

## Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Örgütsel Güvenin Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması

*The Effect of Organizational Trust on Change Resistance at Five-Stars Hotel Business: A Field Study*

Edip ÖRÜCÜ<sup>(1)</sup>, Emine KAMBUR<sup>(2)</sup>

**ÖZ:** Günümüz koşullarında kurumlar rekabet avantajı yaratmak için yapı ve stratejilerinde sürekli olarak değişim uygularlar. Pek çok kurum yılda en az orta düzeyde bir değişim gerçekleştirirken, dört-beş yıl içerisinde ise köklü bir değişim gerçekleştirebilir. Örgütsel güven de organizasyonların değişim süreçlerini etkileyen bir unsurdur. Bu çalışma İstanbul'daki beş yıldızlı bir otel işletmesinde çalışanların, örgütsel güvenlerinin değişime dirençlerini nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak için yapılmıştır. Bu sebeple "Değişime Direnç" ve "Örgütsel Güven" anketleri gönüllü olarak katılan 120 otel çalışanına uygulanmıştır. Araştırmada geliştirilen hipotezleri test etmek için Anova, Korelasyon ve Çoklu Regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Değişime Direnç, Örgütsel Güven, Otel Çalışanları

**Abstract:** In today's conditions, organizations constantly change their structures and strategies in order to create a competitive advantage. While many organizations perform at least a medium level change per year, they can make a radical change in four to five years. Organizational trust is also a factor affecting the change processes of organizations. This study has been carried out in order to find out how employees in a five-star hotel business in Istanbul affected their organizational trust's resistance to change. For this reason, "Resistance to Change" and "Organizational Trust" questionnaires have been applied to 120 hotel employees who participated voluntarily. In this research Anova, Correlation and Multiple Regression analyzes were used to test the hypotheses developed.

**Keywords:** Resistance to Change, Organizational Trust, Hotel Employees

**JEL Classifications:** L20; C12; M190

### 1. Giriş

Günümüzde organizasyonların hızla değişen çevreye uyum sağlayabilmeleri için değişim kaçınılmazdır. Organizasyonlar bu değişim çabalarını başarılı yürütebilmek için büyük miktarlarda para, zaman ve insan sermayesi harcaabilirler (LaClair ve Rao, 2002). Değişim süreçlerinin başarısız olmasının temel sebepleri; teknolojiye zorluklar, mali gücün az olması ve insan ilişkilerindeki problemler olabilir. Organizasyona olan güvenin az olması da değişime dirençli etkilenebilmektedir. Çünkü değişim sürecinde mevcut birtakım risk faktörleri vardır ve bu noktada örgütsel güven algısı ortaya çıkabilmektedir. Organizasyonlarda güven düşük olduğunda değişime şüphe ile yaklaşılabilir ya da değişim tehdit edici bir unsur olarak görülebilir. Dahası güven, organizasyonun uzun dönemli başarısını arttırmada önemli bir etkiye sahip olabilmektedir (Gambetta, 1988).

<sup>(1)</sup>Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi; eorucu@bandirma.edu.tr

<sup>(2)</sup>Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi; eminekambur\_1005@hotmail.com

Yapılan bu araştırmada İstanbul'daki beş yıldızlı bir otel işletmesindeki çalışanların örgütsel güven ve değişime direnç düzeylerini belirlemek ayrıca örgütsel güvenin değişime direnç üzerinde bir etkisi olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda değişime direnç ve örgütsel güven konuları açıklanmıştır. Araştırma yönteminin analizini otel çalışanlarından toplanan veriler oluşturmaktadır. Son kısım ise analiz sonuçlarının değerlendirilmesi ve önerilerden meydana gelmektedir.

## 2. Değişime Direnç

Organizasyonlarda değişime büyük paralar ve zaman ayrıldığından dolayı, bireylerin bu değişime nasıl cevap verdikleri büyük önem taşımaktadır (Oreg ve Sverdlik, 2011). Çalışanlar değişime maruz kaldıklarında genellikle gelecek için belirsizlik yaşarlar. Hatta bazıları için değişim iş yükünde artış, belirsiz iş tanımı anlamına gelirken, bazıları için de iş yükünde azalış anlamına gelir. Bu yüzden çalışanların yeni beklentilere karşı davranışlarını değiştirmeleri gerekebilir. Fakat yeni görevle karşılaşıldığında, başarısız olma korkusu da yaşanabilir (Saruhan, 2013a: 13-14). Literatüre bakıldığında değişime direnç Dent ve Goldberg (1999) tarafından gerçeğin etkilerinden bireyi korumak için amaçlanan davranışlar biçiminde tanımlanmıştır. Piderit (2000)'te değişime karşı negatif tutum olarak ifade etmiştir.

Değişime direnç 1970'lerde yaygınlık kazanmaya başlamıştır. 1980 ve 1990'larda yapılan araştırmalarda değişim sürecinde çalışanların negatif tepkilerine odaklanılmıştır. 2000 yılında da Piderit çalışanın değişimle ilgili durumunu değerlendirebilmesi için üç boyut (bilişsel direnç, duygusal direnç ve davranışsal direnç) ortaya atmıştır.

