



ISSN: 2587-2621

Volume 4 Issue 2, July 2020

ORCID ID: 0000-0003-1178-6929

Makale Gönderim Tarihi: 07.05.2020

Makale Kabul Tarihi: 20.06.2020

DOI: 10.30692/sisad.733929

## **YÖNETİCİLERİN İŐ ORTAMINDA BİRBİRLERİNE DUYDUKLARI GÜVENİN BİREYSEL PERFORMANSLARINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

### ***Investigation of the Effects of Managers' Trust on Individual Performances in The Business Environment***

**Emine GENÇ**

*Dr. Öğretim Üyesi*

*Bartın Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü*

*egenc@bartin.edu.tr*

**Özet:** Güven, çalışanlar arasında ve çalışanlar ile örgüt arasında etkili ilişkilerin önemli öğelerinden birisidir. Güven ortamının bulunmadığı bir örgütte bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşılması pek mümkün görünmemektedir. Bu çalışma yöneticilerin iş ortamında birbirlerine duydukları güvenin bireysel performanslarına etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda 60 orta ve üst düzey yöneticinin görev yaptığı bir otomotiv yan sanayi firmasında 45 yöneticiden anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Yöneticilerin birbirlerine duydukları güven düzeyini ölçmek amacıyla “Bireylerarası Güven Ölçeği” ve yöneticilerin bireysel performanslarını ölçmek amacıyla “Bireysel Performans Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde tanımlayıcı istatistikler, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin iş ortamında birbirine duydukları güven ile bireysel performansları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu ( $\beta=0,732$ ,  $p<0.001$ ) tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Güven, Bireylerarası Güven, Bireysel Performans.

**Abstract:** Trust is an important element of effective relationships between employees and between employees and the organization. It does not seem possible to reach individual and organizational goals in an organization where there is no trust environment. This study was carried out to examine the effect of the trust that managers feel in each other in the business environment on their individual performances. In line with this purpose, data was collected from 45 managers in an automotive supplier industry company, where 60 middle and senior executives worked. The “Interpersonal Trust Scale” was used to measure the level of trust of managers and each other, and the “Individual Performance Scale” was used to measure the individual performance of managers. Descriptive statistics, confirmatory factor analysis, correlation analysis and multiple regression analysis were used to analyze the data. As a result of the research, it has been determined that there is a high level of positive relationship ( $\beta=0,732$ ,  $p<0.001$ ) between managers’ trust in each other in the business environment and their individual performances.

**Keywords:** Organizational Trust, Interpersonal Trust, Individual Performance.

## GİRİŞ

İnsan kaynağı gelişen teknolojiye rağmen günümüz işletmelerinin en önemli kaynaklarından biri olma özelliğini korumaktadır. Yoğun rekabet ortamında örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için işgören performansına gereken önemi vermesi bir zorunluluktur. Bu noktada işgörenin etkili ve verimli çalışabilmesi için örgüte, çalışma arkadaşlarına ve yöneticisine karşı güven duygusu geliştirmesi ve bu güveni sürekli kılması gerekmektedir. Butler (1991) güveni karşıdaki kişinin davranışlarının değerlendirilmesi sonucunda bu kişiye karşı geliştirilen eylemlerin savunmasız olması ve belirsizlikler karşısında riski kabul etme isteği olarak tanımlamaktadır (s.648).

Güvenin gelişimi üzerinde kişisel özellikler, kültür, deneyim gibi birçok faktör etkilidir. Kişiler karşılaştıkları davranışlara vermiş oldukları tepkiler doğrultusunda olumlu beklentiler içerisindeyse güven, olumsuz beklentiler içerisindeyse güvensizlik duygusu geliştirebilmektedirler. Das ve Teng (2004) güvenin algıya dayalı, sübjektif öncellere dayalı ve bireylerin davranışlarından kaynaklanan eylemlere dayalı olarak oluşan üç temel yapı içerdiğini belirtmektedir (s.95). Güven, tekrarlanan, işbirliğine dayalı ve başarılı etkileşimlerle gelişen birikimli bir süreç sonunda oluşmaktadır (Nicholson, Compeau ve Stehi, 2001, s.4). Örgütlerde çalışanlar arası ilişkilerin temelinde güven duygusu ele alınmaktadır.

