesinin Motivasyona Etkisi Bir Uygulama
Öztürk (2010)	Hemşirelerin Sağlıklı Yaşam Biçimi Davranışları Ve İş Yaşam Kalitesinin İş Doyumu Düzeyine Etkileri Üzerine Bir Araştırma
Özaslan (2010)	Araştırma Görevlilerinin Çalışma Yaşamı Kalitesinin Değerlendirilmesi
Taşdemir Aşar (2011)	Çalışma Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Nicel Bir Araştırma
Akın Kösterelioğlu (2011)	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Yaşam Kalitesi İle İşe Yabancılaşması Arasındaki İlişki
Kaya (2011)	Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Çalışma Yaşamı Kalitesi Ve Etkileyen Etmenlerin Değerlendirilmesi
Ünlü (2011)	Örgüt Sağlığı Algısının Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerine Etkisi: İzmir İli Gaziemir İlçesindeki Ortaöğretim Kurumları Uygulaması
Şirin (2011)	Hemşirelik İş Yaşamı Kalitesi Ölçeği'nin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması
Tuncer (2012)	Çalışma Yaşam Kalitesinin Çalışanların İşlerinden Ayrılma Niyetlerine Etkisi Otel İşletmelerinde Bir Uygulama
Alan (2012)	Hemşirelerde İş Yaşam Kalitesi Ölçeği Geliştirme: Bir Uygulama
Toprak (2013)	Hemşirelerin Çalışma Yaşam Kalitesinin Hasta Tatmini Üzerindeki Etkisinin İrdelenmesi
Aslım (2013)	Gıda Tarım Ve Hayvancılık Bakanlığında Görev Yapan Veteriner Hekimlerin Çalışma Yaşamı Kalitesinin Değerlendirilmesi
Eren (2013)	Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Algıladıkları İş Yaşamı Kalitesi Ve Örgüte Bağlılık Durumları
Bektaş (2013)	Okul Yöneticilerinin Davranışları, İş Yaşamı Kalitesi Ve Öğretmen Performansının Öğrenci Açısından Değerlendirilmesi
Bircan (2014)	Stresin Hemşirelerde Çalışma Yaşam Kalitesine Etkisi
Güçlü (2014)	Cerrahi Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesi İle İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki
Ayaz (2014)	Hemşirelerin İş Yaşamı Kalitesini Etkileyen Etmenler: Balıkesir Örneği
Ünlü (2015)	Yenilik Yönetiminin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: Ankara'daki Devlet Üniversiteleri Bünyesinde Bulunan Teknokentlerde Bir Araştırma
Kaplan (2015)	Öğretmenlerin Ve Okul Yöneticilerinin İş Yaşamı Kalitesi İle Örgütsel Değer Algıları Arasındaki İlişki
Bektaş (2015)	İkili Değişkenler İçin Faktör Analizi: Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerine Bir Uygulama
Demir (2016)	Meslek Lisesi Öğretmenlerinin İş Yaşam Kalitesine İlişkin Algıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki

Eczacıbaşı Vitra Bozüyük tesislerinde yapılan çalışmada yaşam kalitesinin verimlilik artırımına yönelik durumuyla ilgili mevcut sisteme alternatif bir sistem önerilmiştir. Çalışmada önerilen sistemin bir özelliğinin de teknolojinin, verimlilik ve kalite, özellikle de çalışma yaşam kalitesinin üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu kanıtlamasıdır (Demirci, 2001).

Özmete (2002)'nin yaptığı, özel sektördeki kadın işgörenler üzerine yapılan araştırmada, kadınların araştırmanın yapıldığı zamanki çalışma yaşam kalitesi koşullarını 5 yıl öncesine göre daha olumlu değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tuncer (2012)'in çalışmasında otel işletmelerinde çalışanlara yönelik çalışma yaşam kalitesinin ne düzeyde algılandığı ve işgörenlerin çalışma yaşam kalitesi konusunda beklentilerinin tespit edilmesi için araştırma gerçekleştirilmiştir. İlgili araştırmada çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetine etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Alan (2012) çalışmasında, hemşirelerle ilgili çalışma yaşam kalitesi ölçek geliştirme çalışması yapmıştır. Geliştirilen ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu sonucuna ulaştığını aktarmıştır. Avcı Öztürk (2010), çalışmasında hemşirelerin iş yaşam kalitelerinin iş doyum düzeylerini istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Taşdemir Afşar (2011), çalışmasında devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerinde yaptığı araştırmasında çalışma yaşam kalitesinin, örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif olarak üç alt boyutunda yüksek etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Özaslan (2010), araştırma görevlilerinin çalışma yaşam kalitesini araştırdığı çalışmada, katılımcıların haklarının yasalarca etkili bir şekilde korunamaması ve karar sürecine katılamamalarının katılımcıların çalışma yaşam kalitesini olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Bu kısımda çalışma yaşam kalitesi ile ilgili yapılan tez çalışmalarına yer verilmiştir. Daha önce de belirtildiği üzere İngilizce kullanımı “quality of working life” olan kavramın Türkçe kullanımıyla ilgili farklılıkların olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmalar incelendiğinde bu kavram için; çalışma yaşam kalitesi, çalışma yaşamı kalitesi, iş yaşam kalitesi ve iş yaşamı kalitesi ifadelerinin kullanıldığı görülmektedir. Bu konuyla ilgili bir fikir birliğinin sağlanması literatürde önemi hususunda birçok

çalışma yapılan konunun kavramsal olarak da belirli bir zemine oturtulmasını sağlayacaktır. Çalışmanın devamında çalışma yaşam kalitesi ve ilgili konularla ilgili yapılan makale, bildiri vb. çalışmalara yer verilmiştir.

### 2.2.2. Çalışma Yaşam Kalitesi İle İlgili Makale Çalışmaları

Tablo 8'de çalışma yaşam kalitesi konusuyla ve ilişkili olduğu konularla ilgili yapılan makale çalışmaları verilmiştir.

**Tablo 8. Çalışma Yaşam Kalitesi ve İlgili Konulara İlişkin Makale Çalışmaları**

Yazar	Çalışma Adı
Mirvis ve Lawler (1984)	Accounting for the Quality of Work Life
Hanlon ve Nadler (1986)	Unionists' Attitudes Toward Joint Union-Management Quality of Work Life Programmes
Michalos (1996)	Migration And The Quality Of Life- A Review Essay
Savcı (1999)	Çalışma Yaşamı İle Çalışma Dışı Yaşam Alanlarının İlişkisi Üzerine Kuramsal Yaklaşımlar
Sirgy, Efraty, Siegel ve Lee (2001)	A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories
Akıncı (2002)	Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama.
Örücü, Asunakutlu ve Öncü (2003)	Çalışanların İş Değerleri Ve Bir Uygulama
Kaymaz (2003)	Çalışma Yaşamında Kalite
Uçkun, Pelit ve Emir (2004)	Otel İşgörenlerinin İş Doyumlarının Önemi Ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama
Örücü ve Esenkal (2005)	Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma Ve Erdek Örneği)
Yücedürk (2005)	Türkiye'de İş Yaşam Kalitesini Ve Verimliliği Azaltan Gizli Bir Sendrom Yıldıрма (Mobbing)
Keser (2005)	Çalışma Yaşamı ile Yaşam Doyumu İlişkisine Teorik Bakış
Dikmetaş (2006)	Hastane Personelinin Çalışma / İş Yaşam Kalitesine Yönelik Bir Araştırma
Gök (2008)	İş Etiği İle İş Ahlakı Arasındaki İlişki Ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler
Hannif, Burgess ve Connell (2008)	Call Centres and the Quality of Work Life- Towards a Research Agenda
Kolodinsky, Giacalone ve Jurkiewicz (2008)	Workplace Values and Outcomes- Exploring Personal, Organizational, and Interactive Workplace
Tütüncü (2008)	SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ile İş Yaşamı Kalitesi Arasındaki İlişki
Akşit Aşık (2010)	Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme
Turunç, Tabak, Şeşen ve Türkyılmaz (2010)	Çalışma Yaşamı Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi
Demir (2011)	İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi
Gülmez (2013)	Çalışanların Yaşam Kalitesini Etkileyen Faktörler
Erdem ve Kaya (2013)	Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörlerin İşgörenler Tarafından Algılanması: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma
Tuncer ve Yeşiltaş (2013)	Çalışma Yaşam Kalitesinin Otel İşletmesi Çalışanları Üzerindeki Etkileri
Erdem (2014)	İş Yaşamı Kalitesinin İşe Yabancılaşmayı Yordama Düzeyi
Uysal, Sirgy, Woo ve Kim (2015)	Quality Of Life (Qol) And Well-Being Research In Tourism
Chand (2016)	Quality Of Work Life: It's Meaning And Definition



Demir (2011), Dalaman havalimanında faaliyet gösteren ulaştırma, seyahat ve yer hizmetleri şletmelerinde işgörenlerin çalışma yaşam kalitesi algılamaları-işte kalma niyeti-işe devamsızlık ilişkisini belirlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. İlgili çalışmada, çalışma yaşam kalitesi ile işte kalma niyeti faktörleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, işe devamsızlık faktörü ile negatif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan işte kalma niyeti ile işe devamsızlık faktörleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucu ilgili araştırmada ortaya konulmuştur.

Çalışma yaşam kalitesinin çalışanların prosedür adaleti, iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkilerini belirlemek maksadıyla bir model geliştirilen çalışmada (Turunç, Tabak, şeşen ve Türkyılmaz, 2010: 128) tüm hipotezlerin kabul edilmesiyle modelin uygun olduğu ifade edilmiştir. İlgili araştırmada, “alışma yaşam kalitesinin çalışanların prosedür adaletini, iş tatmini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği iş stresini anlamlı ve negatif olarak etkilediği” ve “prosedür adaletinin çalışanların iş tatmini algısını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği” sonuçlarına ulaşılmıştır. İş tatmini ile işten ayrılma niyeti ile ilgili olarak sonucun “İş tatmini çalışanların işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkiler” hipotezine uygun olarak çıktığı ifade edilmiştir.

Sirgy vd. (2001) araştırmalarında, çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğundan bahsetmişlerdir (Sirgy vd., 2001: 242).

Kaymaz (2003) alışmasında, “alışma yaşamında kaliteyi yükseltmek için çok sayıda unsur bulunmaktadır. Ancak sürekli değişen ekonomik, sosyal ve yasal düzenlemeler ve dengeler, daha kaliteli bir çalışma yaşamını yaratmada çeşitli engeller ile karşılaşılması sonucunu doğurmaktadır. Bu durumda organizasyonların, değişen evre koşullarına paralel olarak, çalışanların sürekli farklılaşan ihtiyaçları doğrultusunda, uygulanan kalite arttırıcı faaliyetlerini revize etmeleri gerekmektedir” şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

Erdem ve Kaya (2013), otel şletmeleri işgörenlerinin çalışma yaşam kalitesini etkileyen faktörleri algılamalarını araştırdıkları çalışmalarında, işgörenlerin işleri ile ilgili olarak sahip oldukları teknolojik olanakları ve çalıştıkları örgütteki iş güvencesini, en önemli unsurlar olarak gördükleri sonucuna ulaştıklarını belirtmişlerdir.



Tuncer ve Yeşiltaş (2013), çalışmalarında şehir otellerinde çalışma yaşam kalitesi koşullarının sayfiye bölgelerinde çalışan işgörenlere göre daha yüksek düzeyde algılandığı sonucuna ulaşmışlardır.

Konuyla ilgili bir çalışmada, “iş memnuniyetinin artmasının kişilerin yaşam kalitesini de arttıracak ve kişilerin sağlığına, psikolojik durumlarına, sosyal çevrelerine olumlu katkılar sağlanacağına bu durumun, toplum geneline de pozitif yansımaları olacağına” (Gülmez, 2013: 81) yönelik görüşler ifade edilmiştir.

Çalışma yaşam kalitesi ve ilgili kavramların işletmeler için önemi hakkında teorik ve uygulama bilgisi verilen çalışmalara yer verilmiştir. Çalışma yaşam kalitesi kavramının ilişkili olduğu örgütsel kavramlar düşünüldüğünde üzerinde önemle durulması gerektiği ilgili çalışmalardan anlaşılmaktadır. Çalışma yaşam kalitesiyle de ilişkisi ortaya konulan işten ayrılma niyeti hakkında yapılan çalışmalar hakkında bilgi vermek faydalı olacaktır. Bu kapsamda çalışmanın izleyen kısmında işten ayrılma niyeti konusuna ilişkin yapılan çalışmalar sunulmuştur.

### 2.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KONUSUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Pala ve Tepeci (2014: 34-35), çalışmalarında otel işletmelerinde çalışanların duygusal emek boyutlarını belirlemeye ve duygusal emek boyutlarının iş tatmini ve işte kalma niyetine etkisini araştırmışlardır. Çalışmalarında turizm işletmelerinde çalışanların harcadıkları duygusal emek düzeyi ve boyutlarının müşteriye verdikleri hizmet kalitesini ve işletme verimliliğini etkilediğini vurgulamışlardır. Ayrıca işletme yöneticilerinin özellikle insan kaynakları yöneticilerinin duygusal emek konusunda bilgi sahibi olmasının uygun işe uygun bireylerin yerleştirilmesine olanak sağlayacağından personel devir hızının yüksek olduğu sektörde iş tatmini ve işte kalma niyetini yükselteceğini belirtmişlerdir.

#### 2.3.1. İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Tez Çalışmaları

Tablo 9’da literatürdeki işten ayrılma niyeti konusuyla ve ilişkili olduğu konular ile ilgili yapılan tez çalışmalarına yer verilmiştir.

Yanık (2014), çalışmasında ahlaki liderliğin çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine etkisini ek olarak örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı rolünü araştırmıştır. İlgili çalışmada, örgütsel güvenin ve örgütsel adaletin ahlaki liderlik ile çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere tamamen aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 9. İşten Ayrılma Niyeti Kavramına İlişkin Tez Çalışmaları**

Yazar	Çalışma Adı
Mimaroglu (2008)	Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma
Özyer (2010)	Etik İklim Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü
İşçi (2010)	Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü
Kaya (2012)	Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin Ve Çalışanların Kariyer Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama
Büyükbeşe (2012)	Güçlendirici Liderliğin Çalışan Performansı Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Model Önerisi
Başoda (2012)	Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkınlığının İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama
Büyükyılmaz (2013)	Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi
Gülertekin (2013)	Duygu İklimi Ve Liderlik Tarzının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Alanya'daki Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma
Başkaya Özbıngöl (2013)	Impact Of Emotional Labor On Organizational Outcomes: A Comparative Study In Public And Private Universities
Erbil (2013)	Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi
Karataş (2013)	Otel İşletmelerinde Kronizmin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Muğla Bir Araştırma
Mutlu (2013)	the Effect Of Perceived External Prestige On The Relationship Between Perceived Overqualification And Both Organizational Commitment And Turnover Intention
Pekşen Arı (2013)	Vardiyalı Çalışma Düzeninin İşgörenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bursa'daki Beş Yıldızlı Şehir Otellerinde Bir Uygulama
Etyemez (2013)	İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma
Özgül (2013)	Otel İşletmelerinde Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Nevşehir Örneği
Yanık (2014)	Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığa Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü
Gümüşsoy (2014)	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinde Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Aksaray İli Örneği
Süner (2014)	İş Yükümlülüklerinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi
Çalkın (2014)	Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve İş Tatminiyle Demografik Ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki
Yener (2014)	Özel Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Değişken İlişkisinin Araştırılması
Osmanoğlu Taştan (2015)	Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı, Tükenmişlik Sendromu Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma
Harputluoğlu (2015)	İşe Tutkunluk Ve İş - Aile - İş Çatışmasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama
Şanlı (2016)	İşgören Avukatlığı Ve Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İşe Gömülmüşlük Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

Osmanoğlu Taştan (2015), çalışmasında “bankacıların psikolojik şiddet algıları, genel tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasında ilişki bulunduğunu ve bununla birlikte genel tükenmişlik düzeylerinin ve genel psikolojik şiddet algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisi olduğunu ve genel psikolojik şiddet algısının da

genel tükenmişlik düzeyi üzerinde etkisi olduğunu” araştırmasındaki bulgular sonucunda ulaştığını ifade etmiştir.

Başoda (2012) çalışmasında hizmet verme yatkınlığının iş tatmini ile olumlu ve önemli derecede ilişkili olduğu, işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin ise istatistikî olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Erbil (2013) otel işletmelerinde yaptığı araştırmasında “örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğu, buna göre örgütsel sinik tutumlara sahip çalışanların işten ayrılma niyetinde buldukları” sonucuna ulaştığını aktarmıştır.

İşten ayrılma niyeti konusuna ilişkin akademisyenler üzerine yapılan Büyükyılmaz (2013)’ın araştırmasında Türkiye’de yer alan üniversitelerde görevli olan akademik personelin üniversitenin vaatlerini yerine getirmemesi durumunda işten ayrılma niyetlerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Gülertekin (2013: 69) çalışmasında, “işten ayrılma niyeti, işgörenin, hak ettiği ile aldığı arasındaki farkla ortaya çıkmaktadır. Yani işgören hak ettiğini düşündüğü şeylere sahip olamazsa işten ayrılma niyeti ortaya çıkacaktır” şeklinde bilgi vermiştir.

Süner (2014) çalışmasında, iş yükümlülüklerinin düşük olduğu işgörenlerin işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu ve iş yükümlülüğünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yener (2014) çalışmasında şu ifadelerle yer vermiştir: “işten ayrılma niyeti işten ayrılma sürecinde son safha olup bu safhadan sonra işten ayrılma davranışı oluşmaktadır. Özel okullarda yüksek işgücü devir oranı bu sektörde işten ayrılma davranışının hala büyük bir problem olduğunu göstermektedir. Çalışmada paylaşılan liderlik davranışının işten ayrılma süreciyle ilişkisinin yapılan korelasyon analizinde olumsuz ve anlamlı bulunduğu ifade edilmiştir.

İşten ayrılma niyeti şüphesiz işletmelerin en önemli kaynağı olan insan kaynağının var olması ya da yok olması gibi sonuçları beraberinde getirdiği için önemlidir. Literatürde önemi sebebiyle birçok araştırma yapıldığı için bu kısımda turizm konusunda araştırma yapan araştırmacıların çalışmalarına daha çok yer verilmiştir. Bunların yanında da belli başlı bazı çalışmalar sunulmuştur. Yapılan çalışmalarda işten ayrılma niyeti kavramı teorik olarak ortaya konulup uygulama çalışmalarıyla desteklenmiştir. İlgili çalışmalar göstermektedir ki işten ayrılma niyeti kavramı örgütsel birçok kavram ile ilişkilidir ve bu kavramlarla ilgili algılanan durumun sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın devamında işten ayrılma niyeti

kavramına ve benzer kavramlara ilişkin yapılan makale, bildiri vb. çalışmalara yer verilmiştir.

### 2.3.2. İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Makale Çalışmaları

Tablo 10'da literatürdeki işten ayrılma niyeti konusuyla ve ilişkili olduğu konular ile ilgili yapılan makale, bildiri vb. çalışmaları verilmiştir.

*Tablo 10. İşten Ayrılma Niyeti Kavramına İlişkin Makale Çalışmaları*

Yazar	Çalışma Adı
Mobley (1982)	Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research
Taylor (1993)	The True Cost of Turnover and How to Prevent It
Ganesan ve Weitz (1996)	The Impact of Staffing Policies on Retail Buyer Job Attitudes and Behaviors
Çakar ve Ceylan (2005)	İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri
Çekmeceliloğlu (2006)	İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti Ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma
Ugboro (2006)	Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing
Tuna (2007)	Personel Devir Oranı Analizi: Ankarada Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama
Çakar ve Yıldız (2009)	Örgüt Kültürü Ve Algılanan Örgütsel Destek İşten Ayrılma Eğilimini Nasıl Azaltabilir
Avcı ve Küçükusta (2009)	Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki
Polat ve Meydan (2010)	Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma
Turunç ve Çelik (2010)	Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Savunma Sektöründe Bir Araştırma
Demir ve Tütüncü (2010)	Ağırlama İşlemlerinde Örgütsel Sapma İle İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki
Şahin (2011)	Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi
Yürür ve Ünlü (2011)	Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi
Çalışkan ve Ünüsan (2011)	Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini Ve İşte Kalma Niyetine Etkisi
Telli, Ünşar ve Oğuzhan (2012)	Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi- Konuyla İlgili Bir Uygulama
Jang ve George (2012)	Understanding The Influence Of Polychronicity On Job Satisfaction And Turnover Intention: A Study Of Non-Supervisory Hotel Employees
Kitapçı, Kaynak ve Ökten (2013)	Güçlendirmenin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu Ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma
Çelik ve Çıra (2013)	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü
Ayazlar ve Güzel (2013)	Örgütsel Adaletin Otel Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İşyerinde Sapma Davranışına Etkisi
Tuna ve Yeşiltaş (2014)	Etik İklim İşe Yabancılaşma Ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma
Tekingündüz, Top ve Seçkin (2015)	İş Tatmini, Performans, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Orneği
Engin, Oğuzhan ve Ünşar (2015)	Duygusal Tacizin İşten Ayrılma ve Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Konu İle İlgili Bir Araştırma

Mobley (1982: 113), çalışmasında işgörenlerin işten ayrılmasında ortaya çıkacak olası pozitif (düşük performanslı çalışanların çıkarılması, yeniden işe alımlar sonucu yeni bilgi /teknolojinin edinilmesi, politika ve uygulamalarda değişimin tetiklenmesi vb.) ve negatif sonuçlara (maliyetler (işten çıkarma, işe alma, eğitim), değiştirme maliyetleri, çıkış süreci maliyetleri vb.) yer vermiştir. Tyler (1993) çalışmasında işgörenlerin örgütlere olan bağlılıklarını artırmak için bazı önlemlerin alınabileceğini ifade etmiştir ve bu konu hakkında bilgi vermiştir.

Çekmecelioğlu (2006) çalışmasında, duygusal bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. İlgili çalışmada, “duygusal bağlılık, iş tatmini ve normatif bağlılığın verimliliği pozitif yönde etkilediği, iş tatmininin verimlilik üzerindeki etkisinin ise diğer değişkenlerin etkisinden daha güçlü olduğu” sonucuna ulaşılmıştır. İlgili çalışmada ortaya konulan bulgular bunu göstermektedir.

Demir ve Tütüncü (2010), çalışmalarında sapma değişkenleri ile işten ayrılma eğilimi arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca örgütsel sapmanın yalnızca işten ayrılma eğilimi üzerinde değil aynı zamanda işten ayrılmanın etkilediği örgütsel amaçları ve faaliyetleri de dolaylı olarak etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Tuna (2007) çalışmasında personel devir oranının, oryantasyon eğitimi verilen işletmelerde, verilmeyenlere; yazılı iş tanımı bulunan işletmelerde, bulunmayanlara oranla düşük çıktığını belirtmiştir. Ayrıca, yıldız sayısı yüksek olan otellerin personel devir oranı düşük, yıldız sayısı düşük olan otellerin ise, yüksek olduğu sonucuna ulaşıldığı bilgisi verilmiştir. Yazar buradan hareketle, otellerde personel devir oranını azaltmak için yazılı iş tanımları hazırlanması ve oryantasyon eğitimi çalışmalarına öncelik verilmesi gibi önerilerde bulunmuştur.

Telli vd. (2012: 148), çalışmalarında “liderlik davranış tarzlarından olan otokratik liderlik tarzının, tükenmişliği arttırdığı, aynı şekilde otokratik liderlik davranışının çalışanların işten ayrılma eğilimlerini etkilediği; yani arttırdığı sonucuna” ulaşmışlardır.

Tuna ve Yeşiltaş (2014), Ankara ve Antalya illerindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde yaptıkları araştırmalarında “özdeşleşmenin ve yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu” sonucuna ulaşmışlardır.

İşten ayrılma niyeti kavramıyla ilgili makale, bildiri vb. çalışmaların sunulduğu bu kısımda yapılan çalışmalar incelendiğinde işten ayrılma niyeti kavramının işletmeler için birtakım örgütsel kavramların sonucu olduğu ve önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışmanın bu kısmında yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti kavramlarıyla ilgili literatürde ulaşılabilen kaynaklara yer verilmiştir. Birbirleriyle ilişkili olan bu kavramların turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için de önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın izleyen kısmında ilgili kavramların turizm sektöründeki mevcut durumu hakkında bilgi verilmiştir.

### **3. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN, ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE İLİŞKİN TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ MEVCUT DURUM**

Demirdağ (2015), çalışmasında özellikle ekip çalışmasını gerektiren ve genellikle hizmet sunulan otel işletmelerinde çalışanların yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve örgüte güven duymaları, işlerinden tatmin sağlama ve işletmenin verimliliği açısından oldukça önemli olduğuna değinmiştir. (Demirdağ, 2015: 131).

Sosyalizasyon ve kendini geliştirme konusunda işgörene sağlanan olanaklar, işgörenin kendini geliştirmesinin yanı sıra, kendisinin örgüt için önemli olduğu duygusuna sahip olmasına, işgörenin sunduğu hizmet kalitesinin yükselmesine, işgörenin örgüte bağlılığının artmasına ve iş tatmininin yükselmesine katkıda bulunmaktadır (Akıncı, 2002: 16). Konu bu yönüyle düşünüldüğünde hizmete dayalı bir sektör olan turizm sektöründe çalışan işgörenlerin çalışma yaşam kaliteleriyle ilgili olan sosyalizasyon ve kendini geliştirme konularında yapılan çalışmaların en ufak bir aksaklığın bile sorun teşkil ettiği personelin bağlılığını dolayısıyla işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkileyeceği için önemlidir.

Turizm işletmelerinde yaşanmakta olan insan kaynakları sorunlarından bazılarının insan kaynakları planlaması eksikliği veya yetersizliği ile yakından ilgili olduğu ifade edilmiştir. Bunlardan ilkinin, turizm sektöründe işgören devir hızının genel olarak yüksek olması olduğu belirtilmiştir. Etkin bir şekilde yürütülen insan kaynakları planlamasının, işletmede boş pozisyonlara ilişkin doğru sayıda ve nitelikte işgörenlerin tahmin edilmesine olanak sağlanarak sonraki dönemlerde işten ayrılma oranlarını azaltmada etkili olacağı ifade edilmiştir. (Erdem ve Tokmak, 2015: 189-190). Demirdağ



(2015: 132) araştırmasında örgütsel güven düzeyi ile iş tatmini düzeyi, yöneticiye olan güven düzeyi ile iş tatmini düzeyi ve çalışma arkadaşlarına olan güven düzeyi ile iş tatmini düzeyi arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. İlgili sonuç turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde yapılan bir araştırmanın bulgularını oluşturması sebebiyle sektördeki işgörenlerin yöneticilerine güvenmeleri, iş tatmin düzeylerini artıracığı için işten ayrılma niyetlerini de azaltıcı bir etkiye sahip olacaktır.

Çalışma yaşam kalitesi yüksek olan bir işletmede çalışanların daha fazla motive olması ve bu sayede de işlerini isteyerek yapmalarını sağlar. Yaptığı işi seven çalışanlar hizmet kalitesinin artmasına olumlu katkı sağlayacak bu sayede de daha memnun misafirler işletmeler için önemli kazanımlar sağlayacaktırlar (Uçkun, 2015: 440).

