

## **ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE PSİKOLOJİK SERMAYE ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

N. Derya ERGUN ÖZLER  
Dumlupınar Üniversitesi, İİBF  
deryaergun69@hotmail.com

Hilal BOZKURT YILDIRIM  
.K. Balıkesir Astsubay MYO Komutanlığı  
hbozkurtyildirim@gmail.com

### **ÖZET**

Çalışma hayatında yaşanan değişimler ve özellikle de örgütlerde sergilenen pozitif davranışlar, sağlıklı bir çalışma yaşamı, kaliteli iletişim ve işbirliği, takım ruhunun geliştirilmesi gibi olumlu sonuçları da beraberinde getirmektedir. Söz konusu pozitif davranışlardan biri olan psikolojik sermaye, örgütlerin temel kaynağı olan güven kavramının bir sonucu olarak kabul edilmektedir. Son yıllarda örgüt yapısı üzerine yürütülen çalışmalarda, örgütleri başarılı kılan faktörler arasında, örgütün sahip olduğu güven atmosferinin önemli bir yerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda çalışanların olumlu davranışlarının incelenmesinde önemli çalışmalardan biri olan psikolojik sermaye kavramı da gerek bireyleri, gerekse örgütleri başarılı kılan faktörler arasındadır. Bu çalışmada örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Eğitim sektöründeki bir kamu kurumunda çalışan 103 personele uygulanan ankete dayanarak yapılan analizler sonucunda, kurumda örgütsel güven ve psikolojik sermaye arasında, aynı zamanda örgütsel güven ile psikolojik sermaye boyutlarından umut ve iyimserlik arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel güven, Psikolojik sermaye.

## **A CASE STUDY TO DEFINE THE RELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL TRUST AND PSYCHOLOGICAL CAPITAL**

### **ABSTRACT**

Changes experienced in working life and especially the positive behaviors that exhibited in the organization have been to brought with a healthy work life, quality communication and collaboration such as the development of team spirit also positive results. One of these psychological capital of positive behavior has been recognized as a result of the trust concept that main source of the organization. During

recent years, it has been to appeared from the studies on organizational structure that trust atmosphere of an organization occupy a vital position among factors which make organizations successfull. Besides, the notion psychological capital which is one of the important studies to analyze employees, positive behaviors is a very important source both individually and organizationally. This study aims at describing the relation between organizational trust and psychological capital. Based on a survey conducted with 103 staff of a public organization within education sector our analyses indicate that between trust and psychological capital in an organization exist a positive relation and between their two important dimensions, hope and optimism.

**Keywords:** Organizational Trust, Psychological Capital.

## 1. GİRİŞ

Örgütsel güven, başarılı bir örgütün önemli bir unsuru olarak tanımlanmakta (Gider, 2010) ve örgüt çalışanlarının yöneticiye ve örgüte güveninden oluşan bir bütünü (Nyhan ve Marlowe, 1997) ifade etmektedir. Başka bir deyişle örgütsel güven, işgörenlerin güvende olduklarını ve desteklendiklerini hissetmeleri olarak açıklanmakta ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir etken olarak gösterilmektedir. Örgütlerde güçlü ve pozitif yanlara odaklanmak son yıllarda örgüt stratejilerinde önem kazanan bir olgu haline gelmiştir. Bu tutum çalışanlarda var olan pozitif gücü ve psikolojik sermaye unsurlarını ölçmeye, geliştirmeye ve yönetmeye çalışarak, örgütlerde performansta iyileşmeleri hedefleyen yaklaşımı oluşturmuştur. Psikolojik sermaye olumlu örgütsel davranış kavramları ile benzer çıktılara sahip olmakta ve örgüt içerisinde pozitif sonuçlar doğurmaktadır. Örgütsel güven ile psikolojik sermaye bu noktada birbirleri ile benzer pozitif iki kavramı oluşturmaktadırlar.

Son yıllarda örgüt yapısı üzerine yürütülen çalışmalarda, örgütleri başarılı kılan faktörler arasında, örgütün sahip olduğu güven atmosferinin önemli bir yerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda, çalışanların olumlu davranışlarının incelenmesindeki çalışmalardan biri olan psikolojik sermaye kavramı da gerek bireysel, gerekse örgütsel açıdan sahip olunan önemli bir kaynaktır. Ancak bu iki kavramın ilişkisine yönelik Türkiye’ de bir çalışmaya rastlanmamıştır. Diğer taraftan, örgüt içerisinde bireylerin sahip olduğu birtakım tutumların psikolojik sermayeyi geliştirdiği düşünülmekte ve bu bağlamda işgörenlerin örgüte karşı güven duygusu beslemelerinin, onların psikolojik sermaye düzeylerini artırdığı öngörülmektedir.

Bu çalışmada, örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasında bir ilişki olup olmadığı, varsa bu ilişkinin yönü araştırılmıştır. Eğitim kurumunda çalışan bireylerin, yöneticisine, çalışma arkadaşlarına ve örgüte duyduğu güvenin, onların psikolojik sermaye düzeylerine etkisi olup olmadığı bu araştırmanın cevap aradığı temel sorudur. Bu amaç doğrultusunda ilk olarak örgütsel güven ve psikolojik sermaye kavramları açıklanmış, ardından söz

konusu iki kavramın ilişkisini araştıran çalışmalardan söz edilmiştir. Veriler SPSS 17 paket programı ile analiz edilmiştir. Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek için doğrulayıcı faktör analizi ve sözkonusu değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek için ise korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

## **2. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI**

Örgütsel davranış alanında güven, bireylerarası ilişkilerin temeli olarak ele alınmaktadır. Güven, bir olayın gerçekleşmesi sonrasında, olumsuz sonuçlar yerine olumlu sonuçlar oluşacağına dair beklentidir (Deutsch, 1958; Bhattacharya vd., 1998). Başka bir tanıma göre ise güven, bir olguya ya da bir başkası tarafından ortaya konan fikrin gerçekliğine inanmak, itimat etmektir (Warre, 2003).

Küreselleşen ve rekabetin yoğun olduğu çağımızda, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi, olumlu imaj oluşturması ve bu imajı koruyabilmesi için, işgören niteliklerinin yükselmesini de göz önünde bulundurarak, işgörenlerin çalışma arkadaşlarına, yöneticisine ve çalıştığı örgüte karşı güven duygusunu oluşturması ve bu güveni devamlı kılması gerekmektedir.

Örgütsel güven çalışanların, yöneticilerin ve diğer çalışanların iyi niyetine ve samimiyetine olan inancını ifade etmektedir. Başka bir deyişle örgütsel güven, işgörenlerin güvende olduklarını ve desteklendiklerini hissetmeleri olarak açıklanmakta ve örgüte bağlılığın sağlanmasında, çalışan performansının artmasında, bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir etken olarak gösterilmektedir (Özler, 2010: 51).

Örgütsel güven, örgütteki ilişkilerde ve etkileşimlerde bireylerin birbirlerine açık, dürüst, ilgili ve gerçekçi davranması ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma isteği (Mishra, 1996), “bir güven hissi ve çalışana destek, çalışanın dürüst ve bağlılık konusunda başarılı olacağına dair inanç” (Gilbert ve Li-Pang, 1998), çalışanların örgütün sağladığı desteğe ilişkin algısı, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına yönelik inancı (Durdağ ve Naktiyok, 2011: 15) olarak ifade edilmektedir. Bu bir anlamda çalışanların karşılıklı yakınlık hissetmeleri ve birbirlerini benimsemeleri ile oluşan çalışma ortamı olarak düşünülmektedir.