Örgüt içerisinde güven ortamının gelişmesi çalışanların performansının artmasına olanak sağlamaktadır (Callaway, 2006, s.23). Örgütler açısından çalışanların performansları genel olarak örgütün etkinlik ve verimlilik konusundaki potansiyelinin de belirleyicisi olmaktadır. Teknolojinin giderek önem kazanmasına rağmen, çalışanların ortaya koydukları performans, örgütlerin başarıya ulaşmasında en değerli sermaye olma özelliğini yitirmemiştir. Bu nedenle modern iş dünyası içerisinde teknolojik yatırımların düzeyi artırılırken aynı zamanda insan faktörüne verilen önem de artmıştır. Bu bağlamda bu çalışma örgütlerde yöneticilerin iş ortamında birbirlerine duydukları güvenin bireysel performanslarına etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda 60 orta ve üst düzey yöneticinin görev yaptığı bir otomotiv yan sanayi firmasında 45 yöneticiden anket yöntemi ile veri toplanmıştır.

## 1. Örgütsel Güven

Örgütte bireylerin birbirleri ile etkileşim ve ilişkilerinde birbirlerine açık, dürüst, ilgili ve gerçekçi davranması (Mishra, 1996, s.269) ve çalışanların örgütsel ağlar içinde oluşan ilişkileri ve davranışlarına yönelik sahip oldukları beklentiler (Darrough, 2006, s.15) örgütsel güven olarak tanımlanmaktadır. Neves ve Caetano’ a (2006) göre örgütsel güven, yönetimin çalışanlara desteği, örgüt içinde adil bir ortamın geliştirilmesi, çalışanların talep ve beklentilerinin karşılanması, örgüt içinde pozitif sosyal ilişkilerin gelişmesi ve işbirliğinin geliştirilmesi sonucunda oluşan örgüt içindeki olumlu bir atmosferdir.

Örgütsel güven ilgili alan yazında yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven olmak üzere üç alt boyutta ele alınmaktadır. **Yöneticiye Güven:** Yöneticiye güven, işgörenin yöneticinin sözlerini tutacağı, tutarlı ve adil davranacağı, açık ve doğru cevaplar vereceği inancı olarak tanımlanmaktadır (Reinke ve Baldwin, 2001; akt. Polat, 2009, s. 36). İş görenlere değer

veren yöneticilerin onlara yetki vermesi işgörenlerin motivasyonunu arttırdığı gibi tek başlarına örgüte katkı sağlamalarına olanak sağlamaktadır (Arslantaş ve Dursun, 2008, s.114-115). Yöneticiye güvenin az olduğu örgütlerde verimliliğin azaldığı, zaman israfının fazlaştığı, grup motivasyonunun düştüğü, iş yapma maliyetinin arttığı gözlemlenmektedir (Dinç, 2007, s.29). **Çalışma Arkadaşlarına Güven:** Çalışma arkadaşlarına duyulan güven, çalışanların birbirlerinin çıkarlarına ilgi göstermelerini, birbirlerine gerekli durumlarda yardım etmelerini ve birbirlerine karşı açık ve dürüst olmalarını içeren pozitif beklenti içerisinde olmak şeklinde tanımlanmaktadır (Günaydın, 2001, s.28). İş yerinde çalışanlar arası güven, iki farklı boyutta oluşabilmektedir; çalışma arkadaşlarının güvenilir niyetleri olduğuna inanç ve çalışma arkadaşlarının mesleki becerisine olan güvendir (Tokgöz ve Seymen Aytemiz, 2013, s.63). **Örgüte Güven:** Örgüte güven, örgüt ortamında işgörenlerin belirsiz ya da risk içeren bir durumda örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna dair inançlarını ifade etmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003, s.142). Örgüte güven ile yöneticiye güven birbiri ile iç içe geçmiş iki kavramdır. Çalışanlar yöneticiye yönelik güven duygusu besliyorlarsa bu duyguyu kurumun tümüne yansıtabilmektedirler.