*Bilişsel direnç:* Bireyin değişimi uygulamada ve yorumlamada isteksiz olduğu anda bilişsel direnç meydana gelir. Burtlem ve Locke çalışan işbirliğinin değişime direnç üzerinde bilişsel bir etkisinin olabileceğini iddia etmiştir. Organizasyonda çalışanlar değişimle ilgili belirsizlik yaşadıklarında, değişim süreci içinde çalışanlar yönetimi sık sık rahatsız ederler.

*Duygusal direnç:* Değişime direncin özelliklerinden ve güçlü bileşenlerinden birisi bireylerin değişime karşı duygusal tepkileridir. Oregon'un bireylerin çalıştıkları yerde pozisyonlarının değişimiyle ilgili yaptığı bir çalışmada, duygusal tepkinin değişime direncin en büyük faktörü olduğunu bulmuştur (Makri, 2011). Çalışanlar belirsizlik yaşadıklarında ve meseleler üzerinde kontrollerini kaybettiklerinde duygusal direnç gösterirler (Piderit, 2000). Gersick değişimin yarattığı stresin ve belirsizliğin yarattığı korkunun değişime direncin etkili sebepleri olduğunu iddia etmiştir.

*Davranışsal direnç:* Lewin'e göre uygulanan değişim direnci azaltmıyorsa, değişim mümkün olmamaktadır. Coch ve Frech (1948)'e göre direnç davranışsal bir değişkendir. Çalışanlar dirence karşı iki tür tepki gösterirler. Bunlar; direnci reddeden pozitif davranış ve direnci kabul eden negatif davranıştır. Yapılan araştırmalara göre değişimin süreci ve sonucu kişinin davranışını etkilemesine rağmen, aslında en çok kişinin davranışsal tepkisini etkiler. Başka bir deyişle, değişim üzerinde çalışanın hislerini, düşüncelerini sonuçlar ve süreçler etkilemesine rağmen, en çok süreç çalışanın davranışını etkiler (Pakdel, 2016).

Değişime direnç ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, 2008 yılında yapılan bir araştırmaya göre değişim artık her yerdedi. Bireylerin bütün günlük yaşamlarını etkiliyordu. Fakat farklı insanlar farklı tepki veriyordu. Bazıları değişimi hemen kabul ederken, bazıları hemen kabul etmiyordu (Oreg vd., 2008). Bruckman (2008) tarafından yapılan bir araştırmada organizasyonlarda değişime direncin bireysel sebepleri gözlemlenmiştir. Değişim anında liderlere karşı güvensizlik olduğunda, çalışanların görevlerini gerçekleştirmede yeteneklerine güvenilmediğinde değişime direnç meydana gelebileceği bulunmuştur. Bovey ve Hede (2001) yaptıkları çalışmada yönetimin genellikle değişimin teknik elementlerine odaklandığını ve insan faktörünü göz ardı etmeye eğilimli olduğunu bulmuşlardır. Bunun sonucunda çalışan tepkisinin örgütsel değişimde en önemli faktör olduğunu vurgulamışlardır. Dent ve Goldberg (1999) değişimin negatif sonuçlarına karşı çalışanların değişim gösterdiğini bulmuşlardır. Çünkü çalışanlarda başarısız olma korkusu vardır. Coch ve French (1948)' e göre karar verme sürecine çalışanların katılımı örgütsel değişime direnci azaltabilir ya da pozitif etkileyebilir. Kotter ve Schlesinger (1979) örgütsel değişim süreci boyunca çalışanın katılımının önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Kull (2003) da dönüşümsel liderliğin örgütsel değişime karşı tutumlarla pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur.

### 3. Örgütsel Güven

Topluluk ve kişiler bağlamında güven yaklaşımı, örgütün uzun vadedeki kâr amacı ve örgütün çatısı altında faaliyetlerini devam ettirmekte olan bireylerin mutluluğu ve huzuru için büyük önem arz eden bir kavram olarak kabul edilmektedir (Cook ve Wall, 1980: 39). Shockley-Zalabak vd. (2000) tarafından geliştirilen örgütsel güven ise organizasyonel ilişki ve davranışların iletişim ağı hakkında bireylerin sahip olduğu beklenti şeklinde tanımlanmıştır.

Araştırmalara göre gelişmiş performans ve davranışa neden olan örgütsel güven iletişimi teşvik ettiği için organizasyonlarda gerekli görülmektedir (Dirks ve Ferrin, 2001). Woodman ve Sherwood (1980)'a göre yüksek düzeyde örgütsel güven daha iyi performansa ve takım çalışmasına yol açar. Örgütsel güven kavramı organizasyonlara yerleştiğinde organizasyonların kurumsallaşmasına, devamlılıklarının sağlanmasında ve karşılıklı bağlılığın oluşmasında büyük öneme sahiptir (Du ve Williams, 2017). Ayrıca organizasyonlar yüksek hedefe, kârlılığa ve rekabet üstünlüğüne sahip olabilmeye avantajlarını da yakalamış olurlar.

