

## Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütlerine Duydukları Güven Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzerine Bir Araştırma

Dr. Bülent AKKOYUN<sup>1</sup>

Arş.Grv.Gökdeniz KALKIN<sup>2</sup>

### Özet

Örgütsel güvenin işletmeler için taşıdığı önemden hareket ile örgütü oluşturan bireylerin örgüt içerisindeki demografik dağılımlarının örgüte etkisi kaçınılmazdır. Bu yönü ile yalın bir çalışma olmasının yanısıra, konuya bu açılarından dikkat çekilmesi de farklı bir önem arz etmektedir. Araştırmada, çalışanların demografik özellikleri ile örgütlerine karşı hissettikleri güven duyguları arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Çalışma, Malatya Organize Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren ve personel sayısı açısından büyük ölçekli işletme kategorisinde yer alan bir tekstil üretim firmasında uygulanmıştır. Bu amaç kapsamında anket yöntemi ile elde edilen veriler, Nicel araştırmalar için uygun olan SPSS İstatistik Programında çeşitli analizlere tabi tutulmuştur. Araştırmadan elde edilen verilerin analizi ve yorumu sonunda ise cinsiyet, medeni durum ve çalışılan süre bağımsız değişkenleri ile örgüt imajı arasında; eğitim bağımsız değişkeni ile hem örgüt politikası hem de örgüt imajı bağımlı değişkenleri arasında çeşitli düzeylerde ilişkilere rastlanmıştır. Bu sonuçlar arasından özellikle cinsiyet değişkeninde vurgulanan bayan potansiyel iş gücünün çalışma hayatına aktif olarak kazandırılması çalışmanın yaygın etkisi olarak kabul edilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Güven, Örgüt Politikası, Örgüt İmajı, Demografik Özellikler

## A Study on The Trust of The Organization to Determine The Demographic Characteristics of Employees

### Abstract

Forms of organization and action from the importance for businesses of organizational trust influence the organization of the demographic distribution of the individuals in the organization are inevitable. In addition to being a lean work with this aspect of the issue to draw attention in this respect it is also quite a different matter. In this study, we aimed to determine the demographic characteristics of the working relationship between the trust they feel towards their organization. The study, Malatya and the number of personnel operating in Organized Industrial Zone has been implemented in a textile manufacturing company located in terms of large-scale enterprises category. For this purpose the scope of the data obtained by the survey method is subjected to various analyzes in accordance with SPSS for quantitative research. At the end of the analysis and interpretation of data obtained from the study of gender, marital status and organization between image and arguments of time worked; education and policy organization with independent variables were found in the relationship between the dependent variable at various levels of both organization's image. This results from the work of women in particular to gain active labor highlighted the potential gender impact of the work life can be widely accepted.

**Key Words:** Organizational Trust, Organizational Politics, Organizational Image and Demographics Features

<sup>1</sup> İnönü Üniversitesi, İİBF, bulent.akkoyun@inonu.edu.tr

<sup>2</sup> İnönü Üniversitesi, İİBF, gokdeniz.kalkin@inonu.edu.tr

## 1. Giriş

Ülkelerde gelişmişliğin tarihine bakıldığında refah içerisinde yaşayan toplumların, özellikle bayan iş gücünü de üretime katmaya başlamaları ile atağa geçtikleri görülür. Bu nedenle organizasyonlarda demografik değişkenlerin nasıl bir etki yarattığının bilinmesi önem arz etmektedir. Bir organizasyonun başarısı, örgütsel yapı içerisinde faaliyet gösteren çalışanlarından en iyi performansın alınmasına bağlıdır. Bunun için çalışanların amaçlar doğrultusunda doğru şekilde analiz edilerek, yönlendirilmeleri gerekmektedir. Özellikle, çalışanların örgütsel güven düzeyleri tespit edilerek, sonuçta örgütsel düzeyi düşük olan çalışanların örgütlerine tekrar kazandırılmaları amaçların elde edilmesi açısından önemlidir. Çalışmadan elde edilen bilgiler bu anlamda önem kazanmaktadır. Yüksek performans açısından, örgütsel verimliliğin sağlanmasında önemli bir unsur olan işgörenlerin örgüt içindeki verimliliklerinin artırılmasında onların davranışlarını etkileyen psikolojik faktörlerin de analiz edilmesine değinen Yazıcıoğlu (2009), Asunakutlu da (2002) örgüt üyelerinin güven düzeyleri yükselirse, örgüt içinde etkinlik ve verimliliğin artacağı belirterek desteklemiştir. En az değinilen bu noktalar kadar çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel güven duygularının analiz edilmesi de büyük önem taşımaktadır. Bu anlamda yapılan çalışmada araştırma sorusu, “Çalışanların Demografik Özellikleri ile Onların Örgütlerine Karşı Hissettikleri Güven Duygusu Arasında Bir İlişki Var mıdır?” şeklinde oluşturulmuş ve daha sonra bazı demografik değişken ile ilgili olarak hipotezler geliştirilmiştir.

Güven duygusunun olmadığı örgütlerde çalışanlar birbirini suçlamakta, sürekli olarak savunma mekanizmaları geliştirmekte, sorumluluk almaktan kaçınmakta, şüpheli ve kıskanç olmakta, dedikodu yapmakta, sürekli işten kaçma davranışı göstermekte ve örgütün hedeflerini benimsememektedir (Altınöz ve Çöp, 2013: 254). Güvenli bir ortamda faaliyet gösteren ve bu sayede psikolojik açıdan belirli ölçüde doyuma ulaşan işgörenlerin iş veriminin doğal olarak yükselmesi beklenmektedir (Asunakutlu, 2002: 10). Bu açılarından örgütsel güvenin sağlanıp, işgören performansının artırılması adına belirli bir program dahilinde ve bir süreç içerisinde gerekli çalışmaların yapılarak örgütsel güven ortamının oluşturulması gerekmektedir.

