

T.C
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ:
GENÇLİK SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Eda OĞRAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Akif BOZKIR

TUNCELİ-2024

T.C
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ: GENÇLİK
SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Eda OĞRAŞ
(220190031)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Akif BOZKIR

TUNCELİ-2024

T.C
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ: GENÇLİK
SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Eda OĞRAŞ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

Bu tez/11/2024 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından **oybirliği** ile kabul edilmiştir.

İmza

İmza

İmza

Doç. Dr. Mehmet

Dr. Öğr. Üyesi Akif

Doç. Dr. Mustafa

ILKIM

BOZKIR

KIZILKOCA

BAŞKAN

DANIŞMAN

ÜYE

Bu tez, Enstitümüz Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı'nda hazırlanmıştır.

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Altuğ KAZAR

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

.../09/2024

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

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

İmza
Eda OĞRAŞ

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Akif BOZKIR

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın yürütülmesinde emeği geçen Munzur Üniversitesinin birbirinden değerli idari ve akademik personeline, kıymetli Danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Akif BOZKIR’a ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen iş arkadaşlarıma ve aynı zamanda bu zorlu süreçlerde yanımda olan eşime teşekkür ederim.

Eda OĞRAŞ

TUNCELİ-2024



İÇİNDEKİLER

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	I
TEŞEKKÜR.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
ŞEKİLLER LİSTESİ	IV
TABLOLAR LİSTESİ	V
SEMBOLLER LİSTESİ	VI
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
ÖZET	VIII
ABSTRACT	IX
1. GİRİŞ	1
Alt Sorunlar	1
1.1. Güven Kavramı ve Örgütlerde Güven.....	2
1.1.1. Güven kavramı boyutları.....	2
1.1.2. Örgütsel güven	5
1.1.3. Örgütsel güvenin boyutları.....	6
1.1.4. Örgütsel güvene ait modeller	9
1.1.5. Örgütsel güveni etkileyen unsurlar	18
1.1.6. Örgütsel güvenin/güvensizliğin sonuçları.....	21
1.2. Çalışan Performansı ve Değerlendirme Kavramı	23
1.2.1. Çalışan performansı	23
1.2.2. Performans değerlendirmenin faydaları	26
2. GEREÇ ve YÖNTEM	27
2.1. Araştırmanın Modeli	27
2.2. Evren Ve Örneklem	27
2.3. Veri Toplama Araçları.....	27
2.4. Veri Toplama Süreci	28
2.5. Verilerin Analizi	28
3. BULGULAR	29
3.1. Çalışanların Örgütsel Güven ve Çalışma Performanslarına İlişkin Betimleyici Bulgular 30	
3.2. Çalışanların Örgütsel Güven Ve Çalışma Performanslarının Demografik Özelliklerine Göre Bulgular	32
4. TARTIŞMA ve SONUÇ	42
4.1. Çalışanların Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Sonuçların Değerlendirilmesi.....	42
4.2. Çalışanların Çalışma Performans Algılarına İlişkin Sonuçların Değerlendirilmesi.....	46
5. KAYNAKLAR	50
ÖZGEÇMİŞ	
EKLER	

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Beş boyutlu örgütsel güven modeli.....	12
Şekil 1.2. Whitener ve arkadaşlarının yönetsel güvenilirlik modeli.	14
Şekil 1.3. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli	16
Şekil 1.4. Temel güven modeli.....	17



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Çalışanların örgütsel güven ve çalışanların performans verilerinin normallik dağılımı	28
Tablo 3.1. Çalışanların demografik özellikleri	29
Tablo 3.2. Çalışanların örgütsel güvene ilişkin ifadeler katılımlarının ortalamaları	30
Tablo 3.3. Çalışanların performans değerlendirilmesine ilişkin ifadeler katılımlarının ortalamaları	31
Tablo 3.4. Çalışanların örgütsel güven ve çalışma performans algılarının cinsiyetlerine göre Mann Whitney U testi analizi	33
Tablo 3.5. Çalışanların örgütsel güven ve çalışma performans algılarının yaş değişkenine göre Kruskal Wallis H testi analizi	34
Tablo 3.6. Çalışanların örgütsel güven ve çalışma performans algılarının medeni durum değişkenine göre Mann Whitney U testi analizi	35
Tablo 3.7. Çalışanların örgütsel güven ve çalışma performans algılarının eğitim durumu değişkenine göre Kruskal Wallis H testi analizi	36
Tablo 3.8. Çalışanların örgütsel güven ve çalışma performans algılarının çalışma yılı değişkenine göre Kruskal Wallis H testi analizi	37
Tablo 3.9. Çalışanların örgütsel güven ve çalışma performans algılarının gelir düzeyi değişkenine göre Kruskal Wallis H testi analizi	39
Tablo 3.10. Çalışanların örgütsel güven ile çalışma performans algılarının arasındaki korelasyon analizi	40
Tablo 3.11. Çalışanların örgütsel güven algısının çalışma performans etkisine ilişkin regresyon analizi	40

SEMBOLLER LİSTESİ

F	: F Dağılımı
P	: Pearson
X	: Aritmetik Ortalama
N	: Veri Sayısı
%	: Yüzde



KISALTMALAR LİSTESİ

BESYO	: Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
GSB	: Gençlik Spor Bakanlığı
SPSS	: Sosyal Bilimler İstatistik Paketi
SS	: Standart Sapma



ÖZET

Bu çalışma, gençlik spor il müdürlüğünde görev yapan personellerin örgütsel güven algıları ile performansları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Ayrıca örgütsel güven algıları ve performans düzeylerinin demografik özellikleri ortaya koymaktır. Araştırmada, nicel araştırmalardan olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu araştırmanın evrenini 2024 yılı Elazığ Gençlik Spor İl Müdürlüğünde görev yapan 882 personel örnekleme ise 352 çalışan oluşturmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik soruların olduğu kişisel bilgi formu ve araştırma konusuna yönelik Örgütsel güven ölçeği ve Çalışan performansı ölçeği oluşturulmuştur. Verileri analizi yapılırken, SPSS 24 programı kullanılmıştır. Verilerin normallik analizi normal dağılım göstermediği nonparametrik testler kullanılmıştır. Örgütsel güven düzeyleri ve performans değişkenleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon ve etkisi belirlemek için regresyon analizi ile yapılmıştır.

Çalışma sonuçlarına göre; çalışanların örgütsel güven (x:3.89) çalışma performansları ise (x: 4.22) olarak bulunmuştur. Çalışanların örgütsel güven ve çalışma performanslarının Cinsiyet, yaş, eğitim ve çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmişken, gelir düzeyi ve medeni durumun örgütsel güven ve çalışma performansı algısında farklılık tespit edilmemiştir.

Çalışanların örgütsel güven algısı ile çalışma performansı arasından pozitif yönlü anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Örgütsel güven algısı, çalışma performansı pozitif yönlü anlamlı bir etki etmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel güven, çalışma performansı, gençlik spor il müdürlüğü

ABSTRACT

The Effect of Organisational Trust on Employee Performance: A Research in Youth Sports Provincial Directorate

The aim of this study is to reveal the relationship between organisational trust perceptions and performance of the personnel working in the provincial directorate of youth sports. It also aims to reveal the demographic characteristics of organisational trust perceptions and performance levels. In the research, the relational survey model, which is one of the quantitative researches, was used. The population of this research consists of 882 personnel working in Elazığ Provincial Directorate of Youth Sports in 2024 and the sample consists of 352 employees.

As a data collection tool in the research, a personal information form with questions to determine the demographic characteristics of the participants and the Organisational trust scale and Employee performance scale were created for the research subject. While analysing the data, SPSS 24 programme was used. Normality analysis of the data did not show normal distribution and parametric tests were used. In order to determine the relationships between organisational trust levels and performance variables, correlation and regression analysis were used to determine the effect.

According to the results of the study; organisational trust ($\bar{x}$: 3.89) and work performance ($\bar{x}$: 4.22) of the employees were found. While a significant difference was found in employees' perception of organisational trust and work performance according to gender, age, education and years of service, no difference was found in the perception of organisational trust and work performance according to income level and marital status.

A significant positive relationship was determined between employees' perception of organisational trust and work performance. The perception of organisational trust had a significant positive effect on work performance.

Keywords: Organisational trust, work performance, youth sports provincial directorate, Elazığ

1. GİRİŞ

Gençlik spor il müdürlüklerinde çalışanların örgütsel güven düzeyleri ile performanslarına etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç ile katılımcıların örgütsel güven düzeyleri ve çalışma performanslarının ne düzeyde olduğu, katılımcıların demografik özelliklerine göre örgütsel güven düzeyleri ile performansları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile aralarındaki ilişki düzeylerini incelemeye yönelik sorulara yanıt aranacaktır.

Ülkemizde gençlere yönelik serbest zaman etkinlikleri planlayan, uygulayan kamu kurumlarının başında Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesindeki gençlik spor il müdürlükleri gelmektedir.

Araştırmanın sorun cümlesi: Bu çalışma, gençlik spor il müdürlüğünde görev yapan personellerin örgütsel güven algıları ile performanslarına etkisi ortaya koymaktır. Ayrıca örgütsel güven algıları ve performans düzeylerinin demografik özellikleri ortaya koymaktır.

Alt Sorunlar

- Çalışanların örgütsel güvene algısı katılım düzeyi nedir.
- Çalışanların performans algısı katılım düzeyi nedir.
- Çalışanların örgütsel güven ve çalışma performans algılarının cinsiyetlerine göre farklılık oluşturmakta mıdır?
- Çalışanların örgütsel güven ve çalışma performans algılarının yaş değişkenine göre farklılık oluşturmakta mıdır?
- Çalışanların örgütsel güven ve çalışma performans algılarının medeni durum değişkenine göre farklılık oluşturmakta mıdır?
- Çalışanların örgütsel güven ve çalışma performans algılarının eğitim durumu değişkenine göre farklılık oluşturmakta mıdır?
- Çalışanların örgütsel güven ve çalışma performans algılarının çalışma yılı değişkenine göre farklılık oluşturmakta mıdır?
- Çalışanların örgütsel güven ve çalışma performans algılarının gelir düzeyi değişkenine göre farklılık oluşturmakta mıdır?
- Çalışanların örgütsel güven ile çalışma performans algılarının arasındaki anlamlı ilişki var mıdır?

- Çalışanların örgütsel güven algısının çalışma performans anlamlı bir etkisini var mıdır?

1.1. Güven Kavramı ve Örgütlerde Güven

Güven en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanır. Literatürde, güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğu, ancak kısa vadede yaratılamadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği konusunda fikir birliğine varılmıştır. Kişiler arası ve örgüt içi güvenin geliştirilmesi ve arttırılması etkin faaliyet gösteren örgütler için önemlidir (Fairholm ve Fairholm, 2000). Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve vizyon yaratmak ancak geniş tabanlı bir örgütsel güvenle başarılabilir. Kişiler arası güven iki yönlü bir süreç olduğundan ve örgüt kapsamında pek çok ilişkiyi içerdiğinden, geniş kapsamda güven oluşturmak, güveni arttırmak veya sağlamlaştırmak oldukça zordur. Bu nedenle lider rolüne sahip kişilerin olumlu örnek oluşturmak için özverili olmaları ve sorumluluk taşımaları gerekir (Gilbert ve Tang, 1998).

Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir. Bu olumlu sonuçların ortaya çıkabilmesi için, çalışanların liderlerine ve örgütlerine güven duymalarında etkili olan faktörlerin ve güveni ortaya çıkaran sebeplerin anlaşılması gerekmektedir (Kalemci ve Tüzün, 2007).

1.1.1. Güven kavramı boyutları

Güven olgusu insanların sosyal ilişkilerini sağlıklı bir biçimde sürdürmelerinde önemli bir yere sahiptir. İnsan yaşamında önemli bir yere sahip olan güven olgusu son yıllarda örgütsel davranış literatüründe de üzerinde önemle durulan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Omarov, 2009). Kavramsal olarak güven incelendiğinde, pek çok disiplin tarafından farklı açılardan çalışılması nedeniyle literatür kapsamında birçok güven tanımı yapıldığı görülmektedir. Bunun nedeninin pek çok araştırmacının çalışmasını kendi güven tanımı üzerine inşa etmesinden kaynaklanmaktadır. Başka bir deyişle güven; bireyin karşı tarafın kararları, konuşmaları ve davranışlarına inanması, dürüst davranacağına, tahmin

edilir ve kendi çıkarları kapsamında davranmayacağına yönelik olumlu düşüncelerinin olması şeklinde ifade edilmektedir (Kalemci ve Tüzün, 2007).

Hesaplanmış güven: Bu güven olgusunda, duygusal ve sezgisel olarak daha çok güven duymanın maliyeti, faydaları ve oluşabilecek zararlarına odaklanılmaktadır. Diğer bir deyişle kişi, ne için ve neye güvenmesi gerektiğini tartışır. Bilişsel hesaplanmış güven çeşidine iş yaşamında ve iş çeşitlerinde daha fazla rastlanılmaktadır (Halis ve ark., 2007; İşcan ve Sayın, 2010).

Duygusal güven: Bireyin negatif ve pozitif duygularının ön planda olduğu güven duygusudur. Duyguların kişinin yaşamında oldukça önemli olduğu görülmektedir. Dolayısıyla örgütlerde birbirlerine ilişkin güven ya da güvensizlik duygularının oluşumunda olumlu ve olumsuz düşüncelerin önemli bir yerinin olduğu belirtilmektedir (Halis ve ark., 2007).

Bilgiye dayalı güven: Bu güven türünde karşısındakinin yeterli düzeyde bilme ve davranışlarını tahmin edebilme evresi olarak açıklanmaktadır. Bilgiye dayalı güven ilişkisi, tehdit ya da korkuya değil, bireylerin karşılıklı olarak birbiri hakkında edindiği bilgiye dayalı güven ilişkisidir (İşcan ve Sayın, 2010).

Mitchell ve Zigurs (2009) tarafından yapılan çalışmada toplanan güven boyutları ilişkin olarak bu tanımlamaları yapılmıştır.

Eyleme dayalı güven: Yüksek güvene sahip ekiplerin özelliklerinden biri sık ve detaylı iletişimdir (Jarvenpaa ve ark., 1998). Düşük güven seviyesine sahip ekiplerde geri bildirim genellikle birkaç kelimeyle sınırlıyken (örneğin, 'tamam', 'iyi görünüyor'), yüksek güvene sahip ekipler birbirlerinin katkılarına ayrıntılı geri bildirim sağlar.

Bağlılık güveni: Bağlılık güveni, bir ekibin üyelerinin kendilerini ne ölçüde bir ekibin parçası olarak algıladıklarına bağlıdır. Geliştiriciler ne kadar bağlı ve güvenilir olurlarsa, projeye o kadar bağlı olurlar.

Yetkinlik güveni: Bir bireyin belirli bir bağlamda belirli görevleri yerine getirme yeterliliği ve genel yetenekleri, başkalarına ne kadar güvenilir görünebilecekleri ile yakından ilişkilidir (Rusman ve ark., 2010). Sanal bir ekipte kişinin algılanan yetkinliğinden esinlenen güven, genellikle her kullanıcı için kamuya açık olarak gözlemlenebilen verilere bağlıdır.

Kurumsal güven: Aynı kurallar dizisi tarafından yönetilen aynı ortamda çalışan kişilerin birbirlerine güvenme olasılığı daha yüksektir (Sarker, 2003). Bilinen belirli bir gruba veya kuruluşa ait olmak, bir geliştiriciye bir dereceye kadar kurumsal güven kazandırabilir.

Kişilik temelli güven: Bir bireyin dış faktörlerden (örneğin bağlamdan) bağımsız olarak başkalarına güvenmeye yönelik genel eğilimi, kişilik temelli güveni tanımlar. Güvenme eğilimi daha yüksek olan kişilerin başkalarının fikirlerine veya katkılarına güvenme olasılığı daha yüksektir (Sajadi ve ark., 2023).

Aktarılan Güven: Çoğu insan güvendidikleri biri tarafından tavsiye edilen kişilere olumlu gözle bakar. Tavsiye edilen kişiye yönelik bu olumlu tutum transfer edilen güven olarak adlandırılır. Aktarılan güven ile birey, güvenini halihazırda tanıdığı kişiden tavsiye edilen tarafa doğru genişletir (Sajadi ve ark., 2023).

Güveni arttırmak amacıyla kuruluşlarda güven düzeyini arttırmak için birçok sistem ve süreç kurulmuştur fakat bu sistemler karışık bir başarı göstermiştir. Bu sistemler genellikle, işletmelerde kilit bir role sahip olan yöneticiler tarafından kontrol edilmektedir. Güven, iyi işlemeyen sistemlerin güven tesis edilemediğinde sürdürülebilirliği üzerinde de büyük bir etkiye sahiptir. (Velez ve ark. 2008). Yöneticilerin örgütsel güvenin yaratılmasında kilit bir role sahiptir. Bu nedenle, güven kavramları araştırılmaya değerdir. (Thomas, 2003).

Bu nedenle, güven konusu yönetim ve organizasyon literatüründe giderek daha fazla araştırılmaktadır. Farklı iş organizasyonları ve diğer değer katan ortaklıklar üzerine yapılan birçok yayın, güveni giderek artan küresel rekabet ortamında başarılı operasyonlar için bir dayanak olarak görmektedir (Velez ve ark. 2008; Sanchez ve ark.,2012).

Çalışma yaşamı ve ekonomik hayatta insan ilişkilerinin seviyeli olarak sürdürülmesi ve olumlu sonuçlar edinilmesinde en önemli unsur güvendir (Ören, 2007). Güven, tüm ilişkilerin özünü oluşturur. Güven, bireyleri bir arada tutar ve kendilerine bir güven hissi verileceği düşünülür. Bununla birlikte güven, kırılgan bir histir ve genel olarak kazanılmasının ardından yavaşça büyümesine karşın aniden de kaybedilebilmektedir (Mishra ve Morrissey, 1990).

Güven, örgüt kültürünün temelini oluşturarak bu unsurun önemsenmediği örgütlerde uyumsuzluk ve anlaşmazlıklar noktasında bilgi edinilmesine imkân sağlar (Fairholm ve Fairholm, 2000). Güven duygusu, sıklıkla personellerde örgütsel yapı ile ilgili bazı anlayışların güçlenmesine yardımcı olmaktadır (Topaloğlu, 2010).

1.1.2. Örgütsel güven

Örgütsel güven kavramı; personelin davranış, yaklaşım, tecrübe, sahiplik duyguları, birbirleriyle olan samimiyet ve rolleri ile beraber elde ettikleri tutum ve davranışlarına göre gelişen pozitif yönlü beklentilerdir (Akdoğan ve Köksal, 2014).

Örgütsel güven, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için örgüt mensupları arasındaki ilişkilerde güven, inanç, samimiyet ve dürüstlüğün oluşmasına katkı sunan ve bu durumun örgütteki bireylerin davranışlarını nasıl etkilediğiyle ilgilidir (Baş ve Şentürk, 2011:35).

