

İşletmelerde Güvenin Önemi: Bir Otel İşletmesi Üzerine Araştırma*

The Importance of Trust in Businesses: A Study on A Hotel Enterprise

Çalışma Başvuru Tarihi: 06.04.2025

Çalışma Kabul Tarihi: 22.07.2025

Çalışma Türü: Araştırma Makalesi

Murat DURGUN**

Anahtar

Kelimeler:

Örgüt, Güven,
Örgütsel Güven.

ÖZET

Bu çalışma, işletmelerde güven kavramının önemini vurgulayarak, hizmet sektöründe çalışan bireylerin performansını; yönetime, kuruma ve iş arkadaşlarına duyulan güven bağlamında incelemektedir. Bu doğrultuda, hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel bir otel işletmesinde farklı pozisyonlarda görev yapan 66 çalışana anket uygulanmış ve elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırmada toplanan veriler öncelikle güvenilirlik analizinden geçirilmiş, ardından ifadelerin frekans, yüzde ve ortalama değerleri hesaplanmıştır. Son olarak, hipotezlerin geçerliliğini ölçmek amacıyla Anova testi ve Korelasyon analizi uygulanarak verilerin anlamlılık düzeyi değerlendirilmiştir.

Keywords:

Organization,
Trust,
Organizational
Trust.

ABSTRACT

This study emphasizes the importance of the concept of trust in businesses and examines the performance of employees in the service sector in relation to trust in management, organizational trust, and trust in colleagues. In this context, a survey was conducted with 66 employees working in different positions at a private hotel operating in the service sector, and the collected data was analyzed. The gathered data was first subjected to a reliability analysis, followed by the calculation of frequency, percentage, and mean values of the statements. Finally, to assess the validity of the hypotheses, ANOVA tests and correlation analysis were conducted to evaluate the significance level of the data.

* Bu çalışma "İşletmelerde Güven Kavramı ve Bir Otel İşletmesinde Araştırma" adlı Yüksek Lisans Tezinden Türetilmiştir.

** Öğr. Gör., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Zara Ahmet Çuharadaroğlu MYO, durgun@cumhuriyet.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8802-751X.

1. GİRİŞ

Son yıllarda güven kavramı, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde üzerinde araştırma yapılan konulardan biri haline gelmiştir. İnsanlar arasındaki ilişkilerin sağlıklı ve uzun ömürlü olabilmesi için güven duygusu temel bir gerekliliktir. Tıpkı bireyler arasındaki ilişkilerde olduğu gibi, örgüte duyulan güven de kurumun sürdürülebilir başarısı açısından büyük bir önem taşır. Bir işletmenin hem iç hem de dış çevresini kontrol edebilmesi ve değişen koşullara uyum sağlayarak faaliyetlerine yön verebilmesi ancak beşeri ve ekonomi olarak güçlü kaynaklara sahip olabilmesiyle mümkün olabilmektedir.

Bir işletmenin en değerli kaynaklarının başında şüphesiz ki iş görenler gelmektedir. Sahip olduğu insan kaynağını verimli ve etkin bir şekilde yönetebilen örgütler, daima başarı ve yüksek verimlilik elde edebilirler. Çalışanların verimli bir şekilde çalışabilmesi için belirli koşulların sağlanması gerekmektedir. Özellikle, çalışma ortamında güvenin tesis edilmesi ve olumlu bir atmosferin yaratılması, çalışanların verimli çalışmasını teşvik eden en önemli unsurlardan biridir.

Günümüzde, örgütlerin başarılı olabilmesi, etkinlik ve verimliliğin sağlanması iş dünyasında büyük bir önem arz etmektedir. Bir örgütün hedeflerine ulaşarak büyüyüp gelişmesi, yeniliklere ve değişimlere açık olmasını, rekabet avantajı elde etmesini ve çalışanlarını örgüte bağlı tutarak faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütmesini gerektirir. Bu hedeflere ulaşabilmek için örgütün, amaç ve değerlere inanarak bu doğrultuda çaba harcayan bir işgücüne sahip olması ve örgütsel verimliliği artırması şarttır.

Örgütsel bağlılık ve verimliliğin artırılmasında en önemli unsurlardan biri, çalışanların örgüte duyduğu güvenin güçlendirilmesidir. Çalışanların karar alma süreçlerine katılımının sağlanması, yetki ve sorumluluk alanlarının genişletilmesi, etkili bir iletişim için çift yönlü bir bilgi akışının oluşturulması gibi uygulamalar, örgütte güven ortamının oluşmasına veya mevcut güven seviyesinin artmasına katkı sağlamaktadır. Böyle bir güven ortamı sayesinde örgüt içerisinde değişimi kabullenebilen, yüksek moral ve motivasyona sahip ve de görev bilinci yüksek çalışanlar yetişmekte, bu durum da onların çatışma ve stres seviyelerini düşürerek kurumun verimliliğini ve başarısını sürdürülebilir bir hale getirmektedir.

Bu çalışmada, öncelikle güven ve örgütsel güven kavramları detaylı bir kuramsal çerçevede incelenmiştir. Teorik araştırmalardan elde edilen bilgiler temel alınarak, uygulamada güven kavramının nasıl değerlendirildiğini ve ne ölçüde algılandığını belirlemek amacıyla da özel sektörde faaliyet gösteren bir hizmet işletmesinde örgütsel güvene yönelik anket çalışması

yapılmış ve sonuçlar analiz edilmiştir. Ayrıca bu çalışma güven olgusunun hizmet sektörü içerisindeki yeri ve önemi üzerine odaklanarak hem kuramsal hem de uygulamalı anlamda literatüre katkı sunmayı amaçlamaktadır. Özellikle müşteri memnuniyetinin ve çalışan bağlılığının hayati önemde olduğu otelcilik sektöründe güvenin çok boyutlu yapısının incelenmesi, sektöre özgü dinamikler açısından önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Çalışma, örgütsel güvenin işyeri ilişkileri, hizmet kalitesi ve müşteri sadakati üzerindeki etkilerini somut bir işletme örneği üzerinden değerlendirerek alinyazında yer alan soyut kavramları pratikle ilişkilendirmektedir. Böylece hem yöneticilere uygulamaya dönük çıkarımlar sunmakta hem de akademik alanda güven kavramının sektörel bağlamda nasıl şekillendiğine dair özgün veriler üretmektedir.