Örgütsel güvenle ilgili yapılan araştırmalarda (Reinke ve Baldwin, 2001; Mayer vd., 1995; Tschannen ve Hoy, 2000) yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgütün kendisine güven olmak üzere üç alana odaklanıldığı görülmektedir.

**-Yöneticiye Güven:** Yöneticiye güven, işgörenin yöneticinin sözlerini tutacağı, tutarlı ve adil davranacağı, açık ve doğru cevaplar vereceği inancı

(Reinke ve Baldwin, 2001) ve “çalışanın yöneticisinin kontrol edemediği davranış ve eylemlerine maruz kalma gönüllüğü” (Mayer vd., 1995) olarak tanımlanmaktadır. Yöneticilere olan güven düzeyinin yükseltilmesi için yöneticiler ile çalışanlar arasında açık bir iletişimin olması, doğru bilginin sunulması, alınan kararların çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir (Tekingündüz, 2012: 53). Korthuis (2002) tarafından yapılan araştırmada, yöneticinin davranışları ile örgütsel güven düzeyi arasında bir ilişki olduğu bulunmuştur (Yılmaz, 2008). Çalışanına güvenen yönetici, onlara daha fazla yetki devretmekte ve bilgi paylaşımına gitmekte, yöneticisine güvenen çalışanlarında örgütsel motivasyonu daha yüksek olmaktadır.

**-Çalışma Arkadaşlarına Güven:** Çalışma arkadaşlarına duyulan güven, çalışanların birbirlerinin çıkarlarına ilgi göstermelerini, birbirlerine gerekli durumlarda yardım etmelerini ve birbirlerine karşı açık ve dürüst olmalarını içeren pozitif beklenti içerisinde olmak şeklinde tanımlanmaktadır (Günaydın, 2001: 28). Çalışanların birbirlerine duydukları güven, örgüt içerisinde olumlu bir atmosferin oluşumuna katkı sağlamakta, böyle bir ortam da karar almayı ve uygulamayı kolaylaştırmakta ve çalışanların performansını arttırabilmektedir.

**-Örgüte Güven:** Matthai (1989)’ye göre örgüte güven, işgörenlerin belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün sözlerinin, davranışlarının tutarlı ve yardımcı olmaya yönelik olduğuna dair inançlarıdır (Polat, 2007).

Çalışanların güvene sahip olması işteki beklentilerine, işini yapmaktan dolayı duyduğu tatmine, yeteneklerine ve becerilerine olumlu yönde etki etmektedir. Bireyin örgüte, yöneticisine ve hatta iş arkadaşlarına güven duyması onun bir amaca ulaşmak için çaba harcamasını, işine ilgi duymasını, işine kopamayacak kadar bağlı olmasını ve yüksek morale sahip olmasını sağlamaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 203). Örgüt üyeleri arasında iyi bir iletişim ve sağlıklı bir diyalog ortamının oluşturulması, yöneticilerin verdikleri vaatleri yerine getirmek için çaba sarf etmeleri, ödüllendirme, terfi ve performans değerlendirme gibi temel insan kaynakları politika ve prosedürlerinin adil bir şekilde işlemesi, kararlara katılım sisteminin oluşturulması ve etik değerlere önem verilmesi, örgütte güvene dayalı bir iklimin temel sonuçları arasında yer almaktadır.

### 3. PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMI

Pozitif örgütsel davranış alanında yapılan çalışmaların en önemli sonuçlarından biri, Luthans ve diğerlerinin 2000’li yıllardan sonra ortaya koydukları ve “öz-yeterlilik”, iyimserlik”, “umut” ve “dayanıklılığa” dayalı olarak gelişen, bireylerin pozitif psikolojik durumlarına odaklanan “psikolojik sermaye” çalışmaları olmuştur (Wooley vd., 2011).

Psikolojik sermaye, örgütsel bağlamda yapılan araştırmaların, başka bir deyişle pozitif örgütsel davranışın doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve insanların problemleri yönlerine odaklanmak yerine, insanlar için neyin doğru ve iyi olduğuna odaklanmaktadır (Luthans, 2002).

İş performansı, iş tatmini, işe devamlılık, övd, örgütsel bağlılık, iş stresi, tükenmişlik sendromu gibi örgütsel unsurlarla ilişkili olan psikolojik sermaye, örgüt üyelerinin ortaya koyduğu davranışlarla örgüt çıktıları arasında bağlantı kurmaktadır (Abbas ve Raja, 2010). Luthans ve arkadaşları (2005) psikolojik sermayenin, bireylerin hedeflenen amaçlar doğrultusunda rekabet avantajı elde edebilmelerine ilişkin bir kavram olduğunu vurgulamışlardır.

Başka bir tanımda ise psikolojik sermaye; tecrübeye dayanan ödülleri (bilgi, beceri, yetenek gelişimi) kazanımı sonucunda, bugün ve geleceğe yönelik bireysel faydaların elde edilebileceğine ilişkin bütüncül ruhsal durum olarak da tanımlanmaktadır. Tanımlar çerçevesinde, psikolojik sermayenin statik ve değiştirilmesi zor kişilik özelliklerinden farklı olarak, bireyin değiştirilebilir ve geliştirilebilir yönlerine odaklandığını söylemek mümkündür (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 304).

Literatürde bireyin sahip olduğu psikolojik sermayenin boyutları özyeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık ve umut olmak üzere dört başlık altında incelenmektedir (Luthans vd., 2007).

**-Özyeterlilik:** Özyeterlilik, bireyin belli koşullarda, belirli bir görevi başarıyla yapmak için ihtiyaç duyduğu motivasyon, bilişsel kaynaklar ve davranış biçimini seferber etme noktasında kendisine duyduğu güven ve kendisi hakkındaki kanaattir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66). Bireyin belli bir görev veya alanda özyeterlilik kazanması; o görevi başarıyla yapmayı denemesine, başkalarının deneyimlerinden öğrenmesine, başkalarının kendisini teşvik etmesi ve kendisine pozitif geribildirimde bulunmasına bağlı olmaktadır. Ayrıca örnek olay çalışmaları yapmak; yöneticilerin çalışanlarını takdir etmesi, çocuk bakımı için olanaklar sunmak, çalışanlara destek programları gibi birtakım uygulamalarla daha elverişli fiziksel ve psikolojik çalışma ortamı sağlamak, özyeterliliğin gelişimine yardımcı olan yöntemler olarak belirlenmiştir (Luthans vd., 2007).

**-İyimserlik:** Genellikle bir tutum veya kişilik özelliği olarak tanımlanan iyimserlik; bireyin yaşamında karşılaşacağı olaylara yönelik olumlu beklentilerdir. İyimser olan bireylerin, sağlıklı biçimde geliştirici davranışlar sergileyebilecekleri ve psikolojik iyi olma haliyle birçok alanda başarılı olabilecekleri belirtilmiştir (Carver ve Scheier, 1987). İyimserler genellikle olumlu yüklem yaparak, başlarına gelen olumlu olayları içsel, kalıcı ve genel sebeplerle; olumsuz olayları ise dışsal, değişken ve özel sebeplerle açıklamaktadırlar (Karacaoğlu ve İnce, 2013). Bir başka deyişle

iyimserler başarısızlıkları duruma özgü ve geçici olarak açıklama eğilimi gösterirken, kötümserler ise başarısızlıkları kendisinden kaynaklanan ve sonsuza kadar süren bir durum olarak açıklamaktadırlar.