Örgütsel güveni oluşturan öğelerin (değişkenlerin) yanısıra demografik değişkenlerin de ne kadar önem arz ettiği araştırma sonuçları aracılığıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla “Çalışanların Örgütsel Güven Düzeyleri, Demografik Değişkenlerine Göre Farklılaşmakta Mıdır?” olarak belirlenen araştırma sorusu etrafında araştırmanın analiz kısmından önce de görülebileceği gibi çeşitli hipotezler geliştirilmiştir. Elde edilen bilgiler bir

tafardan literatüre katkı sağlarken diğer taraftan da cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinde dikkat çeken bayan çalışanların iş dünyasında ve üretimde daha fazla yer almasına vurgu yapmaktadır. Çalışmanın ilerleyen kısmında konunun daha iyi anlaşılabilmesi adına “Örgütsel Güven” bağımlı değişkenine ait kavramsal çerçeveye yer verilmiştir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Güven ve örgütsel güven kavramları bir çok araştırmaya konu olmakla birlikte güven olgusuna ilk olarak Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde rastlamaktayız. Daha sonraları Mc Gregor, Likert, Argyris gibi kuramcılar yaratıcılık, esneklik ve refahın çalışanların gelişimleriyle kendiliğinden oluşacağını ifade edip, “örgütsel güvene” değinirken, Blau ise sosyal alışveriş kuramından ve özdeşleşme kuramından yararlanarak örgütsel güvenin oluşumunu açıklamaya çalışmışlardır (Aktuna, 2007: 5). Günümüze kadar çeşitli açılardan ele alınan güven ve örgütsel güven konularına Francis Fukuyama gibi Sosyologların farklı anlamlar yüklemeye çalışması her ne kadar güven kavramını anlamı dışına itmeye çalışsa da güven tamamen madde kaynaklı olmayıp, dayanağının büyük bir kısmını toplumsalcılıktan ve dayanışmadan almaktadır.

### 2.1. Örgütsel Güven

Birçok yönetim teorisyeni, güvenin bireyler arası ilişkilerde ortaya çıkan davranışlar üzerindeki etkisi konusunda benzer görüşler bildirmişlerdir (Naktiyok ve Durdağ, 2010: 12). Bu anlamda güven; bir tarafın diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olmasıdır. Karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok yararlı olacağına dair beklenti (Polat, 2009: 9) ya da başkalarına karşı savunmasız kalma isteği olarak da tanımlanabilir (Spreitzer ve Mishra, 2002: 11). Örgütün sürdürülebilir başarısında oldukça önemli bir rolü olduğu görülen (Halis vd., 2007: 188) örgütsel güven ile ilgili tanımlamalara baktığımızda ise; Luhmann's örgütsel güveni; çalışanların örgüte güçlü bir bağlılık arzusu ile bağlanmaları, örgütün amaç ve değerlerini benimsemeleri şeklinde tanımlamaktadır. Örgütsel güven, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık ile çalışan memnuniyeti açısından da birbirinin parçaları olarak kabul edilmektedir (Asunakutlu, 2006: 22). Güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir; güven ortamı yaratmada, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. (İşcan ve Sayın, 2010: 202). Güvene dayalı ilişkilerin kurulması örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan, örgütten ayrılmayı düşünmeyen ve örgütün başarısını kendi başarısı gören çalışanlar yaratmaktadır (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010: 58).

## 2.2. Örgütsel Güven Modelleri

Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli, Mishra Güven Modeli; Bireysel güven, kişinin bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtırken, örgütsel güven kişinin, örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentisidir. Mishra hem örgütler hem de bireyler için geçerli dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven algılamasını yarattığını söylemiştir (Yeterlilik, İlgililik, Açıklık ve İtimat Edilirlilik). (Shockey vd; 2000: 6). Schokoley Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Parametreleri; Zalabak, Mishra'nın ortaya koyduğu örgütsel güven modelinin dört alt boyutuna beşinci boyut olarak özdeşleşmeyi eklemiştir. (Zalabak vd. 2010: 17) Bromiley ve Cummings' in Güven Modeli; Bromiley ve Cummings bireysel ve örgütsel güven ayrımını yapmıştır. Bireysel güven; kişinin ilişkilerinde ve davranışlarındaki beklentileri ifade ederken, örgütsel güven; kişilerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerini ifade etmektedir (Bromiley ve Cummings, 1996; 302-319) Whitener ve Arkadaşlarının Yönetsel Güvenilirlik Modeli; Bu çalışmalarında yazarlar astların yöneticilerine güven duymalarını sağlayan beş unsur olduğunu ileri sürmüşlerdir ve bu unsurları tanımlamışlardır. (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998; 516). McKnight, Cummings ve Chervany'in Güven Modeli; Bu modelde güvenin oluşabilmesi için güvenme niyetinin oluşması gerekmektedir. Güvenme niyeti, güvenen bireyin gelecekte olumsuz sonuçlar mümkün olsa bile göreceli bir güvenlik hissi ile belirli bir durumda diğer tarafa bağlı güvenmeye istekli olduğunu ifade eder (Mcknight vd. 1998; 474). ABC Örgütsel Güven Modeli; İsmi antecedents (öncüler), behavioral elements (davranışsal elemanlar) ve consequences (sonuçlar) kavramlarının ilk harflerinin bir araya getirilmesiyle oluşturulmuştur. Model 1999 yılında Warne ve Holland tarafından oluşturulmuştur. Bu modelde güvenin etkileri, risk/belirsizlik durumu ve sonuçları davranışları belirler. (Warne ve Holland, 1999; 113). Jones ve George'e Göre Güven Modeli; Bu model, Güvensizlik, Koşullu güven ve Koşulsuz güvende unsurları üzerine kuruludur.(Gareth ve Jennifer, 1998; 536). Jarvenpaa, Knoll ve Leidner'in Küresel Sanal Ekiplerde Güven Modeli; Jarvenpaa ve arkadaşları dünya çapında sanal ekiplerde güven ile ilgili bir sistem önermişlerdir. Mayer ve arkadaşlarının daha önceden genel kabul görmüş modellerini yüzyüze etkileşim ile birleştirmişlerdir. Jarvenpaa ve arkadaşları bu güvenin yüzyüze olmayan sanal yapılarda da yerleştirilebileceğini tahmin etmişlerdir. (Jarvenpaa vd. 1998; 29-64). Stephen Covey'in Güven Modeli; Stephen Covey'e göre güvenilirlik, kişinin karakteri ve yetkinliklerinden kaynaklanmaktadır. Karakter ne olduğumuz, yetkinlik ise ne yapabileceğimiz olarak tanımlanmaktadır. Bu her iki kavramda güvenilirlik için gerekli kavramlardır. (Covey, 2000; 57). Jennings'in Terfi ve Güven