2. GÜVEN KAVRAMIYLA İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Güven Kavramı

Güven, temel insani değerlerden biri olarak, bireylerin sosyal ilişkileri ve tecrübelerin bir sonucu olmasının yanı sıra, ahlâki ve kültürel normlara göre değişebilen dinamik bir yapıyı ifade eder. Bireylerin farklı gruplarla kurdukları ilişkiler ve bu gruplara katılım düzeyleri ise sosyal ya da toplumsal sermaye kavramıyla açıklanır. Sosyal sermaye, toplumda hâkim olan güven duygusundan beslenerek bireyin sahip olduğu ilişki ağlarının niteliğine bağlı olarak yaşam standardını yükseltmesine imkân tanır. Bu bağlamda, örgüt içinde oluşan duygusal atmosfer ve çalışanlar arasındaki etkileşimler sosyal sermayeyi şekillendirir. Kurum içindeki selamlaşma biçimleri, insanların birbirlerine yönelttikleri sorulara verdikleri tepkiler, iyimser ya da kasvetli yaklaşımlar, dostane ya da mesafeli tavırlar gibi unsurlar bu sosyal yapının bir parçasıdır (Yılmaz, 2005: 569).

"Güven," ifade edilmesi zor, gözle görülmeyen ve elle tutulamayan soyut bir kavram olup korku, endişe veya kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu şeklinde tanımlanabilir. Güvenle ilgili yapılan akademik çalışmalara bakıldığında, araştırmacıların yaptıkları çalışmalara bağlı olarak bu kavramın farklı yönlerini ele aldığı ve çalışmanın amacına uygun şekilde çeşitli tanımlar yaptıkları görülmektedir (Küskü, 1999: 140).

Yönetim alanındaki araştırmalarda, güven konusu genelde ast-üst arasındaki ilişkiler bağlamında ele alınmaktadır. Pek çok araştırmacı, örgüt içinde çalışanların gelişimi ve yükselmesinin temel koşulunun, yöneticilerle kurulan güvene dayalı ilişkiye bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Bu yaklaşımdan yola çıkarak özellikle performans değerlendirme

süreçlerinde güven unsurunun kritik rolünü ortaya koyan çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

2.2. Güvenin Tanımı ve Özellikleri

Güven kavramıyla alakalı literatürde çeşitli birtakım tanımlar bulunmakta olup bunlardan bazıları şunlardır:

- Güven, “bir bireyin, grubun veya kurumun, diğer bir bireyin, grubun ya da kurumun ekonomik ilişkilerden ve çabalardan kaynaklanan haklarını ve menfaatlerini anlamak ve korumak amacıyla, gönüllü olarak üstlendiği bir sorumluluk çerçevesinde duyduğu itimattır.” (Hosmer, 1995: 379)
- Güven, “bir kişinin, başka bir kişinin tutum ve davranışları ya da bir olayın sonucu hakkında olumlu beklentilere sahip olmasıdır.” (Küskü, 1999: 137).
- Güven, “taahhütlerde bulunma ve verilen bu taahhütleri gerçekleştirebilme sürecidir.” (Solomon ve Flores, 2001: 28).
- Güven, “başkalarının davranışları ve istekleriyle ilgili arzu edilen beklentilerdir.” (Özbek, 2004: 1).
- Güven, “kurum içindeki bir çalışanın kendisi için hayati derece önemli olan bir konuda başkalarından olumlu davranışlar gerçekleşeceğine yönelik beklentileridir.” (Mayer vd., 1995: 712).
- Güven, “bir kimsenin tüm eylem ve davranışlarında tutarlılık olması halinde karşı tarafta meydana gelen bir duygu halidir.” (Diatmono, 2019: 114).

Alan yazında farklı araştırmacıların çeşitli bakış açılarına dayanan güven tanımları bulunsa da bu tanımlarda bazı ortak noktalar öne çıkmaktadır. Bu ortak noktaları Sağlam Arı (2003: 5) şu şekilde ifade etmiştir:

- Güvenen kişinin güvenilen kişiye karşı daha açık ve savunmasız hale gelmesi.
- Güven duyulan bireyin eylemlerinin, güvenen kişi tarafından daha az ya da hiç sorgulanmaması.
- Güvenen kişinin güvenilen kişinin herkesten daha iyi niyetli ve dürüst olduğuna dair düşünce ve görüşlerinin artması.
- İki veya daha fazla kişinin karşılıklı etkileşimleri doğrultusunda artış göstermesi ve
- Karşılıklı bağımlılığı zorunlu kılarak, bireylerin birbirlerine bağlı bir şekilde hareket etmelerini sağlaması.

Bu ortak noktalar doğrultusunda güven, "Bir bireyin, karşısındaki kişinin tutum, niyet ve davranışlarına dair olumlu beklentilere dayanarak geliştirdiği psikolojik bir durum" olarak ifade edilebilir. Güven konusuyla alakalı tüm bu açıklamalar, güvenin hem psikolojik hem de sosyolojik yönlü olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum ise güvenin günlük hayatta olduğu gibi iş hayatında da çok önemli bir kavram olduğunu ortaya koymaktadır. Çünkü hayatın zaruri bir gerçeği olarak insanlar "güvenen" ve de "güvenilen" kişi olmak durumundadırlar (Şimşek ve Taşçı, 2004: 1). Bu bağlamda kurum içerisinde güvenin yaygınlaşması ve bu anlayışın yöneticiler tarafından benimsenmesi de çok büyük önem taşımaktadır. Zira bir kurumda yöneticiler, yalnızca saygı duyulan değil, aynı zamanda güvenilen kişiler olmalıdırlar. Çünkü yöneticilerin yaptığı hatalar, çalışanların onlara olan saygısını zedelediği gibi, güven duygusunun da kaybolmasına ol açabilmektedir (Tortop, 1992: 272).

İster iş hayatında olsun isterse de çalışma hayatında olsun bir kişide güven duygusunun oluşabilmesi için birtakım şartların varlığı gereklidir. Mayer vd., (1995: 718) bu şartları şu şekilde sıralamışlardır:

- İnsanlar arasında daha evvelden yaşanmış tutum ve davranışların tutarlılık göstermesi.
- İnsanların önce birbirlerine sonra da değer ve inançlarına saygı göstermeleri.
- İnsanların kimsenin bilmesini istemediği ve sır olarak adlandırılan bilgilerin gizliliğine önem verilmesi.
- Ahlâki, vicdani ve insani değerlere sahip olması.
- İyi niyetli ve dürüst olması.

Yukarıdaki maddelerden de anlaşılacağı üzere güven çok zor oluşan ancak çabuk kaybolabilen bir kavramdır (Küskü, 1999: 137). Paliszkiewicz ve arkadaşları (2014) "Yönetim güveni, örgütsel güven ve örgütsel performans: Teorik bir modelin geliştirilmesi ve ölçülmesi" adlı çalışmalarında güvenin zorlamadan ziyade tamamen gönüllü bir işbirliğinden meydana gelebileceğini ve genellikle bir kişinin davranışlarıyla ilgili iyimser bir beklenti duygusu olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun yanında Fukuyama (2005), güven kavramını sosyal bir sermaye gibi değerlendirmiş ve çağın en önemli unsuru olarak nitelendirmiştir. Çalışanlar arasında güven duygusunun bulunduğu işletmelerin faaliyetlerini daha etkin ve verimli bir şekilde sürdürebileceğini, buna karşın güvenin olmadığı ortamlarda ise çalışanların verimsizliği ve başarısızlığa yöneleceğini ifade etmiştir.

3. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMIYLA İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. Örgütsel Güvenin Tanımı

Örgütsel güven konusu son dönemlerde işletme yönetimi alanında üzerinde çalışmalar yapılan konulardan biri haline gelmiştir. Merkezine insan unsurunu alarak piyasaya rekabet gücü yüksek mal ve hizmetler sunma amacı olan kurumlar çalışanları üzerinde belirli bir güven duygusu oluşturarak onlardan yüksek derecede verimlilik ve iş performansı beklerler. Bu yönüyle kurum içerisinde yöneticilerle çalışanlar arasında oluşacak güven kavramı hem işletmenin hem de çalışanların başarısında çok önemli bir rol oynamaktadır. Zaten yapılan araştırmalar da çalışanların yönetime güven duyduklarında, örgütsel bağlılıklarının ve vatandaşlıklarının arttığını ve bu durumun, çalışanların işlerine daha fazla zaman ve enerji harcadıklarını ortaya koymaktadır. Yöneticilerin eylem ve davranışları, çalışanların tutumlarını belirlemede ve güvenin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır (Whietner vd., 1998: 522).

Örgütsel güvenle ilgili literatürde çeşitli araştırmacılar tarafından birtakım tanımlamalar yapılmış olup bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

- Örgütsel güven, bir çalışanın yöneticisinin doğru sözlü olduğuna dair kanaatidir. (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).
- Örgütsel güven, çalışanların yöneticilerinin kendilerine söyledikleri taahhütleri yerine getirebilme derecesidir (Şimşek ve Taşçı, 2004: 3).
- Örgütsel güven, çalışanların kurumlarına yalnızca maddi kazanç sağlayan bireyler olmanın ötesinde duygusal anlamda bağlanmalarını sağlayan ve aidiyet duygularını güçlendiren bir kavramdır (Tan ve Lim, 2009: 46).
- Örgütsel güven, bir kurumdaki iç ve dış paydaşlar arasındaki ilişkileri düzenleyen en temel yapı taşlarından biridir (Kapucu vd., 2013: 105).
- Örgütsel güven, çalışanların kendilerini kurum politikalarıyla özdeşleştirme derecesidir (Liu vd., 2013: 640).
- Örgütsel güven, bir çalışanın çalıştığı organizasyonun dürüst ve ilkeli olduğu, doğru davranacağı ve kendisine iyi niyetle yaklaşacağı algısıdır (Lambert vd., 2024: 200).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgütsel güven, çalışanların şirkete olan güveni, şirketin onlara adil davranması ve farklı çıkarlarına saygı duymasıyla ortaya konur. Güven, sosyal değişimin temel bir unsuru olup, aynı zamanda örgütsel başarının ve rekabet avantajının önemli bir bileşenidir (Berraies vd., 2021: 1297). Bunun yanında örgütsel güven

hem çalışanların verimlilik ve etkinliklerinde hem de organizasyonların faaliyetlerinin uzun süreli ve başarılı olabilmesinde hayati bir öneme sahiptir.

3.2. Örgütsel Güvenin Öğeleri

Örgütsel güvenin öğeleriyle ilgili olarak yapılan literatür araştırması sonucunda üç temel örgütsel güven ögesi olduğu görülmektedir. Bunlar çalışanların yöneticilere olan güvenleri, kuruma olan güvenleri ve birbirleri arasında gerçekleşen güvenleri olarak sıralanır. Çalışmanın bu kısmında örgütsel güven öğeleri genel hatlarıyla kısaca açıklanacaktır.

3.2.1 Yöneticiye Güven

Örgüt içinde güvenin en temel bileşeni, yöneticilere duyulan inançtır. Yöneticiler, görev yaptıkları kurumların birer temsilcisi olarak iş yerlerinde güvenin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadırlar. Bu anlamda yöneticilerin güvenilir olması, bir anlamda kurumların da güvenilir oldukları izlenimini vermektedir (Schoorman vd., 2007: 346). Çalışanların yöneticilerine karşı güven duymalarını sağlayan en önemli unsur onların adil ve tarafsız davranışlar gösterebilme durumlarıdır. Bir çalışanın yöneticisine güven duyabilmesinin ilk ve belki de en önemli şartı onun kendisine yönelik olarak verdiği taahhütleri zamanında yerine getirmesidir. Yani tabiri caizse sözünün eri olmasıdır (Yılmaz, 2009: 476). Çalışanların yöneticilerine güven duyması, onlarla birlikte etkin ve verimli bir çalışma ortamının yaratılmasını sağlamaktadır. Yöneticisine güvenen bir çalışan da çalışmış olduğu kurumun hedef ve plânlarına uygun olarak kararlı ve tutarlı bir çalışma davranışı göstermektedir (Fulk vd., 1985: 302).

3.2.2. Kuruma Güven

Örgütsel güvenin ikinci ögesi çalışanların çalıştıkları kurumun ilke, kural ve politikalarına olan güven durumudur. Çalıştığı kuruma güven duyan bireyler, kendi kontrol alanları dışında kalan konu ve kararlara karşı çıkmak yerine, alınan kararları zamanında ve başarılı bir şekilde yerine getirebilmek için büyük bir azim ve istekle gerçekleştirip uyum sağlama eğilimi gösterirler. Bu kişilerin yöneticilerinin aldıkları kararların adil ve etik ilkeler çerçevesinde ve kendileri için faydalı kararlar olduğuna olan inançları tamdır (Tan ve Lim, 2009: 50). Netice itibarıyla kurumsal güven iki yönlü bir kavramdır. Yani çalışanların kurumlarına güven duyabilmeleri ancak kurum yöneticilerinin çalışanlarına olan güvenlerine bağlıdır. Aksi halde örgütsel güven kavramının oluşması neredeyse imkânsızdır.

3.2.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Örgütsel güvenin üçüncü ve son ögesi ise çalışanların birbirlerine olan güven duygularıdır. Çalışma arkadaşlarına duyulan güven, bireyin meslektaşlarının yetkinliğine, tarafsızlığına ve etik ilkelere uygun davranışlar sergileyebileceğine dair inancını ifade eder. Bu güven duygusu, çalışanları sözlerinde ve eylemlerinde adaletli olmaya teşvik eder (Güneşer, 2002: 56). Beraber çalışan kişilerin birbirlerine güven duymaları başarılı ve yüksek performanslı takımların oluşmasını da beraberinde getirir. Böylelikle çalışanlar arasında bilgi paylaşımı, yardımlaşma ve dayanışma ile birlikte iş arkadaşlıkları da olumlu yönde artacak ve gelişecektir (Vanhala 2019: 350).

