

COVID 19 SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL GÜVEN, İŞE ANGAJE OLMA VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER: TURİZM SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül DÜZGÜN*** **ÖZET**

Araştırmanın amacı 2020 yılının mart ayından itibaren Türkiye’de etkileri devam etmekte olan Covid 19 salgını sürecinde çalışanların örgütlerine duydukları güven duygusunun zedelenip zedelenmediğini belirlemektir. Bununla birlikte çalışmanın ikinci amacı Covid 19 sürecinde örgütsel güven ile çalışan performansı arasındaki ilişkide işe angaje olmanın etkilerini belirleyebilmektir. Araştırmaya konu olan Antalya ili otel çalışanları basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiş olup veriler web tabanlı anket tekniğı ile toplanmıştır. Toplam 293 çalışan üzerinden toplanan verilere regresyon ve hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda Covid 19 sürecinde çalışanların önemli oranda örgütsel güven duygularının azalmadığı ve örgütsel güven ile çalışan performansı arasındaki ilişkide dinçlik ve adanmışlık boyutlarının kısmi aracılık ettiği sonucu elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: : Covid- 19, Örgütsel Güven, İşe Angaje Olma, Çalışan Performansı

JEL Kodları: M10, M12, M19.

RELATIONS BETWEEN ORGANIZATIONAL TRUST, WORK ENGAGEMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE COVID 19 PROCESS: THE EXAMPLE OF THE TOURISM SECTOR**ABSTRACT**

The aim of the research is to determine whether the sense of trust of the employees in their organizations has been damaged during the Covid 19 epidemic, the effects of which have been continuing in Turkey since March 2020. Moreover, the second purpose of the study is to determine the effects of work engagement on the relationship between organizational trust and employee performance during the Covid 19 process. Hotel employees in Antalya, which is the subject of the research, were selected by convenience sampling method and the data were collected by web-based survey technique. Regression and hierarchical regression analysis were performed on the data collected from a total of 293 employees. As a result of the research, it was concluded that the employees' sense of organizational

* Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu M.Y.O., Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Bolu /Türkiye. E-mail: duzugunaysegul29@gmail.com

Makale Geçmiři/Article History

Başvuru Tarihi / Date of Application : 14 Haziran / June 2021

Düzeltilme Tarihi / Revision Date : 11 Mart / March 2022

Kabul Tarihi / Acceptance Date : 20 Mayıs / May 2022

trust decreased significantly during the Covid 19 process and that the dimensions of vigor and dedication partially mediated the relationship between organizational trust and employee performance.

Keywords: Covid-19, Organizational Trust, Work Engagement, Employee Performance

JEL Codes: M10, M12, M19.

1. GİRİŞ

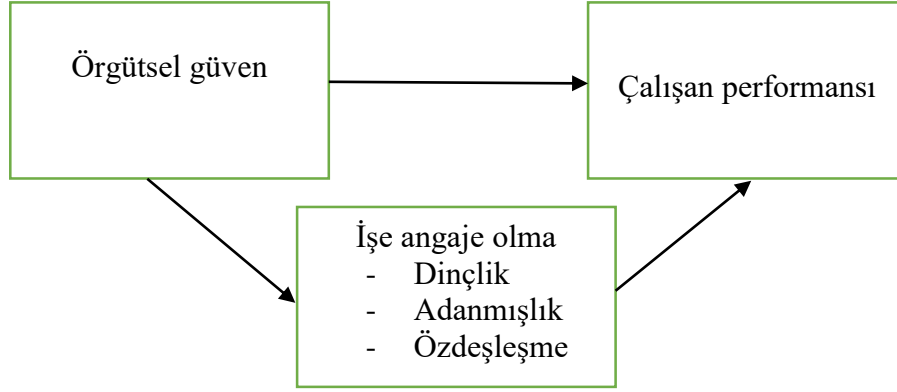
Çalışanların yönetime olan güvenleri ve yöneticilerin çalışanlara söylediklerine inanç olarak ifade edilmekte olan güven kavramı sayesinde çalışanlar arasındaki uyum artmakta, çalışanlar arasındaki ilişkilerin daha sağlıklı sürdürülebilmesi kolaylaşmakta ve böylece işletmeler belirlemiş oldukları hedeflere daha kolay ulaşmaktadır.

İşe angaje olma literatürde son zamanlarda daha çok çalışılan konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Ravikumar, 2013: 177). İşe angaje olma, çalışanın örgüte karşı sergilediği tutumlardan biridir (Robinson, Perryman ve Hayday, 2004: 15) ve çalışanın işe bağlılığı, işini yaparken memnun olması ve duyduğu coşku olarak ifade edilmektedir (Özer, Saygılı ve Uğurlu, 2015: 262). İşine tutku ile bağlı olan çalışanın performansının da yüksek olacağı bu şekilde de örgütün performansında artış yaşanacağı düşünülmektedir.

Covid-19 süreci ile örgütlerde evden çalışma, yarı zamanlı çalışma gibi iş yapış şekillerinde birtakım değişiklikler meydana gelmiştir. Birçok çalışan ücretsiz izne çıkarılmış ya da işten çıkarılmış birçok çalışanda ücretsiz izne çıkarılma ya da işinden çıkarılma korkusu yaşamıştır. Dolayısıyla bu süreçte işletme yöneticilerinin ve sahiplerinin çalışanlarını güvende hissetmeleri, işlerine ve örgütüne bağlı olmaları vb. davranışlar sergilemeleri için bir takım önlemler almaları gerekmektedir. Dolayısıyla Covid-19 gibi bir salgının getirdiği belirsizliklerle ve risklerle dolu bir çalışma ortamında örgüt yöneticileri ile çalışanlar arasındaki güven duygusunun nasıl etkilendiğini, örgütsel güvenin sağlayacağı olumlu örgütsel davranışlardan biri olan işe angaje olma davranışının nasıl etkilendiğini belirlemek ve bu etkileşimin çalışan performansına etkilerini belirlemek işletmeler için önem kazanmaktadır. Özellikle de çalışanın örgütüne olan güveninin azaldığı Covid-19 sürecinde söz konusu iki değişkenin çalışan performansını ne yönde etkilediğini belirleyebilmek önemli görülmektedir.