Arasındaki İlişkiyle İlgili Çalışması; Jennings, yöneticilerin kariyerindeki yükselme ve güven arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçladığı araştırmasında, yöneticilerin kariyer yükselmesi için bireylerarası güvenin zorunlu bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Burada, güven için dört durum ve özellik tanımlanmaktadır; Fikirleri dinleme ve fikirlere açık olma, İhtiyaç duyulduğunda yanında olma ve ulaşılabilirlik, Karar ve eylemlerinde tutarlılık ile tahmin edilebilirlik ve Sadakat olarak sıralanmaktadır.(Güler, 2003; 78). Küçülme Stratejisi Sonrasında Örgütte Güven; Mishra ve Spreitzer çalışmalarında küçülme sonrasında örgütte kalanların olası tepkileri ve küçülme öncesi ve küçülme sırasında üst yönetime duyulan güven arasındaki ilişkiyi incelemişler ve bir model geliştirmişlerdir. (Mishra ve Spreitzer, 1998;574-575). Gabarro'nun Yönetici – Çalışan Güven Modeli; Gabarro yaptığı çalışmada yönetici–çalışan arasındaki güven ilişkisini incelemiştir. Bu çalışmada güvenin unsurları olarak; karakter, yeterlilik ve yargı belirlenmiştir. Gabarro, yönetici ve astlarla yaptığı çalışmasını örgütsel ortama taşımıştır. (Gabarro, 1987; 295-296). Schindler ve Thomas'ın Çalışması (Güvenilenin Özellikleri); Statülere göre güven özelliklerinin farklı önemde olduğunu savunan Gabarro'nun çalışması kaynak olarak alınan bu çalışmada Schindler ve Thomas yeterlilik, tutarlılık, dürüstlük, sadakat ve açıklık olmak üzere beş özelliğe ilişkin öncelikleri araştırmışlardır. (Yücel, 2006;76) Blomqvist ve Stahle'nin ve Örgütsel Güvenin Oluşum Modeli; Blomqvist ve Stahle'ye Göre örgütlerde güven, bireysel ve örgütsel etmenlere bağlı olarak gelişmektedir.

### **3. Araştırmanın Metodolojisi**

#### **3.1. Çalışmanın Amacı**

Çalışmanın amacı; çalışanların demografik özellikleri ile örgütlerine karşı hissettikleri güven duyguları arasındaki ilişki belirlenmek olup, Malatya ilinde yer alan bir tekstil firmasında çalışanların örgütsel güvenleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu amaçla hazırlanan anket formlarında yer alan sorulara çalışanlarca cevaplandırılmış ve toplanan veriler çeşitli istatistikî yöntemler aracılığıyla değerlendirilmiştir.

#### **3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın ana kütesini Malatya organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren bir tekstil üretim firması personeli oluşturmaktadır. Firmanın idari büro, open-end ve boyahane gibi farklı birimlerinde çalışanlar arasından eşit oranlarda tesadüfî örnekleme yoluyla seçilen

100 kişiye anket uygulanmış; bunlardan hatalı doldurulanlar elenmiş ve 92 kişiden oluşan örneklem üzerinde çalışılmıştır.

### 3.3. Veri Toplama ve Değerleme Yöntemleri

Veri toplamak amacıyla kullanılan ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yer alan demografik niteliklere ilişkin beş soru ve ikinci bölümde yer alan Örgütsel güvene ilişkin 16 soru bulunmaktadır. Örgütsel güvene ilişkin soruların oluşturulmasında Güler İslamoğlu, Melek Birsal ve Deniz Börü'nün; "Kurum İçinde Güven, Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü" (İslamoğlu, Birsal, Börü, 2007) çalışmasında yer alan ölçekten yararlanılmıştır.

Verilerin normal dağılımını kontrol etmek amacıyla "Z" Puanlarına bakılmış, ve değerlerin +3 ile -3 değerleri arasında yer aldığı tespit edildikten sonra güvenilirlik analizi, faktör analizi, "T" Testi" ve "Anova" analizleri uygulanmıştır.

### 3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Literatürde yapılmış olan çalışmalar çerçevesinde ve araştırma sorusunun gereği olarak, çalışanların örgütsel güven düzeylerinin, demografik değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit edebilmek için aşağıda yer alan null (sıfır) hipotezleri alternatif hipotezlere karşı test edilecektir.

(1)  $H_0 =$  Çalışanların örgütsel güven düzeyleri, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1 =$  Çalışanların örgütsel güven düzeyleri, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

(2)  $H_0 =$  Çalışanların örgütsel güven düzeyleri, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1 =$  Çalışanların örgütsel güven düzeyleri, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

(3)  $H_0 =$  Çalışanların örgütsel güven düzeyleri, yaş aralığı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1 =$  Çalışanların örgütsel güven düzeyleri, yaş aralığı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

(4)  $H_0$  = Çalışanların örgütsel güven düzeyleri, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$  = Çalışanların örgütsel güven düzeyleri, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

(5)  $H_0$  = Çalışanların örgütsel güven düzeyleri, çalışılan süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$  = Çalışanların örgütsel güven düzeyleri, çalışılan süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Yapılan çalışmada bağımsız değişkenler olan cinsiyet ve medeni durumun bağımlı değişken olan örgütsel güven düzeyine göre herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini test edebilmek için “T” testinden; yine bağımsız değişken olan yaş aralığı, eğitim ve çalışılan sürenin bağımlı değişken olan örgütsel güven düzeyine göre herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini test edebilmek için ise “Anova” testinden yararlanılmıştır.