Çalışanların hem kendilerine hem de birbirlerine yüksek düzeyde güven duyması, iş ortamının olumlu yönde gelişmesine katkıda bulunur. İşletme yönetimi açısından faydalı görülen bu güven ortamı, karar alma ve uygulama süreçlerini kolaylaştırırken çalışanların performansını da artırır. Güvenin hâkim olduğu bir ortamda çalışan bireyler, psikolojik olarak belirli bir doyuma ulaştıklarında, verimliliklerinin artması beklenir (Asunakutlu 2001: 10). Yani sonuç olarak bir kurumda çalışan kişilerin birbirlerine hem kişilik hem de yetenek ve beceri olarak güvenmeleri bireysel ve örgütsel anlamda olumlu sonuçlar doğmasına neden olacaktır. Bu sayede çalışanların motivasyonu ve verimliliği artacak, kurumlar ise bulundukları sektörde daha kârlı ve başarılı hale gelecektir.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletmelerin özellikle de hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin başarısında çalışanlarının gösterecekleri iş performanslarının büyük bir rolü ve etkisi vardır. Çalışanların yüksek derecede iş performansı sergileyebilmeleri içinde işletme yöneticilerinin yapmaları gereken bir takım temel faaliyetler vardır. Bunlardan bir tanesi de iş yerinde yaratılacak güven ortamıdır. Çalışanların çalıştıkları kuruma ve onun yöneticilerine olan güven duyguları onların verimlilik ve performansları üzerinde çok büyük oranda olumlu etkiler yaratacaktır. Bu çalışmada, hizmet sektöründe faaliyet gösteren Kaya Otelleri çalışanlarının, kurum içindeki güven ortamının oluşturulmasında yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve prosedürlere duydukları güvene ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada kullanılan toplam 5 hipotez yer almakta olup bu hipotezler aşağıda şu şekilde belirtilmiştir.

- H₁: Yöneticilerin görevleri ile sadakat boyutu arasında anlamlı farklılık vardır
- H₂: Görev kademesi ile açıklık boyutu arasındaki anlamlı farklılık vardır
- H₃: Yöneticilerin dürüstlük ve tutarlılık boyutu arasında pozitif ilişki vardır
- H₄: Yöneticilerin sadakat ve açıklık boyutu ilişkisine, yeterlilik boyutunun etkisi vardır
- H₅: Örgütsel güven algıları arasında pozitif ilişki vardır.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Kaya Otellerinin farklı pozisyonlarında görev yapan toplam 125 kişi oluşturmaktadır. Çalışanlara gönderilen 125 anketin 78'inde geri dönüş sağlanmış olup bunlardan 66 tanesinin analize uygun olduğu 12 anketin ise katılımcıların sorulara birden fazla cevap vermesi sebebiyle değerlendirmeye alınamayacağı görülmüştür.

4.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Analizi

Araştırmada veri toplama yöntemlerinden biri olan anket tekniğinden faydalanılmıştır. Ankette yer alan sorular demografik faktörler ve örgütsel güven ölçeğinin yer aldığı ölçek soruları olmak üzere 2 kısımdan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan “Örgütsel Güven Ölçeği” için Pınar Zorlu Yücel’in “Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma” adlı tezinde Daboval, Comish, Swindle ve Gaster’in 1994 yılında “Küçük işletmeler ve Sorunları” konulu sempozyumda kullandıkları Güven Envanteri ile Valeri Neveu’nün 2004 yılında yaptığı “La Confiance Organisationnelle: Definition et Mesure” isimli çalışmasında kullandığı yöneticiye güven ile ilgili ölçekten ifadelerden yararlanılarak kendisinin oluşturduğu ölçekten faydalanılmıştır.

Anketlerden elde edilen cevaplar veri olarak bilgisayara girilmiş ve verilerin analizi de SPSS istatistik programıyla analiz edilmiştir. Analizlerin anlamlılık seviyesi 0,05 olarak kabul edilmiştir. Anket verilerine öncelikle güvenilirlik analizini yapılmış, sonra da ifadelerin frekans, yüzde ve ortalama değerleri hesaplanmıştır. Bunun yanında araştırmanın hipotezleri Anova testi ve Korelasyon analizleriyle ne derecede anlamlı oldukları test edilmiştir.

4.5. Bulgular ve Yorumlar

Güvenirlilik, ölçülecek değişkenlerin anlamı ve tutarlı bir şekilde değerlendirilme seviyesini ifade eder. Eğer bir ölçek yüksek derecede güvenilir ise, benzer koşullar altında aynı ölçek kullanılarak tekrar ölçüm yapıldığında benzer sonuçlar elde edilir. Ölçeğin güvenirlilik seviyesi ne kadar yüksekse, elde edilen verilerin güvenirliliği de o ölçüde artar. Güvenirlilik analizinde

genellikle Cronbach's Alpha (α) katsayısı yöntemi tercih edilmektedir. Bu yöntemde, ölçekte bulunan her ifadenin diğer ifadelerle olan ilişkisi belirli bir katsayı ile hesaplanarak analiz edilir.

Bir ölçeğin güvenilirlik düzeyi, α katsayısına bağlı olarak belirlenir ve belirli aralıklar çerçevesinde değerlendirilir. Bu aralıklar ise şu şekildedir (Filiz 2011: 40):

$0,00 < \alpha < 0,40$ - ölçek güvenilir değil.

$0,40 < \alpha < 0,60$ - ölçek düşük güvenilirlikte.

$0,60 < \alpha < 0,80$ - ölçek oldukça güvenilir.

$0,80 < \alpha < 1,00$ - ölçek yüksek derecede güvenilir.

Tablo 1: Boyutların Güvenirlilik Analizi Sonucu

FAKTÖRLER	Cronbach's Alpha (Güvenirlilik)
Sadakat	0,933
Açıklık	0,875
Dürüstlük	0,871
Yeterlilik	0,864
Tutarlılık	0,720

Genel olarak değerlendirildiğinde, ölçeğin tüm boyutlarının kabul edilebilir düzeyde veya daha yüksek düzeyde güvenilirlik sağladığı görülmektedir. Bu sonuç, ölçeğin araştırma kapsamında güvenilir bir veri toplama aracı olarak kullanılabileceğini göstermektedir.