Personelin devamsızlığı konusunun da işletmeler için özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için büyük bir öneme sahip olduğu ifade edilebilir. Özler (2012: 48-49) çalışmasında personelin devamsızlık nedenlerinden birisi olarak “yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla kötü ilişkiler” gerekçesini göstermiştir. Bu da işletmelerde özellikle emek yoğun yapısı sebebiyle çalışanların öneminin büyük olduğu turizm sektörü açısından yöneticiye güven ve çalışma yaşam kalitesi gibi konularla ilişkilendirilebilir.

Turizm işletmelerinde işten ayrılma eğiliminin fazlalığı ve yüksek işgücü devrinin çok sayıda nedeni olduğu ifade edilmiştir. Bu nedenlerin arasında, turizmin sezonluk bir ekonomik faaliyet olması, vardiya saatlerindeki düzensizlik, iş yükünün fazlalığı gibi söktörel sorunlar ile iş ortamındaki insan ilişkileri temelli sorunların ön planda olması gösterilmektedir (Turunç ve Avcı, 2015: 44). Turizm işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticilerine duydukları güvenin de iş ortamında insan ilişkileri temelli bir kavram olduğu düşünüldüğünde konunun önemi anlaşılacaktır.

Çalışma yaşam kalitesinin otel çalışanları için önemli bir motivasyon nedeni olduğu söylenebilir. İşletmelerin çalışma yaşam kalitesi unsurlarını işgörenler lehine geliştirerek işgörenlerden daha fazla verim alması mümkün olabilecektir (Tuncer ve Yeşiltaş, 2013: 73). Emek yoğun yapısı sebebiyle turizm işletmelerinde çalışan insan kaynağının çalışma yaşam kalitesinin artırılması çalışanların moral ve motivasyonunun olumlu yönde etkilenmesine bu sayede de hem turistlerin daha iyi hizmet almalarına ve



memnun olmalarına, hem de işletmenin turistlerin memnuniyetinden doğabilecek muhtemel kazanımları elde etmelerine neden olabilecektir (Uçkun, 2015: 439).

Konaklama işletmelerinde işgücü devrine etki eden faktörler arasında doğrudan işgörenlerden kaynaklanan ve yönetimin işten çıkarmak zorunda olduğu durumlarda söz konusudur (Tütüncü ve Demir, 2003: 152). Çalışan işgörenlerin işten ayrılma niyetleri bir bakımdan konaklama işletmelerinde görev yapan insan kaynakları birimini ilgilendirmektedir. Konu bu yönüyle düşünüldüğünde, insan kaynakları departmanının yaptığı insan kaynakları planlamasını etkileyecek derece önemli olan işten ayrılma niyeti aslında insan kaynakları yetkilileri tarafından da dikkate alınması gereken bir konudur. Konuyla ilgili bir çalışmada, “personel yönetiminde başarının en önemli koşulunun işletme için gerekli ve yeterli işgören gereksinmesinin ve ondan nasıl yararlanılacağına önceden düzenli ve bilinçli olarak saptanması” olduğu ifade edilmiştir (Bayraktaroğlu, 2003: 33). Otel işletmelerinin başarısı, etkin bir insan kaynakları planlaması uygulamasına bağlı olacaktır. Bir başka deyişle, otel işletmelerinin başarısı insan kaynakları planlaması sürecine verdiği önem ile doğru orantılı olarak gerçekleşme fırsatı bulacaktır. Otel işletmelerinin insan unsuruna son derece bağımlı olması, bu işletmelerde hizmet kalitesini daha da önemli hale getirmektedir. Dolayısıyla, otel işletmelerinde istenen sayıda ve istenen nitelikte personelin her zaman hazır bulundurulması zorunluluğu vardır. İşletmelerde bu işlevi ise insan kaynakları planlaması yerine getirmektedir (Erdem, 2004: 52). İlgili çalışmada da belirtildiği üzere emek yoğun yapısı sebebiyle turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama/otel işletmelerinde istenen nitelikte personelin olması başarıyı etkilediğinden personelin işten ayrılma niyetleri, sebepleri gibi konuların hem yöneticiler hem de işletmelerdeki insan kaynakları birimi tarafından incelenmesi gerekliliği ortadadır.

Emir vd. (2010: 25) araştırmalarında; konaklama işletmeleri içerisinde önemli bir işletme türü olarak otel işletmelerinin emek yoğun bir özellik göstermesi ve bu doğrultuda bir üretim işletmesine göre çok daha fazla sayıda personel gerektirmesi, genellikle üretim ve tüketimin eş zamanlı olması, gerek ülke gerekse global ölçekteki olaylardan (kriz, deprem, terör, bulaşıcı hastalık vb.) anında etkilenmesi vb. özelliklerinden dolayı, bu işletmelerde sorun alanlarının geniş bir yelpazeye dağılmasına neden olduğundan bahsetmişlerdir. Söz konusu bu sorunlar içerisinde, özellikle, kalifiye personel sorunu, çalışanların sosyal haklarına ilişkin sorunlar, pazarlamada yaşanan sorunlar, yönetim biçimi ve yapısı, sosyal sorumluluk etik ilkelere uymamaktan, kalite

ve rekabetten kaynaklanan sorunlar vb. sorunların başta geldiği bilgisi verilmiştir (Emir vd., 2010: 25). Otel işletmelerinde mevcut sorunların örgütlerdeki yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyetiyle olan ilişkileri düşünüldüğünde yöneticilerin bu konulara eğilmeleri gerekliliği anlaşılacaktır.

Araştırmanın bu bölümünde yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti konularının ilişkisi hakkında bilgi verilmiştir. İlgili kavramların birbirleri ile örgütsel diğer kavramlarla olduğu gibi ilişki ve etkisi ortaya konulmuştur. Söz konusu bu konuların örgütsel ortamda birbirlerini destekleyen kavramlar olduğu veya birbirlerinin sonucu olduğu ifade edilebilir. Yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyetinin önemli olması sebebiyle literatürde de birçok çalışma yapılmıştır bu çalışmalar da araştırmanın bu bölümünde sunulmuştur. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için insan kaynağının en önemli unsurlardan biri olması sebebiyle bu çalışmada araştırılan konuların turizm sektöründeki mevcut durumu ortaya konulmuştur. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde de yapılan çalışmalar kavramların turizm sektöründeki önemi hususunda ipuçları sunmaktadır. İzleyen kısımda yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti konularına ilişkin araştırmanın bu kısmına kadar ortaya konulduğu şeklinin bir uygulama ile desteklenmesinin daha açıklayıcı olacağı düşünüldüğü için Afyonkarahisar ili ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin görüşlerine ilişkin uygulama bulgularına yer verilmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN İLE ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde önceki bölümlerde literatür araştırmasına dayalı olarak kuramsal altyapısı sunulan; yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti konularıyla ilgili Afyonkarahisar ili ve Sandıklı ilçesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen anket uygulamalarının sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmada, otel işletmeleri işgörenlerinin konuya ilişkin görüşleri belirlenmiştir. Elde edilen bulgular yorumlanmış ve konuyla ilgili yapılan çalışmalarla karşılaştırılmasına yer verilmiştir. Sonuçlar ortaya konularak taraflara konu hakkında öneriler getirilmiştir.

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ

Afyon Kocatepe Üniversitesi Bilimsel Proje Araştırmaları Koordinasyon Birimi'nce (BAPK) desteklenen bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ile algıladıkları çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetlerine etkisinin belirlenmesidir. Bu kapsamda, Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Böylelikle, Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven, çalışma yaşam kaliteleri ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin sonuçlar ortaya konulmuştur. Yöneticilere duyulan güven ile çalışma yaşam kalitesinin işgörenlerin işten ayrılma niyetlerine etkisinin araştırıldığı çalışmada, katılımcılarının görüşlerinin kişisel özelliklerine göre değişip değişmediği de araştırılmıştır. Ayrıca işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ve çalışma yaşam kalitelerinin işten ayrılma niyetlerini ne derece etki ettiğinin araştırılması sebebiyle işletmeler açısından mevcut durum ortaya konularak, örgütsel verimliliğin artırılması ve konunun işletmeler açısından önemi ortaya konulmuştur.

Küreselleşmenin getirdiği bir etkiyle, insanların seyahat yapma imkânları hem parasal anlamda bir artış göstermiş, hem de gidilen mekâna ulaşılabilirlik açısından önemli sonuçlar ortaya çıkmıştır. İnsanların dünyanın bir ucundan diğerine gidebilme imkânı artmıştır. Turizm sektörü ise küreselleşen dünya koşullarıyla her geçen gün gelişim gösteren, örneğin; Dünya'daki turist varışları 2016 yılının ocak ayı ile haziran

ayı arasında yani yılın ilk yarısında %4 artış göstermiştir (UNWTO, 2016a) ve geleceğe yönelik tahminler, söz konusu bu artışın her dönem artacağına işaret etmektedir. Bu nedenle önemi her geçen gün artan turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yönetimi ve işleyişi de önemli olmaktadır.

Turizm sektörünün özelliklerinden birisi emek yoğun yapısı (Usta, 2009: 42-43) nedeniyle insan unsurunun öneminin diğer sektörlere oranla daha fazla olması sonucunu getirmektedir. Yine turizm sektöründe, turistik ürünün üretildiği yerde tüketilme özelliği (Kozak vd., 2010: 39) de sektörde insan unsurunun önemini arttıran bir diğer etkidir. Turizm sektöründeki işletmeler, müşterilerine hizmet sunmak için en çok insan unsurundan faydalanırlar. Turizm sektöründe faaliyet gösteren en önemli işletmelerden birisi konaklama işletmeleridir. Konaklama işletmeleri içerisinde de gerek sayı bakımından gerekse yatak kapasitesi bakımından en önemli olan işletmeler ise otel işletmeleridir. Otel işletmelerinde sektörün özelliklerinden dolayı işgörenlerin iş yapma biçimleri, işle ilgili görüşleri, işlerini yaptıkları ortamdaki bütün fiziksel ve beşeri unsurlar büyük önem arz etmektedir. Çalışanların örgütteki durumları iş yapış biçimlerini etkileyeceğinden otel işletmeleri açısından da misafirlerine sundukları hizmetin kalitesini etkileyen bir faktör olacaktır. Bu kapsamda çalışan işgörenlerin çalıştıkları işletmelerde yöneticilerine duydukları güven (İslamoğlu vd., 2007; Demirdağ, 2015), işle ilgili unsurları etkileyeceğinden işletmeler açısından, işgörenler açısından ve misafirler açısından önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin işgörenlerin çalışma yaşam kalitesini etkileyeceği düşünüldüğünde bu durumun önemi daha da artmaktadır. Yöneticilerine duydukları güven ile çalışma yaşam kalitesi arasında ilişki düşünüldüğünde bu unsurların işgörenlerin işten ayrılma niyetlerine (Turunç vd., 2010; Yüçetürk, 2005) etki edip etmeyeceği konusu da önem arz etmektedir. Hizmet işletmeleri olan otel işletmelerinde hizmetin ana unsuru olan insan kaynağının işten ayrılma niyeti işletmenin daha etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesine engel olabilir. Bu çalışmada otel işletmelerinde çalışan işgörenler yöneticilerine güven duyuyorlar mı? Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalışma yaşam kaliteleri ne düzeydedir? Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ile çalışma yaşam kalitelerinin çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkisi ne düzeydedir? gibi sorulara cevap aranmıştır. Bu kapsamda çalışma hem daha etkili insan kaynağı yönetimi hem de

daha etkin ve verimli bir işletme yönetimi anlamında yöneticilere ipuçları vermesi açısından önemlidir.

## 2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

İşletmecilik alanında yapılan araştırmalar ve sektördeki uygulamalar güven üzerine tesis edilmiş ilişkilerin ve sistemlerin hedeflenen noktalara ulaşmak için ne denli önemli olduğunu göstermektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 55). İşletmecilik alanında son dönemlerde gerçekleşen değişimler ve uygulamalar, bireyler arası güven ilişkileri ile ilgili tartışma ve çalışmaları artırmıştır. Literatürde güveni etkileyen unsurlar kadar güvenin sonuçları üzerinde de durulmaktadır (Sağlam Arı, 2003: 18-19). Bu kapsamda güvenin çalışma yaşam kalitesini ve işten ayrılma niyetini etkileme durumunun araştırılmasının yerinde olacağı düşünülmüştür.

Günümüzde örgütlerin en önemli kaynaklarından biri olan insan unsuru üzerinde yapılan çalışmaların, sayı ve kapsam olarak giderek artmakta olduğu dikkati çekmektedir. Bu alandaki araştırmacıların son yıllarda odaklandığı konulardan biri de, çalışma yaşamı kalitesidir. Çalışma yaşamı kalitesi, işgörenlerin iş ve sosyal yaşamını çeşitli açılardan etkileyen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle insan unsurunun ayrı bir önem taşıdığı otel işletmelerinde, çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörlerin bilinmesi ve işgörenlerin bu konudaki algılamalarının incelenmesi önemli bir konuyu oluşturmaktadır (Erdem ve Kaya, 2013: 144).

İnsan gücüne kaçınılmaz olarak ihtiyaç duyulan turizm sektöründe, işletmelerin en yüksek seviyede verimlilik elde edebilmelerinin temelinde personelinin çalışma biçimi (organizasyon, çalışma koşulları, fiziksel-sosyal olanaklar vb.) ve koşulları yatmaktadır. Şöyle ki; personelinin tatmin edemeyecek düzeyde olan bir işletmenin uzun vadede maksimum verimliliğe ulaşması beklenemez. Hizmetin sunulduğu kişiyi memnun etmek amacı ile işletme tarafından gerçekleştirilen hizmetlerin kalitesi, işgörenlerin kendi işletmeleri tarafından beklentilerinin karşılanması ile doğru orantılıdır. Yani bu durum, ilgili hizmeti yerine getiren işgörenlerin tüm hareketlerine olumlu ya da olumsuz olarak yansır. Söz konusu bu yansımanın biçimi (olumlu ya da olumsuz) ise, asıl hedef olan misafiri direkt olarak ilgilendirir. Onların ilgili işletme için kafalarında oluşturacakları imajda (olumlu ya da olumsuz) yerlerini alır (Uçkun vd., 2004: 2).

Bireyin işini anlamlı bulması, işine bağlılığını arttırmakta ve birey sevdiği işi yapmış olmanın verdiği olumlu tutumlar ile aidiyet duygusuna sahip olmaktadır. Birey yapmış olduğu işin bir anlamı olduğunu düşünmekte ve işletme amaçlarına ulaşmak için kendisine ihtiyaç duyulduğu hissine kapılmaktadır. Bu durum, amaçları başarmak için örgütte kalmaya meyilli olmayla sonuçlanabilmektedir (Kitapçı vd., 2013: 65). Bağlılığın düşük olması örgütü her an terk etmeye hazır bireyleri ifade etmektedir. Bu durum örgütte işgören devrinin artmasına dolayısı ile verimliliğin düşmesine neden olmaktadır (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 336). İşgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ve çalışma yaşam kaliteleri de işten ayrılma niyetlerine etki edebileceğinden üzerinde durulması gereken bir konudur.

Çalışanların yöneticilerin sergilemiş oldukları tutum ve davranışları örgütün kurumsal yapısını temsil ettiği düşünüldüğünden, yöneticiye duyulan güvenin örgütün tamamına mal edildiği ifade edilmiştir (Karamil Köy, 2011: 1). Konuyla ilgili Sargut (2015: 140), çalışmasında güvenin önemli bir kültürel değer olarak örgütsel yapıların özellikleri üzerinde etkili olduğundan bahsetmiştir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren konaklama/otel işletmeleri açısından çalışanların davranışlarını bu sayede de misafire sunulan hizmeti de etkileyecek güvenin önemi ortadadır.

Yöneticilerin çalışanların kararlara katılımlarını sağlamanın iş tatmini artırabileceği, personel devir hızını azaltabileceği ve örgüte bağlılığı da artırabileceğine değinilmiştir (Ünlü, 2015: 35). Çalışma ortamındaki bu olumlu gelişmelerin yani çalışma yaşam kalitesinin artırılmasıyla örgütte işgörenlerin işten ayrılma niyetlerine de etki edebilecektir. Gerek sektörel gerekse bilimsel alanda yapılan son araştırmaların memnun müşteri yaratmaya giden yolun önce mutlu çalışanlar yaratmaktan geçtiğini gösterdiği (Demir, 2009: 82) düşünüldüğünde, işletmelerdeki çalışma yaşam kalitesinin artırılması memnun müşteri anlamına geldiği için işgörenlerin çalışma yaşam kalitelerinin artırılması karlılığı artıracak hatta işletmenin daha sürdürülebilir olmasına katkı sağlayacaktır. Nitekim konuyla ilgili bir çalışmada (Kaymaz, 2003) “çalışma yaşam kalitesi kavramı ile örgütlerin uzun dönemli etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanması, daha iyi bir çalışma ortamının oluşturulmasının önemine” vurgu yapılmaktadır. Çalışanların işinden ve çalışma koşullarından tatminsiz olduğu durumlarda ortaya çıkan yıkıcı eylemler işten ayrılma niyeti olarak ifade edilmektedir (Telli vd., 2012: 135). İşte bu noktada işgörenlerin yöneticilerine güven duymaları ya da

çalıştıkları işletmedeki çalışma yaşam kalitesi, bu niyet konusunda etkili ve ilişkili olması bakımından, üzerinde durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Literatürde yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti kavramlarıyla ilgili önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi birçok çalışma bulunmaktadır. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyetinin ayrı ayrı araştırıldığı çalışmalarda, işgörenlerin örgütte yaşadıkları ortamda hissettiği ya da maruz kaldığı diğer kavramlarla ilişkisinden-etkisinden bahsedilmiştir. Şüphesiz işletmelerde insan kaynağına verilen önem sebebiyle ilgili olan konularla ilgili de araştırılma yapılması bir gerekliliktir. Yöneticisine güven duymayan çalışanın çalışma yaşam kalitesi düşünüldüğünde bu sebeplerden dolayı işten ayrılma niyeti olabileceği ifade edilebilir.

Otel işletmelerinde insan kaynağının en önemli unsur olması işletmelerin işgörenleriyle ilgili durumları sık sık kontrol etmesini gerekli kılmaktadır. Ayrıca konunun akademik olarak sık sık araştırılması da ilgili taraflara olumlu kazanımlar sağlayacaktır. Her geçen gün değişen koşullarda işgörenlerin tepkilerinin ölçülmesi önemli olmaktadır. Konuyla ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalar farklı işletme türlerinde gerçekleştirilmiş ve bu çalışmada ilişkisi ve etkisi ortaya konulan kavramların ayrı ayrı ele alınmasıyla gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada vurgulandığı gibi yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti kavramlarının birlikte değerlendirildiği bir çalışmaya literatürde rastlanılmaması bu konuda alandaki boşluğun doldurulması gerekliliğini göstermektedir. Bu çalışmanın alandaki bu konuya ilişkin boşluğu dolduracağı, taraflara ve bundan sonra araştırma yapacak bilim insanlarına faydalı olacağı düşünülmüştür.

Güven ile işten ayrılma niyetinin birbirleriyle olan etkisi ve/veya ilişkisine ilişkin (Yanık, 2014; İşçi, 2010b), çalışma yaşam kalitesi ile işten ayrılma niyetinin birbirleriyle olan etkisi ve/veya ilişkisine ilişkin (Yüçetürk, 2005; Turunç vd., 2010; Demir, 2011; Kaya, 2012) çalışmalar olsa da yöneticiye duyulan güven çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyetinin birlikte değerlendirildiği çalışmaya rastlanmamıştır. İşletmelerde çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin işten ayrılma niyetine etkisi ve çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetinin etkisi ayrı ayrı incelenmesine rağmen, aynı işgörenler üzerinde yöneticiye duyulan güven ile çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı daha önce araştırılmadığı için bundan önceki ilk iki bölümde önemi vurgulanan kavramların



birlikte değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu durum bu araştırmanın ortaya çıkmasında itici bir faktör olmuştur. İşletmelerde işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven işten ayrılma niyetiyle ilişkili midir? Otel işletmeleri işgörenlerinin, yöneticilerine duydukları güven ile çalışma yaşam kalitelerinin işten ayrılma niyetlerine etkisi var mıdır? Çalışma yaşam kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki var mıdır? gibi sorular işletmelerin daha etkin ve verimli çalışmasında başat faktörlerden olan işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven, çalışma yaşam kaliteleri ve işten ayrılma niyeti konularıyla ilgili durumlarının ortaya konulması ve ilgili taraflara faydalı bilgiler sunmak adına da önem taşımaktadır. Bu kapsamda araştırmanın iki temel hipotezi (tek yönlü) şu şekilde geliştirilmiştir.

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

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

Araştırmaya ilişkin yukarıda verilen amaç ve hipotezler doğrultusunda araştırmada aşağıdaki sorulara da cevap aranmıştır:

- Otel işletmeleri işgörenlerinin, yöneticilerine duydukları güven düzeyleri nedir?
- Otel işletmeleri işgörenlerinin, çalışma yaşam kaliteleri ne düzeydedir?
- Otel işletmeleri işgörenlerinin, işten ayrılma niyetleri var mıdır?
- Otel işletmeleri işgörenlerinin yöneticilerine duydukları güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyetleri konuları hakkındaki görüşleri bireysel özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
- Otel işletmeleri işgörenlerinin, yöneticilerine duydukları güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyetleri ilişkisi nedir?
- Otel işletmeleri işgörenlerinin, yöneticilerine duydukları güven ile çalışma yaşam kalitelerinin işten ayrılma niyetlerine etkisi nedir?

### **3. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI**

Araştırmada ilk olarak literatür taraması yapılmıştır. Araştırmanın literatür kısmında araştırmanın konusuna ışık tutacak şekilde işletmelerde yöneticilere duyulan

güven, işletmelerde çalışma yaşam kalitesi ve işletmelerde çalışanların işten ayrılma niyetleri konuları hakkında kuramsal çerçeve oluşturulmuştur. Literatürdeki bilgiler öncelikle işletmeler genelinde ele alınıp daha sonra ise hizmet işletmelerinden konaklama işletmeleri ve otel işletmeleri özelinde ortaya konulmuştur. Bu çerçevede yapılan literatür taraması ulaşılabilen kaynaklarla sınırlıdır.

Bu çalışma, zaman ve maliyet unsurları göz önüne alınarak, konuya yönelik, sınırlı sayıda işgörenden bilgi toplanması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Bilgi toplanması öngörülen işgörenden çalıştığı otel işletme sayısı ve bu işletmelerde toplamda kaç işgörene ulaşılabileceği konusu araştırmanın yöntemi bölümünde açıklanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin daha önceki çalışmalarda yapılması ve ilgili çalışmalarda geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olması sebebiyle konuya ilişkin kavramları ölçtüğü ilgili ölçeklerin konuya ilişkin kapsama sahip olduğu düşünülmüştür.

Yukarıdakilere ilave olarak, araştırmanın sınırlılıkları bir takım ölçütlere göre hareket edilerek açıklanmıştır. Söz konusu bu ölçütlere göre, çalışmadaki sınırlılıklar, aşağıda başlıklar halinde sunulmuştur:

**Sektörel Sınırlılık:** Yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti şüphesiz insan unsurunun yer aldığı tüm işletme türleri ve sektörler için önemli bir konudur. İnsan unsurunun ön planda olduğu işletmeler için çalışanların işlerini yaparken yöneticileri olan ilişkileri, iş yaparken buldukları ortamın çalışma yaşam kalitesine uygunluğu ve bu işgörenden ilgili işletmelerden ayrılma niyetinin olması veya olmaması önem arz eden konulardır. İnsan unsurunun yapılan işin kalitesini ve işletme başarısını doğrudan etkilediği düşünüldüğünde turizm sektöründeki insan kaynağının önemi yadsınamaz bir gerçektir. Bu sebepten ötürü araştırmada sektörel bakımdan bir sınırlandırmaya gidilmiş ve turizm sektörü bu sınırlılığa konu olan sektör olarak seçilmiştir.

**İşletme Türü Sınırlılığı:** Turizm sektörünün varlığında, gelişmesinde, ayakta durmasında ve sektörün işleyişinde olmazsa olmaz olan konaklama işletmeleri türlerinden otel işletmelerinde faaliyetlerin yerine getirilmesi hususunda büyük öneme sahip olan insan kaynağının işletmelerdeki durumu da önem arz etmektedir. Konaklama işletmelerinde ve otel işletmelerinde çalışan işgörenden yöneticilerine duydukları güven, çalışma yaşam kaliteleri ve bu unsurların işten ayrılma niyetleri ile ilişkisi-etkisi

daha sürdürülebilir ve başarılı bir işleyiş için önem arz etmektedir. Ayrıca otel işletmeleri içinde büyüklüğü ve sunulan hizmetlerin geniş bir yelpazede olması sebebiyle beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin araştırmanın değişkenlerine ilişkin görüşleri önemlidir. Bunlara ek olarak termal turizmin 12 ay yapılması ve yapılan işin diğer tesislerden farklı olması sebebiyle termal otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin konuya ilişkin görüşleri de önemlidir. Bu sebeplerden dolayı araştırmanın sektörel sınırlılığının çerçevesi turizm sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı termal otel işletmeleri ile şekillendirilmiştir.

**Coğrafi Sınırlılık:** 2015 yılı verilerine göre Türkiye’de yatırım ve işletme belgeli toplam 45 adet beş yıldızlı termal otel olduğu, ege bölgesinde ise yatırım ve işletme belgeli toplam 24 adet beş yıldızlı termal otel olduğu (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2016), düşünüldüğünde Afyonkarahisar il merkezinde ve Sandıklı ilçesinde bulunan 10 adet beş yıldızlı termal otelin coğrafi olarak destinasyonun önemi hakkında ipuçları vermektedir. Bu kapsamda araştırma Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde bulunan termal otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmada anket tekniği kullanıldığından bazı sorunlarla karşılaşmanın olası olduğu ifade edilebilir. Çalışanların ölçeklere verdikleri cevapların yöneticilerine iletileceğine düşüncesi çalışanların aklına gelmiş olabilir. Bu konuda anket formuna isim belirtmenin gerek olmadığı, verilen cevapların bilimsel araştırmaya veri toplamak için kullanılacağı ve başka bir amaçla kullanılmayacağına dair bir açıklama eklenmiştir.

Çalışmaya ilişkin diğer bir sınırlılık da zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik gibi nedenlerden dolayı evrenin tamamına ulaşmanın mümkün olmadığı durumudur. Araştırmanın hizmet sektörü unsuru olan otel işletmelerinde gerçekleştirilmiş olması çalışan insan kaynağının ulaşılabilirliği anlamında sorunlar yaratmıştır. Bu sebepten evrenden belirli bir örnekleme anket uygulanıp veri toplanmıştır.

#### **4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Çalışmanın bu kısmında; sırası ile veri toplama yöntemi, araştırmanın evren ve örnekleme ve veri analiz yöntemine yer verilmiştir.