#### 4. Araştırmanın Analizi ve Bulguları

##### 4.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi için değişkenlere ait boyutların kendi içinde toplamları alınıp, ayrı ayrı analiz edilmişlerdir. Böylece, her boyuta ait maddelerin kendi boyutunu ne derece doğru ölçtüğü belirlenmiş ve toplamda ölçeğin güvenilirliğini ortaya koymuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ortaya çıkan Cronbach Alfa katsayıları: Örgüt Politikaları ,942 ve Örgüt İmajı ,819 olarak bulunmuştur.

**Tablo 1. Örgüt Politikaları Boyutu İçin Güvenilirlik Testi Tablosu**

Güvenilirlik Analizi		Ölçek İstatistikleri		
Cronbach's Alpha	Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı
,942	33,1938	171,673	13,10240	12

**Tablo 2. Örgüt İmajı Boyutu İçin Güvenilirlik Testi Tablosu**

Güvenilirlik Analizi		Ölçek İstatistikleri		
Cronbach's Alpha	Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı
,819	15,2174	15,623	3,95254	4

##### 4.2. Faktör Analiz Sonuçları

Veri yapısının faktör çıkarımı için uygunluğuna işaret eden KMO değeri ,839; maddelerin arasında yeterli oranda ilişkinin olup olmadığını ifade eden “Bartlett Küresellik

Testi” ,000 (anlamli) bulunmuştur. Bu değerler maddeler arasında faktör analizi için yeterli düzeyde ilişkinin olduğunu ifade etmektedir.

**Tablo 3. KMO ve Bartlett's Testi Tablosu**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		<b>,839</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1211,626
	df	153
	Sig.	,000

Veriler arasındaki ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan faktör analizi, birbirleriyle içsel ilişkisi bulunan birçok değişkeni bir araya getirerek daha az sayıda faktörle bu değişkenleri açıklayabilir. Bu nedenle, çalışmada ölçülmek istenen değişkene ait boyutların birbirlerinden ayırt edilmesi ve ilgili soruların faktör yüklerine göre ait oldukları değişken faktörlere yüklenmesi için faktör analizinden yararlanılmıştır.

**Tablo 4. Faktör Analizi Sonuçları Tablosu**

	Component		
	1	2	3
İşyerimdeki personel değerlendirmesi adil bir şekilde yapılmaktadır.	<b>,853</b>	,108	-,007
İşyerimdeki çalışanlar için adil bir kariyer planlaması yapılmaktadır.	<b>,839</b>	,118	,006
İşyerimde çalışanların fikir geliştirmeleri ve önermeleri desteklemektedir.	<b>,839</b>	,130	,073
Yönetim çalışanlara sahip çıkmaktadır.	<b>,813</b>	,334	-,087
İşyerimde çalışanlara saygı duyulmaktadır.	<b>,794</b>	,121	,366
Yönetim çalışanlara verdiği sözleri zamanında yerine getirmektedir.	<b>,793</b>	,188	,204
İşyerimde çalışanlara her konuda kolaylık gösterilir ve ihtiyaçları karşılanmaya çalışılır.	<b>,740</b>	,213	,280
İşyerimde profesyonel bir yönetim tarzı hakimdir.	<b>,730</b>	,159	-,051
İşyerimde rahat, etkili ve açık bir iletişim sistemi vardır.	<b>,713</b>	,432	,045
İşyerim çalışanların kendilerini buraya ait hissettikleri bir işletmektedir.	<b>,540</b>	,385	,335
İşyerim çalışanların ilk fırsatta ayrılmayı düşündükleri bir işyeri değildir.	<b>,525</b>	,405	-,228
Çalışanlar sosyal faaliyetler aracılığıyla (piknik vb.)bir araya getirilir.	<b>,501</b>	,390	-,243
İşyerim tanınmış bir firma imajına sahiptir.	,019	<b>,880</b>	,229
İşyerim köklü bir geçmişe sahiptir.	,053	<b>,876</b>	,082
Çalışanlar bu işyerinde çalıştıklarını her zaman herkese karşı gururla dile getirebilmektedirler.	,463	<b>,655</b>	,081
İşyerimde işe alımlar objektif kriterlere göre yapılır ve konularında uzman kişiler istihdam edilir.	<b>,515</b>	<b>,593</b>	-,193
İşyerimde çalışanlardan beklenenler yani iş tanımları açık ve belirgindir.	,307	<b>,560</b>	,278
İşyerimde ücretler zamanında ödenmektedir.	,062	,190	<b>,814</b>



Yapılan çalışmada “Örgütsel Güven”i ölçmek üzere 18 madde açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve faktör yükleri 0,40’ın altına düşen bir değere rastlanılmamıştır. Anket formundaki verilerin değerlendirilmesi suretiyle yapılan faktör analizi sonucunda, “Örgütsel Güven” değişkeni iki alt başlık halinde boyutlanmış olup, bir madde (soru) faktör yükü yakın dağıldığı için bir diğer madde ise tek olarak bir boyut altında yer aldığı için devam eden analizlerde dikkate alınmamıştır. “Örgüt Politikaları” (12 madde) ve “Örgüt İmajı” (4 madde)” altında toplanmıştır.

**Tablo 5. Açıklanan Toplam Varyans Tablosu**

Boyutlar	Değerler			Faktör Yükleri Kareleri Çarpımı Toplamı %	
	Toplam	% Varyans	Artan Top. %	Toplam	% Varyans
1	8,773	48,740	48,740	8,773	48,740
2	2,020	11,221	59,962	2,020	11,221
3	1,188	6,601	66,563	1,188	6,601

Birinci boyut altında toplanan maddeler bir arada (1. madde, 2.madde, 3. madde, 4. madde, 5. madde, 6. madde, 7 madde, 8 madde, 10. madde, 11. madde, 12. madde ve 13. madde) toplam varyansın % 48,74’ünü; ikinci boyut altında toplanan maddeler ise (14. madde, 15. madde, 16. Madde ve 17. madde) toplam varyansın %11,22 sini açıklamaktadır. Her iki boyut birlikte değişkene ait toplam varyansın % 59,962’sini açıklamaktadır. Dokuzuncu madde iki ayrı boyut altında 0,40 üzerinde ve birbirine 0,10’luk bir değer altındaki değer kadar yakın oldundan sonraki aşamalarda analiz dışında bırakılmıştır. Diğer taraftan en son madde ise ayrı bir boyut altında belirlediği ve tek bir sorunun çoğunlukla bir boyut için yeterli olamayacağı kanaati ile sonraki aşamalarda yine analiz dışında bırakılmıştır.