4.6. Araştırmanın Demografik Bulguları

Ankete gönüllü olarak katılan katılımcıların demografik bulguları Tablo 2'de şu şekilde verilmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri (N=66)

Katılımcıların Demografik Özellikleri		Sayı (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	20	30,3
	Erkek	46	69,7
	Toplam	66	100
Yaş	18-23	6	9,1
	24-29	35	53,0
	30-35	16	24,2
	36-41	6	9,1
	42-47	3	4,5
	47 ve üzeri	-	-
	Toplam	66	100
Eğitim Durumu	Lise	7	10,6

	Meslek Lisesi	34	51,5
	Ön Lisans	8	12,1
	Lisans	16	24,2
	Lisans Üstü (Yüksek Lisans – Doktora)	1	1,5
	Toplam	66	100
Medeni Durum	Evli	30	45,5
	Bekâr	36	54,5
	Toplam	66	100
Çalışılan Bölüm	Muhasebe	9	12,1
	Yönetim	6	10,6
	Finans	1	1,5
	Halkla İlişkiler	3	4,5
	Pazarlama – Satış	2	3,0
	Ar-Ge	-	-
	Personel–İnsan Kaynakları	2	3,0
	Diğer (Servis-Hizmet)	43	65,2
	Toplam	66	100
Görev Kademesi	Alt Kademe	33	50,0
	Orta Kademe	26	39,4
	Üst Kademe	7	10,6
	Toplam	66	100
Kurumda Çalışılan Süre	1 yıldan az	-	-
	1-3 yıl	29	44,0
	3-5 yıl	17	25,8
	5-10 yıl	15	22,6
	10 yıl ve üzeri	5	7,6
	Toplam	66	100

4.7. Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarına Yönelik Frekans, Yüzde ve Ortalama Değerleri

Araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel güven ölçeğinde yer alan sorulara vermiş olduğu cevaplar neticesinde oluşturulan örgütsel güven algılarına yönelik değerler tablo 3’de şu şekilde verilmiştir.

Tablo 3: Çalışanların Örgütsel Güven Algılamalarına İlişkin Frekans, Yüzde ve Ortalama Değerleri

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	f	%	F	%	F	%	f	%	f	%
1. Üstüme bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenirim.	2	3	--	--	22	33,3	24	36,4	18	27,3
2. Üstüm isinde uzmandır.	1	1,5	2	3	12	18,2	28	42,4	23	34,8
3. Üstümün benim yaptığım işi kontrol edebilecek bilgisi vardır.	1	1,5	2	3	13	19,7	21	31,8	29	43,9

4. Üstümün uygun kararlar alacağına güvenirim.	1	1,5	2	3	13	19,7	33	50	17	25,8
5. Üstüm ekip ruhu yaratmayı ve onu geliştirmeyi bilir.	1	1,5	2	3	16	24,2	37	56,1	10	15,2
6. Üstüm işimi yaparken karşılaştığım sorunlara çözüm getirebilir.	2	3	1	1,5	15	22,7	27	40,9	21	31,8
7. Bir hata yaptığımda üstüm yönetime karşı bana dayanak olacaktır	3	4,5	6	9,1	18	27,3	20	30,3	19	28,8
8. Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için sorunlarımı üstüm ile tartışabilirim.	2	3	10	15,2	13	19,7	29	43,9	12	18,2
9. Üstüm benim bulunmadığım ortamlarda ve başkalarının yanında beni eleştirmez.	2	3	8	12,1	15	22,7	26	39,7	15	22,7
10. Üstüm benim çalışmalarımı kendi çalışmaları gibi göstermez.	--	--	6	9,1	19	28,8	24	36,4	17	25,8
11. Üstüm bana dürüst davranır.	--	--	6	9,1	13	19,7	30	45,5	17	25,8
12. Üstüm benden bilgi saklamaz.	2	3	11	16,7	17	25,8	26	39,4	10	15,2
13. Üstüm karar vereceği zaman kararı ile ilgili bana da bilgi verir.	7	10,6	11	16,7	18	27,3	21	31,8	9	13,6
14. Üstüme, kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.	3	4,5	1	1,5	18	27,3	25	37,9	19	28,8
15. Üstüm benim bakış açımı anlamaya çalışırken oldukça samimidir.	3	4,5	5	7,6	21	31,8	20	30,3	17	25,8
16. Eğer üstüme problemlerimi anlatsam bana iyi niyetli ve yapıcı yaklaşacağını bilirim.	2	3	2	3	11	16,7	26	39,4	25	37,9
17. Üstüm gelişimim ile ilgili beklentilerini açıkça ifade eder.	1	1,5	4	6,1	11	16,7	33	50	17	25,8
18. İşimin kalitesi ile ilgili olarak üstümden sürekli geri bildirim alırım.	1	1,5	9	13,6	15	22,7	28	42,4	13	19,7
19. Kendisine ihtiyaç duyduğumda üstüm yardıma hazırdır.	1	1,5	7	10,6	14	21,2	26	39,4	18	27,3
20. Üstüm ile hemfikir olmama özgürlüğüm vardır.	3	4,5	3	4,5	15	22,7	30	45,5	15	22,7
21. Üstüm karar vereceği zaman benim de fikrimi alır.	4	6,1	9	13,6	17	25,8	26	39,4	10	15,2
22. Üstüm beni sadece şirketin hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür.	2	3	10	15,2	18	27,3	20	30,3	16	24,2
23. Bizim şirketimizde insanlar duyulması hoş olmasa bile gerçekleri söylerler.	6	9,1	9	13,6	21	31,8	20	30,3	10	15,2
24. Şirketimin yöneticilerinin dürüst olduğunu düşünüyorum.	1	1,5	7	10,6	18	27,3	27	40,9	13	19,7
25. Şirketin geleceğini ilgilendiren doğru kararlar almak için şirketimin yöneticilerine güvenilebilir.	1	1,5	5	7,6	20	30,3	27	40,9	13	19,7
26. Şirketimin yöneticileri şirketin gelecekteki projeleri ile ilgili bilgileri açıkça paylaşırlar.	3	4,5	19	28,8	21	31,8	15	22,7	8	12,1