##### **4.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ**

Araştırmada öncelikle yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti konularında yerli/yabancı literatür taraması yapılarak elde edilen

sonuçlar/çıkarımlar ve oluşturulan kuramsal ereve doğrultusunda, uygulama aşamasında veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Uygulanan anket dört bölümden oluşturulmuştur. İlgili anketin birinci bölümünde; beş yıldıızlı otel işletmesi işgörenlerinin demografik (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir) ve diğer bazı bireysel özelliklerini (alışılan departman, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi) belirlemeyi amaçlayan kapalı uçlu sorulara yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde; Afyonkarahisar'daki beş yıldıızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticilerine duydukları güveni belirlemeye yönelik Br vd. (2007)'in çalışmalarında geliştirilen ilgili araştırmada yapılan faktör analizi neticesinde 40 madde olarak belirlenen "yöneticiye güven lği" kullanılmıştır. Anketin nc bölümünde; Afyonkarahisar'daki beş yıldıızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalışma yaşam kaliteleri algularını belirlemeye yönelik Sirgy vd. (2001) tarafından geliştirilen ve Taşdemir Afşar (2011)'in araştırmada kullanılan 16 maddeden oluşan "alışma yaşam kalitesi lği" kullanılmıştır. Anketin dördüncü bölümünde; Afyonkarahisar'daki beş yıldıızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini belirlemeye yönelik Cammann vd. (1979) tarafından oluşturulan ve Gülertekin (2013)'in araştırmada kullanılan "işten ayrılma niyeti lği" kullanılmıştır. İşgörenlere uygulanan ve veri toplama aracı olarak kullanılan anket 5'li Likert lği doğrultusunda (1=Hi Katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum, 3=Orta Düzeyde Katılıyorum, 4=ok Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu Ek 1'de verilmiştir.

#### 4.2. ARAşTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar'daki ve Sandıklı ilçesindeki beş yıldıızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmanın zaman, maliyet, ulaşılabilirlik ve kontrol güçlükleri açısından kısıtlılıklara sahip olunduğu için evrenin tamamına ulaşmanın mümkün olmayacağı düşünülmüştür. Bu bağlamda evrenin tamamı yerine, örneklem seçilerek anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Daha önce; gerek Afyonkarahisar bölgesinde otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen çalışmalar, gerekse Afyonkarahisar'daki ve Sandıklı'daki otel işletmeleri yöneticileri ile yüz yüze gerçekleştirilen görüşmelerde Afyonkarahisar'daki (7 otel) ve Sandıklı ilçesindeki otelerde (3 otel) alışan işgörenlerin sayısının yaklaşık olarak 1600 – 1700 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede araştırma evreni 1700 olarak ifade edilebilir.

Araştırmanın Afyonkarahisar'daki ve Sandıklı ilçesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmesinin sebepleri olarak; bölgenin termal turizm anlamında önemli bir destinasyon olması, son zamanlarda artan otel işletmeleri ve bu alandaki yatırımlar sayesinde Afyonkarahisar'daki ve Sandıklı ilçesindeki otel işletmelerinde çalışan işgören sayısının artması, bölgenin Ankara, İstanbul, İzmir ve Antalya gibi önemli turizm destinasyonlarının yol güzergâhında olması sebebiyle önemli olması belirtilebilir. Bundan dolayı söz konusu otel işletmeleri için hayati önem taşıyan çalışanların çalışma koşulları, çalıştıkları ortam ve işletmeye ilişkin tutumlarının bilinmesi, gerekli önlemlerin alınması ve gelişim açısından da son derece önemli sayılmaktadır. Böylelikle bu araştırmanın, bu yönüyle de bölgeye ve ilgili işletmelere katkı sağlayacağı beklenmektedir. Ayrıca Sandıklı'nın Afyonkarahisar'ın turizm anlamında en etkin ilçesi konumunda bulunması araştırma için önemli sayılmaktadır. Bu örneklem üzerinde daha önce bu konuda çalışma yapılmaması araştırmanın örneklem seçiminde etkili olmuştur. Ayrıca mevcut işletmelere çalışanlarıyla ilgili yapılan bu araştırmanın faydalı olacağı düşünülmüştür.

Örnekleme, bir çalışma için seçildikleri büyük grubu (evren) temsil edebilecek şekilde, grup içerisinde belli sayıda elemandan (denek) oluşan, bir alt elemanlar grubu oluşturulması sürecidir. Örnekleme amacını, araştırmacıya evren hakkında genellemeler yapabileceği (tüme varım) bilgiyi, evrenin bütününe tek tek araştırmasına gerek kalmadan sağlamaktır (Altunışık vd., 2012: 133). Araştırma evreninin yaklaşık olarak 1600 – 1700 arasında olduğu düşünüldüğünde Ural ve Kılıç (2013: 47)'in ve Altunışık vd. (2012: 137)'nin çalışmalarında evren büyüklüklerine karşılık örneklem büyüklükleri tablo ile verilmiştir. Kullanılan belirli evrenler için kabul edilen örnek büyüklükleri tablolarından evren büyüklüğü 1600 olan araştırmalar için 310 örneklemin kabul edilebilir olduğu; evren büyüklüğü 1700 olan araştırmalar için 313 örneklemin kabul edilebilir olduğu anlaşılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2013: 47; Altunışık vd., 2012: 137). Bu çerçevede araştırmada anketlerin farklı departmanlarda uygulanması ve farklı departmanlardaki işgörenlerin görüşlerinin alınması ve karşılaştırılması amacı dikkate alınarak tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak örneklem seçilme yoluna gidilmiştir. Buna göre eksik, hatalı ve geri dönmeyecek anketler dikkate alınarak toplam 900 adet anket çoğaltılmış ve anket uygulamasını kabul etmeyen 1 otel dışında diğer 9 otele 100'er adet anket yapılması amaçlanmıştır.

Sonuç olarak otel işletmelerinden geri dönen anket sayısı 606 olup, bunların 67'si hatalı ya da eksik dolun sebebi ile değerlendirilmeden çıkarılmıştır. Değerlendirmeye alınan anketlerin 435'i Afyonkarahisar il merkezindeki 7 adet beş yıldızlı otel işletmelerinden 104'ü ise Sandıklı ilçesindeki anket uygulamasına izin veren 2 adet beş yıldızlı otel işletmelerinden elde edilmiştir ve toplamda 539 adet anket analiz işlemine dahil edilmiştir.

#### 4.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmaya ilişkin toplanan veriler SPSS paket programı aracılığıyla çözümlenmiştir. Araştırmada, çalışanların demografik ve bazı bireysel özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde yöntemi ile verilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçekler her ne kadar daha önceki çalışmalarda kullanılmış ve geçerlik/güvenirlik düzeyleri test edilmiş olsa da bu çalışmada da ilgili ölçeklere ilişkin faktör analizi gerçekleştirilmiştir ve ilgili ölçeklerin orijinalleriyle aynı faktörlere (boyut) sahip olup olmadığı test edilmiştir. İlgili sonuçlar araştırmanın izleyen kısmında verilmiştir. Buna ilave olarak kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizinin tespitinde ise Cronbah's Alpha katsayısından faydalanılmıştır. Daha sonra ise işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven, algıladıkları çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyetlerinin, frekans ve yüzde dağılımının yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak betimlenmiştir.

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven, algıladıkları çalışma yaşam kaliteleri ve işten ayrılma niyetlerinin demografik ve bazı bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği parametrik testlerden bağımsız örneklem için t testi (independent samples t test) ve tek faktörlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile çözümlenmiştir. Araştırmada belirtilen bu analizler için değişken ve verilerin parametrik testlerin kullanım koşullarını (verilerin nicel özellik taşıması, örnekleme oluşturan birimlerin -denekler- evrenden yansız olarak seçilmesi, örneklem büyüklüğünün 10'dan az olmaması, varyansların homojen olması vb.) sağlaması sebebiyle parametrik testler kullanılmıştır (Ural ve Kılıç, 2013: 81). Ayrıca tek faktörlü varyans analizi sonuçları Tukey Testi sonuçları ile birlikte verilmiştir. Katılımcıların yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti konuları hakkındaki görüşlerinin cinsiyet ve medeni durumlarına göre karşılaştırılmasında bağımsız örneklem için t testi (independent samples t test), yaşları, çalıştıkları departman, sektörde çalışma süreleri ve gelirlerine göre

karşılaştırılmasında tek faktörlü varyans analizi (One Way ANOVA) kullanılmıştır ve sonuçlar tablolar halinde sunulmuştur. Diğer taraftan, işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ile çalışma yaşam kalitelerinin işten ayrılma niyetleri ile ilişkisinin belirlenmesinde korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Bunun yanında işgörenlerin yöneticilerine duydukları güvenin işten ayrılma niyetlerine ve işgörenlerin çalışma yaşam kalitelerinin işten ayrılma niyetlerine etkisini belirlemek amacıyla ayrı ayrı basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Bu kapsamda çalışmanın izleyen kısmında verilerin analizi doğrultusunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

## 5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu kısımda, Afyonkarahisar'da ve Sandıklı ilçesindeki otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden elde edilen verilerin analizi sonucunda sırasıyla, katılımcıların bireysel özelliklerine ilişkin bulgular, ölçek ve alt ölçeklere ilişkin geçerlilik analizi sonuçlarına ilişkin bulgular, ölçeklere ilişkin ayrı ayrı betimsel istatistikler, araştırmada kullanılan ölçekler ile katılımcıların bireysel özelliklerine göre görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin bulgular sunulmuştur. Sonrasında araştırmanın konusunu oluşturan yöneticiye duyulan güven ile çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

### 5.1. KATILIMCILARIN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 11'de Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin bireysel özelliklerine ilişkin bulgular sunulmuştur.

Tablo 11'e göre araştırmaya katılan işgörenlerin %80,7'si Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde, %19,3'ü ise Sandıklı'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışmaktadır. Afyonkarahisar ili ve Sandıklı ilçesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde araştırmaya katılan işgörenlerin %43,2'si kadın, %56,8'i ise erkektir. Araştırmaya katılan katılımcıların yaş grupları incelendiğinde sırasıyla, 23-27 yaş arası (%38,2), 18-22 yaş arası (%20,0), 28-32 yaş arası (%17,1), 33-37 yaş arası (%11,5), 38-42 yaş arası (%9,3), 43 yaş ve üzeri (%3,9) yaşa sahip katılımcıların olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı ise %53,6'sı bekâr, %46,6'sı evli şeklinde ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin sırasıyla; ortaöğretim/lise (%55,3), ilköğretim (%19,7), lisans (%12,2),



ön lisans (%11,7), lisansüstü (%1,1) eğitim durumlarına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların ilgili işletmelerde çalıştıkları departmanlara göre dağılımının ise sırasıyla; yiyecek içecek (%33,2), kat hizmetleri (%28,2), diğer (%23,0), önbüro (%15,6) şeklinde gerçekleştiği anlaşılmaktadır. İşgörenlerin sektörde çalışma sürelerinin sırasıyla; 2-4 yıl (%46,6), 1 yıl ve/veya daha az (%26,5), 5-7 yıl (%12,6), 11 yıl ve/veya daha fazla (%9,5) ve 8-10 yıl (%4,8) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 11. Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular**

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

n: 539

İşgörenlerin çalıştıkları işletmelerde çalışma sürelerinin sırasıyla; 1 yıl ve/veya daha az (%49,2), 2-4 yıl (%39,1), 5-7 yıl (%6,1), 11 yıl ve/veya daha fazla (%3,7) ve 8-10 yıl (%1,9) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Otel işletmelerinde araştırmaya katılan işgörenlerin gelir durumlarının ise; 600 TL/veya daha az (%5,4), 601 TL-1000 TL (%7,2), 1001 TL-1400 TL (%50,8), 1401 TL-1800 TL (%29,1), 1801 TL ve/veya üzeri (%7,4) şeklinde olduğu anlaşılmaktadır.

## 5.2. ÖLÇEK VE ALT ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

Araştırmada kullanılan yöneticiye duyulan güven (YDG), çalışma yaşam kalitesi (ÇYK) ve işten ayrılma niyeti (İAN) ölçeklerine ilişkin faktör analizleri (eigenvalues,

varyansı açıklama oranı) ve güvenilirlik analizleri (Cronbach's Alpha) sonuçları Tablo 12'de sunulmuştur.

**Tablo 12. Yöneticiye Duyulan Güven, Çalışma Yaşam Kalitesi ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine İlişkin Bazı Tanıtıcı İstatistikler**

Ölçekler	Alt Ölçekler (Boyutlar)	Maddesi Sayısı	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif Varyans	Cronbach's Alpha
Yöneticiye Duyulan Güven	Dürüst ve Adil	7	3,844	9,609	9,609	0,919
	Çalışanlarını Destekleyen	6	3,766	9,415	19,024	0,886
	Takım Lideri	6	3,706	9,264	28,288	0,895
	Olumlu Bir Çalışma Ortamı Yaratıcı	5	3,593	8,983	37,271	0,899
	Kendine Güvenen	3	3,499	8,748	46,019	0,859
	Gerginlik Yaratmayan	3	3,247	8,117	54,135	0,857
	Bilgi Paylaşan	3	2,872	7,181	61,316	0,782
	Güven Veren	3	2,563	6,407	67,723	0,868
	Yetkin	2	2,109	5,272	72,995	0,778
	Yetki Veren ve Astını Önemseyen	2	1,858	4,645	77,640	0,828
	Genel	40	-	-	-	0,979
Çalışma Yaşam Kalitesi	Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı	3	2,684	16,775	16,775	0,831
	Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçlar	3	2,361	14,756	31,531	0,855
	Sosyal İhtiyaçlar	2	2,354	14,716	46,246	0,595
	Saygı İhtiyacı	2	1,912	11,951	58,198	0,783
	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	2	1,901	11,882	70,080	0,831
	Bilgi İhtiyacı	2	1,117	6,197	76,277	0,772
	Estetik İhtiyaçlar	2	1,012	5,975	82,252	0,809
	Genel	16	-	-	-	0,927
İşten Ayrılma Niyeti	Genel	3	2,389	79,645	79,645	0,871

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

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

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

Tablo 12'de, ölçeklere ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Yöneticiye duyulan güven ölçeği için yapılan faktör analizinde KMO değeri örneklem yeterliliğini göstermekte olup (KMO=0,969), Bartlett's testi sonucu ise faktör analizinin uygulanabilirliğini ortaya koymuştur ( $\chi^2 = 18119,360$ ;  $p < 0,001$ ). Uygulanan faktör

analizi sonucunda, yöneticiye duyulan güven ölçeğinin özdeğeri 3,844 ile 1,858 arasında değişmektedir. Söz konusu on faktör toplam varyansın %77,640'ını açıklamaktadır. Yöneticiye duyulan güven ölçeğinin “dürüst ve adil” faktörü toplam varyansın %9,61'ini açıklarken, “yetki veren ve astını önemseyen” faktörü %4,65'ini açıklamaktadır. Ayrıca, yöneticiye duyulan güven ölçeğinin alt ölçeklerine ilişkin Cronbach's Alpha değerleri 0,778 ile 0,919 arasında değişmektedir. Bunun yanında yöneticiye duyulan güven ölçeğinin genel Cronbach's Alpha değeri 0,979 olarak gerçekleşmiştir.

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

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

### 5.3. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Çalışmanın bu kısmında araştırmancının konusunu oluşturan yöneticiye duyulan güven değişkeni ile ilgili Afyonkarahisar'da ve Sandıklı ilçesinde beş yıldızlı otel

işletmelerinde çalışan işgörenlerin görüşleri doğrultusundaki her bir ifadeye ilişkin yüzde, frekans ve aritmetik ortalamaları, ilgili alt ölçeklere göre gruplandırılarak tablolar halinde sunulmuştur ve yorumlanmıştır.

Afyonkarahisar ili ve Sandıklı ilçesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticiye duyulan güven ölçeğine ilişkin verdikleri cevaplar incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçek derecelendirmesine göre “çok katılıyorum” seçeneğinin üstünde görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır ve ilgili ölçeğe ilişkin aritmetik ortalama değeri  $\bar{X}=4,05$  olarak gerçekleşmiştir. İşgörenlerin yöneticiye duyulan güven ölçeğinin bilgi paylaşan ( $\bar{X}=3,99$ ) ve yetki veren ve astını önemseyen ( $\bar{X}=3,99$ ) alt boyutlarına ilişkin cevapları ilgili ölçekleri en olumsuz olarak değerlendirdikleri ya da bir başka ifadeyle diğerlerine göre daha düşük olarak değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. İşgörenlerin yöneticiye duyulan güven ölçeği içerisinde en olumlu olarak değerlendikleri alt boyut kendine güvenen ( $\bar{X}=4,18$ ) alt boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Tablo 13’de araştırmaya katılan katılımcıların yöneticiye duyulan güven ölçeğinin dürüst ve adil alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur.

**Tablo 13. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği – Dürüst ve Adil Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					X̄	s.s.	
	X̄	s.s.	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
<b>Yöneticim;</b>										
Sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir.	4,07	0,92	f	15	23	69	153	272	4,21	1,01
			%	2,8	4,3	13,0	28,8	51,1		
Çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.			f	24	30	82	158	243	4,05	1,11
			%	4,5	5,6	15,3	29,4	45,3		
Adildir.			f	34	32	82	136	251	4,01	1,20
			%	6,4	6,0	15,3	25,4	46,9		
Çalışanlarla ilişkilerinde dürüstlükten yanadır.			f	23	29	84	156	246	4,07	1,10
			%	4,3	5,4	15,6	29,0	45,7		
Samimidir.			f	23	35	81	138	258	4,07	1,13
			%	4,3	6,5	15,1	25,8	48,2		
Birlikte alınan kararlara uyar.			f	26	26	88	141	258	4,07	1,13
			%	4,8	4,8	16,3	26,2	47,9		
Hem saygılı hem de samimi davranır.			f	24	34	83	149	248	4,05	1,13
			%	4,5	6,3	15,4	27,7	46,1		

Tablo 13'e göre otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticiye duyulan güven ölçeğinin dürüst ve adil alt boyutunda ( $\bar{X}=4,07$ ) yer alan “yöneticim; sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %2,8'i “hiç katılmıyorum”, %4,3'ü “az katılıyorum”, %13'ü “orta düzeyde katılıyorum”, %28,8'i “çok katılıyorum” ve %51,1'i “tamamen katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri ( $\bar{X}=4,21$ ) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin yöneticiye duyulan güven ölçeğinin dürüst ve adil alt ölçeği kapsamında, diğerlerine göre daha olumlu olduğunu göstermektedir.

Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde araştırmaya katılan işgörenler yöneticiye duyulan güven ölçeğinin dürüst ve adil alt boyutunda yer alan “yöneticim; adildir” ifadesi için “hiç katılmıyorum (%6,4)”, “az katılıyorum (%6)”, “orta düzeyde katılıyorum (%15,3)”, “çok katılıyorum (%25,4)”, “tamamen katılıyorum (%46,9)” şeklinde görüş bildirmişlerdir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması  $\bar{X}=4,01$  olup, katılımcıların ilgili ifadeye ilişkin görüşlerinin bu alt boyutta yer alan en olumsuz değerlendirilen ifade olduğunu göstermektedir.

Tablo 14'de araştırmaya katılan katılımcıların yöneticiye duyulan güven ölçeğinin çalışanlarını destekleyen alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur. Tablo'ya göre otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticiye duyulan güven ölçeğinin çalışanlarını destekleyen ( $\bar{X}=4,01$ ) alt boyutunda yer alan “yöneticim; teknik açıdan donanımlıdır” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %3,0'ı “hiç katılmıyorum”, %5,6'sı “az katılıyorum”, %15,3'ü “orta düzeyde katılıyorum”, %31,1'i “çok katılıyorum” ve %45,1'i “tamamen katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri ( $\bar{X}=4,10$ ), katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin yöneticiye duyulan güven ölçeğinin dürüst ve adil alt ölçeğindeki diğer ifadelerle göre daha olumlu olduğunu göstermektedir.

Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde araştırmaya katılan işgörenler yöneticiye duyulan güven ölçeğinin çalışanlarını destekleyen alt boyutunda yer alan “yöneticim;

karar alırken çalışanların görüşlerini alır” ifadesi için “hiç katılmıyorum (%6,5)”, “az katılıyorum (%6,3)”, “orta düzeyde katılıyorum (%15,8)”, “çok katılıyorum (%30,4)”, “tamamen katılıyorum (%41)” şeklinde görüş bildirmişlerdir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3,93$ ) bu alt boyuta ilişkin katılımcıların görüşlerinin en olumsuz olduğunu göstermektedir.

**Tablo 14. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği – Çalışanlarını Destekleyen Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.	
	$\bar{X}$	s.s.	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
<b>Yöneticim;</b>										
Özel yaşantısını iş yaşamından ayırabilir.	4,01	0,91	f	32	43	86	129	248	3,96	1,22
			%	5,9	8,0	16,0	24,0	46,1		
Çalışanların kurum için önemli olduklarını hissettirebilir.	4,01	0,91	f	27	26	104	148	233	3,99	1,13
			%	5,0	4,8	19,3	27,5	43,3		
Teknik açıdan donanımlıdır.	4,01	0,91	f	16	30	82	167	242	4,10	1,04
			%	3,0	5,6	15,3	31,1	45,1		
Karar alırken çalışanların görüşlerini alır.	4,01	0,91	f	35	34	85	163	220	3,93	1,19
			%	6,5	6,3	15,8	30,4	41,0		
İyi bir dinleyicidir.	4,01	0,91	f	27	35	67	154	251	4,06	1,15
			%	5,1	6,6	12,5	28,8	47,0		
Çalışanları her konuda destekler.	4,01	0,91	f	21	35	86	148	248	4,05	1,11
			%	3,9	6,5	16,0	27,5	46,1		

Tablo 15’de araştırmaya katılan katılımcıların yöneticiye duyulan güven ölçeğinin takım lideri alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur.

Tablo 15’e göre Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde araştırmaya katılan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticiye duyulan güven ölçeğinin takım lideri ( $\bar{X}=4,03$ ) alt boyutunda yer alan “yöneticim; takım çalışmasına uygundur” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; katılımcıların; %3,5’i “hiç katılmıyorum”, %5,9’u “az katılıyorum”, %13,8’i “orta düzeyde katılıyorum”, %28,3’ü “çok katılıyorum” ve %48,5’i “tamamen katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri ( $\bar{X}=4,12$ ) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin yöneticiye duyulan güven ölçeğinin takım lideri alt boyutu kapsamında diğer ifadelerle göre daha olumlu olduğunu göstermektedir.

**Tablo 15. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği – Takım Lideri Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					X̄	s.s.	
	X̄	s.s.	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
<b>Yöneticim;</b>										
Anlayışlıdır.	4,03	0,92	f	27	36	76	143	256	4,05	1,16
			%	5,0	6,7	14,1	26,6	47,6		
Takım çalışmasına uygundur.			f	19	32	74	152	261	4,12	1,08
			%	3,5	5,9	13,8	28,3	48,5		
Çalışanların inisiyatif kullanmasına imkân tanır.			f	27	39	97	151	223	3,94	1,16
			%	5,0	7,3	18,1	28,1	41,5		
Çalışanlarına geri bildirim verir.			f	24	36	98	149	228	3,97	1,13
			%	4,5	6,7	18,3	27,9	42,6		
İletişime açıktır.			f	19	43	82	150	244	4,04	1,12
			%	3,5	8,0	15,2	27,9	45,4		
Çalışanlarını korur.			f	22	35	88	148	244	4,04	1,12
			%	4,1	6,5	16,4	27,6	45,4		

Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde araştırmaya katılan işgörenler yöneticiye duyulan güven ölçeğinin takım lideri alt boyutunda yer alan “yöneticim; çalışanların inisiyatif kullanmasına imkân tanır” ifadesi için “hiç katılmıyorum (%5,0)”, “az katılıyorum (%7,3)”, “orta düzeyde katılıyorum (%18,1)”, “çok katılıyorum (%28,1)”, “tamamen katılıyorum (%41,5)” şeklinde görüş bildirmişlerdir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3,94$ ); bu alt boyuta ilişkin katılımcıların görüşlerinin diğer ifadelerle göre daha olumsuz olduğunu göstermektedir.

Tablo 16’da araştırmaya katılan katılımcıların yöneticiye duyulan güven ölçeğinin olumlu bir çalışma ortamı yaratan alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur.

Tablo 16’ya göre Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticiye duyulan güven ölçeğinin olumlu bir çalışma ortamı yaratan ( $\bar{X}=4,03$ ) alt boyutunda yer alan “yöneticim; yaratıcıdır” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %3,5’i “hiç katılmıyorum”, %5,4’ü “az katılıyorum”, %17,4’ü “orta düzeyde katılıyorum”, %29,5’i “çok katılıyorum” ve %44,2’si “tamamen katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri ( $\bar{X}=4,05$ ) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin yöneticiye duyulan güven ölçeğinin olumlu



bir çalışma ortamı yaratan boyutu kapsamında diğerlerine göre daha olumlu olduğunu göstermektedir.

**Tablo 16. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği – Olumlu Bir Çalışma Ortamı Yaratan Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					X̄	s.s.	
	X̄	s.s.	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
<b>Yöneticim;</b>										
Pozitifdir.	4,03	0,94	f	22	41	92	147	236	3,99	1,13
			%	4,1	7,6	17,1	27,3	43,9		
Yaratıcıdır.			f	19	29	93	158	237	4,05	1,07
			%	3,5	5,4	17,4	29,5	44,2		
Koruyucudur.			f	28	25	102	149	233	3,99	1,13
			%	5,2	4,7	19,0	27,7	43,4		
Huzur verir.			f	27	31	97	134	246	4,01	1,15
			%	5,0	5,8	18,1	25,0	46,0		
Prensiplerine (ilkelerine) bağlıdır.			f	19	28	91	141	259	4,10	1,08
			%	3,5	5,2	16,9	26,2	48,1		

Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duyulan güven ölçeğinin takım lideri alt boyutunda yer alan “yöneticim; pozitifdir” ve “yöneticim; koruyucudur” ifadeleri için diğer ifadelerle göre daha olumsuz görüş bildirdikleri ifadelerle ilişkin aritmetik ortalama değerlerinden ( $\bar{X}=3,99$ ) anlaşılmaktadır. Katılımcıların; “yöneticim; pozitifdir” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, %4,1’i “hiç katılmıyorum”, %7,6’sı “az katılıyorum”, %17,1’i “orta düzeyde katılıyorum”, %27,3’ü “çok katılıyorum” ve %43,9’u “tamamen katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. Katılımcıların; “yöneticim; koruyucudur” ifadesi için ise katılımcı görüşleri: “hiç katılmıyorum (%5,2)”, “az katılıyorum (%4,7)”, “orta düzeyde katılıyorum (%19,0)”, “çok katılıyorum (%27,7)”, “tamamen katılıyorum (%43,4)” şeklinde gerçekleşmiştir.

Tablo 17’de araştırmaya katılan katılımcıların yöneticiye duyulan güven ölçeğinin kendine güvenen alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur.