## 2. Bireysel Performans

Bireysel performans, kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir (Morillo, 1990, s.170). Bireysel performans, belirli bir zaman içerisinde kendisine verilen bir işi yerine getirerek elde ettiği sonuçları ifade etmektedir. Çalışanın elde ettiği sonuçlar olumlu ise görev ve sorumluluklarını başarı ile tamamlamış ve yüksek bir performansa sahip olduğu anlamına gelmektedir. Çalışanın elde ettiği sonuçlar yetersiz ise, işgörenin başarısız olduğu ve düşük bir performansa sahip olduğu ortaya çıkmaktadır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2001, s.209). İşgörenin örgüt içerisindeki performansının düzeyini; çalışanın kişilik özellikleri, yetenekleri, motivasyonu, çalışma ortamı, yönetici ve liderlerin tutumları gibi birçok bireysel ya da örgütsel faktör belirlemektedir. Marchant (1999)'a göre bireysel performans, kişilik, değerler, tutumlar, bireyin yetenekleri ve motivasyonu ile geliştirilebilmektedir (s.63).

Bireysel performans, çalışanın örgüt içerisindeki görevlerde iyi gayret göstermesidir (Schuler, 1995, s.307). Barutçugil (2002)'ye göre bireysel performans bireyin belli bir işi veya görevi yaparken harcadığı çabaya göre gösterdiği başarı derecesi ya da bireyin çalışmasının hedefe ulaşmadaki etkinlik derecesi ve kullandığı yetkinliklerdir (s.47).

Bireysel performans, grup performansını ve örgüt performansını artırmakta olup, örgütlerde etkin bir şekilde performans yönetimi çalışmalarını yapılabilmesi için bireysel performans çalışmalarından başlayarak örgütsel sonuçlara ulaşan bir süreç izlenmelidir (Erkiş, 2014, s.8).

## 3. Örgütsel Güven Ve Bireysel Performans İlişkisi Üzerine Yapılan Araştırmalar

Örgüt yapısı üzerine yürütülen çalışmalarda, örgütü başarılı kılan faktörler arasında örgütsel güven oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgütsel güven, birçok açıdan bireysel ve örgütsel açıdan olumlu sonuçlar doğuran bir kavramdır. Bu anlamda örgütsel güvenin çalışanların olumlu davranışlarının incelenmesinde birçok değişkenle ilişkisinin incelendiği pek çok araştırma mevcuttur. Bu çalışmalara örgütsel güven ile; psikolojik sermaye (Özler ve Yıldırım, 2015), örgütsel bağlılık (Taşkın ve Dilek, 2010; Aybar ve Marşap, 2018; Vigoda-Gadot ve Talmut, 2010; Demirel, 2008), örgütsel adalet (Özdemir, Özcan ve Yalçınkaya, 2019; Akyel, 2014; Günaydın, 2001, Özdemir, 2019; İşcan ve Sayın, 2010), örgütsel vatandaşlık (Polat ve Celep, 2008; Tokgöz ve Seymen Aytemiz, 2013), bireysel performans (Özdemir, 2019; Tan ve Lim, 2009; Büte, 2011; Turhan, Köprülü ve Helvacı, 2018) değişkenleri arasında gerçekleştirilen çalışmalar örnek olarak verilebilir.

Çalışmada örgütsel güvenin çalışanlar arası güven boyutu ile bireysel performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Buttler (1991) çalışanlar arası güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde,

çalışanların işbirliği içinde çalıştığını, kendilerine olan güvenlerinin yüksek düzeyde olduğunu ve bu durumun performanslarını arttırdığını belirtmektedir (s.657). Lau ve Tan (2006) araştırmalarında örgütlerde çalışanlar arası güven düzeyinin yüksek olmasının çalışanların iş gerginliğini azalttığını ve işlerin adil bir şekilde yürütüldüğüne dair inançlarının arttığını tespit etmişlerdir. Bu durumda performanslarını arttırmaktadır.

