



## **Covid-19 Pandemi Sürecinde Yerli ve Yabancı Sermayeli İşletmelerin Çalışanlara Yönelik Kararları ve Örgütsel Güven**

### **Decisions of Domestic and Foreign Capital Businesses towards Employees and Organizational Trust during the Covid-19 Pandemic**

**Hicran Utkun DİNCER AYDIN<sup>1\*</sup>**

**Ayşe İRMİŞ<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Pamukkale Üniversitesi, hutkund@pau.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1117-1206

<sup>2</sup> Pamukkale Üniversitesi, airmis@pau.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9088-4529

\* Yazışılan Yazar/Corresponding author

Makale Geliş/Received: 19.04.2023

Makale Kabul/Accepted: 17.05.2023

Araştırma Makalesi / Research Paper

DOI: 10.47097/piar.1285581

#### **Öz**

Kriz dönemleri işletmelerin hassas oldukları dönemlerdir ve bu dönemlerde alınan kararların yapıcı ya da bozucu etkileri olabilmektedir. Kararların nihai amacı işletme kaynaklarının korunmasına yöneliktir. Ancak kriz dönemlerinde işletmeler çoğunlukla fiziki kaynaklarını korumaya yönelik planlar yaparken krizin ve kararların insan kaynağına olan etkilerini göz ardı edebilmektedirler. İşletmelerin aldıkları her bir karar çalışanların örgüte yönelik beklentilerinin ve inançlarının şekillenmesine yani güven veya güvensizliğin oluşmasına neden olmaktadır. İnsanı diğer tüm işletme kaynaklarından farklı ve önemli kılan "sosyal" yönün temel basamağı olan güven kriz dönemlerinde alınan kararlardan olumlu ya da olumsuz şekilde etkilenmektedir. Bu çalışmada Covid-19 pandemi sürecinde işletmelerin çalışanlara yönelik aldıkları kararların örgütsel güven düzeyleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ayrıca alınan kararların sermaye türüne bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu kapsamda 648 çalışandan anket tekniği ile veriler toplanmış ve analizler yapılmıştır. Elde edilen bulgular kriz dönemlerinde işletmeler tarafından alınan kararların çalışanların örgütsel güven düzeylerini etkilediğini aynı zamanda bu kararların işletmelerin sermaye türüne göre farklılaştığını göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Covid-19, güven, örgütsel güven.

#### **Abstract**

Crisis are periods when businesses are sensitive, and decisions made during a crisis may have constructive or disruptive effects. The ultimate purpose of the decisions is aimed at protecting the enterprise resources. However, during a crisis, businesses are mostly able to ignore the effects of the crisis and decisions on human resources while making plans to protect their physical resources. Each decision made by the businesses leads to the formation of employees' expectations and beliefs towards the organization, that is, the formation of trust or distrust. Trust, which is the basic step of the "social" aspect that makes a person different and important from all other business resources, is positively or negatively affected by decisions. In this study, the effect of the decisions made by businesses towards employees during the Covid-19 pandemic on organizational trust was investigated. In addition, it was examined whether the decisions differed depending on the type of capital. In this context, data were collected from 648 employees using the survey technique. The findings demonstrate that the decisions made by businesses during the Covid-19 pandemic affect the organizational trust, at the same time, these decisions differ according to the type of capital.

**Keywords:** Covid-19, trust, organizational trust.

**Jel Kodları:** M10, M51.

**Jel Codes:** M10, M51.

## 1. GİRİŞ

Güven tanımları, disiplin geçmişine ve araştırma bağlamına göre değişir (Kähkönen, vd., 2021: 99). Güven olgusunun kişilik özelliğini, inancı, sosyal yapıyı ve davranışsal niyeti kapsayan geniş bir yelpazede ele alınması literatürde yer alan tanımların “kavramsal bir karışıklık” içerisinde olduğunu düşündürür (McKnight ve Chervany, 2001:28). En genel tanımıyla güven, başkalarının davranış ve niyetlerinin olumlu yönde olduğu beklentilerine dayalı ancak bir güvenlik açığının da olabileceğini kabul etmeye hazır olmayı içeren, psikolojik bir durumdur (McEvily ve Tortoriello, 2011: 24). Bir başkasının niyetlerine veya davranışlarına ilişkin olumlu beklentilere dayalı olarak, savunmasızlığın kabul edilmesiyle gönüllü olarak üstlenilen risk, güvenin kavramlaştırılmasında temel kabul gören koşuldur (Rousseau, vd., 1998: 395).

Güven, Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde fizyolojik ihtiyaçlardan hemen sonra yer alan ve yaşamın devamlılığı için kritik önem taşıyan bir olgudur. Olumlu ve verimli sosyal süreçlerin temel bileşeni olarak görülen güven hiyerarşideki bir sonraki aşama olan aidiyet ihtiyacının ana zeminini oluşturur. Arkadaşlık ilişkilerinin kurulması, bir kurumun içerisinde var olmanın göze alınması, iş birliği yapılması ve ilişkilerin geleceğe taşınması güvenin varlığını gerekli kılar. Bu sebeple örgütler açısından güven çalışanın örgütteki aidiyet duygusunun (Halıcı vd., 2015: 185; Asunakutlu, 2002: 11), iş birliğinin (Cerit, 2009: 649; Çokyigit ve Güçlü, 2022: 3213) ve örgütsel bağlılığın (Bağcı ve Akbaş, 2016: 160; Tunalı ve Peker, 2020: 44) önemli bir belirleyicisidir. Çalışanların bir örgüte güvenini sağlamak tüm işverenler ve yöneticiler için arzulanan bir hedeftir (Paliszkiwicz, 2008: 315-316).

Örgütsel güven bir kişinin örgüt ve kişilerle ilgili sahip olduğu duygu ve beklentileridir. Kendini örgütte, yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının yanında veya onların karşısında tehdit altında hisseden bir çalışan örgütteki bireysel geleceğini şekillendiremediği gibi, örgütün geleceğine olan katkısı da örgüt açısından belirsiz ve tehditkâr olacaktır. Açıktır ki, örgütsel güven içinde barındırdığı öngörülebilirlik ve beklenti kavramları ile bugünün dinamik ve rekabetçi işletmeleri açısından oldukça önemlidir. Örgütsel güvenin yokluğu ya da güvenin kaybedilmesi nitelikli çalışanların kaybedilmesine (çoğunlukla rakip firmalara geçerler), işle ilgili isteğin ve ilginin azalmasına, çalışan memnuniyetsizliğine, devamsızlıklara ve işe geç kalma gibi sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Vineburgh, 2010: 18).

Örgütlerin dinamik yapısına bağlı olarak karmaşık durumlarda dış çevreye uyum sağlanması için bilgi paylaşımı ve aktarımı yapılırken, güven önemli bir düzenleyici ilke olarak rol oynar (Vanhala vd., 2011: 488; Wahyudi vd., 2020: 401). Örgütün dış sistemlerle ilişkilerinde ve kendi iç bünyesinde tesis ettiği güvenin varlığı ve düzeyi bilginin örgütteki katma değerini arttıracaktır. Stratejik bir güç olan bilginin örgütü pazardaki rekabette güçlendirmesi, örgüte duyulan güven, yöneticiye duyulan güven ve çalışanların birbirlerine duydukları güvenle mümkündür.

Örgütsel güven çok boyutlu, değişken ve dinamik bir yapıya sahiptir. Örgütler açısından bu dinamik yapının oluşturulabilmesi kadar var olan güvenin geliştirilmesi ve korunması da önemlidir (Gillespie, vd., 2021: 1426). Güvenin bireysel özelliği, kişilerin güvenilirliği tutum, tecrübe ve değerlerine göre yorumlamalarına neden olmaktadır. Ancak hangi açıdan olursa olsun güven ilişkilerin başlangıç noktasında yer almakta, ilişkilerin içeriğini belirlemekte ve sürdürülmesinde destek sağlamaktadır.

Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı Covid-19 Bilgilendirme Platformu'nda belirtildiği üzere 11 Mart 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi ilan edilmiş ve ülkemizde ilk vaka görülmüştür (<https://covid19.saglik.gov.tr>). İşletmeler salgının gelişim sürecine ve faaliyet gösterdikleri sektöre bağlı olarak talepte daralma, üretim sürecinde sıkıntılar, tedarik zincirinin kopması, pazarlama sorunları, nakit akışlarının daralması gibi sorunlar yaşamışlardır (Can, 2021: 855; Gümüş ve Kandemir, 2021: 158). Kriz esnasında işletmeler uzaktan çalışma, hibrit çalışma, kısa çalışma ödeneğinden faydalanma, çalışanların sosyal haklarında değişiklik yapma, zorunlu yıllık izin kullandırma, işten çıkarma gibi çalışanlara yönelik çeşitli kararlar almışlardır. İşletme kararlarını ve uygulamalarını etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Yapılan bazı araştırmalar (Durdabak, 2018; Köksal ve Gök, 2020; Zileli, 2021; Kara, 2021; Elgün vd., 2022) sermaye türünün işletme süreçlerinde ve çalışan algılarında farklılıklara neden olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada işletmelerin Covid-19 pandemi sürecinde aldıkları kararların çalışanların örgütsel güven düzeylerine etkisi araştırılmıştır. Ayrıca alınan kararların ve örgütsel güven düzeylerinin sermaye türlerine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu kapsamda Türkiye'de ilaç firmalarında görev yapan 648 Tıbbi Tanıtım Temsilcisinden (TTT) anket tekniği kullanılarak veri toplanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular pandemi sürecinde işletmelerin çalışanlara yönelik aldıkları kararların kritik bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırma sonuçları sermaye türüne göre işletmelerin aldıkları karar ve uygulamalarda farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır.

## 2. GÜVENİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

İnsan ilişkilerinin yürütülmesinde önemli bir unsur olan güven, insan ilişkilerinin konu olduğu tüm disiplinlerin araştırma konusu olmuştur. Buna rağmen, güvenin anlamı ve dinamikleri konusunda hâlâ kavramsal bir netlik oluşmamıştır. Çünkü güven ilişkiseldir, karmaşıktır ve en az iki aktörü gerektirir. Aktörlerden biri diğer aktöre bir faaliyeti yapması ya da yapmaması konusunda güvenir. Risk içeren bu ilişki kültür, inanç sistemleri, çerçeveyici faktörler ve ilişkideki bireysel aktörlerin özelliklerinden etkilenir. Bu nedenle güven oldukça durumsaldır ve genel bir kavram olarak geliştirilmesi zordur (Gille, vd., 2020: 1).