Yapılan literatür araştırması sonucunda son yıllarda örgütsel güven ile iş tatmini (Tufail vd., 2016), örgütsel bağlılık ve örgütsel kimlik (Ng, 2015), sürdürülebilirlik ve etik (Meyer vd., 2014), dönüşümcü liderlik (Top vd., 2013), psikolojik güçlendirme (Ugwu vd., 2014), örgütsel adalet (Terzi vd., 2017), pasif liderlik ve adalet algısı (Holtz vd., 2017), iş ilişkisi, bütünlük ve etik liderlik (Engelbrecht vd., 2017), örgütsel sessizlik (Örücü ve Kambur, 2017), sosyal sorumluluk ve çalışan ilişkileri (Gaudencio vd., 2017) gibi değişkenlerin araştırıldığı görülmüştür. Ayrıca örgütsel yenilikçilik ve etik liderlik arasında örgütsel güvenin kısmen arabulucu olduğu saptanmıştır (Puçetaité, 2014).

#### 4. Değişime Direnç ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki

Çalışanlar organizasyonun çevresini, iş tecrübelerini ve organizasyonun savunmasızlığını gözlemlerler. Bu gözlemden, organizasyona ne kadar güvendiklerine karar verirler. Değişim sürecinde risk faktörlerinin olmasından dolayı örgütsel güven algısı yüksek öneme sahiptir. Çalışan ve organizasyon arasında güven düşük olduğunda, çalışanlar değişime direnç gösterebilirler (Saruhan, 2013a: 23). Çalışanlar değişim çabalarını desteklemediğinde, çalışan ve organizasyon arasındaki güven ilişkisi negatif bir etkiye sahip olur. Değişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için organizasyonlarda sürekli güvenin sağlandığı ve çalışanlara, yönetimin organizasyonu başarılı bir şekilde yürütmek için en iyiyi yaptıkları hissini verilmesi çok önemlidir (Lines vd., 2005). Ayrıca Saruhan (2013a)'a göre güven, çalışanların değişime dirençlerini azaltmak için gerekli koşulları sağlamalıdır.

Yapılan çalışmalara göre değişime direncin sebebinin organizasyonlarda düşük güvenden kaynaklandığı bulunmuştur (Beer, 1987). Değişime direnç ve örgütsel güven arasındaki literatür çalışmaları incelendiğinde başka değişkenlerin eklenerek araştırıldığı görülmektedir.

Thundiyil vd. (2015) tarafından yazılan “Cynical About Change? A Preliminary Meta-analysis and Future Research Agenda” başlıklı makalede değişim sinizminin anlaşılabilirliğini sağlamak için örgütsel sinizm, değişime direnç ve örgütsel güven kavramları kıyaslanmıştır. Bu kavramların benzerlikleri ve farklılıklarıyla ilgili önce anlatı incelemesi ardından da meta analiz gerçekleştirilmiştir. Çalışmada değişim sinizminin değişimin önemli bir sonucu olduğu saptanmıştır. Ayrıca çalışanlar üzerinde negatif etkiyi sınırlandırmak için değişim sinizminin varlığı vurgulanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre değişim sinizminin birkaç negatif yönünün olduğunun anlaşılması önemli olmasına rağmen, birey ve organizasyon için etkililiğinin anlaşılması da önemlidir. Bu yüzden çalışmada değişim sinizminin negatif yönlerini azaltarak ve potansiyelinden yararlanarak çalışılması önerilir.

Saruhan (2013b) tarafından yazılan “Organizational Change: The Effects of Trust in Organization and Psychological Capital During Change Process” başlıklı makalede örgütsel değişimin nasıl daha başarılı olabileceğini belirlemek için örgütsel değişimde bireyin tepkisini etkileyen faktörler araştırılmıştır. Araştırma 583 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Ayrıca örgütsel güven aracılığıyla değişime direnç üzerinde psikolojik sermayenin etkisi de belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda psikolojik sermayenin örgütsel değişime direnç ve güven arasında arabulucu bir rolü olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Lee ve Jang (2012) tarafından yazılan “Support for Innovation in Historically Black Colleges and Universities: Exploring Associations With Disposition Toward Change, Empowerment, and Organizational Trust” başlıklı makalede inovasyona fakültelerin verdiği destek araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini Amerika’da fakültelerde çalışan gönüllü olarak katılan 103 katılımcı oluşturmaktadır. Sonuçlara göre inovasyon için örgütsel desteğin; değişime dirençten, örgütsel güvenden, kişisel çatışmalardan, çalışanın yetkilendirilmesinden ve bazı demografik değişkenlerden etkilendiği bulunmuştur. Ayrıca yenilik sürecine katılması açısından örgütsel güven ve tecrübelerin inovasyona destek üzerinde önemli bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Albrecht (2010) tarafından yazılan “Understanding Employee Cynicism Toward Change in Healthcare Contexts” başlıklı makalede değişim bilgisi, değişime katılım ve güven arasında bir model geliştirilmiştir. Data iki sağlık sektörü organizasyonundan toplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre üst düzey yönetime değişim bilgisinin, güvenin ve değişimin katılımı değişime karşı sinizmi doğrudan etkilemektedir. Aynı zamanda değişim bilgisi ve değişime katılım da üst düzey yönetimde güveni doğrudan etkilemektedir. Genel olarak bulguların sağlık sektörü çalışanlarının değişime karşı tutumlarını yönetme ve belirlemede insan kaynaklarına yardımcı olması beklenmektedir.