Örgütlerde güven ortamının oluşması; personel ilişkilerinin gelişmesine, yönetici ve personellerin örgüte gittikçe bağlanmasına, takım ruhunun gelişmesine ve birbirleriyle hareket etmelerine imkân sağlayarak bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı daha kolaylaştıracaktır (Bozkurt, 2023).

Örgütler, güvene dayalı ilişkileri benimsediklerinde personellerin örgütlerine ve yöneticilerine tam anlamıyla güvenmeleri sağlanır. Bu durumun neticesinde personeller; örgütlerine duygusal olarak bağlı, yürüttükleri işlerden tatmin, örgüte aidiyet duyan ve örgütten ayrılmayı düşünmeyen bireyler olabilirler (Demircan ve Ceylan, 2003). Yapılan çalışmalarda, örgütsel güvenin örgütteki kişilerin kendileri ve birbirlerine karşı duydukları güvenin ölçüsünde oluştuğu ve örgüt yapısını belirli bir düzeyde etkilediği belirtilmektedir (Asunakutlu, 2002).

Güven, sosyal sermaye ile çalışanların performansını arttırmayı ve kişilerarası bilgi etkileşimini geliştirmek amacıyla örgütsel girişim formunda etkin bir faktör olarak tekrardan gündeme gelmiştir (Thomas ve ark., 2009). Güven ve örgütsel güven kavramları, örgütsel güvenin alt boyutları ve örgütsel güven modelleri aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Örgütsel güven kavramı için birçok farklı tanım vardır. Aşağıdaki tanımları örnek gösterilebilir.

Örgütsel güven, işletmeci veya yöneticilerinin çalışanlara karşı dürüst olacaklarına ve onlara karşı verdikleri taahhütleri yerine getireceklerine dair çalışanlar tarafından inanç ve desteklerin sağlanmasıdır (Gilbert ve Tang, 1998).

Taylor'un tanımına göre örgütsel güven, çalışanların iyiliği için işverenle karşılıklı saygı ve nezaket çerçevesinde, birbiriyle uyumlu tutum ve davranışların bir sonucu olarak ortaya çıkan bir olgudur (Demircan ve Ceylan, 2003).

1.1.3. Örgütsel güvenin boyutları

1.1.3.1. Yöneticiye güven

Personel ile örgüt arasında bağlantıyı kurarak bir köprü işlevi gören yöneticilerdir. Örgütlerde personele örgüt politikası ve hedefleri ile ilgili bilgiler yöneticiler tarafından aktarılmaktadır. Personel, yönetici ile arasındaki ilişkiye göre örgütün güvenirliliği konusunda belirli bir düşünceye sahip olur. Personelin yöneticisine güven duyması halinde zamanla bu duyguyu örgüt için de kurmaya başlar. Bu durum personellerin yöneticilerini örgütlerde bir temsilci olarak görmeleriyle ilgilidir (Tan ve Tan, 2000).

Yöneticilerin, çalışanlara karşı güveni sağlayabilmesinde çalışanlarla bilgi alışverişinde bulunmaları çok önemlidir. Çalışanlarla ilgili tüm konularda öncelikle çalışanlara gerekli bilgilendirmenin yapılması; örgüt ortamında oluşabilecek yanlış anlaşılmalara ve çalışanların güven duygularının olumsuz etkilenmesi önler. Bu nedenle yöneticilerin güven duygusunu kazanmasında en önemli faktörlerden biri çalışanlarla olan iletişimdir (Artuksı, 2009).

Yöneticiler, örgüte bağlı olan kişilere karşı doğru ve dürüst bir şekilde davranırlarsa çalışanlar da aynı şekilde birbirlerine karşı dürüst yaklaşarak örgüt içerisinde işleyişin herkes tarafından anlaşılabilir şekilde ilerlemesine katkı sağlayacaktır. Örgüt çalışanlarının, yöneticiler ile bağları kuvvetli olduğu sürece verimlilikleri de üst düzeyde olmaktadır. Çalışanın, yöneticisiyle oluşturduğu bağ sonucunda örgüte olan bağı da kuvvetlenmektedir. Örgütle bağı kuvvetli olan çalışanlar, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için daha çok çaba göstereceklerdir. Yöneticinin örgüt içerisindeki davranışları, çalışanlarına karşı adaletli yaklaşması ve sorunlarına önem vermesi güven oluşumunda önemli bir etkidir. Yöneticilerin farklı düşüncelere açık olmaları, konuşmalarında ve davranışlarında tutarlı olmaları, eşit ve adaletli davranmaları, verdikleri sözleri gerçekleştirmeleri gibi olumlu davranışlarla yaklaşımları çalışanlar açısından güveni olumlu etkilemektedir. Eğer yöneticiler çalışanlar arasında ayırım yapmak, kendi çıkarlarını ön planda tutmak gibi olumsuz davranışlarda bulunurlarsa yöneticiye duyulan güven azalacaktır (Tutuş, 2022).

Yöneticiye duyulan güveni etkileyen faktörler; yöneticinin çalışanları ile kurduğu iletişim, işi ile ilgili konularda bilgili olması, gerekli konularda yardımcı olmasıdır (Pehlivan, 2020). Çalışanlar arasında güven oluşumunu destekleyen yönetici aynı zamanda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına uygun şekilde davranmalarını sağlamaktadır

(Korkmazyürek, 2020). Yöneticilere karşı şüphesiz güven duyan çalışan örgüte daha iyi adapte olmaktadır. Çalışanlar yöneticilere güvenirse düşüncelerine saygı duyulacağından emin oldukları için düşüncelerini söylemekten ve risk almaktan çekinmezler. Böylece çalışanlar, kendini daha iyi geliştirebilirler (Yolcu, 2021).

Yöneticilerin, atama ve ödül gibi konularda çalışanlarına karşı eşit davranmaları verdikleri sözleri yerine getirmeleri, yaşanabilecek risklere karşı duyulan endişeleri en aza indirmek için çalışmaları örgüte karşı güvenin oluşmasında fayda sağlamaktadır (Gürsoy, 2022).

1.1.3.2. Örgüte duyulan güven

Gilbert ve Tang tarafından kavramsallaştırılan örgütsel güven, yöneticilerin sözlerinin arkasında durması, adaletli olması, bir sorun yaşandığı zaman çalışanlarının yanında durması sonucunda oluşan güven olarak açıklanmıştır. Çalışanların örgüte güvenebilmesi için öncelikle yöneticiye güvenmeleri gerekmektedir. Bu nedenle örgütsel güvenin oluşumunda yöneticinin rolü daha büyüktür (Yolcu, 2021).

Çalışanlar, toplumsal süreçte belirlenen bir hedefi icra etmek için bir araya gelip örgütleri oluştururlar. Örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri çalışanların örgüte güven duymalarına bağlıdır. Güven, çalışanlar arasında ve örgüte karşı olabilmektedir. Çalışanların örgüte güven duygularının gelişmesi, çalışanların eylemlerine karşı örgütün güven verebilmesiyle ilgilidir (Çetiner, 2019).

Örgütsel güven, çalışanların örgüt amaçlarına ve yöneticilerine olan inançları ile ilgilidir. Ayrıca örgütsel eylemin çalışanlar açısından fayda oluşturacağına inanılmaktadır (Gilbert ve Tang, 1998).

Örgüte güven; personel ilişkileri, güven ikliminin oluşması, liderlik, takım ruhu, hedef belirleme, istenilen performans seviyesine ulaşma, çalışanların işe katılımı ve tatmini gibi faktörler üzerinde olumlu etkiler bırakmaktadır (Ayan, 2004). Örgütlerde güven düzeyinin yükselmesiyle örgüt çalışanlarının örgüte bağlılık ile iş doyumlarının da yükselmesi beklenir ve çalışanların rekabet ortamına daha uyum sağladığı daha görülmektedir (Karaca Cakinberk ve ark., 2014).

Örgütsel güvenin oluşumu kişilerin örgütten beklediği durumların gerçekleşmesiyle ilişkilidir. Güven duygusu, bireysel ve örgütsel unsurlardan etkilenmektedir. Örgüt içerisinde güven sağlandığı zaman, çalışanlar birbirleriyle daha sağlıklı iletişim kurdukları için çalışma ortamları düzenli hale gelecektir. Yaşanılan sorunlara daha hızlı müdahale

edileceği için üretimin aksamasına neden olan durumları ortadan daha hızlı kaldırarak maliyetlerin yükselmesi engellenmektedir (Korkmazyürek, 2020).

1.1.3.3. Çalışma arkadaşlarına güven

Örgütlerde tüm personeller yürüttükleri iş ve işlemler için belirli düzeyde birbirlerine bağımlı olarak çalışırlar. Örgütlerde personellerin birbirleriyle, personeller ile yöneticiler ve yöneticiler ile personeller arasında iki yönlü bir bağımlılık ilişkisi bulunmaktadır. Örgüt çalışanlarının aralarında kurdukları bağ, güveni oluşturmaktadır. Birbirleri ile doğru ve anlaşılabilir iletişim kurmaları, verimliliklerini ve güvenlerini arttırmaktadır. Birbirlerine güvenen çalışanlar, yaşanabilecek sorunlara birlik içinde müdahale ederek sorunları büyümeden engellemektedirler (Tutuş, 2022). Güven, bu iki yönlü örgüt ilişkileri için bir temel oluşturmaktadır (Günaydın, 2001).

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için örgüt çalışanlarının birbirlerine karşı güven duymaları büyük öneme sahiptir. Çalışma arkadaşlarına güven, çalışanların örgüt içinde karşılaşacakları sorunları daha işbirlikli bir davranışla çözmelerini sağlamaktadır (Yılmaz, 2015).

Çalışma arkadaşlarına güven, kişilerarası güvenin içindedir. Çalışma arkadaşlarına güvenen kişi bir durum karşısında güven duyduğu kişinin etik kurallar çerçevesinde adaletli yetkin davranacağından emin olmaktadır. Örgüt çalışanları arasında oluşan güven çalışma arkadaşlarının alanında yeterlilik düzeyine sahip olması ve güvenilebilir kişiler olduklarına emin olunması ile oluşabilmektedir (Korkmazyürek, 2020).

Örgüt içerisinde düzenli, başarılı ve refah bir çalışma ortamının sağlanabilmesi için çalışanların birbirlerine güvenmesi önemli bir etkidir. Mayer ve ark. göre güvenin oluşumunda dürüstlük, yetenek ve doğruluk etkili olmaktadır. Birbirlerine güvenen çalışanlar, arkadaşlarına karşı sevgiyle yaklaşırlar, sadece kendilerini düşünmezler ve karşısındaki kişiyle sağlıklı bir iletişim kurabilirler. Çalışma arkadaşlarına güvenen bireyin aynı zamanda örgüte duyduğu güven de artmaktadır (Yolcu, 2021). Eğer çalışanlar birbirlerine güvenmezler ise yapılan hataları kimse kabullenmez, performansları düşer, herkes kendi çıkarını düşüneceği için örgüt amaçlarına ulaşmakta zor duruma düşer (Tosun, 2022).

Rekabetin yüksek olduğu günümüzde çalışma arkadaşlarına güvenin yoğun olarak yaşandığı örgütler daha çok başarı elde etmektedirler. Örgütlerde çalışma arkadaşlarının

birbirlerine destek olması, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesini sağladığı gibi iş performansı ve kaliteyi de arttırmaktadır. Çalışma arkadaşlarına güvenin düşük olduğu durumlarda ise çalışanlarda doyumsuzluk ve tükenmişlik duygusu oluşarak çalışanların örgüte bağlılığı azalmakta ve iş performansında düşüklük yaşanabilmektedir (Horuz, 2014).

1.1.4. Örgütsel güvene ait modeller

Örgütsel güvenin amacı çalışanların içinde bulundukları örgüte dair bağlılıkları ve aidiyet duygularını artırmak ve verimliliklerini artırmaktır. Bu amaç doğrultusunda, çalışanlardan daha iyi verim almak için bu konu özelinde çalışmalar yapılmıştır. Birçok araştırmacı örgütsel güvenin doğuşunu ve örgüt üzerinde nasıl bir etkisi olduğu açıklamak için bazı modeller oluşturmuştur (Çetinel, 2008).

1.1.4.1. Mishra'nın güven modeli

Mishra'nın güven modeli hem örgütleri hem de kişileri kapsamaktadır. Bu güven modeli yeterlilik, açıklık, ilgili olmak ve güvenilirlik olarak dörde ayrılmaktadır (Yolcu, 2021). Mishra'ya göre güven, bireyin karşısındaki kişinin işinde olgunlaşmış yalan söylemeyen ve güvenilir olduğunu düşünmesiyle o kişiye karşı savunmasız kalma isteğidir. 1996 yılında Mishra tarafından oluşturulan güven modelini bu dört boyut tamamlamaktadır (Akdağ, 2020).

Yeterlilik, ilgililik, açıklık ve itimat edirlilik boyutlarından oluşan Mishra güven modelinde yetenek ve beceriler, yetkinlik boyutunu belirlemektedir.

Yeterlilik boyutu; iş görenlerin algıları, verimlilik, etkinlik ve başarı durumları bakımından örgüt faaliyetlerinin daha ne kadar süreceğini kapsamaktadır. Mishra, örgütlerde oluşan güvenin en önemli ve ana kaynağının yetenek olduğu belirtmiştir (Demircan ve Ceylan, 2003). Yeterlilik boyutu, örgüt için piyasada çalışmalarına devam edebilme durumudur. Örgüt çalışanlarına göre örgütün liderlik durumunun yeterli olduğundan emin olmaları ve örgüt çalışanları ve yöneticiler 14 arasında oluşturulan güvenin yeterli olmasıdır (Yolcu, 2021). Yeterlilik boyutu bir kişinin karşısındaki kişinin beklentilerini yerine getirebilme durumudur. Örgüt çalışanları yönetici tarafından örgütün düzenli işleyişinin sağlanabilmesi ve davranışları ile sözlerinin uyumlu olması durumunda yeterlilik boyutunun sağlandığını düşünmektedirler. Mishra'ya göre çalışanlar tarafından örgütün rakipleri

karşısında piyasadaki durumunun değerlendirilmesi de yeterlilik boyutu kapsamına girmektedir (Tutuş, 2022).

Açıklık boyutu; yöneticilerin çalışanlara karşı örgütsel uygulamalarda açık bir şekilde davranmasıdır. Açıklık, örgütsel güvenin gelişiminde önemli bir boyut olarak görülmüştür. Açıklık boyutu ile amaçlanan anlaşılabilir bir şekilde dürüst ve net olarak paylaşımlar yapmaktır. Bu duruma yöneticilerin, çalışanlardan daha çok dikkat etmesi gerekmektedir. Açıklık boyutu, hem örgüt içerisinde hem de diğer örgütler arasında güveni oluşturmak için önemlidir. (Yolcu, 2021). Yönetici, çalışanlara karşı açık olur ise çalışanlar kendini daha rahat ifade edebileceklerdir. Yöneticinin bu davranışı karşısında çalışanların güven bağı artacak, performanslarını daha iyi gösterebileceklerdir. Bu durumda örgütün verimliliği artacak, sektörde başarılı bir konuma gelecektir (Tutuş, 2022). Fazla açık davranışlar sonucunda oluşan güvene zarar verileceği için Mishra, açıklık boyutunun belirli bir sınırının olması gerektiğini belirtmiştir (Akdağ, 2020).

İlgililik boyutu; yöneticilerin, çalışanların kendilerini değerli hissetmesini sağlaması örgütsel güvenin oluşumunda değerli görülmektedir. İlgililik boyutu, taraflar arasında sadece kendileri için yararlı olabilecek durumları düşünmeden samimi bir iletişim kurulması ile oluşmaktadır. Mishra'ya göre ilgillik boyutunun oluşması için birey kendi çıkarlarına ve örgüt çıkarlarına aynı derecede önem vermelidir. Çalışanlar, yöneticilerin haklarına önem verdiğine ve yöneticinin samimiyetine inanmalıdır. Çalışanlara karşı yöneticinin içten ve şefkatli yaklaşması, örgüt içerisinde ilgillik boyutunun uygulandığını göstermektedir (Tutuş, 2022).

İtimat edilebilirlik boyutu; çalışanların, yöneticilerinin söylem ve davranışları arasındaki tutarlılığı açıklamaktadır (Mishra, 1996). İtimat edilebilir olma boyutu, konuştukları ile hal ve hareketlerinin uyumlu olmasıdır. Bireyin söyledikleri ile davranışları birbirinden farklı olması durumunda o 15 kişiye tam olarak güven sağlanamamaktadır. Mishra, örgüt çalışanları ve yöneticileri arasında güvenin oluşması için davranışların tutarlı olması gerektiğini belirtmiştir. Örgüt, itimat edilebilirlik boyutunu uyguladığı zaman örgüte karşı müşterilerin tedarikçilerin, rakiplerin ve çalışanların güveni daha da artmaktadır (Akdağ, 2020). Eğer itimat edilebilirlik boyutu sağlanamaz ise güven de istenilen şekilde oluşturulamaz. Çalışanların yöneticilere karşı itimat edilebilirlikleri yüksek olur ise örgüt içerisinde daha samimi bir ortam kurulacaktır. Çalışanlar da işlerine daha fazla önem vererek performanslarını artıracak böylece örgütün verimliliği de artacaktır (Tutuş, 2022)

1.1.4.2. Bromiley ve Cummings güven modeli

1996 yılında Bromiley ve Cummings tarafından geliştirilen model çalışanların örgüte karşı oluşturdukları ilişkiler sonucunda güven derecesini belirlemektedir. Bromiley ve Cummings, örgütsel güven ile kişiye duyulan güvenin farklı olduğunu belirtmişlerdir. Kişiye duyulan güven ikili ilişkilere göre şekillenen güvendir. Örgütsel güven ise örgüte bağlı kişilerin işletme içerisinde gösterdikleri ilişkilere göre şekillenmektedir (Pehlivan, 2020).

Bu modelde kişisel ve örgütsel güven kavramlarının ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Bromiley ve Cummings, 1992). Bu modelde kişisel güven kavramında kişisel ilişkiler ve davranışlar ile ilgili beklenti düzeyleri ön plandadır. Örgütsel güven kavramında ise kişisel ilişkiler haricinde tamamıyla örgütsel ilişkiler ve davranışlardaki beklentiler daha ön plandadır (Okur, 2016).