**Tablo 17. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği – Kendine Güvenen Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.	
	X <sub>i</sub>	s.s.	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
<b>Yöneticim;</b>										
Kendisine güvenir.	4,18	0,93	f	14	23	73	141	287	4,23	1,01
			%	2,6	4,3	13,6	26,2	53,3		
Kendisiyle barışıktır.	4,18	0,93	f	9	27	77	153	272	4,21	0,98
			%	1,7	5,0	14,3	28,4	50,6		
İnsana değer verir.	4,18	0,93	f	29	30	66	149	265	4,10	1,15
			%	5,4	5,6	12,2	27,6	49,2		

Tablo 17’den anlaşılacağı üzere işgörenlerin yöneticiye duyulan güven ölçeğinin kendine güvenen ( $\bar{X}=4,18$ ) alt boyutunda yer alan; “yöneticim; kendisine güvenir” ifadesini en olumlu ifade olarak değerlendirmişlerdir. Bu sonuç ilgili aritmetik ortalama değerinden anlaşılmaktadır ( $\bar{X}=4,23$ ). İlgili ölçeğin en olumsuz değerlendirilen ifadesi ise “yöneticim; insana değer verir” olmuştur. Nitekim ilgili olarak ifadenin aritmetik ortalaması da ( $\bar{X}=4,10$ ) bunu ortaya koymaktadır.

Tablo 18’de araştırmaya katılan katılımcıların yöneticiye duyulan güven ölçeğinin gerginlik yaratmayan alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur. Tablo 18’e göre Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde araştırmaya katılan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticiye duyulan güven ölçeğinin gerginlik yaratmayan ( $\bar{X}=4,07$ ) alt boyutunda yer alan en olumlu görüş bildirdikleri ifadeler sunulmuştur. İşgörenler, “yöneticim; çalışanların birbirleri ile iyi geçinmeleri hususunda çaba sarf eder” ve “yöneticim; karşısındakinin eksikliklerinden faydalanmaz” ifadeleri için diğer ifadelere göre daha olumlu ( $\bar{X}=4,09$ ) görüş bildirmişlerdir.

Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde araştırmaya katılan işgörenler yöneticiye duyulan güven ölçeğinin gerginlik yaratmayan alt boyutunda yer alan “yöneticim; kendi stresini ve iç çelişkilerini personeline yansıtmaz” ifadesi için diğer ifadelere göre daha olumsuz görüş bildirdikleri ilgili ifadenin aritmetik ortalamasından ( $\bar{X}=4,03$ ) anlaşılmaktadır.

**Tablo 18. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği – Gerginlik Yaratmayan Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.	
	$\bar{X}$	s.s.	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
<b>Yöneticim;</b>										
Çalışanların birbirleri ile iyi geçinmeleri hususunda çaba sarf eder.	4,07	1,02	f	24	35	74	142	264	4,09	1,13
			%	4,5	6,5	13,7	26,3	49,0		
Kendi stresini ve iç çelişkilerini personeline yansıtmaz.	4,07	1,02	f	32	31	79	145	251	4,03	1,18
			%	5,9	5,8	14,7	27,0	46,7		
Karşısındaki eksikliklerinden faydalanmaz.	4,07	1,02	f	32	32	63	141	271	4,09	1,18
			%	5,9	5,9	11,7	26,2	50,3		

Tablo 19’da araştırmaya katılan katılımcıların yöneticiye duyulan güven ölçeğinin bilgi paylaşan alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur.

**Tablo 19. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği – Bilgi Paylaşan Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.	
	$\bar{X}$	s.s.	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
<b>Yöneticim;</b>										
Bilgi ve tecrübelerini paylaşır.	3,99	1,01	f	26	27	61	149	276	4,15	1,11
			%	4,8	5,0	11,3	27,6	51,2		
Bilgi saklamaz.	3,99	1,01	f	52	43	87	114	241	3,84	1,33
			%	9,7	8,0	16,2	21,2	44,9		
Çalışanların fikirlerine değer verir.	3,99	1,01	f	29	38	86	152	232	3,97	1,17
			%	5,4	7,1	16,0	28,3	43,2		

Tablo 19’den anlaşılacağı üzere işgörenler, yöneticiye duyulan güven ölçeğinin bilgi paylaşan ( $\bar{X}=3,99$ ) alt boyutunda yer alan; “yöneticim; bilgi ve tecrübelerini paylaşır” ifadesini en olumlu ifade olarak değerlendirmişlerdir. Bu sonuç ilgili aritmetik ortalama değerinden anlaşılmaktadır ( $\bar{X}=4,15$ ). İlgili ölçeğin en olumsuz değerlendirilen ifadesi ise “yöneticim; bilgi saklamaz” olmuştur. Nitekim ilgili aritmetik ortalama değeri ( $\bar{X}=3,84$ ) bunu göstermektedir.

Tablo 20’de araştırmaya katılan katılımcıların yöneticiye duyulan güven ölçeğinin güven veren alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur.

Tablo 20'ye göre otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticiye duyulan güven ölçeğinin güven veren alt boyutunda ( $\bar{X}=4,07$ ) yer alan; “yöneticim; deneyimlidir” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %3'ü “hiç katılmıyorum”, %5'i “az katılıyorum”, %16,1'i, “orta düzeyde katılıyorum”, %29,2'si “çok katılıyorum” ve %46,7'si “tamamen katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri ( $\bar{X}=4,12$ ) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin yöneticiye duyulan güven ölçeğinin güven veren alt ölçeği kapsamında diğerlerine göre daha olumlu olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 20. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği – Güven Veren Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.	
	$\bar{X}$	s.s.	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
<b>Yöneticim;</b>										
Sıcakkanlıdır.	4,07	0,98	f	24	31	90	148	245	4,04	1,12
			%	4,5	5,8	16,7	27,5	45,5		
Deneyimlidir.			f	16	27	86	156	250	4,12	1,04
			%	3,0	5,0	16,1	29,2	46,7		
Güven telkin eder.			f	25	31	88	140	254	4,05	1,13
			%	4,6	5,8	16,4	26,0	47,2		

Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde araştırmaya katılan işgörenler yöneticiye duyulan güven ölçeğinin dürüst ve adil alt boyutunda yer alan “yöneticim; sıcakkanlıdır” ifadesi için “hiç katılmıyorum (%4,5)”, “az katılıyorum (%5,8)”, “orta düzeyde katılıyorum (%16,7)”, “çok katılıyorum (%27,5)”, “tamamen katılıyorum (%45,5)” şeklinde görüş bildirmişlerdir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=4,04$ ) bu alt boyuta ilişkin katılımcıların görüşlerinin diğerlerine göre olumsuz olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların yöneticiye duyulan güven ölçeğinin yetkin alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler Tablo 21'de sunulmuştur. Tablo 21'den anlaşılacağı üzere, işgörenlerin yöneticiye duyulan güven ölçeğinin yetkin ( $\bar{X}=4,08$ ) alt boyutunda yer alan iki ifadeden biri olan; “yöneticim; iyi eğitim almıştır” ifadesine ilişkin görüşleri olumludur. Bu sonucu ilgili aritmetik ortalama değeri  $\bar{X}=4,10$

göstermektedir. İlgili ölçeğin değerine göre olumsuz değerlendirilen ifadesi ise “yöneticim; çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir” olmuştur ilgili aritmetik ortalama değeri ( $\bar{X}=4,07$ ) bunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 21. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği – Yetkin Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.	
	$\bar{X}$	s.s.	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
<b>Yöneticim;</b>										
İyi eğitim almıştır.	4,08	0,93	f	13	19	99	177	230	4,10	0,98
			%	2,4	3,5	18,4	32,9	42,8		
Çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir.	4,08	0,93	f	23	23	78	179	233	4,07	1,07
			%	4,3	4,3	14,6	33,4	43,5		

Tablo 22’de araştırmaya katılan katılımcıların yöneticiye duyulan güven ölçeğinin yetki veren ve astını önemseyen alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur.

**Tablo 22. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği – Yetki Veren ve Astını Önemseyen Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.	
	$\bar{X}$	s.s.	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
<b>Yöneticim;</b>										
Yapılan işi takdir eder.	3,99	1,04	f	27	34	86	155	236	4,00	1,14
			%	5,0	6,3	16,0	28,8	43,9		
Bazı ortamlarda çalışanların yaptığı işi öne çıkarır.	3,99	1,04	f	24	33	90	167	223	3,99	1,11
			%	4,5	6,1	16,8	31,1	41,5		

Tablo 22’ye göre, işgörenlerin yöneticiye duyulan güven ölçeğinin yetki veren ve astını önemseyen ( $\bar{X}=3,99$ ) alt boyutunda yer alan; “yöneticim; yapılan işi takdir eder” ifadesini diğer ifadeye göre daha olumlu ifade olarak değerlendirmişlerdir. Bu sonuç ilgili aritmetik ortalama değerinden anlaşılmaktadır ( $\bar{X}=4,00$ ). İlgili ölçeğin değerine göre olumsuz değerlendirilen ifadesi ise “yöneticim; bazı ortamlarda çalışanların yaptığı işi öne çıkarır” olmuştur. İlgili aritmetik ortalama değeri bunu göstermektedir ( $\bar{X}=3,99$ ). İlgili aritmetik ortalama değerlerinin birbirine yakın olduğu anlaşılmaktadır.

İşgörenlerin yöneticiye duyulan güven ölçeğine ilişkin verdikleri cevaplar incelendiğinde; genel itibari ile olumlu görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır. Bu kısımda ortaya konulan bulgular araştırmanın yapıldığı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticilerine güvenlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırmada yöneticiye duyulan güven ile ilgili ortaya çıkan sonuç, örgütlerde insan ilişkilerinin öneminin yadsınamayacak derecede önemli olduğu düşünüldüğünde ve bunun hizmet sunan otel işletmelerinde olumlu sonuçlarının olduğu düşünüldüğünde araştırma yapılan işletmelerde işlerin yolunda gittiğine dair ipuçları sunmaktadır. İzleyen kısımda çalışma yaşam kalitesi ölçeğine ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur.

#### 5.4. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın konusunu oluşturan çalışma yaşam kalitesi değişkeni ile ilgili Afyonkarahisar'da ve Sandıklı ilçesinde beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin görüşleri doğrultusunda şekillenen her bir ifadeye ilişkin yüzde, frekans ve aritmetik ortalamaları ilgili alt ölçeklere göre gruplandırılarak tablolar halinde sunulmuştur ve yorumlanmıştır.

Afyonkarahisar ili ve Sandıklı ilçesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalışma yaşam kalitesi ölçeğine ilişkin verdikleri cevaplar incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçek derecelendirmesine göre çok katılıyorum seçeneğine yakın üstünde görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır ve ilgili ölçeğe ilişkin aritmetik ortalama değeri ( $\bar{X}=3,88$ ) bunu göstermektedir.

İşgörenlerin çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin ailevi ve ekonomik ihtiyaçlar ( $\bar{X}=3,67$ ) alt ölçeğine ilişkin cevapları, ilgili ölçeği en olumsuz olarak değerlendirdikleri ya da bir başka deyişle diğerlerine göre daha düşük olarak değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. İşgörenlerin çalışma yaşam kalitesi ölçeği içerisinde en olumlu olarak değerlendirdikleri alt ölçek sağlık ve güvenlik ihtiyacı ( $\bar{X}=4,07$ ) alt ölçeği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 23'de araştırmaya katılan katılımcıların çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin sağlık ve güvenlik ihtiyacı alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur. Tablo 23'e göre otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin sağlık

ve güvenlik ihtiyacı alt boyutunda ( $\bar{X}=4,07$ ) yer alan; “sağlıklı ve zinde kalmak için elimden geleni yaparım” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %2,4’ü “hiç katılmıyorum”, %4,1’i “az katılıyorum”, %16’sı “orta düzeyde katılıyorum”, %34,2’si “çok katılıyorum” ve %43,3’ü “tamamen katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri ( $\bar{X}=4,12$ ) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin sağlık ve güvenlik ihtiyacı alt ölçeği kapsamında diğer ifadelerle göre daha olumlu olduğunu göstermektedir.

**Tablo 23. Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği – Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.	
	$\bar{X}$	s.s.	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
Kendimi işyerimde fiziksel olarak güvende hissedirim.	4,07	0,88	f	21	25	100	172	220	4,01	1,06
			%	3,9	4,6	18,6	32,0	40,9		
İşim bana sağlık güvencesi sağlar.	4,07	0,88	f	14	25	94	181	225	4,07	1,00
			%	2,6	4,6	17,4	33,6	41,7		
Sağlıklı ve zinde kalmak için elimden geleni yaparım.	4,12	0,98	f	13	22	86	184	233	4,12	0,98
			%	2,4	4,1	16,0	34,2	43,3		

Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde araştırmaya katılan işgörenler çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin sağlık ve güvenlik ihtiyacı alt boyutunda yer alan “kendimi işyerimde fiziksel olarak güvende hissedirim” ifadesi için “hiç katılmıyorum (%3,9)”, “az katılıyorum (%4,6)”, “orta düzeyde katılıyorum (%18,6)”, “çok katılıyorum (%32,0)”, “tamamen katılıyorum (%40,9)” şeklinde görüş bildirmişlerdir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=4,01$ ) bu alt boyuta ilişkin katılımcı görüşlerinin diğer ifadelerle göre olumsuz olduğunu göstermektedir.

Tablo 24’de araştırmaya katılan katılımcıların çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin ailevi ve ekonomik ihtiyaçlar alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur.

Tablo 24’e göre Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin ailevi ve ekonomik ihtiyaçlar alt boyutunda ( $\bar{X}=3,67$ ) yer alan “işim ailem için iyi olanaklar sunar” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %8’i



“hiç katılmıyorum”, %6,9’u “az katılıyorum”, %22,3’ü “orta düzeyde katılıyorum”, %28,8’si “çok katılıyorum” ve %34’ü “tamamen katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri ( $\bar{X}=3,74$ ) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin ailevi ve ekonomik ihtiyaçlar alt ölçeği kapsamında diğerlerine göre daha olumlu olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 24. Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği – Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçlar Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					X̄	s.s.	
	X̄	s.s.	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
Yaptığım işin karşılığında aldığım ücretten memnunum.	3,67	1,11	f	49	42	122	160	165	3,65	1,24
			%	9,1	7,8	22,7	29,7	30,7		
Bu işyerindeki işimin yaşam boyunca garanti altında olduğunu düşünüyorum.			f	61	39	116	146	173	3,62	1,31
			%	11,4	7,3	21,7	27,3	32,3		
İşim ailem için iyi olanaklar sunar.			f	43	37	120	155	183	3,74	1,22
			%	8,0	6,9	22,3	28,8	34,0		

Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde araştırmaya katılan işgörenler çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin ailevi ve ekonomik ihtiyaçlar alt boyutunda yer alan “bu işyerindeki işimin yaşam boyunca garanti altında olduğunu düşünüyorum” ifadesi için “hiç katılmıyorum (%11,4)”, “az katılıyorum (%7,3)”, “orta düzeyde katılıyorum (%21,7)”, “çok katılıyorum (%27,3)”, “tamamen katılıyorum (%32,3)” şeklinde görüş bildirmişlerdir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3,62$ ); bu alt boyuta ilişkin katılımcıların görüşlerinin diğer ifadelerle göre daha olumsuz gerçekleştiğini göstermektedir.

Tablo 25’de araştırmaya katılan katılımcıların çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin sosyal ihtiyaçlar alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur.

Tablo 25’e göre Afyonkarahisar’da ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin sosyal ihtiyaçlar ( $\bar{X}=3,87$ ) alt boyutunda yer alan “işyerimde iyi arkadaşlarım var” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %3,2’si “hiç katılmıyorum”, %5,2’si “az katılıyorum”, %19,9’u, “orta düzeyde katılıyorum”, %29,5’i “çok katılıyorum” ve

%42,3'ü “tamamen katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri ( $\bar{X}=4,03$ ) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin sosyal ihtiyaçlar alt ölçeği kapsamında diğerlerine göre daha olumlu olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo25. Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği – Sosyal İhtiyaçlar Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					X̄	s.s.	
	X̄	s.s.	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
İşyerimde iyi arkadaşlarım var.	3,87	0,97	f	17	28	107	159	228	4,03	1,06
			%	3,2	5,2	19,9	29,5	42,3		
İşim dışında yaşamdaki diğer şeylere ayıracak yeterli zamanı bulabiliyorum.	3,71	1,24	f	42	48	115	153	180	3,71	1,24
			%	7,8	8,9	21,4	28,4	33,5		

Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde araştırmaya katılan işgörenler çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin sosyal ihtiyaçlar alt boyutunda yer alan “işim dışında yaşamdaki diğer şeylere ayıracak yeterli zamanı bulabiliyorum” ifadesi için “hiç katılmıyorum (%7,8)”, “az katılıyorum (%8,9)”, “orta düzeyde katılıyorum (%21,4)”, “çok katılıyorum (%28,4)”, “tamamen katılıyorum (%33,5)” şeklinde görüş bildirmişlerdir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3,71$ ) bu alt boyuta ilişkin katılımcıların görüşlerinin en olumsuz olduğunu göstermektedir.

Tablo 26’da araştırmaya katılan katılımcıların çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin saygı ihtiyacı alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur.

Tablo 26’da görüldüğü gibi işgörenlerin çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin saygı ihtiyacı ( $\bar{X}=3,89$ ) alt boyutunda yer alan “bu işyerindeki insanlar ve/veya meslektaşlarım beni alanında profesyonel ve uzman biri olarak algılayıp saygı gösterirler” ifadesini olumlu ifade olarak değerlendirmişlerdir. Bu sonuç ilgili aritmetik ortalama değerinden anlaşılmaktadır ( $\bar{X}=3,81$ ). İlgili ölçeğin diğerine göre olumsuz değerlendirilen ifadesi ise “bu iş yerindeki işimde takdir edildiğimi düşünüyorum” olmuştur. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3,81$ ) bu sonucu ortaya koymaktadır.

**Tablo 26. Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği – Saygı İhtiyacı Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.	
	X <sub>i</sub>	s.s.	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
Bu iş yerindeki işimde takdir edildiğimi düşünüyorum.	3,85	1,03	f	37	34	111	167	187	3,81	1,18
			%	6,9	6,3	20,7	31,2	34,9		
Bu işyerindeki insanlar ve/veya meslektaşlarım beni alanında profesyonel ve uzman biri olarak algılayıp saygı gösterirler.	3,85	1,03	f	23	36	112	175	193	3,89	1,10
			%	4,3	6,7	20,8	32,5	35,8		

Tablo 27’de araştırmaya katılan katılımcıların çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin kendini gerçekleştirme ihtiyacı alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur.

**Tablo 27. Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği – Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.	
	X <sub>i</sub>	s.s.	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
İşimin bütün potansiyelimi gerçekleştirmeme olanak sağladığımı düşünürüm.	3,88	1,02	f	29	29	116	175	188	3,86	1,12
			%	5,4	5,4	21,6	32,6	35,0		
Kendi iş kolumda bir uzman olarak potansiyelimi gerçekleştirmekte olduğumu düşünüyorum.	3,88	1,02	f	20	44	95	189	190	3,90	1,09
			%	3,7	8,2	17,7	35,1	35,3		

Tablo 27’ye göre Afyonkarahisar’da ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin kendini gerçekleştirme ( $\bar{X}=3,88$ ) alt boyutunda yer alan; “kendi iş kolumda bir uzman olarak potansiyelimi gerçekleştirmekte olduğumu düşünüyorum” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %3,7’si “hiç katılmıyorum”, %8,2’si “az katılıyorum”, %17,7’si, “orta düzeyde katılıyorum”, %35,1’i “çok katılıyorum” ve %35,3’ü “tamamen katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değerinden ( $\bar{X}=3,90$ ) katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin sosyal ihtiyaçlar alt ölçeği kapsamında diğer ifadeye göre daha olumlu olduğu anlaşılmaktadır.

Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde araştırmaya katılan işgörenler çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin kendini gerçekleştirme alt boyutunda yer alan “işimin bütün potansiyelimi gerçekleştirilmeme olarak sağladığını düşünürüm” ifadesi için “hiç katılmıyorum (%5,4)”, “az katılıyorum (%5,4)”, “orta düzeyde katılıyorum (%21,6)”, “çok katılıyorum (%32,6)”, “tamamen katılıyorum (%35,0)” şeklinde görüş bildirmişlerdir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3,86$ ) bu alt boyuta ilişkin katılımcıların görüşlerinin aynı alt boyutta yer alan diğer ifadeye göre olumsuz olduğunu göstermektedir.

Tablo 28’de araştırmaya katılan katılımcıların çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin bilgi ihtiyacı alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur.

**Tablo 28.** Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği – Bilgi İhtiyacı Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.	
	$\bar{X}$	s.s.	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
Sürekli olarak işimi daha iyi yapmama yardımcı olacak yeni şeyler öğrendiğimi düşünüyorum.	3,98	0,95	f	18	30	92	183	215	4,02	1,05
			%	3,3	5,6	17,1	34,0	40,0		
İşim mesleki becerilerimi güçlendirmeme olarak sağlar.	3,95	1,06	f	18	34	105	183	199	3,95	1,06
			%	3,3	6,3	19,5	34,0	36,9		

Tablo 28’de görüldüğü gibi işgörenlerin çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin bilgi ihtiyacı ( $\bar{X}=3,98$ ) alt boyutunda yer alan; “sürekli olarak işimi daha iyi yapmama yardımcı olacak yeni şeyler öğrendiğimi düşünüyorum” ifadesini olumlu ifade olarak değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Bu sonuç ilgili aritmetik ortalama değerinden anlaşılmaktadır ( $\bar{X}=4,02$ ). İlgili ölçeğin diğerine göre olumsuz değerlendirilen ifadesi ise “işim mesleki becerilerimi güçlendirmeme olarak sağlar” olmuştur. İfadenin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3,95$ ) bu sonucu ortaya koymaktadır.

Tablo 29’da araştırmaya katılan katılımcıların çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin estetik ihtiyaçlar alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur.

**Tablo 29. Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği – Estetik İhtiyaçlar Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.	
	$\bar{X}$	s.s.	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
İşimin yaratıcılık içeren birçok yönü var.	3,86	1,04	f	26	32	106	182	191	3,89	1,10
			%	4,8	6,0	19,7	33,9	35,6		
İşim, iş dışında da yaratıcılığımı geliştirmeme yardımcı olur.	3,86	1,04	f	32	36	112	172	187	3,83	1,15
			%	5,9	6,7	20,8	31,9	34,7		

Tablo 29'a göre Afyonkarahisar'da ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin estetik ihtiyaçlar ( $\bar{X}=3,86$ ) alt boyutunda yer alan; “işimin yaratıcılık içeren birçok yönü var” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %4,8'i “hiç katılmıyorum”, %6'sı “az katılıyorum”, %19,7'si, “orta düzeyde katılıyorum”, %33,9'u “çok katılıyorum” ve %35,6'sı “tamamen katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri ( $\bar{X}=3,89$ ) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin estetik ihtiyaçlar alt ölçeği kapsamında diğerlerine göre daha olumlu olduğunu göstermektedir.

Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde araştırmaya katılan işgörenler çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin estetik ihtiyaçlar alt boyutunda yer alan; “işim, iş dışında da yaratıcılığımı geliştirmeme yardımcı olur” ifadesi için “hiç katılmıyorum (%5,9)”, “az katılıyorum (%6,7)”, “orta düzeyde katılıyorum (%20,8)”, “çok katılıyorum (%31,9)”, “tamamen katılıyorum (%34,7)” şeklinde görüş bildirmişlerdir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3,83$ ) bu alt boyuta ilişkin katılımcıların görüşlerinin en olumsuz olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Katılımcıların çalışma yaşam kalitesi konusuyla ilgili ortaya koydukları görüşleri araştırma yapılan otel işletmelerinde çalışma yaşam kalitelerinin genel itibarı ile yüksek olduğunu göstermektedir. Örgütlerde çalışma yaşam kalitesinin yüksek olması daha mutlu ve motive olmuş personel ile işletmeler için karlılığın artırılması anlamında birtakım kazanımları da beraberinde getirir. Çalışma yaşam kalitesi yüksek

personel (özellikle misafir ile birebir ilişki içerisinde olan otel işletmelerinde çalışan işgörenler) işlerini yerine getirirken daha başarılı olacağından misafirleri daha memnun edecektir ve bu da işletmeye olumlu katkılar sağlayacaktır. Aşağıda işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

#### 5.5. İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın konusunu oluşturan işten ayrılma değişkeni ile ilgili Afyonkarahisar’da ve Sandıklı ilçesinde beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin görüşleri doğrultusunda şekillenen her bir ifadeye ilişkin yüzde, frekans ve aritmetik ortalamaları tablolar halinde sunulmuştur ve yorumlanmıştır. Afyonkarahisar ili ve Sandıklı ilçesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin verdikleri cevaplar incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçek derecelendirmesine göre az katılıyorum seçeneğine yakın ve biraz üstünde görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır ve ilgili ölçeğe ilişkin aritmetik ortalama değeri bunu göstermektedir ( $\bar{X}= 2,28$ ).

Tablo 30’da araştırmaya katılan katılımcıların işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur.

**Tablo 30. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.	
	$\bar{X}$	s.s.	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım.	2,28	1,30	f	255	66	86	41	88	2,33	1,52
			%	47,6	12,3	16,0	7,6	16,4		
Son bir yıl içerisinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.			f	232	82	102	58	61	2,32	1,41
			%	43,4	15,3	19,1	10,8	11,4		
Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.			f	273	61	90	49	62	2,19	1,43
			%	51,0	11,4	16,8	9,2	11,6		

Tablo 30’a göre Afyonkarahisar’da ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işten ayrılma niyeti ölçeğinde ( $\bar{X}=2,28$ ) yer alan “eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım” ifadesine verdikleri cevaplar incelenmiştir. Katılımcıların; %47,6’sı “hiç katılmıyorum”, %12,3’ü “az katılıyorum”, %16’sı, “orta düzeyde katılıyorum”, %7,6’sı “çok katılıyorum” ve %16,4’ü “tamamen katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri

( $\bar{X}=2,33$ ) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin işten ayrılma niyetinin diğer ifadelerine göre daha yüksek değerlendirilen ifadesi olduğunu gösterdiği için en olumsuz değerlendirilen ifadedir denilebilir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin işten ayrılma niyeti ölçeğindeki; “son bir yıl içerisinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım” ifadesine verdikleri cevaplar şu şekildedir: “hiç katılmıyorum (%43,4)”, “az katılıyorum (%15,3)”, “orta düzeyde katılıyorum (%19,1)”, “çok katılıyorum (%10,8)”, “tamamen katılıyorum (%11,4)”. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=2,32$ ) işten ayrılma niyetinin ölçek değerlendirmesine göre az katılıyorum seçeneğinin üzerinde ortaya çıkmıştır. Yine işten ayrılma niyeti ölçeğinin “aktif olarak yeni bir iş arıyorum” ifadesine katılımcıların; %51’i “hiç katılmıyorum”, %11,4’ü “az katılıyorum”, %16,8’i, “orta düzeyde katılıyorum”, %9,2’si “çok katılıyorum” ve %11,6’sı “tamamen katılıyorum” şeklinde yanıt verdikleri anlaşılmaktadır. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda şekillenen aritmetik ortalama değeri ( $\bar{X}=2,19$ ), bu konuya ilişkin diğer ifadelerle göre daha olumlu düşünüldüğünü göstermektedir.