**-Dayanıklılık:** Psikolojik dayanıklılık kişinin birçok olumsuz durumla (engel, belirsizlik) baş etme ve başarılı olma yeteneği olarak görülmekte olup, hayat boyu süren, bireyin çevresi ile olan sürekli değişim ve belirsizlikler karşısında yaptığı mücadelelerin sonucunda kazandığı karmaşık ve hassas bir süreçtir (Özkalp, 2009: 495). Bireyler çalışma ortamında kendi dayanıklılık düzeylerini geliştirip güçlendirebilmektedirler. Herkesin potansiyel bir dayanıklılık düzeyi bulunmakta, ancak bu düzeye ulaşma ihtimali; yaşanan deneyimlere, niteliklere, çevreye, koruyucu faktörlerle risk faktörlerinin dengesine göre değişebilmektedir. Koruyucu faktörler bireylerin risklerden etkilenmeden hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktadırlar (Tusaie ve Dyer, 2004: 3). Dayanıklılığın bir diğer gerekliliği, başkalarıyla güvenilir ve dayanışmaya dayalı ilişkiler kurabilme yeteneğidir. Liderlerin davranışlarının da, astların dayanıklılıkları üzerinde önemli rol oynadığı bilinmektedir (Harland vd., 2005: 11). Tanımdan da anlaşılacağı gibi dayanıklılık, yaşanan zorluklara göre şekil almaktadır, başka bir deyişle dayanıklılık gösterilebilmesi için güç bir durumla karşılaşmak gerekmektedir.

**-Umut:** MacInnis ve Mello (2005) umudu, gelecekte ulaşılması istenen fakat henüz ulaşılmamış hedeflere ulaşılacağına dair beklenti olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifadeyle umut gerçekleşmesi arzu edilen bir durum için beslenen pozitif bir hissiyat anlamını taşımaktadır. Bir diğer tanımda umut, başarıya odaklı pozitif yönde motivasyonel bir süreç olarak belirtilmekte ve hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulan enerjiyi ifade etmektedir (Snyder, 1995). Bu tanımdan hareketle umudun motivasyonel bir etki oluşturması, başka bir harekete geçmeyi ve hedefleri elde etme noktasında kararlılık sağlamaktadır. Diğer bileşeni olan alternatif ortaya koymaya yönelik çok yönlü düşünebilmeyi sağlama etkisi ise, hedeflere ulaşma noktasında kimi dönemlerde çeşitli unsurlar tarafından engellenme durumlarında dahi farklı alternatifler ortaya koyma ve böylece hedefler doğrultusunda hareketi sürdürebilme imkanı sağlamaktadır (Eid vd., 2012: 57).

#### **4. ÖRGÜTSEL GÜVENİN PSİKOLOJİK SERMAYE İLE İLİŞKİSİ**

Örgütsel güven, örgüt içi ilişkilerin önemli bir boyutunu oluşturan bir kavramdır. İşgörenin yöneticisine, çalışma arkadaşlarına ve örgütün kendisine güven duyması, birçok açıdan olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bunlardan bazıları; çalışan mutluluğu, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışdır (Demirel, 2008; Koç ve Yazıcıoğlu, 2011). Güvenin oluşturulması ile birlikte insanlar işlerinden daha fazla tatmin olmakta ve

işlerinden ayrılmayı daha az istemektedirler. Örgüt içerisindeki güven atmosferi işgörenler arasındaki etkin iletişim ve bilgi akışını arttırmakta, ekip çalışmasını teşvik edebilmektedir.

Güvenin oluşumuna etki eden birçok faktör bulunmakla birlikte, güvenin çok sayıda çıktısından bahsetmek de mümkündür. Güvenin oluşumunda iyi niyet, güvenilirlik, dürüstlük ve açıklık vb. faktörler (Baloğlu ve Karadağ, 2008: 572); güvenin çıktıları olarak ise, genellikle örgütsel etkinliğin artması, bireylerarası ilişkilerin ve etkileşimin gelişmesi, iş tatmininin artması, örgütsel bağlılığın gelişmesi vb. faktörler ön plana çıkmaktadır. Güven, bireyin örgüte olan tutumunda da pozitif yönde değişmelere neden olmaktadır (Demirel, 2008; Koç ve Yazıcıoğlu, 2011). Bu yönüyle güven, psikolojik sermayenin en temel parçasıdır. Çalışanların iş arkadaşlarına veya yöneticilerine karşılıklı duydukları güven, etkin bir iletişim ortamı oluşturarak, psikolojik sermayenin gelişimine yönelik iletişim alt yapısını tamamlamaktadır. Han tarafından ABD'deki Fortune 500 listesinde yer alan işletmelerin 241 çalışanı üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları da çalışanlar arasındaki güvenin, psikolojik sermaye üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır (Schriesheim vd., 1999).

Psikolojik açıdan iyi olan bireylerin, iş ve sosyal yaşama dair tatminlerinin, fiziksel ve zihinsel sağlıklarının, kendilerine güvenlerinin, motivasyonlarının ve olumlu düşünme güçlerinin daha yüksek olması beklenmektedir (Akdoğan ve Polatçı, 2013: 278). Bu nedenle de, yüksek psikolojik iyi oluş düzeyinin özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık üzerinde olumlu etki yapacağı öngörülmektedir. Çalışanlar olumlu duygular içerisinde iken işine karşı daha istekli, pozitif tutumlu, çalışma arkadaşlarına karşı daha yardımsever ve gelecekte umutlu, olumsuzluklara karşı daha dayanıklı ve iyimser bir tutum içerisinde olmaktadır. Çalışanların olumlu duygular beslemesi örgüt açısından daha birçok çıktı üzerinde olumlu yönde etkili olmaktadır. Son yıllarda yapılan çalışmalarda bu durumu destekleyen birçok araştırmaya rastlanmaktadır (Akçay, 2011; Erkuş ve Fındıklı, 2013).

Pozitif psikolojinin örgüt yaşamındaki yansıması olarak nitelendirilebilecek pozitif örgütsel davranış yaklaşımı, psikolojik sermaye kavramını da beraberinde getirmiştir. Birçok teori ve araştırma, psikolojik sermayeye hem gelişmekte olan bir konu olması, hem de bireysel ve örgütsel düzeyde pozitif sonuçlarla ilişkili olması sebebiyle önem vermektedir (Erkmen ve Esen, 2013: 23). Luthans, psikolojik sermayeyi "bireyin pozitif psikolojik gelişme hali" olarak tanımlamış ve psikolojik sermayenin bireyde "ben kimim?" sorusunun cevabını aradığını belirtmiştir (Luthans, 2007). Psikolojik sermayenin daha önce ifade edilen dört bileşeninin "geliştirilebilir" özellikte olması, birtakım uygulamalar aracılığıyla çalışanların kendilerine güvenlerinin, umutlarının, iyimserliklerinin ve dayanıklılıklarının geliştirilebildiğinin bir başka ifadesidir (Akçay, 2011: 82). Çalışanların bu

özelliklerinin ortaya çıkmasında ve geliştirilmesinde, örgüt içerisinde yöneticisi ve çalışma arkadaşları ile yeterli ölçüde iletişim kurabilme ve aralarında güvene dayalı bir ilişki sürdürülebilirlik yeteneklerinin önemli ölçüde etkili olduğu görülmektedir.

Güven ve örgütsel güven kavramlarının tanımları içerisinde; umut, iyimserlik ve dayanıklılık özelliklerini barındırdığı görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel güvenin psikolojik sermaye ile yakın ilişkisi olduğu düşünülmektedir. Literatürde, psikolojik sermaye ve güvenin birlikte ele alındığı ve bu iki kavramın örgütsel sonuçlarının araştırıldığı birçok çalışma mevcutken (Zamahani vd., 2011; Smith, 2009; Walumbwa vd., 2011), örgütsel güvenin psikolojik sermaye üzerindeki etkilerini araştıran sınırlı sayıda (Shukla vd., 2014; Yıldız, 2015) çalışmanın olduğu görülmektedir. Ayrıca bazı çalışmalarda da, psikolojik sermayenin örgütsel güven üzerindeki etkileri araştırılmış ve önemli sonuçlara ulaşılmıştır (Norman vd., 2006).