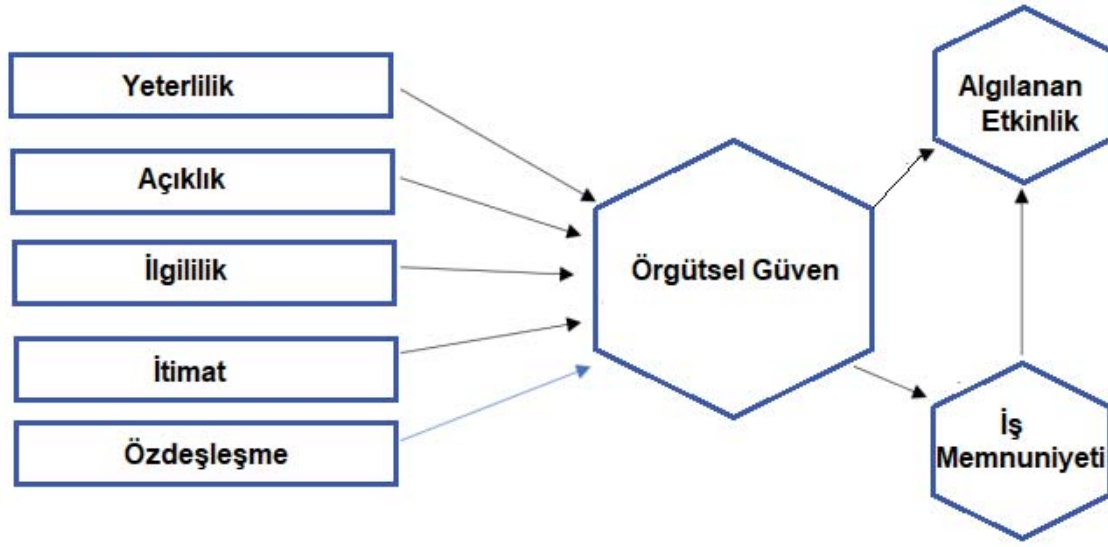
Broomley ve Cummings güven modeline göre örgütsel güvende bireyler arasındaki farklılıklar algı seviyelerini etkileyebilmektedir. Modelde güven duygusu; duygusal, zihinsel ve niyetsel üç ayrı unsurun birleşmesi ile oluşmaktadır (Özdemir, 2020). Duygusal boyut, kişinin güveni oluşturabilecek şekilde davranması gerektiğini belirtmektedir. Bilişsel boyut, konuşulanlar ile davranışların birbirini tamamlaması gerektiğini belirtmektedir. Niyetsel boyut ise bireyin, kendisine güvenen kişileri çıkarları için kullanmaması gerektiğini belirtmektedir. Bromiley ve Cummings'a göre güven, örgüt içinde veya bireysel olarak çalışanların ya da yöneticilerin örgüte uygun şekilde, anlayışlı ve dürüst davranacaklarına; kendi için kazanç sağlayabileceği ortamlar oluşması durumunda, lehine kullanılmayacağına inanılmasıdır (Yolcu, 2021).

1.1.4.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd güven modeli

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000) örgütsel güvenin tam olarak anlaşılabilir düzeyde olmadığını ve birden fazla boyutta açıklanır ise daha anlaşılabilir bir duruma geleceğini belirtmişlerdir. Bunun için Mishra'nın dört boyutlu güven modeline, özdeşleşme boyutunu ekleyerek beş boyutlu yeni bir güven modeli oluşturmuşlardır. Özdeşleşme boyutu, örgüt çalışanlarının örgüt ile tam anlamıyla gerekli olan bağın kurulup kurulmamasıyla ilgilidir (Pehlivan, 2020)

Yeni modeldeki özdeşleşme boyutu, örgüt mensuplarının örgütlerinin amaçları, değerleri, inançları ve normlarıyla bütünleşmesi olarak ifade edilmektedir (Taş, 2012:42).

Özdeşleşme örgüt çalışanlarının örgütün hedeflerini ve kurallarını benimsemesi; yöneticiler ve çalışma arkadaşlarıyla bağ kurmasıdır. Eğer bu bağ istenilen düzeyde kurulamaz ise örgüte bağlı olan kişiler örgütsel güveni sağlayamazlar. Örgüt ile özdeşleşen bireyin güveni artacak aynı zamanda örgütsel bağı da kuvvetlenecektir (Yolcu, 2021). Özdeşleşme boyutunun amacı örgüte bağlı olan kişileri, bireysellikten çıkararak örgüt üyeleri ile örgüt arasında yakınlık kurulmasıdır (Tutuş, 2022).



Kaynak: (Shokley-Zalabak ve ark., 2000).

Şekil 1.1. Beş boyutlu örgütsel güven modeli

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd'ın geliştirdiği modelde; yeterlilik, açıklık, ilgililik, itimat ve özdeşleşme boyutlarının örgütsel güveni direkt etkilediği ifade edilmektedir. Bununla birlikte örgütsel güvenin, iş memnuniyeti ile algılanan etkinliği etkilediği ve iş memnuniyetinin ise algılanan etkinliği etkilediği belirtilmektedir (Ceylan ve Türkyılmaz, 2021).

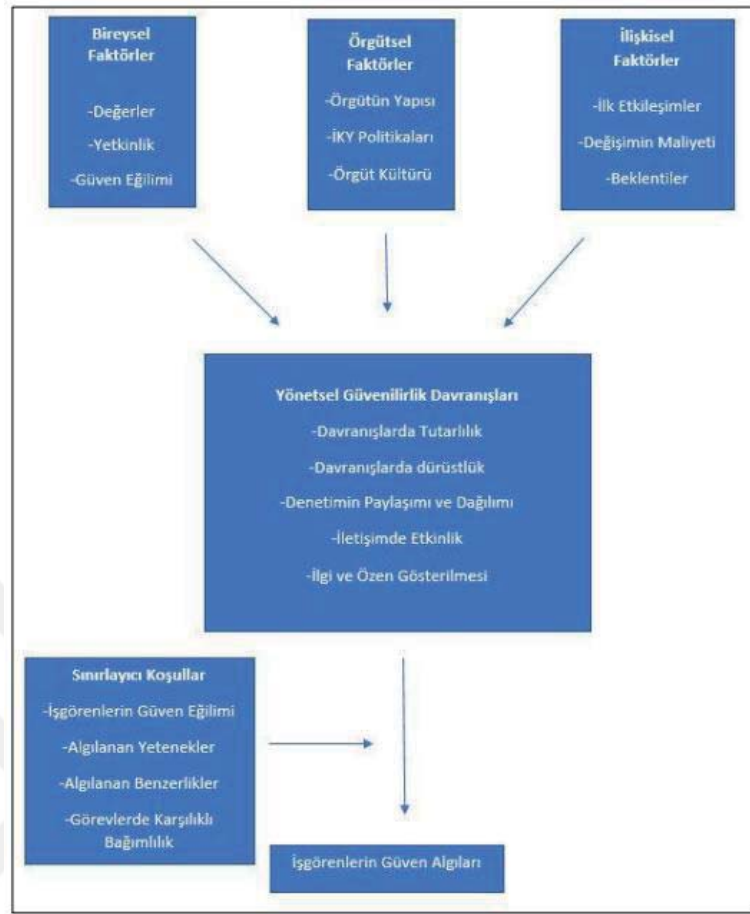
1.1.4.4. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner güven modeli

Whitener ve arkadaşları, örgüt çalışanları ve yöneticiler arasında güven sağlayabilmeleri için yönetimin davranışlarının önemli etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Whitener ve arkadaşlarına göre, örgüte ve yönetime güven sadece yöneticilerin davranışlarına göre şekillenmemektedir. Güvenin sağlanabilmesi için davranış tutarlılığı ve bütünlüğünün sağlanması, kontrolün paylaşılması ve devredilmesi, etkili iletişim ve gerekli

ilginin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu modele göre, güven inşası yöneticilerin elindedir ve onların attığı adımlar çalışanların güvenini kazanma ve pekiştirme sürecinde kritik bir role sahiptir. Yöneticilerin güvenilirliğini artıran ve "Yönetmel Güvenilirlik Modeli" olarak tanımlanan bu yaklaşımda, yöneticilerin benimsemesi gereken beş temel özellik vurgulanmaktadır. Bu özellikler, çalışanların yöneticilere olan güven düzeylerini önemli ölçüde yükseltmesi beklenmektedir (Whitener ve ark., 1998). Bu beş temel özellik şunlardır:

Davranışsal tutarlılık, yöneticiler yaşanan olaylar karşısında gösterdikleri davranışlarında istikrarlı olmaları çalışanların yaşanabilecek olaylara karşı yöneticilerin tepkilerinin tahmin edebilmelerini ve güvenme derecelerinin belirlenmesini sağlar.

Davranışsal bütünlük, konuşulanlar ile davranışların uygun olmasıdır. Çalışanları ile iyi bir iletişim kuran yöneticiye duyulan güven artacaktır. Böyle yönetici, çalışanlar arasında daha iyi ilişare yaparak farklı fikirlere her zaman açık olduğunu gösterecektir. Gereklili ilginin gösterilmesi de güven konusunda önemli bir etkindir. İlginin sağlanabilmesi için; çalışanların haklarına ve ihtiyaçlarına önem verilmeli, sağduyulu davranılmalı kazançlarına karşı hassas davranılmalı; kendi kazançlarını ön planda tutmak için başkalarının kazançlarını haksız yere kullanılmamalıdır (Akdağ, 2020).



Şekil 1.2. Whitener ve arkadaşlarının yönetsel güvenilirlik modeli (Whitener v.d., 1998).

Yönetsel güvenilirlik modelinde, çalışanların yöneticilere olan güvenini artıracak temel faktörlerden biri, yönetici davranışlarının tutarlı olmasıdır. Yöneticiler, benzer senaryolarda geçmişteki davranışlarını tekrarlar ve tutarlılık sergilerse, çalışanlar yöneticilerin gelecekteki davranışlarını öngörebilir ve bu, güven seviyelerinin yükselmesine katkıda bulunabilir. Dürüstlük, yöneticilerin eylemleri ile sözlerinin uyumunu sağlaması anlamına gelir; doğruluk ve verilen sözlerin tutulması, onların dürüst davrandıklarının bir işaretidir. Çalışanların yöneticilere duyduğu güveni etkileyen bir başka etken ise, yetkinin ve denetimin dağıtılmasıdır. Karar alma süreçlerine katılım ve kontrolün bir parçası olmak, yöneticilerin çalışanlarına güvendiğini gösterir.

Etkili iletişim de örgütsel güveni olumlu yönde etkileyen bir faktördür. Yöneticilerin çalışanlarıyla açık ve etkili bir şekilde iletişim kurması, güveni artırır. Whitener ve ekibinin modelinde, çalışanların güvenini artırıcı son faktör, onlara gösterilen ilgi ve özendir. Yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olmalı, bu ihtiyaçları kendi ihtiyaçlarıymış gibi

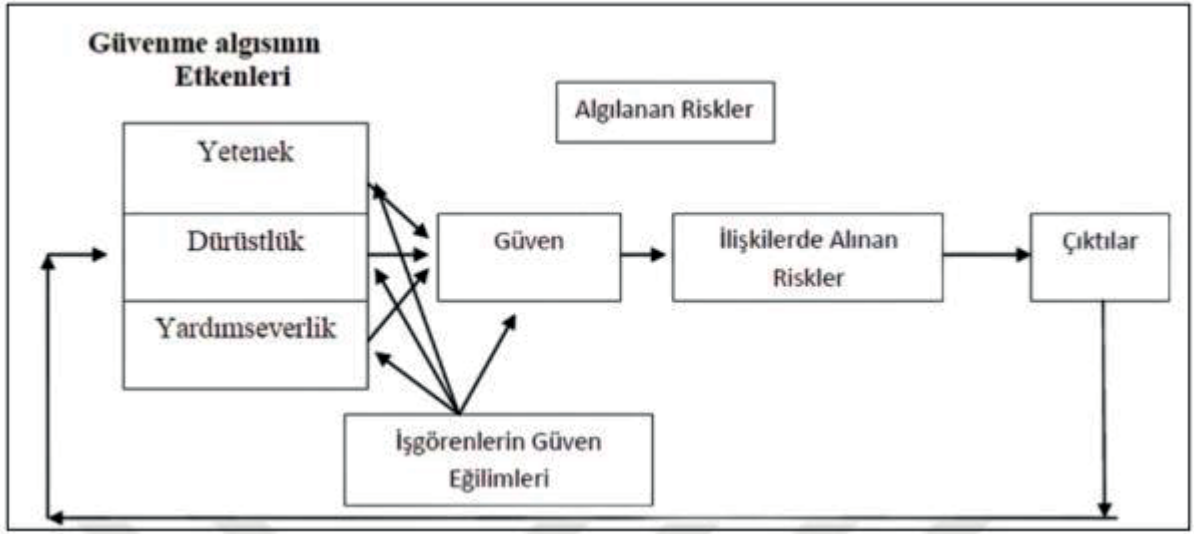
önemsemeli ve onları karşılamalıdır. Bu durum, çalışanların yöneticilere daha fazla güven duymasını sağlayacaktır.

1.1.4.5. Mayer, Davis ve Schoorman güven modeli

Mayer, Davis ve Schoorman 1995 yılında oluşturdukları örgütsel güven modelinde güven oluşumunu güvenen ve güvenilen taraf olarak ikiye ayırmışlardır. İki durumda birbirinden farklıdır. Güvenen taraf bulunduğu duruma göre değerlendirilirken, güvenilen taraf ise sağladığı güvene göre değerlendirilmektedir. İki kişi arasında güvenin oluşabilmesi için; yetenek, yardımseverlik ve doğruluk şartlarının yerine getirilmesi gerekmektedir. Güvenilen taraf, bu şartları yerine getirirse güvenen tarafın da güveni sağlaması daha hızlı olacaktır (Tutuş, 2022).

Güven kavramı, bireysel farklılıkların sonucunda her birey için farklı anlamlanır. Örgütsel güvenin karakteristik özellikleri; yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük olarak sıralanabilir. Bu özelliklerden yetenek olana ilk odaklandığımızda yetenek sahibi bireylerin, yetenekli oldukları konudaki yetkinliği o alanda bireye bir güven duygusu oluşturmaktadır. Bu özelliklerden yardımseverlik kavramı ise kişilerin karşılıksız şekilde başkalarına iyilik yapmasının güven kavramını olumlu etkilediği yönündedir. Dürüstlüğü ise Mayer ve arkadaşları, güven duyulan kişinin, bulunduğu ortamdaki diğer bireylerin inançlarına da uygun olacak şekilde hareket etmesi olarak tanımlamıştır. Güven duyulan kişiyi bu davranış ile inanç oluşturur. Modelde dikkat çeken son kavram risktir. Güven duygusu, risk almayla yakından ilişkilendirilir ve bilim insanları, güvenin miktarı ile risk alma eğiliminin birbirleriyle doğrudan orantılı olduğunu öne sürerler. Bir kişiye ne kadar fazla güvenilirse ve bu güven ne kadar sağlam temellere dayanırsa, o kişinin üstleneceği riskler de o kadar fazla kabul edilir (Mayer v.d., 1995).

Mayer, Davis ve Schoorman oluşturdukları modelde risk ve güven arasındaki durumu ve bu durumun güvenen ve güvenilen kişiye ne boyutta etki ettiğini incelemişlerdir. Mayer, Davis ve Schoorman, bireyin güveni sağlaması durumunda güvendiği kişi ile ilgili bilgileri öğrenmesine gerek olmadığını savunmaktadırlar (Yolcu, 2021).

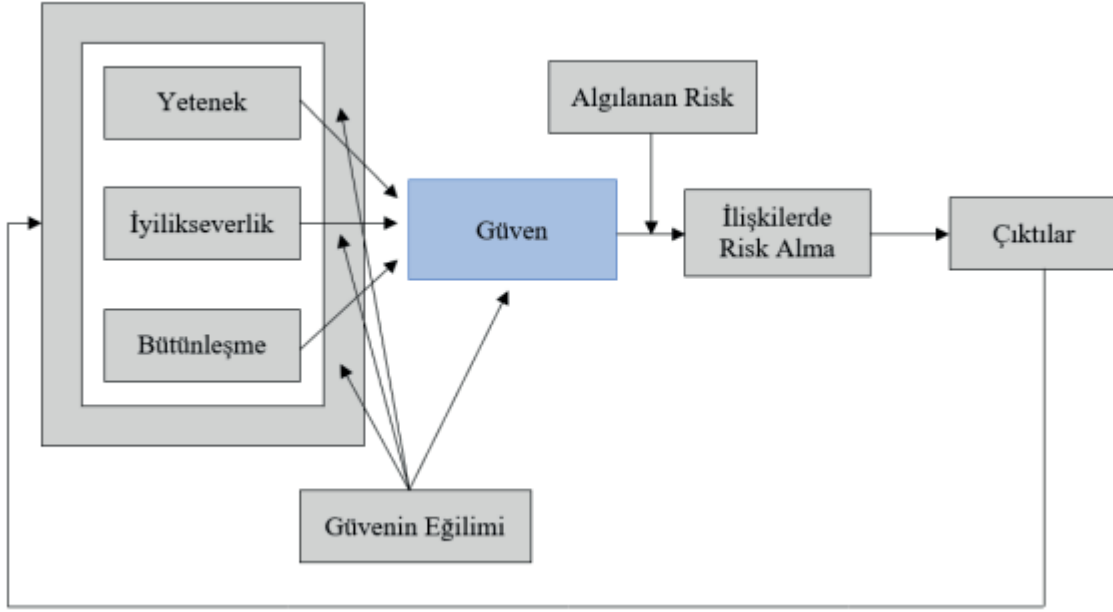


Şekil 1.3. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli (Mayer v.d., 1995).

1.1.4.6. McGregor'un Teorisinde güven modeli

McGregor'un teorisinde yönetimin çalışanlarla ilgili birbirine zıt X ve Y teorileri bulunmaktadır. McGregor, yönetsel varsayım ve kararların çalışanların davranışlarını etkilediğini ve yönetimlerin çalışanlardan beklediği performanstan daha fazlasını elde edemeyeceğini belirtmektedir. X ve Y teorileri incelendiğinde X teorisi, çalışanların yürüttükleri işleri pek sevmediğini, yalnızca denetim mekanizmaları ile iş birliği yapabildiklerini ve yönetimin çalışanlara güvenmediğini ileri sürmektedir. Y teorisi; çalışana güvenen, çalışanların kendilerini motive ve denetlemeleri amacıyla onları destekleyen, kişisel değerler ve örgütün hedeflerini bütünleştirmek için kabiliyetlerine güvenen çalışanlar ile ilgili değerler dizisidir. Y teorisi, çalışanların moral düzeylerini yükselterek performansın da artmasını sağlar. Ayrıca etkin yürütülen yönetsel performans, örgütün bütün üyeleri arasında açık iletişim ile karşılıklı güvenin bir fonksiyonu olarak ifade edilebilir (Eren, 2008).

1.1.4.7. Mayer, Davis ve Schoorman'ın güven modeli



Kaynak: (Mayer ve diğerleri, 1995)

Şekil 1.4. Temel güven modeli

Mayer, Davis ve Schoorman'ın güven modelinde güven kavramı, güvenen ile güvenilen arasındaki ilişkide merkezi konumdadır. Bu modelde güven, iki tarafın birbirlerine karşı olumlu davranış ve tutumda bulunacağı öngörüldüğü için takip ve denetime ihtiyaç duyulmadan eylemlerde hassasiyet talepkarlığı olarak ifade edilmektedir (Mayer ve ark., 1995).