Worchel (1979), güven kavramıyla ilgili tanımlamaları üç farklı yaklaşım altında toplamıştır. Birinci yaklaşım bireysel kişilik farklılıklarına odaklanan kişilik teorisyenlerine aittir. Kişilik teorisyenlerine göre güven, belirli gelişimsel ve sosyal faktörlerin şekillendirdiği bireysel kişilik farklılıklarına göre oluşmaktadır. Bu noktada güven kişiliğin derinliklerinde bulunan ve kökeni bireyin psikolojik gelişiminden kaynaklanan bir inanç, beklenti ya da histir. İkinci yaklaşım ekonomistler ve sosyologların bakış açılarından oluşmaktadır. Bu yaklaşıma göre güven, bireylerin kurumlara yerleştiği, hem kurum içinde hem de kurumlar arasında kuramsal bir olgu olarak görülmektedir. Son yaklaşımda sosyal psikologlar güveni kişilerarası ya da grup düzeyinde yaratılan veya yok edilen bireyler arası ilişkiler üzerinden tanımlamaktadırlar. Bu anlamda güven, risk içeren beklenti olarak aynı zamanda güveni geliştirecek ya da engelleyecek unsurları içerir (Lewicki ve Bunker, 1996: 115-116).

Güvenle ilgili yapılan tanımlarda ön plana çıkan en önemli unsurlar beklenti, inanç, iyi niyet, belirsizlik ve öngörülebilirliktir. Whitener ve arkadaşları (1998: 513) yaptıkları çalışmada güvenle ilgili özellikle üç unsurun dikkat çektiğini belirtmişlerdir. Birincisi bir tarafın diğer

tarafın iyi niyetli hareket edeceğine dair beklentisi ve inancıdır. İkincisi taraflardan birinin bu beklentiyi yerine getirmek için diğer tarafı zorlamamasıdır. Üçüncüsü ise güvenin taraflar arasındaki bağımlılığı içermesidir.

Butler ve Cantrell (1984) yaptıkları çalışmada çok boyutlu bir yapı olarak gördükleri güvenin oluşumunda bütünlük, yeterlilik, tutarlılık, sadakat ve açıklık olmak üzere beş boyutun etkili olduğunu belirtmektedirler. Bütünlük; doğruluk ve dürüstlük olarak tanımlanmaktadır. Yeterlilik, bir işi yapabilmek için gerekli olan teknik ve kişilerarası bilgi ve becerileri kapsamaktadır. Tutarlılık, öngörülebilirlik, güvenilirlik ve iyi muhakeme olarak açıklanmaktadır. Sadakat, ilişkinin korunmasını sağlayan iyi niyetli güdüler ve istekleri, açıklık ise özgürce fikir ve bilgi paylaşımı için istekliliği ifade eder (Schindler ve Thomas, 1993: 563-564).

Belirsizliğin ve riskin olmadığı durumlarda güvenin ortaya çıkması için bir sebep yoktur. Güven, gelecekle ilgili belirsizliğin olduğu, olayların sonuçlarının başkalarının davranışlarına bağlı olduğu ve zararlı bir olayın gücünün yararlı bir olaydan daha büyük olduğu durumlarda, ihtiyaç duyulan bir duygudur (Lewicki ve Bunker, 1996: 116). Güvenin ön koşulları risk, belirsizlik, beklenti ve zarar görme ihtimalinin varlığıdır (Brockner, vd., 1997: 558). Kişi, belirsizlikler içinde olumsuz bir beklentiye sahipse güvensizlik hissetmektedir. Kısacası, güven bir seçimdir. Belirsizlik her zaman risk içermektedir. Zarar görme ihtimali gönüllü olarak bu riski üstlenmektir. Beklenti de zarar görme ihtimalini gönüllü olarak kabul etmektir (Derin, 2011: 89-90).

Güvenin zıddı güvensizlik değildir (Lewicki, Daniel ve Robert, 1998: 444). Güvensizlik, karşı tarafın zararlı birtakım davranışlarda bulunacağı konusundaki beklenti ve niyetin iyi olmadığına yönelik inançtır. Her iki kavram da kişilerin başka kişilerle, örgütlerle ve örgütlerin diğer örgütlerle ilişkilerinde belirleyici bir niteliğe sahip olup, sosyal karmaşıklığı azaltıcı bir işlevi yerine getirmektedir (Mishra, 1996: 280-281). Güven, olumlu beklentiler doğrultusunda karşı tarafa olumlu mesajlar iletirken, güvensizlik risk ve zarar görme ihtimalinin farkındalığını göstermektedir.

Güven ve güvensizlik, karşıdaki kişinin güvenilirliğine olan inançla gelişen tutumlar olarak görülmektedir. Her ikisi de bir yapı üzerine inşa edilir. Genel olarak bu yapı üç kategori ile karakterize edilmektedir. Bunlar; bir görevi yürütmek için kişinin yetkinliğini yansıtan yetenek, kişinin bilgi paylaşımında dürüst ve açık olduğunu gösteren doğruluk ve başkasının menfaati, refahı için ilgi göstermesi anlamına gelen yardımseverliktir. Bu üç unsura yönelik beklentilerin olumlu olması güveni oluştururken, olumsuz olması ve zarar beklenmesi halinde güvensizlik yaşanmaktadır (Conchie vd., 2011: 1209).

### 3. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Çalışanların örgüte duydukları güven çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerinin güvenilir olduğuna dair inançlarını ve bir bütün olarak kuruma duydukları güveni ifade etmektedir. Örgütlerde güvenin tesis edilmiş olması çalışanlar açısından iletişimi, bağlılığı ve paylaşma cesaretini artıran, yüksek moral sağlayan ve takım çalışmasını etkinleştiren önemli bir unsurdur. Yöneticiler açısından ise örgütsel güven örgütsel yapıları daha uyumlu ve etkin kılar, stratejik iş birliklerini güçlendirir, etkili kriz yönetimine katkı verir ve dolayısıyla örgüte rekabet avantajı sağlar (Düzgün, 2022: 170-172). Bu iklim, örgüt üyelerinin karşılıklı olarak

birbirlerine yakın, samimi ve dürüst davranışlarıyla ve birbirlerini benimsemeleriyle oluşmaktadır (Kanten, 2012: 120-121).

Bir örgütte güven ortamının sağlanabilmesi için kural ve düzenlemeler oluşturulmalı, etkili bir iletişim sistemi kurulmalı, etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sağlanmalı, çalışanların yeteneklerinin iyileştirilmesi için sürekli bir eğitim sistemi gerçekleştirilmeli ve etik değerlere önem verilmelidir (Asunakutlu, 2002: 6). Bu sebeple örgütsel güven ortamının oluşturulması çok düzeyli, kültür temelli, iletişime dayalı, dinamik ve çok boyutlu bir süreçtir (Demircan ve Ceylan, 2003: 142). Mishra ve Morrissey (2000: 14)'e göre güven, yapıcı olan bir işçi-işveren ilişkisinde temel bileşendir ve iletişim ve güven arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Güven iklimi, kişilerin fikirlerini ve duygularını paylaştıkları ve ortak hedefler için katılımcı bir şekilde çalıştıklarını hissettikleri ortamdır. Güven yoksa ilişkiler yıkıcı çatışmaya dönüşmekte, iletişim bozulmaktadır.

Örgütsel güven bireysel ve yönetsel yönleriyle bir bütündür. Her iki açıdan da güven uzmanlık ve iyi niyet içeren davranışları gerektirir (Günçavdı Alabay, 2022: 85). Güvenin bireysel yönü çalışanların kişilik özelliklerini, örgütsel rolünü, kişisel hedeflerini, gelecekte beklediklerini ve güvenilirliğini kapsar. Yönetsel yönü ise örgütün kültürü, yapısı, vizyon ve misyonu, hedefleri, varsayımları ve oluşturduğu değerleriyle ilgilidir. (Balıkcı, 2022: 612). Bir örgütün güven tesis edebilmesi, örgütün dürüstlüğüyle, güvenilirliğiyle ve yetkinliğiyle mümkündür. Örgütün dürüstlüğü; adil olduğuna dair inançla pekişir. Güvenilirliği; örgütün vaatlerini yerine getirmesine dayalı inançtır. Örgütün yapacağını söylediği şeyi başarma yeteneğine sahip olduğu inancı ise onun yetkinliğiyle ilgilidir (Qin ve Men, 2022).

Alan yazınında örgütsel güven konusu üç düzeyde ele alınmaktadır (Tan ve Tan, 2000). Bu düzeyler örgüte (yönetime) güven (Atkinson ve Butcher, 2003; Vanhala vd., 2011), yöneticilere güven ve çalışma arkadaşlarına güvendir (Özen, 2003:187; Kıranlı Güngör, 2018:1157; Aydoğan ve Yasrebdoost, 2022:1784)

### 3.1. Örgüte Güven

Örgüte güven, çalışanların bir bütün olarak kuruma duydukları güveni ifade etmektedir. Modern toplumlarda kurumsal kimliği yansıtan semboller ve simgeler güvenin oluşumunda rol oynar. Bir örgütün "dışa yansıyan yüzü" olarak karar verici ve uygulatıcı ana aktör ve alt sistemler kurumsal güvenin dayanaklarını oluşturur (Başak, 2010:58). Örgüte güven, vizyon ve strateji, üst yönetim, yönetimin hedefleri ve yeteneği, teknolojik ve ticari yetkinlik, adalet, adil süreçler ve yapılar, roller, itibar ve insan kaynakları politikaları gibi kişisel olmayan örgütsel faktörlere güveni ifade etmektedir (Vanhala vd., 2011: 486).

Çalışanlar açısından örgüte duyulan güven; olumlu, tarafsız ve olumsuz olarak üç yönüyle ele alınmaktadır (Daboval vd.,1994: 2). Olumlu güven, olumsuz şartlar altında bile çalışanın korunmasının ve bakımının beklendiği, örgütün çalışanın çıkarlarını en üst düzeyde tuttuğu inancı üzerine kuruludur. Bu duruma örnek olarak ekonomik kriz dönemlerinde işletme harcamalarının başka yollardan kesilip, çalışanın işten çıkartılmaması verilebilir. Tarafsız güven, bir kayıtsızlık noktasıdır. Çalışan beklentileri ne olumlu ne de olumsuz yöndedir. Olumsuz güven ise çalışanların çıkarlarına yönelik uygulamaların öncelikli olmadığına dair kanıtlara dayanmaktadır. Bu durum çatışmaları açık ya da gizli bir şekilde

tetikleyebilmektedir. Bazı örgütlerde kadın çalışanların desteklenmediğine yönelik düşünce ve kanıtlar bunun bir örneği olarak kabul edilebilir.

Örgütsel güven, çalışanların kuruluşla özdeşleşmesini ve kuruluşla uzun vadeli ilişkiler kurmasını sağlar. Örgüte güven duyan çalışanlar, kuruluşun getirdiği tehlikeleri anlayabilir ve yarattığı riskleri paylaşmak ister (Yu vd., 2018: 3). Aynı zamanda, çalışanların örgüte bağlılıkları, onların örgüte duydukları güvenle büyük ölçüde ilişkilidir (Nyhan ve Marlowe, 1997: 621) ve örgütsel güven kurumun başarısında rol oynamaktadır (Filiz ve Bardakçı, 2020: 439). Bu durum, örgütte güvenin, örgütsel davranışın kritik bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Olumlu güven, çalışan ve örgüt/yönetici arasında kişisel hedefler kadar karşılıklı yararlar için de en kapsamlı ve en pürüzsüz iş birliğine olanak sağlar (Daboval vd.,1994: 2).