Bireyin örgüt içerisinde hedeflediği noktalara ulaşabilme umudu taşınmasında yöneticisine karşı güven duymasının büyük etkisinin olduğu düşünülmektedir. Yöneticisinin dürüst, adaletli ve iyi bir lider olması, bireyin gelecek hakkında umutlu olmasını ve hedeflerine daha kararlı bir şekilde ulaşmasını sağlamaktadır. Böyle bir örgütte birey olumsuz bir durumla karşılaşsa bile, durumun düzeleceği umudunu taşımakta ve gelecek hakkında daha az endişe duymaktadır.

Sezgin (2012) çalışmasında, güvene dayalı ve işbirliğinin teşvik edildiği bir okul ortamında, öğretmenlerin daha fazla dayanıklılık göstermelerinin beklendiğini ifade etmektedir. Çünkü güven ilişkisinin var olduğu örgütlerde çalışanlar, her türlü güç duruma karşı daha dayanıklı ve mücadeleci davranmakta ve bu güç durumun üstesinden gelebilme çabası göstermektedir. Çalışanların bu çabalarında güven duygusunun önemli olduğu düşünülmektedir.

Birçok araştırma psikolojik sermaye ile çalışanların sağladığı iş tatmini, güven, performans, bağlılık ve devamsızlık gibi birden fazla çıktı arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Avey vd., 2010). Psikolojik sermayenin güven ve performans gibi pozitif örgütsel değişkenler üzerindeki rolünün incelendiği çalışmalar da mevcuttur (Norman vd., 2006).

Örgütsel güveni arttırmak için önerilen iletişim, kararlara katılım, yetkilendirme, çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi yöntemler psikolojik sermayeyi arttırmak için de tavsiye edilen stratejilerdir (Yılmaz ve Atalay, 2009; Tekingündüz, 2012; Luthans vd., 2007). Bu anlamda çalışanların örgüte olan güveni arttığında aynı zamanda psikolojik sermaye düzeylerinin de artacağı düşünülmektedir.

Walumbwa vd. (2011)'nin psikolojik sermaye ve güveni birlikte ele alarak yaptıkları çalışmada, yöneticilerin psikolojik sermaye ve güven

düzeyinin, çalışanların performansı ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğunu belirtmiştir. Bunun yanı sıra psikolojik sermaye ve güvenin, sergilenen otantik liderlik yaklaşımlarıyla örgütsel hedeflere ulaşma arasında önemli bir köprü oluşturduğu ulaşılan diğer bir bulgudur. Bu araştırmanın ortaya çıkardığı diğer bir sonuç da, liderlerin sergilediği otantik kişilik özellikleri ve davranışlarının gruplar arasında psikolojik sermayenin ve güvenin gelişmesinde önemli bir enstrüman olabileceğidir (Keser, 2013: 85). Burada psikolojik sermaye ile güvenin birlikte ele alınması ve aynı değişken grubunu oluşturması ortak birçok unsura sahip olduklarını göstermektedir. Nitekim çalışmalara bakıldığında da, örgütsel güven ile psikolojik sermayeyi arttıran unsurların benzer olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel güvenin öğelerinden olan yeterlilik; kendinden bekleneni işe uygun standartlarda gerçekleştirebilme kapasitesi olup (Baier, 1986); kişilerin sosyal, teknik ve mesleki yeteneklerini ifade etmektedir (Butler, 1991; Kochanek, 2005). Bireyin yeteneklerinin farkında olması, kendisine olan güvenini arttırmaktadır. Özyeterlilik, bireylerin belirli eylemleri yapmak veya özel bazı işleri başarmak için, yeteneklerine duydukları güven düzeyleri olarak tanımlanmaktadır (Eli, 2007: 45). Bu bağlamda örgütsel güvenin yeterlilik öğesinin ağırlıklı etkisiyle özyeterlilik ile ilişkili olduğu sonucu çıkarılabilmektedir.

Örgütsel güven; çalışanların moralini yükseltmekte, onların amaçlarına ulaşacağına dair inançlarını ve olaylara daha iyimser yaklaşabilmelerini sağlamakta, bu da çalışanların umut ve iyimserlik yeteneklerinin artmasına yol açabilmektedir. Bunun yanında güven duygusunun; çalışanlar arasındaki iletişimi ve bilgi paylaşımını artırması ve ekip çalışmasını teşvik etmesi, onların sosyal ilişkilerini güçlendirerek, kendilerini daha iyi tanımalarına ve yeteneklerinin farkına varmalarına neden olmakta böylece özyeterlilikleri artmaktadır.

Örgütsel güvenin çıktıları arasında yer alan örgütsel bağlılığın yükselmesi ise (Zemke, 2000; Uygur, 2007), çalışanların olumsuz olaylara karşı daha dayanıklı olmalarını ve güçlüklerin üstesinden gelebilme çabalarının artmasını sağlamaktadır (Çetin ve Basım, 2011). Aynı şekilde değişimin kabullenmesini hızlandırması yönüyle de, dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarıyla ilişkili olmakta, çalışanların değişime direnmeyerek ve değişimin iyi yönlerine odaklanarak iyimser düşünebilme ve zorluklara dayanabilme yeteneklerini arttırmaktadır. Bunun yanında, örgütüne güvenen bireyler gelecek endişesine yönelik stres yaşamamakta (Arı, 2003) ve hedeflerine ulaşma konusunda daha iyimser ve daha umutlu olabilmektedirler.

Örgütsel güvenin çıktılarından olan örgütsel vatandaşlık davranışının (Chenhall ve Smith, 2003) psikolojik sermaye ile olan güçlü ilişkisi (Avey vd., 2010) örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Bunun yanında iş tatmini, performans artışı, örgütsel

bağlılık gibi sonuçlar da hem örgütsel güvenin hem de psikolojik sermayenin çıktılarındandır. Dolayısıyla, örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlemlenmektedir.

Tüm bu araştırma ve yorumlardan yola çıkarak örgütsel güvenin boyutları olan yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve örgütün kendisine duyulan güvenin; başta umut olmak üzere iyimserlik, dayanıklılık ve özyeterlilik boyutlarına sahip olan psikolojik sermaye ile ilişkili olduğu görülmektedir.

Kuramsal çerçevede yer alan araştırmalara dayanarak bu çalışmada geliştirilen hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

- H<sub>1</sub>: Örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>2</sub>: Yöneticiye güven ile umut arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>3</sub>: Çalışma arkadaşlarına güven ile umut arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>4</sub>: Örgütün kendisine güven ile umut arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>5</sub>: Yöneticiye güven ile iyimserlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>6</sub>: Çalışma arkadaşlarına güven ile iyimserlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>7</sub>: Örgütün kendisine güven ile iyimserlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>8</sub>: Yöneticiye güven ile dayanıklılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>9</sub>: Çalışma arkadaşlarına güven ile dayanıklılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>10</sub>: Örgütün kendisine güven ile dayanıklılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>11</sub>: Yöneticiye güven ile özyeterlilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>12</sub>: Çalışma arkadaşlarına güven ile özyeterlilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>13</sub>: Örgütün kendisine güven ile özyeterlilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

## **5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE BULGULAR**

Örgütsel güvenin psikolojik sermaye ile ilişkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan bu araştırmanın metodolojisi ve araştırmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

### ***a. Araştırmanın Amacı***

Bu araştırmanın temel amacı, örgütsel güven ve alt boyutları ile psikolojik sermayenin alt boyutları arasında ilişki olup olmadığının araştırılması ve varsa bu ilişkinin yönünü ortaya koymaktır.