1.1.4.8. Luhmann'ın örgütsel güven modeli

Luhmann'a göre örgütlü ve farklılaşmış ülkelerde özellikle sosyal bir öge olarak güven tercih edilmektedir. Güven, sosyal karışıklığı azaltmada, kişisel eylemleri gerçekleştirmede ve birlikte hareket etmeyi organize etmekte önemli bir rol oynamaktadır (Kaina, 2004:524).

1.1.4.9. Whitener, Brodt, Krosgaard ve Werner güven modeli

Whitener, Brodt, Krosgaard ve Werner (1998) güven modeli, yönetici eylem ve davranışlarının güvenin temelini meydana getirdiği gerçeğiyle modellerini oluşturmuşlardır. Modelde yönetici eylemleri güvenin temelini oluşturduğu için yöneticiler, bu eylemi başlatmaktan sorumludur. Yöneticiler, çalışanları ile ilişkilerinde aynı koşullar altında adil olmalıdır. Çalışanların iletişimle benzer davranış ve tutumlara sahip olduklarının farkında olmaları önemlidir. Yöneticiler, şeffaflık ve gerçeklik içinde olarak çalışanlarını aldıkları kararlara dâhil etmelidir. Bu hususlara dikkat eden yöneticilerin algılanan güveni olumlu yönde etkiledikleri söylenebilir (Whitener ve diğerleri, 1998:513).

1.1.4.10. Zand'ın spiral güven modeli

Zand'ın güven modelinde etkin bir ilişkiyi sağlamak için bilginin zamanında ve doğru olarak sağlanması önemlidir. Yöneticiler; amaç, karar, alternatif ve niyetleri ile ilgili düşüncelerini açıkladıkları zaman ya da çalışanlar hakkında yargılarını açıkladıklarında taraflara karşı savunmasızlık artar. Yöneticiler, iki taraflı bilgiyi ve 360 dereceli iletişimle doğru bilgiyi birleştirerek en etkin kararları almalıdır. Yöneticilerin kararlarının belirli bir grubun etkisi ile alındığı algılanırsa çalışanların güven duygusu olumsuz etkilenebilir. Bu durumda yöneticilerin etkisi azaltılabilir (Zand, 1997:92-94).

1.1.5. Örgütsel güveni etkileyen unsurlar

Örgütsel güven, başta örgütün kültürel yapısına bağlı olmak üzere örgüt üyelerinin kişisel özelliklerine, örgütle kurulan bağa, kişilerin yeterliliklerine gösterilen davranışlara ve tutumlara göre şekillenmektedir. Örgüt kültürü, örgütsel güveni etkileyen en önemli unsurdur. Zamanla kişilerde yaşanan değişimin yanında örgüt kültüründe de değişimler yaşanabilir. Birey, yaşanan değişim sonucunda duyduğu güvenden pişman olduğu zaman kendi davranışlarında değişimler meydana gelebilir (Demircan ve Ceylan, 2003).

Örgüte bağlı olan kişilerin kültürel özellikleri birbirinden farklıdır. Bireyler, örgüte yönelik ortak amaç için bir araya gelerek, örgüt kültürünü oluşturmaktadırlar. Örgüt kültürü topluma göre değişip şekillenebilmektedir. Toplumun birbirine olan güveni yüksek olması

durumunda değişen şartlara daha kolay uyum sağlanır. Böylece rgt, sektörde daha hızlı ilerleme sağlar ve yıllar boyunca çalışmalarına devam edebilir (Akdağ, 2020).

Örgüt içerisinde güven oluşturulamaz ise istenilen verimlilik de alınamamaktadır. Bunun sonucunda örgütün başarısı düştüğü için sektördeki yeri sarsılacaktır. Bu durum hem örgüt çalışanlarını hem de yöneticileri olumsuz etkilemektedir. Örgütsel güveni etkileyen bir diğer unsur da tutumdur. Tutum, kişilerin diğer kişiler ile ilgili düşünceleri sonucunda oluşturdukları davranışlardır. Bireyin karşısında bulunan kişiye oluşturduğu tutumda o kişiye karşı duyduğu güven önemli bir etkendir (Terekli, 2010).

Literatür incelendiğinde örgütsel güveni etkileyen faktörlerden birkaçı yetenekler, örgütsel vatandaşlık ve zdeşleşmedir. Yetenek, bir konuda kişinin sahip olduğu bilgiler, beceriler ve yeterlilik düzeyidir. Kişide bulunan yetenekler o kişiye karşı güvenin oluşmasında etkilidir. Örgüt içerisinde çalışan kişilere karşı güveni oluşturmak için güvenilecek kişinin alanında yetenekli olup olmaması önemli bir koşuldur (İnan ve elik, 2018). Bu nedenle örgüt kültüründen sonra güven oluşumunu en fazla yetenek etkilemektedir. Kişinin bir konu hakkında gerekli bilgilere sahip olması o kişiye diğer kişilerden daha fazla güvenilmesini sağlamaktadır (Akdağ, 2020).

Örgütsel vatandaşlık, örgüt içerisinde üyelerin daha iyi bir çalışma alanı oluşturabilmesi için birbirlerine karşı saygı içerisinde gösterilen kişisel davranışlardır. Örgütsel vatandaşlıkta çalışanların iradeleri sonucunda oluşturdukları davranışlar önemlidir. Örgüt yelerinin, örgütsel vatandaşlığa uygun davranmaları durumunda çalışma istekleri artmaktadır. Performansları verimli hale geldiği için üretim daha da fazla olmaktadır (Tutuş, 2022). Örgütsel vatandaşlık, örgüt çalışanlarının işletme için alınan kararlara destek olması, yaşanan sorunları çözüme ulaştırmak için çabalaması gibi kişinin kendi rızasına bırakılan davranışlara uyum sağlamasıdır (Akdağ, 2020) zdeşleme, çalışanın örgüte karşı kendini ait hissetmesi, diğer kişilerle arasında birlik oluşturması sonucunda meydana gelir.

Örgüt ile zdeşlesen çalışanın örgüte karşı olan bağı da sağlamlaşmaktadır. Güvenin oluşması için özdeşleşme tam olarak yeterli değildir. Örgüt yeleri, sevgi temelli bir özdeşleşme oluşturabilirler ise güven sağlanabilmektedir (İnan ve elik, 2018). Taraflar arasında iletişime gerek duymadan karşısı tarafın ne hissettiğinin düşünülebilmesi özdeşleşmeye bağlı güvenin oluşmasını sağlamaktadır (Yolcu, 2021).

Örgütsel güveni etkileyen unsurlar temelde bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki gruba ayrılmakta olup, her iki grupta da örgütsel güveni etkileyen alt değişkenler

bulunmaktadır. Örgütsel güveni etkileyen söz konusu unsurlar aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

1.1.5.1. Bireysel faktörler

Örgütsel güven algısını etkileyen bireysel faktörlerin başında çalışanların yaş grubu gelmektedir. Yapılan çalışmalarda ulaşılan sonuçlar da çalışan yaşının örgütsel güven algısını etkilediğini göstermektedir. Kamu çalışanları ile bu hususta yapılmış olan bir araştırmada örgütün kendisine güven ile iş arkadaşlarına güven seviyesinin emniyet çalışanlarının yaşlarına göre farklılık göstermediği, buna karşın yöneticiye güven algısının yaş unsuruna göre anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir. Aynı çalışmada 36-50 yaş grubundaki emniyet çalışanlarının yöneticiye güven seviyelerinin 20-35, 51 yaş ve üzeri gruptaki emniyet çalışanlarından daha yüksek olduğu rapor edilmiştir (Özkan, 2012).

Çalışanların cinsiyetleri örgütsel güven algısını etkileyen diğer bireysel unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu hususta yapılmış olan bir araştırmada emniyet çalışanlarının yöneticiye ve iş arkadaşlarına güven seviyelerinin cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı, buna karşın örgütün kendisine güven seviyesinin cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Bu araştırmada erkek emniyet çalışanlarının örgütün kendisine olan güven düzeyinin kadın emniyet çalışanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Özkan, 2012).

Mesleki kıdem faktörü de örgütsel güven algısını etkileyen bireysel faktörler arasında yer almaktadır. Buna karşılık literatürde mesleki kıdem faktörünün örgütsel güven algısı üzerinde etkili olmadığını ortaya koyan araştırma bulguları da mevcuttur (İşleyen, 2011).

Bunun yanında eğitim düzeyine göre çalışanların mesleki beklentilerinin karşılanma düzeylerinin birbirinden farklı olması eğitim düzeyinin örgütsel güven algısını da etkileyen bir unsur haline getirmektedir. Medeni durum faktörü de çalışanların örgütsel güven algılarının etkileyen diğer bir bireysel faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalarda eğitim düzeyi ve medeni durum değişkenlerinin örgütsel güven algısını farklı düzeylerde etkilediği belirtilmektedir (Aktuğ, 2016).

1.1.5.2. Örgütsel faktörler

Örgütsel güveni etkileyen örgütsel faktörlerin başında örgüt kültürü gelmektedir. Genel bir tanım yapıldığında örgüt kültürü, bir örgütteki bireylerin davranışlarını yönlendirmekte olan normlar, değerler, davranışlar, alışkanlıklar ve inançlar sistemi şeklinde açıklanmaktadır. Kültür, bireylere yapmaları gerekli olan şeylerin neler olduğu, davranışlarının nasıl olması gerektiği hususunda sezgi kazandırdığı belirtilmektedir. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranış ve düşüncelerini şekillendiren hâkim inanç ve değerlerdir. Örgüt kültürünün olumlu yönleri çalışanlar arasında ortak kimlik duygusunun oluşturulmasında görülmektedir. Ayrıca örgüt kültürü örgütsel amaçlara katılma ile örgütsel bağlılık oluşturulmasında yardımcı olmaktadır (Sağcan, 2013). Literatürde yer alan çalışmalarda örgüt kültürünün sahip olduğu özelliklerin örgütsel güven algısı üzerinde belirleyici olduğu vurgulanmaktadır (Arslan ve Durgun, 2020).

Örgütsel güven algısını etkileyen örgütsel unsurlardan bir diğeri ise yöneticilerin çalışanlara yönelik güven sarsıcı tutum ve davranışlarıdır. Özellikle personel seçimi ve terfi süreçlerinde yöneticilerin liyakata önem vermek yerine kayırmacı davranışlar sergilemeleri çalışanların örgütsel güven algılarını azaltmaktadır. Bunun tam tersi durumda ise liyakatin olduğu örgütlerde çalışanların örgütsel güven algıları yükselmektedir. Literatürde yer alan çalışmalarda da yöneticilerin liyakata önem verme durumlarının örgütsel güveni doğrudan etkilediği belirtilmektedir (Taşkın, 2018; Dirgen, 2019). Bunun yanında örgütsel yapı içerisinde yöneticiler ile üstlerin sahip olduğu liderlik tarzlarının da çalışanların örgütsel güven algılarını etkilediği görülmektedir (Türkmenoğlu ve ark., 2021; Uğurluoğlu ve ark., 2015).

1.1.6. Örgütsel güvenin/güvensizliğin sonuçları

Günümüzün belirsiz ve karmaşık ortamında, örgütler içinde güven kavramı bireyler, gruplar ve kurumlar arasındaki ilişkiler için hayati öneme sahiptir. Örgütlerde yüksek bir güven algısı oluşturulması, çalışanlar, yöneticiler ve örgütler genelinde bir dizi olumlu sonuç doğurur. İş birliğinin teşvik edilmesi için algılanan güven seviyesi, örgüt içerisinde olması gereken en kritik faktördür. Ayrıca, örgütsel güvenin birçok olumlu gelişmeyi de beraberinde getirdiği görülmektedir.

Yapılan araştırmalar, örgütsel güvenin; örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık, sorumluluk alma, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, verimlilik, hem grup hem de bireysel performans, örgütsel vatandaşlık ve toplam kalite yönetimi gibi birçok yararlı faktörde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra, çatışma, stres, çalışan devir hızı, işten ayrılma, işlem maliyetleri gibi örgüt için olumsuz sayılabilecek davranışların azalmasına da katkıda bulunur.

İşletme içerisinde örgütsel güven sağlandığı zaman hem çalışanlar hem de yöneticiler arasında samimi bir iletişim olacaktır. İletişimleri kuvvetli olduğu için örgütsel bağları da kuvvetlenecek ve örgütün başarıları artacaktır. Başarılı olan örgütlerin varlığı, uzun yıllar devam etmektedir. Eğer örgüt içerisinde güven sağlanamaz ise istenilen başarıda elde edilemez. Çünkü çalışan ve yöneticiler arasında düzgün bir iletişim kurulamayacağı için verimlilik sağlanamaz (Tutuş, 2022).

Örgütsel güven; örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme, örgütsel adalet gibi konularla bağlı olduğu için çalışanlar ve yöneticiler arasında bir güvensizlik yaşanır ise diğer konulara da olumsuz olarak yansımaktadır (Gürsoy, 2022).

Çalışanlar, örgüte güvenemezler ise işine son verileceğini düşüncesi ile fikirlerini açıkça belirtmezler. Sağlıklı bir iletişim oluşturulamayacağı için çalışma arkadaşları ile iş birliği kuramazlar. Bu şekilde çalışan kişiler, kendilerini örgüte kapatılmış hissetmelerinden dolayı keyifli bir şekilde çalışma ortamı sağlanamamaktadır.

Örgüte güvenmeyen bireyde iş tatmini de oluşmamaktadır. İş tatmini oluşmaz ise birey, işten çıkmak isteyecektir. Eğer çalışan kişide iş tatmini olur ise örgütsel bağlılığı da oluşacaktır.

Örgütsel bağlılığı ile performansı aynı oranda değişmektedir. Örgütsel bağlılığı düşük ise performansı düşük; örgütsel bağlılığı yüksek ise performansı da yüksek olmaktadır. Örgütsel güveni etkileyen diğer bir etken de yönetime güvendir. Yöneticiler, çalışanlarına karşı anlayışla yaklaşır, taleplerini yerine getirirse işçiler de performanslarını daha verimli kullanacaklardır. İşten ayrılmak istemeyeceklerdir.

Örgüt çalışanları, yöneticiye güvenmemeleri durumunda işlerini önemsemezler, maliyetler fazlalaşır, performanslarında düşüş yaşanır ve sorunları çözmek için gayret göstermezler (Akdağ, 2020). Örgütsel güven sağlanamaz ise birçok olumsuz durum yaşanabilir; yöneticiler yeni fikirleri uygulamayı cesaret edemediği için rekabet gücü düşer. Anlayışlı davranırlarsa disiplini sağlayamayacaklarını, düzenin bozulabileceğini, dikkate alınamayacaklarını düşünmektedirler. Çalışanlar ise çalınacağını düşüncesiyle fikirlerini

açık bir şekilde paylaşamazlar. Örgütsel güvensizlik, çalışma ortamında sık sık çatışmaların, tartışmaların yaşanmasına neden olmaktadır (Yolcu, 2021).

Örgütsel güvenin olup olmaması, bir kuruluş içinde çeşitli iyi ve kötü sonuçlar doğuracaktır. Güven mevcut olduğunda, ekip üyeleri ve yöneticiler arasında etkili bir iletişim ve ilişki gelişir, bu da kuruluşun genel verimliliğini iyileştirir. Örgütsel güven, bir kuruluşun etkinliğini ve başarısını önemli ölçüde artırır. Güven içeren kurumlar için başarı, genellikle elde edilen bir sonuçtur ve bu tür kurumlar, uzun süre ayakta kalabilirler. Örgütsel güvenin pozitif yönleri önceden belirtilmiştir ve bu, kuruluşlar için temel bir unsurdur. Güven eksikliği olan bir kuruluş, ne başarıya ne de yüksek verimliliğe ulaşabilir. Güvensiz bir çalışma ortamında, çalışanlar yöneticilere veya meslektaşlarına güvenmezler ve zor durumlar karşısında onları desteklemek için adım atmazlar. Bu, kuruluş içindeki iletişimi olumsuz yönde etkiler ve iyi işleyen bir iletişim olmadan, işlerin düzgün bir şekilde ilerlemesi beklenemez.

1.2. Çalışan Performansı ve Değerlendirme Kavramı

1.2.1. Çalışan performansı

Bu alt başlık, performansın anlamını, çalışan performansı kavramını, çalışan performansı teorilerini, çalışan performansını etkileyen faktörleri ve ampirik bulguların gözden geçirilmesini kapsamaktadır.

1.2.1.1. Performans

Bir terim olarak performans çok muğlak, geniş ve farklı alanlarda veya bağlamlarda farklı anlamlara gelmektedir. Örneğin sanatta, bir katılımcının belirli bir durumda diğer katılımcıları bir şekilde etkileme potansiyeline sahip tüm faaliyetlerini ifade eder. Performans göstermek, bir şeyi mükemmel bir standart veya seviyede yapmayı veya yürütmeyi içerir (Schechner, 2017).

Performans, belirli bir süre boyunca belirli bir görev veya faaliyet üzerinde üretilen sonuçların kaydını tanımlar (Bernardin & Wiatrowski, 2013). Performansın ana teması, çalışanların ne ürettiklerinden veya işlerinin sonuçlarından ziyade davranışları veya sergiledikleri eylemlerdir. Bu nedenle, performansı bir çalışanın bakış açısından

tanımlarken, çalışanların davranışlarının sonuçlarının, davranışlarının kendisinin dışında tutulması gerekir (Aguinis, 2019).

Performansın davranışsal yönü, çalışanların iş faaliyetlerinde ne yaptıklarıyla ilgilidir. Mal üretmek, malları pazarlamak ve malları müşterilere teslim etmek gibi davranışları içerir. Ancak, tüm davranışların performans kapsamına girmediğini, yalnızca kurumsal hedeflerle ilgili davranışların performans kapsamına girdiğini belirtmek gerekir. Ayrıca, performans yalnızca ölçülebilen davranışları ya da eylemleri kapsar (Sonnentag ve Frese, 2003). Pratikte, performansın bu iki yönü arasındaki ayrım çizgisi incedir ve bunları ayırmak zordur, çünkü uygulamada bir kişi eylem/davranış yönünü tanımlarken açıkça sonuç yönüne atıfta bulunacaktır. Ayrıca, performansın sonuç bileşenini eş zamanlı olarak dahil etmeden, yalnızca bir çalışanın davranışının kurumsal hedeflere ne ölçüde katkıda bulunduğunu değerlendiren bir ölçüt oluşturmak da zordur.

1.2.1.2. Çalışan performansı

Çalışan performansı, bir bireyin bir kuruluşun yöneticisi tarafından belirlenen ve ölçülen bir görevi başarılı bir şekilde yerine getirmesini ifade eder. Dinamik bir ortamda mevcut kaynakları verimli ve etkili bir şekilde kullanırken önceden tanımlanmış ve kabul edilebilir gerekliliklere ulaşmayı gerektirir (Ngwa ve ark., 2019).