### 3.2. Yöneticiye Güven

Örgütsel güvenin oluşması ve devamlılığının sağlanması için, yöneticiler örgütte sağlanacak güvenin önemini benimsemeli ve bu konuda aktif rol oynamalıdır (Gültekin ve Ulusoy, 2022: 75). Yönetici ile çalışan ilişkisinde güvenin sağlanmasındaki ilk hareket, yöneticiye aittir (Artar vd., 2019: 1420). Çalışan yöneticinin yetkinliğine ve adaletine güven duyarken, yönetici çalışana iş yetkinliği ve itaati açısından güven besler. Performansları ve davranışları hakkında kaliteli geri bildirim alan çalışanların yöneticiye güvenleri artmaktadır (Ketprapakorn ve Kantabutra, 2022:644). Ayrıca yöneticiye duyulan güven çalışan tarafından genelleştirilerek örgüte duyulan güvene dönüşebilmektedir (Tekingündüz, 2012: 53). Çalışanların yöneticilerinin özellikle de adaletlerine duydukları güven, daha iyimser düşüncelerle örgüte faydalı faaliyetlerde bulunmalarını sağlamaktadır (Irfan vd., 2022:274)

Çalışanlar yöneticilerinin bütünlüğünü, dürüstlüğünü ve ahlaki karakterini tanımlayan sözleri ve eylemleri arasındaki tutarlılığı gözlemlerler. Dasgupta (1988) güveni belirleyen en önemli iki davranışın gerçeği söylemek ve verilen sözleri tutmak olduğunu belirtir. Whitener ve arkadaşları (1998: 516) ise yaptıkları çalışmada yöneticilere duyulan güveni belirleyen beş faktörden bahseder. Bunlar; yöneticilerin davranışsal bütünlük (doğruluk, dürüstlük vb.) içinde hareket etmeleri, söyledikleri ve yaptıkları ile davranışsal tutarlılık sergilemeleri, örgüt içinde belli bir adalet ölçüsünde denetimi paylaşmaları ve dağıtmaları, etkin iletişim kurabilmeleri, çalışanlar ve onlarla ilgili konulara ilgi göstermeleridir.

Yöneticilerin çalışan güvenini kazanmaları için sadece yetkin ve yardımsever olmaları yeterli değildir. Çalışan ve yönetici arasındaki ilişkide dürüstlük güvene dayalı bir ilişkinin temelini oluşturur. İlkeleri sağlam ve güçlü bir adalet duygusuna sahip olmak kişinin dürüstlük derecesinin de göstergesidir. Yöneticiler ilkeli, dürüst, tutarlı ve adil olmak suretiyle çalışanların güvenini kazanabilmektedirler. Bu özelliklere sahip bir yönetici fırsatçı davranmayacaktır. Dolayısıyla çalışanlar yöneticilerinin davranışlarını izleme ihtiyacını daha az hissedeceklerdir (Poon vd., 2006: 38).

### 3.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Çalışma arkadaşlarına güven, örgüt içindeki kişilerin birbirlerine duydukları güveni ifade etmektedir. Kişilerarası güven olarak da tanımlanan çalışma arkadaşlarına güven, iş birliğine dayalı ilişkilerin kilit bileşenidir. Bir örgütün içindeki bireyler ve gruplar arasındaki güven, örgütün uzun vadeli istikrarı ve üyelerinin refahı için önemli bir unsurdur. Çalışanlarının

birbirlerine güvenmedikleri veya güven ortamının olmadığı bir örgütte güvensizliğin maliyeti de yüksek olmaktadır. Çalışanlar birbirlerine güvenmedikleri zaman kendilerini korumak ya da başkalarının çabalarını engellemek ya da zayıflatmak için büyük miktarda zaman, enerji ve kaynak harcamaktadırlar. Bununla birlikte, çalışanlar birbirlerine güvenirlerse, etkinlikleri ve iş tatminleri artmaktadır (Schindler ve Thomas, 1993: 563).

Çalışma ortamında çalışanların birbirlerine olan güveni davranışlarla ilgili beklentilerle başlar. Çalışanlar iş arkadaşlarının yetenekli ve bilgili olduklarına, adil ve etik davranacaklarına inandıklarında birbirlerine olan güvenleri gelişir, birbirlerini destekler ve bireysel iş performansları artar (Turhan vd., 2018:49, 53). Güvenilir olduğu düşünülen kişilerle bilgi paylaşımı artar (Wahyudi vd., 2020: 401) ve etkili problem çözme davranışı gelişir (Kähkönen vd., 2021: 98). Aynı zamanda, bilginin paylaşılması çalışanlar arasında güvenin gelişmesinde rol oynar (Demircan ve Ceylan, 2003: 143). Etkileşim arttıkça davranışlar daha az kontrol edilir. Karşı taraf da diğerinin güvenilir olduğunu algıladığında benzer davranışlar sergilemeye başlamaktadır. Döngüsel bir biçimde devam eden bu davranış biçimi örgüt içinde güvenin pekiştirilmesini sağlamaktadır (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63).

#### 4. PANDEMİ DÖNEMİNDE ÖRGÜTSEL GÜVEN

Covid-19 pandemisiyle beraber bütün dünyada yaşanan kriz, ekonomi ve iş dünyasında nispeten daha uzun dönemli ve sarsıcı etkilere sebep olmuştur. Pek çok işletmede üretim yavaşlamış ve hatta durma noktasına gelmiş, çalışma sistemleri değişmiştir. Ekonomi, teknoloji, salgın hastalıklar vb. pek çok alanda yaşanan krizlerin örgütlerde yaratacağı aksaklıklar ve bozulmalar, çalışanların örgüte olan güvenini de zedelemektedir (Gustafsson, vd., 2020: 1410). Bunun en önemli sebebi çalışanların iş güvenceleriyle ilgili algıladıkları tehdittir.

Kriz dönemlerinde örgütlerin karar verme stratejileri ile çalışanların örgütsel güvenleri birbiriyle ilişkilidir (Örnek vd., 2022: 414). Örgütlerin kriz sırasındaki tepkileri, yönetimin bu dönemdeki kararları, sosyal normlarla ilgili uygulamaları, çalışanlarla kurulan iletişimin şekli ve verilen mesajlar, çalışanların örgüte duydukları güveni derinden etkiler (Guzzo, 2021: 1-2). Çalışanlar kriz dönemlerinde nasıl hareket edeceklerine, çoğu zaman, sosyal normları dikkate alarak karar verirler. Örgütte kriz yönetimine ve kriz sürecinde sosyal normların nasıl yönetildiğine dair algı çalışanların örgütsel güvenini belirleyici unsurdur (Mamatoğlu ve Aksoy, 2021: 185). Kriz dönemlerinde örgütlerin çalışanlarına iş güvencesi sağlaması ve etik ilkelere uyması örgütsel güveni oluşturur ve devamlılığının sağlar (Ayyıldız vd., 2022: 105).

Covid-19 salgını, insanların hayati tehlike yaşadıkları bir dönem olmuştur. Bu dönemde örgütlerin çalışanlarına sağladıkları güven ise çalışanların yaşam şartları ve örgütlerin sürdürülebilirliği için "hayati önem" taşımıştır. Örgütlerin bu dönemde, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelmeleri ve onların refahlarını sağlamaya yönelik faaliyetlerde bulunmaları örgütsel başarı için gerekli olan örgütsel güvenin sağlanmasında önemli görülmüştür (Jaskeviciute, 2021: 118). Örgütlerin ve yönetimlerin, çalışanlarına kendilerini güvende hissedecekleri şartları oluşturmaları ve buna yönelik çaba göstermeleri, onların yaşadıkları belirsizliğin ve işlerini kaybetme endişesinin yarattığı olumsuz hislerini nispeten azaltmıştır (Düzgün, 2022: 173). Diğer taraftan, salgın süresince bütün çalışanlarının örgütteki devamlılığının kritik önem taşıdığı sağlık sektöründe, çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin, işten ayrılma niyetini azalttığı görülmüştür (Yıldız ve Yıldırım, 2021: 404).

## 5. METODOLOJİ

Covid-19 Pandemi sürecinde ülke yönetimlerinin aldıkları tedbirleri ve kararları uygulamakla yükümlü olan işletmeler kriz sürecini ez az zararlar atlatmak için çeşitli kararlar almışlar ve uygulamalar geliştirmişlerdir. Bu kararların bir bölümü çalışanlara yöneliktir. İşletmelerin çalışanları ile ilgili aldıkları kararlardan bazıları kısa çalışma ödeneğinden faydalanılması, zorunlu yıllık izinlerin kullandırılması, sosyal haklarda kısıtlamaya gidilmesi, çalışanların işten çıkarılmasıdır. Kriz sürecinin olumsuz etkilerinin hafifletilmesi için reaktif biçimde alınan bu kararlar kadar işletmelerin örgüt yapısı, örgüt kültürü, güven gibi hususlar da önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel güven literatüründe belirtildiği gibi çalışanların örgütlerine duydukları güvenin düzeyi örgütlerin bu süreci daha kolay veya zor atlattıklarını sağlayan önemli bir etken olmaktadır (Tokgöz ve Seymen, 2013: 62).

İşletmelerin Covid-19 pandemi sürecinde çalışanlarla ilgili aldıkları kararları etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bunlardan bazıları işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, finansal durumu, işletmenin büyüklüğü (KOBİ veya büyük ölçekli işletme olması), işletme kaynakları, işletme yöneticilerinin kapasitesidir. Alınan bu kararların ve kararların uygulanma şeklinin çalışanların örgütsel güven düzeylerini etkilediği düşünülmektedir. Örgütsel güven temelde çalışanların örgütün dürüstlüğü, iyi niyeti ve adil olduklarına dair beklentilerini içermekte ve örgütlerin zor süreçlerde yetkinliğine duyulan inancı ifade etmektedir. Bu varsayım doğrultusunda araştırmanın birinci amacı Covid-19 pandemi sürecinde işletmelerin çalışanlara yönelik aldıkları kararların örgüte, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına duyulan güven düzeylerine etki edip etmediğinin araştırılmasıdır. Kriz sürecinin farklı şekillerde yönetilmeye çalışılmasına başka bir ifadeyle işletme kararlarının farklılaşmasına neden olan çeşitli sebepler bulunmaktadır. Sermaye türünün bu farklılaşmaya etki eden bir değişken olup olmadığını belirlemek araştırmanın diğer amacını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın ikinci amacı şirketlerin çalışanlara yönelik aldıkları kararların sermaye türlerine bağlı olarak nasıl bir dağılım gösterdiğinin bulunması ve aynı sektörde faaliyet gösteren işletme çalışanlarının örgütsel güven düzeylerinin pandemi sürecinde sermaye türlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesidir.