### ***b. Araştırmanın Yöntemi***

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel güven ve psikolojik sermaye düzeylerini ölçmeye yönelik olarak oluşturulan anket, toplamda 46 sorudan oluşmaktadır. Araştırma verilerinin elde edilmesinde Cook ve Wall tarafından geliştirilen Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır (Cook ve Wall, 1980). Psikolojik sermaye anketinde ise, Luthans, Youssef ve Avolio tarafından geliştirilen, Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan PSYCAP Ölçeği kullanılmıştır (Luthans vd., 2007). Ölçekler, 1-“Kesinlikle Katılmıyorum”, 5-“Kesinlikle Katılıyorum” olacak şekilde 5’li likert olarak hazırlanmıştır.

### ***c. Verilerin Analizi***

Anket formları ile toplanan veriler kontrol edilmiş ve 120 adet anket formundan, uygun olarak cevaplandırılan 103 tanesi değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler, SPSS for Windows 17.0 paket programı ile çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

Araştırmada parametrik testlerin kullanımının uygun olup olmadığını saptamak amacıyla faktör analizi sonucu belirlenen faktör değerlerinin normal dağılıp dağılmadığı Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi ile belirlenmiştir. Daha sonra demografik özellikler ile örgütsel güvenin alt boyutları ve psikolojik sermayenin alt boyutları arasındaki olası ilişkiler, korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir.

## **6. BULGULAR VE YORUMLAR**

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın örnekleme ilişkin tanımlayıcı istatistikler, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve faktör analizleri ile korelasyon ve regresyon analizleri özetlenmeye çalışılacaktır.

### a. Demografik Özellikler

Bu kısımda katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum ve işletmede çalışma sürelerine ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

**Tablo 1:** Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Erkek	84	76,71	Evli	48	46,60
Bayan	19	23,29	Bekar	55	53,40
Toplam	103	100	Toplam	103	100
<b>Yaş</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Çalışma Süresi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
26-30	58	56,31	1 Yıldan Az	19	18,44
20-25	33	32,03	1-3	47	45,63
36-45	6	5,83	4-6	25	24,27
31-35	6	5,83	7-9	7	9,70
Toplam	103	100	9+	5	4,85
			Toplam	103	100

Ankete katılan çalışanların cinsiyet değişkenine bakıldığında, örneklemin büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Yaş aralıklarına göre en yoğun grubu 26-30 yaş arası ve çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde ise, 1-3 yıl süre çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Buna göre örneklemin genel olarak genç yaşta ve mesleklerinin ilk yıllarında olduğu söylenebilmektedir.

### b. Örgütsel Güven ve Alt Boyutları İçin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan anket verilerinin güvenilirliği Cronbach's Alpha yöntemi ile ölçülmüştür. Örgütsel güven ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Alpha değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

**Tablo 2:** Örgütsel Güven ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Testi Sonuçları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
Yöneticiye Güven	10	,931
Çalışma Arkadaşlarına Güven	4	,936
Örgütün Kendisine Güven	6	,931
ÖRGÜTSEL GÜVEN	20	,935

Yukarıdaki tablo örgütsel güven ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Tabloda belirtilen Alpha değerleri 1.00'a çok yakın bir değer olduğundan anketin güvenilir ve araştırmada kullanılabilir olduğuna karar verilmiştir.

### c. Örgütsel Güven İçin Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan değişkenlerin faktör yapısını belirlemek için anket sorularından elde edilen veriler üzerinde faktör analizi kullanılarak ölçeğin yapı geçerliliği incelenmiştir. Faktör analizine ilişkin değerler aşağıdaki gibidir:

**Tablo 3:** Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Yöneticiye Güven	Çalışma Arkadaşlarına Güven	Örgütün Kendisine Güven
ÖG1)Yöneticimin işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güveniyorum.	,865	,056	,129
ÖG2)Yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına güveniyorum.	,890	,014	,159
ÖG3)Yöneticimin işiyle ilgili görevlerini tam yapacağına güveniyorum.	,867	,035	,235
ÖG4)Yöneticimin verdiği sözleri tutacağına güveniyorum.	,797	,061	,298
ÖG5)Yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.	,854	,103	,159
ÖG6)Yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir.	,796	,108	,277
ÖG7)Yöneticimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum.	,444	-,179	,445
ÖG8)Yöneticiye işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.	,641	,003	,386

ÖG9)Yöneticime işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine güveniyorum.	<b>,841</b>	,068	,307
ÖG10)Yöneticim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.	<b>,798</b>	-,014	,240
ÖG12)Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerini en iyi derecede yapacaklarına güvenirim.	,142	<b>,802</b>	,236
ÖG13)Birlikte çalıştığım arkadaşlar yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.	-,010	<b>,896</b>	,124
ÖG14)Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımla işimi zorlaştırmayacağına güvenirim.	-,007	<b>,794</b>	,224
ÖG15)Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerinde uzman olduklarına güveniyorum.	,022	<b>,817</b>	,104
ÖG16)Çalıştığım şirket bana her zaman adil davranıyor.	,291	,211	<b>,817</b>
ÖG17)Çalıştığım şirket verdiği vaatleri yerine getiriyor.	,345	,200	<b>,812</b>
ÖG19)Çalıştığım şirketin bana karşı dürüst olduğuna güveniyorum.	,222	,257	<b>,822</b>
ÖG20)İşimi iyi yaparsam çalıştığım şirket beni ödüllendirir ve bana destek olur.	,288	,253	<b>,664</b>
ÖG21)Çalıştığım şirket benim sorunlarımla ilgilenmiyor.	,151	,073	<b>,761</b>
ÖG22)Çalıştığım şirketin çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.	,309	,250	<b>,775</b>

Yukarıdaki tabloda, yapılan faktör analizi sonucunda maddelerin 3 faktör altında toplandığı görülmektedir. Elde edilen 3 faktör toplam varyansın % 71,777 'sini açıklamaktadır.

Araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren analizde KMO test değerinin 0,866 çıkması bu örnek büyüklüğünün iyi olduğunu; Bartlett test değerinin 0,000 çıkması ( $p<0,05$ ) ise verilerin normal dağılıma sahip olduğu anlamına gelmektedir.

#### **d. Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutları İçin Güvenilirlik Analizi**

Geliştirilen 20 değişkenli Likert tipi anket verilerinin güvenilirliği Cronbach's Alpha yöntemi ile ölçülmüştür.

**Tablo 4:** Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Testi Sonuçları

<b>Ölçek</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Cronbach Alpha Değeri</b>
Umut	4	,866
İyimserlik	4	,861
Dayanıklılık	2	,861
Özyeterlilik	10	,854
PSİKOLOJİK SERMAYE	20	,865

Yapılan analiz sonucunda, anket verilerinin Alpha katsayısı; 0,865 olarak saptanmıştır. Bu değer 1.00'a yakın bir değer olduğundan anketin güvenilir olduğu anlaşılmış ve araştırmada kullanılması uygun görülmüştür.