Çalışan performansına ilişkin geleneksel görüş, bir çalışan tarafından üretilen çıktının niteliğine ve niceliğine odaklanmaktadır. Örneğin, bir çalışanın performansı, belirli bir süre boyunca ücret ve maaş konularını, nakit akışlarını, mali tabloları, bütçe raporlarını ve risk analizlerini nasıl ele aldığı dikkate alınarak değerlendirilebilir. Bu görüş, çalışan performansını, çalışanın davranışlarını dikkate almadan sadece görev/iş sonuçlarıyla sınırlar. Bütünsel olarak, çalışan performansı hem rol içi (görev) hem de rol dışı (bağlamsal) performansı kapsar. Diğer bir deyişle, genel olarak, bir çalışanın performansı, çalışanın iş içi ve iş dışı davranışlarının kurumsal hedeflere ulaşılmasını engelleme veya kolaylaştırma derecesine ilişkin bir değerlendirmeyi ifade eder (Pawar, 2019).

Çalışan performansı, normal görev beklentilerinin ötesine geçen ve iş hedeflerine ulaşmak için aktif olarak gönüllü, yararlı faaliyetlerde bulunan çalışan davranışını tanımlar (Bandura ve Lyons, 2014). Bir bireyin işinde gerekli çabayı gösterdikten sonra iş başarısını ifade eder; bu da anlamlı bir işe, bağlı bir profile ve empatik iş arkadaşlarına/işverenlere sahip olmakla bağlantılıdır (Karakas, 2010).

Çalışan performansı, bir çalışanın iş görevlerini yerine getirme ve bir kuruluşun hedeflerine değer katma konusundaki çıktı, etkinlik ve başarılarının değerlendirilmesi ve ölçülmesini tanımlar. Bir çalışanın görevlerini ne kadar etkili bir şekilde yerine getirdiğini, performans standartlarını karşıladığını ve sonuçlara ulaştığını değerlendirmeyi gerektirir. Bir çalışanın, yöneticisi tarafından verilen görev sorumluluklarını yerine getirme ve kuruluşun genel performansına katkıda bulunacak şekilde, yöneticinin öngördüğü ölçüde ve endüstri kriterlerine uygun olarak kuruluşun hem yakın hem de uzun vadeli hedeflerine ulaşma kapasitesidir ve kuruluş bu sorumlulukların yerine getirilmesi için yeterli yardım, eğitim, rehberlik ve kaynak sunar (Al-bayati, 2021).

Çalışanların sorumluluklarını ne kadar iyi yerine getirdiklerinin, hedeflere ulaştıklarının ve kuruluşun genel başarısına ne kadar katkıda bulunduklarının bir değerlendirmesidir. Kuruluşların başarılı olabilmesi ve rekabet avantajı elde edebilmesi için çalışan performansının dikkatle değerlendirilmesi ve en yüksek önceliğe sahip olması gerekir. Bunun ışığında, işletme yöneticileri iyileştirme alanlarını belirlemek, en iyi performans gösterenleri ödüllendirmek ve eksiksiz iş performansına ulaşılmasını sağlamak için çalışan performansını düzenli olarak değerlendirir. Çalışan performansı, karşılıklı olarak (işveren ve çalışan) üzerinde mutabık kalınan görevin çalışan tarafından verimli, zamanında ve etkili bir şekilde yerine getirilmesiyle ilgilidir ve çalışanların örgütsel hedeflere ulaşma ve kişiler arası davranışlarını örgütsel değerler ve normlarla ilişkilendirme biçimiyle ilgilidir (Imran ve ark., 2012).

Literatürde çalışan performansının boyutları konusunda tutarsızlık ve fikir birliği eksikliği bulunmaktadır. Bu nedenle, boyutlarının belirli sayısı araştırmacılar arasında farklılık göstermektedir. Tek boyutlu bir kavram olarak, görev performansına veya iş başında performansa veya rol içi performansa odaklanılmaktadır. Görev performansı, bir çalışanın belirli bir işi veya görevi yerine getirmesi sonucunda elde ettiği sonuçların veya çıktıların miktarı ve kalitesi olarak tanımlanmaktadır (Pawar, 2019). Organizasyonun teknik bileşeniyle doğrudan bağlantılı olan veya organizasyonel hedeflere ulaşılması için araçsal olan faaliyetlerin uygulanmasını içerir (Demerouti ve Cropanzano, 2010).

Görev performansında, bir iş görevlisi, kuruluşun teknik temel yönüyle doğrudan ilgili olan veya gerekli kaynakları sağlayarak teknik süreçlere dolaylı olarak katkıda bulunan faaliyetleri veya davranışları yürütür (Borman ve Motowidlo, 1997). Kısacası, çalışanların görev performansı, bir bireyin iş tanımında resmi olarak yer alan sorumluluklarını kurumsal

başarıya katkıda bulunacak şekilde yerine getirme yeterliliğini ifade eder (Obuobisa- Darko, 2020).

1.2.2. Performans değerlendirmenin faydaları

Örgütsel Faydaları

- Örgütün etkinliği ve verimliliği artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- İnsan kaynakları planlaması için gerekli olan bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- Devamsızlık ve iş gücü devri gibi nedenlerle ortaya çıkan kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır (Şahin ve Çalışkan, 2018; Barutçugil, 2002).

Yönetsel Faydaları

- Planlama ve kontrol fonksiyonlarında daha fazla etkili olur, böylece çalışanların ve birimlerin performansı gelişir,
- Çalışanlarla iletişim ve ilişkiler daha olumlu bir hale gelir,
- Çalışanların güçlü ve zayıf yönleri daha kolay belirlenir ve bu doğrultuda onlara yardımcı olunur,
- Çalışanları değerlendirirken, kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanırırlar,
- Çalışanların daha yakından tanınmasıyla yetki devri kolaylaşır,
- Yönetsel becerileri gelişir ya da bu becerileri uygulama imkânı elde edilir. (Uyargil, 1994)

Bireysel Faydaları

- Güçlü ve geliştirilmesi gereken özellikler tanınır,
- Örgütteki rol ve sorumluluklar daha iyi anlaşılır,
- Üstlerin kendisinden neler beklediği öğrenilir,
- Performansının nasıl değerlendirildiğini öğrenir,
- Performansına ilişkin elde ettiği olumlu geri besleme yoluyla iş tatmini ve özgüveni gelişir.

2. GEREÇ ve YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, nicel araştırmalardan olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu model; bir sonuca ulaşmak için evrenden seçilmiş verilerle yapılan bir inceleme şeklidir. İlişkisel tarama deseninin amacı, birden çok değişkende aynı anda farklılaşmanın olup olmadığı, farklılaşma oluyorsa derecesiyle ilgili bilgiler vermektir (Karasar, 2014). Genelde kişi, doğal bir şekilde ortaya çıkabilecek olaylar arasında var olan ilişkileri meydana çıkarmak ve açıklama yapmak amacı ile olaylarda değişiklik yapmadan araştırma yapar (Sönmez ve Alacapınar, 2011).

2.2. Evren Ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2024 yılı Elazığ Gençlik Spor İl Müdürlüğünde görev yapan 882 personel oluşturmaktadır. Çalışma evrenini ise bu çalışanlardan 352 çalışan oluşturmaktadır. Örneklem, evrenin yaklaşık %40'ı oluşturmakta evreni temsil açısından yeterli görülmektedir.

$$n = \frac{N \times t^2 * p \times q}{(N-1)d^2 + t^2 \times p \times q}$$
$$n = \frac{882 * (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}{(881)(0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50} = 267$$

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgütsel Güven” ve “Performans ” ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik soruların olduğu kişisel bilgi formu ve araştırma konusuna yönelik Çalışkan (2021) tarafından geliştirilen Türkçeye uyarlanarak geçerlilik ve güvenirliği yapılan örgütsel güven ölçeği ve Çalışan performansı ölçeği ise; Sigler ve Pearson (2000)’ın çalışmalarında kullandığı 12 maddelik Morgeson, Reider ve Campion (2005)’un çalışmasında kullandığı 5 maddelik çalışan performansını ölçen anket sorularından alınarak oluşturulmuştur.

2.4. Veri Toplama Süreci

Veri toplama araçları katılımcıların gönüllülük ilkesine dikkat edilerek, sadece uygulamaya katılmak isteyenlere anket formları uygulanmıştır.

2.5. Verilerin Analizi

Ulaşılan veriler analiz yapılırken, SPSS 24 programı kullanılmıştır. Verilerin parametrik testlerdeki ön şartları sağlayıp sağlamadığına Kurtosis (basıklık) ve Skewness (çarpıklık) değerleri üzerinde inceleme yapılarak -1 ile +1 olma şartını sağlamadığı shapiro-wilk testi p değerinin >0.05 sağlamadığı belirlendiği nanparametrik test koşullarını sağladığına karar verilmiştir (Tablo 2.1). Katılımcıların demografik özellikleri frekans ve yüzde olarak belirtilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçek maddelerine katılım düzeyleri ise aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Örgütsel güven ve performans ölçeği katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesinde Mann Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi ile yapılmıştır. Örgütsel güven düzeyleri ve performans değişkenleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon ve etkisi belirlemek için regresyon analizi ile yapılmıştır.

Tablo 2.1. Çalışanların örgütsel güven ve çalışanların performans verilerinin normallik dağılımı

	Skewness	Kurtosis	Kolmogorov-Smirnov ^a		Shapiro-Wilk	
			Statistic	p	Statistic	p
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	-,129	,907	,156	,000	,886	,000
Yöneticiye Duyulan Güven	-,1279	,841	,217	,000	,838	,000
Kuruma Duyulan Güven	-,936	,330	,156	,000	,907	,000
Örgütsel Güven	-1,221	1,401	,137	,000	,899	,000
Performans Değerlendirme	-1,636	4,087	,136	,000	,870	,000

Tablo 2.2. Örgütsel güven ve çalışanların performans verilerinin katılım düzeyi aralığı

Puan Aralık	Katılım Düzeyi
1.00-1.80	Kesinlikle Katılmıyorum
1.81-2.60	Katılmıyorum
2.61-3.40	Kararsızım
3.41-4.20	Katılıyorum
4.21-5.00	Kesinlikle Katılıyorum

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan Gençlik Spor İl Müdürlüğünde bağlı kurumlarda çalışanların tanımlayıcı özellikleri ile örgütsel güven ve çalışma performansları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bulgular verilmiştir.

Tablo 3.1. Çalışanların demografik özellikleri

		n	%
Cinsiyet	Kadın	124	35.2
	Erkek	228	64.8
Yaş	20-29 yaş	60	17.0
	30-39 yaş	148	42.0
	40-49 yaş	100	28.4
	50-59 yaş	44	12.5
Medeni durum	Evli	248	70.5
	Bekar	104	29.5
Eğitim	Ortaokul	42	11.9
	Lise	108	30.7
	Önlisans	62	17.6
	Lisans	100	28.4
	Yüksek Lisans	40	11.4
Çalışma yılı	1-5 yıl	78	22.2
	6-10 yıl	130	36.9
	11-15 yıl	54	15.3
	16-20 yıl	48	13.6
	21 ve üstü	42	11.9
Gelir	10-20BinTL	34	9.7
	20-30Bin TL	24	6.8
	30binTL ve üstü	294	83.5
Toplam		352	100.0

Çalışmaya katılan Gençlik Spor İl Müdürlüğünde bağlı kurumlarda çalışanların tanımlayıcı özellikleri tablo 3.1'e verilmiştir. Bu tabloya göre çalışanların 124(%35.2)'si kadın, 228(%64.8)'i erkektir. Yaş gruplarına göre çalışanların 60(%17.0)'si 20-29, 148(%42.0)'si 30-39, 100(%28.4)'u 40-49, 44(%12.5)'i 50-59 yaş grubuna aittir. Çalışanların 248(%70.5)'i evlidir. Eğitim durumlarına göre çalışanların 42(%11.9)'u ortaokul, 108(%30.7)'sinin Lise, 62(%17.6)'si önlisans, 100(%28.4)'unun lisans, 40(%11.4)'unun Yüksek lisans eğitim düzeyine sahiptir. Çalışanların 78(%22.2)'sinin 1-5 yıl, 130(%36.9)'unun 6-10 yıl, 54(%15.3)'unu 11-15 yıl, 48(%13.6)'sinin 16-20 yıl, 42(%11.9)'unun 21 ve üstü hizmet yılına sahiptir. Çalışanların 34(%9.7)'sinin 10-20binTL, 24(%6.8)'inin 20-30binTL, 294(%83.5)'inin 30binTL ve üstü gelir düzeyine sahiptir.

3.1. Çalışanların Örgütsel Güven ve Çalışma Performanslarına İlişkin Betimleyici Bulgular

Tablo 3.2. Çalışanların örgütsel güvene ilişkin ifadelerle katılımının ortalamaları

	N	x	ss
Çalışma arkadaşlarım fedakârdır. İhtiyacım olduğunda yardım istemekten çekinmem.	352	4.1307	1.09907
Çalışma arkadaşlarımın sahip olduğu iş becerilerine güvenirim.	352	4.0568	1.10794
Çalışma arkadaşlarımla. işle ilgili her türlü düşüncemi rahatlıkla paylaşıyorum.	352	4.0000	1.08866
Çalışma arkadaşlarımın bana verdiği sözleri tutacaklarına güvenirim.	352	3.9091	1.12608
Çalışma arkadaşlarımın özü sözü birdir.	352	3.8409	1.20669
Çalışma arkadaşlarım. kendi menfaatleri için bana zarar vermez.	352	3.7159	1.28501
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	352	3.9375	.97359
Yöneticimin benim yaptığım işi kontrol edebilecek ve geliştirebilecek bilgisi vardır.	352	4.0341	1.18345
Yöneticim. ihtiyaç duyduğumda yardıma hazırdır.	352	3.9886	1.15464
Yöneticime. kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.	352	3.9318	1.26126
Yöneticimin bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenim tamdır.	352	3.9148	1.22584
Genel anlamda iş arkadaşlarım oldukça güvenilirlerdir.	352	3.9091	1.12101
Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için her türlü düşüncemi yöneticim ile tartışabilirim.	352	3.8920	1.24252
Yöneticiye Duyulan Güven	352	3.9523	1.07751
Kurum politikaları ile ilgili öneri geliştirmekten ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmem.	352	4.0114	1.05132
Bu kurumda her şey yasalara uygun bir şekilde açıklıkla yürür. gizli saklı uygulamalar yoktur.	352	3.7898	1.22932
Kurumumuzun geleceğini ilgilendiren doğru kararlar alınması hususunda güvenim tamdır.	352	3.7443	1.21598
Kurum çalışanlarına her konuda destek olur.	352	3.7102	1.16995
Kurum özlük haklarımızı adil olarak karşılar.	352	3.6761	1.25073
Kuruma Duyulan Güven	352	3.7864	1.02406
ÖRGÜTSEL GÜVEN	352	3.8920	0.85562

Çalışanların örgütsel güvene ilişkin ifadelerden “Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven” boyutunda en yüksek katılım gösterilen maddelerden “Çalışma arkadaşlarım fedakârdır. İhtiyacım olduğunda yardım istemekten çekinmem.” ifadesine (x: 4.1307); “Çalışma arkadaşlarımın sahip olduğu iş becerilerine güvenirim.” ifadesine (x: 4.056) ortalama puan ile katılıyorum düzeyinde; en düşük katılım gösterilen maddelerden “Çalışma arkadaşlarım, kendi menfaatleri için bana zarar vermez.” ifadesine (x: 3.71); “Çalışma arkadaşlarımın özü, sözü birdir.” ifadesine (x: 3.84) ortalama puan ile katılım göstermiştir.

Çalışanların örgütsel güvene ilişkin ifadelerden “Yöneticiye Duyulan Güven” boyutunda en yüksek katılım gösterilen maddelerden “Yöneticimin benim yaptığım işi

kontrol edebilecek ve geliştirebilecek bilgisi vardır.” ifadesine (x: 4.03); “Yöneticim, ihtiyaç duyduğumda yardıma hazırdır.” ifadesine (x: 3.98) ortalama puan ile katılıyorum düzeyindedir. En düşük katılım gösterilen maddelerden “*Genel anlamda iş arkadaşlarım oldukça güvenilirdir.*” ifadesine (x:3.90); “*Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için her türlü düşüncemi yöneticim ile tartışabilirim.*” ifadesine (x: 3.89) ortalama puan ile katılıyorum düzeyindedir.

Çalışanların örgütsel güvene ilişkin ifadelerden “***Kuruma Duyulan Güven***” boyutunda en yüksek katılım gösterilen madde “*Kurum politikaları ile ilgili öneri geliştirmekten ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmem.*” ifadesine (x: 4.01) ortalama puan ile katılıyorum düzeyindedir. En düşük katılım gösterilen maddelerden “*Kurum çalışanlarına her konuda destek olur.*” ifadesine (x: 4.71); “*Kurum. özlük haklarımızı adil olarak karşılar.*” ifadesine (x: 3.67) ortalama puan ile katılıyorum düzeyindedir. Çalışanların örgütsel güven puan ortalaması (x:3.89) ortalama puan ile katılıyorum düzeyindedir.

Tablo 3.3.’te Çalışanların performans değerlendirilmesine ilişkin ifadelerden en yüksek katılım gösterilen maddelerden “*İşimde devamlılık gösteririm.*” ifadesine (x: 4.53); “*İşime ait görevleri etkin bir biçimde yerine getiririm.*” ifadesine (x: 4.48); “*İşlerimi zamanında tamamlarım.*” ifadesine (x: 4.44); “*İşimi planlar ve organize ederim.*” ifadesine (x: 4.42); “*Araç, gereç ve ekipmanları etkin bir şekilde kullanırım.*” ifadesine (x: 4.42) ve “*Kişisel disiplin ve öz kontrole sahibim.*” ifadesine (x: 4.33) ortalama puan ile “kesinlikle katılıyorum” düzeyindedir. En düşük katılım gösterilen maddelerden “*İlave görevler için gönüllüyüm*” ifadesine (x: 3.83); “*Yöneticilerimin aldığı kararları savunurum*” ifadesine (x: 3.97); “*Uygun iş süreçlerini takip ederim ve resmi olmayan. kısa yollardan kaçınırım.*” ifadesine (x: 3.99) ortalama puan ile “katılıyorum” düzeyindedir. Genel çalışma performanslarına ilişkin olarak (x: 4.22) ortalama puan ile “kesinlikle katılıyorum” düzeyindedir.