Tan ve Lim (2009) yaptıkları araştırmada, çalışanlar arası güvenin örgütsel bağlılık ile performans arasında aracılık rolü bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Özdemir (2019) Ankara ilinde 415 işgörenle gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel güven ve örgütsel adalet algılarının işgören performansına etkisini incelemiş ve her iki değişkenin de işgören performansını arttırdığını tespit etmiştir. Büte (2011) Gaziantep ilinde 298 kişi ile gerçekleştirdiği araştırmasında etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasında olumlu ve güçlü bir ilişki tespit etmiştir.

Altaş ve Kuzu (2013) etik iklim ve örgütsel güvenin bireysel iş performansına etkisini ortaya koymak amacıyla 135 okul öncesi öğretmen ile gerçekleştirdikleri çalışmada yöneticiye güvenin bireysel iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Turhan, Köprülü ve Helvacı (2018) Mersin’de 100 bankacı ile gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda işgörenlerin bireysel iş performansları ile yöneticiye güven, örgüte güven ve arkadaşlara güven arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulgulamıştır.

Literatür ve ilgili araştırmalar incelendiğinde örgütsel güvenin örgütsel bağlılık, psikolojik sermaye, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, örgütsel adalet, vb. sonuçları aracılığıyla dolaylı olarak ve doğrudan çalışanların bireysel performansını arttırdığı belirtilmektedir. Bu çalışmada yöneticilerin iş ortamında birbirlerine duydukları güvenin bireysel performanslarına etkisi sorgulanmıştır.

#### **4. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmanın amacı; yöneticilerin iş ortamında birbirlerine duydukları güvenin bireysel performanslarına etkisinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda kantitatif araştırma yöntemlerinden anket yöntemi kullanılarak uygulama gerçekleştirilmiş ve araştırma için gerekli olan veriler toplanmıştır. Çalışmanın evrenini Tekirdağ İlinde ve otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir firmada 2019 yılında farklı birimlerde görev yapan 60 orta ve üst düzey yönetici oluşturmaktadır. Evrende yer alan tüm yöneticilere anket formu elektronik ortamda ulaştırılmış 47 dönüş olmuştur (geri dönüş oranı % 78,3). 2 anket formuna ilişkin yanıtlar eksik ve hatalı olduğu için analiz dışı bırakılmış ve araştırmanın örneklemini toplam 45 yöneticiden oluşmuştur.

Çalışmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcıların tanımlayıcı bilgilerini (yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi) içermektedir. İkinci kısım ise katılımcıların bireysel performanslarını ölçmeye yönelik 4 ifade ve bireylerarası güvenlerini ölçmeye yönelik 6 ifadeden oluşmaktadır.

Çalışmada katılımcıların bireysel performanslarını ölçmek amacıyla Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilip Çöl (2008) tarafından Türkçe’ye uyarlanan 4 maddeli ve tek boyutlu ölçekten yararlanılmıştır. Katılımcıların birbirlerine olan güvenini ölçmek amacıyla Cook ve Wall (1980) tarafından geliştirilen “Bireylerarası Güven Ölçeği (Interpersonal Trust Scale)” kullanılmıştır.

Ölçekler 5’li likert tipindedir ve ölçek maddeleri “1=Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5= Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen cevapları içermektedir. Bu çerçevede yüksek skorlar, belirtilen değişkene ilişkin algının yüksek olduğunu göstermektedir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliği doğrulayıcı faktör analizi, yakınsak geçerlik, birleşik güvenilirlik ve Cronbach alfa ( $\alpha$ ) değerinin hesaplanması ile belirlenmiştir.

Çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

## 5. Bulgular

Katılımcıların demografik değişkenlere ilişkin dağılımları Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Değişkenleri**

Değişken		f	%	Değişken		f	%
<i>Cinsiyet</i>	Kadın	7	15,6	<i>Medeni Durum</i>	Evli	31	68,9
	Erkek	38	84,4		Bekar	14	31,1
<i>Yaş</i>	25 yaş ve altı	5	11,1	<i>Bölümü</i>	İnsan Kaynakları	2	4,4
	26-34 yaş arası	16	35,5		Kalite	4	8,9
	35-44 yaş arası	19	42,3		Lojistik	5	11,1
	45 yaş ve üzeri	5	11,1		Planlama ve Üretim	17	37,8
<i>İşyerinde Çalışma Süresi</i>	1 yıl ve daha az	10	22,2		Proje	4	8,9
	2-5 yıl arası	19	42,3		Satınalma	4	8,9
	6-10 yıl arası	6	13,3		Bakım Onarım	5	11,1
	11 yıl ve daha fazla	10	22,2		Kaliphane	4	8,9

Araştırmaya katılanların % 15,6’sı kadın, % 84,4’ü erkek, % 42,3’ü 35-44 yaş aralığında, % 35,5’i 26-34 yaş aralığında, % 68,9’u evli ve %31,1’i bekarıdır. Katılımcıların % 22,2’si 1 yıl ve daha az süredir, % 42,3’ü 2-5 yıl arası süredir, % 13,3’ü 6-10 yıl arası süredir ve % 22,2’si 11 yıl ve daha fazla süredir mevcut işyerinde çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların görev yaptıkları bölümlerin dağılımı ise şu şekildedir; % 4,4’ü insan kaynakları, % 8,9’u kalite, % 11,1’i lojistik, % 37,8’i planlama ve üretim, % 8,9’u proje, % 8,9’u satın alma, % 11,1’i bakım ve onarım ve % 8,9’u kaliphane (Tablo 1 )

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal olarak geçerli olup olmadığına doğrulayıcı faktör analizi ile bakılmıştır. Analiz sonuçlarında ölçüm modelinin uyum değerleri, ki kare uyum testi ( $\chi^2/sd$ ), uyum iyiliği indeksi (GFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA), normlandırılmış uyum indeksi (NFI) aracılığıyla incelenmiştir. Modelin iyi uyum gösterebilmesi için  $\chi^2/sd$  değerinin 3’e eşit veya küçük olması, GFI değerinin 0,90’a eşit veya büyük olması, CFI değerinin 0,97’e eşit veya büyük olması, RMSEA değerinin 0,05’e eşit veya küçük olması ve NFI değerinin 0,95’e eşit veya büyük olması gerekmektedir. Modelin kabul edilebilir sınırlarda uyum gösterebilmesi için ise  $\chi^2/sd$  değerinin 5’e eşit veya küçük olması, GFI değerinin 0,85’a eşit veya büyük olması, CFI değerinin 0,95’e eşit veya büyük olması, RMSEA değerinin 0,08’e eşit veya küçük olması ve NFI değerinin 0,90’a eşit veya büyük olması gerekmektedir. (Bentler, 1990; Kline, 1998; Browne ve Cudeck, 1993; Meydan ve Şeşen, 2011; Schumacker ve Lomax, 2004).

Bireylerarası örgütsel güven ölçeğine yönelik gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan bir ifade faktör yükü 0,50’nin altında olduğu için analiz dışı bırakılarak doğrulayıcı faktör analizi tekrar gerçekleştirilmiştir. 5 madde ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinde model test değerleri  $\chi^2$  (2,424),  $\chi^2/sd$  (0,485) olarak saptanmıştır. Bu bulgulara göre doğrulayıcı faktör analizi anlamlıdır. Uyum indeks değerleri GFI (0,979), CFI (1,000), NFI (0,984) ve RMSEA (0,000) olarak bulunmuştur. Bu değerler DFA verileriyle modelin iyi uyum içinde olduğunu göstermektedir. Maddelere ilişkin faktör yükleri ise şu şekildedir; MD1 (0,967), MD2 (0,700), MD3 (0,902), MD5 (0,829), MD6 (0,521).

Bireysel performans ölçeğine yönelik gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinde model test değerleri  $\chi^2$  (1,148),  $\chi^2/sd$  (0,574) olarak saptanmıştır. Bu bulgulara göre doğrulayıcı faktör analizi anlamlıdır. Uyum indeks değerleri GFI (0,988), CFI (1,000), NFI (0,991) ve RMSEA (0,000) olarak bulunmuştur. Bu değerler DFA verileriyle modelin iyi uyum içinde olduğunu göstermektedir. Maddelere ilişkin faktör yükleri ise şu şekildedir; MD1 (0,560), MD2 (0,859), MD3 (0,991), MD4 (0,862).

Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin yakınsaklık geçerliliği (AVE) ve birleşik güvenilirlik (CR) değerleri DFA analizinden elde edilen faktör yükleri kullanılarak hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur. Fornell ve Larcker (1981)’e göre bir ölçeğin yakınsaklık geçerliliğinin (AVE) 0.50’nin ve bileşik güvenilirlik değerlerinin (CR) 0.70’nin üzerinde olması gerekmektedir. Tablo 2 incelendiğinde bireylerarası güven ölçeğinin CR değerinin 0.894 ve AVE değerinin 0.634 olduğu, bireysel performans ölçeğinin CR değerinin 0,898 ve AVE değerinin 0,695 olduğu görülmektedir. Tüm geçerlilik analizleri sonuçları bütün olarak değerlendirildiğinde ölçeklerin geçerlilik şartlarını sağladığı görülmektedir.

Ölçeğin taşınması gereken özelliklerden birisi de güvenilirliktir. Çalışmada ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısına bakılmıştır. Ölçeklere ilişkin Cronbach alfa değerleri ve diğer tanımlayıcı değerler Tablo 2’de gösterilmektedir. Buna göre bireylerarası güven ölçeğinin  $\alpha$  değeri 0,879 ve bireysel performans ölçeğinin  $\alpha$  değeri 0,850 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler doğrultusunda ölçeklerin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir (Nunnally, 1978).

**Tablo 2: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Değerler**

	Ortalama	Std. Sapma	Cronbach alfa	CR	AVE	Pearson Korelasyon	
						Bireylerarası Güven	Bireysel Performans
<b>Bireylerarası Güven</b>	4,275	0,561	0,879	0,894	0,634	1	0,732**
<b>Bireysel Performans</b>	3,783	0,687	0,850	0,898	0,695	0,732**	1

\*\*p<0,001

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların birbirine olan güven düzeylerinin oldukça yüksek olduğu (ortalama 4,275) ve bireysel performans düzeylerinin yüksek olduğu (ortalama 3,783) olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların bireylerarası güven düzeyleri ile bireysel performans düzeyleri arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü korelasyon ilişkisi bulunmaktadır ( $\beta=0,732$ ,  $p<0.001$ )

Araştırmaya katılan yöneticilerin bireysel performanslarının; yaşları, medeni durumları, işyerinde toplam çalışma süreleri ve birbirlerine duydukları güven tarafından ne kadar belirlendiğini incelemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 3: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Stand. Hata	$\beta$
Yaş	-0,018	0,014	-0,205
Medeni Durum	-0,379	0,203	-0,258
Çalışma Süresi	0,019	0,016	0,149
Birbirlerine Duydukları Güven	0,918	0,125	0,749**

$R^2=0.58$ ;  $F=14,202$ ,  $p<0.001$

Çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır. Düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0.54'dür. Bu sonuç, bireysel performanstaki % 54 oranındaki varyansın yaş, medeni durum, çalışma süresi ve yöneticilerin birbirlerine duydukları güven tarafından açıklandığını gösterir. Ancak, tablodaki Beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman bireysel performansı açıklamada sadece yöneticilerin birbirine duydukları güvenin anlamlı katsayısı vardır ( $\beta=0,749$ ,  $p<0.001$ ), diğer bağımsız değişkenlerin anlamlı katkısı yoktur (Tablo 3).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma yöneticilerin iş ortamında birbirlerine duydukları güvenin bireysel performanslarına etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Örgütsel güven ile ilgili çalışmalar genel olarak çalışanların yöneticiye duydukları güven üzerine odaklanırken bu çalışmada yöneticilerin birbirlerine duydukları güvenin iş performansına etkisi üzerine odaklanılmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın evrenini bir otomotiv yan sanayi firmasında görev yapan orta ve üst düzey yöneticiler oluşturmuştur.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre yöneticilerin birbirine olan güven düzeylerinin oldukça yüksek olduğu (ortalama 4,275) tespit edilmiştir. Türkiye'de gerçekleştirilen araştırmalarda bireyler arası güven düzeyi ortalamaları Akyel (2014)'ün çalışmasında 3,70, Önder ve Yavuz (2019)'ün çalışmasında 3,74, Uslu ve Ardıç (2013)'ün çalışmasında 3,86 olarak bulunmuştur. Çalışmanın diğer çalışmalardan farklı olarak sadece yöneticileri kapsadığı düşünüldüğünde sonuçları karşılaştırarak yöneticilerin birbirlerine olan güven düzeylerinin alt çalışanlardan daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Çalışmanın diğer bir bulgusuna göre katılımcıların bireysel performans düzeylerinin ortalaması 3,78 olarak tespit edilmiştir.