#### **e. Psikolojik Sermaye İçin Faktör Analizi**

**Tablo 5:** Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

<b>Maddeler</b>	<b>Day.</b>	<b>Umut</b>	<b>İyim.</b>	<b>Özy.</b>
PS1)Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	<b>,816</b>	-,081	-,127	,048
PS2)Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	<b>,561</b>	-,091	,482	,054
PS7)Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.	<b>,508</b>	,134	,320	,304
PS8) İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	<b>,678</b>	,387	,063	-,055
PS3)Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	,040	<b>,759</b>	,259	-,110
PS4)Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	-,084	<b>,831</b>	,223	-,048
PS12)Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	,058	<b>,708</b>	,135	,286
PS13)İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.	,132	<b>,769</b>	,167	,175

PS15)Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	,200	<b>,683</b>	,367	-,097
PS16)Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	,117	<b>,741</b>	,104	,038
PS21)Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	,341	<b>,714</b>	-,289	,202
PS22)İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	-,041	<b>,672</b>	,127	,459
PS23)Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	-,002	<b>,684</b>	,094	,458
PS24)Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	-,108	<b>,719</b>	,163	,294
PS9) İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	,005	,222	<b>,571</b>	-,072
PS10)Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	-,068	,339	<b>,660</b>	-,019
PS14)İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	,120	-,025	<b>,644</b>	,239
PS17)Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	,086	,276	<b>,573</b>	,308
PS19)İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.	,086	,033	,053	<b>,769</b>
PS20)Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	,090	,456	,157	<b>,569</b>

Yukarıdaki tabloda, yapılan faktör analizi sonucunda maddelerin 3 faktör altında toplandığı görülmektedir. Elde edilen 4 faktör toplam varyansın % 68,475’ini açıklamaktadır.

Araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren analizde KMO test değerinin 0,799 çıkması bu örnek büyüklüğünün iyi olduğunu; Bartlett test değerinin 0,000 çıkması ( $p<0,05$ ) ise verilerin normal dağılıma sahip olduğu anlamına gelmektedir.

### f. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda örgütsel güven ile alt boyutları arasında, psikolojik sermaye ile alt boyutları arasında ve örgütsel güven ile psikolojik sermayenin alt boyutları arasında ilişkinin olup olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 6:** Örgütsel Güven ve Psikolojik Sermaye İlişkinine Yönelik Korelasyon Analizi

Örgütsel Güven	Psikolojik Sermaye
	<b>0,014</b>

Tabloya bakıldığında, yapılan analizde  $p < 0,05$  olduğu için  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasında **pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki** vardır. Bu sonuca bakıldığında, ankete katılan çalışanların örgüte güven düzeylerinin yüksek olmasının psikolojik sermaye düzeylerini de arttırdığı görülmektedir.

Örgütsel güven ve alt boyutları ile psikolojik sermayenin alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığını test etmek amacıyla uygulanan korelasyon sonucu aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

**Tablo 7:** Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Psikolojik Sermayenin Alt Boyutları ile İlişkinine Yönelik Korelasyon Analizi

N=103	1	2	3	4	5	6	7
<b>1.Yöneticiye Güven</b>	1						
<b>2.Çalışma Arkadaşlarına Güven</b>	,136	1					
<b>3.Örgütün Kendisine Güven</b>	,590	,424	1				
<b>4.Umut</b>	,000	,147	,000	1			
<b>5.İyimserlik</b>	,125	,109	,034	,305	1		
<b>6.Dayanıklılık</b>	,673	,001	,157	,235	,311	1	
<b>7.Özyeterlilik</b>	,412	,007	,355	,280	,454	,465	1

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, değişkenler arasında  $p < 0,01$  ve  $0,05$  anlam düzeylerinde çift yönlü pozitif ilişkiler olduğu, bazı değişkenler arasında ise istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığı ( $p > 0,05$ ) belirlenmiştir.

Hipotezlere ilişkin regresyon analizi sonuçları ise aşağıda gösterilmektedir:

**Tablo 8:** Örgütsel Güvenin Psikolojik Sermayeye Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

$R^2=0,059$ <b>Düzeltilmiş <math>R^2=0,049</math></b> $F=6,286$ $R= 0,242$ Anlamlılık Düzeyi= 0,000			
Değişkenler	$\beta$	t	p
Sabit Terim	-	18,702	0,000
Örgütsel Güven	0,130	2,507	0,014

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasında 0,014 anlamlılık düzeyinde **pozitif yönlü zayıf bir ilişki** (0,242) bulunmuştur. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik anova analizi sonucunda F değeri 6,286 olarak hesaplanmış ve bu değer **istatistiksel olarak anlamlı** ( $p=0,014$ ) bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre “Örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **kabul** edilmiştir.

**Tablo 9:** Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Psikolojik Sermayenin Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

<b>Bağımlı Değişken: Umut</b>	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	t	p
Yöneticiye Güven	,316	,308	,341	3,647	,000
Çalışma Arkadaşlarına Güven	,121	,111	,144	1,462	,147
Örgütün Kendisine Güven	,376	,369	,476	5,446	,000
<b>Bağımlı Değişken: İyimserlik</b>	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	t	p
Yöneticiye Güven	,023	,13	,152	1,547	,125
Çalışma Arkadaşlarına Güven	,025	,016	,159	1,615	,109
Örgütün Kendisine Güven	,344	,334	,209	2,150	,034
<b>Bağımlı Değişken: Dayanıklılık</b>	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	t	p
Yöneticiye Güven	,002	,008	-,042	-,423	,673
Çalışma Arkadaşlarına Güven	,398	,389	,313	3,316	,001
Örgütün Kendisine Güven	,020	,010	,140	1,424	,157
<b>Bağımlı Değişken: Özyeterlilik</b>	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	t	p
Yöneticiye Güven	,007	,003	-,082	-,824	,412
Çalışma Arkadaşlarına Güven	,371	,362	,266	2,774	,007
Örgütün Kendisine Güven	,008	,001	,092	,929	,355

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon ve regresyon analizleri sonuçlarına göre, yöneticiye güven ile umut arasında 0,000 anlamlılık düzeyinde (0,316); çalışma arkadaşlarına güven ile dayanıklılık ve özyeterlilik arasında 0,001 ve 0,007 anlamlılık düzeylerinde (0,398; 0,389); örgütün kendisine güven ile umut ve iyimserlik arasında 0,000 ve 0,034

anlamlılık düzeylerinde **pozitif yönlü zayıf bir ilişki** (0,376; 0,344) bulunmuştur.

Araştırmanın hipotezlerinin genel değerlendirmesi açısından, sözkonusu hipotezlerin kabul ve red durumları tabloda gösterilmektedir:

**Tablo 10:** Araştırmaya İlişkin Hipotezler ve Sonuçları

H <sub>1</sub> : Örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
H <sub>2</sub> : Yöneticiye güven ile umut arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
H <sub>3</sub> : Çalışma arkadaşlarına güven umut arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H <sub>4</sub> : Örgütün kendisine güven ile umut arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
H <sub>5</sub> : Yöneticiye güven ile iyimserlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H <sub>6</sub> : Çalışma arkadaşlarına güven ile iyimserlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H <sub>7</sub> : Örgütün kendisine güven ile iyimserlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
H <sub>8</sub> : Yöneticiye güven ile dayanıklılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H <sub>9</sub> : Çalışma arkadaşlarına güven ile dayanıklılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
H <sub>10</sub> : Örgütün kendisine güven dayanıklılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H <sub>11</sub> : Yöneticiye güven ile özyeterlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H <sub>12</sub> : Çalışma arkadaşlarına güven ile özyeterlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
H <sub>13</sub> : Örgütün kendisine güven ile özyeterlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red

Tabloya bakıldığında, “*örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki*”nin olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak, örgütüne güvenen bireylerin gelecek konusunda umutlu olduklarını, herhangi bir problem olduğunda ya da terfi, ödül gibi konular sözkonusu olduğunda örgütü tarafından düşünüldükleri hissini taşıdıklarını söylemek mümkündür. Örgüt hedeflerine ulaşmada çalışanların ihtiyacı olan motivasyon, onların umut düzeylerinde saklıdır. Çalıştığı örgüte güvenen bir birey hedeflerine ulaşmada pozitif yönde bir motivasyona sahip olmakta, kararlı bir şekilde çaba göstermeye devam etmekte, örgütünün kendisinin başarısını gözardı etmeyeceğini, örgüt içerisinde takdir göreceğini ve

örgütünden ona bir zarar gelmeyeceğini bilmektedir. Bu nedenle hem kendisi hem de çalıştığı örgüt için gelecek konusunda umutlu tutumunu korumaktadır.