27. Şirket yönetimi, insan kaynakları politikalarını hakkaniyetle yerine getirir.	4	6,1	6	9,1	27	40,9	18	27,3	11	16,7
28. Yönetim şirket çalışanlarının tamamına güven duymaktadır.	1	1,5	10	15,2	24	36,4	24	36,4	7	10,6
29. Çalışma saatleri ve iş programları bu işyerinde çalışanlara hem işlerinin gereğini yerine getirebilme hem de ailelerine zaman ayırabilme olanağı tanır.	3	4,5	13	19,7	21	31,8	18	27,3	11	16,7
30. Bu işyerindeki şirket politikaları çalışanların da fikirlerini dikkate alarak oluşturulur.	4	6,1	11	16,7	19	28,8	24	36,4	8	12,1
31. Bu işyerindeki iletişim kanalları her zaman açıktır.	2	3	4	6,1	20	30,3	26	39,4	14	21,2
32. Şirket politikaları ile ilgili öneri geliştirmekten ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmeye gerek yoktur.	2	3	7	10,6	19	28,8	28	42,4	10	15,2
33. Bu işyerinde her şey açıklıkla yürür, gizli saklı uygulamalar yoktur.	5	7,6	8	12,1	17	25,8	26	39,4	10	15,2
34. Biliyorum ki işimde herhangi bir zorlukla karşılaşsam iş arkadaşlarım bana yardımcı olur.	1	1,5	4	6,1	10	15,2	22	33,3	29	43,9
35. Bu işyerindeki iş ilişkilerim olumlu, keyifli ve uyumludur.	1	1,5	3	4,5	20	30,3	26	39,4	16	24,2
36. İş arkadaşlarım yapacaklarını söyledikleri şeyi yapma konusunda güvenilirlerdir.	1	1,5	2	3	18	27,3	26	39,4	19	28,8
37. İş arkadaşlarımdan sahip oldukları becerilere güvenirim.	2	3	1	1,5	18	27,3	28	42,4	17	25,8
38. İş arkadaşlarım genellikle birbirleri ile işbirliği yaparlar.	1	1,5	--	--	19	28,8	39	59,1	7	10,6
39. İş arkadaşlarım gerektiğinde birbirlerine akıl danışırılar.	2	3	1	1,5	18	27,3	35	53	10	15,2
40. İş arkadaşlarım ortak amaçlara ulaşmak için karşılık beklemeden yardımlaşırılar.	1	1,5	3	4,5	19	28,8	30	45,5	13	19,7
41. İş arkadaşlarım ihtiyaçları olduğunda diğer iş arkadaşlarından yardım istemeye çekinmezler.	1	1,5	3	4,5	20	30,3	28	42,4	14	21,2
42. İş arkadaşlarım sahip oldukları iş ile ilgili bilgiyi paylaşmaktan çekinmezler.	2	3	1	1,5	21	31,8	31	47	11	16,7
43. İş arkadaşlarım ekibin amaçlarına ulaşması için gerekirse kendi menfaatlerini arka planda bırakırlar.	2	3	9	13,6	25	37,9	23	34,8	7	10,6

Araştırma kapsamında örgütsel güvenin yöneticilere, organizasyona ve çalışma arkadaşlarına duyulan güven boyutlarında nasıl algılandığını belirlemeye yönelik 43 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. İlgili ifadeler, 5'li Likert tipi bir ölçekte değerlendirilmiş ve her ifade için frekans ve yüzde dağılımları analiz edilmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına yönelik güven algılarının güçlü olduğu; ancak örgüt düzeyinde açıklık ve şeffaflıkla ilgili boyutlarda daha düşük düzeyde güven algısının bulunduğu söylenebilir. Bu durum, yöneticilerin bireysel ilişkilerde güven inşa etme

konusunda başarılı olduklarını ancak kurumsal yapı ve politikalar düzeyinde aynı güven ortamının tam anlamıyla sağlanamadığını göstermektedir.

4.8. Hipotez Testlerine Yönelik Analizler

Araştırmanın bu kısmında araştırmanın hipotezlerini oluşturan unsurların analizine yer verilmiştir.

4.8.1. Yöneticilerin Görevleri ile Sadakat Boyutu Arasındaki İlişki

Araştırmanın birinci hipotezi olan yöneticilerin görevleri ile sadakat boyutu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına dair yapılan Anova analizi sonucu tablo 4'te şu şekilde verilmiştir.

Tablo 4: Yöneticilerin Görevleri ile Sadakat Boyutu Arasındaki İlişkilerine Yönelik Anova Analizi Sonucu

Görev	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalamaları	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	6	6,315	1,053	2,420	0,037
Gruplar İçinde	59	25,662	0,435		
Toplam	65	31,978			

Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değerinin 0,037 olduğu görülmektedir. Anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olduğu için yöneticilerin görevleri ile sadakat boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu doğrultuda hipotezimiz kabul edilmiştir.

4.8.2. Görev kademesi ile Açıklık Boyutu Arasındaki İlişki

Araştırmanın ikinci hipotezi olan görev kademesi ile açıklık boyutu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına dair yapılan Anova analizi sonucu tablo 5'te şu şekilde verilmiştir.

Tablo 5: Görev kademesi ile Açıklık Boyutu Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Analizi

Görev kademesi	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalamaları	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	2	,224	0,112	0,206	0,815
Gruplar İçinde	63	34,342	0,545		
Toplam	65	34,566			

Anova analizi sonucuna göre anlamlılık değeri 0,815 olarak hesaplanmıştır. Anlamlılık değeri $p > 0,05$ olduğundan yöneticilerin görev kademesi ile açıklık boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı yani şirkette farklı görev kademelerinde bulunan alt, orta ve üst düzey yöneticilerinin, çalışanlara şirketle ilgili bilgi verme, onlara güven duyma ve karar süreçlerine katılım sağlama konularında benzer görüşlere sahip oldukları görülmüştür. Bu sonuca göre de hipotezimiz reddedilmiştir.

4.8.3. Yöneticilerin Dürüstlük ve Tutarlılık Boyutu Arasındaki İlişki

Araştırmanın üçüncü hipotezi olan yöneticilerin dürüstlükleriyle ile tutarlılık boyutu arasındaki anlamlılık ilişkisi yapılan Korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkmış olup bununla ilgili bilgiler tablo 6’da şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 6: Yöneticilerin Dürüstlük ve Tutarlılık Boyutu Arasındaki Korelasyon Analizi

		Tutarlılık	Dürüstlük
	Anlamlılık (2-tailed)		0,000
Tutarlılık	Korelasyon	1	0,848**
	Serbestlik Derecesi	66	66
	Anlamlılık (2-tailed)	0,000	
Dürüstlük	Korelasyon	0,848**	1
	Serbestlik Derecesi	66	66

Korelasyon katsayısının büyüklüğü, iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü göstermektedir. Cohen’e (1988) göre korelasyon katsayısı şu şekilde yorumlanmaktadır:

- **0,10 – 0,29** → Zayıf ilişki
- **0,30 – 0,49** → Orta düzeyde ilişki
- **0,50 – 1,00** → Güçlü ilişki

Bu sınıflamaya göre, $r = 0,848$ değeri çok güçlü bir ilişkiyi ifade etmektedir. Ayrıca $p = 0,000$ olması, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, çalışanların yöneticilerini tutarlı davranan bireyler olarak algıladıklarında, aynı zamanda onları dürüst olarak da algıladıklarını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, tutarlılık algısının yüksek olması dürüstlük algısını da güçlendirmektedir. Bu durum, örgütsel güvenin bileşenlerinin birbiriyle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

4.8.4. Yöneticilerin Sadakat ve Açıklık Boyutu İlişkisine Yeterlilik Boyutunun Etkisi

Araştırmanın dördüncü hipotezi olan yöneticilerin sadakat ve açıklık boyutu ilişkisinde yeterlilik boyutunun etkisinin olup olmadığı yapılan Korelasyon analiziyle ortaya konulmuştur. Burada öncelikle yöneticilerin sadakat ile açıklık boyutu analiz edilmiş sonrasında ise bu ilişkiye yeterlilik boyunun nasıl bir etki gösterdiği analiz edilmiştir.