#### 4.3. Demografik Niteliklere İlişkin Bulgular

Örnekleme kapsamındaki çalışanların önemli bir kısmının (% 92,4) erkeklerden, geri kalanların da kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Çalışanları yaşlarına göre oluşan dağılımlarına bakıldığında 35 yaş altındakilerin % 60,9; 36 ve üstü yaş grubundakilerin de % 39,1 oranında olduğu görülmektedir. Aynı şekilde hizmet süresi yedi yılın altındaki çalışan oranının % 81,5; yedi yılın üzerindeki çalışan oranının ise % 18,5’dir. Bu sonuçlara bakarak çoğunluğun genç yaş grubunda ve hizmet süresi az olanlardan oluştuğu söylenebilir.

Yine örnekleme kapsamındaki çalışanların önemli bir kısmının (% 90,2) evlilerden, geri kalanların da bekârlardan oluştuğu görülmektedir. Eğitim düzeylerine göre oluşan dağılıma

bakıldığında da önemli bir kısmının orta öğretim ve lise mezunlarından oluştuğu (%78.3); diğerlerinin de üniversite mezunlarından oluştuğu görülmektedir.

#### 4.4. Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Örgütsel güvene ilişkin faktörlerin genel olarak aritmetik ortalamalarına bakıldığında 3,1316 yani yaklaşık % 63 çıktığı görülmektedir. Bu sonuca bakarak örneklem kapsamındaki çalışanların örgütlerine olan güvenlerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Örneklem kapsamındaki çalışanlarca; “İşyerinde ücretlerin zamanında ödeniyor olması” örgütsel güvenin en yüksek düzeyde (% 94) gerçekleştiği faktör olarak seçilmiştir. Yine ankete cevap verenler; “İşyerinin tanınmış bir firma imajına sahip olmasını” örgütsel güvenin ikinci sırada yüksek düzeyde (% 84) gerçekleştiği faktör olarak seçmişlerdir.

Örneklem kapsamındaki çalışanlarca; “Çalışanların sosyal faaliyetler aracılığıyla (piknik vb) bir araya getirilmesi” seçeneği örgütsel güvenin en düşük düzeyde (% 36) gerçekleştiği faktör olarak seçilmiştir. Yine ankete cevap verenler; “İşyerindeki personel değerlendirmesinin adil bir şekilde yapılması” seçeneğini örgütsel güvenin ikinci sırada düşük düzeyde (%49.5) gerçekleştiği faktör olarak seçmişlerdir.

Örgütsel güvene ilişkin faktörlerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri tabloda gösterildiği şekildedir.

**Tablo 6. Örgütsel Güvene İlişkin Faktörlerin Aritmetik ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Örgütsel Güvene İlişkin Faktörler	A.O	S.S.
İşyerimdeki çalışanlar için adil bir kariyer planlaması yapılmaktadır.	2,5326	1,32972
İşyerimdeki personel değerlendirmesi adil bir şekilde yapılmaktadır.	2,4783	1,35451
Yönetim çalışanlara verdiği sözleri zamanında yerine getirmektedir.	2,8370	1,45464
Yönetim çalışanlara sahip çıkmaktadır	2,6630	1,43945
İşyerim çalışanların kendilerini buraya ait hissettikleri bir işletmektedir.	3,1304	1,36854
İşyerimde çalışanların fikir geliştirmeleri ve önermeleri desteklemektedir	2,5870	1,41540
İşyerim çalışanların ilk fırsatta ayrılmayı düşündükleri bir işyeri değildir	3,2609	1,43634
İşyerimde profesyonel bir yönetim tarzı hakimdir.	2,9022	1,43013
İşyerimde ücretler zamanında ödenmektedir	4,7174	,86857
İşyerimde çalışanlara saygı duyulmaktadır.	3,0870	1,51659
İşyerimde çalışanlara her konuda kolaylık gösterilir ve ihtiyaçları karşılanmaya çalışılır.	2,9674	1,47842
Çalışanlar sosyal faaliyetler aracılığıyla (piknik vb.)bir araya getirilir.	1,7826	1,34104
İşyerimde rahat, etkili ve açık bir iletişim sistemi vardır.	2,7500	1,41906
İşyerimde işe alımlar objektif kriterlere göre yapılır ve konularında uzman kişiler alınır.	3,4565	5,58336
İşyerimde çalışanlardan beklenenler yani iş tanımları açık ve belirgindir.	3,5000	1,21800
İşyerim tanınmış bir firma imajına sahiptir.	4,1957	1,08171
İşyerim köklü bir geçmişe sahiptir.	4,1413	1,16337
Çalışanlar bu işyerinde çalıştıklarını her zaman herkese karşı gururla söylerler.	3,3804	1,42074

#### 4.5. “T” Testi Sonuçları

Yapılacak olan test, bir parametrik test olup demografik değişkene ait gözenek sayısının, iki (karşılaştırmalı iki grup olduğunda) ile sınırlı olması nedeniyle uygulanmıştır. Ayrıca SPSS programında “F” testi veya “Levene” testinden yararlanılmıştır. Dolayısıyla t-testi çıktısının yorumlanmasında iki kademeli bir işlem söz konusudur. Birinci kademedeki “Levene” testi yardımıyla varyansların eşit olup olmadığı durumuna bakılmış, ikinci kademedeki ise birinci kademe sonucuna göre varyansların eşit veya eşit olmaması satırlarındaki “t” değerine ait “Significance (2-tailed/çift kuyruk)” değerine bakılarak yorum yapılmıştır.