Araştırmada “*Yöneticiye güven ile umut arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi, yapılan analizler sonucunda kabul edilmiştir. Çalışanların yöneticilerine olan güven düzeyleri onların ulaşmak istedikleri hedeflere ulaşacaklarına dair düşüncelerini etkilemektedir. Arzu ettikleri durumların gerçekleşeceği konusunda daha umutlu olmakla birlikte, gerçekleşmediğinde ise alternatif yollara yönelme davranışları sergileyebilmektedirler.

Araştırmada “*Örgütün kendisine güven ile umut arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi, yapılan analizler sonucunda kabul edilmiştir. Örgütüne güvenen bireylerin gelecek konusunda umutlu oldukları, çalıştığı örgütün adil uygulamalarda bulunduğu, iş etiğine uygun davrandığı, etkin bir bilgi akışına ve olumlu bir iletişim ortamına önem verdiği algısına sahip olan ve dolayısıyla örgütüne güvenen bireyler, gelecekle ilgili bir kaygı taşımamakta ve hedefleri doğrultusunda ilerleme, engeller karşısında farklı olasılıkları planlama davranışları gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Araştırmada “*Örgütün kendisine güven ile iyimserlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi yapılan analizler sonucunda kabul edilmiştir. Örgüte güveni yüksek çalışanların, örgüt içerisindeki olaylara karşı daha iyimser baktıkları düşünülmektedir. Bu tür bireyler, olumsuz durumları geçici olarak değerlendirmekte ve bu olumsuzlukları genellikle dışsal nedenlere bağlamaktadırlar. Böylelikle işlerinden aldıkları tatmin seviyesinin arttığı, daha pozitif ve istekli davrandıkları görülmektedir.

Araştırmada “*Çalışma arkadaşlarına güven ile dayanıklılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi yapılan analizler sonucunda kabul edilmiştir. Literatürde daha çok yöneticisine güvenen bireylerin dayanıklılık gösterdikleri gözlemlenirken, anket sonuçlarına göre, yöneticiye güven ile dayanıklılık arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ancak çalışma arkadaşlarına güvenen bireylerin olumsuz durumlara karşı daha dayanıklı oldukları ve yaşadıkları sorunlar karşısında daha çabuk toparlandıklarını söylemek mümkündür. Çalışma arkadaşları ile güvene dayalı ilişkisi olan bireyler daha esnek ve değişimler konusunda daha uyumlu olabilmektedirler. Çalışanlar örgüt içerisinde genellikle üstlerinden daha çok çalışma arkadaşları ile zaman geçirmektedirler. Bu durum da onların çalışma arkadaşlarına güvenmelerinin, onlarla bazı ortak noktaları paylaşmanın uyum sağlama özelliklerini etkilemektedir.

Araştırmada “*Çalışma arkadaşlarına güven ile özyeterlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi yapılan analizler sonucunda kabul edilmiştir. Bu sonuç araştırma yapılan örgütte çalışma arkadaşlarına güvenmenin özyeterlilik boyutlarını etkilediğini göstermektedir. Örgüt

içerisinde bireyler birbirlerinden etkilenmekte, çalışma arkadaşlarının deneyimlerinden yararlanmakta ve kendilerine pozitif geribildirimde bulunmaktadır. Böylece yeteneklerine olan inançları artmakta ve bu yeteneklerini hedefler doğrultusunda nasıl kullanacaklarını daha iyi tasarlayabilmektedirler.

Araştırmada “Çalışma arkadaşlarına güven ile umut arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.”, “Yöneticiye güven ile iyimserlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.”, “Çalışma arkadaşlarına güven ile iyimserlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.”, “Yöneticiye güven ile dayanıklılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır”, “Örgütün kendisine güven ile dayanıklılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.” “Yöneticiye güven ile özyeterlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.” ve “Örgütün kendisine güven ile özyeterlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezleri yapılan analizler sonucunda reddedilmiştir. Bu durumun nedeninin ise, örneklemin genellikle zorluklara karşı çalışma arkadaşlarından destek gördüğü, iş ile ilgili geleceğinin ise, yönetici ve örgütüne bağlı olduğundan kaynaklandığı düşünülmektedir.

## 7. SONUÇ

Bu araştırmanın temel amacı, örgütsel güven düzeyinin psikolojik sermaye ile ilişkisini tespit etmektir. Çalışanlar yöneticisine, iş arkadaşlarına ve örgütüne güven duyduklarında, iş yaşamları bu duyguya göre şekillenmekte ve daha istekli, daha motive olmuş bir şekilde çalışmaktadırlar. Kısaca kendileri ve örgütü ile ilgili olumlu duygulara sahip olmaktadır.

Son yıllarda önem kazanan ve pozitif örgütsel davranış alanı ile birlikte ortaya çıkan psikolojik sermaye kavramı; umut, iyimserlik, dayanıklılık ve özyeterlilik boyutlarından oluşmakta ve gerek bireysel, gerekse örgütsel açıdan olumlu çıktılar sağlamaktadır. Bu çalışmada psikolojik sermaye bir çıktı, örgütsel güven ise bir etken olarak değerlendirilmiştir. Yapılan literatür taramasında örgütsel güvenin psikolojik sermaye ve psikolojik sermayenin alt boyutları ile ilişkili olabileceği görülmektedir. Ancak daha önce örgütsel güven ile psikolojik sermayenin alt boyutları arasında bir ilişki olup olmadığının ayrıntılı bir çalışması yapılmamıştır.

Çalışmada örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye ve örgütün kendisine güvenin, psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan dayanıklılık arasında ilişkinin olmadığı gözlenmiştir. Dayanıklılık boyutunun çalışma arkadaşlarına güven boyutuyla ilişkili olması dikkat çekicidir. Örgüt bireylerinin çalışma arkadaşları ile aralarındaki ilişkinin olumlu olması, çalışanların örgüt içerisindeki güçlüklerle ve değişimlere karşı daha dayanıklı

olmalarını etkilemektedir. Zamanlarının çoğunu örgüt içerisinde geçiren çalışanların arkadaşları ile pozitif iletişimde olmaları ve onlara güvenmeleri oldukça önemlidir. Bu durum, çalışanların örgütten ya da yöneticisinden memnun olmasa bile, çalışma arkadaşlarından aldıkları destek sayesinde, örgütte yaşanan olumsuz olaylara karşı daha esnek, daha mücadeleci olmalarına sebep olabilmektedir. Bu nedenle çalışanların dayanıklılık düzeylerinde çalışma arkadaşlarına güvenmesinin önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Psikolojik sermayenin bir diğer boyutu olan özyeterlilik ile çalışma arkadaşlarına güven dışındaki boyutlarla ilişki çıkmaması beklenen bir diğer sonuçtur. Bireylerin özgüven duygularının, örgütlerine güvenseler de güvenmeseler de değişmeyeceği fakat yeteri kadar teşvik ve motivasyon olmazsa bu güveni kaybedecekleri düşünülmektedir. Ancak arkadaşları ile olan sosyal ortamının bireyin özgüvenini arttırabileceği düşünülmektedir. Bireyler buldukları sosyal ortamda birçok yeteneği geliştirebilmektedir. Özyeterlilik de bunlardan biri olmaktadır. Örgütte bireylerin çalışma arkadaşları ile arasındaki güven duygusu, aralarındaki işbirliğinin verdiği hazla mutlu olmalarını sağlamakta ve onların psikolojik gelişimlerine katkıda bulunmaktadır. İçine kapanmalarına ve sinik davranışlar sergilemelerine engel olan bu duygunun, onların sosyal yeteneklerini ve başarabilme yeteneklerine olan inançlarını arttırdığı düşünülmektedir.