Yöneticilerin sadakat boyutu ile açıklık boyutu arasındaki ilişkiyi gösteren analiz sonuçları Tablo 7’ de şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo:7 Yöneticilerin Açıklık ve Sadakat Boyutu İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi

		Açıklık	Sadakat
	Anlamlılık(2-tailed)	0,000	
Açıklık	Korelasyon	0,595**	1
	N	66	66
	Anlamlılık(2-tailed)		0,000
Sadakat	Korelasyon	1	0,595**
	N	66	66

Yöneticilerin sadakat boyutu ile açıklık boyutu arasındaki ilişkiyi yeterlilik boyutunun nasıl etkilediği ise Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: Yöneticilerin Sadakat ve Açıklık Boyutu İlişkisine, Yeterlilik Boyutunun Etkisine Yönelik Korelasyon Analizi

		Sadakat	Açıklık
	Anlamlılık(2-tailed)	.	0,090
Sadakat	Korelasyon	1	0,212
	N	66	66
Yeterlilik	Anlamlılık(2-tailed)	0,090	.
	Korelasyon	0,212	1
	N	66	66

Tablo 7’de yöneticilerin açıklık ve sadakat boyutu ilişkisinde $r: 0,595$ ile pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu nedenle hipotezimiz kabul edilmiştir. Bu ilişkiye yeterlilik boyutunun nasıl etkilediği ise Tablo 8’de görülmektedir. Tablo 8’de yeterlilik boyutu ile sadakat ilişkisinde aralarında yer alan $r: 0,595$ değerinin $r: 0,212$ ’ye düşmesi, yeterlilik boyutunun sadakat ve açıklık boyutları arasındaki ilişki üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Burada özellikle düşük örgütsel bağlılık ortamlarında açıklık, tek başına sadakat yaratmak için yeterli olmayabilir. Bunun yanında Türkiye gibi yüksek güç mesafesine sahip kültürel ortamlarda, açıklık beklenen bir özellik olmayabilir; hatta fazla açıklık bazı çalışanlarca riskli veya gereksiz görülebilir. Dolayısıyla açıklığın sadakat üzerindeki etkisi sınırlı kalabilir (Hofstede Insights, 2010).

4.8.5. Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki

Araştırmanın beşinci ve son hipotezi olan üste duyulan güven, şirket yönetimine duyulan güven ve çalışma arkadaşlarına duyulan güven’e ait yapılan Korelasyon analiziyle ilgili sonuçlar yer almaktadır. Bu sonuçlar Tablo 9’da şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 9: Örgütsel Güven Algılarına Yönelik Korelasyon Katsayıları

	Üste Duyulan Güven			Şirket Yönetimine Duyulan Güven		Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven
	N	DA	TA	YA	AA	SA
Üste Duyulan Güven	DA	1	,848**	0,816**	0,652**	0,644**
	TA	0,848**	1	0,788**	0,705**	0,634**
Şirket Yönetimine Duyulan Güven	YA	0,816**	0,788**	1	0,731**	0,595**
	AA	0,652**	0,705**	0,731**	1	0,667**
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	SA	0,644**	0,634**	0,595**	0,667**	1

AA: Açıklık, DA: Dürüstlük, SA: Sadakat, TA: Tutarlılık, YA: Yeterlilik.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, örgütsel güvenin alt boyutları olan üste duyulan güven, şirket yönetimine duyulan güven ve çalışma arkadaşlarına duyulan güven arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir ($p < 0,01$). Üste duyulan güven ile şirket yönetimine duyulan güven arasında elde edilen korelasyon katsayısı $r = 0,816$, üste duyulan güven ile çalışma arkadaşlarına duyulan güven arasındaki korelasyon ise $r = 0,644$ olarak belirlenmiştir. Benzer şekilde, şirket yönetimine duyulan güven ile çalışma arkadaşlarına duyulan güven arasındaki ilişki de $r = 0,595$ düzeyinde bulunmuştur. Bu sonuçlar, örgütsel güvenin boyutları arasında yüksek düzeyde anlamlı ve güçlü ilişkiler olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular, bireylerin yöneticilerine duyduğu güvenin, şirket yönetimi ve çalışma arkadaşları gibi diğer güven kaynaklarına olan tutumlarını da olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Örgütsel güvenin çok boyutlu ve birbirini besleyen bir yapı sergilediği bu sonuçlarla desteklenmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, hizmet sektörü içerisinde faaliyette bulunan Kaya tellerindeki çalışanların, güven ortamının oluşturulmasında üstlerine, çalışma arkadaşlarına ve şirket yönetimine duydukları güvene ait görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda toplam 125 kişiye anket soruları dağıtılmış bunlardan 78 kişiden geri dönüt alınmış ve bunlarında 66 tanesinin analize uygun olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada ilk olarak çalışanlara ait demografik özellikleri belirlenmiş, ardından yapılan analizler doğrultusunda bu özellikler uygun gruplara ayrılarak sonuçlar elde edilmiştir. Sonrasında ise yapılan Anova ve Korelasyon analizleri neticesinde çalışanların üstlerine, çalışma arkadaşlarına ve şirket yönetimlerine olan güven duyguları sadakat, dürüstlük, açıklık, yeterlilik ve tutarlılık