Araştırmanın birinci amacı doğrultusunda araştırmaya yön veren hipotezler şunlardır:

H<sub>1</sub>: Kısa çalışma ödeneğinden faydalanan işletme çalışanlarının örgüte güven düzeyleri ile kısa çalışma ödeneğinden faydalanmayan işletme çalışanlarının örgüte güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H<sub>2</sub>: Kısa çalışma ödeneğinden faydalanan işletme çalışanlarının yöneticiye güven düzeyleri ile kısa çalışma ödeneğinden faydalanmayan işletme çalışanlarının yöneticiye güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H<sub>3</sub>: Kısa çalışma ödeneğinden faydalanan işletme çalışanlarının çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri ile kısa çalışma ödeneğinden faydalanmayan işletme çalışanlarının çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H<sub>4</sub>: Mecburi yıllık izin uygulaması yapan işletme çalışanlarının örgüte güven düzeyleri ile mecburi yıllık izin uygulaması yapmayan işletme çalışanlarının örgüte güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.



H<sub>5</sub>: Mecburi yıllık izin uygulaması yapan işletme çalışanlarının yöneticiye güven düzeyleri ile mecburi yıllık izin uygulaması yapmayan işletme çalışanlarının yöneticiye güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H<sub>6</sub>: Mecburi yıllık izin uygulaması yapan işletme çalışanlarının çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri ile mecburi yıllık izin uygulaması yapmayan işletme çalışanlarının çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H<sub>7</sub>: Prim ödemelerinde çalışan aleyhine karar alan işletme çalışanlarının örgüte güven düzeyleri ile prim ödemelerinde çalışan aleyhine karar almayan işletme çalışanlarının örgüte güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H<sub>8</sub>: Prim ödemelerinde çalışan aleyhine karar alan işletme çalışanlarının yöneticiye güven düzeyleri ile prim ödemelerinde çalışan aleyhine karar almayan işletme çalışanlarının yöneticiye güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H<sub>9</sub>: Prim ödemelerinde çalışan aleyhine karar alan işletme çalışanlarının çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri ile prim ödemelerinde çalışan aleyhine karar almayan işletme çalışanlarının çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H<sub>10</sub>: Aylık ücretlerde kesinti yapan işletme çalışanlarının örgüte güven düzeyleri ile aylık ücretlerde kesinti yapmayan işletme çalışanlarının örgüte güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H<sub>11</sub>: Aylık ücretlerde kesinti yapan işletme çalışanlarının yöneticiye güven düzeyleri ile aylık ücretlerde kesinti yapmayan işletme çalışanlarının yöneticiye güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H<sub>12</sub>: Aylık ücretlerde kesinti yapan işletme çalışanlarının çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri ile aylık ücretlerde kesinti yapmayan işletme çalışanlarının çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H<sub>13</sub>: Çalışanların sosyal haklarında kısıtlama yapan işletme çalışanlarının örgüte güven düzeyleri ile çalışanların sosyal haklarında kısıtlama yapmayan işletme çalışanlarının örgüte güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H<sub>14</sub>: Çalışanların sosyal haklarında kısıtlama yapan işletme çalışanlarının yöneticiye güven düzeyleri ile çalışanların sosyal haklarında kısıtlama yapmayan işletme çalışanlarının yöneticiye güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H<sub>15</sub>: Çalışanların sosyal haklarında kısıtlama yapan işletme çalışanlarının çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri ile çalışanların sosyal haklarında kısıtlama yapmayan işletme çalışanlarının çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H<sub>16</sub>: Çalışanlarına ek destek (para, gıda, aile bireyelerine yönelik hediye vb.) sağlayan işletme çalışanlarının örgüte güven düzeyleri ile çalışanlarına ek destek (para, gıda, aile bireyelerine yönelik hediye vb.) sağlamayan işletme çalışanlarının örgüte güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H<sub>17</sub>: Çalışanlarına ek destek (para, gıda, aile bireyelerine yönelik hediye vb.) sağlayan işletme çalışanlarının yöneticiye güven düzeyleri ile çalışanlarına ek destek (para, gıda, aile

bireylerine yönelik hediye vb.) sağlamayan işletme çalışanlarının yöneticiye güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H18: Çalışanlarına ek destek (para, gıda, aile bireylerine yönelik hediye vb.) sağlayan işletme çalışanlarının çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri ile çalışanlarına ek destek (para, gıda, aile bireylerine yönelik hediye vb.) sağlamayan işletme çalışanlarının çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

Araştırmanın ikinci amacı doğrultusunda araştırmaya yön veren hipotezler şunlardır:

H19: Şirket sermayesinin türü ile kısa çalışma ödeneği kararı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H20: Şirket sermayesi türü ile mecburi yıllık izin uygulaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H21: Şirket sermayesi türü ile prim ödemelerinde çalışan aleyhine karar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H22: Şirket sermayesi türü ile aylık ücretlerde kesinti yapma kararı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H23: Şirket sermayesi türü ile çalışanların sosyal haklarında kısıtlama yapma kararı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H24: Şirket sermayesi türü ile çalışanlara ek destek (para, gıda, aile bireylerine yönelik hediye vb.) sağlama kararı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H25: Yerli sermayeli işletme çalışanlarının örgüte güven düzeyleri ile yabancı sermayeli işletme çalışanlarının örgüte güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H26: Yerli sermayeli işletme çalışanlarının yöneticiye güven düzeyleri ile yabancı sermayeli işletme çalışanlarının yöneticiye güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H27: Yerli sermayeli işletme çalışanlarının çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri ile yabancı sermayeli işletme çalışanlarının çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda hedeflenen verilere ulaşabilmek için anket tekniğinden faydalanılmıştır. Anket, daha önceden hazırlanmış bir soru kağıdının çok sayıda cevaplayıcıyla görüşülmesini içeren bir yöntemdir (Burns ve Bush, 2015: 144). Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel güven düzeyinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Ölçek olarak Omarov (2009) tarafından farklı ölçeklerden faydalanılarak geliştirilen örgütsel güven ölçeği kullanılmıştır. Omarov örgütsel güven ölçeğinin oluşturulmasında yöneticiye duyulan güven için Nyhan ve Marlowe (1992) tarafından geliştirilen Örgütsel Güven Envanterinden ve Daboval, Comish, Swindle ve Gaster'in (1994) Küçük İşletmeler ve Sorunları ile ilgili Güven Envanterinden; çalışma arkadaşlarına güvenin ölçülmesi için Cook ve Wall (1980) tarafından geliştirilen İş Ortamında Kişiler arası Güven ölçeğinden; örgüte güven için Nyhan ve Marlowe'un (1992) ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini ölçmek için Omarov (2009) tarafından açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Maddelere ait faktör yüklerinin üç boyut altında uygun şekilde dağıldığı görülmüştür. 156 kişiye uygulanan ölçeğin güvenirlik katsayısı  $\alpha$ : %96,2 olarak bulunmuştur. Örgütsel güvenin üç farklı boyutunu ölçmeye yönelik hazırlanan 22 maddelik ankette 10 madde yöneticilere duyulan güvenle, 5 madde çalışma arkadaşlarına duyulan güvenle, 7 madde örgüte duyulan güvenle

ilgilidir. Ankette 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. 1 kesinlikle katılmıyorum....5 kesinlikle katılıyorum yanıtlarından oluşmaktadır. Ölçek içerisindeki olumsuz ifadeler için ters kodlama yapılmıştır.

Anketin ikinci bölümündeki sorular cevaplayıcıların demografik ve çalışma süreleri gibi bilgilere ve Covid-19 Pandemi sürecindeki işletme uygulamalarına yöneliktir. Ayrıca çalışmakta oldukları işletmelerin sermaye türü (yerli ve yabancı) sorulmuştur. Anket Covid-19 pandemi süreci devam ederken 2020 yılında Haziran ve Temmuz aylarında elektronik ortam üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın örneklemini Türkiye'de ilaç firmalarında görev yapan Tıbbi Tanıtım Temsilcileri (TTT) oluşturmaktadır. Örneklemin TTT'lerden oluşmasının birkaç farklı sebebi bulunmaktadır. Birincisi sağlık sektöründe görev yapan TTT'ler pandemi sürecinde çalışması kısıtlanan ilk gruplardandır. Pandemi süresince Sağlık Bakanlığının aldığı tedbirler doğrultusunda TTT'ler kısıtlamalar kaldırılana kadar çalışmamışlardır. İkincisi TTT'lerin çalışma şeklinin performansa dayalı olmasıdır. Çünkü performansa dayalı çalışma şekli çalışanın ücrete ek çeşitli haklara sahip olmasını ifade etmektedir. Şirketlerin performans kriterlerini pandemi sürecinde nasıl ele aldıkları ve bu süreci nasıl yönettikleri farklılık gösterebilmektedir. Araştırmaya katılacak Tıbbi Tanıtım Temsilcilerine Mümessil Dayanışma Derneği (MÜDAD) aracılığıyla ulaşılmıştır. Türkiye'de görev yapan Tıbbi Tanıtım Temsilcisi sayısına dair net bir bilgi bulunmamaktadır. MÜDAD'a üye TTT sayısı yaklaşık 4000'dir. Araştırmaya 648 TTT katılmıştır.

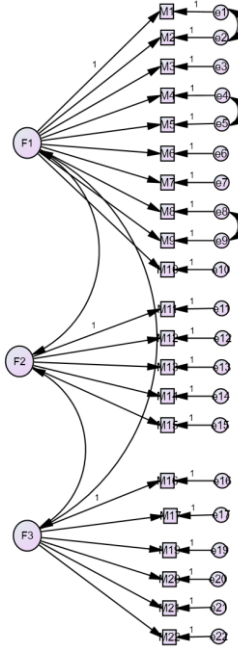
## 6. BULGULAR

Araştırmada elde edilen veriler IBM SPSS 22 ve AMOS programları ile analiz edilmiştir. Covid-19 pandemi sürecinde alınan kararların türü ile örgütsel güven düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ve sermaye türü ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ile, sermaye türünün alınan kararlardaki etkisi Ki-Kare testi ile incelenmiştir.

Araştırmaya Türkiye'de faaliyet gösteren ilaç firmalarında görev yapan 648 TTT katılmıştır. İki katılımcının verdiği bilgiler eksik veya hatalı olduğu için analizlere dahil edilmemiş, analizler 646 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya 502 erkek (%77,7) ve 144 kadın (22,3) TTT katılmıştır. Katılımcıların %10,8'i 20-29 yaş, %51,4'ü 30-39 yaş, %35,8'i 40-49 yaş aralığında ve %2'si 50 ve 50 yaş üstündedir. Araştırmaya katılan TTT'lerin %5,7'sinin lise, %7,7'sinin ön lisans, %74,3'ünün lisans, %12,2'sinin lisans üstü eğitim aldıkları görülmektedir. Katılımcıların % 22,9'u 1-5 yıl, %21,4'ü 6-10 yıl, %25,4'ü 11-15 yıl arası, % 30,3'ü 16 yıl ve üstünde ilaç sektöründe çalışmaktadır. Araştırmaya katıldıkları dönemde çalıştıkları işletmede kaç yıldır görev yaptıklarını bulmaya yönelik hazırlanan soruya verilen cevaplar doğrultusunda katılımcıların %57'sinin 1-5 yıl, %21,1'inin 6-10 yıl, %11,1'inin 11-15 yıl arasında, %10,8'inin 16 yıl ve üstünde aynı şirkette çalıştığı görülmüştür. 397 kişi (%61,5) yerli sermayeli bir firmada, 249 kişi (%38,5) yabancı sermayeli bir firmada çalışmaktadır.