Katılımcıların işten ayrılma niyeti ölçeğine verdikleri cevaplar hakkında genel bir değerlendirme yapılacak olur ise; otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu ifade edilebilir. Burada dikkat edilmesi gereken bir nokta vardır ki o da araştırmaya katılan işgörenlerin %10’undan fazlasının işten ayrılma niyetiyle ilgili cevaplarının ölçek derecelendirmesine göre “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinde gerçekleşmiş olmasıdır. Yani işgörenlerin %10’undan fazlasının isten ayrılmayı düşündüğü ifade edilebilir ki bu da işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Özellikle hizmet sunan ve çalışan işgörenlerin sunulan hizmeti doğrudan etkilediği bilinen bir gerçek olan otel işletmelerinde işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin olması personel devir hızını yükseltici bir unsurdur. En büyük sermayelerinin çalışan işgörenleri olduğu otel işletmelerinde personelin sürekli değişmesi hizmetin sunumu esnasında kalitenin düşmesine sebep olacaktır. Bu durum otel işletmeleri için hayati bir önem taşımaktadır. Hizmetin sunumu devamlılık arz ettiği için personel devir hızının artması bu özelliğin tam anlamıyla gerçekleşmesine engel olacaktır. Bu nedenle işletmeler çalışan işgörenlerin işten ayrılma niyetleri konusunda bilgi sahibi olup, gereken işlemleri yapmalıdırlar. Çalışmanın devamında araştırılan



konularla ilgili katılımcı görüşlerinin bireysel özelliklerine göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

#### 5.6. İŞGÖRENLERİN YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN, ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti kavramlarıyla ilgili görüşlerinin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, çalıştıkları departmanlara, sektörde çalışma süreleri ve gelirlerine göre karşılaştırılması yapılmış, sonuçlar tablo halinde sunularak yorumlanmıştır.

Tablo 31’de katılımcıların yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti konularına ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına yönelik t testi sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 31. Katılımcıların Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması (t Testi Sonuçları)**

Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Yöneticiye Duyulan Güven	Kadın	233	4,17	0,80	2,918	<b>0,004*</b>
	Erkek	306	3,96	0,84		
Çalışma Yaşam Kalitesi	Kadın	233	3,92	0,74	1,036	0,301
	Erkek	306	3,85	0,81		
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	232	2,10	1,23	-2,849	<b>0,005**</b>
	Erkek	304	2,42	1,33		

\*:p<0,01; \*\*:p<0,05

Tablo 31’deki bulgulara göre işgörenlerin, yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti hakkındaki görüşlerinde yöneticiye duyulan güven (p=0,004) ve işten ayrılma niyeti (p=0,005) konularında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır (p<0,01). İşgörenlerin yöneticiye duyulan güven ölçeğine verdikleri cevaplar incelendiğinde; kadınların ( $\bar{X}=4,17$ ) bu konuda erkeklerden ( $\bar{X}=3,96$ ) daha olumlu düşündüğü anlaşılmaktadır (p=0,004). Bir başka ifade ile kadınlar erkeklere göre yöneticilerine daha çok güven duymaktadır denilebilir. İşgörenlerin işten ayrılma niyeti ölçeğine verdikleri cevaplar incelendiğinde ise erkeklerin ( $\bar{X}=2,42$ ) kadınlara ( $\bar{X}=2,10$ ) göre daha çok işten ayrılma niyetine sahip oldukları anlaşılmaktadır

( $p=0,005$ ). Çalışma yaşam kalitesi ölçeğinde ise işgörenlerin görüşleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,01$ ).

Tablo 32’de, katılımcıların yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti konularına ilişkin görüşlerinin medeni durumlarına göre karşılaştırılmasına yönelik t testi sonuçları sunulmuştur. Tablo 32’deki bulgulara göre işgörenlerin, yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti hakkındaki görüşlerinde yöneticiye duyulan güven konusunda medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ( $p<0,01$ ). İşgörenlerin yöneticiye duyulan güven ölçeğine verdikleri cevaplar incelendiğinde, evli olan katılımcıların ( $\bar{X}=4,18$ ) bu konuda bekâr olan katılımcılara göre ( $\bar{X}=3,94$ ) daha olumlu düşündüğü anlaşılmaktadır. Bir başka ifade ile evli olan katılımcılar bekâr olan katılımcılara göre yöneticilerine daha çok güven duymaktadırlar. Çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti ölçeğinde işgörenlerin görüşleri medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,005$ ).

**Tablo 32.** Katılımcıların Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması (t Testi Sonuçları)

Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Yöneticiye Duyulan Güven	Bekâr	289	3,94	0,87	-3,451	<b>0,001*</b>
	Evli	250	4,18	0,76		
Çalışma Yaşam Kalitesi	Bekâr	289	3,83	0,82	-1,618	0,106
	Evli	250	3,94	0,73		
İşten Ayrılma Niyeti	Bekâr	288	2,33	1,31	1,063	0,288
	Evli	248	2,22	1,28		

\*: $p<0,01$

Tablo 33’de katılımcıların yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti konularına ilişkin görüşlerinin yaşlarına göre karşılaştırılmasına yönelik Anova testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 33’e göre Afyonkarahisar ili ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticiye duyulan güven ( $p=0,001<0,01$ ) ve çalışma yaşam kalitesi ( $p=0,001<0,01$ ) konuları hakkındaki görüşleri yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticiye duyulan güven ölçeğinde yer alan ifadeleri en olumlu değerlendirenlerin 33–37 yaş arası ( $\bar{X}=4,22$ ) katılımcılar

olurken, 18–22 yaş arasında ( $\bar{X}=3,75$ ) olan işgörenlerin, diğer katılımcılara göre yöneticiye güveni daha olumsuz değerlendirdiği ifade edilebilir. Ayrıca Tukey testi sonuçlarına göre 18-22 yaş arasındaki katılımcılar ile 23 – 27 yaş arası ve 33 – 37 yaş arasındaki katılımcıların görüş farklılıklarına sebep oldukları anlaşılmaktadır. Çalışma yaşam kalitesi ölçeğinde yer alan ifadeleri en olumlu değerlendirenlerin 43 yaş ve üstü ( $\bar{X}=4,09$ ) katılımcılar olurken, 18–22 yaş arasında ( $\bar{X}=3,63$ ) olan işgörenlerin, diğer katılımcılara göre daha olumsuz değerlendirdiği ifade edilebilir. Ayrıca Tukey testi sonuçlarına göre 18-22 yaş arasındaki katılımcılar ile 23–27 yaş arasındaki katılımcıların görüşlerinin farklılığa sebep olduğu görülmektedir.

**Tablo 33. Katılımcıların Görüşlerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması (Anova Testi Sonuçları)**

Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Farklılık Kaynağı Gruplar (Tukey)
Yöneticiye Duyulan Güven	18 – 22 Yaş Arası	108	3,75	0,95	4,054	0,001*	b, d
	23 – 27 Yaş Arası	206	4,12	0,73			a
	28 – 32 Yaş Arası	92	4,03	0,82			-
	33 – 37 Yaş Arası	62	4,22	0,69			a
	38 – 42 Yaş Arası	50	4,15	0,89			-
	43 Yaş ve üstü Yaş	21	4,22	0,96			-
Çalışma Yaşam Kalitesi	18 – 22 Yaş Arası	108	3,63	0,89	4,014	0,001*	b
	23 – 27 Yaş Arası	206	4,01	0,67			a
	28 – 32 Yaş Arası	92	3,79	0,72			-
	33 – 37 Yaş Arası	62	3,93	0,76			-
	38 – 42 Yaş Arası	50	3,89	0,92			-
	43 Yaş ve üstü Yaş	21	4,09	0,88			-

\*:p<0,01; a: 18 – 22 Yaş Arası; b: 23 – 27 Yaş Arası; c: 28 – 32 Yaş Arası; d: 33 – 37 Yaş Arası; e: 38 – 42 Yaş Arası; f: 43 Yaş ve üstü Yaş

Tablo 34’de katılımcıların yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti konularına ilişkin görüşlerinin çalıştıkları departmanlara göre karşılaştırılmasına yönelik Anova testi sonuçları sunulmuştur. Tablo 34’e göre Afyonkarahisar ili ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticiye duyulan güven ( $p=0,031<0,05$ ) konusu hakkındaki görüşleri çalıştıkları departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticiye duyulan güven ölçeğinde yer alan ifadeleri en olumlu değerlendirenler, kat hizmetleri departmanında ( $\bar{X}=4,21$ ) çalışan katılımcılar iken, yiyecek içecek departmanında ( $\bar{X}=3,95$ ) çalışan işgörenler diğer katılımcılara göre daha olumsuz değerlendirmişlerdir.

Ayrıca Tukey testi sonuçlarına göre, yiyecek içecek ile kat hizmetleri grubunda yer alan departmanlarda çalışan katılımcıların görüş farklılıklarına sebep oldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 34. Katılımcıların Görüşlerinin Çalıştıkları Departmanlara Göre Karşılaştırılması (Anova Testi Sonuçları)**

Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Farklılık Kaynağı Gruplar (Tukey)
<b>Yöneticiye Duyulan Güven</b>	Önbüro	84	4,07	0,82	2,971	<b>0,031**</b>	
	Yiyecek İçecek	179	3,95	0,73			c
	Kat Hizmetleri	152	4,21	0,67			b
	Diğer (İK, Pazarlama, vb.)	124	3,99	0,92			

\*:p<0,01; \*\*:p<0,05; a: Önbüro; b: Yiyecek İçecek; c: Kat Hizmetleri; d: Diğer (İK, Pazarlama, vb.)

Tablo 35’de katılımcıların yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti konularına ilişkin görüşlerinin sektörde çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasına yönelik Anova testi sonuçları sunulmuştur. Tablo 35’e göre Afyonkarahisar ili ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticiye duyulan güven ( $p=0,004<0,01$ ) ve işten ayrılma niyeti ( $p=0,003<0,01$ ) konuları hakkındaki görüşleri sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticiye duyulan güven ölçeğinde yer alan ifadeleri en olumlu değerlendirenler 11 yıl ve/veya daha fazla sektörde ( $\bar{X}=4,33$ ) çalışan katılımcılar olurken, 8–10 yıl arası sektörde ( $\bar{X}=3,73$ ) çalışan işgörenlerin diğer katılımcılara göre daha olumsuz değerlendirdiği ifade edilebilir. Tukey testi sonuçlarına göre 11 yıl ve/veya daha fazla ile 2–4 yıl ve 8–10 yıl sektörde çalışanların görüşleri ortaya çıkan görüş farklılığının sebepleridir.

İşten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan ifadeleri en olumlu (işten ayrılma niyetleri en düşük) değerlendirenlerin 11 yıl ve/veya daha fazla sektörde ( $\bar{X}=1,96$ ) çalışan katılımcılar olurken, 8–10 yıl sektörde ( $\bar{X}=2,51$ ) çalışan işgörenlerin diğer katılımcılara göre daha olumsuz (işten ayrılma niyetleri en fazla) değerlendirdiği ifade edilebilir. Ayrıca Tukey testi sonuçlarına göre 1 yıl ve/veya daha az ile 2–4 yıl arasında sektörde çalışan işgörenlerin birbirleri ile görüşlerinin farklı olması bu konudaki görüş ayrılığının sebebidir.

**Tablo 35. Katılımcıların Görüşlerinin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması (Anova Testi Sonuçları)**

Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Farklılık Kaynağı Gruplar (Tukey)
Yöneticiye Duyulan Güven	1 Yıl ve/veya daha az	143	4,15	0,89	3,857	0,004*	-
	2 – 4 Yıl	251	3,96	0,79			e
	5 – 7 Yıl	68	4,09	0,75			-
	8 – 10 Yıl	26	3,73	0,81			e
	11 Yıl ve/veya daha fazla	51	4,33	0,83			b, d
İşten Ayrılma Niyeti	1 Yıl ve/veya daha az	142	1,99	1,20	4,053	0,003*	b
	2 – 4 Yıl	250	2,44	1,34			a
	5 – 7 Yıl	67	2,44	1,31			-
	8 – 10 Yıl	26	2,51	1,38			-
	11 Yıl ve/veya daha fazla	51	1,96	1,13			-

\*:p<0,01; a: 1 Yıl ve/veya daha az; b: 2 – 4 Yıl; c: 5 – 7 Yıl; d: 8 – 10 Yıl; e: 11 Yıl ve/veya daha fazla

Tablo 36’da katılımcıların yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti konularına ilişkin görüşlerinin gelirlerine göre karşılaştırılmasına yönelik Anova testi sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 36. Katılımcıların Görüşlerinin Gelirlerine Göre Karşılaştırılması (Anova Testi Sonuçları)**

Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Farklılık Kaynağı Gruplar (Tukey)
Yöneticiye Duyulan Güven	600 TL/veya daha az	29	3,63	1,06	4,657	0,001*	b, c, e
	601 TL - 1000 TL	39	4,32	0,90			a
	1001 TL - 1400 TL	274	4,07	0,85			a
	1401 TL - 1800 TL	157	3,95	0,70			-
	1801 TL ve/veya üzeri TL	40	4,31	0,74			a
İşten Ayrılma Niyeti	600 TL/veya daha az	29	2,53	1,36	4,810	0,001*	-
	601 TL - 1000 TL	39	2,00	1,38			-
	1001 TL - 1400 TL	271	2,12	1,25			d
	1401 TL - 1800 TL	157	2,62	1,31			c
	1801 TL ve/veya üzeri TL	40	2,08	1,21			-

\*:p<0,01; a: 600 TL/veya daha az; b: 601 TL - 1000 TL; c: 1001 TL - 1400 TL; d: 1401 TL - 1800 TL; e: 1801 TL ve/veya üzeri TL

Tablo 36’ya göre Afyonkarahisar ili ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticiye duyulan güven ( $p=0,001<0,01$ ) ve işten ayrılma niyeti ( $p=0,001<0,01$ ) konuları hakkındaki görüşleri gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticiye duyulan güven ölçeğinde yer alan ifadeleri en olumlu değerlendirenlerin 601 TL-1000 TL arası gelire sahip ( $\bar{X}=4,32$ ) çalışan katılımcılar olurken, 600 TL/veya daha az gelire sahip ( $\bar{X}=3,63$ ) çalışan işgörenlerin diğer katılımcılara göre daha olumsuz değerlendirdiği ifade edilebilir. Tukey testi sonuçlarına göre 600 TL/veya daha az gelire sahip katılımcılar ile

601TL-1000TL, 1001 TL-1400 TL, 1801 TL ve/veya üzeri TL gelire sahip katılımcıların görüşleri ortaya çıkan görüş farklılığının sebepleridir.

İşten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan ifadeleri en olumlu (işten ayrılma niyetleri en düşük) değerlendirenlerin 601 TL-1000 TL arası gelire sahip ( $\bar{X}=2,00$ ) çalışan katılımcılar olduğu anlaşılmaktadır. 1401 TL-1800 TL arası gelire sahip ( $\bar{X}=2,51$ ) çalışan işgörenlerin diğer katılımcılara göre daha olumsuz (işten ayrılma niyetleri en fazla) değerlendirdiği ifade edilebilir. Tukey testi sonuçlarına göre 1001 TL-1400 TL ile 1401 TL-1800 TL arasında gelir elde eden çalışan işgörenlerin birbirleri ile görüşlerinin farklı olması bu konudaki görüş ayrılığının sebebidir.

Çalışmanın bu kısmında Afyonkarahisar ili ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyetine ilişkin görüşlerinin demografik özelliklerine göre durumu ortaya konulmuştur. Kadın ve erkek katılımcıların görüşlerinin yöneticiye duyulan güven ve işten ayrılma niyeti kavramlarına ilişkin görüşlerinin farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. İşgörenlerin görüşlerinin medeni hallerine, yaşlarına, çalıştıkları departmanlarına, sektörde çalışma sürelerine ve gelirlerine göre de farklılaştığı anlaşılmaktadır. Çalışmada ayrıca Afyonkarahisar ili ve Sandıklı ilçesinde çalışan işgörenlerin görüşlerinin çalıştıkları yere göre farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmıştır. İşgörenlerin görüşlerinin çalıştıkları yere göre değişmediği anlaşılmıştır. Araştırmanın izleyen kısmında çalışmanın sorularına cevap olması için gerçekleştirilen, yöneticiye duyulan güven ile çalışma yaşam kalitesinin ve işgörenlerin işten ayrılma niyetine etkisine ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

#### 5.7. İŞGÖRENLERİN YÖNETİCİLERİNE DUYDUKLARI GÜVEN İLE ÇALIŞMA YAŞAM KALİTELERİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmada işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven, çalışma yaşam kaliteleri ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik uygulanan Pearson Korelasyon analizi sonuçları Tablo 37’de sunulmuştur.

Tablo 37’deki bulgulara göre, işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ve alt boyutları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki korelasyon katsayılarının tamamı anlamlı bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Değişkenler arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları

incelendiğinde, yöneticiye duyulan güven değişkeniyle işten ayrılma niyeti arasında orta kuvvette negatif yönde korelasyon vardır ( $-0,40 < r = -0,413 < -0,59$ ). İşten ayrılma niyeti ile işgörenlerin yöneticilerine duydukları güvenin alt boyutları olan; çalışanlarını destekleyen ( $r = -0,372$ ), dürüst ve adil ( $r = -0,377$ ), takım lideri ( $r = -0,370$ ), olumlu bir çalışma ortamı yaratan ( $r = -0,364$ ), kendine güvenen ( $r = -0,322$ ), gerginlik yaratmayan ( $r = -0,332$ ), bilgi paylaşan ( $r = -0,380$ ), güven veren ( $r = -0,346$ ), yetkin ( $r = -0,331$ ), yetki veren ve astını önemseyen ( $r = -0,353$ ) boyutlarının negatif yönlü ilişki olduğu elde edilen verilerden anlaşılmaktadır.

**Tablo 37. Yöneticiye Duyulan Güven, Çalışma Yaşam Kalitesi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları-Matrisi**

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

\*:p<0,01

Yine tablo 37'deki bulgulara göre işgörenlerin çalışma yaşam kaliteleri ve alt boyutları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki korelasyon katsayılarının tamamı anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,01$ ). Değişkenler arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları incelendiğinde çalışma yaşam kalitesi değişkeniyle işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde korelasyon vardır ( $r = -0,392$ ). İşten ayrılma niyeti ile işgörenlerin çalışma yaşam kalitelerinin boyutları olan; sağlık ve güvenlik ihtiyacı ( $r = -0,291$ ), ailevi ve ekonomik ihtiyaçlar ( $r = -0,374$ ), sosyal ihtiyaçlar ( $r = -0,301$ ), saygı ihtiyacı ( $r = -0,245$ ), kendini gerçekleştirme ihtiyacı ( $r = -0,298$ ), bilgi ihtiyacı ( $r = -0,284$ ) ve estetik ihtiyaçlar ( $r =$



0,312) boyutlarının, negatif yönlü ilişkisi olduğunu tabloda ortaya konulan veriler göstermektedir.

Yukarıdaki bulgulara ek olarak, tablo 37'den işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ve alt boyutları ile çalışma yaşam kaliteleri arasındaki korelasyon katsayılarının tamamının anlamlı bulunduğu anlaşılmaktadır ( $p < 0,001$ ). Değişkenler arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları incelendiğinde, yöneticiye duyulan güven değişkeniyle çalışma yaşam kalitesi değişkeni arasında pozitif yönde kuvvetli korelasyon olduğu görülmektedir ( $0,60 < r = 0,648$ ).

Araştırmanın izleyen kısmında işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ile çalışma yaşam kalitelerinin işten ayrılma niyetlerinin etkisinin anlaşılabilmesi için basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Bu kapsamda Tablo 38'de işgörenlerin yöneticilerine duydukları güvenin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 38.** Yöneticiye Duyulan Güven İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

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

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

Tablo 38'deki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=109,509$ ;  $p < 0,01$ ). Buna göre regresyon modeli aşağıdaki gibi kurulabilir.

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

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

Tablo 39’da işgörenlerin çalışma yaşam kalitelerinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 39.** Çalışma Yaşam Kalitesi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

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

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

Tablo 39’daki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=96,889; p<0,01). Buna göre regresyon modeli aşağıdaki gibi kurulabilir.

$$\hat{IAN}=4,804-0,651*\text{ÇYK}$$

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

Çalışmada elde edilen bulgular; çalışmada incenilen kavramların birbirleriyle ilişki ve etkisi olduğunu sonucunu ortaya koymuştur. Bu araştırmanın yapılmasına itici bir faktör olan “otel işletmelerinde yöneticiye duyulan güven ile çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetine etkisi var mıdır?” sorusuna cevap niteliğindeki bulgular ortaya konulmuştur. Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde çalışan işgörenler üzerine gerçekleştirilen araştırmadaki bulgular hakkında genel bir değerlendirme yapılacak olursa; işgörenlerin yöneticiye güvenlerinin ve çalışma yaşam kalitelerinin yüksek olduğu, işten ayrılma niyetlerinin ise az olduğu görülmektedir. Ayrıca işgörenlerin görüşlerinin; cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, çalıştıkları departmanlara, sektörde çalışma sürelerine ve gelirlerine göre anlamlı olarak farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten

ayrılma niyeti konularının anlamlı ilişkisi olduğu ve yöneticiye duyulan güven ile çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif olarak etkilediği araştırmada ortaya konulan sonuçlar arasındadır. Araştırmanın devamında sonuç ve tartışma bölümünde sonuçlar özet olarak ortaya konulup ilgili çalışmalarda çıkan sonuçlarla karşılaştırılarak tartışma yapılmış ve sonrasında konuyla ilgili taraflara öneriler geliştirilmiştir.

ÖRNEKTİR (AKÜ-SBE)

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm sektörü insanların seyahat ihtiyacının artması ve bu konudaki imkânların çoğalması sebebiyle her geçen yıl gelişme göstermektedir. İnsanların günlük rutinden kurtulmak için ya da tatil, dinlenme, zevk ve eğlence gibi sebeplerden dolayı yer değiştirmeleri; ülkeler, bölgeler, yerel unsurlar ve işletmeler için her geçen gün önemi artan bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Dünyadaki turist varışlarının 2015 yılında 1186 milyon kişiye ulaşması ve bir önceki yıla göre 52 milyondan fazla kişiyle bu sayıya ulaşılması (UNWTO, 2016b) sektördeki gelişmeyi ve artan seyri gözler önüne sermektedir. Önemi her geçen gün artan turizm sektöründe faaliyet gösteren turizm işletmelerinin yönetimi, her geçen gün önemini daha da hissettirmektedir. Turizm sektörünün olmazsa olmazı konaklama işletmeleri ayrı bir önem ve hassasiyetle incelenmelidir. Bu çalışmada önemi sebebiyle turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri arasında özel bir yeri olan beş yıldızlı otel işletmelerinin yönetimiyle ilgili konularda araştırma gerçekleştirilmiştir. Emek yoğun yapısı nedeniyle insan kaynağının etkin ve verimli kullanılmasının işletmeler için hayati önem taşıması, işgörenlerin çalışma koşullarının araştırılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu çalışmada işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti konularında araştırma yapılmıştır.

Çalışanlar güvenebilecekleri kurumlar, yöneticiler ve çalışma arkadaşları aramaktadırlar. Kuruma güven çalışanları güçlendirir, kararlara katılımı artırır ve üretken bir çalışma ortamı yaratır. Kısaca, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güven kuruma sağladığı olumlu sonuçlar nedeniyle üzerinde önemle durulması gereken bir konudur (İslamoğlu vd., 2007: 130). Araştırmacıların üzerinde durduğu gibi işgörenlerin çalıştıkları ortamda işlerini yürütürken yöneticilerine duydukları güven üzerinde durulması gereken bir konudur. Hizmet üretiminin ve tüketiminin eş zamanlı oluşu işgörenler ile turistleri ya da misafirleri daha çok karşı karşıya getiren, daha çok ilişki kurulmasına sebep olan durumdur. Yöneticilerine güven duyan işgörenler kendilerini de arkasında duracak güven duyacakları bir yöneticileri olduğu için güvende hissederler bu da işlerini yaparken daha rahat olmalarını sağlar.

İş yaşam kalitesi ve genel olarak çalışma hayatının düzenlenmesi, çalışanların iş hayatından ve çalışma ortamından duydukları doyum ile yeterlilik beraberinde memnuniyet ve sağlıklı, verimli, performansı yüksek çalışma şeklini doğuracaktır (Erat, 2010: 2). Hizmetin devamlılığı esasına dayalı olarak insan kaynağının önemli olması

sebebiyle, işgörenlerin çalışma yaşam kaliteleri, üzerinde durulması gereken bir konu olarak ifade edilebilir. Hizmetin sunumu esnasında herhangi bir aksamının olmaması başarılı işler çıkarılmasının ön koşullarındandır. Ne kadar teknolojik gelişme olsa ve bu doğrultuda insanların yaptığı işlerin birtakım teknolojik aygıtlar tarafından yapılabilmesi mümkün olsa da özellikle hizmetin sunumunda insan kaynağının başat faktör olarak karşımıza çıkması, işgörenlerin çalışma yaşam kaliteleri çalıştıkları ortamda iş yapış biçimlerini etkileyeceğinden üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

Hizmette işlerin devamlılığı, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin olmaması ve bu niyeti eyleme geçirmemeleriyle doğrudan ilişkilidir. Bu niyetin eyleme dönüşmesi işletmeler açısından bazen hayati öneme sahip olabilir. Özellikle hizmetin sunumunda insan kaynağının önemi sebebiyle, otel işletmeleri için bu konu önem arz etmektedir. Bu kapsamda yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti konularıyla ilgili Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların bireysel özellikleri ile ilgili bir değerlendirme yapıldığında; öncelikle, Afyonkarahisar ve Sandıklı'da araştırmaya katılan işgörenlerin, destinasyonlardaki gerek otel sayıları gerekse çalışan sayıları bakımından dengeli dağıldığı anlaşılmaktadır. Cinsiyetlerine göre katılımcıların durumu da dengeli olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yaşlarına göre dağılımı ise; genç yaşta çalışanların otel işletmelerinde çoğunluğu oluşturduğu konusunda bilgi verdiği gibi, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için önemli olabilecek genç işgören çalışma durumu hakkında ipucu vermektedir. Araştırmada işgörenlerin çalıştıkları departmanın da genel olarak otel işletmelerindeki departmanlarda çalışanların dağılımıyla paralellik gösterdiği anlaşılmıştır. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin sektörde ve işletmelerdeki çalışma süreleri incelendiğinde, araştırmadaki sınıflandırma bazında az çalışanların çoğunluğu oluşturduğu orta düzeydeki sürede sayılabilecek çalışanların en az olduğu ve çok çalışanların ise orta düzeydeki sürede çalışanlardan biraz daha fazla olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların gelir durumlarına göre dağılımına bakıldığında asgari ücret düzeyine yakın yoğunluk olduğu anlaşılmaktadır.

Yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine uygulanan faktör analizi neticesinde KMO değerlerinin örneklem yeterliğini

gösterdiği anlaşılmaktadır. Faktör analizi sonuçlarının daha önce ilgili ölçeklerle ilgili yapılan çalışmalarla paralellik gösterdiği ifade edilebilir (Börü vd., 2007: 54; Taşdemir Afşar, 2011: 45-50). Bunun yanında ölçeklere ilişkin Cronbach's Alpha değerleri ise ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde gerçekleştirilen araştırmada katılımcıların yöneticiye duyulan güven konusuna ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde, Afyonkarahisar ili ve Sandıklı ilçesinde beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticilerine duydukları güvenin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. İşgörenlerin yöneticilerine güven duygusunun yüksek olması çalışan işgörenlerin işlerini yaparken daha da kendinden emin olarak çalışacaklarına yönelik önemli bir sonuçtur. Ancak işletmelerde güvenin gerçekten var olduğunun da tartışmalı bir konu olduğu göz ardı edilmemelidir. Konuyla ilgili bir çalışmada yazar: örgütte güven diye bir şey hiç olmadığı halde insanlar, ya örgüte sadakat duygularıyla ya da korku nedeniyle, sanki güvenleri varmış gibi davranır, sinizm ve güvensizlik örgütü yiyip bitirdiği halde uyum adına birbirlerine kibarlık gösterileri yaparlar (Solomon ve Flores, 2001: 17) şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu konunun da işletmeler ve yöneticiler tarafından üzerinde durulması gereken bir konu olduğu ortadadır. Güvenin araştırma sonuçlarında yüksek çıkması herşeyin bittiği anlamına gelmeyebilir öncelikle bu şekilde düşünmek yanılgıya düşürebilir. Zand (1972)'ın çalışmasında bulduğu yüksek güvenli gruplarda problemlerin çok daha çabuk ve etkin bir şekilde çözüldüğü sonucu göz önüne alındığında işletmelerde sorunların çözümünde de önemli olması konunun önemini ortaya koymaktadır.

İşgörenlerin yöneticiye duyulan güven ölçeğinin alt ölçeklerine ilişkin bulgular hakkında bir değerlendirme yapılacak olursa; işgörenlerin diğer alt ölçeklere göre en düşük olarak değerlendirdikleri bilgi paylaşan ve yetki veren ve astını önemseyen alt ölçeklerine verdikleri cevapların bile yöneticiye duyulan güvenlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bunun yanında katılımcıların kendine güvenen alt ölçeği için verdikleri yanıtlarla bu boyutu en yüksek olarak değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Bu ifadelere verilen cevaplar işgörenlerin yöneticilerinin, kendilerine güven duyduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Yöneticilerin çalışanlarına bilgi verme ve çalışanlarına yetki vermesi üzerinde durulması gereken konulardır. Konuyla ilgili bir çalışmada insanların güvenin örgütlerinin bütününde yaygınlaşması gerektiğini teyit etmeye yatkın olduklarından ama bu güvenin tam olarak ne anlama geldiğini söylemeleri istendiğinde,

verdikleri yanıtların genellikle klişelerden ve yanlış anlamalardan ibaret olduğu ifade edilmiştir. (Solomon ve Flores, 2001: 17). Bu kapsamda güvenin önce anlaşılıp sonra güven ortamının inşa edilmesi yerinde olacaktır. İnam (2003: 13)'ın çalışmasında “yöneten yönetilene, yönetilen yönetene, topluluklar, uluslar, bir arada yaşayan insanlar birbirine güvenecektir. Güvenmeyi öğrenmek, yaşamayı başarabilmek için zorunludur. Birey olarak kendini gerçekleştirip, var olabilmek için de kendine güven baş koşuldur.” şeklinde ortaya koyduğu görüşü de konunun önemini vurgulayıcı olması açısından dikkate değerdir. İşlerin yürütüldüğü ortamda güvenin önemi ilgili çalışmada bir kez daha ortaya konulmuştur. Karmaşık ve dinamik değişimler karşısında kendileri için güçlü bir pozisyon yaratmak zorunda olan örgütlerin, güveni kurumsallaştırmadan bunu başarmalarının mümkün olmadığı ve bu doğrultuda nelerin yapılması gerektiği, güven olgusunun ne olduğunun iyi anlamakla yakından ilişkili olduğu ifade edilmiştir (Erdem, 2003: 155). Güçer ve Demirdağ (2014) çalışmalarında, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel güven algılamaları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel güven algılamaları ile iş tatminleri arasındaki anlamlı ilişki yöneticiye güven ve çalışma yaşam kalitesi hatta sonuçları düşünüldüğünde işten ayrılma niyeti ilişkisini destekler niteliktedir. Konuyla ilgili bir çalışma da konunun önemini anlaşılması açısından birtakım ifadelerle yer verilmiştir: “Güven kavramı her alanda oldukça tartışılan bir konudur. Güven, insan ilişkilerinin uzun ve sağlıklı olması için gerekli yapı taşlarından biridir. Örgütsel bazda güven kavramı irdelendiğinde, güven kavramının örgütün sürdürülebilir başarısında oldukça önemli bir rolü olduğu görülmektedir (Halis vd., 2007: 188)”. Sürdürülebilir başarıda güvenin ortaya konulan önemi görülmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürmelerinde önemli bir faktör olması güvenin bir alt dalını oluşturan yöneticiye güven kavramının da önemini destekler niteliktedir. Demirdağ (2015) çalışmasında özellikle ekip çalışmasını gerektiren ve genellikle hizmet sunulan otel işletmelerinde çalışanların yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve örgüte güven duymaları, işlerinden tatmin sağlama ve işletmenin verimliliği açısından oldukça önemli olduğuna değinmiştir. (Demirdağ, 2015: 131). Demirdağ (2015)'ın çalışmasında ulaştığı sonuç bu çalışmada otel işletmeleri işgörenlerinin yöneticilerine duydukları güvenin önemini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven yüksektir. Birçok araştırmada önemi vurgulanan yöneticiye duyulan güvenin işletmelerde yüksek oluşu araştırmanın yapıldığı



işletmelerde olumlu birtakım örgütsel sonuçları da beraberinde getireceği ifade edilebilir.

Katılımcılar; yöneticiye duyulan güven ölçeğinin dürüst ve adil alt boyutunda yer alan “yöneticim; sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir” ifadesi için en olumlu görüşü bildirirken; “yöneticim; adildir” ifadesi için en olumsuz görüş bildirmişlerdir. İşgörenlerin en olumsuz değerlendirdikleri maddeye ilişkin aritmetik ortalama değerinin bile yüksek olması işgörenlerin yöneticilerini dürüst ve adil bulduklarını göstermektedir.

Yöneticiye duyulan güven ölçeğinin çalışanlarını destekleyen alt boyutundaki “yöneticim; teknik açıdan donanımlıdır” ifadesi, katılımcılar tarafından ilgili alt boyut için en olumlu olarak değerlendirilen ifade olmuştur. Katılımcıların ilgili alt boyutta yer alan “yöneticim; karar alırken çalışanların görüşlerini alır” ifadesi çok düşük olmasa da katılımcıların en olumsuz olarak değerlendirdikleri anlaşılmıştır. Yöneticilerin karar alırken çalışanların görüşlerine biraz daha fazla önem vermeleri faydalı olacaktır. Konuyla ilgili öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada (Bulut, 2012) çalışanlarını destekleyen boyutunda yer alan ifadeler bu çalışmada olduğundan daha olumsuz olarak yorumlanmıştır. İki araştırmada ortaya çıkan farklılık özel sektör ve kamu sektöründe çalışan katılımcıların görüş farklılığı hakkında ipucu olabilir.

Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde araştırmaya katılan işgörenler tarafından “yöneticim; takım çalışmasına uygundur” ifadesi en olumlu olarak değerlendirilen yöneticiye duyulan güven ölçeğinin takım lideri alt boyutunda yer alan ifade olarak karşımıza çıkmıştır. İşgörenler ilgili boyutta yer alan “yöneticim; çalışanların insiyatif kullanmasına imkân tanır” ifadesini en olumsuz ifade olarak değerlendirmişlerdir. Bu konuyla ilgili katılımcıların görüşlerinin diğerlerine göre düşük olsa da yetersiz sayılabilecek bir düzeyde görüş bildirmediğinin yanında üzerine düşülerek daha iyi işler çıkarılabileceği ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan işgörenler, yöneticiye duyulan güven ölçeğinin olumlu bir çalışma ortamı yaratan alt boyutunda yer alan “yöneticim; yaratıcıdır” ifadesini en olumlu olarak değerlendirirken; “yöneticim; pozitifdir ” ve “yöneticim; koruyucudur” ifadelerini en olumsuz olarak değerlendirmişlerdir. Yanız verilen cevapların yine düşük olmaması sevindiricidir. Bu konuya ilişkin yapılanların desteklenerek arttırılması daha iyi konumlara gelmeyi sağlayabilecektir. Araştırmaya katılan katılımcıların yöneticiye

duyulan güven ölçeğinin kendine güvenen alt boyutu kapsamında yöneticilerinin kendisine güvendiğini düşündüğü ilgili ifadeyi en olumlu olarak değerlendirmelerinden anlaşılmaktadır. İlgili alt boyuttaki insana değer verir ifadesinin en olumsuz olarak değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Yöneticilerin bu konuda biraz daha hassasiyet göstermeleri yerinde olacaktır.

Yöneticiye duyulan güven ölçeğinin gerginlik yaratmayan alt boyutunda çalışanların birbirleri ile iyi geçinmeleri hususunda yöneticinin çaba sarf etmesiyle ve yöneticinin karşısındaki insanların eksikliklerinden faydalanmaması konuları katılımcıların en olumlu görüş bildirdikleri ifadeler olmuştur. Katılımcılar, yöneticinin kendi stresini ve iç çelişkilerine personeline yansıtması hususunu yetersiz düzeyde görmeseler de diğer ifadelerle göre olumsuz ifade olarak değerlendirmişlerdir.

Afyonkarahisar ilinde ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler, yöneticiye duyulan güven ölçeğinin bilgi paylaşan alt boyutunda yer alan yöneticinin bilgi ve tecrübesini paylaşması konusunu en olumlu olarak değerlendirirken yöneticim; bilgi saklamaz ifadesini en düşük olarak değerlendirmişlerdir. Bu konu üzerinde yöneticinin bilgi ve tecrübesini paylaşmasının yanında bazı bilgileri saklaması makul kabul edilebilir bir şey olabilir. Çünkü işletmelerde bütün bilgilerin şeffaf olarak bütün işgörenler tarafından edinilmesi faydalı olamayabilir. Konuyla ilgili bir çalışmada “müşteri odaklı çalışan hizmet sektörlerinde çalışanların hizmet satın alan kişilerle sık sık ilişki içinde olması ve onların beklentilerine göre cevap verebilmesi ancak bilginin ve yetkilendirilmenin açık olmasına bağlıdır. Çalışan bireylerin, bilgisi olmadığı konularda cevap vermesi, konu hakkında sorumluluk altına girmesine ve kafada şüphelerin oluşmasına neden olmaktadır” (Çavuş ve Çelik, 2014: 637) şeklinde konunun önemi ortaya konulmuştur.

Araştırmaya katılan işgörenler, yöneticiye duyulan güven ölçeğinin güven veren alt boyutunda değerlendirilen “yöneticim; deneyimlidir” ifadesi için en olumlu yanıtları vermişlerdir. Yine katılımcıların en olumsuz olarak değerlendirdikleri ifade ise “yöneticim; sıcakkanlıdır” ifadesi olmuştur. İfadeler bazında değerlendirildiğinde yöneticilerin çalışanlarına davranışlarında biraz daha sıcakkanlı davranması hem işletmeler hem de ilgili taraflar için faydalı olacaktır.

Yöneticiye duyulan güven ölçeğinin yetkin alt boyutuna ilişkin katılımcı görüşleri incelendiğinde; işgörenlerin yöneticilerini iyi eğitim almış olarak

değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. İlgili boyutta yer alan “çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir” ifadesini, katılımcılar diğer ifadeye göre daha olumsuz olarak değerlendirmişlerdir.

Afyonkarahisar’da ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticiye duyulan güven ölçeğinin yetki veren ve astını önemseyen alt boyutundaki ifadelerle ilişkin görüşlerinin farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. İşgörenlerin konu hakkında olumlu görüş bildirdikleri söylenebilir. Yani işgörenler, yöneticilerinin kendilerine yetki verme ve işgörenleri önemseme konusunda iyi olduklarını düşünmektedirler.

Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalışma yaşam kalitesi ölçeğine ilişkin verdikleri cevaplar hakkında bir değerlendirme yapılacak olursa işgörenlerin çalıştıkları işletmelerde çalışma yaşam kalitelerinin yüksek olduğunu düşündükleri ifade edilebilir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri için misafirin karşılanmasından ayrılışına kadar yüksek öneme sahip insan kaynağının, çalıştıkları işletmelerdeki çalışma yaşam kalitesini yüksek bulması, bir başka deyişle bu konudaki memnuniyetleri ilgili işletmelerin daha etkin ve başarılı işler çıkarmasına olumlu etkiler yapacaktır. Konuyla ilgili sektörde çalışan bir yöneticinin “moralsız bir garson sizin fişinizi çekebilir!” (Turizm Güncel, 2016) yorumu, turizm işletmelerinde çalışma yaşam kalitesi konusuyla ilgili olan bir konunun önemi hakkında ipucu vermektedir. Konuyla ilgili bir çalışmada, “çalışma yaşam kalitesinin otel çalışanları için önemli bir motivasyon nedeni olduğu söylenebilir. İşletmelerin çalışma yaşam kalitesi unsurlarını işgörenler lehine geliştirerek işgörenlerden daha fazla verim alması mümkün olabilecektir (Tuncer ve Yeşiltaş, 2013: 73)” şeklinde bilgi verilmiştir bu da konunun önemi hakkında ipuçları sunmaktadır. Konuyla ilgili bir araştırmada (Küçükusta, 2007) iş-yaşam gelişimi ile çalışma yaşamı kalitesi arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, kişisel yaşamdaki dengesizlikler ve bunun işle etkileşiminin çalışma yaşamında yılgınlığa ve algılanan stresin yükselmesine neden olacağı aktarılmıştır. Söz konusu araştırmada da önemi ortaya konulan, çalışma yaşam kalitesi kavramı hakkında çalışanların görüşleri önemlidir. Çalışma yaşam kalitesinin çalışanların prosedür adaleti, iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkilerini belirlemek amacıyla bir model geliştirilen çalışmada (Turunç vd., 2010: 128) tüm hipotezlerin kabul edilmesiyle modelin uygun olduğu

aktarılmış ilgili çalışmada ortaya konulan model bu çalışmada ortaya konulan çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma konularının ilişkisi ve etkisini destekler niteliktedir.

İşgörenlerin çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin alt ölçekleri hakkında genel bir değerlendirme yapılacak olursa; işgörenler, ailevi ve ekonomik ihtiyaçlar alt ölçeğine en düşük cevapları vermişlerdir. Bu konuda yapılabilecek işlerin olduğu gibi, çalışanların verdikleri cevaplar, işgörenlerin bu konuya ilişkin durumdan çok da fazla şikâyetçi olmadığını göstermektedir. Çünkü en olumsuz olarak değerlendirse bile ölçek değerlendirmesine göre “orta düzeyde katılıyorum” seçeneğinin üstünde hatta “çok katılıyorum” seçeneğine yakın cevap verdikleri, işgörenlerin görüşleri doğrultusunda elde edilen bulgulardan anlaşılmaktadır. İşgörenlerin çalışma yaşam kalitesinin sağlık ve güvenlik ihtiyacı alt ölçeğine ilişkin görüşleri, bu konuyu en olumlu olarak değerlendirdiklerini göstermektedir. İşgörenlerin en başından insanların temel ihtiyaçlarından olan sağlık ve güvenlik ihtiyacının yüksek düzeyde karşılanması olumlu bir gelişmedir. Çalışma yaşamı, çoğu bireyin yaşamında merkezi bir yere sahip yaşam alanıdır. Birey, yaşamının önemli bir kısmını, çalışma yaşamı içinde “çalışan” rolü ile geçirir. Bu bağlamda, yaşamın vazgeçilmez alanını kapsayan çalışma, bireyin genel yaşamına önemli düzeyde etki etmektedir. Hatta bu etkiyi bireyin genel yaşam doyumunda da görmek mümkündür (Keser, 2005: 898). Afyonkarahisar’daki işletmelerin çalıştırdıkları işgörenlerin çalışma yaşam kalitelerindeki olumlu etkileri işgörenlerin genel yaşamlarına da etki edeceği düşünüldüğünde konunun sevindirici sonuçları işgörenlerin ailelerini de etkileyecektir. Tuncer (2012) araştırmasında şehir otellerinde çalışanların çalışma yaşam kalitesi koşullarının kıyı kesiminde çalışanlara göre daha olumlu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada ise termal otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalışma yaşam kalitesi araştırılmıştır ve işgörenlerin verdikleri cevaplar, çalışma yaşam kalitesinin yüksek olduğuna işaret eder. Özel sektördeki kadın işgörenler üzerine yapılan bir çalışmada, kadınların araştırmanın yapıldığı zamanki çalışma yaşam kalitesi koşullarını 5 yıl öncesine göre daha olumlu değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Özmete, 2002). Konuyla ilgili bir çalışmada alternatif bir sistem önerilmiştir. Önerilen sistemin bir özelliğinin de teknolojinin, verimlilik ve kalite, özellikle de çalışma yaşam kalitesinin üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir (Demirci, 2001).

Çalışma yaşam kalitesinin sağlık ve güvenlik ihtiyacı alt boyutunda yer alan “sağlıklı ve zinde kalmak için elimden geleni yaparım” ifadesi katılımcıların en yüksek

olarak değerlendirdikleri ifade olmuştur. İşgörenlerin en düşük düzeyde katılımla görüşlerini bildirdikleri ifade ise “kendimi işyerimde fiziksel olarak güvende hissedirim” ifadesi olmuştur. Bu konuyla ilgili düşük olarak değerlendirilmese de işgörenlerin işyerlerinde kendilerini daha güvende hissetmeleri sağlanabilir.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin ailevi ve ekonomik ihtiyaçlar alt boyutunda yer alan “işim ailem için iyi olanaklar sunar” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların ilgili ifadeye ilişkin görüşleri aynı boyuttaki diğer ifadelere göre daha olumlu olduğunu göstermektedir. Bu konuyla ilgili “bu işyerindeki işimin yaşam boyunca garanti altında olduğunu düşünüyorum” ifadesi için katılımcıların, aynı boyutta yer alan diğer ifadelere göre olumsuz görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır. Yalnız ailevi ve ekonomik ihtiyaçlar boyutundaki katılımcı görüşlerinin “çok katılıyorum” seçeneğinin altında “orta düzeyde katılıyorum” seçeneğine çok yakın olmasa da yaklaşmış olması işletmelerde bu konu hakkında yapılabilecek birtakım işlerin olduğunu göstermektedir.

Çalışma yaşam kalitesinin sosyal ihtiyaçlar boyutunda yer alan “işyerimde iyi arkadaşlarım var” ifadesine katılımcıların diğer ifadeye göre nispeten olumlu görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır. Çalışanlar işyerinde iyi arkadaşlarının olduğunu düşünmektedir denilebilir. “İşim dışında yaşamdaki diğer şeylere ayıracak yeterli zamanı bulabiliyorum” ifadesine katılımcılar diğer ifadeye göre nispeten olumsuz cevap vermişlerdir. Çalışanların işlerini yaparken iş dışında yaşama dair diğer şeylere ayıracak zamanı yeterli düzeyde bulamıyorlar şeklinde yorum getirebilir. Hizmet sektöründe çalışan insan kaynağının işlerini daha etkin bir şekilde yerine getirmeleri için arada sırada dinlenmelerinde fayda vardır.

Afyonkarahisar ili ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin görüşleri, ilgili işletmelerdeki çalışma yaşam kalitesine ilişkin saygı ihtiyacı alt boyutunda yer alan çalışma arkadaşları tarafından profesyonel görülmeyle ilgili ifade hakkında diğer ifadeye göre daha olumlu olarak düşündüklerini göstermektedir. İşgörenlerin takdir edilmeleriyle ilgili ifadeye verdikleri cevaplar ise, aynı boyutta yer alan diğer ifadeye göre daha olumsuz olmuştur. Çalışan işgörenlerin iş yapıları esnasında takdir edilmeleri de önemli bir konu olduğundan ilgili taraflara yapılacak birtakım işlerin düştüğü anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin çalışma yaşam kalitesinin kendini gerçekleştirme ihtiyacı konusundaki görüşlerine ilişkin bulgular, işgörenlerin çalıştıkları ortamda ilgili alt boyuta ilişkin olumlu düşündüğü hakkında ipuçları vermektedir. İşgörenlerin, ilgili alt boyutta yer alan “kendi iş kolumda bir uzman olarak potansiyelimi gerçekleştirmekte olduğumu düşünüyorum” ifadesi için “işimin bütün potansiyelimi gerçekleştirmeme olanak sağladığını düşünürüm” ifadesine göre daha olumlu görüş bildirdikleri anlaşılmıştır. İlgili ifadeler için katılımcı görüşlerinin araştırmanın ölçek değerlendirmesine göre “çok katılıyorum” değerinin biraz altında olduğu anlaşılmaktadır.

Afyonkarahisar’da ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin alt boyutunda yer alan bilgi ihtiyacı konusundaki görüşleri bu konuya ilişkin olumlu düşündüklerini göstermektedir. Katılımcıların “sürekli olarak işimi daha iyi yapmama yardımcı olacak yeni şeyler öğrendiğimi düşünüyorum” ifadesine verdiği cevaplar “işim mesleki becerilerimi güçlendirmeme olanak sağlar” ifadesine verdikleri cevaplara göre daha olumludur.

Çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin estetik ihtiyaçlar boyutundaki ifadeler hakkında katılımcı görüşlerinin olumlu olduğu söylenebilir. Katılımcılar, “işimin yaratıcılık içeren birçok yönü var” ifadesi için diğer ifadeye göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların, “işim, iş dışında da yaratıcılığımı geliştirmeme yardımcı olur” ifadesine verdikleri cevaplar aynı boyuttaki diğer ifadeye göre daha olumsuz olarak gerçekleşmiştir.

Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin verdikleri cevaplar hakkında bir değerlendirme yapılacak olursa; işgörenlerin çalıştıkları işletmelerde işten ayrılma niyetlerinin az olduğu ifade edilebilir. Emek yoğun yapısı sebebiyle hizmetin sunumunda aksamaya yol açılmaması çalışan işgörenlerin işletmede çalışmaya devam etmeleriyle yakından ilgilidir. Araştırmaya katılan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin düşük olması Afyonkarahisar ve Sandıklı’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri için olumlu bir gelişmedir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin işten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan ifadelere verdikleri cevaplar sonucunda ortaya konulan bulgular işgörenlerin işten ayrılma

niyetlerinin az olduğu hakkında ipuçları verecek niteliktedir. İşgörenlerin “eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım” ifadesine verdikleri cevaplar ilgili ölçekte yer alan diğer ifadelere göre daha yüksek ortalamaya sahip olması sebebiyle, çalışanlar tarafından işletmeler için en olumsuz değerlendirilen ifade olmuştur denilebilir. Bu ifadeyi “son bir yıl içerisinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım” ifadesi takip etmektedir. İşgörenlerin “aktif olarak yeni bir iş arıyorum” ifadesine verdikleri cevaplar, ilgili ifadenin diğer ifadelere göre daha olumlu olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Yani işgörenlerin işten ayrılma niyetiyle ilgili bu konudaki istekleri diğer ifadelere göre düşüktür. İşgörenlerin aktif olarak yeni bir iş arama eğilimlerinin daha düşük olsa bile, imkânları olması halinde işlerinden ayrılmak isteyen işgörenler sorun olabilir. İşgörenlerin, ilgili ölçekte yer alan işten ayrılma niyetinin varlığının ortaya konulduğu ifadelerin her birinde %10’un üzerinde sonuçlanan “tamamen katılıyorum” seçeneğindeki görüşleri, bu konunun üzerinde durulması gerektiği hakkında ipuçları sunmaktadır. İşgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin az olduğu sonucu çıksa da bu konuyu tamamen isteyen %10’un üzerinde olan katılımcıların, bu görüşlerinin nedenleri araştırılmalıdır. Çünkü hizmet sunan otel işletmeleri açısından işgören devir hızı işlerin yürütülmesinin insana bağlı olması ve hizmetin devamlılığı sebebiyle önem arz etmektedir. Bu kapsamda konuyla ilgili Erdem ve Tokmak (2015:177-178) çalışmalarında yüksek işgören devir hızının istenmeme sebeplerini sıralamışlardır; -Boşalan pozisyonların yerini doldurmak maliyetli ve zaman gerektiren bir süreçtir. -İşten ayrılmaların yüksek düzeyde oluşu, diğer örgüt çalışanlarının motivasyon kaybına neden olabilir. -İşgücü devir hızının yüksek olduğu kurumlarda örgütsel bağlılık ve sadakat oluşturmak oldukça zordur. vb. (Erdem ve Tokmak, 2015: 177-178) İlgili çalışmada konunun önemi vurgulanmıştır. Hizmet sunan otel işletmeleri düşünüldüğünde bu durumun daha fazla önemli olduğu ifade edilebilir.

İşten ayrılma niyeti konusuna ilişkin akademisyenler üzerine yapılan bir araştırmada Türkiye’de yer alan üniversitelerde görevli olan akademik personelin üniversitenin vaatlerini yerine getirmemesi durumunda işten ayrılma niyetlerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Büyükyılmaz, 2013). Bu çalışmadaki sonuçlarla ilgili de bir değerlendirme yapılacak olursa otel işletmelerinin işgörenlerine iyi bir çalışma ortamı sunmayı vaat ettikleri düşünüldüğünde bunun yerine getirilmemesi personelin işten ayrılma niyetini arttıracak bir durumdur. Güven ile işten ayrılma niyetinin birbirleriyle olan etkisi ve/veya ilişkisine yönelik (Yanık, 2014; İşçi, 2010b) çalışmalar yapılmıştır.



Yanık (2014) çalışmasında, örgütsel güvenin ve örgütsel adaletin ahlaki liderlik ile çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere tamamen aracılık ettiği sonucuna ulaşmıştır. Kaya (2012) konaklama işletmeleri üzerinde yaptığı çalışmasında kariyer tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Gülerterkin (2013) turizm işletmesi işgörenlerinin duygu iklimi ve liderlik tarzının, işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Konuyla ilgili bir çalışmada, “işten ayrılmalar ister gönüllü nedenlerle ister gönüllü olmayan nedenlerle olsun, işletmenin işgücü devir hızını doğrudan etkilemektedir. İşgücü devrinin yüksek olması, maliyetleri artıracığından işletmenin karlılığını ve verimini de düşürecektir. Bunun yanında işgören açısından da tatminsizliğe ve düşük performansa neden olacaktır (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 95)” şeklinde bilgi verilmiştir. İlgili araştırmada da önemi açıkça ortaya konulan işten ayrılma niyeti kavramı işletmelerin üzerinde durması gereken bir konudur. Tuna (2007) çalışmasında personel devir oranının, oryantasyon eğitimi verilen işletmelerde, verilmeyenlere; yazılı iş tanımı bulunan işletmelerde, bulunmayanlara oranla düşük çıktığını belirtmiştir. İlgili araştırmadaki sonuçlara göre oryantasyon eğitimi ve yazılı iş tanımı gibi koşulların işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinde bir azalmaya neden olacağı ifade edilebilir. Başoda (2012) çalışmasında hizmet verme yatkınlığının iş tatmini ile olumlu ve önemli derecede ilişkili olduğu, işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin ise istatistikî olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Afyonkarahisar ili ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin görüşlerinin bireysel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. İşgörenlerin görüşlerinin değiştiği bireysel özellikleri ile ilgili sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

- Kadınlar erkeklere göre yöneticilerine daha çok güven duymaktadırlar. Konuyla ilgili İslamoğlu vd. (2007: 75) çalışmalarında kadınların; “çalışanları desteklemenin ve gerginlik yaratmamanın yöneticiye güven için daha gerekli olduğunu düşündükleri sonucunu bulmuşlardır.