Tablo 3.3. Çalışanların performans değerlendirilmesine ilişkin ifadelere katılımlarının ortalamaları

	N	x	ss
İşimde devamlılık gösteririm.	352	4.5398	0.74620
İşime ait görevleri etkin bir biçimde yerine getiririm.	352	4.4886	0.73951
İşlerimi zamanında tamamlarım.	352	4.4432	0.70582
İşimi planlar ve organize ederim.	352	4.4261	0.71228
Araç, gereç ve ekipmanları etkin bir şekilde kullanırım.	352	4.4205	0.78768
Kişisel disiplin ve öz kontrole sahibim.	352	4.3352	0.83110
İşlerimle ilgili hedefleri gerçekleştirebilirim.	352	4.3011	0.80963
İşimle ilgili bir problemi çözmek için inisiyatif alırım.	352	4.2557	0.69796
İşime uygun bir görünüm ve davranış sergilerim.	352	4.2443	0.87541
İş arkadaşımı bir problem karşısında destekler ve cesaretlendiririm.	352	4.1818	0.93730
Zor bir iş görevinin hevesli bir şekilde üstesinden gelirim.	352	4.1534	0.95738
İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	352	4.1477	1.05722
İş arkadaşlarımla işbirliği yaparım.	352	4.1477	1.06260
Bana verilen yeni veya farklı görevlere hemen uyum sağlarım.	352	4.1023	1.06260
Kendimi çalıştığım işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	352	4.0398	1.13660
Uygun iş süreçlerini takip ederim ve resmi olmayan, kısa yollardan kaçınırım.	352	3.9943	1.05947
Yöneticilerimin aldığı kararları savunurum.	352	3.9716	1.18119
İlave görevler için gönüllüyüm.	352	3.8352	1.25001
Performans Değerlendirme	352	4.2238	.60302

3.2. Çalışanların Örgütsel Güven Ve Çalışma Performanslarının Demografik Özelliklerine Göre Bulgular

Çalışanların örgütsel güvenin ve performansların cinsiyetle değişkenine göre Mann Whitney U testi sonuçları tablo 3.4’de verilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel güven algılarında erkeklerin ortalama puanları ($S_{ort}=169.53$), kadınların ortalama puanları ($S_{ort}=189.32$) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre kadınların örgüte olan güven algısının erkeklerden daha yüksek olduğu ve aralarındaki fark istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur ($U:12146.0$; $p<0.05$). Çalışanların örgütteki çalışma arkadaşlarına duyulan güven boyutunda erkeklerin kadınlara göre çalışma arkadaşlarına güven duyularının daha yüksek olduğu

saptanmıştır. Çalışanların kurum olan güven algılarının ise benzer düzeyde olduğu ve anlamlı fark oluşturmadığı saptanmıştır.

Çalışanların performans algılarında kadınların ortalama puanları ($S_{ort}=202.73$), erkeklerin ortalama puanları ($S_{ort}=162.24$) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre kadınların çalışan performans algıları erkeklerden daha yüksek olduğu ve aralarındaki fark istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur ($U:10884.0$; $p<0.05$).

Tablo 3.4. Çalışanların örgütsel güven ve çalışma performans algılarının cinsiyetlerine göre Mann Whitney U testi analizi

	Cinsiyet	N	S_{ort}	S_{top}	Mann-Whitney U	z	p
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	Kadın	124	160.73	19930.00	12180.000	-2.153	.031*
	Erkek	228	185.08	42198.00			
	Toplam	352					
Yöneticiye Duyulan Güven	Kadın	124	219.48	27216.00	8806.000	-5.890	.000*
	Erkek	228	153.12	34912.00			
	Toplam	352					
Kuruma Duyulan Güven	Kadın	124	186.44	23118.00	12904.000	-1.358	.174
	Erkek	228	171.10	39010.00			
	Toplam	352					
ÖRGÜTSEL GÜVEN	Kadın	124	189.32	23476.00	12146.000	-2.044	.041*
	Erkek	228	169.53	38652.00			
	Toplam	352					
ÇALIŞAN PERFORMANSI	Kadın	124	202.73	25138.00	10884.000	-3.571	.000*
	Erkek	228	162.24	36990.00			
	Toplam	352					

* $p<0,05$

Tablo 3.5. Çalışanların örgütsel güven ve çalışma performans algılarının yaş değişkenine göre Kruskal Wallis H testi analizi

	YAŞ	N	Sort	Kruskal-Wallis H	df	p	Farklılık
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	^a 20-29 yaş	60	157.60	9.715	3	.032*	c.d/a
	^b 30-39 yaş	148	168.53				
	^c 40-49 yaş	100	183.58				
	^d 50-59 yaş	44	191.18				
	Toplam	352					
Yöneticiye Duyulan Güven	^a 20-29 yaş	60	204.57	7.375		.021*	a.d/b.c
	^b 30-39 yaş	148	166.49				
	^c 40-49 yaş	100	168.84				
	^d 50-59 yaş	44	189.32				
	Toplam	352					
Kuruma Duyulan Güven	^a 20-29 yaş	60	189.80	1.659		.646	
	^b 30-39 yaş	148	173.73				
	^c 40-49 yaş	100	170.22				
	^d 50-59 yaş	44	181.95				
	Toplam	352					
Örgütsel Güven	^a 20-29 yaş	60	186.57	8.270		.044*	a.d/b.c
	^b 30-39 yaş	148	164.31				
	^c 40-49 yaş	100	168.24				
	^d 50-59 yaş	44	188.91				
	Toplam	352					
Çalışan Performansı	^a 20-29 yaş	60	185.90	8.060		.040	a.b/c.d
	^b 30-39 yaş	148	187.72				
	^c 40-49 yaş	100	173.16				
	^d 50-59 yaş	44	168.09				
	Toplam	352					

*p<0,05

Çalışanların örgütsel güvenin ve performansların yaş gruplarına göre Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 3.5’de verilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel güven algılarında; 20-29 yaş grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=186.57$), 30-39 yaş grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=164.31$), 40-49 yaş grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=168.24$), 50-59 yaş grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=188.91$) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre çalışanların yaşları ile örgütsel güven algıları arasında fark istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur (KW-H:8.27; $p<0.05$). Gruplar arasında farkın belirlenmesine ilişkin yapılan analiz sonucunda 20-29 ve 50-59 yaş grubunun örgütsel güven algısının 30-39 ve 40-49 yaş grubuna göre daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Çalışanların örgütteki çalışma arkadaşlarına duyulan güven boyutunda 40-49 ve 50-59 yaş grubu çalışanların 20-29 yaş grubuna göre; yöneticiye duyulan güven boyutunda 20-29 ve 50-59 yaş grubunun 30-39 ve 40-49 yaş grubuna göre daha yüksek olduğu, kuruma olan güven algısında ise anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

Çalışanların çalışan performansı algılarında; 20-29 yaş grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=185.90$), 30-39 yaş grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=187.72$), 40-49 yaş grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=173.16$), 50-59 yaş grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=168.09$) olarak

bulunmuştur. Bu sonuçlara göre çalışanların yaşları ile çalışma performans algıları arasında fark istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur (KW-H:8.06; $p<0.05$). Gruplara arası farklılık analizine göre 20-29 ve 30-39 yaş grubu çalışanların çalışma performanslarının 40-49 ve 50-59 yaş grubuna göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.6. Çalışanların örgütsel güven ve çalışma performans algılarının medeni durum değişkenine göre Mann Whitney U testi analizi

	<i>Medeni Durum</i>	<i>N</i>	<i>Sort</i>	<i>Stop</i>	<i>Mann-Whitney U</i>	<i>z</i>	<i>p</i>
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	Evli	248	179.81	44592.00	12076.000	-.945	.345
	Bekar	104	168.62	17536.00			
	Toplam	352					
Yöneticiye Duyulan Güven	Evli	248	174.94	43384.00	12508.000	-.449	.654
	Bekar	104	180.23	18744.00			
	Toplam	352					
Kuruma Duyulan Güven	Evli	248	175.80	43598.00	12722.000	-.201	.841
	Bekar	104	178.17	18530.00			
	Toplam	352					
ÖRGÜTSEL GÜVEN	Evli	248	175.99	43646.00	12770.000	-.145	.885
	Bekar	104	177.71	18482.00			
	Toplam	352					
ÇALIŞAN PERFORMANSI	Evli	248	177.21	43948.00	12720.000	-.202	.840
	Bekar	104	174.81	18180.00			
	Toplam	352					

Çalışanların örgütsel güvenin ve performansların medeni durum değişkenine göre Mann Whitney U testi sonuçları tablo 3.6'da verilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel güven algılarında evli grubun ortalama puanları ($S_{ort}=175.99$), bekar ortalama puanları ($S_{ort}=177.71$) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre medeni durumun örgüte olan güven algısının anlamlı farklılık oluşturulmamıştır ($U:12770.0$; $p>0.05$). Çalışanların örgütteki çalışma arkadaşlarına duyulan güven, yöneticiye olan güven ve kuruma olan güven boyutunda benzer güven algısına sahip oldukları anlamlı fark oluşturmadığı saptanmıştır ($p>0.05$).

Çalışanların performans algılarında evli olan grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=177.21$), Bekar olan grubun ortalama puanları ($S_{ort}=174.81$) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre medeni durumun çalışan performans algılarında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($U:12720.0$; $p<0.05$).

Tablo 3.7. Çalışanların örgütsel güven ve çalışma performans algılarının eğitim durumu değişkenine göre Kruskal Wallis H testi analizi

	Eğitim Durumu	N	Sort	Kruskal-Wallis H	df	p.	Farklılık
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	^a Ortaokul	42	159.17	17.627	4	.001*	b.c.e/a,d
	^b Lise	108	208.37				
	^c Önlisans	62	172.95				
	^d Lisans	100	152.44				
	^e Yüksek Lisans	40	174.30				
	Toplam	352					
Yöneticiye Duyulan Güven	^a Ortaokul	42	149.55	7.628	4	.106*	b.c.d.e/a
	^b Lise	108	172.50				
	^c Önlisans	62	196.40				
	^d Lisans	100	171.26				
	^e Yüksek Lisans	40	197.85				
	Toplam	352					
Kuruma Duyulan Güven	^a Ortaokul	42	186.26	17.202	4	.002*	a.b.c/d.e
	^b Lise	108	200.35				
	^c Önlisans	62	189.02				
	^d Lisans	100	149.62				
	^e Yüksek Lisans	40	149.65				
	Toplam	352					
ÖRGÜTSEL GÜVEN	^a Ortaokul	42	173.69	10.346	4	.035*	a.b.c /d
	^b Lise	108	197.09				
	^c Önlisans	62	184.05				
	^d Lisans	100	152.74				
	^e Yüksek Lisans	40	171.55				
	Toplam	352					
ÇALIŞAN PERFORMANSI	^a Ortaokul	42	125.45	19.064	4	.001*	a.c.d.e/a
	^b Lise	108	187.46				
	^c Önlisans	62	196.50				
	^d Lisans	100	162.66				
	^e Yüksek Lisans	40	204.10				
	Toplam	352					

*<p<0,05

Çalışanların örgütsel güvenin ve performansların eğitim durumlarına göre Kruskal Wallis H testi sonuçları tablo 3.7’de verilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel güven algılarında; ortaokul grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=173.69$), lise grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=197.09$), önlisans grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=184.05$), lisans grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=152.74$), yüksek lisans grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=171.55$) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre çalışanların eğitim durumları ile örgütsel güven algıları arasında fark istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur (KW-H:10.34; $p<0.05$). Gruplar arasında farkın belirlenmesine ilişkin yapılan analiz sonucunda ortaokul, lise, önlisans ve yüksek lisans eğitim grubunun, lisans eğitim düzeyindeki gruba göre örgütsel güven algılarının daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Çalışanların örgütteki çalışma arkadaşlarına

duyulan güven boyutunda lise, önlisans ve yüksek lisans eğitim düzeyine sahip grubun ortaokul ve lisans grubuna göre; yöneticiye duyulan güven boyutunda, lise, önlisans, lisans ve yüksek lisans eğitim düzeyine sahip grubunun ortaokul eğitim düzeyi grubuna göre daha yüksek olduğu, kuruma olan güven algısında ise ortaokul, lise ve önlisans eğitim düzeyine sahip grubun, lisans ve yüksek lisans eğitim düzeyi sahip gruba göre daha yüksek olduğu ve anlamlı bir farklılık belirlenmiştir.

Çalışanların performans algılarında; ortaokul grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=125.45$), lise grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=187.46$), önlisans grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=196.50$), lisans grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=162.66$), yüksek lisans grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=204.55$) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre çalışanların eğitim durumları ile performans algıları arasında fark istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur (KW-H:19.064; $p<0.05$). Gruplar arasında farkın belirlenmesine ilişkin yapılan analiz sonucunda lise, önlisans ve yüksek lisans eğitim grubunun, ortaokul eğitim düzeyindeki gruba göre performans algılarının daha yüksek düzeyde bulunmuştur.

Tablo 3.8. Çalışanların örgütsel güven ve çalışma performans algılarının çalışma yılı değişkenine göre Kruskal Wallis H testi analizi

	Çalışma Yılı	N	Sort	Kruskal-Wallis H	df	p	Farklılık
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	^a 1-5 yıl	78	159.42	5.262	4	0.026	d.e/a.b.c
	^b 6-10 yıl	130	155.93				
	^c 11-15yıl	54	159.39				
	^d 16-20 yıl	48	194.21				
	^e 21 ve üstü	42	198.40				
	Toplam	352					
Yöneticiye Duyulan Güven	^a 1-5 yıl	78	195.81	5.042	4	0.040	a.e/b.c.d
	^b 6-10 yıl	130	163.65				
	^c 11-15yıl	54	163.13				
	^d 16-20 yıl	48	152.08				
	^e 21 ve üstü	42	213.12				
	Toplam	352					
Kuruma Duyulan Güven	^a 1-5 yıl	78	194.22	5.235	4	0.037	a.e/b.c.d
	^b 6-10 yıl	130	169.12				
	^c 11-15yıl	54	173.91				
	^d 16-20 yıl	48	165.38				
	^e 21 ve üstü	42	201.07				
	Toplam	352					
Örgütsel Güven	^a 1-5 yıl	78	180.35	5.563	4	0.023	a.e/b.c.d
	^b 6-10 yıl	130	165.82				
	^c 11-15yıl	54	176.80				
	^d 16-20 yıl	48	171.67				
	^e 21 ve üstü	42	207.55				
	Toplam	352					
Performans	^a 1-5 yıl	78	194.12	5.659	4	0.032	a.b/c.d.e
	^b 6-10 yıl	130	173.81				
	^c 11-15yıl	54	168.98				
	^d 16-20 yıl	48	157.29				
	^e 21 ve üstü	42	153.74				
	Toplam	352					

Çalışanların örgütsel güvenin ve performansların çalışma yılı değişkenine göre Kruskal Wallis H testi sonuçları tablo 3.8’de verilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel güven algılarında; 1-5 yıl çalışma yılına sahip grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=180.35$), 6-10 yıl çalışma yılına sahip grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=165.82$), 11-15 yıl çalışma yılına grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=176.80$), 16-20 yıl çalışma süresine sahip grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=171.67$), 21 ve üstü çalışma yılına sahip grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=207.55$) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre çalışanların çalışma yılı durumları ile örgütsel güven algıları arasında fark istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur (KW-H:5.563; $p<0.05$). Gruplar arasında farkın belirlenmesine ilişkin yapılan analiz sonucunda 1-5yıl ve 21yıl ve üstü çalışma yılına sahip, grubunun, 6-10, 11-15, 16-20 yıl çalışma yılına sahip gruba göre örgütsel güven algılarının daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Çalışanların örgütteki çalışma arkadaşlarına duyulan güven ve kurumu olan güven boyutunda 16-20 ve 21-+ çalışma yılına sahip grubun 1-5,6-1-10 ve 11-15 yıl çalışma yılına sahip grubuna göre; yöneticiye duyulan güven boyutunda, 1-5 ve 21-+ yaş grubunun, 6-10, 11-15 ve 16-20 yıl çalışma yılına sahip grubuna göre daha yüksek olduğu ve anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Çalışanların performans algılarında; 1-5 yıl çalışma yılına sahip grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=194.12$), 6-10 yıl çalışma yılına sahip grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=173.81$), 11-15 yıl çalışma yılına grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=168.98$), 16-20 yıl çalışma süresine sahip grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=157.29$), 21 ve üstü çalışma yılına sahip grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=153.74$) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre çalışanların çalışma yılı durumları ile performans algıları arasında fark istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur (KW-H:5.659; $p<0.05$). Gruplar arasında farkın belirlenmesine ilişkin yapılan analiz sonucunda 1-5yıl ve 6-10 yıl çalışma yılına sahip, grubunun, 11-15, 16-20 ve 21-+ yıl çalışma yılına sahip gruba göre performans algılarının daha yüksek düzeyde bulunmuştur.

Tablo 3.9. Çalışanların örgütsel güven ve çalışma performans algılarının gelir düzeyi değişkenine göre Kruskal Wallis H testi analizi

	Gelir Düzeyi	N	Sort	Kruskal-Wallis H	df	p
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	10-20BinTL	34	197.74	1.657	2	.437
	20-30Bin TL	24	172.75			
	30binTL ve üstü	294	174.35			
	Toplam	352				
Yöneticiye Duyulan Güven	10-20BinTL	34	179.74	4.545	2	.103
	20-30Bin TL	24	154.08			
	30binTL ve üstü	294	179.59			
	Toplam	352				
Kuruma Duyulan Güven	10-20BinTL	34	188.62	4.189	2	.123
	20-30Bin TL	24	157.25			
	30binTL ve üstü	294	178.30			
	Toplam	352				
Genel Örgütsel Güven	10-20BinTL	34	193.03	5.120	2	.177
	20-30Bin TL	24	154.17			
	30binTL ve üstü	294	178.04			
	Toplam	352				
Performans Değerlendirme	10-20BinTL	34	181.91	1.939	2	.379
	20-30Bin TL	24	202.92			
	30binTL ve üstü	294	173.72			
	Toplam	352				

Çalışanların örgütsel güvenin ve performansların gelir düzeyi değişkenine göre Kruskal Wallis H testi sonuçları tablo 3.9’da verilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel güven algılarında; 1-20BinTL gelir grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=193.03$), 20-30BinTL grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=154.17$), 30binTL ve üstü gelir düzeyine sahip grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=178.04$) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre çalışanların gelir durumları ile örgütsel güven algıları arasında fark istatistiki olarak anlamlı bulunmamıştır (KW-H:5.120; $p>0.05$). Çalışanların, çalışma arkadaşlarına duyulan güven, yöneticiye duyulan güven ve kuruma duyulan güven boyutlarında da gelir düzeyinin anlamlı bir farklılık oluşturmadığı bulunmuştur ($p>0.05$).

Buna göre çalışanların performans algılarında; 1-20BinTL gelir grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=181.91$), 20-30BinTL grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=202.92$), 30binTL ve üstü gelir düzeyine sahip grubunun ortalama puanları ($S_{ort}=173.72$) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre çalışanların gelir durumları ile performans algıları arasında fark istatistiki olarak anlamlı bulunmamıştır (KW-H:1.939; $p>0.05$).

Tablo 3.10. Çalışanların örgütsel güven ile çalışma performans algılarının arasındaki korelasyon analizi

Performans Değerlendirme		
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	r	.293**
	p	.000
	N	352
Yöneticiye Duyulan Güven	r	.284**
	p	.000
	N	352
Kuruma Duyulan Güven	r	.195**
	p	.000
	N	352
Genel Örgütsel Güven	r	.309**
	p	.000
	N	352

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Çalışanların örgütsel güven ile çalışma performans algılarının arasındaki pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir (r:0.309; p:0.000).