İlgili literatür incelendiğinde, örgütsel güven ile çalışan performansı arasındaki ilişkilerin incelendiği görülmekle birlikte (Örn: Büte, 2011; Altaş ve Kuzu, 2013) Covid-19 sürecinde böyle bir çalışmanın varlığına tarafımızca rastlanılmamıştır. Bu kapsamda çalışmanın ilk amacı turizm sektöründe Covid-19 sürecinin örgüte duyulan güveni ne yönde etkilediğini belirlemektir. Bununla birlikte çalışmanın ikinci amacı örgütsel güven ile çalışan performansı arasındaki ilişkide işe angaje olmanın aracı etkilerini belirleyebilmektir. İlgili literatür taraması sonucu aşağıdaki model oluşturulmuştur.

Şekil 1. Araştırma Modeli



2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Güven

Güven kelimesinin, yıllardır kelime dağarcığımızda ön planda bulunduğunu belirten Giffin'e (1967) göre herkes güven kavramını bilmekte ancak çok az insan kavramı incelemektedir. Güven konusu ile ilgili yapılan çalışmalarda en çok vurgulanan kavramı tanımlamanın güç oluşudur. Kavramı tanımlamanın güç olmasının sebebi ise kişiler arası ilişkiler, yönetsel etkinlik, grup davranışı, ekonomideki değişimler, farklı kültürleri anlama, sosyal ve politik istikrar vb. mikro ve makro düzeydeki pek çok kavramın açıklamasında güvenin kilit bir kavram olmasıdır (Tüzün, 2007: 93). Birine güven, bir tarafın diğer ilişki ve davranışlar hakkındaki beklentilerini ifade etmektedir. Güven, işbirlikçi davranış gösterme, amaç belirleme, liderlik, takım ruhu, performans değerlendirme gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır (Shockley-Zalabak, Ellis ve Cesaira, 2000).

Mayer, Davis ve Schoorman'a (1995: 712) göre güven, bir kişinin diğerinin eylemlerine savunmasız kalma istekliliğidir. Yazarlara göre güven, kendi başına risk almak değil, risk almaya istekli olmaktır. Kararlı ve dengeli sosyal ilişkiler için gerekli olan güven kavramı kadar yalnız başına kişiler arası ve grup davranışlarını etkileyen bir değişken daha yoktur. Toplumlar için güven hayati önem taşımakta, günlük hayat için en önemli gerekece olmaktadır. Sosyal ilişkilerin vazgeçilmezi olan güven kavramının olmadığı toplumların yıkılacağı söylenebilmektedir (Hosmer, 1995).

Giffin (1967) güveni, "riskli bir durumda ulaşılmaması arzu edilen amacı başarmak için bir olayın ortaya çıkacağına ya da bir kişinin davranışlarına olan inanç" şeklinde tanımlamaktadır. Yazara göre güvenen bir kişinin davranışını tanımlamak için aşağıdaki unsurlar gerekmektedir:

1. Bir kişi bir şeye güveniyor.
2. Güvenilen bu şey bir nesne, bir olay veya bir kişi olabilir.
3. Güvenen kişi bir şeyi riske atıyor.
4. Güvenen kişi, bu riski alarak bir amaca ulaşmayı umar.

5. İstenen hedef kesin olarak algılanmıyor.
6. Güvenen kişi, güvendiği nesneye bir dereceye kadar güvenir.

Örgütsel güven, çalışanların örgüt içerisindeki ilişkiler ile davranışlar açısından beklentileri (Shockley-Zalabak, Ellis ve Cesaira, 2000); örgüt çalışanlarının örgütüne yönelik beslediği güven eğilimidir (Zaheer, McEvily ve Perrone, 1998). Güven kavramı aynı zamanda güvenen kişi için minimum miktarda da olsa risk anlamına gelmektedir. Bu risk gerçekten çok küçük olabilir - belki de çok küçük bir prestij kaybından başka bir şey değil veya belki de sadece küçük bir miktar zaman ve enerji kaybı olasılığıdır. Ancak ne kadar küçük olursa olsun, güven kavramının doğasında en azından bazı risk unsurları bulunmaktadır (Giffin, 1967: 105).

Güneşer'e (2002: 48-51) göre güvenin aşağıda sıralandığı gibi bir takım faydaları bulunmaktadır:

- Güven, çalışan moralini artırır,
- İletişimi artırır,
- Bağlılığı artırır, paylaşmayı cesaretlendirir,
- Stresi azaltır,
- Takım çalışmasını güçlendirir,
- Maliyetleri azaltır.

2.2. İşe Angaje Olma

Son zamanlarda araştırmacılar tükenmişliğin tam tersi durumu olan işe angaje olma kavramına dikkat etmeye başlamışlardır (Ravikumar, 2013: 177). Pozitif örgütsel davranışın ortaya çıkardığı bir kavram olan angaje olma kavramı, yönetim yazınında 'işe angaje olma' olarak kullanılmakta olup Türkçe yönetim yazınında ilk defa Doğan (2002) tarafından 'cezbolma' olarak kullanılmıştır (Özkalp ve Meydan, 2015: 5). Bununla birlikte işe cezbolma (Dalay, 2007), işe bağlılık (Tuna, 2009), işe tutkunluk (Turgut, 2011) gibi çeşitli karşılıklarının kullanıldığı da görülmektedir. Bu çalışmada ise "work engagement" kavramının karşılığı olarak "işe angaje olma" ifadesi kullanılmıştır.

İşe angaje olma kavramını kavramsallaştıran ilk bilim adamı, etnografik araştırmacı Kahn'dır (1990) (Schaufeli, 2012: 3). Kahn (1990) işe angaje olmayı "bir kişinin, fiziksel, bilişsel ve duyuşsal olmak üzere kendini işine vermesi, işine sarılması" olarak tanımlamaktadır. Çalışanın yaptığı işi ne kadar içselleştirmiş olduğu, kendini işine ne derece verdiği, işi ve çalışma arkadaşları ile ilişkisinin kalitesi işe angaje olma kavramında önem kazanmaktadır. Bununla birlikte çalışanın işine angaje olması için üzerine düşen role değer vermesi, rolünün imajına, kariyer ve statüsüne zarar getirmeyeceğine güven duyması ve rolünü başarı ile yerine getirebilmek için ihtiyacı olan fiziksel, duygusal, sosyal ve örgütsel kaynaklara sahip olması gerekmektedir (Kahn, 1990: 694).