Örgütsel güven ölçeğinin faktör yapısının doğruluğunu test etmek için AMOS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi daha önce geliştirilmiş bir ölçeğin doğrulanması için yapılan ve uygunluk testleri ile yapının

değerlendirilmesine olanak sağlayan bir analiz türüdür (Yaşlıoğlu, 2017: 78-79). Doğrulayıcı faktör analizinde uyum ölçütleri ve faktör yükleri dikkate alınarak 18. madde (Çalıştığım şirket ihtiyacım olduğunda bana destek olmuyor) çıkartılmıştır. Faktör analizine ait bilgiler Şekil 1, Tablo 1 ve Tablo 2'de verilmektedir.



Şekil 1. Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 1. Örgütsel Güven Ölçeğinde Yer alan Maddelerin Faktör Yükleri

	Yöneticiye Güven	Çalışma Arkadaşlarına Güven	Örgüte Güven
Yöneticilerimin işleriyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduklarına güveniyorum.	,853		
Yöneticilerimin işleriyle ilgili doğru kararlar alacaklarına güveniyorum.	,860		
Yöneticilerimin işleriyle ilgili görevlerini tam yapacaklarına güveniyorum.	,889		
Yöneticilerimin verdiği sözleri tutacaklarına güveniyorum.	,855		
Yöneticilerimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.	,883		
Yöneticilerim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdirler.	,816		
Yöneticilerimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum.	,889		
Yöneticilerime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.	,693		
Yöneticilerimin işlerini başka sorunlara yol açmadan yapabileceklerine güveniyorum.	,866		
Yöneticilerim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.	,758		

	Yöneticiye Güven	Çalışma Arkadaşlarına Güven	Örgüte Güven
Çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşsam, çalışma arkadaşlarımın bana yardım edeceklerine güvenirim.		,791	
Birlikte çalıştığım arkadaşlarımın çoğuna, işlerini en iyi derecede yapacakları konusunda güvenirim.		,891	
Birlikte çalıştığım arkadaşlar, yöneticilerimiz ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.		,847	
Dikkat isteyen işlerde çalışma arkadaşlarıma, işimi zorlaştırmayacakları konusunda güvenirim.		,877	
Birlikte çalıştığım arkadaşlarımın çoğuna, işlerinde uzman oldukları konusunda güveniyorum		,846	
Çalıştığım şirket bana her zaman adil davranıyor.			,901
Çalıştığım şirket verdiği vaatleri yerine getiriyor.			,880
Çalıştığım şirketin bana karşı dürüst olduğuna güveniyorum.			,873
İyi bir iş çıkarırsam çalıştığım şirket beni destekler ve ödüllendirir.			,797
Çalıştığım şirket benim sorunlarımla ilgilenmiyor.			,598
Çalıştığım şirketin çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.			,880

**Tablo 2.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Uygunluk Testi Değerleri

Uyum Ölçütleri	Değerler
CMIN/df	3,667
GFI	0,910
CFI	0,963
NFI - TLI	0,950 – 0,957
RMSEA	0,064

Doğrulayıcı faktör analizi uygunluk test sonuçlarından elde edilen CMIN/df değerinin 3,667, GFI değerinin 0,910, CFI değerinin 0,963, NFI değerinin 0,950, TLI değerinin 0,957 ve RMSEA değerinin 0,064 olduğu görülmektedir. Ölçekte yer alan faktörler altındaki madde sayıları ( $m \leq 12$ ) ve örneklem sayısı ( $N > 250$ ) dikkate alındığında uyum derecesinin iyi olduğu görülmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 77, 80-82).

Ölçeğin güvenilirlik analizi Cronbach Alfa katsayısına bakılarak yapılmıştır. İlk olarak ölçeğin tüm maddeleri incelenmiş daha sonra tüm ölçek için analiz tekrarlanmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre  $\alpha = 0,959$  olarak bulunmuştur (Tablo 3).  $\alpha > 0,90$  olduğu için ölçeğin yüksek derecede güvenilir (Can, 2019: 391) olduğu belirtilebilmektedir.

**Tablo 3.** Ölçeğin Güvenirlik Analizi Sonucu

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,959	21

Araştırmada verilerin normal dağılım gösterip göstermediği çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenerek test edilmiştir. Öncelikle örgütsel güven ölçeğinde yer alan maddeler daha sonra

ölçeğin alt boyutları incelenmiştir. Yöneticiye güven boyutuna ait çarpıklık katsayısı -0,251, basıklık katsayısı -0,802; çalışma arkadaşlarına güven boyutuna ait çarpıklık katsayısı -,0927, basıklık katsayısı 0,536; örgüte duyulan güven boyutu ait çarpıklık katsayısı -0,380, basıklık katsayısı 0,678'dir. Değerlere bakıldığında verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Bu nedenle analizler için parametrik testler kullanılmıştır.

İşletmelerin aldıkları kararların çalışanların örgütsel güven (yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven) düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığı bağımsız örneklem t testi kullanılarak test edilmiştir.

Kısa çalışma ödeneğinden faydalanma kararının işletme çalışanlarının örgütsel güven düzeylerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak için yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 4'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.** Kısa Çalışma Ödeneği Kararına Göre Çalışanların Örgütsel Güven Düzeylerindeki Farklılık Analizi

	Kısa çalışma ödeneğinden faydalanma kararı	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Yöneticiye Güven	Evet	422	3,2244	1,062	644	-6,781	,000
	Hayır	224	3,7982	0,946			
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Evet	422	3,8640	,91935	644	-2,120	,034
	Hayır	224	4,0250	,91803			
Örgüte Güven	Evet	422	3,1359	1,13626	644	-10,063	,000
	Hayır	224	4,0045	,84306			

p<0,005

Analiz sonuçlarına göre kısa çalışma ödeneğinden faydalanan işletme çalışanlarının örgütsel güven (yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven) düzeyleri ile kısa çalışma ödeneğinden faydalanmayan işletme çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık (p<0,005) olduğu görülmüştür. Analiz sonuçları H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezlerini desteklemektedir.

Pandemi döneminde işletmeler tarafından alınan kararlardan bir diğeri mecburi yıllık izin kullanımınıdır. Mecburi yıllık izin kullandırma kararının işletme çalışanlarının örgütsel güven düzeylerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığına yönelik test sonuçları Tablo 5'te verilmektedir.

**Tablo 5.** Mecburi Yıllık İzin Kullandırma Kararına Göre Çalışanların Örgütsel Güven Düzeylerindeki Farklılık Analizi Sonuçları

	Mecburi yıllık izin kullandırma kararı	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
	Evet	307	3,0792	1,022	644	-8,265	,000

Yöneticiye Güven	Hayır	339	3,7351	,994			
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Evet	307	3,7635	,990	644	-4,154	,000
	Hayır	339	4,0614	,831			
Örgüte Güven	Evet	307	2,9750	1,065	644	-10,815	,000
	Hayır	339	3,8555	1,004			

p<0,005

Tablo 5 incelendiğinde mecburi yıllık izin kullandıran işletmelerin çalışanlarının örgütsel güven (yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven) düzeyleri ile mecburi yıllık izin kullandırmayan işletme çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık ( $p<0,005$ ) olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları  $H_4$ ,  $H_5$  ve  $H_6$  hipotezlerini desteklemektedir.

Prim ödemelerinde çalışan aleyhine karar alan işletme çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri ile prim ödemelerinde çalışan aleyhine karar almayan işletme çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır hipotezlerini ( $H_7$ ,  $H_8$ ,  $H_9$ ) test etmek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 6'da gösterilmektedir.

**Tablo 6.** Prim Ödemeleri ile İlgili Alınan Karara Göre Çalışanların Örgütsel Güven Düzeylerindeki Farklılık Analizi Sonuçları

	Prim ödemelerinde çalışan aleyhine alınan karar	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Yöneticiye Güven	Evet	216	2,8139	,91712	644	-11,353	,000
	Hayır	430	3,7295	,99121			
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Evet	216	3,6389	1,03859	644	-5,621	,000
	Hayır	430	4,0609	,82225			
Örgüte Güven	Evet	216	2,6914	,97576	644	-13,560	,000
	Hayır	430	3,8116	,99801			

p<0,005

Test sonuçlarına göre prim ödemelerinde çalışan aleyhine karar alan işletme çalışanlarının örgütsel güven (yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven) düzeyleri ile prim ödemelerinde çalışan aleyhine karar almayan işletme çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.  $H_7$ ,  $H_8$ ,  $H_9$  hipotezleri desteklenmiştir.

Aylık ücretlerde kesinti yapılma kararının işletme çalışanlarının örgütsel güven düzeylerine bir etkisinin olup olmadığının öğrenilmesi için yapılan test sonuçları Tablo 7'de verilmektedir.

**Tablo 7.** Aylık Ücretlerde Kesinti Yapma Kararına Göre Çalışanların Örgütsel Güven Düzeylerindeki Farklılık Analizi Sonuçları

	Aylık ücretlerde kesinti yapma kararı	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Yöneticiye Güven	Evet	123	2,7561	1,04616	644	-8,154	,000
	Hayır	523	3,5803	,99972			
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Evet	123	3,6569	,96853	644	-3,548	,000
	Hayır	523	3,9816	,89979			
Örgüte Güven	Evet	123	2,4756	1,00945	644	-11,601	,000
	Hayır	523	3,6632	1,02431			

p<0,005

Aylık ücretlerde kesinti yapan işletme çalışanlarının örgütsel güven (yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven) düzeyleri ile aylık ücretlerde kesinti yapmayan işletme çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.  $H_{10}$ ,  $H_{11}$  ve  $H_{12}$  hipotezleri desteklenmektedir.

Çalışanların sosyal haklarında (giyim yardımı, yemek yardımı, araç kullanımı vb.) kısıtlama yapma kararının işletme çalışanlarının örgütsel güven düzeylerine etkisinin incelendiği test sonuçları Tablo 8'de gösterilmektedir.

**Tablo 8.** Çalışanların Sosyal Haklarında Kısıtlama Yapma Kararına Göre Çalışanların Örgütsel Güven Düzeylerindeki Farklılık Analizi Sonuçları

	Çalışanların sosyal haklarında kısıtlama yapma kararı	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Yöneticiye Güven	Evet	387	3,1326	1,04096	644	-9,055	,000
	Hayır	259	3,8579	,92964			
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Evet	387	3,8031	,95526	644	-3,981	,000
	Hayır	259	4,0942	,84031			
Örgüte Güven	Evet	387	3,0202	1,10649	644	-12,942	,000
	Hayır	259	4,0598	,81687			

p<0,005

Tablo 8'de gösterilen test sonuçları dikkate alındığında çalışanların sosyal haklarında kısıtlama yapan işletme çalışanlarının örgütsel güven (yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven) düzeyleri ile çalışanların sosyal haklarında kısıtlama yapmayan işletme çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Test sonuçları  $H_{13}$ ,  $H_{14}$  ve  $H_{15}$  hipotezlerini desteklediğini göstermektedir.