- Erkeklerin işten ayrılma niyetleri kadınlara göre fazladır.

- Evli olan işgörenler bekâr olan işgörelere göre yöneticilerine daha fazla güven duymaktadırlar.

- Katılımcıların görüşleri yöneticiye duyulan güven ve çalışma yaşam kalitesi konularında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ve 18–22 yaş arasındaki katılımcılar her iki ölçeği de en olumsuz değerlendiren yaş grubu olmuştur.

- Katılımcıların görüşleri yöneticiye duyulan güven konusunda çalıştıkları departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ve yiyecek içecek departmanında çalışan işgörenler, yöneticiye duyulan güven ölçeğini en olumsuz değerlendiren grup olmuştur.

- İnsan kaynakları departmanında çalışan işgörenlerin yöneticiye duydukları güvenin en düşük olduğu işgörenler olmasına rağmen işten ayrılma niyetlerinin en az olan grup olduğu gözle çarpılmaktadır.

- Yöneticiye duyulan güven ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine katılımcı görüşlerinin sektörde çalışma durumlarına göre verdikleri cevaplar incelendiğinde 11 yıl veya daha fazla çalışanların daha olumlu cevap verdiği 8-10 yıl arasında çalışanların ise diğerlerine göre daha olumsuz cevap verdikleri anlaşılmaktadır.

- Katılımcıların görüşlerinin yaş gruplarına göre yöneticiye duyulan güven ve işten ayrılma niyeti ile ilgili ifadelerde anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. 600 TL/veya daha az gelire sahip katılımcılar yöneticilerine diğer yaş gruplarına göre daha az güven duyarken, 1401 TL-1800 TL arası gelire sahip olan katılımcıların işten ayrılma niyetleri diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir.

Yapılan çalışmada çalışanların yöneticilerine duydukları güven ve çalışma yaşam kaliteleri arasında pozitif yönlü kuvvetli korelasyon bulunmuştur. Bu sonuç işgörenlerin yöneticilerine duydukları güvenin artmasının işgörenlerin çalışma yaşam kalitelerinin artmasıyla kuvvetli bir ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Yine yapılan analizlerde çalışanların yöneticilerine duydukları güven ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ve işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü korelasyon bulunmuştur. Bu da işgörenlerin, yöneticilerine duydukları güvenin artmasının işten ayrılma niyetlerinin azalmasıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Yapılan analizlerde, çalışma yaşam kalitesi ile işten ayrılma niyeti ile de negatif yönlü korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Bu da işgörenlerin çalışma yaşam kalitelerinin artmasının işten ayrılma niyetlerinin azalmasıyla ilişkili olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Otel işletmelerinde yapılan araştırmanın regresyon analizi sonuçlarına göre, otel

işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ile çalışma yaşam kalitelerinin artması işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin azalmasına neden olmaktadır. Bu sonuçlar, araştırmanın “*otel işletmeleri işgörenlerinin yöneticilerine duydukları güven arttıkça işten ayrılma niyetleri anlamlı bir şekilde azalmaktadır*” ve “*otel işletmeleri işgörenlerinin çalışma yaşam kaliteleri arttıkça işten ayrılma niyetleri anlamlı bir şekilde azalmaktadır*” hipotezlerinin desteklendiğini ortaya koymaktadır. Konuyla ilgili bir çalışmada çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğundan bahsedilmiştir (Sirgy vd., 2001: 242). İlgili çalışmada da bu çalışmada ortaya çıkan sonucun desteklediği anlaşılmaktadır. Başka bir çalışmada ise, Unur vd. (2012: 75) yöneticiye güven bakımından yöneticinin saygınlığı ve yetkinliği ile liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatminlerini anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. İlgili çalışmada da yöneticilerine güven duyan çalışanların işyerlerinde tatmin olmalarını etkilemesi bu çalışmadaki çalışma yaşam kalitesine benzer bir konu olduğu için yine bu çalışmadaki çıkan sonucu destekler niteliktedir. Demirdağ (2015: 132) çalışmasında “*çalışanların yöneticiye olan güven algısı ve çalışma arkadaşlarına olan güven algısı arttıkça, iş tatmin düzeylerinin de yüksek düzeyde artacağı*” sonucunu bulmuştur. Yine ilgili çalışmadaki iş tatmini konusunun çalışma yaşam kalitesiyle ilgili olduğu düşünüldüğünde bu çalışmada çıkan yöneticiye duyulan güven ve çalışma yaşam kalitesi arasındaki ilişkiyi ve etkiyi doğrular nitelikte benzer sonuçların çıktığı ifade edilebilir.

İşletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumluluklarının örgütsel güven üzerinde etkili olduğu sonucu bulunan (Çimen, 2007) çalışma bu çalışmadaki yöneticiye güven ve çalışma yaşam kalitesi ilişkisini ve etkisini destekler niteliktedir. Tuncer (2012: 118) araştırmasında işgörenlerin çalışma yaşam kalitelerinin isten ayrılma ve kalma niyetlerini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Araştırmacının bulduğu sonuç bu çalışmadaki çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti ilişkisi ve etkisini desteklemektedir. Konuyla ilgili bir çalışmada (Yanık, 2014), örgütsel güvenin ve örgütsel adaletin ahlaki liderlik ile çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere tamamen aracılık ettiği sonucu bulunmuştur. İlgili çalışmada çıkan sonuç da bu çalışmadaki bulguları destekler niteliktedir. Karamil Köy (2011)’ün ulaştığı yöneticiye güven ile iş tatmini arasında, yöneticiye güven ile lider-üye etkileşimi arasında ve lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucu bu çalışmadaki yöneticiye duyulan güven kavramı ve çalışma yaşam kalitesi

ilişkisiyle karşılaştırılabilir. Çalışma yaşam kalitesinin iş tatminini için gerekli koşulları sağlayacağından ilgili çalışmadaki bulgular bu çalışmadaki bulguları desteklemektedir. Taşdemir Afşar (2011) araştırmasında çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılığın üç alt boyutunda (duygusal, devam ve normatif) en yüksek etkiyi gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. İlgili araştırmada çıkan sonuç da örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini düşüreceği varsayımıyla bu çalışmada ortaya konulan sonuçla benzerlik göstermektedir. Avcı Öztürk (2010) çalışmasında hemşirelerin iş yaşam kalitelerinin iş doyum düzeylerini istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır. İlgili çalışmada da çalışan bireylerin iş doyumlarını çalışma yaşam kalitesinin etkilediği düşünülürse iş doyumunun aslında bireyin işten ayrılma niyetini de azaltacak bir konu olarak düşünülürse iki çalışma arasında ortak yanların bulunabileceği açıktır. Konuyla ilgili bir çalışmada “yöneticilerin çalışanların kararlara katılımlarını sağlamanın iş tatmini artırabileceği, personel devir hızını azaltabileceği ve örgüte bağlılığı da artırabileceğine” değinilmiştir (Ünlü, 2015: 35). İlgili araştırmada işgörenlerin kararlara katılımının sağlanmasının çalışma yaşam kalitesi kavramıyla personel devir hızının da işten ayrılma niyeti kavramlarıyla ilgili olduğu düşünülürse bu çalışmada çıkan benzer sonuçların desteklendiği sonucuna ulaşılabacaktır.

Sonuç olarak Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven yüksek sayılabilecek bir düzeydedir. Bunun yanında, yapılan araştırmada işgörenlerin çalışma yaşam kalitelerinin de yüksek olduğu anlaşılmıştır. İşgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin ise az olduğu araştırmadan çıkan sonuçlar arasındadır. Bu kapsamda yapılan analizler sonucunda yöneticiye duyulan güven ile çalışma yaşam kalitesi arasındaki pozitif ilişki, yöneticiye duyulan güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişki, çalışma yaşam kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişki ortaya konulmuştur. Ayrıca yapılan analizler sonucunda işgörenlerin yöneticiye duydukları güven ile çalışma yaşam kalitesi algılarının işten ayrılma niyetlerine negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın izleyen kısmında elde edilen bulgular ve sonuçlar doğrultusunda literatüre, sektöre, yöneticilere, işgörelere, Afyonkarahisar'daki ilgili taraflara ve gelecekte yapılabilecek araştırmalara ilişkin önerileri aşağıdaki şekilde belirtmek mümkündür:

Çalışmada elde edilen bulgular ve çıkan sonuçla ilgili olarak literatüre, işletmelere ve ilgili taraflara ve bundan sonra araştırma yapacaklara birtakım öneriler getirilebilir. İlgili öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Literatürde geniş yer bulan yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti konularıyla ilgili yapılan çalışmaların indekslenerek toparlanması yerinde olacaktır. Turizm sektöründeki paydaşların araştırmanın konusunu oluşturan yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti konuları hakkında çalışmalar yapmaları mevcut durumun ortaya konulup daha faydalı işler çıkarılması bakımından hem işgörenlere hem de ilgili taraflara olumlu katkılar sağlayacaktır.

- Yapılan araştırmada yöneticiye duyulan güvenin yüksek oluşu yapılacak işlerin bittiği anlamına gelmemelidir. Daha önce de ifade edildiği gibi işgörenlerin gerçekten güven duydukları için mi ya da yöneticilerinden çekindikdikleri için mi görüşlerini bu şekilde belirttikleri önemli bir konudur. İşletmelerde bu konu da göz önünde bulundurularak gerekirse işgörenlerle birebir görüşülerek çalışmalar yapılmalıdır. Örneğin personel toplantıları düzenlenerek işgörenlerin bu konudaki görüşleri alınabilir. Aynı ayrı işgörenlerle insan kaynakları yetkililerinin görüşmesi de faydalı olabilecektir.

- İşgörenlerin yöneticilerine duydukları güven insan kaynağının hayati öneme sahip olduğu otel işletmelerinin başarısını da doğrudan etkileyeceği için dikkat edilmesi gereken bir konudur. Çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti konuları da üzerinde özel ilgi gerektiren konulardır. Tüm birim yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileri bu konularla ve diğer örgütsel davranış konularıyla ilgili olarak toplantılar yaparak örgütsel ortamın iyileştirilmesi için yapılacakları tartışıp hayata geçirmelidirler.

- Yöneticilerin işgörenlerden ana beklentilerinin kazanç odaklı olması yerine, misafirlerin memnuniyetine odaklı olması; etik kurallara uyum çerçevesinde olacağından çalışanların, yöneticilerine duydukları güvenin artmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda bu yönetim anlayışı, yöneticilerin çalışanlarına yaklaşımlarının bir sonucu olarak; işgörenlere emeklerinin karşılığını aldıklarını hissettireceğinden verimlilik düzeyinde de artışı beraberinde getirecektir. Yöneticilerin bu konuda üzerine düşen işleri yapması önerilir.

- Hizmetin üretimi ve tüketimi eş zamanlı olduğu için otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları ortamdaki durumları doğrudan iş yapış biçimlerini etkilediği

için çalışma yaşam kalitesi üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu konuda yöneticiler, işgörenlerin çalışma yaşam kalitelerinin artırılması için ara ara toplantılar yaparak, personelle görüşerek beklentileri ve işletme olanakları çerçevesinde çalışmalarını hayata geçirmelidirler.

- Otel işletmelerinde hizmetin sunumunun devamlılığı esas olduğu için işgörenlerin işlerinden ayrılmaları yapılan işlerin aksamasına sebep olacağı için bu niyette olan personelin durumları araştırılmalı ve yapılabilecekler (sorunların tespiti ve çözüm bulmak) ilgili taraflarca (yöneticiler ve insan kaynakları çalışanları) yapılmalıdır.

- Yapılan çalışmadaki sonuçlara göre yöneticilerin işgörelere şu an olduğundan daha fazla bilgi (örgütsel faaliyetlerle ilgili) vermesi yerinde olacaktır. Çünkü işgörelerin “yöneticim: bilgi saklamaz” ifadesine verdikleri cevaplar diğer ifadelere göre daha olumsuz gerçekleşmiştir. Yine araştırmadan çıkan sonuçlar işgörelerin çalışma yaşam kalitesiyle ilgili ailevi ve sosyal ihtiyaçlar konusunda yöneticilerin yapabilecekleri işler olduğunu ortaya koymaktadır. Bu konuda çalışmalar yapılması önerilebilir. Bu kapsamda personelin ailelerinin de katılacağı aktiviteler yapıp durum gözlemlenebilir daha sonra yapılacak çalışmalar belirlenip hayata geçirilebilir.

- Araştırmada işgörelerin işten ayrılma niyetlerinin az da olsa var olduğu (%10-%20) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sebepleri araştırılmalı bu durumdaki niyetlerin en aza indirilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.

- Araştırmada işten ayrılma niyetiyle ilgili ifadeleri “kesinlikle katılıyorum” şeklinde değerlendiren personelin %10’un üzerinde olmasının nedenleri araştırılmalıdır. Gerekirse bu durumdaki personeller tespit edilip gereken (işten ayrılma niyetini azaltmak ya da yeni işgörel temini) yapılmalıdır. Bu işlem işgörelerin işten ayrılma niyetlerini azaltmak için yapılacak çalışmaların uygulamaya konulması şeklinde de olabilir işten ayrılma niyetinde olan personelin yerine işgörel arama çalışmalarına başlamak şeklinde de olabilir.

- Bu araştırmada çıkan sonuçlar otel işletmeleri yöneticileri ve insan kaynakları yetkililerini ilgilendiren birtakım sonuçlar sunduğu için taraflarca dikkate alınmalıdır.

- Araştırmanın yapıldığı yerin Afyonkarahisar ili ve Sandıklı ilçesinin termal turizm ile ön plana çıkması sebebiyle termal turizm işletmelerinde işgörelerin sahip olması gereken bazı nitelikler düşünüldüğünde, konunun önemi daha da artmaktadır. İlgili işgörelerin işten ayrılmalarının diğer işletmelere göre daha fazla olumsuz

sonuçlar ortaya çıkaracağından (örneğin spa bölümünde görevli olan masörlerin yerine yeni bir işgören bulmak kolay olmayacaktır) ilgili tarafların bu konuların üzerinde daha fazla durması yerinde olacaktır.

- Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesindeki otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin görüşlerine görüşme tekniği ile başvurulup kavramlar hakkında daha açıklayıcı bilgi sahibi olunması amaçlanabilir. Bu çalışmada işgörelere yöneltilen anket ifadelerine verdikleri cevaplar doğrultusunda görüşme formu oluşturularak sorunlu konuların sebepleri çok yönlü olarak araştırılabilir.

- Bundan sonra araştırma yapacak bilim insanları bu konuların diğer tarafı olan yöneticilerin görüşlerine de başvurabilirler. Yapılacak araştırmalarla bu araştırmada ortaya çıkan sonuçlar karşılaştırılmalıdır.

- Bundan sonra yapılacak araştırmalarda bu araştırmanın konusunu oluşturan yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyetinin yanında otel işletmeleri özelinde örgütsel bağlılık, iş tatmini, motivasyon vb. yönetsel kavramların bu kavramlarla ilişkisi-etkisi ortaya konulabilir.

- Bilim insanları tarafından daha sonra yapılacak çalışmalarda, yöneticiye duyulan güven, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti kavramları ile diğer örgütsel davranış konularının (iş doyumu, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, örgütsel bağlılık vb.) aracılık etkisi ve ilişkisi hakkında araştırma yapılabilir ve çıkan sonuçlar bu çalışmadaki sonuçlarla karşılaştırılabilir.

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



## KAYNAKÇA

- Aba, G. (2009). *İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Adıgüzel, O., Erdoğan, A., Batur, H. Z., Oğlakkaya, D. ve Yalçın, B. (2014). Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Çekicilik. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 7-8 Kasım 2014, Kayseri, Türkiye ss. 623-632.
- Akçadağ, S. ve Özdemir, E. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2), 167-193.
- Akın Kösterelioğlu, M. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Yaşam Kalitesi İle İşe Yabancılaşması Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (4), 1-25.
- Akoğlan Kozak, M. (2012). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar* (4. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, (467), 31-51.
- Alan, H. (2012). *Hemşirelerde İş Yaşam Kalitesi Ölçeği Geliştirme: Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alkış, H. ve Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 212-236.
- Altunışık, R. Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, (7. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Arabacı, T. (2012). *The Role Of Organizational Trust On Work Engagement With The Moderating Effect Of Work Pressure*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. & Chen, Z. X. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes- Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Aslım, G. (2013). *Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığında Görev Yapan Veteriner Hekimlerin Çalışma Yaşamı Kalitesinin Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9.
- Aşkun, D. (2007). *The Effects Of Quality Of Work Life in Call Centers On The Perceptions and Turnover Intentions Of Employees*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 33-44.
- Ayaz, S. (2014). *Hemşirelerin İş Yaşamı Kalitesini Etkileyen Etmenler: Balıkesir Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayazlar, G. ve Güzel, B. (2013). Örgütsel Adaletin Otel Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İşyerinde Sapma Davranışına Etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10 (3), 6-23.

- Aydemir, Y. (2008). *OHSAS/TS 18001 Uygulamalarının Çalışma Yaşamı Kalitesine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aydın, İ. (2009). *Sağlık Yönetimi Alanında Lisans Eğitimi Almış Sağlık Çalışanlarının Çalışma Yaşam Kalitesinin Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bannister, F. & Connolly, R. (2011). Trust and Transformational Government: A Proposed Framework For Research. *Government Information Quarterly*, 28, 137-147.
- Başkaya Özbıngöl, Z. N. (2013). *Impact Of Emotional Labor On Organizational Outcomes: A Comparative Study In Public and Private Universities*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Başoda, A. (2012). *Kişilik Özelliği Olarak Hizmet verme Yatkinliğinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Bayır Toplu, D. (1999). Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Türkiye'deki Kamu Kurum Arşivleri Örneği. *Türk Kütüphaneciliği*, 13 (3), 223-251.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Baytok, A. ve Ergen, F. D. (2013). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (4), 105-132.
- Beccerra, M. & Gupta, A. K. (1999). Trust Within The Organization: Integrating The Trust Literature With Agency Theory and Transaction Costs Economics. *Public Administration Quarterly*, 23 (2), 177-203.
- Bektaş, F. (2013). *Okul Yöneticilerinin Davranışları, İş Yaşamı Kalitesi ve Öğretmen Performansının Öğrenci Açısından Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Bektaş, H. (2015). *İkili Değişkenler İçin Faktör Analizi: Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bentham, J. (2008). Ahlak ve Yasama İlkelerine Giriş. (A. Doğan, Çev.), *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 57 (4), 381-390.
- Bircan, N. (2014). *Stresin Hemşirelerde Çalışma Yaşam Kalitesine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Bolat, O. İ. (2011). Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (2), 63-80.
- Bozaykut, T. (2009). *The Effect Of Perceived Power Of Supervisor On Trust In Supervisor: An Application In Not - For - Profit Health Care Institutions*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Börü, D. İslamoğlu, G. ve Birsnel, M. (2007). Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması. *Öneri Dergisi*, 7 (27), 49-59.
- Brenkert, G. G. (1998a). Trust, Business and Business Ethics- An Introduction. *Business Ethics Quarterly*, 8 (2), 195-203.
- Brenkert, G. G. (1998b). Trust, Morality and International Business. *Business Ethics Quarterly*, 8 (2), 293-317.
- Brown, S., Gray, D., Hardy, J. M. & Taylor, K. (2015). Employee Trust and Workplace Performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116, 361-378.

- Bulut, M. Ş. (2012). *Lider Üye Etkileşiminin Yöneticiye Güven ve İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Büyükbeşe, T. (2012). *Güçlendirici Liderliğin Çalışan Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Model Önerisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Büyükyılmaz, O. (2013). *Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Caldwell, C. & Clapham, S. E. (2003). Organizational Trustworthiness- An International Perspective. *Journal of Business Ethics*, 47 (4), 349-364.
- Caldwell, C., Hayes, L. A., Karri, R. & Bernal, P. (2008). Ethical Stewardship - Implications for Leadership and Trust. *Journal of Business Ethics*, 78 (1), 153-164.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. & Klesh, J. (1979). "Michigan Organizational Assessment Questionnaire", University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Canipe, J. S. (2006). *Relationships Among Trust, Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, and Turnover Intentions*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Alliant International University, California.
- Chai, J. C. Y., Malhotra, N. K. & Alpert, F. (2015). A Two-Dimensional Model Of Trust-Value-Loyalty In Service Relationships. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 26, 23-31.
- Chand, S. (2016). *Quality of Work Life: It's Meaning and Definition Employee Management*. 18 Ağustos 2016, <http://www.yourarticlelibrary.com/employee-management/quality-of-work-life-its-meaning-and-definition-employee-management/26112/>
- Cook, J. & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, (53), 39-52.
- Cuevas, J. M., Julkunen, S. & Gabrielsson, M. (2015). Power Symmetry and The Development Of Trust In Interdependent Relationships: The Mediating Role Of Goal Congruence. *Industrial Marketing Management*, 48, 149-159.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (1997). *Organizational Development and Change* (6th ed.). South-Western: College Publish.
- Currall, S. C. & Epstein, M. J. (2003). The Fragility of Organizational Trust: Lessons From the Rise and Fall of Enron. *Organizational Dynamics*, 32 (2), 193-206.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 52-66.
- Çakar, N. D. ve Yıldız, S. (2009). Örgüt Kültürü ve Algılanan Örgütsel Destek İşten Ayrılma Eğilimini Nasıl Azaltabilir? *İktisat İşletme ve Finans*, 24 (282), 82-110.
- Çalışkan, O. ve Ünüsan, Ç. (2011). Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetine Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22 (2), 154-166.
- Çalkın, Ö. (2014). *Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatminiyle Demografik ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Çavuş, F. ve Çelik, M. (2014). Kontrol Odağı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Özel Özbilinç Süreçlerinin Rolü. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 7-8 Kasım 2014, Kayseri, Türkiye, ss. 633-638.

- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2), 153-168.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13 (1), 11-20.
- Çimen, M. (2007). *İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Darley, J. (1998). Trust in Organizations- Frontiers of Theory and Research. *Business Ethics Quarterly*, 8 (2), 319-335.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer R. C. & Tan, H. H. (2000). The Trusted General Manager and Business Unit Performance- Empirical Evidence of a Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563-576.
- Demir, K. (2015). The Effect of Organizational Trust on the Culture of Teacher Leadership in Primary Schools. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15 (3), 621-634.
- Demir, M. (2009). *Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zeka, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Demir, M. (2011). İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11 (3), 453-464.
- Demir, M. ve Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma İle İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1), 64-74.
- Demir, T. (2016). *Meslek Lisesi Öğretmenlerinin İş Yaşam Kalitesine İlişkin Algıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*, 10 (2), 139-150.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003: 145-146). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 139-150.
- Demirci, A. (2001). *Çalışma Yaşamı Kalitesinin Verimlilik Artırma Yönelimli Uygulanması ve Eczacıbaşı Vitra Bozüyük Tesisleri'nde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Demirdağ, Ş. A. (2015). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dikmetaş, E. (2004). *Elektronik Bilgi Sistemi ve Çalışma Yaşam Kalitesi: Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri İbn-i Sina Hastanesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dikmetaş, E. (2006). Hastane Personelinin Çalışma / İş Yaşam Kalitesine Yönelik Bir Araştırma. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2), 169-182.
- Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı Empowerment* (2. Baskı). İstanbul: Kare Yayınları.



- Emir, O. , Pelit, E. ve Günay, F. (2010). Üniversite Mezunu Çalışanların Bakış Açısıyla Otel İşletmelerinin Sorunları: Antalya'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12, (4), 7-31.
- Engin, G., Oğuzhan, A. ve Ünsar, A. S. (2015). Duygusal Tacizin İşten Ayrılma ve Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Konu İle İlgili Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi*, (2015/4), 65-76.
- Erat, Ş. (2010). *Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesinin Motivasyona Etkisi: Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Erbil, S. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7, (11), 35-54.
- Erdem, B. ve Kaya, İ. (2013). Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörlerin İşgörenler Tarafından Algılanması: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 35, 135-150.
- Erdem, B. ve Tokmak, C. (2015). "Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlaması". İçinde; *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi* (Ed: E. Pelit), ss. 131-198. Ankara: Grafiker Yayınları.
- Erdem, F. (2003). "Örgütsel Yaşamda Güven". İçinde; *Sosyal Bilimlerde* (Ed: F. Güven Erdem), ss. 153-182. Ankara: Vadi Yayınları.
- Erdem, F. ve Atsan, N. (2015). Trust Based Relationships between Family Members and Long-Term Employees of Family-Owned SMEs. *International Business Research*, 8 (4), 223-232.
- Erdem, F. ve Özen, J. (2003). "Niklas Luhmann'ın Tanıdıklık, Emin Olma ve Güven Ayrımı". İçinde; *Sosyal Bilimlerde Güven* (Ed: F. Erdem, ss. 53-60. Ankara: Vadi Yayınları.
- Erdem, F., Özen, J ve Atsan, N. (2003). The Relationship Between Trust and Team Performance. *Work Study*, 52 (7), 337-340.
- Erdem, M. (2014). İş Yaşamı Kalitesinin İşe Yabancılaşmayı Yordama Düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14 (2), 519-544.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (12. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, H. (2013). *Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Algıladıkları İş Yaşamı Kalitesi ve Örgüte Bağlılık Durumları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ergeneli, A. Sağlam Arı, G. ve Metin, S. (2007). Psychological Empowerment and Its Relationship to Trust in Immediate Managers. *Journal of Business Research*, 60 (1), 41-49.
- Ergun Özler, D. ve Mercan, N. (2009). *Yönetimsel ve Örgütsel Açından Psikolojik Terör*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ertekin, Y. (1993). *Stres ve Yönetim*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 253.
- Ertürk, E. ve Keçecioglu, T. (2012). Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 12 (1), 39-52.
- Eser, G. (2007). *Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Etyemez, S. (2013). *İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Fındıkçı, Y. M. (2015). *Etik Liderliğin Yöneticiye Güvene ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Flores, F. & Solomon R. C. (1998). Creating Trust. *Business Ethics Quarterly*, 8 (2), 205-232.
- Gaertner, S. (1999). Structural Determinants Of Job Satisfaction and Organizational Commitment In Turnover Models. *Human Resource Management Review*, 9 (4) , 479-493.
- Ganesan, S. & Weitz, B. A. (1996). The Impact of Staffing Policies on Retail Buyer Job Attitudes and Behaviors. *Journal of Retailing*, 72 (1), 31-56.
- Gök, S. (2008). İş Etiği İle İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 1-19.
- Gökırmak, M. (2003). "Küresel Kriz ve Politikada Güven". İçinde; *Sosyal Bilimlerde Güven*, (Ed: F. Erdem) ss. 125-152. Ankara: Vadi Yayınları.
- Güçer, E. ve Demirdağ, Ş. A. (2014). Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels. *Business Management Dynamics*, 4 (1), 12-28.
- Güçlü, A. (2014). *Cerrahi Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesi İle İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gülertekin, S. (2013). *Duygu İklimi ve Liderlik Tarzının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Alanya'daki Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Gülmez, H. (2013). Çalışanların Yaşam Kalitesini Etkileyen Faktörler. *Turkish Journal of Family Medicine and Primary Care (TJFMPC)*, 7 (4), 74-82.
- Gümüşsoy, Y. (2014). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinde Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Aksaray İli Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Gündoğdu, Z. (2010). *The Moderating Effect Of Trust On The Relationship Between Authentic Leadership and Job Related Affective Well-Being*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güngör, M. Ö. (2014). Abraham Harold Maslow. Ö. Livvarçin ve D. Kurt, (Ed.), *Yönetim Biliminde 49 İnsan Teori* (3. Baskı), içinde (1-8). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Güvenli, F. G. (2006). *Yeni Teknolojilerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Halis, M., Gökğöz, G. S. ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-205.
- Hanlon, M. D. & Nadler, D. A. (1986). Unionists' Attitudes Toward Joint Union-Management Quality of Work Life Programmes. *Journal of Occupational Behaviour*, 7, 53-59.
- Hannif, Z., Burgess, J. & Connell, J. (2008). Call Centres and the Quality of Work Life: Towards a Research Agenda. *Journal of Industrial Relations*, 50 (2), 271-284.
- Harputluoğlu, D. D. (2015). *İşe Tutkunluk ve İş - Aile - İş Çatışmasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Hart, K. M. (1988). A Requisite for Employee Trust: Leadership. *Psychology: A Journal Of Human Behavior*, 25 (2), 1-7.