Bu çalışmada örgütsel güven ile psikolojik sermayenin birbiri ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda, çalıştığı örgüte güvenen bireylerin psikolojik sermaye düzeylerinin arttığını söylemek mümkündür. Psikolojik sermaye kavramının, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, çalışan performansı, duygusal emek, tükenmişlik sendromu, örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti gibi diğer kavramlarla ilişkisi incelenebilir. Ayrıca eğitim kurumu dışında başka alanlarda faaliyet gösteren kamu ve özel kurumlarda da incelenmesi mümkün olan psikolojik sermayenin iki farklı işletme açısından karşılaştırılması çalışmaları da yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Akçay, V. H. (2011). Pozitif psikolojik sermaye kavramı ve işletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamadaki rolü, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 73-98.
- Akdoğan, A. ve Polatçı, S. (2013). Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun etkisi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Erzurum, 17 (1), 273-293.
- Avey, J. B., Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.
- Baier, A. C. (1986). *Trust And Antitrust, Ethics*, (96), 231-260.
- Bhattacharya, R., Devinney, T. M. and Pillutla, M. M. (1998). A formal model of trust based on outcomes, *Academy of Management*, (23), 3, 459-472.
- Baloğlu, N. ve Karadağ, E. (2008). Öğretmen yetkinliğinin tarihsel gelişimi ve ohio öğretmen yetkinlik ölçeği: Türk kültürüne uyarlama, dil geçerliği ve faktör yapısının incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* (56), 572-574.
- Baş, T. (2001). *Anket*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Butler, J.K. (1991). Toward understandig and measuring conditions of trust: evolution of conditions of trust inventory, *Journal of Management*, 17, 643-663.
- Carver, C. S. ve Scheier, M. E. (1987), "Dispositional optimism and physical well-being: The influence of generalized outcome expectancies on health", *Journal of Personality*, 55(2), 169-210.
- Chenhall, R. H. ve L. K., Smith, (2003). Performance measurement and reward systems, trust and strategic change. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 117-143.
- Cook J. ve T. Wall (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, No: 53, 39-52.
- Çetin, F. ve Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdare Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 179-194.
- Deutsch, M.(1958). Trust and suspicion. *The Journal of Conflict Resolution*, 2, 4, 265-279.
- Eid, J., Kathryn, M. Gerry, L., Christian, L. J. ve Johnsen, B. H. (2012). Leadership, psychological capital and safety research: conceptual iues and future research questions. *Safety Science*, Vol:50, 55-61.
- Eli, I. (2007). *Özdüzenleme Eğitimi Fen Başarısı ve Özyeterlilik*, Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2013). Psikolojik sermaye ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Öneri Dergisi*, 10, 39, 23.-30.
- Erkuş, A. ve Fındıklı, M.A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42, 2, 302-318.
- Gider, Ö. (2010). Eğitim araştırma hastanelerinde çalışan personelin örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyum düzeylerinin araştırılması. *Yönetim Dergisi*, 21, 65, 81-

105.

- Gilbert, J. A. ve Thomas L.T. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, (27), 3, 321-338.
- Günaydın, S. C. (2001). *İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma*, Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Harland, L., Harrison, W., Jonse, J.R. ve Palmon, R. R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (2), 2-14.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 4, 198-203.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2013). Pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkileri: kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18 (1), 181-201.
- Keleş, H. N. (2011). Pozitif psikolojik sermaye: tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3, 2, 343-350.
- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 46-57.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organization behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (6), 695-706.
- Luthans, Fred vd. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Published in Personnel Psychology* (60), 541-572.
- MacInnis, D. J. ve G. E., D. Mello (2005). The concept of hope and its relevance to product evaluation and choice. *Journal of Marketing*, 69, 1-14.
- Mayer, R. C, James H. D. ve Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 3, 709-734.
- Naktiyok, A. ve Durdağ, M. (2011). Psikolojik taciz algısının örgütsel güven üzerindeki rolü. *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1, 2, 5-37.
- Norman, S. M. (2006). The role of trust: implications for psychological capital and authentic leadership. *UMI*, 1-216.
- Nyhan, R.C. ve H. A. Marlowe (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21, 5, 614-635.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M., Cömert, M. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7/1, 103-124.
- Özer, P. S., Topaloğlu, T. ve Özmen, Ö. T. (2013). Destekleyici örgüt ikliminin, psikolojik sermaye ile iş doyumunu ilişkisinde düzenleyici etkisi. *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 13, Sayı: 4, 437-447.
- Özkalp, E. (2009). Örgütsel davranışta yeni bir boyut: pozitif (olumlu) örgütsel davranış yaklaşımı ve konuları. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı İçinde (s.21-23)*, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi buluşur?. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2, 2, 47-57.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven*,

- Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. Doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Raja, U. ve Abbas, M. (2010). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. *15th International Business Research Conference*.
- Reinke, S. J. (2003). Does the form really matter? Leadership, trust, and acceptance of the performance appraisal process. *Review of Public Personnel Administration*, 23(1), 23-37.
- Schriesheim, C.A. Pillai, R. ve Williams, E.S. (1999). Fairne perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study. *Journal Of Management*, 25 (6), 897-933.
- Sezgin, F. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 489-502.
- Smith, R. C., Gretchen, V. ve Avey, J. (2009). *Authentic leadership and positive psychological: the mediating role of trust at the group level of analysis*. Sage Publications, 15, 3, 227-240.
- Snyder, C. R. (1995). Conceptualizing, measuring, and nurturing hope. *Journal of Counseling and Development*, 73, 3, 355-360.
- Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. (1998). Self effecacy and work-related performans: a meta analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 2, 240-261.
- Sıtar, K. (2013). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması*. Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tekingündüz, S. (2012). *Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tusaie, K. ve J., Dyer (2004). Resilience: a historical review of the construct. *Holistic Nursing Practice*, 18(1), 3-10.
- Uygur, A., (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.
- Walumbwa, F., Avey, J., B, Luthans, F. ve A., Oke (2011). Authentically leading groups: the mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.
- Warre, H. C. (2003). *Psikoloji Sözlüğü*, Ankara:Yeryüzü Yayınevi.
- Wooley, L., Caza, A. ve L. Levy (2011). Authentic leadership and follower development: psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448.
- Yıldız, H.(2015). *Pozitif Psikolojik Sermaye Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Yılmaz, K. (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in turkish primary schools. *Journal of Allied Sciences*, 8(12), 2293-2299.
- Yılmaz, A. ve Atalay, C.G. (2009). A theoretical analyze on the concept of trust in organisational life. *European Journal of Social Sciences*, 8(2), 341-352.
- Zamahani, M., Ghorbani, V. ve F. Rezaei (2011), Impact of authentic leadership and psychological capital on followers' trust and performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 658-667.

*N. D. E. Özler, H. B. Yıldırım / Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE  
Dergisi 5(2015) 163-188*  
*N. D. E. Özler, H. B. Yıldırım / Nevşehir Hacı Bektaş Veli University Journal  
of ISS 5(2015) 163-188*

Zemke, R. (2000). Can you manage trust?. *Training*, 37(2), 76-83.