Çalışanlarına ek destek (para, gıda, aile bireylerine yönelik hediye vb.) sağlayan işletme çalışanlarının örgütsel güven (yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte



güven) düzeyleri ile çalışanlarına ek destek (para, gıda, aile bireylerine yönelik hediye vb.) sağlamayan işletme çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır varsayımı ile oluşturulan H<sub>16</sub>, H<sub>17</sub> ve H<sub>18</sub> hipotezlerini test etmeye yönelik yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 9'da gösterilmektedir.

**Tablo 9.** Çalışanlarına Ek Destek (para, gıda, aile bireylerine yönelik hediye vb.) Verme Kararına Göre Çalışanların Örgütsel Güven Düzeylerindeki Farklılık Analizi Sonuçları

	Çalışanlarına ek destek verme kararı	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Yöneticiye Güven	Evet	143	3,9399	1,01226	644	6,842	,000
	Hayır	503	3,2765	1,02594			
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Evet	143	4,1650	,83322	644	3,641	,000
	Hayır	503	3,8501	,93402			
Örgüte Güven	Evet	143	4,0979	,91144	644	8,399	,000
	Hayır	503	3,2492	1,10619			

p<0,005

Test sonuçlarına göre (Tablo 9) H<sub>16</sub>, H<sub>17</sub> ve H<sub>18</sub> hipotezleri desteklenmektedir.

Araştırmanın ikinci amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezleri (H<sub>19</sub>, H<sub>20</sub>, H<sub>21</sub>, H<sub>22</sub>, H<sub>23</sub> ve H<sub>24</sub>) test etmek için Ki-Kare testi yapılmıştır. H<sub>25</sub>, H<sub>26</sub> ve H<sub>27</sub> hipotezleri ise bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir.

Şirket sermayesinin türü ile Covid-19 pandemi sürecinde işletmelerin aldıkları karar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına dair yapılan test sonuçları Tablo 10'da verilmektedir.

**Tablo 10.** Şirket Sermayesinin Türü ile İşletmelerin Aldıkları Kararlar Arasındaki İlişkiye Yönelik Test Sonuçları

Değişkenler	Sermaye Türü		p	
	Yerli	Yabancı		
Kısa çalışma ödeneğinden faydalanma	Evet	381	41	,000
	Hayır	16	208	
Mecburi Yıllık izin kullandırma	Evet	268	39	,000
	Hayır	129	210	
Prim ödemelerinde çalışan aleyhine karar alma	Evet	176	40	,000
	Hayır	221	209	
Aylık ücretlerde kesinti yapma	Evet	110	13	,000
	Hayır	287	236	
	Evet	353	34	,000

Çalışanların sosyal haklarında kısıtlama yapma	Hayır	44	215	
Çalışanlara ek destek sağlama	Evet	52	91	,000
	Hayır	345	158	

p<0,005

Tablo 10 incelendiğinde şirketin sermaye türü ile şirketin çalışanlara yönelik aldıkları kararlar (kısa çalışma ödeneğinden faydalanma, mecburi yıllık izin kullandırma, prim ödemelerinde çalışan aleyhine karar alma, aylık ücretlerde kesinti yapma, çalışanların sosyal haklarında kısıtlama yapma, Çalışanlarına ek destek sağlama) arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. H<sub>19</sub>, H<sub>20</sub>, H<sub>21</sub>, H<sub>22</sub>, H<sub>23</sub> ve H<sub>24</sub> hipotezlerini desteklenmiştir.

İşletmenin sermaye türü ile çalışanların örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının ortaya konulması için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 11'de gösterilmektedir.

**Tablo 11.** İşletmenin Sermaye Türü ile Çalışanların Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki Farklılık Testi Sonuçları

	Sermaye Türü	n	X̄	ss	sd	t	p
Yöneticiye Güven	Yerli	397	3,1972	1,04797	644	-7,114	,000
	Yabancı	249	3,7839	,97405			
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Yerli	397	3,8272	,95095	644	-3,250	,001
	Yabancı	249	4,0675	,85342			
Örgüte Güven	Yerli	397	3,0978	1,11973	644	-10,488	,000
	Yabancı	249	3,9779	,89218			

p<0,005

Test sonuçları incelendiğinde işletmenin sermaye türü ile çalışanların örgütsel güven (yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven) düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. H<sub>25</sub>, H<sub>26</sub> ve H<sub>27</sub> hipotezleri desteklenmektedir.

## 7. SONUÇ

Araştırmada Covid-19 pandemi döneminde işletmelerin çalışanlara yönelik almış oldukları kısa çalışma ödeneğinden faydalanma, mecburi yıllık izin kullandırma, prim ödemelerinde çalışan aleyhine karar alma, aylık ücretlerde kesinti yapma, çalışanların sosyal haklarında (giyim yardımı, yemek yardımı, araç kullanımı vb.) kısıtlama yapma, çalışanlarına ek destek (para, gıda, aile bireylerine yönelik hediye vb.) sağlama kararları sorulmuştur. Elde edilen bulgular bu kararların uygulanma veya uygulanmama durumuna bağlı olarak çalışanların örgütsel güven düzeylerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğunu göstermektedir. Kısa çalışma ödeneğinden faydalanan, mecburi yıllık izin kullandıran, aylık ücretlerde kesintiye

giden, sosyal haklarda kesintiye giden ve bu dönemde çalışanlara ek destek sağlamayan firmalarda çalışanların örgütsel güven düzeyleri daha düşüktür. Alınan kararların örgütsel güven üzerindeki etkisini açıklayan bir araştırma Ergeneli ve Sağlam Arı (2005)'nin çalışmasıdır. Kriz dönemlerinde çalışanların örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve güçlendirme algılarını araştırdıkları çalışmalarında ekonomik kriz nedeniyle işten çıkarmaların olduğu işletme yöneticileri ile işten çıkarmaların olmadığı işletme yöneticilerinin örgütsel güven algılarında farklılıklar olduğu görülmüştür. Bu farkın bilişsel güven boyutunda olmasını yöneticilerin yetkinlik, beceri ve yeterlikleri ile ilişkilendirmişlerdir.

Analiz sonuçlarına göre grupların ortalamaları dikkate alındığında örgütsel güven düzeylerindeki farkın özellikle örgüte güven boyutunda olduğu görülmektedir. Bunun temel sebeplerinden biri bu kararların örgüt düzeyinde alınmış ve uygulanmış olmasıdır. Çalışanlar yönetimin kendilerine verilen taahhütleri yerine getireceğine ve yönetimin fırsatçı davranmayacağına inandığı zaman örgüte güvenmektedir (McLeary ve Cruise, 2015). Aynı zamanda en düşük güven değerlerinin ölçüldüğü karar türü aylık ücretlerde kesinti yapılması ( $\bar{X}=2,48$ ) ve prim ödemelerinde çalışan aleyhine karar ( $\bar{X}=2,69$ ) alınmasıdır. Çalışanların ücret ve primlerin hak edilmiş bir kazanç olduğunu düşünmeleri ancak örgütün bunun karşıtı bir kararı alarak uygulaması çalışanlarda örgüte yönelik olumsuz bir beklenti ve inancın oluşmasına neden olabilmektedir. Alınan kararların adil olmadığı düşüncesi örgütsel güven düzeyini etkilemektedir. Eroğlu'nun (2014: 63) yaptığı çalışmada örgütsel güvenin oluşmasında örgütsel adalet algısının önemli olduğu belirtilmektedir. Farklı bir çalışmada (İşcan ve Sayın, 2010: 213) çalışanların örgüte ve yöneticilerine güven duymaları için alınan kararların adil olduğuna inanmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Efeoğlu ve İplik (2011) ilaç sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmalarında örgütsel adalet ve sinizm ilişkisini incelemişlerdir. Örgütsel adalet algısının olumsuz olduğu durumlarda çalışanların performanslarının, yönetime olan güvenlerinin, iş memnuniyetlerinin ve örgütsel bağlılıklarının azaldığını ifade eden yazarlar örgütsel sinizm tutumlarının ve işten ayrılma niyetlerinin arttığını belirtmektedirler. Düşük örgütsel güven düzeyini açıklayabilecek farklı bir sebep de kriz dönemlerinde yaşanan strestir. Zanaazar ve arkadaşlarının (2022; 4-6) yaptıkları araştırmada Covid-19 pandemisinde çalışanların yaşadığı stresin örgütsel güven üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Araştırmada elde edilen bir diğer önemli bulgu çalışanlara yönelik alınan bu kararların işletmelerin yerli veya yabancı firma olup olmamasına bağlı olarak farklılaşmasıdır. Araştırmaya katılan çalışanların cevapları dikkate alındığında 381 yerli sermayeli, 41 yabancı sermayeli firma çalışanı kısa çalışma ödeneği kapsamına alınmıştır. Yerli sermayeli firmada 268, yabancı sermayeli firmada 39 çalışana mecburi yıllık izin kullanılmıştır. 176 yerli sermayeli firma çalışanının prim ödemelerinde çalışan aleyhine karar alınırken 40 yabancı sermayeli firma çalışanı bundan etkilenmiştir. Aylık ücret kesintisi yaşayan 110 yerli sermayeli firma çalışanı bulunurken yabancı sermayeli firmada bu sayı 13'tür. Sosyal haklarda kısıtlama yaşayan 353 yerli sermayeli çalışan varken, yabancı sermayeli firmada 34 çalışan bulunmaktadır. Çalışana ek yardım sağlama konusunda verilen cevaplara göre 52 yerli sermayeli firma çalışanı ve 91 yabancı sermayeli firma çalışanı bu karardan faydalanmıştır. Bu farklılıklar yerli ve yabancı sermayeli işletmelerin yönetim anlayışları ve kriz yönetim süreçleri başta olmak üzere birçok konuda farklılaştığını göstermektedir. Ancak yabancı sermayeli işletme çalışanlarının örgütsel güven düzeylerinin daha yüksek olması dikkate

alındığında bu araştırma kapsamına dahil edilen kararlar açısından yabancı sermayeli işletmelerin aldıkları kararların çalışanlar açısından daha olumlu algılandığı ifade edilebilmektedir.

Araştırma sonuçları, çalışanların örgütsel güven düzeylerinin sermaye türüne göre farklılaştığını göstermektedir. Sermaye türü ile örgütsel güven boyutları arasındaki farklılık analizi sonucuna göre örgütsel güvenin her üç boyutundaki ortalamaların yabancı sermayeli firmalarda anlamlı bir farklılık ( $p < 0,005$ ) oluşturacak kadar yüksek olduğu görülmüştür.