İşe angaje olma “dinçlik, adanmışlık ve özdeşleşme ile karakterize edilen tatmin edici, pozitif ve iş ile ilgili bir zihinsel durumdur (Schaufeli vd., 2002: 74). İşe angaje olma, çalışanın kurumuna ve hedeflerine olan duygusal bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. İşine angaje olmuş bir kişi tamamen işin içerisinde yer almakta, işin heveslisi olmakta ve örgütün başarılı olması için ihtiyari çaba göstermede istekli olmaktadır (Jeve, Oppenheimer, Konje, 2015: 58).

Maslach ve Leiter’e (1997) göre angaje olma, tükenmişlik boyutunun direkt zıttı olan katılım, enerji ve etkinlik ile ifade edilmektedir. Yazarlar, tükenmişlik durumunda enerjinin tükenmeye, katılımın sinizme ve etkinliğin etkisizliğe dönüştüğünü savunmaktadırlar. Roozeboom ve Schelvis’e (2005) göre ise iş ile ilgili olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlayan olumlu davranış veya olumlu zihin durumudur. Ayrıca etkili olumlu bilişsel durum, adanmışlık, dinçlik ve kendini verme olarak da belirtilmektedir.

Kahn’a (1990) göre işe angaje olma ile ilgili olarak çalışanlar aşağıda yer alan üç soruyu kendilerine sormalıdır:

- Bu performansı sergilemek benim açımdan ne düzeyde anlamlıdır?
- Bu performansı sergilemek benim açımdan ne düzeyde güvenlidir?
- Bu performansı nasıl sergileyebilirim?

2.2.1. İşe Angaje Olma Boyutları

Schaufeli vd. (2002) işe adanmışlığı dinçlik, adanmışlık ve ilgi olmak üzere üçe ayırmıştır.

Dinçlik, çalışırken yüksek düzeyli enerji, zihinsel dayanıklılık, kişinin işine çaba harcama arzusu ve güçlükler karşısında bile ısrarı ile ifade edilmektedir (Schaufeli vd., 2002: 74; Gonzalez-Roma, vd., 2006: 166). Bir çalışanın yüksek düzeyde enerjiye ve zihinsel huzura sahip olması durumunda onun görevini yerine getirmek için dinç olduğu düşünülmektedir (Gera, Sharma ve Saini, 2019: 62).

Adanmışlık, kişinin işine güçlü bir şekilde dahil olması, coşkusu, verdiği önem, gururu, ilhamı ve meydan okuma duygusu ile ifade edilmektedir (Schaufeli vd., 2002: 74; Gonzalez-Roma, vd., 2006: 166). Gurur, ilham ve coşkuya sahip bir çalışan, adanmışlık niteliğine sahiptir. Kuruluşu için çalışan ve işteki zorlukları kabul eden çalışan, kendini işine adanmış bir çalışan olarak düşünülmektedir. (Gera, Sharma ve Saini, 2019: 62).

Dinçlik ve adanmışlık, tükenmişliğin iki temel semptomu olan sırasıyla tükenme ve sinizmin doğrudan zıttı olarak kabul edilmektedir (Maslach ve Leiter, 1997; Schaufeli vd., 2002; Bakker, vd., 2008: 188).

Bağlılığın son boyutu olan *özdeşleşme*, kişinin işine tamamen konsantre olması, kendini işine derinden vermesi, zamanın hızla geçtiği ve kişinin kendini işten ayırmakta güçlük çekmesi ile ifade

edilmektedir. (Schaufeli vd., 2002: 75; Gonzalez-Roma, vd., 2006: 166; Gera, Sharma ve Saini, 2019: 62).

2.3. Örgütsel Güven, İşe Angaje Olma ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler

Çalışanların birbirlerine karşı yüksek düzeyde güven duymaları çalışma koşullarını olumlu yönde etkileyen örgütsel atmosferin oluşumunu sağlamaktadır. Yönetim açısından bu olumlu ortamın karar alma ve uygulama noktasında fayda sağlamasıyla birlikte çalışan performansını da artırıcı etki yapacağı ileri sürülmektedir. Güven ilişkilerinin söz konusu olduğu bir yerde çalışan ve böylece de psikolojik olarak belirli bir düzeyde doyuma ulaşan çalışanların iş verimlerinin de yükselmesi beklenmektedir (Asunakutlu, 2002: 10). Genel müdürler açısından çalışan güvenini sağlamak işletmelere rekabet avantajı sağlayan içsel bir örgütsel özelliktir (Davis vd., 2000: 563). Üst düzey örgütsel güvenin yaratıldığı örgütlerin yapıları daha uyumlu, takım kurmada daha etkin, stratejik işbirliklerinin daha güçlü ve kriz yönetmede daha etkili oldukları görülmektedir (Tüzün, 2007: 105).

Asunakutlu (2010) örgütsel güvenin örgütsel başarı üzerindeki etkilerini tartıştığı çalışmanın sonucunda performans açısından güven oluşturmanın vazgeçilmez bir amaç olması gerektiğinin önemine değinmiştir.

Büte (2011) etik iklim, örgütsel güven ve çalışan performansı değişkenleri arasındaki ilişkileri araştırdığı araştırmanın sonucunda örgütsel güvenin çalışan performansı üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Altaş ve Kuzu (2013) okul öncesi eğitimde görev yapmakta olan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki etik iklim ile örgütlerine duydukları güvenin çalışan performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaç edindikleri araştırmalarının sonucunda yöneticiye duyulan güvenin iş performansı üzerinde olumlu etkilerine rastlarken örgüte güvenin iş performansı üzerinde anlamlı bulgularına rastlayamamıştır.

Olamiposi, Adedeji ve Effiong (2015), Ekiti Eyaletindeki öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmanın sonucunda örgütsel güvenin iş performansını önemli ölçüde etkilediğini bulgulamıştır.

Onyeizugbe vd. (2018) Nijerya'nın Edo Eyaleti'ndeki otellerde yaptığı araştırmanın sonucunda güvenin örgüt performansını belirleme ve etkileme potansiyeline sahip olması nedeniyle örgütte çok önemli bir konu olduğu sonucuna varmıştır.

Yorulmaz ve Karabacak (2020) liman çalışanları üzerinde yaptığı çalışmasında örgütsel güven algısı ile iş performansı arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu sonucunu tespit etmişlerdir.

Doğal afetler ya da bulaşıcı hastalıklar gibi olumsuz gelişmeler hizmetlerin devamlılığının aksatılması açısından kriz sebebi olabilmektedir (Morgeson, Mitchell ve Liu, 2015). Covid 19 salgınının tüm dünyaya yayılması ve bunun neticesinde seyahat kısıtlamalarının baş göstermesiyle birlikte turizm

hareketliliği darbe almıştır (Soylu, 2020: 177). Turizm hareketliliği üzerindeki olumsuz etkilerinin yanı sıra yönetici ile çalışan arasındaki ilişkilere de salgının bir takım yansımaları olmuştur.