## 5. Araştırma Yöntemi

Bu bölümde çalışmanın araştırma kısmına yer verilmektedir.

### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu çalışmanın temel amacı; beş yıldızlı bir otel işletmesinde örgütsel güvenin değişime direnç üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda Anova, Korelasyon ve Çoklu Regresyon analizleri yapılarak araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

$H_1$ : Örgütsel güven ile çalışanların çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_2$ : Değişime direnç ile yöneticiye güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_3$ : Değişime direnç ile çalışma arkadaşlarına güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_4$ : Değişime direnç ile örgüte güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_5$ : Değişime direnç ile yöneticiye güven arasında doğru yönlü anlamlı bir neden sonuç ilişkisi vardır.

$H_6$ : Değişime direnç ile çalışma arkadaşlarına güven arasında doğru yönlü anlamlı bir neden sonuç ilişkisi vardır.

$H_7$ : Değişime direnç ile örgüte güven arasında doğru yönlü anlamlı bir neden sonuç ilişkisi vardır.

### 5.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul da faaliyet gösteren bir beş yıldızlı otel işletmesi oluşturmaktadır. Otelde çalışan sayısı 173 olarak tespit edilmiştir. Anket formu basit rastgele örnekleme yöntemi ile katılımcılara ulaştırılmıştır. Ulaştırılan anket formlarından 120 tanesine geri dönüş alınarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Örneklem, evrenin %73.36 sına karşılık gelmektedir.

### 5.3. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Veriler anket formu aracılığıyla elektronik posta kullanılarak 03.04.2017-08.05.2017 tarihleri aralığında toplanmıştır. Anket formu üç bölümden meydana gelmektedir.

İlk bölüm katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm otel çalışanlarının değişime direnç düzeylerini belirlemek için “Değişime Direnç Ölçeği” ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Bu ölçek Piderit (1999) tarafından geliştirilmiştir ve Szabla (2007) tarafından da kullanılmıştır. Ölçek 27 maddeden ve bilişsel direnç, duygusal direnç, davranışsal direnç olmak üzere üç boyuttan meydana gelmektedir. Üçüncü bölüm de otel çalışanlarının örgütsel güven düzeylerini ölçmek için “Örgütsel Güven Ölçeği” ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Bu ölçek Omarov (2009) tarafından geliştirilmiştir. Demirdağ (2015)’in “Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” Günüşen (2016)’in “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tezlerindeki ifadeler ile kullanılmıştır. Ölçek 22 maddeden ve yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

## 6. BULGULAR

### 6.1. Güvenilirlik Analizi

Ölçüm sonuçlarının ölçülmek istenen kavramı tutarlı bir şekilde ölçebilmesi; ölçüm aracının farklı yerlerde, farklı zamanlarda ve aynı evrenden seçilen farklı örnekleme uygulandığında benzer sonuçlar vermesi güvenilirlik olarak tanımlanır. Bu, bir anlamda aynı ölçme aracıyla farklı zamanlarda yapılan ölçüm sonuçları arasındaki tutarlılığı ifade etmektedir. Yapılan ölçümlerde, araştırmaya katılanlardan, ölçümün yapıldığı ortamdaki, ölçümü yapan kişiden ve ölçme aracından kaynaklanan hatalar etkili olabilmektedir. Ayrıca, ölçümün somut ve soyut konularla ilgili olması da güvenilirlik üzerinde etkilidir. İster soyut ister somut nitelikte konular olsun, söz konusu kavramla ilgili aynı ölçüm aracıyla yapılan çok sayıdaki ölçüm sonuçları, gerçek puana yaklaştırmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017:152). Çoğunlukla güvenilirlik seviyesinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Ancak soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilebilir (Durmuş vd., 2016:89). Güvenilirlik seviyesi 0,70 ve 0,90 arasında olduğunda ölçek yüksek güvenilirlik seviyesine sahiptir. Güvenilirlik seviyesi 0,90’ın üstü oldu durumlarda da ölçek çok yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir ve inceleme alanı ile ilgili yüksek geçerlik ve güvenilirlik düzeyinde bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabilir (Özdamar, 2015: 575).

**Tablo 1. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Tablosu**

Cronbach's Alpha	%	N
Değişime Direnç Ölçeği	88	27
Bilişsel direnç	90	
Duygusal direnç	74	
Davranışsal direnç	84	
Örgütsel Güven Ölçeği	94	22
Yöneticiye güven	90	
Çalışma arkadaşlarına güven	89	
Örgüte güven	93	

Tablo 1’de verildiği gibi Değişime Direnç Ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucu .88 olarak bulunurken alt boyutları olan bilişsel direnç, duygusal direnç ve davranışsal

direncin güvenilirlik analizi sonuçları sırasıyla .90, .74, .84'tür. Örgütsel Güven Ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucu da .94 olarak tespit edilirken alt boyutları olan yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güvenin güvenilirlik analizi sonuçları sırasıyla .90, .89 ve .93'tür. Bu oranlar da, yukarıda yapılan açıklamaların ışığında ölçüklerin yüksek derece güvenilir olduğunu göstermektedir.