boyutlarıyla ilişkilendirilerek aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan analiz sonuçları neticesinde yöneticilerin görev kademeleriyle açıklık boyutu arasında anlamlılık ilişkisi vardır hipotezi dışında kalan tüm hipotezler kabul edilmiştir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar ve bu araştırmalardan elde edilen sonuçlar incelendiğinde, bu çalışmada elde edilen bulguların önceki araştırmaların bulgularıyla, örneğin Mayer, Davis ve Schoorman'ın (1995) "Örgütsel Güvenin Bütünleşik Bir Modeli", Dirks ve Ferrin'in (2001) "Örgütsel Ortamlarda Güvenin Rolü" ve de Gillespie ve Mann'ın (2004) "Dönüşümcü Liderlik ve Paylaşılan Değerler: Güvenin Temel Taşları" adlı çalışmalarıyla yüksek oranda örtüştüğü görülmektedir. Araştırma sonuçları, şirketlerde yöneticilerle çalışanlar arasında kurulan karşılıklı ve güçlü bir güven ortamının, çalışanların kuruma duyduğu güveni pekiştirdiğini, motivasyonlarını artırdığını ve de onların istek ve beklentilerini rahat bir şekilde ifade edebilmelerine katkı sağladığını göstermektedir. Örgütsel güven kavramının araştırma alanının çeşitlendirilmesi amacıyla bu konu hizmet sektörü dışında kalan (finans, sağlık, eğitim vb.) diğer sektörler de bilimsel araştırmalar yapılabilir. Diğer taraftan anket yöntemi, katılımcıların anketi doldurmak için zaman ayırmamaları, soruları yanıtlarken yeterli dikkat ve motivasyon göstermemeleri ve sürekli anket doldurmaktan kaynaklanan bıkkınlık yaşamaları gibi dezavantajlara sahiptir. Bu nedenle, sonraki araştırmalarda gözlem veya mülakat gibi alternatif yöntemler tercih edilebilir. Son olarak, bu çalışma belirli periyotlarla tekrar edilerek elde edilen veriler önceki araştırmaların sonuçlarıyla karşılaştırılabilir. Yöneticilerle çalışanlar arasında oluşacak güven ortamının hem çalışanlar hem de şirketler açısından etkinlik, verimlilik, motivasyon, bağlılık ve kârlılık gibi olumlu sonuçlar ortaya koyacağı bu çalışmanın literatüre olan katkısı olarak belirtilebilir. Güvenmek, bilinçli olarak gerçekleştirilen bir insan eylemidir. Bireyler, başkalarına güvenmeyi ya da güvenmemeyi tercih edebilirler. Araştırma sonuçlarına genel olarak bakıldığında, örgütsel güvenin oluşturulmasında yönetici, çalışan ve kurum faktörlerinin belirleyici üç temel unsur olduğu ifade edilebilir.

KAYNAKLAR

- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(5).
- Berraies, S., Hamza, K. A., & Chtioui, R. (2021). "Distributed leadership and exploratory and exploitative innovations: Mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing and organizational trust". *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1287–1318. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0311>.

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Demircan N., ve Ceylan A. (2003). “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Diatmono, P. (2019). “Influence Of Organizational Justice, Leadership Behavior, Trust Employee And Job Satisfaction To Organization Commitment Of PT. Bram”. *Business and Entrepreneurial Review*, 17(2), 105-120. <https://doi.org/10.25105/ber.v17i1.5164>.
- Dirks, K. T., ve Ferrin, D. L. (2001). “The Role of Trust in Organizational Settings”. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Filiz, Z. (2011). “SERVQUAL Yöntemiyle Yurt İşletmesinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi”. *Uluslararası Mühendislik Araştırma ve Geliştirme Dergisi*. 3(1): 38-48
- Fukuyama, F. (2005). “Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması”. (3. Baskı). (A. Buğdaycı, Çev.), İstanbul: İş Bankası Yayınları.
- Fulk, J., Brief, A. P. ve Barr, S. H. (1985). “Trust-in-supervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations”. *Journal of Business Research*, 13(4), 301-313. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(85\)90003-7](https://doi.org/10.1016/0148-2963(85)90003-7).
- Gillespie, N., ve Mann, L. (2004). “Transformational Leadership and Shared Values: The Building Blocks of Trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607.
- Güneşer, A.B., (2002), “Organizasyonda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hofstede Insights (2010). *Cultural Dimensions Theory*. Retrieved from: <https://www.hofstede-insights.com>.
- Hosmer, L.T. (1995). “Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory And Philosophical Ethics”. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-402.
- Kapucu, N., Garayev. V., ve Wang, X. (2013). “Sustaining networks in emergency management: A study of counties in the United States”, *Public Performance & Management Review*, Vol. 37, No. 1, pp. 104-133.

- Küskü, Fatma. (1999). “Yöneten-Yönetilen İlişkisinde Güven: Ampirik Bir İnceleme”. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:32, Sayı:1. ss. 135- 151.
- Lambert, E. G., Keena, L. D., Haynes, S. H., Ricciardelli, R., May, D., & Leone, M.(2021). “The Issue Of Trust İn Shaping The Job involvement, Job Satisfaction, And Organizational Commitment Of Southern Correctionalstaff”. *Criminal Justice Policy Review*, 32(2), 193–215. <https://doi.org/10.1177/0887403420903370>.
- Liu, C., Huang, C., Huang, K., & Chen, K. (2013). “Psychological Contract Breach, Organizational Trust And Organizational Citizenship Behavior Of Hotel Industry In Taiwan”. *Pakistan Journal of Statistics*. Vol. 29(5), 635-648.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D., (1995). “An Integrative Model of Organizational Trust”. *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>.
- Özbek, F. (2004). “İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi”. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6(1).
- Paliszkiewicz J., Koohang A., Goluchowski J., Horn Nord J. (2014). “Management trust, organizational trust, and organizational performance: advancing and measuring a theoretical model”, *Management and Production Engineering Review*, Vol 5 (1), pp. 32–41, DOI: 10.2478/mper-2014-0005.
- Sağlam Arı, G., (2003). “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı ?”. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, no.2, 17-36.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. ve Davis, J. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>.
- Solomon, R., Fernando C, F., (2001). “İş Dünyasında, Politikada, İlişkilerde ve Yaşamda Güven Yaratmak”, Çeviren: Ahmet Kardam, Yayına Hazırlayan: Zülfü Dicleli, İstanbul, Acar, Matbaacılık, MESS Yayın No: 369, İstanbul.
- Şimşek, S., Taşçı A. (2004). “Örgütlerde Güven Konsepti ve Emniyet Örgütü’nde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi. *Polis Dergisi*, 34 (1), 1-8.
- Tan, H. H. ve Lim, A. K. H. (2009). “Trust in coworkers and trust in Organizations”. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66. <https://doi.org/10.3200/JRLP.143.1.45-66>.

- Tortop, Nuri. (1992). *Personel Yönetimi*, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın No:245, Ankara.
- Vanhala, M. (2019). “Trust as an organizational knowledge sharing enablervalidation of the impersonal trust scale”. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(2), 349-368. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-12-2018-0119>.
- 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 behaviors”, *Academy of Management Review*, 23, 513–530.
- Yılmaz, E. (2005). “Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(14), 567-580.
- Yılmaz, K. (2009). “Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(3), 471-490.