- Husted, B. W. (1998). The Ethical Limits of Trust in Business Relations. *Business Ethics Quarterly*, 8 (2), 233-248.
- Huzzard, T. (2003). *The Convergence of the Quality of Working Life and Competitiveness*. Stockholm: National Institute for Working Life. [http://nile.lub.lu.se/arbarch/aio/2003/aio2003\\_09.pdf](http://nile.lub.lu.se/arbarch/aio/2003/aio2003_09.pdf) (Erişim Tarihi: 01.09.2016)
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 67-92.
- İnam, A. (2003). “Herşeyin Başı Güven”. İçinde; *Sosyal Bilimlerde Güven*, (Ed: F. Erdem) ss. 13-26. Ankara: Vadi Yayınları.
- İrge, N. T. (2016). *Yöneticiye Güvenin, Çalışanın Motivasyonuna Katkısında, Lider Üye Etkileşiminin Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İslamoğlu, G., Birsal, M. ve Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- İşçi, E. (2010a). *İşten Ayrılma ve Etkileyen Unsurlar*. <http://emreisci.blogspot.com.tr/2010/10/isten-ayrilma-ve-etkileyen-unsurlar.html> (Erişim Tarihi: 26.09.2016).
- İşçi, E. (2010b). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Jang, J. & George, R. T. (2012). Understanding The Influence Of Polychronicity On Job Satisfaction and Turnover Intention: A Study Of Non-Supervisory Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31, (2), 588-595.
- Kalemci Tüzün, İ. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kalemci Tüzün, İ. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 2.
- Kaplan, V. (2015). *Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin İş Yaşamı Kalitesi İle Örgütsel Değer Algıları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (1), 181-202.
- Karaman, T. (2003). “Grup Psikoterapisi Bağlamında Güvenin Gelişimi”. İçinde; *Sosyal Bilimlerde Güven*, (Ed: F. Erdem) ss. 207-215. Ankara: Vadi Yayınları.
- Karamil Köy, A. (2011). *Yöneticiye Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: İstanbul ve Kocaeli İllerinde Beyaz Yakalılar Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karataş, A. (2013). *Otel İşletmelerinde Kronizmin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Muğla İlinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kaya, B. (2012). *Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin ve Çalışanların Kariyer Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kaya, İ. (2010). Konaklama İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18), 27-35.



- Kaya, N. (2011). *Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Çalışma Yaşamı Kalitesi ve Etkileyen Etmenlerin Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Kaymaz, K. (2003). Çalışma Yaşamında Kalite. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (1), <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=32&cilt=5&sayi=1&yil=2003> (Erişim Tarihi: 16.09.2016).
- Keser, A. (2005). Çalışma Yaşamı ile Yaşam Doyumu İlişkisine Teorik Bakış. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55 (1), 897-913.
- Kılıç, B. (2006). *The Effect Of Trust In Supervisor On Job Attitudes- The Role Of Communication and Power Styles*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılıç, R. ve Keklik, B. (2012). Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14 (2): 147-160.
- Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (3), 23-36.
- Kim, T. Y., Lee, D. R. & Wong, N. Y. S. (2016). Supervisor Humor and Employee Outcomes: The Role of Social Distance and Affective Trust in Supervisor. *J Bus Psychol* 31, 125-139.
- Kirmanoğlu, H. (2016). *Sosyal Sermaye ve Geleceği Şekillendirmek*. [https://est.ua.gov.tr/product\\_show.php?id\\_project=2008-1-TR1-GRU06-01478-1&id\\_product=26](https://est.ua.gov.tr/product_show.php?id_project=2008-1-TR1-GRU06-01478-1&id_product=26). (Erişim Tarihi: 07.02.2016).
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S. S. (2013). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma. *International Review Of Economics and Management*, 1 (1), 49-73.
- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 46-57.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kolodinsky, R. W., Giacalone, R. A. & Jurkiewicz, C. L. (2008). Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal, Organizational, and Interactive Workplace. *Journal of Business Ethics*, 81 (2), 465-480.
- Korczynski, M. (2003). "Güvenin Ekonomi Politikası". İçinde; *Sosyal Bilimlerde Güven*, (Ed: F. Erdem) ss. 61-88. Ankara: Vadi Yayınları.
- Kozak, N., Akoğlan Kozak, M. ve Kozak, M. (2010). *Genel Turizm* (10. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives Enduring Questions. *Annual Reviews Psychology*, 50, 569-598.
- Kuşdil, E., Bayram, N., Aytaç, S. ve Bilgel, N. (2004). Çalışma Yaşamında Bireylerin Yaptıkları İşe İlişkin Duygularının İş Stres Tepkileri Üzerine Etkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (1), <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=184&cilt=6&sayi=1&yil=2004> (Erişim Tarihi: 17.02.2016)
- Küçükusta, D. (2007). *Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Ladegard, G. & Gjerde, S. (2014). Leadership Coaching, Leader Role-Efficacy, and Trust in Subordinates. A Mixed Methods Study Assessing Leadership Coaching As A Leadership Development. *The Leadership Quarterly*, 25, 631-646.

- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In R. M. Kramer ve T. R. Tyler, (Eds.), *Trust In Organizations Frontiers Of Theory and Research* (114-139), California: SAGE Publications.
- Mayer, R. C. , Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- Messier, W. F., Robertson, J. C. & Simon, C. A. (2015). The Effects Of Client Management Concessions and Ingratiation Attempts On Auditors' Trust Annd Proposed Adjusments. *Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting*, 31, 80-90.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G. & Xu, L. (2014). Linking Secure Attachment To Commitment: Trust In Supervisors. *Public Administration*, 92 (3), 727-743.
- Michalos, A. C. (1996). Migration and The Quality Of Life: A Review Essay. *Social Indicators Research*, 39 (2), 121-166.
- Mill, J.S., (1986). *Faydacılık*. (N. Coşkunlar, Çev.), İstanbul: Mili Eğitim Basımevi.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Mirvis, P. H. & Lawler, E. E. (1984). Accounting for the Quality of Work Life. *Journal of Occupational Behaviour*, 5, 197-212.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Chrisis The Centrality of Trust. In R. M. Kramer ve T. R. Tyler, (Eds.), *Trust In Organizations Frontiers Of Theory and Research* (261-287), California: SAGE Publications.
- Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *The Academy of Management Review*, 7 (1), 111-116.
- Moran, M. T. & Toy, W. K. (2000). A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust. *Review of Educational Research*, 70 (4), 547-593.
- Morgan, D. & Zeffane, R. (2010). Employee Involvement, Organizational Change and Trust in Management. *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (1), 55-75.
- Mutlu, P. (2013). *The Effect Of Perceived External Prestige On The Relationship Between Perceived Overqualification and Both Organizational Commitment and Turnover Intention*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Neveu, V. (2000). *Organizational Trust: Definition and Measurement*, [www.agrh.org/english/neveu.uk](http://www.agrh.org/english/neveu.uk)
- Nilsson, M. & Mattes, J. (2015). The Spatiality Of Trust: Factors Influencing The Creation Of Trust and The Role of Face to Face Contacts. *European Management Journal*, 33, 230-244.
- Osmanoğlu Taştan, N. (2015). *Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı, Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Öncüoğlu, B. (2013). *Effects Of Authentic Leadership On Performance Through The Mediating Roles Of Trust In Leader and Work Engagement*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Örücü, E. ve Esenkal, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (14), 141-166.

- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (23), 335-358.
- Örücü, E., Asunakutlu, T. ve Öncü, G. (2003). Çalışanların İş Değerleri ve Bir Uygulama. *İktisat İşletme ve Finans İnceleme-Araştırma Dergisi*, 18, 3-17.
- Özaslan, G. (2010). *Araştırma Görevlilerinin Çalışma Yaşamı Kalitesinin Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özen, J. (2003). “Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet”. İçinde; *Sosyal Bilimlerde Güven*, (Ed: F. Erdem) ss. 183-206. Ankara: Vadi Yayınları.
- Özgen, H. (2011). “İş Yaşam Kalitesi”. İçinde; *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım* (2. Baskı), (Ed: H. Özgen ve A. Yalçın) ss. 327-350. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özgül, E. (2013). *Otel İşletmelerinde Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Nevşehir Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özler, D. E. (2012). İnsan Kaynakları Planlaması. U. Dolgun, (Ed.). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Baskı) içinde (35-59). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özmete, E. (2002). *Özel Sektörde Kadın İş Gücünün Çalışma Yaşamı Kalitesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öztuna, B. (2007). *ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin İş Yaşamı Kalitesine Katkısı: Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Öztürk, D. A. (2010). *Hemşirelerin Sağlıklı Yaşam Biçimi Davranışları ve İş Yaşam Kalitesinin İş Doyumu Düzeyine Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (2), 193-210.
- Özyer, K. (2010). *Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Pala, T. ve Tepeci, M. (2014). Otel İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Boyutlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11 (1), 21-37.
- Pekcan, A. (2010). *Yöneticiye Güvenin Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisinde Örgüte Güvenin Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Pekşen Arı, Ö. (2013). *Vardiyalı Çalışma Düzeninin İşgörenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bursa'daki Beş Yıldızlı Şehir Otellerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Pelit, E. ve Kılıç, İ. (2014). Çalışma Hayatının Bir Sorunu Olarak Mobbing ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Türkiye ve Kazakistan Otellerinde Bir Uygulama. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 5 (9), 90-126.

- Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2010). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 43-72.
- Perry, R. W. & Mankin, L. D. (2004). Understanding Employee Trust in Management: Conceptual Clarification and Correlates. *Public Personnel Management*, 33 (3), 277-290.
- Perry, R. W. & Mankin, L. D. (2007). Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Work Satisfaction. *Public Personnel Management*, 36 (2), 165-179.
- Plank, R. E., Reid, D. A. & Pullins E. B. (1999). Perceived Trust in Business-to-Business Sales: A New Measure. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19 (3), 61-71.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Polat, M. ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), 145-172.
- Reuver, M. D., Nikou, S. & Bouwman, H. (2015). The Interplay Of Costs, Trust and Loyalty In A Service Industry In Transition: The Moderating Effect Of Smartphone Adoption. *Telematics and Informatics*, 32, 694-700.
- Robin, D. (2007). A Symbiotic Link between Entrepreneurial Objectives and Ethics-The Issue of Trust Building. *Business & Professional Ethics Journal*, 26 (1/4), 41-54.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Introduction to Special Topic Forum- Not so Different after All- A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management*, 23 (3), 393-404.
- Ryan, K. D. & Oestreich, D. K. (1998). *Driving Fear Out Of The Workplace – Creating The High-Trust, High Performance Organization* (2nd ed.). San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sağlam Arı, G. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36.
- Sağlam Arı, G. ve Güneri Tosunoğlu, N. (2011). Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor? *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 18 (2), 85-103.
- Saparito, P. A., Chen, C. C. & Sapienza H. J. (2004). The Role of Relational Trust in Bank-Small Firm Relationships. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 400-410.
- Sargut, A. S. (2003). “Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü”. İçinde; *Sosyal Bilimlerde Güven*, (Ed: F. Erdem) ss. 89-124. Ankara: Vadi Yayınları.
- Sargut, A. S. (2015). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim* (4. Baskı). Ankara: İmge Kitabevi.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*. İstanbul: Beta Basım.
- Savcı, İ. (1999). Çalışma Yaşamı İle Çalışma Dışı Yaşam Alanlarının İlişkisi Üzerine Kuramsal Yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 54 (4), 145-166.
- 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.
- Sen, A. K. (2004). *Özgürlükle Kalkınma*, (Çev. Yavuz Alogan), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.



- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P. & Lee, D. J. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*, 55 (3), 241-302.
- Solomon, R. C. & Flores, F. (2001). *Güven Yaratmak*. (A. Kardam Çev.). İstanbul: MESS Yayın.
- Soule, E. (1998). Trust and Managerial Responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 8 (2), 249-272.
- Süner, Z. (2014). *İş Yükümlülüklerinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11 (2), 277-288.
- Şanlı, S. C. (2016). *İşgören Avukatlığı ve Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş Gömülmüslük ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Şirin, M. (2011). *Hemşirelik İş Yaşamı Kalitesi Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, (2016). *Turizm, Turizm İstatistikleri, İstatistikler, Tesis İstatistikleri*. 8 Eylül 2016, <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html>
- Taşdemir Afşar, S. (2011). *Çalışma Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Nicel Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Taylor, T. (1993). The True Cost of Turnover and How to Prevent It. *Journal of Property Management*, November/December 1993, 20-22.
- TDK, (2016a). *Büyük Türkçe Sözlük*. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts) (Erişim Tarihi: 18.06.2016).
- TDK, (2016b). *Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü*. [http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GT.S.57b1682388c597.33103959](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GT.S.57b1682388c597.33103959) (Erişim Tarihi: 15.08.2016).
- Tekingündüz, S., Top, M. ve Seçkin, M. (2015). İş Tatmini, Performans, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Örneği. *Verimlilik Dergisi*, (2015/4), 39-64.
- Telli, E., Ünsar, A. S. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2 (2), 135-150.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 92-107.
- Toplu, D. (2010). *Örgütsel Adaletin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Toprak, Ç. (2013). *Hemşirelerin Çalışma Yaşam Kalitesinin Hasta Tatmini Üzerindeki Etkisinin İrdelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Toprak, L. S. (2012). *Çatışma Yönetme Yöntemleri İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişki Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*.

- (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Toprak, O. (2006). *Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Tuna, M. (2007). Personel Devir Oranı Analizi: Ankarada Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18 (1), 45-52.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2014). Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25 (1), 105-117.
- Tuncer, M. (2012). *Çalışma Yaşam Kalitesinin Çalışanların İşlerinden Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tuncer, M. ve Yeşiltaş, M. (2013). Çalışma Yaşam Kalitesinin Otel İşletmesi Çalışanları Üzerindeki Etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (1), 57-78.
- Turizm Güncel, (2016). *Maxx Royal Otelleri Direktörü: Moralsız bir garson sizin fişinizi çekebilir!* 17 Eylül 2016, <http://www.turizmguncel.com/haber/maxx-royal-otelleri-direktoru-moralsiz-bir-garson-sizin-fisinizi-cekebilir--h20879.html>
- Turunç, Ö. ve Avcı, U. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: İş Stresinin Aracılık Rolü. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 12 (1), 43-63.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 209-232.
- Turunç, Ö., Tabak, A., Şeşen, H. ve Türkyılmaz, A. (2010). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12 (2), 115-134.
- Tütüncü, Ö. (2008). SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ile İş Yaşamı Kalitesi Arasındaki İlişki. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2), 169-199.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 146-169.
- Tyler, T. R. & Kramer, R. M. (1996). Whither Trust? In R. M. Kramer ve T. R. Tyler, (Eds.), *Trust In Organizations Frontiers Of Theory and Research* (1-15), California: SAGE Publications.
- Uçkun, C. G. (2015). "Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Koruma ve Geliştirme". İçinde; *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi* (Ed: E. Pelit), ss. 425-452. Ankara: Grafiker Yayınları.
- Uçkun, G., Pelit, E. ve Emir, O. (2004). Otel İşgörenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 39-59.
- Ugboro, I. O. (2006). Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 2006, 232-257.
- Unur, K., Çakıcı, C. ve Duran, A. (2012). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Algısı İle İş Memnuniyetleri Arasındaki İlişki Üzerine Dört ve Beş Yıldızlı Şehir Otellerinde Yapılan Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 9 (3), 70-77.

- UNWTO, (2016a). *International tourist arrivals up 4% in the first half of 2016*. <http://media.unwto.org/press-release/2016-09-26/international-tourist-arrivals-4-first-half-2016> (Erişim Tarihi: 03.09.2016)
- UNWTO, (2016b). *UNWTO Tourism Highlights, 2016 Edition*. <http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2016-edition> (Erişim Tarihi: 17.07.2016)
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*, (4. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Usta, Ö. (2009). *Turizm Genel ve Yapısal Yaklaşım*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uysal, F. G. (2002). Çalışma Yaşamının Kalitesi ve Çağdaş Yönetim. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4 (1), <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=278&cilt=4&sayi=1&yil=2002> (Erişim Tarihi: 12.08.2016).
- Uysal, M., Sirgy, M. J., Woo, E. ve Kim, H. L. (2015). Quality of life (QOL) and Well-Being Research in Tourism. *Tourism Management*, 30, 1-18.
- Ünlü, M. (2011). *Örgüt Sağlığı Algısının Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerine Etkisi: İzmir İli Gaziemir İlçesindeki Ortaöğretim Kurumları Uygulaması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Ünlü, Z. (2015). *Yenilik Yönetiminin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: Ankara'daki Devlet Üniversiteleri Bünyesinde Bulunan Teknokentlerde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgard, M. A. & Werner, J. M. (1998). Managers As Initiators Of Trust: An Exchange Relationshipframework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23 (3), 513-530.
- Xiong, K., Lin, W. & Wang, L. (2016). Employee Trust in Supervisors and Affective Commitment: The Moderating Role of Authentic Leadership. *Psychological Reports* 118 (3), 829-848.
- Yalçınkaya, M. (2007). *Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Çalışanların Yararlılıklarının Ortaya Çıkması, Yöneticiye Güven ve Örgütte İşbirliği Ruhunun Gelişmesine Etkisinin İncelenmesi: Kütahya Porselen ve Cam Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yanık, O. (2014). *Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yavuz, K. (2003). "Din ve Güven". *İçinde; Sosyal Bilimlerde Güven*, (Ed: F. Erdem) ss. 27-52. Ankara: Vadi Yayınları.
- Yener, S. (2014). *Özel Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Değişken İlişkisinin Araştırılması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2 (4), 93-108.
- Yücer, E. E. (2005). Türkiye'de İş Yaşam Kalitesini ve Verimliliği Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma (Mobbing). *İktisat İşletme ve Finans İnceleme-Araştırma Dergisi*, 20, 97-108.



- Yürür, S. ve Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (2), 81-104.
- Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem-Solving. *Administrative Science Quarterly*, 1972, 229-240.
- Zorlu Yücel, P. (2006). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ÖRNEKTİR (AKÜ-SBE)

## EKLER

### Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

**Sayın Katılımcı;** Bu anket, “Yöneticiye Duyulan Güven İle Çalışma Yaşam Kalitesinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” konulu araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarının doğruluğu tümüyle sizin gerçek düşüncelerinizi ifade etmenize bağlıdır. Bu nedenle vereceğiniz cevaplar tamamen gizli tutulacaktır. Vereceğiniz cevaplar bilimsel çalışmalar için kullanılacağından, isim belirtmenize gerek yoktur.

Böyle bir araştırmaya, değerli zamanınızı ayırıp katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Yusuf GÖKÇE

Danışman: Doç. Dr. Elbeyi PELİT

#### KİŞİSEL BİLGİLER

1. **Cinsiyetiniz** : ( ) Kadın ( ) Erkek
2. **Yaşınız** : ( ) 18 – 22 Yaş Arası ( ) 23 – 27 Yaş Arası ( ) 28 – 32 Yaş Arası  
( ) 33 – 37 Yaş Arası ( ) 38 – 42 Yaş Arası ( ) 43 ve üstü Yaş
3. **Medeni Haliniz** : ( ) Bekâr ( ) Evli
4. **Eğitim Durumunuz** : ( ) İlköğretim ( ) Ortaöğretim (Lise) ( ) Ön Lisans  
( ) Lisans ( ) Lisansüstü
5. **Çalıştığınız Departman** : ( ) Önbüro ( ) Yiyecek İçecek ( ) Kat Hizmetleri  
( ) Mutfak ( ) İnsan Kaynakları ( ) Halkla İlişkiler  
( ) Satış – Pazarlama ( ) Muhasebe – Finans ( ) Diğer (Belirtiniz).....
6. **Sektörde Çalışma Süreniz** : ( ) 1 ve/veya daha az Yıl ( ) 2 – 4 Yıl ( ) 5 – 7 Yıl  
( ) 8 – 10 Yıl ( ) 11 Yıl ve daha fazla Yıl
7. **Bu İşletmedeki Çalışma Süreniz** : ( ) 1 ve/veya daha az Yıl ( ) 2 – 4 Yıl ( ) 5 – 7 Yıl  
( ) 8 – 10 Yıl ( ) 11 Yıl ve daha fazla Yıl
8. **Geliriniz** : ( ) 600 TL/veya daha az ( ) 601-1000 TL ( ) 1001-1400 TL  
( ) 1401-1800 TL ( ) 1801 ve/veya üzeri TL

		Katılım Düzeyi				
Yönerge; Aşağıda Belirtilen yargılar ile ilgili görüşünüzü, “Hiç Katılmıyorum”, “Az Katılıyorum”, “Orta Düzeyde Katılıyorum”, “Çok Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden birine (X) işareti koyarak belirtiniz.		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Özel yaşantısını iş yaşamından ayırabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Çalışanların kurum için önemli olduklarını hissettirebilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Teknik açıdan donanımlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	İyi eğitim almıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Adildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Karar alırken çalışanların görüşlerini alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	İyi bir dinleyicidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Çalışanlarla ilişkilerinde dürüstlükten yanadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Samimidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Birlikte alınan kararlara uyar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Hem saygılı hem de samimi davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Anlayışlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Çalışanları her konuda destekler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Kendisine güvenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Kendisiyle barışıklıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	İnsana değer verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Bilgi ve tecrübelerini paylaşır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Lütfen Arka Sayfaya Geçiniz



21	Bilgi saklamaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Çalışanların fikirlerine değer verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Yapılan işi takdir eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Bazı ortamlarda çalışanların yaptığı işi öne çıkarır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Sıcakkanlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Deneyimlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Güven telkin eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	Takım çalışmasına uygundur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	Çalışanların inisiyatif kullanmasına imkân tanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	Çalışanlarına geri bildirim verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	İletişime açıktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32	Pozitifdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33	Yaratıcıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34	Koruyucudur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35	Huzur verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36	Çalışanlarını korur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37	Prensiplerine bağlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38	Çalışanların birbirleri ile iyi geçinmeleri hususunda çaba sarf eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39	Kendi stresini ve iç çelişkilerini personeline yansıtmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40	Karşısındakinin eksikliklerinden faydalanmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

<b>Yönerge;</b> Aşağıda Belirtilen yargılar ile ilgili görüşünüzü, “Hiç Katılmıyorum”, “Az Katılıyorum”, “Orta Düzeyde Katılıyorum”, “Çok Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden birine (X) işareti koyarak belirtiniz.		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kendimi işyerimde fiziksel olarak güvende hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	İşim bana sağlık güvencesi sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Sağlıklı ve zinde kalmak için elimden geleni yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Yaptığım işin karşılığında aldığım ücretten memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Bu işyerindeki işimin yaşam boyunca garanti altında olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	İşim ailem için iyi olanaklar sunar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	İşyerimde iyi arkadaşlarım var.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	İşim dışında yaşamdaki diğer şeylere ayıracak yeterli zamanı bulabiliyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Bu iş yerindeki işimde takdir edildiğimi düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Bu işyerindeki insanlar ve/veya meslektaşlarım beni alanında profesyonel ve uzman biri olarak algılayıp saygı gösterirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	İşimin bütün potansiyelimi gerçekleştirilmeme olanak sağladığımı düşünürüm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Kendi iş kolumda bir uzman olarak potansiyelimi gerçekleştirmekte olduğumu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Sürekli olarak işimi daha iyi yapmama yardımcı olacak yeni şeyler öğrendiğimi düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	İşim mesleki becerilerimi güçlendirmeme olanak sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	İşimin yaratıcılık içeren birçok yönü var.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	İşim, iş dışında da yaratıcılığımı geliştirmeme yardımcı olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

<b>Yönerge;</b> Aşağıda Belirtilen yargılar ile ilgili görüşünüzü, “Hiç Katılmıyorum”, “Az Katılıyorum”, “Orta Düzeyde Katılıyorum”, “Çok Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden birine (X) işareti koyarak belirtiniz.		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Son bir yıl içerisinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER...**

## ÖZGEÇMİŞ

Yusuf GÖKÇE, 1991 yılında Afyonkarahisar'ın Sandıklı ilçesinde doğdu. İlköğretimini Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu'nda tamamladı. Eğitim hayatına Sandıklı Anadolu Lisesi'nde devam etmiştir. 2014 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Konaklama İşletmeciliği bölümünden bölüm 3.'sü olarak mezun olmuştur. Lisans stajını Almanya'nın Stralsund kentinde tamamlamıştır ve lisans eğitimi aldığı yılların yaz aylarında ara ara Safran Termal Otel'de Resepsiyonist ve Night Auditor görevi olarak çalışmalarına devam etmiştir. 2014 – 2015 eğitim öğretim yılında, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans eğitimine başlamıştır. Gerek lisans bitirme tezinin genişletilmiş hali gerekse yüksek lisans eğitimi aldığı dönemlerde, yaptığı akademik çalışmaları ulusal ve uluslararası kongrelerde sunulan ve ulusal dergilerde yayınlanan Gökçe'nin, akademik çalışma/ilgi alanları genelde turizm işletmeciliği, turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi-örgütsel davranış, sürdürülebilir turizm gibi konular üzerinde yoğunlaşmaktadır.

ÖRNEKTİR (AKİF ERSOY)

ÖRNEKTİR (AKÜ-SBE)