## 6.2. Katılımcılara Ait Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

**Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Tablosu**

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	71	59,2
	Erkek	49	40,8
Yaş	18-30	65	54,2
	31-40	31	25,8
	41-50	10	8,3
	51 ve üstü	14	11,7
Eğitim durumu	Lise	16	13,3
	Önlisans	15	12,5
	Lisans	51	42,5
	Lisansüstü	38	31,7
Medeni durum	Evli	55	45,8
	Bekâr	65	54,2
İş yerinde toplam çalışma süresi	0-5 yıl arası	55	45,8
	6-10 yıl arası	31	25,8
	11-15 yıl arası	15	12,5
	16 yıl ve üstü	19	15,8

Tablo 2'de görüldüğü gibi kadın katılımcıların oranı %59,2 (71), erkek katılımcıların oranı ise %40,8 (49)'dir. Bu oranlardan kadın katılımcıların turizm sektöründe daha fazla olduğu çıkarımı yapılmaktadır. Tükeltürk ve Perçin (2007) de yapmış oldukları çalışmada turizm sektöründe kadın katılımcıların çoğunlukta olduğunu ve sayılarının her geçen gün artacağını bulmuşlardır. Çünkü otel işletmeleri açısından bakıldığında görsellik için son derece önemli olan çevre ve oda düzenlemeleri, temizlik, dekor gibi faaliyetleri yerine getiren kat hizmetleri bölümünde genellikle kadınlar çalışmaktadır. Bu durumun, kadınların estetik olma özelliğine sahip olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Yine turistlerin ilk olarak karşılandığı ön büro, animasyon bölümü, yiyecek-içecek bölümü gibi müşteriyle yüz yüze iletişimin yoğun yaşandığı bölümlerde de çoğunlukla kadınlar çalışmaktadır. Çünkü kadınların iletişim yönleri oldukça güçlüdür. Çalışmaya katılan katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde 18-30 yaş arasındaki katılımcıların oranı % 54,2 (65), 31-40 yaş arasındaki katılımcıların oranı % 25,8 (31), 41-50 yaş arasındaki katılımcıların oranı % 8,3 (10), 51 ve üstü yaş aralığında olan katılımcıların oranı da

% 11,7 (14)'dir. Bu oranlardan 18-30 yaş aralığında olan katılımcıların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Çünkü turizm sektörü oldukça yoğun bir sektör olduğundan dolayı vardiya usulü çalışma sistemi, resmi tatillerde çalışma zorunluluğu, yüksek iş gören devri gibi birtakım zorlukları bulunmaktadır. Buna bağlı olarak turizm sektöründe kariyer yapmanın önünde stres, vardiya usulünün olumsuzlukları, iş yoğunluğu gibi pek çok önemli sorun bulunmaktadır. Bu sorunlar belirli bir yaşa kadar ortaya çıkmamaktadır. Ancak yaşın ilerlemesine bağlı olarak hem bu tarz sorunlar ortaya çıkabilir hem de pek çok çalışan tükenmişlik sendromu gibi durumlar yaşayabilir. Benli ve Cerev (2017) de yaptıkları bir çalışmada turizm sektöründe çalışanların tükenmişlik düzeylerinin yaşa bağlı olarak arttığını tespit etmişlerdir. Bundan dolayı otel çalışanlarının çoğunluğunun gençlerden oluştuğu söylenebilir. Çalışmaya katılan katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde lise mezunu katılımcıların oranı % 13,3 (16), ön lisans mezunu katılımcıların oranı % 12,5 (15), lisans mezunu katılımcıların oranı % 42,5 (51) ve lisansüstü mezunu katılımcıların oranı da % 31,7 (38) 'dir. Oranlara bakıldığında çoğunluğun lisans mezunu katılımcılardan olduğu saptanmıştır. Çünkü turizm sektöründe çalışanların eğitim düzeyi otel işletmelerinin kalitesi açısından son derece önemlidir. Ayrıca yine bu sektörde üretim ve tüketim eş zamanlı olarak gerçekleşir. Üretim ve tüketimin eş zamanlı olarak gerçekleşmesi de nitelikli, eğitilmiş personelin önemini ortaya koymaktadır. Çalışmaya katılan katılımcıların medeni durumları incelendiğinde evli katılımcıların oranı % 45,8 (55) iken bekâr katılımcıların oranı % 54,2 (65) olarak belirlenmiştir. Bu oranlardan bekâr katılımcıların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Son olarak çalışmaya katılan katılımcıların iş yerinde çalıştıkları süre incelendiğinde de 0-5 yıl arası çalışan katılımcıların oranı % 45,8 (55), 6-10 yıl arası çalışan katılımcıların oranı % 25,8 (31), 11-15 yıl arası çalışan katılımcıların oranı % 12,5 (15), 16 yıl ve daha fazla çalışan katılımcıların oranı % 15,8 (19)'dir. Oranlardan 0-5 yıl arası çalışan katılımcıların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Çünkü tükenmişlik sendromu vs. gibi yaşanan pek çok olumsuzluklardan dolayı çalışanların bu sektörde uzun yıllarını geçirmek istemediği sonucuna varılabilir.