Literatürde yer alan araştırmalar sermaye türlerine bağlı olarak işletme kararlarında, uygulamalarında ve çalışan algılarında farklılıkların oluşabileceğini göstermektedir. Durdabak (2018)'ın ilaç firmalarında yaptığı çalışmada yabancı sermayeli ve yerli sermayeli ilaç firmalarında eğitim desteği verme, yan haklar ve sektör çalışma konforu açısından farklılıklar olduğu görülmüştür. Elgün ve arkadaşları (2022) yerli ve yabancı sermayeli işletmelerin liderlik tarzlarını ve bunun etiğin kurumsallaşması üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışmada etiğin kurumsallaşması açısından yerli firmaların yabancı şirketleri örnek almaları önerisinde bulunmuşlardır. Zileli (2021) yaptığı tez çalışmada işletmelerin sermaye türlerine bağlı olarak işletmelerde uygulanan Covid-19 tedbirlerinin çalışanlarca algılanmasında farklılık olduğu ve yabancı sermayeli işletmelerde çalışanların yerli sermayeli işletmelerde çalışanlara kıyasla Covid-19 tedbirlerine ilişkin fikirlerini ifade ettiklerinde kendilerini daha fazla güvende hissettikleri sonucuna ulaşmıştır. Köksal ve Gök (2020)'ün yerli ve yabancı sermayeli şirketlerde örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik üzerine yaptıkları çalışmalarında örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin sermaye türüne göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacılar bu durumu yabancı sermayeli işletmelerde adhokrasi kültürünün hâkim olmasına bağlamışlardır. Kara (2021)'nın yaptığı doktora tezi çalışmada duygusal bağlılığın, iş tatmini açısından kişisel memnuniyet algısının ve çalışan performansının yabancı sermayeli firmalarda daha yüksek olduğu görülmüştür.

Küreselleşmeyle birlikte uluslararası işletmelerin küresel düzeyde faaliyet göstermeleri farklı kültürlerin etkileşimlerini de hızlandırmıştır. Uluslararası işletmeler faaliyetlerini sürdüğü ülkelerin ve insanların kültürel özelliklerini tanımak ve yönetmek zorundadırlar. Güven bireysel bir nitelik taşıdığı kadar toplumun kültürel yapısı da kişilerin güven düzeylerini ya da biçimlerini etkilemektedir. Yönetim anlayışı kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Sargut'un (2003: 91-92) yapmış olduğu çalışma güven oluşumunda ve ekonomik işlemlerin yürütülmesinde kültürel farklılıkların ne kadar önemli olduğuna işaret etmektedir. Kültürel farklılıklar bilginin şifrelenmesinden bilgiye ulaşmaya kadar birçok noktada etkili olmaktadır. Bilginin kullanılma biçimi kurumsal alanlarda farklılaşmayı ortaya çıkarır. Bu farklılık ekonomik işlemlerin yürütülme biçimlerini etkiler ve sonuç olarak her bir farklılık farklı güven anlayışını ortaya çıkarır. Aynı çalışma içerisinde Batı ve Doğu kültürlerinin bilgi kullanım biçimleri, kültürel yapıları ve buna bağlı oluşan güven yapıları anlatılmaktadır. Güven, bilişsel ve duygusal temelli bileşenleri bünyesinde bir arada taşır (McLeary ve Cruise, 2015). Bilişsel güven karşı tarafın dürüstlüğüne, yetkinliğine, yeterliliğine, inanılabilirliğine ve güvenilirliğine olan itimadı ifade eder. Yöneticilerin karar verme ve problem çözme konusundaki tavırları ve becerileri bilişsel güvenin gelişmesinde rol oynar. Bu açıdan bilişsel güven performansla ilgili bilişsel dayalıdır. Duygusal güven ise ilişkide gerçek ilgi ve özenin gösterilmesiyle ilgilidir. Çalışanlar, yöneticilerin kendilerine iyi davrandıklarını hissettiklerinde, gerçek ilgi ve özeni algıladıklarında duygusal güven geliştirirler (Hayat vd., 2019: 2). Batılı toplumlarda güven

daha bilişsel temelli iken doğu kültürlerinde babacan yönetim anlayışının da etkisiyle güven daha duygusal temellidir (Uslu ve Ardıç, 2022: 286). Örgütler bilişsel ve duygusal güveni kültürel yapılarına göre daha az veya daha çok tesis edebilirler. Örgütlerin sermaye türleri (yerli veya yabancı sermaye) onların sermayelerinin kökenini oluşturan kültürün örgüte yansımaları da beraberinde getirir. Örgütün kültürel yapısına bağlı olarak örgütün güven yapısı (Sargut, 2003: 91-92) ve örgüte güven düzeyleri şekillenir. Bu araştırmada da sermaye türüne göre örgütsel güven düzeylerinde farklılık olduğu; örgüte güven, yöneticiye güven ve iş arkadaşlarına güven açısından yabancı sermayeli örgüt çalışanlarının güven düzeylerinin yerli sermayeli örgüt çalışanlarının güven düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Bundan sonraki çalışmalarda yerli ve yabancı sermayeli işletmelerin yönetim anlayışlarının ve örgüt kültürlerinin örgütsel güven üzerine etkilerinin incelendiği araştırmaların yapılmasının alana önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalış ve arkadaşları (2021) tarafından yapılan araştırmada Covid-19 pandemi döneminde ilaç sektöründe daralma yaşandığı belirtilmiştir. İlaç sektöründe faaliyet gösteren işletmeler de farklı sektörlerdeki birçok işletme gibi kriz süreçlerini çoğunlukla finansal performanslar, satış ve karlılıkta beklenen artış ya da azalışlar üzerinden takip etmişlerdir. Bu süreçte alınan kararların işletmelerin faaliyetlerinin devam ettirilmesinde son derece önemli olduğu bilinmektedir. Ancak kriz sonrasında işletmelerin krize yönelik değerlendirmelerini sadece finansal tablolar üzerinden yapmalarının doğru olmayacağı bu araştırma sonuçları ile gösterilmiştir. Araştırmada işletmelerin aldıkları kararlara göre örgütsel güven düzeylerinde farklılıkların ortaya çıkması örgütün alacağı kararlar konusunda çalışanların bir beklenti ve inanç içinde olduklarını ve bu beklentinin alınan kararların etkisi ile güçlendiğini ya da zayıfladığını göstermiştir. Oysaki örgütsel güven kriz dönemlerinde işletmelere belirsizliklerle baş etmek ve değişime hızlı uyum sağlamak adına önemli bir üstünlük sağlamaktadır. Örneğin Kiziloglu ve arkadaşlarının (2023) yaptıkları çalışmada Covid-19 pandemisinde çevik organizasyonların önemine değinilmektedir. Yaptıkları araştırmada çevik organizasyonların oluşturulmasının örgütsel güvene bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Farklı bir araştırmada (Sevinç Altaş, 2021: 886) işletme performansı ve çalışan örgüt ilişkisini açıklamak için kullanılan örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık kavramlarının örgütsel güvenle ilişkili olduğu görülmüştür.

Örgütsel güvenin geliştirilmesi örgütler için önemli bir rekabet avantajı kaynağı olarak görülmektedir. Güven iklimini besleyen örgütler pazarlarda önemli avantajlar elde etmektedirler. Çeşitli araştırmalardan elde edilen bulgular göstermektedir ki örgütsel güven daha yüksek satış ve kar, çalışanların daha düşük devir hızı (Davis vd., 2000) ve çalışanlar arasında artan işbirliği davranışları düzeyleri (Gambetta, 1988) anlamına gelmektedir. Bugün birçok örgüt örgütsel etkililik, istikrar ve süreklilik için güvenin zorunlu olduğunu düşünmektedir (Vineburgh, 2010: 1).

Covid-19 pandemi döneminde işletmeler bu süreci en iyi şekilde yönetebilmek adına kararlar almış ve uygulamışlardır. Kararların niteliği hedeflenen amaçlara ne derecede ulaşıldığı ile ilgilidir. Bu nedenle işletmeler kararların ortaya çıkardığı sonuçları bilmek ve karar süreçlerini sürekli iyileştirme yönünde çalışmalar yapmak zorundadırlar. Kriz esnasında ve sonrasında işletmenin diğer yönetsel süreçlerine etki eden çalışan bağlılığı, örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme gibi hususları da dikkate almaları gerekmektedir.

## KAYNAKLAR

- Artar, M., Adıgüzel Z. ve Erdil O. (2019). Örgütlerde yöneticiye duyulan güvenin, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel dışlanma ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (3), 1417-1432.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 1-13.
- Atkinson, S. & Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 282-304.
- Aydoğan, E. ve Yasrebdoost, H., (2022). Örgütsel güvenin çalışan dayanıklılığı üzerine etkisi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(3), 1781-1804.
- Ayyıldız, F., Kuş, Y., ve Çam, D. İ. (2022). Koronavirüs (COVID-19) salgınına yönelik örgütsel önlemler ile örgütsel güven ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerde nörotikliğin rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 37(90), 103-118.
- Bağcı, Z., ve Akbaş, T. T. (2016). Hemşirelerin örgütsel güven algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(5), 155-170.
- Balıkçı, A. (2022). Okul müdürlerinin etik davranışları ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yaşadıkça Eğitim*, 36(3), 610-626.
- Başak, S. (2010). Genelleşmiş güven ve toplumsal cinsiyet. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 27(1), 53-71.
- Bhatti, M. H., Ju, Y., Akram, U., Hasnat B., M., Akram, Z., & Bilal, M. (2019). Impact of participative leadership on organizational citizenship behavior: Mediating role of trust and moderating role of continuance commitment: Evidence from the Pakistan hotel industry. *Sustainability*, 11(4), 1170.
- Brockner, J., Siegel P. A., Daly, J. P., Tyler, T. & Martin, C. (1997). When trust matters: the moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 558-583.
- Can, A. (2019). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. (8. Baskı). Pegem Akademi, Ankara.
- Can, Ö., (2021), Covid-19 salgınının Türkiye'deki işletmelere etkileri: sorunlar, dönüşümler, olanaklar, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(3), 833-863. <https://doi.org/10.16951/atauniiibd.797740>.
- Cerit, Y. (2009). Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile işbirliği yapma düzeyleri arasındaki ilişki. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 637-657.
- Conchie, S. M., Taylor, P. J. & Charlton, A. (2011). Trust and distrust in safety leadership: mirror reflections?. *Safety Science*, 49, 1208-1214.