Çalışmanın ana problemine ilişkin elde edilen bulguya göre yöneticilerin bireylerarası güven düzeyleri ile bireysel performans düzeyleri arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü korelasyon ilişkisi bulunmaktadır ( $\beta=0,732$ ,  $p<0.001$ ). Bu sonuca göre yöneticilerin iş ortamında birbirlerine duydukları güven düzeyi ne kadar yüksek ise bireysel performans düzeyleri de o oranda artmaktadır. Elde edilen bu sonuç literatür ile benzerlik (Özdemir, 2019; Büte, 2011; Altaş ve Kuzu, 2013; Turhan, Köprülü ve Helvacı, 2018) göstermektedir.

Çalışmanın diğer bir bulgusuna göre bireysel performanstaki % 54 oranındaki varyans yaş, medeni durum, çalışma süresi ve yöneticilerin birbirlerine duydukları güven tarafından açıklanmaktadır. Ancak bireysel performansı açıklamada sadece yöneticilerin birbirine duydukları güvenin anlamlı katsayısı vardır ( $\beta=0,749$ ,  $p<0.001$ ), diğer bağımsız değişkenlerin anlamlı katkısı yoktur.

Örgütlerde başarıya ulaşmak için güven ortamının oluşturulması önemlidir. Ancak güven kırılabilir ve kolay zarar verilebilecek bir duygudur. Bu noktada örgütlerde güven ikliminin oluşturulması ve devamlılığının sağlanması için yöneticiler büyük çaba sarf etmelidirler. Güven ortamının oluşmasından örgütsel özellikler oldukça önemli rol oynamaktadır. Örgütün başarıya ulaşabilmesi için etkili iletişim ortamının kurulması, yetki devri, örgütsel adalet, vb. konularında başarıları

olması gerekmektedir. Bunun yanında güvenin oluşması açısından çalışanların kişisel özellikleri de oldukça önemlidir. Bu noktada işe alım süreçlerinden başlamak üzere gerekli nitelikte personelin işe alınması sağlanmalı ve hizmet içi eğitimler yolu ile çalışanların kişisel gelişimleri sürekli desteklenmelidir.

Güven oluşturmak planlı bir faaliyettir ve örgütler açısından önemli bir kaynaktır. Örgütte oluşturulacak kural ve düzenlemeler, etkili iletişim ortamının oluşturulması, etik değerlere bağlılık güven ortamı oluşturulması açısından destekleyici olacaktır.