### 6.3. Değişkenler Arası İlişkiler

**Tablo 3: Çalışma Süresine göre Örgütsel Güvenin Farklılaşması**

	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Örgütsel Güven	0-5 yıl	55	3,34	0,53	2,112	,000
	6-10 yıl	31	3,26	0,60		
	11-15 yıl	15	3,60	0,59		
	16 yıl ve daha fazla	19	4,36	0,15		

Örgütsel güven ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılığı test etmek için Anova analizi yapılmıştır ve örgütsel güven ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilerek  $H_1$  kabul edilmektedir. Bu farklılığın hangi çalışma süresinden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan Levene testi sonucunda



varyansların homojen olduğu belirlenmiştir. Test sonuçlarına göre 16 yıl ve daha fazla çalışma süresine sahip çalışanların oldukça yüksek örgütsel güvene sahip olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4: Değişime Direnç ile Örgütsel Güvenin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonucu**

	Ortalama lar	Std. Sapma	Değişime direnç	2	3	4
1. Değişime direnç	3,34	,43	1	,210*	,556**	,384**
2. Yöneticiye güven	3,66	,64	,210*	1	,271**	,628**
3. Çalışma arkadaşlarına güven	3,54	,69	,556**	,271**	1	,683**
4. Örgüte güven	3,28	,92	,384**	,628**	,683**	1

\*\* . Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

\* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

Değişkenler arası ilişkileri test edebilmek için Pearson korelasyonu kullanılmıştır. Tablo 4'e göre değişime direnç ile yöneticiye güven arasında ,210 kuvvetinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki (0,01) önem düzeyinde anlamlıdır. Değişime direnç ile çalışma arkadaşlarına güven arasında ,556 kuvvetinde ve örgüte güven arasında ,384 kuvvetinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki de (0,05) önem düzeyinde anlamlıdır. Bu sonuçlar neticesinde  $H_2$ ,  $H_3$  ve  $H_4$  kabul edilmektedir.

**Tablo 5: Değişime Direnç ile Örgütsel Güvenin Alt Boyutları Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonucu**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	T	P	VIF
Değişime Direnç	Yöneticiye Güven	,098	,083	,147	1,17	,242	2,67
	Çalışma Arkadaşlarına Güven	,382	,073	,615	5,22	,000	2,35
	Örgüte Güven	-,067	,077	-,144	-,870	,386	4,64

Tablo 4 incelendiğinde bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının 0,7'den küçük olduğu görülmektedir. 0,7'den küçük olduğunda çoklu bağıntının olmadığına karar verilebilir. Çoklu bağıntı için ikinci kriter olan VIF değerlerine Tablo 5'e bakıldığında en yüksek değer 4,64 olduğu ve bu değer 10 değerinden küçük olduğu dolayısıyla çoklu bağıntı olmadığı düşünülebilir (Durmuş vd., 2016: 167). Tabloya göre değişime direnç çalışma arkadaşlarına güveni  $\beta = ,615$  seviyesinde açıkladığı bulunarak ( $p = ,000$ )  $H_6$  kabul edilmektedir. Yöneticiye güven ( $p > 0,05$ ) ve örgüte güven ( $p > 0,05$ ) boyutlarının açıklayıcılık seviyesi tespit edilemediğinden  $H_5$  ve  $H_7$  desteklenmemiştir.

## 7. Sonuç ve Tartışma

Yapılan bu çalışmada otel işletmesi çalışanları çoğunlukla meydana gelen değişim karşısında mutlu, umutlu olduklarını, değişimi korkutucu bir olay olarak görmediklerini, değişimin yararına inandıklarını belirtmişlerdir. Çalışanlar ayrıca değişim için arkadaşlarını teşvik ettiklerini, değişimin karşısına çıkan direnç için çözümler üretebileceklerini ve değişimin meydana geldiği süreçte yer almak istediklerini ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların değişime bu kadar açık olmalarının sebebi çalıştıkları kuruma duydukları güven olabilir. Kotter, Schlesinger (1979) ve Beer (1987) tarafından yapılan çalışmada organizasyonlarda güven eksikliği olduğunda çalışanların değişime direnç gösterebilecekleri bulunmuştur. Bu araştırmanın neticesinde otel işletmesi çalışanları yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve kurumlarına güven duyduklarını belirtmişlerdir. Otel işletmesinde güven duygusunun yüksek olmasından dolayı işletme yöneticilerinin çalışanlarına vermiş olduğu sözleri tuttuğu, çalışanların kendi aralarındaki iletişimlerinde dürüst ve birbirlerine karşı açık oldukları düşünülmektedir.

Araştırmada çalışanların çalışma süreleri arttıkça organizasyonlarına duydukları güvenin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Uğurlu ve Arslan (2015) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin okulda çalışma süreleri arttıkça okula güven algılarının yükselmekte olduğu sonucuna varılmıştır. Gezen ve Boz (2013) tarafından yürütülen çalışmada da otel işletmelerinde çalışanların aynı iş yerinde çalışma süreleri arttıkça çalışanların organizasyona olan güvenlerinin önemli ölçüde artacağı sonucuna varılarak benzer neticeye ulaşılmıştır.