Belirsizlik dönemlerinde daha da önemli hale gelen güven (Gustafsson, 2020) işe angaje olma, örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm, iş tatmini (Thompson vd., 2000; Hough, Green ve Plumlee, 2015; Fard ve Karimi, 2015; Bastug vd., 2016; Archimi vd., 2018) gibi kavramları etkilemektedir. Ayrıca güven, örgütte çalışanların performans hedeflerinin belirlenmesi ve örgütün belirlemiş olduğu hedeflere ulaşılması noktasında kilit bir rol üstlenmektedir (Gilbert ve Li-Ping Tang, 1998).

Covid 19 sürecinde turizm sektöründe çalışanların yöneticilerine duyduğu güven ya da güvensizlik duygusunun onların yukarıda bahsedildiği üzere işletmeler için çok önemli olan bu kavramlar açısından önemli etkilerinin olacağı düşünülmektedir. Öyle ki salgın döneminde işini kaybetme ve ücretsiz izne çıkarılma vb. korkular yaşayan bir çalışan ile söz konusu dönemde örgütüne ve yöneticisine duyduğu güven kaynaklı böyle korkular yaşamayan çalışanların performansları arasında da bir takım farklılıklar olacaktır.

Bulaşıcı hastalıkların söz konusu olduğu dönemlerde çalışanlar için yönetim tarafından sağlanan güven hayati önem taşımaktadır. Covid 19 gibi bulaşıcı hastalıkların söz konusu olduğu dönemlerde yöneticilerin çalışanlarda güven duygusu yaratacak şekillerde birtakım çabalarda bulunması çalışanların kendilerini güvende hissetmelerine yol açacak, belirsizlik, işini kaybetme gibi yaşadığı olumsuz duyguların azalmasına yol açacaktır. Dolayısıyla Covid-19 salgınının yarattığı belirsizliklerle dolu iş hayatında sağlanan örgütsel güven ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü ilişkilerin söz konusu olacağı düşüncesinden hareketle ve daha önce yapılmış olan araştırmaların bulguları çerçevesinde örgütsel güven ile çalışan performansı arasındaki ilişki ile ilgili olarak aşağıda yer alan hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Covid-19 sürecinde örgütsel güven ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

İşe angaje olma tükenmişliğin zıttı olarak da açıklanmaktadır (Bakker, Shaufeli, Leiter ve Taris, 2008). Bireylerin tükenmişlik seviyelerinin yükselmesi ise kişisel başarı ile birlikte örgütsel başarıya ve örgüt misyonunun devamlılığına yönelik tehdit oluşturmaktadır (Bakker, Shaufeli, Leiter ve Taris, 2008). Yüksek işe angaje olan çalışanlar enerjik, kendilerini işine adanmış, kaptırmış hissetmektedir. İşe angaje olma iş performansı ile ilgili bir kavramdır. Angaje olmuş çalışanlar sadece üretken değil aynı zamanda sahip olduğu olumlu iş tutumları ile iş yerinde pozitif bir atmosfer oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bu çalışanlar diğer çalışanlara göre tatmin düzeyi daha yüksek ve işten ayrılma niyeti daha az olanlardır (Roozeboom ve Schelvis, 2015).

Ayrıca, ilk çalışmalar işe adanmışlığın iş performansını ve müşteri memnuniyetini öngördüğünü göstermiştir. (Bakker, Shaufeli, Leiter and Taris, 2008).

Armstrong ve Taylor (2014) çalışanların işlerini tutku ile yapmaları ile gösterdikleri performansın yüksek olmasının süreklilik kazanacağını belirtmektedir.

İşe adanmışlığın doğasında var olan enerji ve odaklanmanın, çalışanların temel iş sorumluluklarının kalitesini artıran tam potansiyellerini işe getirmelerine izin verdiği açıktır (Anitha, 2013: 319-320). Anitha (2013) angaje olmanın çalışan performansı üzerindeki etkisini incelediği araştırmada angaje olmanın çalışan performansı üzerinde önemli etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

İlgili literatür çerçevesinde işe angaje olma ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye dair hipotez 2 ve hipotez 3 geliştirilmiştir.

Hipotez 2: Covid 19 sürecinde işe angaje olma ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

Hipotez 2a: Covid 19 sürecinde dinçlik ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

Hipotez 2b: Covid 19 sürecinde adanmışlık ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

Hipotez 2c: Covid 19 sürecinde özdeşleşme ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

Hipotez 3: Covid 19 sürecinde örgütsel güven ile çalışan performansı arasındaki ilişkide işe angaje olma aracı etkiye sahiptir.

Hipotez 3a: Covid 19 sürecinde örgütsel güven ile çalışan performansı arasındaki ilişkide dinçlik aracı etkiye sahiptir.

Hipotez 3b: Covid 19 sürecinde örgütsel güven ile çalışan performansı arasındaki ilişkide adanmışlık aracı etkiye sahiptir.

Hipotez 3c: Covid 19 sürecinde örgütsel güven ile çalışan performansı arasındaki ilişkide özdeşleşme aracı etkiye sahiptir.

3. YÖNTEM

3.1. Örneklem

Araştırmanın evrenini 2021 yılında Antalya ilinde turizm sektöründe bulunan yiyecek içecek işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni basit tesadüfi örnekleme yönteminden faydalanılarak belirlenmiştir. Örneklem büyüklüğü için yeterli sayı Shirsavar, Gilaninia ve Almanı (2012) tarafından q değerinin ankette bulunan madde sayısını temsil etmek üzere $(n): 5q \leq n \leq 15q$ şeklinde formülize edilmiştir. Çalışmada kullanılan ankette 28 önerme bulunmaktadır. Bu doğrultuda

ulaşılması gereken örneklem sayısı 140 ile 420 arasındadır. Toplamda 293 çalışandan toplanan veriler üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların 156'sı erkek olup 137'si kadındır.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler, Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmada kullanılacak ölçeklerden biri örgütsel güven ölçeğidir. Araştırmada Schoorman, Mayer ve Davis (2007) tarafından geliştirilmiş olan yedi maddelik örgütsel güven ölçeği kullanılmıştır. Diğer bir ölçek olan işe angaje olma ölçeği, Schaufeli vd. (2002) tarafından 3 boyutlu (Dinçlik, Adanmışlık, İlgisi) olarak geliştirilmiştir. Çalışmada kullanılacak olan son ölçek ise öncelikle Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra da Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılmış olan çalışan performansı ölçeğidir.