- Çalış, Y. E., Atılgan Saridoğan, A. ve Küçükgergerli, N. (2021). Covid-19 pandemisinin Türkiye'de ilaç sanayi mali yapısına etkilerinin analizi: EİS Eczacıbaşı İlaç A.Ş. örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Ağustos Özel Sayı, 273-294.
- Çokyiğit, M., ve Güçlü, N. (2022). Bürokratik yapı, örgütsel güven ve örgütsel destek arasındaki ilişki. *Milli Eğitim*, 51(236), 3209-3240.
- Daboval, J., Comish, R., Swindle, B., & Gaster, W. (1994). A trust inventory for small businesses. Proceedings of The Conference of The Business Trends and Small Business Trust Southwestern Small Business Institute Association, March, 1994.
- Dasgupta, P. (1988) Trust as a commodity, In D. Gambetta, (Ed.) *Trust: making and breaking cooperative relation* (49-72). Basil Blackwell.  
[https://www.researchgate.net/publication/242591079\\_Trust\\_Making\\_and\\_Breaking\\_Cooperative\\_Relations/link/56ab47be08ae8f386568be63/download](https://www.researchgate.net/publication/242591079_Trust_Making_and_Breaking_Cooperative_Relations/link/56ab47be08ae8f386568be63/download)
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 139-150.
- Derin, N. (2011). *İşletmelerde Geri Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Durdabak, B. (2018). *Türkiye'deki yerli sermayeli ilaç firmaları ile yabancı sermayeli ilaç firmalarının yönetsel farklılıklarının incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Düzgün, A. (2022). COVID 19 sürecinde örgütsel güven, işe angaje olma ve çalışan performansı arasındaki ilişkiler: turizm sektörü örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 20(2), 167-185.
- Efeoğlu, İ. E. ve İplik, E. (2011). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik ilaç sektöründe bir uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (3), 343-360.
- Elgün, R. F., Çakıcı, A. ve Çakıcı, C. (2022). Etiğin kurumsallaşmasında liderlik tarzlarının etkisi: İlaç sektöründe mümessiller üzerine bir araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*, 15(2), 121-156.
- Ergeneli, A. ve Sağlam Arı, G. (2005). Krizde işten çıkarmaların banka yöneticileri üzerine etkileri: örgütsel bağlılık, güven ve güçlendirme alguları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60 (01), 121-148.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel güven üzerindeki etkileri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 1(1), 53-66.
- Filiz, M. ve Bardakçı, S. (2020). Sağlık çalışanlarının örgütsel iklim alguları ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Artvin ili örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(73), 436-449.
- Gambetta, D. (1988). Can we trust trust? In D. Gambetta, (Ed.) *Trust: making and breaking cooperative relation* (213-237). Basil Blackwell,

- [https://www.researchgate.net/publication/242591079\\_Trust\\_Making\\_and\\_Breaking\\_Cooperative\\_Relations/link/56ab47be08ae8f386568be63/download](https://www.researchgate.net/publication/242591079_Trust_Making_and_Breaking_Cooperative_Relations/link/56ab47be08ae8f386568be63/download)
- Gille, F., Jobin, A., & Ienca, M. (2020). What we talk about when we talk about trust: Theory of trust for AI in healthcare. *Intelligence-Based Medicine*, 1, 100001, 1-3.
- Gillespie N., Seale R., Hailey V. H. & Dietz G. (2021), Preserving organizational trust during disruption. *Organization Studies*, 42(9), 1409-1433.
- Gustafsson, S., Gillespie, N., Searle, R., Hope Hailey, V. & Dietz, G. (2021). Preserving organizational trust during disruption. *Organization studies*, 42(9), 1409-1433.
- Guzzo, R. F., Wang, X., Madera, J. M. & Abbott J. (2021). Organizational trust in times of Covid-19: hospitality employees' affective responses to managers' communication. *International Journal of Hospitality Management*, (93), 102778.
- Gültekin, D. ve Ulusoy, H. (2022). Sağlık çalışanlarında sanal kaytarma ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin belirlenmesi. *Sağlık Yönetimi ve Liderlik Dergisi*, (1), 70-97.
- Günçavdı Alabay G. (2022). Örgütlerde duyguların yönetimi sürecinde etkili bir faktör olarak örgütsel güven. R. Küçükali, D. Görgülü (Ed.), *Örgütlerde Duyguların Yönetimi* içinde (80-91). Elektronik Kitap, Vizetek.
- Halıcı, M., Söyük, S., ve İbrahim, G. Ü. N. (2015). Sağlık çalışanlarında örgütsel güven. *Journal of Management and Economics Research*, 13(3), 180-198.
- Irfan, K. U., Bano, S., & Nawaz, M. (2022). Ethical leadership and work engagement, job-related affective well-being in the Covid-19: the role of organizational trust. *Journal of South Asian Studies*, 10(2), 271-282.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Jaskeviciute, V., Stankeviciene, A., Diskiene, D., & Savicke, J. (2021). The relationship between employee well-being and organizational trust in the context of sustainable human resource management. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 118-131.
- Kandemir, M. ve Gümüş, İ. (2021). İşletmelerde kriz yönetimi ve covid-19 pandemi sürecine ilişkin bir değerlendirme: Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü örneği. *Journal of Organizational Behavior Review*, 3(2), 153-184.
- Kanten, P. (2012). *İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven İle Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta.
- Kara, M. E. (2021). *Yerli ve yabancı sermayeli işletmelerde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işgören performansı üzerine etkisi*. Doktora Tezi, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2022). Toward an organizational theory of sustainability culture. *Sustainable Production and Consumption*, 32, 638-654.



- Kıranlı Güngör, S. (2018). Lider-üye etkileşimi ile örgütsel güven arasındaki ilişki. *Turkish Studies*, 13(19), 1308-2140.
- Kiziloglu, M., Dluhopolskyi, O., Laskowski, J. & Laskowska, A. (2023). Creating agile institutions with organizational trust in the finance sector of Turkey: the mediating role of psychological empowerment in times of COVID-19. *Sustainability*, 15, 3019. <https://doi.org/10.3390/su15043019>
- Köksal, K. ve GÖK, S.G. (2020) Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerine etkisi: yerli ve yabancı firma çalışanları üzerinde çoklu grup analizi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(3), 1594-1614.
- Kähkönen T., Blomqvist K., Gillespie N., & Vanhala M. (2021). Employee trust repair: a systematic review of 20 years of empirical research and future research directions. *Journal of Business Research*, 130, 98-109.
- Lewicki R. J., McAllister D. J. & Bies R. J. (1998). Trust and distrust: new relationships and realities, *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In Kramer, R. M. and T. R. Tyler, (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (114-139). Newbury Park CA: Sage.
- Mamatoğlu, N. & Aksoy, Ş. (2021). Covid-19 readiness organizational trust scale, *Cyprus Turkish Journal of Psychiatry & Psychology*, 3(2), 183-191.
- McEvily, B. & Tortoriello, M. (2011). Measuring trust in organizational research: review and recommendations. *Journal of Trust Research*, 1,(1), 23-63.
- Mcknight D. H., & Chervany N. L. (2001). Trust and distrust definitions: on bite at a time. In R. Falcone, M. Singh & Y. H. Tan (ed.) *Trust in Cyber-societies: Integrating the Human and Artificial Perspectives* (27-54). Springer Berlin Heidelberg.
- McLeary, C. N., & Cruise, P. A. (2015). A context-specific model of organizational trust: An examination of cognitive and socio-affective trust determinants in unique cultural settings. *Cross Cultural Management*, 22(2), 297-320.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: the centrality of trust. In Kramer, R. M. and T. Tyler (Eds.) *Trust In Organizations: Frontiers of Theory and Research* (261-287). Newbury Park, CA: Sage.
- Mishra, J., Morrissey, M. A. (2000). Trust in employee/employer relationships: a survey of West Michigan managers. *Seidman Business Review*, 6(1), 13-15.
- Nyhan, R. C., & Marlowe Jr, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Omarov, A. (2009). *Örgütsel güven ve iş doyumu*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

- Örnek, A. Ş., Avcı, G. ve Hasçelik, G. (2022). Alınan kararlar ne zaman ölümcüldür? Çalışanların karar verme stratejilerinin kriz yönetimine etkisi. *TroyAcademy*, 7 (3), 392-425.
- Özen, J. (2003). Örgüte duyulan güvenin anahtar unsuru olarak örgütsel adalet. F. Erdem (Ed.) *Sosyal Bilimlerde Güven içinde* (183-206). Vadi Yayınları, Ankara,.
- Paliszkievicz, J. O. (2008). Trust management: literature review. <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231.htm> Erişim Tarihi: 29.11.2016
- Poon, M.L. J, Rahid, M. R. & Othman, A. S. (2006). Trust-in-supervisor: antecedents and effect on affective organizational commitment. *Asian Academy of Management Journal*, 11(2), 35-50.
- Qin, Y. S., & Men, L. R. (2022). Exploring the impact of internal communication on employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic: the mediating role of employee organizational trust. *International Journal of Business Communication*, 8, 23294884221081838.
- Rousseau D. M., Sitkin S. B., Burt R. S., & Camerer C. F. (1998), Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Sargut, S. (2003). Kurumsal alanlardaki örgüt yapılarının oluşmasında ve ekonomik işlemlerin yürütülmesinde güvenin rolü. F. Erdem (Ed.) *Sosyal Bilimlerde Güven içinde* (89-124). Vadi Yayınları, Ankara.
- Schindler, P.L. & Thomas C. C. (1993). The structure of interpersonal trust in the workplace. *Psychological Reports*, 73(2), 563-573. <https://doi.org/10.2466/pr0.1993.73.2.563>
- Sevinç Altaş, S. (2021). Sağlık çalışanlarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişkiler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 875-891.
- 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), 241-260.
- Tekingündüz, S. (2012). *Örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel güven ve iş tatmininin etkisinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Tokgöz, E. ve Aytemiz Seymen, O. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir devlet hastanesinde araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Tunalı, D., ve Peker, A. (2020). Bankacılık sektöründe örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 30-51.
- Turhan, M., Köprülü, O. ve Helvacı, İ. (2018). Örgütsel güven ile bireysel iş performansı arasındaki ilişki. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(5), 47-55.

- Uslu, O., ve Ardiç, K. (2022). Babacan liderlik ve yöneticiye güven ilişkisinde güç mesafesi, bireycilik ve toplulukçuluğun düzenleyici etkilerinin incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31(1), 279-291.
- Vanhala, M., Puumalainen, K., & Blomqvist, K. (2011). Impersonal trust: the development of the construct and the scale. *Personnel Review*, 40(4), 485-513.
- Vineburgh, H. J. (2010). *A study of Organizational Trust and Related Variables Among Faculty Members at HBCUs*. PhD Thesis, University of Iowa, 1-131.
- Wahyudi, D., Salim, U., Djazuli, A. & Rofiaty (2020), Influence of organizational culture, organizational trust and self-efficacy on knowledge sharing behavior by mediating organizational commitments study on auditors of district/city inspectorates in east java province. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 15(2), 398-409.
- 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 behaviour. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yıldız, C. Ç., ve Yıldırım, D. (2021). COVID-19 Salgını Sürecinde Hemşirelerde Yöneticiye Duyulan Güven ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 8(3), 397-406.
- Yu M-C., Mai Q, Tsai S-B. & Dai Y. (2018), An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*, 10, 864, doi:10.3390/su10030864
- Zanabazar, A., Jiggiddor, S. & Jambal, T. (2022). The impact of work-related stress on job satisfaction and organizational trust during COVID-19 pandemic. SHS Web Conf., 135, DOI: 10.1051/shsconf/202213501019
- Zileli, K. A. (2021). *Kriz dönemlerinde insan kaynakları yönetimi: yeni tip korona virüs pandemisinde, Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı sermayeli firmaların aldıkları tedbirler ile beyaz yaka çalışanların motivasyonları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

### İnternet Kaynakları

- T.C. Sağlık Bakanlığı, <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66494/pandemi.html> Erişim Tarihi: 06.05.2023