**Tablo 7. Cinsiyet ile Örgütsel Güven Boyutları Arasındaki İlişki İçin “T” Testi Tablosu**

		Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	p
<b>ÖRÜTSEL GÜVEN</b>	Örgüt Politikası	Bayan	7	3,6607	,87236	2,308	,222
		Erkek	85	2,6925	1,07934		
	Örgüt İmajı	Bayan	7	4,4286	,23780	4,770	,002
		Erkek	85	3,7529	1,00925		

Örgütsel güven ölçeğine göre; örgüt imajı boyutu cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir, [t(92)=4,770, p>.05)]. Öte yandan örgüt imajı boyutu için hesaplanan “Cohen d” değeri .67 olarak tespit edilmiştir (Yüksek Derece). Bu sonuca göre bayan ve erkek çalışanların örgütsel güven ölçeğinin ortalama puanları arasındaki farkın .67 standart sapma kadar olduğunu gösterir. Standardize edilmiş “Cohen d” etki büyüklüğü değerlerine göre, çalışanların cinsiyet durum kriterine göre bayan çalışanların, örgütsel güven ile ilgili boyutlar üzerinde yüksek derecede etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre 1. Hipoteze ait null hipotezi red edilirken alternatif hipotez kabul edilmiştir.

**Tablo 8. Medeni Durum ile örgütsel Güven Boyutları Arasındaki İlişki İçin “T” Testi Tablosu**

		Medeni Durum	N	$\bar{X}$	S	t	p
<b>ÖRÜTSEL GÜVEN</b>	Örgüt Politikası	Evli	9	3,2384	,95709	1,373	,460
		Bekar	83	2,7149	1,09842		
	Örgüt İmajı	Evli	9	4,3889	,25345	4,626	,000
		Bekar	83	3,7410	1,01771		

Örgütsel güven ölçeğine göre; örgüt imajı boyutu medeni durum değişkeninde de anlamlı bir farklılık gösterdiğinden 2. Hipoteze ait null hipotezi red edilmektedir. [t(92)=4.626, p>.05)]. Örgüt imajı boyutu için hesaplanan “Cohen d” değeri .74’tür (Yüksek Derece). Bu sonuca göre evli ve bekar çalışanların örgütsel güven ölçeğinin ortalama puanları

arasındaki farkın .74 standart sapma kadar olduğunu gösterir. Standardize edilmiş “Cohen d” etki büyüklüğü değerlerine göre, çalışanların medeni durum kriterine göre evli çalışanların, örgüt imajı üzerinde yüksek derecede etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Örgütsel güven ölçeği ve anket yoluyla elde edilen verilerin analizi sonucu; örgüt politikası ve örgüt imajı boyutları yaş aralığı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğinden 3. Hipoteze ait null hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.6. “Anova” analizi Sonuçları

Parametrik bir test olan One-Way Anova (Tek Faktörlü Varyans Analizi), ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalaması (grubun) arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanmıştır. Verilerin normal dağılım gösterdiği en az aralık ölçeğinin kullanıldığı bu testte bütün grupların varyanslarının birbirine eşit olması istenmektedir. Bu eşitlik için “Levene F” testi sonuçlarına bakılmaktadır. Farklılığın olup olmadığı “Levene F” testine ait olan (Sig) değeri ile anlaşılacak olup, farklılığın meydana geldiği gruplar arasında karşılaştırma yapabilmek için ise Post Hoc seçeneğinden uygun test istatistik yöntemlerinden birisi seçilerek uygulamaya devam edilmiştir.

En son olarak da değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü belirleyebilmek için eta-kare ( $\eta^2$ ) değeri hesaplanmıştır.

**Tablo 9. Çalışanların Örgütsel Güven Düzeylerinin Eğitim Değişkenine Göre Analizi**

BYT	Eğitim	N	$\bar{X}$	S	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark	$\eta^2$
Örgüt İmajı	A. İlkokul	8	2,9097	1,10539	Gruplar arası	23,303	3	7,768	8,024	,000	D>B,C	,21
	B.Ortaokul	10	2,7875	1,08528								
	C. Lise	64	2,4077	,94191	Grup içi	85,185	88	,968				
	D. Üniversite	20	3,6660	1,00026								
	Total	92	2,7662	1,09187	Toplam	108,488	91					
Örgüt İmajı	A. İlkokul	8	3,8438	1,05168	Gruplar arası	12,931	3	4,310	4,996	,003	D>B,C	,14
	B.Ortaokul	10	4,2500	,69722								
	C. Lise	64	3,5093	1,02672	Grup içi	75,922	88	,863				
	D. Üniversite	20	4,3625	,64622								
	Total	92	3,8043	,98813	Toplam	88,853	91					

Örgüt imajı ve örgüt politikası boyutlarında, çalışanlardan eğitim düzeyi ortaokul ( $\bar{X}=2,78$ ) ve lise ( $\bar{X}=2,40$ ) olanlar ile eğitim düzeyi üniversite ( $\bar{X}=3,66$ ) olanlar arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Eğitim düzeyi değişkeninin örgüt imajı ve örgüt politikası boyutları üzerindeki etkisi sırasıyla .21 ve .14 olup, etki büyüklüğüne ilişkin hesaplanan bu değer, eğitim düzeyi değişkeninin örgüt imajı ve örgüt politikası boyutları üzerinde “yüksek” etki

düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Yukarıda yer alan sonuçlara göre, 4. Hipoteze ait null hipotezi red edilirken alternatif hipotez kabul edilmiştir.