Araştırmada değişime direnç ile yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkiye bağlı olarak çalışanların yöneticilerine, birbirlerine ve içinde buldukları organizasyona karşı duydukları güven ile önemli kazanımlar elde edebilirler. Örgütsel güven ilişkisini ilk başlatan yöneticidir. Yani yöneticinin sergilediği davranış örgüte güveni belirler (Whitener vd., 1998). Ayrıca yöneticilerin güvene yönelik eğilimleri, bilgi, beceri, kabiliyet düzeylerindeki öz verimlilikleri, takdir, anlayış ve diğer insanların refahını koruma gibi birtakım değerlere sahip olmaları örgüt içinde güven oluşumunu önemli derecede etkiler (Kalemci, 2007). Bu açıdan bakıldığında yöneticilerin tutamayacakları sözleri vermemeleri, yöneticilerin söyledikleriyle yaptıklarının birbirleriyle tutarlı olmasına dikkat etmeleri, ayrıca iş ile ilgili önemli kararlar alınırken çalışanların da fikirlerinin alınması önerilmektedir. Çünkü yerine getirilmemiş vaatler yönetici-çalışan ilişkisine zarar verebilmekte, çalışanda iş memnuniyetsizliği sonucu işten ayrılma hissi meydana gelebilmektedir.

Tan ve Tan (2000) yaptıkları çalışmada örgüte ve yöneticiye güvenin birbirleriyle ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Bu çalışmanın sonuçlarından da örgüte güvenin adillik, dürüstlük ve ödül kavramlarıyla ilişkilendirildiği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların problemleriyle ilgilenme çalışanların örgüte güven algılarını yükselttiği saptanmıştır. Tan ve Tan (2000)'da yürüttükleri çalışmada örgüte güvenin örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi değişkenlerle bütünleştirdiğinden benzer sonuca ulaşılmıştır.

Ferres, Connel ve Travagline (2004) çalışma arkadaşlarına güveni, kişinin meslektaşlarının yeterliliğini, adil, itimat edilir ve etik ilkeleri benimseyen davranışlar sergileyeceğine olan inancı olarak tanımlamışlardır. Bu çalışmanın sonucunda çalışma arkadaşlarına güven çalışanları, hareketlerinde adil davranmaya yönlendirmektedir.

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda da değişime direnç ile yöneticiye güven ve örgüte güven bağımsız değişkenleri arasında anlamlı bir neden-sonuç ilişkisine rastlanamamıştır. Fakat değişime direnç ile çalışma arkadaşlarına güven arasında anlamlı bir neden sonuç ilişkisi tespit edilmiştir. Bu ilişkiye bağlı olarak çalışma arkadaşlarına güvenin değişime direncin azalmasında etkisi olduğu görülmektedir. Çünkü organizasyonlarda oluşturulacak olan çalışanlar arası ilişkiler açısından ikili iş ilişkilerinde birlik ve beraberliğin gerçekleştirilebilmesi önem arz edebilir. Çalışanlara birlik ve beraberlik duygusu iyi verildiğinde organizasyonu çok daha iyi yerlere taşıyabilir. Huzurun olduğu organizasyonlarda işlerine daha bağlı hale gelebilirler ve meydana gelecek olan değişimi de daha yumuşak karşılayabilirler. Çalışanların birbirlerine güven duygusunu arttırmak için bir arada yer alacakları görev ve sorumluluklar verilmesi önerilmektedir.

Araştırmanın sadece İstanbul sınırları içerisinde ve 173 çalışanı olan bir otel işletmesi çalışanları ile yapılmış olması araştırmanın en önemli kısıtıdır. Gelecek çalışmalarda kıyaslama yapılabilecek bir örneklem grubu oluşturulmalı ve sektördeki diğer oteller de böyle bir araştırmaya dâhil edilmeye çalışılmalıdır.

## 8. Referanslar

- Albrecht, S. (2010). Understanding employee cynicism toward change in healthcare contexts. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 4(3), 194-209.
- Benli, A. ve Cerev, G.(2017). Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik ilişkisi: Turizm çalışanları örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 411-433.
- Bovey, W. ve Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The Role of cognitive and affective processes. *Leadership and Organization Development Journal*. 22(8), 372- 382.
- Bruckman, J. C. (2008). Overcoming resistance to change: Causal factors, interventions, and critical values. *The Psychologist-Manager Journal*, 11(2), 211-219.
- Coch, L. Ve French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations*, 1(4), 512-532.
- Cook, J. ve Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Demirdağ, Ş.A. (2015). *Örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişki: Otel İşletmeleri üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dent, E. B. ve Goldberg, S.G. (1999). Challenging “resistance to change”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.
- Dirks, K. ve Ferrin, D., (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science* 12(4), 450–467.
- Du, J. ve Williams, C. (2017). Innovative projects between MNE subsidiaries and local partners in China: exploring locations and inter-organizational trust. *Journal of International Management*, 23(1), 16-31.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2016). *Sosyal bilimlerde SPSS’le veri analizi* (6. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.
- Engelbrecht, A. S., Engelbrecht, A. S., Heine, G., Heine, G., Mahembe, B. ve Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368-379.
- Ferres, N., Connell J. ve Travaglione, A. (2004), Coworker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes, *Journal Managerial Psychology*, 19(6), 608-622.
- Gambetta, D. (1988). Trust: Making and breaking cooperative relations.
- Gaudencio, P., Coelho, A. ve Ribeiro, N. (2017). The role of trust in corporate social responsibility and worker relationships. *Journal of Management Development*, 36(4).
- Gezen, T. ve Boz, H. (2013). Otel işletmelerinde örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi. *14. Ulusal Turizm Kongresi 2013*, 891-907.
- Günüşen, Z.E. (2016). *Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir uygulama*. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, Ş. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (4.Baskı), Şeçkin Yayıncılık, Ankara.