Çalışmanın verileri Antalya ili yiyecek içecek işletmesi çalışanlarından web tabanlı anket formu kullanılarak toplanmış olup regresyon ve hiyerarşik çoklu regresyon modelleri ile analiz edilmiştir.

Ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek amacıyla Cronbach's Alpha yönteminden, geçerliliklerini test etmek için ise keşfedici faktör analizinden yararlanılmıştır. Analizleri yapmadan önce örneklem büyüklüğünün yeterli düzeyde olup olmadığını anlamak için ölçeklere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Test sonuçları örgütsel güven ölçeği için 0,891; işe angaje olma ölçeği için; 0,929 ve çalışan performansı için 0,815 ve her üç ölçek içinde Barlett's Test of Sphericity değeri de 0,000 çıkmıştır. Barlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük olması Durmuş, Yurtkoru ve Çinko'ya (2016) göre faktör analizi yapmada yeterli düzeyde bir ilişki olduğunu ifade etmektedir.

Örneklemin analiz yapmak için yeterli olduğu görülünce keşfedici faktör analizi uygulanmış olup analizde faktörlerin birbirinden bağımsız alt boyutlar oluşturabilmesi için varimax yöntemi uygulanmıştır. Bu kapsamda, tablo 1-3'de elde edilen faktör yapıları ve güvenilirlik analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Güven Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Örgütselgüven2	0,665
Örgütselgüven3	0,876
Örgütselgüven4	0,904
Örgütselgüven5	0,908
Örgütselgüven6	0,894
Örgütselgüven7	0,844
KMO; 891	
Açıklanan Varyans (%)	62,978
Toplam Varyans (%)	
Cronbach Alpha	0,890

Faktör analizi sonucunda örgütsel güven ölçeğinin 1. ifadesi (0,243) 0,45'den düşük bulunmuş bu nedenle de ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Örgütsel güven için yapılan faktör analizi

sonucunda (Tablo 1) tek faktörden oluşan bir yapı elde edilmiştir. Söz konusu tek faktörlü yapı toplam varyansın %62'sini açıklamakta ve beklenen düzeyde güvenilirlik sağlamaktadır.

Tablo 2. İşe Angaje Olma Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Dinçlik	Adanmışlık	Özdeşleşme
Angaje olma1	0,648		
Angaje olma2	0,640		
Angaje olma3	0,627		
Angaje olma4	0,705		
Angaje olma5	0,796		
Angaje olma6	0,703		
Angaje olma7		0,465	
Angaje olma8		0,755	
Angaje olma9		0,752	
Angaje olma10		0,776	
Angaje olma11		0,815	
Angaje olma12			0,696
Angaje olma13			0,788
Angaje olma14			0,818
Angaje olma15			0,718
Angaje olma16			0,753
Angaje olma17			0,756
KMO: ,929			
Açıklanan Varyans (%)	25,887	22,173	21,515
Toplam Varyans (%)		69,574	
Cronbach Alpha	0,874	0,902	0,912

Yapılan faktör analizi sonucunda işe angaje olma ölçeği için elde edilen 3 boyutlu faktör yapısı (Tablo 2) kuramsal beklentileri karşılamakta ve elde edilen faktörler toplam varyansın %69'unu açıklamaktadır. Tablo 2 incelendiğinde faktör yüklerinin 0,45 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Yük değerlerinin 0,45 veya daha yüksek olması iyi bir ölçü olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2003: 118).

Tablo 3. Çalışan Performansı Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Performans
Performans1	0,891
Performans2	0,892
Performans3	0,886
Performans4	0,718
KMO: 0,815	
Açıklanan Varyans (%)	72,216
Toplam Varyans (%)	72,216
Cronbach Alpha	0,871

Çalışan performansı ölçeği için elde edilen tek boyutlu faktör yapısı (Tablo 3) kuramsal beklentileri karşılamakta ve elde edilen faktörler toplam varyansın %72'sini açıklamaktadır.

3.3. Verilerin Analizi ve Bulgular

Faktör analizlerinin yapılmasının ardından verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediğini anlamak üzere çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) analizi yapılmıştır. Veri setinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında yer aldığı görülmekte olup verilerin normal dağılım sergilediğini söylemek mümkündür. Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre verilerin normal dağılım sergilediğinin kabul edilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında yer alması gerekmektedir.

Tablo 4. Normallik Testi

Değişkenler	Çarpıklık (skewness)	Basıklık (kurtosis)
Dinçlik	-0,712	-0,337
Adanmışlık	-0,880	-0,273
Özdeşleşme	-0,804	-0,093
Örgütsel güven	0,304	-1,030
Çalışan performansı	-0,278	-0,641

Normallik testinin ardından korelasyon katsayıları incelenmiş ve bu katsayılara Tablo 5'te yer verilmiştir.

Tablo 5. Pearson Korelasyon katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5
Dinçlik	1				
Adanmışlık	0,751**	1			
Özdeşleşme	0,679**	0,657**	1		
Örgütsel güven	-0,220**	-0,279*	-0,209**	1	
Çalışan performansı	0,110*	0,146**	0,029	0,233*	1

N=293,*p<.05,**pp<.01

Pearson katsayılarının ardından turizm sektörü çalışanlarının örgütlerine duydukları güvenin ne yönde etkilendiğini gösteren tablo 6'ya yer verilmiştir.

Tablo 6. Covid 19 Sürecinde Çalışanların Güven Düzeyleri

Çalışanların Görüşleri	Frekans
Daha olumsuz görüşe sahibim	26
Olumsuz görüşe sahibim	42
Kararsızım	55
Olumlu görüşe sahibim	95
Daha olumlu görüşe sahibim	75

Tablo 6, turizm sektörü çalışanlarının örgütlerine duydukları güven düzeyinin ne kadarının olumlu yönde ne kadarının olumsuz yönde etkilendiğini göstermektedir. 55 kişi kararsız olduğunu belirtirken 68 kişi olumsuz yönde 170 kişi ise olumlu yönde görüş bildirmiştir.