Çalışanların çalışma arkadaşlarına duyulan güven algısı ile çalışma performans algılarının arasındaki pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir (r:0.293; p:0.000).

Çalışanların yöneticiye duyulan güven algısı ile çalışma performans algılarının arasındaki pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir (r:0.284; p:0.000).

Çalışanların kuruma duyulan güven algısı ile çalışma performans algılarının arasındaki pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir (r:0.195; p:0.000).

Tablo 3.11. Çalışanların örgütsel güven algısının çalışma performans etkisine regresyon analizi

Model Özeti					
R	R ²	Düz.R ²		Tahmini Std. Hata	
.309 ^a	.095	.093		.57441	
ANOVA ^a					
	Ktop	df	Kort	F	p.
Regression	12.154	1	12.154	36.836	.000 ^b
Residual	115.481	350	.330		
Toplam	127.635	351			
Katsayılar ^a					
	Standartize edilmemiş Katsayılar		Standartize Katsayılar	t	p.
	B	Std. Error	Beta		
(Sabit)	3.377	.143		23.653	.000
Genel Örgütsel Güven	.217	.036	.309	6.069	.000

Çalışanların örgütsel güven algısının çalışma performans varyansının %30.9'unu ($r:0.309$) açıklama açıklamıştır. Çalışanların örgütsel güven algısı çalışma performansına %9.5 oranında etkilediği (artırdığı) ve pozitif yönlü düşük güçte anlamlı bir etki oluşturmuştur. ($R^2:0.095$). Bu sonuçlar istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. ($F:36.836$; $p<0.000$).



4. TARTIŞMA ve SONUÇ

4.1. Çalışanların Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Sonuçların Değerlendirilmesi

Çalışanların Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven boyutunda “*Çalışma arkadaşlarım fedakârdır. İhtiyacım olduğunda yardım istemekten çekinmem.*” “*Çalışma arkadaşlarımla sahip olduğu iş becerilerine güvenirim.*” İfadeleirne en yüksek düzeyde katılıyorum gösterdikleri; “*Çalışma arkadaşlarım, kendi menfaatleri için bana zarar vermez.*” “*Çalışma arkadaşlarımla özü, sözü birdir.*” İfadelerine ise en düşük düzey katılım gösterilmiştir.

Çalışanların “Yöneticiye Duyulan Güven” boyutunda “*Yöneticimin benim yaptığım işi kontrol edebilecek ve geliştirebilecek bilgisi vardır.*” “*Yöneticim, ihtiyaç duyduğumda yardıma hazırdır.*” en yüksek düzeyde katılım gösterilmiştir. “*Genel anlamda iş arkadaşlarımla oldukça güvenilirdir.*” “*Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için her türlü düşüncemi yöneticim ile tartışabilirim.*” İfadelerine ise en düşük düzeyde katılım gösterilmiştir.

Çalışanların “Kuruma Duyulan Güven” boyutunda “*Kurum politikaları ile ilgili öneri geliştirmekten ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmem.*” İfadesine en yüksek düzeyde katılım gösterilmiştir. “*Kurum çalışanlarına her konuda destek olur.*”; “*Kurum, özlük haklarımızı adil olarak karşılar.*” İfadelerine en düşük düzeyde katılım gösterilmiştir. Çalışanların örgütsel güven algısı ise (x:3.89) ortalama puan ile katılıyorum düzeyindedir.

Çalışanların örgütsel güven algılarında kadınların örgüte olan güven algısının erkeklerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Çalışanların örgütteki çalışma arkadaşlarına duyulan güven boyutunda erkeklerin kadınlara göre çalışma arkadaşlarına güven duyularının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışanların kurum olan güven algılarının ise benzer düzeyde olduğu ve anlamlı fark oluşturmadığı saptanmıştır. Literatür incelemelerinde Tanbaşı Tezel (2024), Erkek sağlık çalışanlarının çalışma arkadaşlarına duyulan güven boyutunda erkeklerin kadınlara göre anlamlı düzeyde yüksek olduğunu; kurum olan güven algılarının ise benzer düzeyde olduğu ve anlamlı fark oluşturmadığı saptanmıştır. Alagöz (2024). Öğretmen örgütsel güven algılarına göre bekar öğretmenlerin güven algılarını anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular çalışma bulgularımızla benzerlik göstermiştir. Tekin (2024) Çalışanların örgütsel güven düzeyini belirlemeye ilişkin yaptığı çalışmada cinsiyet değişkeninin örgütsel güven algısında anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Arslan, (2024) bir tekstil sektöründe örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisini belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada cinsiyet ile örgütsel güven algısı arasında anlamlı

bir farklılığın bulunmadığı belirlenmiştir. Alagöz (2024). Öğretmen örgütsel güven algılarına göre cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık belirlenmiştir. Coşkun (2024). Kamu çalışanlarında örgütsel güven algısının belirlemeye çalıştığı araştırmasında erkek ve kadın kamu çalışanların örgütsel güven, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve kuruma olan güven algılarının benzer düzeyde olduğu ve anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir.

Çalışanların örgütsel güven algılarında; 20-29 ve 50-59 yaş grubunun örgütsel güven algısının 30-39 ve 40-49 yaş grubuna göre daha yüksek bulunmuştur. Çalışanların örgütteki çalışma arkadaşlarına duyulan güven boyutunda 40-49 ve 50-59 yaş grubu çalışanların 20-29 yaş grubuna göre; yöneticiye duyulan güven boyutunda 20-29 ve 50-59 yaş grubunun 30-39 ve 40-49 yaş grubuna göre daha yüksek olduğu, kuruma olan güven algısında ise anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde göreve yeni başlayan genç çalışanlar ile çalışma hayatının sonuna gelmiş daha yaşlı çalışanların örgüte olan güven algılarının daha yüksek olarak değerlendirilebilir. Kurumda arkadaşlara güven algısının arkadaşlarla geçirilen zaman olarak değerlendirilmesi gerekir. Çalışanlar örgüt içindeki arkadaşlarıyla geçirilen zaman güvenin oluşmasına zemin hazırlar. Bu nedenle çalışma arkadaşlarıyla birlikte geçirilen zaman artıkça çalışma arkadaşlarına olan güvenin arttığı şeklinde yorumlanabilir. Yöneticiye olan güven algısı göreve yeni başlayan çalışanların açısından beklenen bir davranış olarak değerlendirilebilir. Genç çalışanların üstelerine karşı sorumluluklarını yerine getirmesi sonucunda güven algısını beraberinde getirdiği düşünülmektedir. Benzer şekilde kurumda yılları geçirmiş ve kuruma hizmet etmiş çalışanların çalışma hayatında sonlarına doğru kurum yöneticilerinin ona saygı ve güven duygusundan kaynaklandığı düşünülmektedir. Tekin (2024) çalışanların yaş değişkeninin örgütsel güven algısında anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlemiştir. Alagöz (2024). Öğretmen örgütsel güven algılarına göre genç öğretmenlerinin daha yüksek olmasına rağmen istatistiki olarak anlamlı bulunmamıştır.

Çalışanların örgütsel güven algılarında medeni durumun örgüte olan güven algısının anlamlı farklılık oluşturulmamıştır. Çalışanların örgütteki çalışma arkadaşlarına duyulan güven, yöneticiye olan güven ve kuruma olan güven boyutunda benzer güven algısına sahip oldukları anlamlı fark oluşturmadığı saptanmıştır. Tanbaşı Tezel (2024), sağlık çalışanlarının medeni durumlarını örgütsel güven algılarında, arkadaşlarına duyulan güven, yöneticiye olan güven ve kuruma olan güven algılarında da anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlemiştir. Coşkun (2024). Kamu çalışanlarında örgütsel güven algısının belirlemeye

çalıştığı araştırmasında evli ve bekar kamu çalışanların örgütsel güven, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve kuruma olan güven algılarının benzer düzeyde olduğu ve anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Bu çalışma bulguları çalışma bulgularımızla benzerlik göstermiştir. Tekin (2024) evli ve bekar çalışanların örgütsel güven algısında anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlemiştir. Arslan, (2024) bir tekstil sektöründe Örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisini belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada evli veya bekar olmanın örgütsel güven algısı arasına anlamlı bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Literatür çalışmalarında bu konuya ilişkin olarak yapılan çalışmaların da birbirinden oldukça farklı sonuçlar alınmıştır. Buna göre; Cho ve Park (2011) ile Searle ve ark. (2011)'nın yaptığı çalışmalarda evli öğretmenlerin örgütsel güven algılarının anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. Yapılan bazı çalışmalarda ise bekarların özgüven algılarının daha yüksek olduğu çalışmalarda belirlenmiştir (Gaudet ve Tremblay, 2017; Horan ve Chory, 2009).

Çalışanların eğitim durumlarına göre ortaokul, lise, önlisans ve yüksek lisans eğitim grubunun, lisans eğitim düzeyindeki gruba göre örgütsel güven algılarının daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Çalışanların örgütteki çalışma arkadaşlarına duyulan güven boyutunda lise, önlisans ve yüksek lisans eğitim düzeyine sahip grubun ortaokul ve lisans grubuna göre; yöneticiye duyulan güven boyutunda, lise, önlisans, lisans ve yüksek lisans eğitim düzeyine sahip grubunun ortaokul eğitim düzeyi grubuna göre daha yüksek olduğu, kuruma olan güven algısında ise ortaokul, lise ve önlisans eğitim düzeyine sahip grubun, lisans ve yüksek lisans eğitim düzeyi sahip gruba göre daha yüksek olduğu ve anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Literatür incelendiğinde Tanbaşı Tezel (2024), sağlık çalışanlarının eğitim durumlarına göre örgütsel güven algılarında, arkadaşlarına duyulan güven, yöneticiye olan güven algılarında önlisans öğrencilerinin lise ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiş çalışma bulgularımızla kısmen benzerlik göstermiştir. Çalışma bulgularımızla lisans eğitim düzeyi çalışanların örgütsel güven algılarının düşük olması sonucuyla benzerlik göstermektedir. Tekin (2024) çalışanların eğitim düzeyi değişkeninin örgütsel güven algısında anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlemiştir. Arslan, (2024) çalışmada eğitim düzeyinin örgütsel güven algısı üzerinde farklılık göstermediğini belirlenmiştir. Alagöz (2024). Öğretmen örgütsel güven algılarına göre eğitim düzeyinde göre anlamlı farklılık belirlenmiştir.

Çalışanların örgütsel güvenin ve performansların çalışma yılı değişkenine göre 1-5 yıl ve 21 yıl ve üstü çalışma yılına sahip, grubunun, 6-10, 11-15, 16-20 yıl çalışma yılına sahip gruba göre örgütsel güven algılarının daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Çalışanların

örgütteki çalışma arkadaşlarına duyulan güven ve kurumu olan güven boyutunda 16-20 ve 21-+ çalışma yılına sahip grubun 1-5,6-1-10 ve 11-15 yıl çalışma yılına sahip grubuna göre; yöneticiye duyulan güven boyutunda, 1-5 ve 21-+ yaş grubunun, 6-10, 11-15 ve 16-20 yıl çalışma yılına sahip grubuna göre daha yüksek olduğu ve anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Literatür incelendiğinde Tanbaşı Tezel (2024), sağlık çalışanlarının çalışma yılı değişkenine göre örgütsel güven algılarında, arkadaşlarına duyulan güven, yöneticiye olan güven algılarında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Bu bulgu çalışma bulgularımızla farklılık göstermektedir. Coşkun (2024). Kamu çalışanlarında örgütsel güven algısının belirlemeye çalıştığı araştırmasında çalışma yılı kamu çalışanların örgütsel güven, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine algılarının benzer düzeyde olduğu ve anlamlı farklılık oluşturmadığı ancak kuruma olan güven algılarında 1-10 yıl çalışma yılına sahip çalışanlarının güven algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiş bu bulgu çalışma bulgularımızla kısmen benzerlik göstermiştir. Arslan, (2024) çalışmasında 18-25 ve 46-55 yaş grubu çalışanların örgütsel güven algısı diğer yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. Fakat Tekin (2024) çalışma yılının örgütsel güven algısında anlamlı farklılık oluşturmadığını belirlemiştir. Arslan, (2024) çalışmasında hizmet süresi 16 yıl ve üstü olan çalışanların örgütsel güven algılarının anlamı düzeyde yüksek olduğunu belirlenmiştir Alagöz (2024). Öğretmen örgütsel güven algılarına göre 0-10 hizmet yılı olan öğretmenlerin 10 yıl ve üstü hizmet yılı olanlara göre anlamlı düzeyde yüksek olduğunu belirlenmiştir.

Çalışanların gelir durumları ile örgütsel güven algıları arasında fark istatistiki olarak anlamlı bulunmamıştır. Çalışanların, çalışma arkadaşlarına duyulan güven, yöneticiye duyulan güven ve kuruma duyulan güven boyutlarında da gelir düzeyinin anlamlı bir farklılık oluşturmadığı bulunmuştur. Literatür incelendiğinde Tanbaşı Tezel (2024), sağlık çalışanlarının gelir düzeyi değişkenine göre örgütsel güven algılarında, arkadaşlarına duyulan güven, yöneticiye olan güven algılarında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Coşkun (2024). Kamu çalışanlarında örgütsel güven algısının belirlemeye çalıştığı araştırmasında gelir düzeyini kamu çalışanların örgütsel güven, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve kuruma olan güven algılarının benzer düzeyde olduğu ve anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Bu bulgu çalışma bulgularımızla benzerlik göstermektedir. Fakat Tekin (2024) orta ve yüksek gelir düzeyine sahip çalışanların örgütsel güven algısında anlamlı düzeyde artırdığı belirlemiştir. Alagöz (2024). Öğretmen örgütsel güven algılarına göre gelir düzeyinin anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir.

4.2. Çalışanların Çalışma Performans Algılarına İlişkin Sonuçların Değerlendirilmesi

Çalışanların performans değerlendirilmesine ilişkin ifadelerden en yüksek katılım gösterilen maddelerden “İşimde devamlılık gösteririm.”; “İşime ait görevleri etkin bir biçimde yerine getiririm.”; “İşlerimi zamanında tamamlarım.”; “İşimi planlar ve organize ederim.”; “Araç, gereç ve ekipmanları etkin bir şekilde kullanırım.” ve “Kişisel disiplin ve öz kontrole sahibim.” ifadeleridir. En düşük katılım gösterilen maddelerden ise “İlave görevler için gönüllüyüm” ; “Yöneticilerimin aldığı kararları savunurum”; “Uygun iş süreçlerini takip ederim ve resmi olmayan. kısa yollardan kaçınırım.” ifadeleridir. Genel çalışma performanslarına ilişkin olarak (x:4.22) ortalama puan ile “kesinlikle katılıyorum” düzeyindedir.

Çalışanların performans algılarına göre kadınların çalışan performans algıları erkeklerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. İbragimova (2023). Örgütsel performansın örgütsel güvene olan etkisini belirleyeme yönelik yaptığı çalışmada kamu çalışanların cinsiyet değişkenine göre örgütsel performanslarına üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığını belirlemiştir. Kabadayı (2018), otel işletmelerinde çalışanların performans ilişkisine ilişkin yaptığı çalışmasında cinsiyetin performans algısında anlamlı bir farklılık oluşturmadığını saptamıştır.

Çalışanların çalışan performansı algılarında; genç yaş grubunun çalışanların ileri yaş grubuna çalışma performans algılarını daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İbragimova (2023). Kamu çalışanların yaş gruplarına göre performans algıları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığını belirlemiştir. Kabadayı (2018), otel işletmelerinde çalışanların yaş değişkeni açısından çalışma performansında farklılık oluşturmadığını saptamıştır.

Çalışanların performans algılarında medeni durumun çalışan performans algılarında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Kabadayı (2018), otel işletmelerinde çalışanların evli ve bekar olmanın çalışma performansında farklılık oluşturmadığını saptamıştır.

Çalışanların eğitim durumları ile performans algıları arasında lise, önlisans ve yüksek lisans eğitim grubunun, ortaokul eğitim düzeyindeki gruba göre performans algılarının daha yüksek düzeyde bulunmuştur. İbragimova (2023). Kamu çalışanların eğitim düzeyine göre performans algıları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığını belirlemiştir. Kabadayı (2018), otel işletmelerinde çalışanların eğitim düzeyi değişkeni açısından çalışma performansında farklılık oluşturmadığını saptamıştır.

Çalışanların performans algılarında 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma yılına sahip, grubunun, 11-15, 16-20 ve 21-+ yıl çalışma yılına sahip gruba göre performans algılarının daha yüksek düzeyde bulunmuştur. İbragimova (2023). Kamu çalışanların çalışma süresi değişkenine göre performans algıları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı belirlemiştir. Kabadayı (2018), otel işletmelerinde çalışanların çalışma süresi değişkeni açısından çalışma performansında farklılık oluşturmadığını saptamıştır.

Çalışanların gelir durumları ile performans algıları arasında fark istatistiki olarak anlamlı bulunmamıştır. İbragimova (2023). Kamu çalışanların gelir düzeyi gruplarına göre performans algıları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı belirlemiştir. Kabadayı (2018), otel işletmelerinde çalışanların gelir düzeyi değişkeni açısından çalışma performansında farklılık oluşturmadığını saptamıştır.

Çalışanların örgütsel güven ile çalışma performans algılarının arasındaki pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

Çalışanların çalışma arkadaşlarına duyulan güven algısı ile çalışma performans algılarının arasındaki pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Çalışanların yöneticiye duyulan güven algısı ile çalışma performans algılarının arasındaki pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Çalışanların kuruma duyulan güven algısı ile çalışma performans algılarının arasındaki pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Yorulmaz ve Karabacak (2020) liman çalışanlarını örgütsel güveni ile iş performansı arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Altunkaya (2011) Örgütsel güven ile insan kaynakları performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı çalışma sonucunda, örgütsel güven ile çalışanların performans arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunduğunu, ayrıca kuruma olan güven, yöneticiye olan güven ve çalışma arkadaşlarına olan güven ile çalışan performans arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin bulunduğunu saptamıştır. İşleyen (2011) İlköğretim Öğretmenlerinin yöneticiye güven algıları ile çalışma performans arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki saptamıştır. Yorulmaz ve Karabacak (2020) liman çalışanlarını örgütsel güveni ile iş performansı arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Çelik ve ark. (2011), Örgütsel performansın sağlanmasında örgütsel güvenin etkisini belirlemeye ilişkin yaptığı araştırma sonucunda örgütsel güvenin, örgütsel performans üzerinde pozitif yönlü ortaya düzeyde bir ilişki belirlemiştir. Turhan, ve ark., (2018) Örgütsel Güven ile Bireysel İş Performansı arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu belirlemiştir. Ayrıca yöneticiye güven ve

arkadaşına güven algısının da iş performansı üzerinde pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğunu da belirlenmiştir. Büte (2011) ise çalışmasında örgütsel güven, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve işletmeye güven duygusunun, bireysel performansına pozitif bir ilişki ortaya koyduğunu tespit edilmiştir. Altaş ve Kuzu'nun (2013) eğitim kurumlarında yapmış oldukları çalışmalarında da, yöneticiye güven boyutunun iş performansı üzerinde olumlu bir etkisinin bulunduğu, örgüte güven boyutunun ise iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. İmadoğlu ve Çavuş (2023) tarafından bankacılara yapılan çalışmada çalışma arkadaşlarına güven ile örgütsel güven arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Adıyaman ve ark. (2023) yapmış olduğu çalışmada çalışma arkadaşlarına yüksek düzeyde güven duyulduğu sonucuna varılmıştır. İmadoğlu ve Çavuş (2023) tarafından yapılan çalışmada yöneticiye duyulan güven ile örgütsel güven arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Adıyaman ve ark. (2023) yapmış olduğu çalışmada yöneticiye duyulan güven yüksek düzeyde güven duyulduğu sonucu tespit edilmiştir. İmadoğlu ve Çavuş (2023) tarafından yapılan çalışmada işletmeye duyulan güven ile örgütsel güven arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Coşkun (2024). Kamu çalışanlarında örgütsel güven algısı ile işyeri yalnızlığı arasına negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki belirlemiştir. İbragimova (2023). Kamu çalışanların örgütsel güven ile örgütsel performans arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlemiştir.