**Tablo 10.Çalışanların Örgütsel Güven Düzeylerinin Çalışılan Süre Değişkenine Göre Analizi**

BYT	Eğitim	N	$\bar{X}$	S	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark	$\eta^2$
Örgüt İmajı	A. 3 Yıla Kadar	38	2,9454	1,12661	Gruplar arası	15,734	3	5,245	4,976	,003	A>C C>D	,15
	B. 3-6 Yıl Arası	37	2,7554	1,00356								
	C.7-10 Yıl Arası	14	1,9985	,81333	Grup içi	92,754	88	1,054				
	D.11 Yıl ve Üzer	3	4,2106	,68361								
	Total	92	2,7662	1,09187	Toplam	108,488	91					

Örgüt imajı boyutunda, çalışanlardan çalışma süresi üç yıla kadar ( $\bar{X}= 2,94$ ) olanlar ile çalışma süresi 7-10 yıl aralığında ( $\bar{X}= 1,99$ ) olanlar arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Ayrıca çalışma süresi 7-10 yıl aralığında ( $\bar{X}= 1,99$ ) olanlar ile çalışma süresi 11 yıl ve üzeri ( $\bar{X}= 4,21$ ) olanlar arasında anlamlı farklılıkların olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışma süresi değişkeninin örgüt imajı boyutu üzerindeki etkisi (.15) olup, etki büyüklüğüne ilişkin hesaplanan bu değer, çalışma süresi değişkeninin örgüt imajı boyutu üzerinde “yüksek” etki düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre, 5. Hipoteze ait null hipotezi red edilirken alternatif hipotez kabul edilmiştir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Örgütsel güveni oluşturan öğelerin yanısıra demografik değişkenlerin de ne kadar önem arz ettiğinin vurgulanmaya çalışıldığı çalışmada oluşturulan hipotezlerden cinsiyet, medeni durum ve çalışılan süre bağımsız değişkenleri ile örgüt imajı arasında; eğitim bağımsız değişkeni ile hem örgüt politikası hem de örgüt imajı bağımlı değişkenleri arasında çeşitli düzeylerde ilişkilere rastlanmıştır. Diğer bir ifade ile 1., 2., 4. ve 5. Null Hipotezleri red edilirken; 3. Null Hipotezi herhangi bir ilişki olmadığından kabul edilmiştir. Özellikle cinsiyet bağımsız değişkeninin örgütsel güven bağımlı değişkeni boyutları ile anlamlı ilişkiler vermesi çalışmanın çıkış noktasına işaret etmesi açısından önemlidir.

Yapılan çalışma sonucu elde edilen verilerin analizi sonucunda ulaşılan bilgiler, bayan çalışanların ( $\bar{X}=4,42$ ) örgütsel güven düzeylerinin erkek çalışanlara ( $\bar{X}=3,75$ ) göre daha yüksek olduğu göstermektedir. Bu alanda daha önce yapılmış olan diğer çalışmalar incelendiğinde kronolojik olarak günümüze yaklaştıkça erkek çalışanlarda yüksek olan örgütsel güven duygusunun giderek taraf değiştirdiği ve bayan çalışanların örgütsel güven duygularının daha yükseldiğini görmekteyiz. Bu durum cinsel ayırım ve cam tavan engeli gibi örgütsel güvende cinsiyete göre fark yaratan engellerin gün geçtikçe azaldığını gösterdiğini

ifade edebiliriz. Bunda etkili olan faktörleri ise toplum ölçeğinde eğitim ve genel kültür seviyesinin artmasına bağlayabileceğimiz gibi kamera sistemleri ve iletişim olanaklarının artmasını sağlayan teknolojik gelişmelere de bağlayabiliriz. Buradan hareket ile organizasyonların başarıları için büyük öneme sahip olan güven duygusunun daha da geliştirilebilmesi adına bayan çalışanların güven düzeylerini olumlu etkileyecek düzenlemelerin çoğaltılması; iş güvencelerinin garanti altına alınması, açık ve samimi bir ortamda kadın çalışanların iletişim yoluyla çekincelerinin önemszenmesi ve giderilmesi, kadın çalışanların istihdamı ve çalışma alanlarını genişletmeye yönelik danışmanlık ve eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi yöneticilerin ilk olarak eğilmeleri gereken konular arasında olmalıdır.

Analizlerden elde edilen sonuçlara göre, evli olan çalışanların ( $\bar{X}=4,38$ ) örgütsel güven düzeylerinin bekar çalışanlara ( $\bar{X}=3,74$ ) göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum yönetim biliminde çift kariyerli eşler olarak bilinen sorunun giderek katılığını yitirdiği ve evli olan çalışanların örgütsel güven düzeylerinin bekar çalışanlara göre daha yüksek çıkmasında etkili olabileceğini ifade edebiliriz. Diğer yandan evli olan çalışanların Türk toplum ve kültüründe önemli bir yer tutan aile olabilme aşamasına geçtikten sonra, daha fazla sorumluluk alma ve çalışmalarında daha istikrarlı olma adına iyi yönde geliştiği bilinen bir gerçekliktir. Daha istikrarlı çalışma ve iş yerindeki sorumluluklarını yerine getirme, kariyer anlamında da bir ilerlemeye ve örgütsel güvenin artmasına sebebiyet verebilmektedir. Bu anlamda, işgören seçiminde eğitimini tamamlamış ve gelişmeye açık adaylardan evli olanların seçimi, işletme için doğru verilmiş bir karar olarak görülebilir.

Elde edilen bir diğer sonuç, eğitim düzeyinin yükselmesiyle örgütsel güvenin artması yönündedir. Ortaokul ve lise düzeyi mezuniyete sahip çalışanların, üniversite düzeyinde mezuniyete sahip olan çalışanlardan daha az örgütsel güvene sahip oldukları eğitim ve gelişim kaynaklı kariyer farklılığından ileri gelebileceğini ifade edebiliriz. Bunun sonucu olarak gelir düzeyinin yüksekliği de bir diğer etken olabilir. Bu konu ile ilgili olarak ortaokul ve lise düzeyi çalışanların eğitimleri için imkanlar tanınarak destek olunabileceği gibi, hizmet içi eğitimler ile bu kategoride çalışanların gelişimi sağlanabilir. Bilgi ile donatılan çalışan daha fazla sorumluluk alarak daha önemli işlerde bulunmak isteyecek ve iş tatminleri de artacağından örgütsel bağlılıkları artacaktır.