## **KAYNAKÇA**

- Akyel, Y. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Altaş, S. S., Kuzu, A. (2013). Örgütsel Etik, Örgütsel Güven ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 1 (2), ss. 29-41.
- Arslantaş, C., Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), ss. 111-128.
- Aybar, S., Marşap, A. (2018). Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Düzenleyici Rolünün Belirlenmesine Yönelik İstanbul'daki Üniversitelerde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (2), ss. 758-782.
- Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative Fit Indexes in Structural Models. *Psychological Bulletin*, 107 (2), ss. 238.
- Browne, M. W., Cudeck, R. (1993). Alternative Ways of Assessing Model Fit. K. A. Bollen ve J. S. Long (Ed.), In *Testing Structural Equation Models* (s. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Butler, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17 (3), ss. 643-664.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), ss. 171-191.
- Callaway, P. L. (2006). Relationship Between Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in the U.S. Federal Work Force, Ed. D. Capella University.
- Cook, J., Wall, T. D. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53 (1), ss. 39-52.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirme İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), ss. 35-46.
- Darrough, O. G. (2006). An Examination of the Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in the Workforce. Unpublished Doctoral Thesis, Nova Southeastern University, Nova.
- Das, T. K., Teng, B. (2004). The Risk-Based View of Trust: A Conceptual Framework. *Journal of Business and Psychology*, 19 (1), ss. 85-116.
- Demircan, N., Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 139-150.



- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2), ss. 179-194.
- Dinç, S. (2007). Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Erkiş, İ. U. (2014). Kamu Kurumlarında Performans Yönetiminin Uygulanabilirliği: 360 Derece Performans Değerlendirme Tekniği (Antalya İli Örneği). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), ss. 39-50.
- Günaydın, S. C. (2001). İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- İşcan, Ö. F., Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), ss. 195-216.
- Kirkman, B. L., Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42 (1), ss. 58-74.
- Kline, R. B. (1998). Software Review: Software Programs for Structural Equation Modeling: Amos EQS, and LISREL. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 16 (4), ss. 343-364.
- Lau, C. M., Tan, S. L. C. (2006). The Effects of Procedural Fairness and Interpersonal Trust on Job Tension in Budgeting. *Management Accounting Research*, 17, ss. 171-186.
- Marchant, T. (1999). Strategies for Improving Individual Performance and Job Satisfaction at Meadowvale Health. *Journal of Management Practice*, 2 (3), ss. 63-70.
- Meydan, C. H., Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Ankara: Detay.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. R. M. Kramer ve T. R. Tyler ( Ed.), *Trust In Organizations: Frontiers of Theory and Research* (s. 261-287). London: Sage Publications.
- Morillo, C. R. (1990). The Reward Event and Motivation. *The Journal of Philosophy*, 87 (4), ss. 169-186.
- Neves, H., Ceatano, A. (2006). Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control. *Journal of Change Management*, 6 (4), ss. 351-364.
- Nicholson, C. Y., Compeau, L. D., Sethi, R. (2001). The Role of Interpersonal Liking in Building Trust in Long-Term Channel Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (1), ss. 3-15.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometrictheory*. New York: McGraw-Hill.
- Önder, M., Yavuz, E. (2019). İşgörenlerin Örgütsel Güven Algılarının Belirlenmesi: Üniversite Çalışanları Üzerine Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21 (1), ss. 307-329.
- Özdemir, B., Özcan, H. M., Yalçınkaya, A. (2019). Algılanan Örgütsel Destek ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (2), 706-724.

- Özdemir, R. (2019). Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel.
- Özler, N. D., Yıldırım, H. (2015). Örgütsel Güven ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 5 (1), 163-188.
- Polat, S. (2009). Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven. Ankara: Pegem.
- Polat, S., Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 14 (2), ss. 307-331.
- Schuler, R. S. (1995). Managing Human Resources. USA: West Publishing Company.
- Schumacker, R. E., Lomax, R. G. (2004). A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling. Psychology Press.
- Sigler, T. H., Pearson, C. M. (2000). Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. Journal of Quality Management, 5, ss. 27-52.
- Tan, H. H., Lim, A. K. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. The Journal of Psychology, 143 (1), ss. 45-66.
- Taşkın, F., Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2 (1), ss. 37-46.
- Tokgöz, E., Seymen Aytemiz, O. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. Öneri Dergisi, 10 (39), ss. 61-76.
- Turhan, M., Köprgülü, O., Helvacı, İ. (2018). Örgütsel Güven ile Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki. Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 6 (5), ss. 47-55.
- Uslu, O., Ardıç, K. (2013). Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler Mi? Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 15 (2), ss. 313-338.
- Vigoda-Gadot, E., Talmud, I. (2010). Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust and Social Support. Journal of Applied Social Psychology, 40 (11), 2829-2861.