Çalışanların örgütsel güven algısının çalışma performans varyansının %30.9'unu açıklama açıklamıştır. Çalışanların örgütsel güven algısı çalışma performansına pozitif yönlü düşük güçte anlamlı bir etki etmiştir. Bu sonuçlar istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Örgütsel güven algısının işyeri yalnızlığı üzerinde %33,8 oranında etkili olduğu söylenebilir Taşpınar ve Eryeşil (2021) Konya'da yerel yönetimler üzerinde yaptığı bir araştırmada Örgütsel güvenin, işyeri yalnızlığına %53,4 düzeyinde bir etkisi olduğunu saptamışlardır. İbragimova (2023). Kamu çalışanların örgütsel güven ile örgütsel performansına %12 etki ettiğini belirlemiştir. Kabadayı (2018), örgütsel güven ve performans ilişkisine ilişkin yaptığı çalışmasında, yöneticiye güven algısının iş performansı üzerine anlamlı bir etki ettiği belirlenirken olduğu, örgüte olan güvenin iş performansı üzerinde anlamlı bir etki oluşturmadığı belirlenmiştir. Turhan ve ark., (2018) örgütsel güvenin bireysel iş performansı üzerine %28.5 oranında pozitif yönlü bir etki sağladığını belirlemiştir.

Çalışma sonuçlarına göre Spor il müdürlüğü çalışanlarının Çalışma arkadaşları ve Yöneticilere olan güven algıları ve genel örgütsel güven algılarını iyi düzeydedir. Kadınların örgütsel güven algıları erkeklerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Özellikleri genç çalışanların yöneticiye olan güvenlerinin daha yüksektir. Lisans düzeyi eğitim düzeyine sahip çalışanların çalışma arkadaşlarına ve kuruma olan güven algıları daha düşük düzeydedir. Çalışma yılı örgütsel güveni artırıcı bir faktör olarak görülürken, özellik göreve yeni başlayan çalışanların kuruma ve yöneticiye daha fazla güven duymaktadırlar. Gelir düzeyi ve medeni durum örgütsel güven algılarına belirleyici bir faktör olarak görülmemiştir.

Çalışanların performans değerlendirme algılarının kadın çalışanları, genç çalışanların lise ve önlisans eğitim düzeyi olanların performansları değerlendirme algılarını daha olumlu ve yüksek olduğu saptanmıştır.

Çalışmamızda örgütsel güven algıları yüksek olan çalışanların performans algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Çalışma sonuçlarına göre; kadınların Spor il müdürlüğü kurumundaki örgüt iklimi kadınların çalışanlar arasında uygun olduğu yöneticilerin çalışanları ilişkin olumlu tutum sergiledikleri olarak değerlendirilebilir.

Çalışanların örgütsel güven algısının etkileyen faktörlerin belirlenmesi önem taşımaktadır. Özellikle lisans eğitim düzeyine sahip çalışan örgüt içinde sorunlarına değinilmeli, onlara yüzyüze görüşerek sorunları tespit edilmesi önem arz etmektedir.

Kurum çalışanların kuruma olan güven algılarını zamanla arttığı belirlenmiştir. Çalışanların kuruma olan önyargılarının etkileyen sebeplerin belirlenmesi önem arz etmektedir.

Çalışanları özlük hakları açısından değerlendirilmesi gerekmektedir.

Kurum çalışanların kurum içi iletişim düzeylerinin artırılması, organizasyon yapısı ile ilgili alınacak kararları çalışanlarında dahil edilmesi, bu uygulamaların adil ve şeffaf olarak yapılması örgütsel güveni artıracakı düşünülmektedir.

5. KAYNAKLAR

- Adıyaman, G.** 2023. Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin incelenmesi. *Sosyal Gelişim Dergisi* 1(1), 77-84.
- Aguinis, H.** 2019. Performance management for dummies (3rd ed.). USA: John Wiley & Sons.
- Akdağ, Z.** 2020. Örgütsel güven ve işe adanmışlık ilişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akdoğan, A. A., ve Köksal, O.** 2014. Aidiyet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 25-43.
- Aktuğ, M.** 2016. Örgütsel adalet ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerine etkisi. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alagöz H.** 2024. Öğretmen algılarına göre hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin analizi. *Yüksek Lisans Tezi*. Artuklu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Mardin
- Al-bayati, E. A. A.** 2021. Organizational social cohesion in the workplace and employee performance: A Study of NGO's. *Doctoral Thesis*. Atılım University, Ankara.
- Altaş, S.S., Kuzu, A.** 2013. Örgütsel etik, örgütsel güven ve bireysel iş performansı arasındaki ilişki: okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Electronic Journal of Occupational Improvement and Research*. 2.1, 29-41.
- Altunkaya K.** 2011 Örgütsel güven ile insan kaynakları fonksiyonlarından performans değerlendirme arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Arslan, E. T., Durgun, G.** 2020. Örgüt kültürünün örgütsel güvene etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 22-37.
- Arslan, J.** 2024. Örgütsel güvenin iş tatmini ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkileri: tekstil sektörü üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Medeniyet Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Artuks, E.** 2009. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları (Malatya ili örneği), *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Asunakutlu, T.** 2002. Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 1-13.

- Ayan, A. Ş.** 2004. Örgüt kültürünün örgütsel güven üzerindeki etkileri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bandura, P. R., Lyons, P.** 2014. Situations-vacant fall where employees are engaged: Involvement boosts various aspects of organizational performance. *Human Resource Management International Digest*, 22(5), 22-25.
- Barutçugil, İ.** 2002. Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, G., Şentürk, C.** 2011. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(1), 29-62.
- Bernardin, H. J., Wiatrowski, M.** 2013. Performance appraisal. In N. Brewer & C. Wilson (Eds.), *Psychology and policing: Psychology Press*.
- Borman, W. C., Motowidlo, S. J.** 1997. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Bozkurt, L.** 2023. Personel güçlendirmenin süreç yeniliğine etkisinde iş gücü performansı ve örgütsel güvenin aracılık rolü: Yerel yönetimlerde bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Bromiley, P., Cummings L.L.** 1992. Transactions cost in organizations with trust. Discussion Paper, 128. Minneapolis: University of Minnesota, Strategic Management Research Center.
- Büte, M.** 2011. Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki', *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171- 192.
- Çalışkan, A.** 2021. Örgütsel Güven. Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1): 42-59.
- Ceylan, A., Türkyılmaz, H.** 2021. Örgütsel güven ve işe adanmışlık ilişkisi. *Journal of International Social Research*, 14(77), 1296-1312.
- Cho, Y. J., Park, H.** 2011. Exploring the Relationships Among Trust, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment. *Public Management Review*, 13(4), 551-573.
- Coşkun K.** 2024. Kamu çalışanlarında örgütsel güven algısının iş yeri yalnızlığına etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Isparta.
- Çelik, M., Turunç Ö., Begenirbaş M.** 2011. Örgütsel performansın sağlanmasında örgütte güven, tükenmişlik ve kişiler arası çarpıklığın rolü. *Cağ University Journal of Social Sciences*, 8(1), 1-29.

- Çetinel, E.** 2008. Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Sakarya.
- Çetiner, M. N.** 2019. İlkokullardaki örgüt kültürü ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Demerouti, E., Cropanzano, R.** 2010. From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A. Bakker & M. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147-163). USA & Canada: Psychology Press
- Demircan, N., Ceylan, A.** 2003. Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Dirgen, N.** 2019. Örgütsel nepotizm ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Eren, E.** 2008. Örgütsel davranış ve psikolojisi.(11. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Fairholm, M. R., Fairholm, G.** 2000. Leadership amid the constraints of trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 102-109.
- Gaudet, M.C., Tremblay, M.** 2017. Initiating structure leadership and employee behaviors: The role of perceived organizational support, affective commitment and leader-member exchange. *European Management Journal*, 35(5), 663-675.
- Gilbert, J. A., Tang, T. L. P.** 1998. An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Günaydın, S. C.** 2001. İşletmelerde örgütsel adalet ve örgütsel güven değişkenlerinin politik davranış algısı ve işbirliği yapma eğilimine etkisini inceleyen bir çalışma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürsoy, H.** 2022. Örgütsel güven'in önemine akademik temelli bakış. 7. *Uluslararası Zeugma Bilimsel Araştırma Konferansı*. Gaziantep.
- Halis, M., Gökgez, G.S., Yaşar, Ö.** 2007. Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-205.
- Horan, S. M., Chory, R.M.** 2009. When work and love mix: perceptions of peers in workplace romances. *Western Journal of Communication*, 73(4), 349-369.

- Horuz, F.** 2014. Mesleki doyum ve örgütsel güven arasındaki ilişki: özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde görev yapan sınıf öğretmenleri üzerinde bir inceleme, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Imadoğlu, T., Çavuş M.F.** 2023. Örgütsel Güven ve Örgütsel İkiyüzlülük İlişkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma 1. *Third Sector Social Economic Review* 58(1): 438-451.
- Imran, R., Fatima, A., Zaheer, A., Yousaf, I., Batool, I.** 2012. How to boost employee performance: investigating the influence of transformational leadership and work environment in a Pakistani perspective. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 11(10), 1455-1462.
- İbragimova S.** 2023. Kurumsal bağlılığın çalışan performansına etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü: bir aile işletmesi örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Anabilim Dalı, İşletme Program 2023.
- İnan, İ., Çelik, E.** 2018. Algılanan örgütsel güven ve iş tatmini: Kastamonu ili özel ve kamu bankalarında bir uygulama. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 23-52.
- İşcan, Ö. F., Sayın, U.** 2010. Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195- 216.
- İşleyen, R.** 2011. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile öğretmen performans yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Sakarya.
- Jarvenpaa, S.L, Knoll K., Leidner D.E.** 1998. Is anybody out there? antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of management information systems*, 14(4):29–64.
- Kabadayı, M.** (2018). Yönetmel gücün örgütsel güven performans ve özdeşleşme etkileşimi kapsamındaki rolü: Bodrum'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi* Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği, Sakarya.
- Kaina, V.** 2004. Vertrauen in eliten und die politische unterstützung der demokratie. *Politische Vierteljahresschrift*, 45(4), 519-540.
- Kalemci-Tüzün, İ.** 2007. Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2, 93-118
- Karaca Cakinberk, A., Polat Dede, N., Yilmaz, G.** 2014. Relationship between organizational trust and organizational silence: An example of public university. *Journal of Economics Finance and Accounting*, 1(2), 91-105.

- Karakas, F.** 2010. Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 89-106.
- Karasar, N.** 2014. Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Korkmazyürek, Y.** 2020. Örgütsel Güven ve Psikolojik Sözleşme İlişkisinde Profesyonel Bürokrasi Etkisi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi
- Korkmazyürek, Y.** 2020. Örgütsel Güven ve Psikolojik Sözleşme İlişkisinde Profesyonel Bürokrasi Etkisi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F.D.** 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mishra, J., ve Morrissey, M. A.** 1990. Trust in employee/employer relationships: A survey of west michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-485.
- Mishra, A.K.** 1996 Organizational responses to crisis: the centrality of trust. In: Kramer, R.M. and Tyler, T.R., E., Eds., *Trust in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, 261-287.
- Mitchell A., Ziguers I.** 2009. Trust in virtual teams: solved or still a mystery? *Acm Sigmis Database. The Database for Advances in Information Systems*, 40(3):61–83.
- Morgeson, F. P., Reider, M. H., Campion, M. A.** 2005. Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel Psychology*, 58(3), 583–611
- Ngwa, W. T., Adeleke, B. S., Agbaeze, E. K., Ghasi, N. C., Imhanrenialena, B.O.** 2019. Effect of reward system on employee performance among selected manufacturing firms in the Litoral region of Cameroon. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(3), 1- 16.
- Obuobisa- Darko, T.** 2020. Ensuring employee task performance: Role of employee engagement. *Performance Improvement*, 59(8), 12-23
- Okur, F.** 2016. Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi: Tekstil sektöründe bir araştırma, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Omarov, A.** 2009. Örgütsel güven ve iş doyumı: Özel bir sektörde uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ören, K.** 2007. Sosyal sermayede güven unsuru ve işgücü performansına etkisi. *Kamu-İş*, 9(1), 71-90.
- Özdemir, E.** 2020. Ortaokul öğretmenlerinin mesleki doyumları ile örgütsel güven arasındaki ilişki, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne

- Özkan, O. S.** 2012. Örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Kocaeli emniyet müdürlüğü örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Pawar, B. S.** 2019. Employee Performance and Well-being: Leadership, Justice, Support, and Workplace Spirituality. *India: Routledge*.
- Pehlivan, A.E.** 2020. Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolü: Kamu sektöründe bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Rusman E., Bruggen J.V., Sloep P., Koper R.** 2010. Fostering trust in virtual project teams: Towards a design framework grounded in a trustworthiness antecedents (twan) schema. *International Journal of Human-Computer Studies*, 68(11):834–850, 2010.
- Sağcan, A.** 2013. Özel dershanelerde görev yapan öğretmenlerin iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki etkileşim ile ilgili bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Sajadi, A., Damevski, K., Chatterjee P.** 2023. Interpersonal Trust in OSS: Exploring Dimensions of Trust in GitHub Pull Requests. *Arxiv*. 23(11): 1-6.
- Sanchez, J., Ve'lez, M., Ramo'n-Jero'nimo. M.** 2012. Do suppliers' formal controls damage distributors' trust? *J Bus Res* 65,1.
- Sarker, S, Valacich J.S, Sarker S.** 2003. Virtual team trust: Instrument development and validation in an is educational environment. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 16(2):35–55.
- Schechner, R.** 2017. Performance studies: An introduction. London: Routledge
- Searle, R., Den Hartog, D. N., Weibel, A., Gillespie, N., Six, F., Hatzakis, T., Skinner, D.** 2011. Trust in the employer: The role of high-involvement work practices and procedural justice in European organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5),1069-1092.
- Sigler, T., Pearson, C.** 2000. Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*. 5. 27-52.
- Shockley-Zalabak, P. Ellis K., Winograd G.** 2000. Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*, 18(4).
- Sonnentag, S., Frese, M.** 2003. Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance*. USA: John Wiley & Sons.
- Sönmez, V. Alacapınar F.G.** 2011. Bilimsel araştırma yöntemleri (1. Baskı) Ankara: Anı Yayıncılık.

- Şahin, A., Çalışkan, S.** 2018. Avantaj ve dezavantajlarıyla performans değerlendirme sistemi ve türk kamu yönetiminde uygulanabilirliği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 115-130.
- Tan, H. H., Tan, C. S.** 2000. Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241.
- Tanbaşı Tezel M.** 2024 Sağlık çalışanlarında değişim yorgunluğunun örgütsel güven ve çalışma yaşam kalitesine etkisi: üniversite hastanesi örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Konya-2024.
- Taş, Ö.** 2012. Örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumu arasındaki ilişki: özel bir hastane örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Taşkın, A.** 2018. Örgütsel sessizliğin kayırmacılığa etkisi örgütsel güvenin aracılık rolü. Mersin ili örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Taşpınar Y., Eryeşil K.,** 2021. Örgütsel güvenin psikolojik iyi oluş ve işyeri yalnızlığı üzerindeki etkisine ilişkin bir alan araştırması: Konya İlinde Bir Yerel Yönetim Örneği. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 13(24), 250-265.
- Tekin Ş.** 2024. Çalışanların örgütsel güven ve bağlılık algılarının etik olmayan örgüt yanlısı davranışlarla ilişkisi: bir nicel araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Terekli, G.** 2010. Örgütsel güven boyutları ve iş tatmini ilişkisi: tekstil işletmesinde bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Thomas, G. F., Zolin, R., Hartman, J. L.** 2009. The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *The Journal of Business Communication*, 46(3), 287-310.
- Thomas, M.** 2003. Lost at sea and lost at home: The predicament of seafaring families. Cardiff University: *Seafarers International Research Center*.
- Topaloğlu, G. I.** 2010. İşgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tosun, A.** 2022. Örgütsel Şeffaflık, Örgütsel Güven ve Örgüt Sağlığının Okul Etkililiğine Etkisi. *Doktora Tezi*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Turhan, M., Köprülü O., Helvacı İ.** 2018. Örgütsel Güven ile Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 6(5), 47-55.

- Tutuş, N.** 2022. Akademisyenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Türkmenoğlu, M. A., Çiçek, B., Uludağ, G.** (2021). Örgütsel güven ve paternalist liderlik örgütsel özdeşleşmeye öncülük eder mi?. *Third Sector Social Economic Review*, 56(3), 1915-1935.
- Uğurluoğlu, Ö., Durukan-Köse, S., Köse, T.** 2015. Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 19(2), 239-262.
- Uyargil, C.** 1994. İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi. İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık.
- Velez, M., Sanchez, J., Alvarez-Dardet, C.** 2008. Management control systems as inter-organizational trust builders in evolving relationships: evidence from a longitudinal case study. Elsevier, Sevilla.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., Werner, J. M.** 1998. Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Yılmaz, K.** 2015. Öğretmenlerin örgütsel farkındalık ve örgütsel güven algıları ile okulların örgütsel etkililik düzeyleri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Yolcu, N.** 2021. Cam tavan sendromunun örgütsel güven ve işten ayrılma niyetine etkisi: Edirne ili örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırkkale.
- Yorulmaz M., Karabacak A.,** 2020. Liman çalışanlarında örgütsel güven ile iş performansı arasındaki ilişki: iş tatmini ve örgütsel bağlılığın rolü. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 06(02):121-129.
- Zand, D.E.** 1997. The leadership triad: Knowledge, trust, and power. USA: Oxford University Press.