Son olarak çalışma süresine bağlı olarak elde edilen sonuçlar anlamlı farklılıklara işaret etmektedir. İşe yeni başlamış olan çalışanlar, üç yıla kadar henüz organizasyonda yeni oldukları için tükenmişlik yaşamadan iş yaşamını sürdürmektedirler. Elde edilen sonuçlara

göre bu durumun zaman geçtikçe değişime uğradığı ve 7 ile 10 yıl arasında çalışma süresine sahip olanlarda tükenmişlik olarak geri geldiğini ifade edebiliriz. Daha sora terfi veya daha farklı iyileştirmeler sonucu bu durumu tersine döndüğünü görmekteyiz. Bu durumda yönetim biliminde kariyer platosu dediğimiz durumdan kaynaklanabileceğini ifade edebiliriz. Uzun süre aynı pozisyonda çalışanlarda tükenmişlik sendromu ile karşılaşılabilir. Kariyer düzlüğü de denilen bu durumdan terfi veya iş değişikliği ile kurtulup yola devam edilebilir. Tabi ki organizasyonlar bu durumdan çalışanlarını kaybetmek istemeyerek çeşitli iyileştirmeler veya terfi politikaları ile kurtulmaya çalışacaklardır. Bu anlamda iş yeri kariyer yönetimi ile çalışanların kariyer planlama çalışmalarının koordinasyonlu ve bütünleşik bir şekilde yürütülmesi önerilebilir. En nihayetinde işletmeler çalışanlarını seçerlerken eğitimli, bilgili ve deneyim sahibi olanlar arasından tercih yapmak isterler. Ancak bazı iş pozisyonları çok fazla nitelik gerektirmez ve bu alanda çalışanlarda eğitim kriteri deneyimden sonra gelir. Bu pozisyonda çalışanların örgütsel güven düzeylerini yüksek tutmak da bir o kadar önemlidir. Organizasyon parçalardan oluşan bir bütündür. Her parçanın olabildiğince doğru ve tam performans çalışması genel amaçlar için önemlidir.

### Kaynakça

- MİSHRA, Aniel, .K. ve SPREITZER, Gretchen, M., (1998), Explaining How Survivors Respond To Downsizing The Roles Of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign. *Academy of Management Review*, 23, sayı 3, s. 569-575.
- AKTUNA, Metin, (2007), “İKY Eğitim Fonksiyonunun örgütsel Güvene Etkileri”, Dumlupınar Üniversitesi SB, Yüksek Lisans Tezi., ss. 59.
- ALTINÖZ, Mehmet ve ÇÖP, Serdar, (2013), ”İnsan Kaynaklarını Güçlendirmenin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması”, 12. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Muğla.
- ASUNAKUTLU, Tuncer, (2002), ”Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Değerlendirme”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.9, ss. 9-11.
- ASUNAKUTLU, Tuncer, (2006), “Çalışanlar İle Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.8, S.4, ss 22.
- BROMILEY, Philip ve CUMMINGS, L.L., (1996), “The Organizational Trust Inventory (OTI)”, Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, Sage Publications, R.M. Kramer ve T.R. London, pp. 302-319.
- COVEY, R.Stephen, (2000), “Önemli İşlere Öncelik Verin”, Çeviren: Osman/Filiz Nayır Deniztekin, Varlık, İstanbul.
- ÇUBUKÇU, Kemal ve TARAKÇIOĞLU, Serdar, (2010), “Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi, İşletme Araştırmaları Dergisi C.2, S.4, ss. 58.
- DERİN Neslihan, (2011), “İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven”, Nobel, Ankara.
- ERDEN Ali ve ERDEN Hale, (2009), “Predicting Organizational Trust Level of School Managers and Teachers at Elementary Schools, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, V.1, p. 2180.

- GABARRO, J.J. (1987), "The dynamics of taking charge", Boston: Harvard Business School Press.
- GARETH, R. Jones ve JENNİFER, M. George, (1998), "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork", *Academy of Management Review*, Vol.23, No.3, ss. 536.
- GÜLER, S. Arı, (2003), "İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- HALİS, Muhsin, GÖKGÖZ, Gülsüm ve YAŞAR Özlem, (2007), "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.17, ss. 188.
- İSLAMOĞLU, Güler, BİRSEL, Melek ve BÖRÜ, Deniz, (2007), "Kurum İçinde Güven, Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü", *İnkılap, İstanbul*.
- JARVENPA, Sirkka, L., KNOLL, Kathleen ve LEİDNER Dorothy. E., (1998), "Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams", *Journal of Management Information Systems*, Spring, s:29-64
- LEWICKİ Roy J. ve BUNKER Benedict, (1996), "Trust in Organizations: Developing and Maintaining Trust in Work Relationships", Ed., Roderik M. Kramer, Tom R. Tyler, *Trust In Organizations: Frontiers of Theory And Research*, Thousand Oaks, CA: Sage, p. 115.
- MCKNIGHT, D. Harrison, CUMMINGS, L.L. ve CHERVANY, Norman L., (1998), "Initial Trust Formation in New Organizational Relationships", *Academy of Management Review*. Vol. 23, pp. 3.
- NAKTİYOK, Atılhan ve DURDAĞ, Merve, (2010), "Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü", *Kafkas Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.1, S.2, ss. 12.
- POLAT, Serkan, (2009), "Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven", Pegem Akademi, Ankara.
- SHOCKLEY, Zalabak, ELLİS, P. K.ve CESAİRA, R. (2000) "IABC Research Foundation Univels New Study on Trust", *Communication World*, Vol. 17, ss. 6.
- SPREİTZER, Gretchen, MİSHRA, Aneil K., (2002), "To Stay or To Go: Voluntary Survivor Turnover Following an Organizational Downsizing." *Journal of Organizational Behavior*, V. 23, pp. 11.
- WARNE, D. ve HOLLAND, C.P., (2007), "Exploring Trust in Flexible working using a new model", *BT Technol Journal*, Vol. 17, No. 1.
- WHİTENER E.M., BRODT, S.E., M KOBSSGAARD, A., WERNER ve J.M., (1998), "Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior." *Academy of Management Review*, Vol. 23, No 3 s. 514-529
- YAZICIOĞLU, İrfan, (2009), "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8, S.30, ss. 236.
- ZALABAK, Pamela S., (2010), "Build High Trust. Leadership Excellence", Vol. 27, pp. 7