Tablo 7. Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Dinçliğin Aracı Etkisi

Model 1 Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R²	F	Beta	T	P
Örgütsel güven	Çalışan Performansı	0,154	16,698	0,233	4,086	0,000**
Model 2 Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R²	F	B	T	P
Örgütsel güven	Dinçlik	0,148	14,781	-0,220	-3,845	0,000*
Dinçlik	Çalışan Performansı	0,112	3,551	0,110	1,884	0,031**
Model 3 Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R²	F	B	T	P
Örgütsel güven	Çalışan Performansı	0,182	12,868	0,179	4,683	0,000**
Dinçlik	Çalışan Performansı			0,169	2,933	0,004**

*p<0,01; ** p<0,05

Tablo 7’de doğrusal ve hiyerarşik regresyon analizlerinin oluşturduğu Model 1 ve Model 2 incelendiğinde; çalışan performansı değişkeninin %15,4’ünün ($R^2=,154$) ve dinçlik değişkeninin %14,8’sinin ($R^2=0,148$) örgütsel güven değişkeni tarafından açıklandığı ve her ikisinin de $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Model 2 incelendiğinde, çalışan performansı değişkeninin %11,2’sinin dinçlik değişkeni tarafından açıklandığı ($R^2=,112$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Bu bağlamda H1 ve H2a kabul edilmiştir. Model 1 ve Model 2’nin sonucuna göre, Model 3’te gösterilen aracılık etkisine bakılabilir.

Model 3’te; çalışan performansı değişkeninin %18’inin örgütsel güven ve dinçlik değişkenleri tarafından açıklandığı ($R^2=,182$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca, Model 1’deki örgütsel güven değişkeninin regresyon katsayısını gösteren Beta değeri ($\beta=,233$), Model 3’te adanmışlık değişkeninin eklenmesi ile ($\beta=,179$) azalmıştır, ancak tamamen ortadan kalkmamıştır ($p<0,05$). Bununla birlikte dinçlik aracı değişkeni de anlamlı ($p<0,05$) kalmıştır. Bu bulgular çerçevesinde, “örgütsel güven ile çalışan performansı arasındaki ilişkide dinçliğin aracı etkiye sahip olduğu” hipotezi (H3a) “kısmi aracılık etkisi vardır” şeklinde kabul edilmektedir.

Tablo 8. Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Adanmışlığın Aracı Etkisi

Model 1 Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R²	F	Beta	T	P
Örgütsel güven	Çalışan Performansı	0,154	16,698	0,233	4,086	0,000**
Model 2 Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R²	F	B	T	P
Örgütsel güven	Adanmışlık	0,178	24,550	-0,279	-4,955	0,000**
Adanmışlık	Çalışan Performansı	0,121	6,298	0,146	2,510	0,013**

Model 3	Bağımlı	R²	F	B	T	P
Bağımsız	Değişken					
Değişken						
Örgütsel	Çalışan	0,110	16,529	0,172	5,120	0,000**
güven	Performansı					
Adanmışlık				0,128	3,940	0,000**

*p<0,01; ** p<0,05

Tablo 8’deki doğrusal ve hiyerarşik regresyon analizleri ile ilgili Model 1 ve Model 2’ye göre; çalışan performansı değişkeninin %15,4’ünün ($R^2=,154$) ve adanmışlık değişkeninin %17,8’inin ($R^2=0,178$) örgütsel güven değişkeni tarafından açıklandığı ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Model 2’de, çalışan performansı değişkeninin %12,1’inin adanmışlık değişkeni tarafından açıklandığı ($R^2=,121$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Bu bağlamda H2b kabul edilmiştir. Model 1 ve Model 2’nin sonucuna göre, Model 3’te gösterilen aracılık etkisine bakılabilir.

Model 3’te; çalışan performansı değişkeninin %11’inin örgütsel güven ve adanmışlık değişkenleri tarafından açıklandığı ($R^2=,110$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca, Model 1’deki örgütsel güven değişkeninin regresyon katsayısını gösteren Beta değeri ($\beta=,233$), Model 3’te adanmışlık değişkeninin eklenmesi ile ($\beta=,172$) azalmıştır, ancak tamamen ortadan kalkmamıştır ($p<0,05$). Bununla birlikte adanmışlık aracı değişkeni de anlamlı ($p<0,05$) kalmıştır. Bu bulgular çerçevesinde, “örgütsel güven ile çalışan performansı arasındaki ilişkide adanmışlığın aracı etkiye sahip olduğu” hipotezi (H3b) “kısmi aracılık etkisi vardır” şeklinde kabul edilmektedir.

Tablo 9. Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Özdeşleşmenin Aracı Etkisi

Model 1	Bağımlı	R²	F	Beta	T	P
Bağımsız	Değişken					
Değişken						
Örgütsel	Çalışan	0,154	16,698	0,233	4,086	0,000**
güven	Performansı					
Model 2	Bağımlı	R²	F	B	T	P
Bağımsız	Değişken					
Değişken						
Örgütsel	Özdeşleşme	0,144	13,254	-0,209	-3,641	0,000**
güven						
Özdeşleşme	Çalışan	0,001	0,251	0,029	0,501	0,617
	Performansı					
Model 3	Bağımlı	R²	F	B	T	P
Bağımsız	Değişken					
Değişken						
Örgütsel	Çalışan	0,061	9,357	0,250	4,295	0,000**
güven	Performansı					
Özdeşleşme				0,082	1,400	0,162

*p<0,01; ** p<0,05

Tablo 9’da yer alan doğrusal ve hiyerarşik regresyon analizleri ile ilgili Model 1 ve Model 2’ye göre; çalışan performansı değişkeninin %15’inin ($R^2=,154$) ve özdeşleşme değişkeninin %14,4’ünün ($R^2=0,144$) örgütsel güven tarafından açıklandığı ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte özdeşleşme değişkeninin aracı etkisine bakılabilmesi için gerekli olan şartlardan biri

olan özdeşleşme aracı değişkeninin çalışan performansı üzerindeki etkisinin anlamsızlaştığı dolayısıyla da aracılık etkisine bakabilmek için gerekli olan ön şartlardan birinin sağlanamadığı görülmüştür. Ayrıca model 3 incelendiğinde aracı değişken özdeşleşmenin anlamlı etkisinin ortadan kalktığı da görülmektedir. Bu bağlamda, H2c ve H3c reddedilmiştir.

Her bir regresyon modelinde çoklu bağlantı sorununun olup olmadığını anlayabilmek için Varyans Artış Değerlerine (VIF) bakılmıştır. Değerler incelendiğinde ise çoklu doğrusal bağlantı sorununa rastlanmadığı görülmüştür. VIF değerlerinin 10'dan küçük olması durumunda çoklu doğrusal bağlantı sorununun olmadığından söz edilebilmektedir. (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2016: 171).