- Holtz, B. C., Holtz, B. C., Hu, B. ve Hu, B. (2017). Passive leadership: Relationships with trust and justice perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 32(1), 119-130.
- Kalemci, T.İ. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri.
- Kotter, J. P. ve Schlesinger, L.A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*. 57(2), 106-114.
- Kull, S.L. (2003). *The Ameliorating effects of transformational leadership on resistance to change: Transformational leadership and conductivity for schematic conversion*. (Unpublished doctoral dissertation). Regent University, England.
- LaClair, J. A. ve Rao, R. P. (2002). Helping employees embrace change.(Current Research). *The McKinsey Quarterly*, 17-22.
- Lee, S. D. ve Jang, D. H. (2012). Support for innovation in historically black colleges and universities: Exploring associations with disposition toward change, empowerment, and organizational trust. *Journal of Black Studies*, 43(8), 912-935.
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B. ve Johansen, S.T. ( 2005). The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*, 5(2), 221-245.
- Makri, A. (2011). An investigation of the literature on organizational resistance to change.
- Meyer, C. K., Kurovski, S. ve Clapham, S. E. (2014). Talking trash: Ethics, sustainability, and organizational trust. *Journal of Sustainability Management*, 2(2), 43.
- Ng, T. W. (2015). The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 8(8), 154-163.
- Omarov, A. (2009). *Örgütsel güven ve iş doyumunu: Özel bir sektörde uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Oreg, S. ve Sverdlik, N. (2011). Ambivalence toward imposed change: The conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 337-349.
- Oreg, S., Vakola, M., Armenakis, A., Bozionelos, N., Gonzalez, L., Hrebickova, M.; ..... ,Hetland, H. (2008). Dispositional resistance to change: Measurement equivalence and the link to personal value across 17 Nations. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 935-944.
- Örücü, E. ve Kambur, E.(2017). Otel çalışanlarında örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Bandırma ilçesi örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52), 1110-1123.
- Özdamar, K. (2015). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi* (10. Baskı), Nisan Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Pakdel, A. (2016). An investigation of the difference in the impact of demographic variables on employees' resistance to organizational change in government organizations of Khorasan Razavi. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 439-446.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 10, 783-794.
- Piderit, S.K. (1999). Navigating relationships with coworkers: Understanding employees' attitudes toward an organizational change, Dissertation.

- Pučétaité, R. (2014). Stimulating organizational innovativeness through ethical leadership practices: the mediating role of organizational trust. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 231-235.
- Saruhan, N. (2013a). *The role of trust in organization in the relationship between resistance to change and communication. The moderating effects of organizational justice and psychological capital on this relationship.* (Published Doctoral Thesis). Marmara University Institute of Social Sciences, Istanbul.
- Saruhan, N. (2013b). Organizational change: The effects of trust in organization and psychological capital during change process. *Journal of Business Economics and Finance*, 2(3), 13-35.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. ve Winograd, G., (2000). Organizational trust: what it means, why it matters. *Organization Development Journal* 18 (4), 35–48.
- Szabla, D.B. (2007). A multidimensional view of resistance to organizational change: Exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies, *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 525-558.
- Tan, H. ve Tan, C.S. (2000), Towards the differentiation of trust in supervisor and trust in organization, *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2),241-260.
- Terzi, A. R., Dülker, A. P., Altın, F., Çelik, F., Dalkıran, M., Yulcu, N. T., ... Deniz, Ü. (2017). An analysis of organizational justice and organizational identification relation based on teachers' perceptions. *Universal Journal of Educational Research*, 5(3), 488-495.
- Thundiyil, T. G., Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Banks, G. C. ve Peng, A. C. (2015). Cynical about change? A preliminary meta-analysis and future research agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(4), 429-450.
- Top, M., Tarcan, M., Tekingündüz, S. ve Hikmet, N. (2013). An analysis of relationships among transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in two Turkish hospitals. *The International Journal of Health Planning and Management*, 28(3), e217-e241.
- Tufail, M. S., Ismail, H. ve Zahra, S. (2016). The impact of work social support on firm innovation capability: The meditational role of knowledge sharing process and job satisfaction and moderating role of organizational trust. *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 36(2).
- Tükeltürk, A., Perçin, Ş. (2007). Turizm sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engelleri ve cam tavan sendromu: Cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 113-128.
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E. ve Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377-400.
- Uğurlu, C. T. ve Arslan, C. (2015). Öğretmenlerin örgütsel kimlik ve okula güven düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi, *İlköğretim Online*, 14(1), 72-85.
- Whitener, E.M., Brodt, S. ve Korsgaard., M.A.(1998). Managers as initiator of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial behavior, *Academy Of Management Journal*, 23(3), 513-530.
- Woodman, R. ve Sherwood, J., (1980). The role of team development in organizational effectiveness: a critical review. *Psychological Bulletin* 88 (1), 166–186.