Tablo 10. Araştırma Hipotezleri ve Hipotez Sonuçlarının Özeti

Hipotezler	Sonuçlar
Hipotez 1: Covid-19 sürecinde örgütsel güven ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.	Kabul edilmiştir.
Hipotez 2: Covid 19 sürecinde işe angaje olma ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.	Kısmen desteklenmiştir.
Hipotez 2a: Covid 19 sürecinde dinçlik ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.	Kabul edilmiştir.
Hipotez 2b: Covid 19 sürecinde adanmışlık ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.	Kabul edilmiştir.
Hipotez 2c: Covid 19 sürecinde özdeşleşme ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.	Reddedilmiştir.
Hipotez 3: Covid 19 sürecinde örgütsel güven ile çalışan performansı arasındaki ilişkide işe angaje olma aracı etkiye sahiptir.	Kısmen desteklenmiştir.
Hipotez 3a: Covid 19 sürecinde örgütsel güven ile çalışan performansı arasındaki ilişkide dinçlik aracı etkiye sahiptir.	Kabul edilmiştir.
Hipotez 3b: Covid 19 sürecinde örgütsel güven ile çalışan performansı arasındaki ilişkide adanmışlık aracı etkiye sahiptir.	Kabul edilmiştir.
Hipotez 3c: Covid 19 sürecinde örgütsel güven ile çalışan performansı arasındaki ilişkide özdeşleşme aracı etkiye sahiptir.	Reddedilmiştir.

4. SONUÇ

Bu çalışmada ilk olarak turizm sektörü çalışanlarının Covid-19 sürecinde çalıştıkları örgütlerine duydukları güven düzeylerindeki değişiklik belirlenmeye çalışılmıştır. Güven düzeyindeki değişiklik belirlendikten sonra turizm sektörü çalışanlarının Covid-19 sürecinde örgüte duydukları güven ile çalışan performansı arasındaki ilişkide işe angaje olmanın aracı etkisinin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın önemli sonuçlarından bir tanesi Covid-19 gibi belirsizliklerle dolu bir dönemde turizm sektörü çalışanlarının örgütlerine duydukları güvenin önemli boyutlarda etkilenmediğidir. Öyle ki katılımcıların çoğunluğu (170 kişi) örgütlerine duydukları güvenin Covid- 19 öncesi döneme göre daha olumlu olduğunu belirtmiştir. Bu bulgudan çıkarılabilecek bir sonuç, turizm sektörü liderlerinin Covid-19 sürecinin yarattığı işletme içi krizi doğru bir şekilde yönetebildiği ve çalışanların güven duygularını daha da artıracak birtakım çabalar sergilediğidir.

Çalışmada elde edilen ikinci sonuç Covid-19 sürecinde örgüt içerisinde sağlanan güven duygusunun çalışanın performansına olumlu yönde yansıdığıdır. Bu bulgular Asunakutlu (2010), Büte (2011), Olamiposi, Adedeji ve Effiong (2015), Yorulmaz ve Karabacak (2020) ile Onyeizugbe vd. (2018) tarafından yapılan örgütsel güven ile çalışan performansı arasındaki ilişkilere dair elde edilen olumlu sonuçlar ile örtüşmektedir. Elde edilen diğer bir sonuç ise işe angaje olmanın boyutlarından dinçlik ile adanmışlığın çalışan performansı üzerindeki olumlu etkileridir. Bu sonuç Anitha (2013) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile tutarlı görünmektedir.

Çalışmada elde edilen son sonuç ise Covid-19 sürecinde örgütsel güven ile çalışan performansı arasındaki ilişkide işe angaje olma boyutlarından dinçlik ile adanmışlığın kısmi aracılık etkilerinin bulunmasıdır. Elde edilen bu sonuca göre, çalışanların işlerine angaje olma düzeylerinin artırılması ve onların örgütlerine güven duygularının sağlanması ile çalışan performansının artacağı söylenebilmektedir.

Tüm bu bulgulardan hareketle, turizm sektörü yöneticilerinin Covid-19 sürecinin yarattığı belirsizlik durumunu çalışanların bu süreçten iş performanslarını olumsuz yönde etkileyecek şekilde güven duygularını zedelemekten etkili bir şekilde yönetebildiğini söylemek mümkündür. Öyle ki örgütlerin hedeflerinin başarılmasında önemli bir unsur olan güven duygusunda yaşanan azalış çalışanın kendisini risk altında hissetmesine, örgütü ile ilgili olumsuz duygulara kapılmasına ve dolayısıyla da kendisini güvende hissedebileceği yeni bir iş aramasına neden olacaktır. Örgütüne güven duymayan çalışanın yaşadığı bu tatminsizlik ve huzursuzluğun iş performansına yansması kaçınılmaz olacaktır. Örgütler için hayati önem taşıyan güven duygusunun çalışarlarda oluşması için yöneticilerin özellikle Covid-19 ve benzeri durumların yarattığı kriz dönemlerinde birtakım ekstra çabalar sergilemesi gerekmektedir. Bu çabalardan biri de çalışanların işe tutku ile bağlanmaları anlamına gelen işe angaje olmalarıdır. İşini tutku ile yapan çalışanın örgütüne güven duyması ile performansında artış yaşanacaktır.

Çalışmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. Araştırmanın kısıtlarından bir tanesi, çalışmanın sadece turizm sektörünü dikkate almış olmasıdır. Çalışmanın farklı sektörlerde de yapılmasının daha kapsamlı sonuçlar üreteceği düşünülmektedir. Bununla birlikte ülkemizde yeni bir kavram olan işe angaje olma kavramının alanının genişletilebilmesi için farklı kavramlarla olan ilişkilerini belirlemeye yönelik çalışmaların yapılmasının da literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kısıtlarının yanı sıra araştırma bulgularının Covid-19 sürecinde en önemli kavramlardan biri olan örgütsel güven ile çalışan performansı arasındaki ilişkide işe angaje olmanın aracı etkilerini belirlemeye çalışan tek çalışma olması sebebiyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Altaş, S. S. ve Kuzu, A. (2013) “Örgütsel Etik, Örgütsel Güven ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 29-41.
- Anitha, J. (2013) “Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance”, *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Archimi, C.S., Reynaud, E. ve Yasin, H.M., Bhatti, Z.A. (2018) “How Perceived Corporate Social Responsibility Affects Employee Cynicism: The Mediating Role of Organizational Trust”. *J. Bus. Ethics*, 151 (4), 907–921.
- Armstrong, M. ve Taylor, S. (2014) “Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice”, London: Kogan Page.
- Asunakutlu, T. (2002) “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 1-13.
- Bakker, A., Shaufeli, W., Leiter, M. ve Taris, T. (2008) “Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology”, *Work & Stress*, 187-200.
- Bastug, G., Pala, A., Kumartasli, M., Günel, İ. ve Duyan, M. (2016) “Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment”, *Universal Journal of Educational Research*, 4(6), 1418-1425.
- Büte, M. (2011). “Etik iklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Büyüköztürk, Ş. (2003) “Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı”, Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Dalay, G. (2007). “The Relationship between the Variables of Organizational Trust, Job Engagement, Organizational Commitment and Job Involvement”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C. ve Tan, H. H. (2000) “The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, 21(5), 563-576.
- Doğan E. (2002), “Çalışanların İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının Lidere Olan Güvenin Güçlenmesine ve Negatif / Pozitif Duygulanımın Etkileri”. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2016) “Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi”, İstanbul: Beta Yayınları.

- Fard, P. G. ve Karimi, F. (2015) “The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University”, *International Education Studies*, 8(11), 219-227.
- Gera, N., Sharma, R. K. ve Saini, P. (2019) “Absorption, Vigor and Dedication: Determinants of Employee Engagement in B-Schools”, *Indian Journal of Economics and Business*, 18(1), 61-70.
- Giffin, K. (1967) “The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in The Communication Process”, *Psychological Bulletin*, 68(2), 104.
- Gilbert, J. ve Li-Ping Tang, T. (1998) “An Examination of Organizational Trust Antecedents”, *Public Personnel Management*, 27 (3), 321-338.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Lloret, S. (2006) “Burnout and Work Engagement: Independent Factors or Opposite Poles?”, *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165-174.
- Güneşer, A. B. (2002) “Organizasyonlarda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Hosmer, L. T. (1995) “Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics”, *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Hough, C., Green, K. ve Plumlee, G. (2015) “Impact of Ethics Environment and Organizational Trust on Employee Engagement”, *J. Legal Ethical Regulatory*, 18 (3), 45.
- Jeve, Y. B., Oppenheimer, C. ve Konje, J. (2015). “Employee Engagement within The NHS: A Cross-Sectional Study”. *International Journal of Health Policy and Management*, 4(2), 85.
- Kahn, W. A. (1990) “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work”, *Academy of Management Journal*, 33 (4), 693-724.
- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999) “Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment”, *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Maslach, C. ve Leiter, M.P. (1997) “The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What To Do About It”, *San Francisco: CA: Jossey-Bass*.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995) “An Integrative Model of Organizational Trust”, *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Morgeson, F.P., Mitchell, T.R. ve Liu, D., (2015) “Event System Theory: An Event-Oriented Approach to The Organizational Sciences”, *Academy of Management Review*, 40 (4), 515–537.

- Olamiposi, U., Adedeji, J. O. ve Effiong, J. (2015). "Organizational Trust, Job Satisfaction and Job Performance Among Teachers in Ekiti State, Nigeria". *British Open Journal of Psychology* 1(1), 1- 10.
- Onyeizugbe, C. U., Orogbu, L. O., Mande, S. ve Michael, J. E. (2018). "Organizational Trust and Employee Performance in Selected Hotels in Edo State of Nigeria". *Journal of Research in Business, Economics and Management (JRBEM)*.
- Özer, Ö., Saygılı, M. ve Uğurluoğlu, Ö. (2015) "Sağlık Çalışanlarının İşe Cezbolma Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma", *Business & Management Studies: An International Journal*, 3(3), 261-272.
- Özkalp, E. ve B. Meydan (2015). "Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe'de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(3), 4-19.
- Ravikumar, T. (2013) "A Study on Impact of Team Work, Work Culture, Leadership and Compensation on Engagement Level of Employees in Msmes in India", *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(8), 175-185.
- Robinson, D., Perryman, S. ve Hayday, S. (2004) "The Drivers of Employee Engagement. Institute for Employment Studies", Brighton.
- Roozeboom, M.B. ve Schelvis, R. (2015) "Work Engagement: Drivers and Effects", http://oshwiki.eu/wiki/Work_engagement:_drivers_and_effects.
- Schaufeli, W. (2012) "Work Engagement: What Do We Know and Where Do We Go?", *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. ve A. B. Bakker (2002) "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach", *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Shirsavar, H.A., Gilaninia, S. ve Almani, A. M. (2012) "A Study of Factors Influencing Positive Word of Mouth in the Iranian Banking Industry", *Middle-East Journal of Scientific Research*, 11(4): 454-460.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. ve Davis, J. H. (2007) "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future".
- Shockley-Zalabak, P. Ellis K. ve R. Cesaira (2000) "IABC Research Foundation Univels New Study on Trust", *Communication World*, 17 (6).

- Sigler, T. H., ve Pearson, C. M. (2000) “Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment”, *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Soylu, Ö. B. (2020) “Türkiye Ekonomisinde Covid-19’un Sektörel Etkileri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*”, 7(6), 169-185.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). “Using Multivariate Statistics”, (sixth ed.) Boston: Pearson.
- Thompson, R. C., Joseph, K. M., Bailey, L. L., Worley, J. A. ve Williams, C. A. (2000) “Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism (No. DOT/FAA/AM-00/14)”, Civil Aeromedical Institute.
- Tuna, B. (2009). “Understanding the Relationship between Transformational, Transactional Leadership and Affective Commitment, Work Engagement”. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turgut T. (2011). “Çalışmaya Tutkunluk”. (Ed. Güler İslamoğlu), 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tüzün, İ. K. (2007) “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2), 93-118.
- Yorulmaz, M., ve Karabacak, A. (2020) “Liman Çalışanlarında Örgütsel Güven İle İş Performansı Arasındaki İlişki: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Rolü”, *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 121-130.
- Zaheer A., McEvily B. ve Perrone V., (1998) “Does Trust Matter? Exploring The Effects Interorganizational And Interpersonal Trust On Performance”, *Organization Science*, 9, 141-159.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Çıkar Çatışması: Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

Finansal Destek: Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Teşekkür: -

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Conflict of Interest: The author has no conflict of interest to declare.

Grant Support: The author declared that this study has received no financial support.

Acknowledgement: -
