

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

(Yüksek Lisans Tezi)

**Hilal BOZKURT YILDIRIM**

Kütahya - 2014

T.C.  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE PSİKOLOJİK SERMAYE ARASINDAKİ  
İLİŞKİSİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Danışman:  
Yrd. Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER

Hazırlayan:  
Hilal BOZKURT YILDIRIM

Kütahya-2014

### **Kabul ve Onay**

Hilal BOZKURT YILDIRIM'ın hazırladığı “Örgütsel Güven ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2011

| <b>Tez Jürisi</b>                             | <b>İmza</b>  |            |
|-----------------------------------------------|--------------|------------|
|                                               | <b>Kabul</b> | <b>Red</b> |
| Yrd. Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER (Danışman) |              |            |
| Prof. Dr. M. Kemal DEMİRCİ                    |              |            |
| Yrd. Doç. Dr. Ceren GİDERLER                  |              |            |

Doç. Dr. Fatih ÇELEBİOĞLU  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

### **Yemin Metni**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Güven ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2014

Hilal BOZKURT YILDIRIM

## **Özgeçmiş**

11 Şubat 1988'de İstanbul'da doğdu. İlköğretimini Hacı Arif Bey İlköğretim Okulu'nda, lise eğitimini Alibeyköy Lisesi'nde tamamladı. 2011 yılında Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 2011 yılında Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim dalı, Yönetim ve Organizasyon bilim dalında yüksek lisans eğitimine başladı.

## ÖZET

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

**BOZKURT YILDIRIM, Hilal**  
**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı**  
**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER**  
**Ekim, 2014, 190 sayfa**

Çağımız iş dünyasında yaşanan değişimler ve yoğun rekabet ortamı örgütleri daha yenilikçi ve esnek yapılar olmaya zorlamaktadır. Çalışanlar arasında sağlıklı iletişim ve işbirliğinin sağlanması, takım ruhunun geliştirilmesi, çalışanların bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesine önem verilmesi, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması örgütlerin uygulamak zorunda oldukları temel stratejilerdir. Böyle bir örgütün oluşmasında güven olgusu hayati ihtiyaç niteliğinde olmaktadır.

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 en önemli çalışmalardan biri olan psikolojik sermaye kavramı da gerek bireysel, gerekse örgütsel açıdan sahip olunan çok önemli bir kaynaktır.

Bu çalışmada her ikisi de olumlu çıktılar sağlayan örgütsel güven ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki araştırılmış, örgütsel güven konusu yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve örgüte güven olmak üzere üç farklı açıdan ele alınmıştır. Psikolojik sermaye ise umut, iyimserlik, dayanıklılık ve özyeterlilik boyutları ile birlikte incelenmiştir.

Araştırmanın uygulanmasında eğitim sektöründeki bir kamu kurumunda çalışan personele anket çalışması yapılmıştır. 120 çalışana dağıtılan anketlerden 112 tanesi geri dönmüştür. Daha sonra bu veriler SPSS 17.0 paket programında sırasıyla güvenilirlik analizi, faktör analizi, anova ve t testine tabi tutulmuştur. Yapılan analizler sonucunda kurumda örgütsel güvenin psikolojik sermaye ile ve psikolojik sermaye boyutlarından umut ve iyimserlik ile ilişkisinin olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Güven, Psikolojik Sermaye.

## ABSTRACT

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

**BOZKURT YILDIRIM, Hilal**

**M.A. Thesis, Department of Business Administration**

**Supervisor: Asst. Prof. N.Derya ERGUN ÖZLER**

**October, 2014, 190 pages**

The development occurring in ourage of business world, fierce competition environment have forced organizations to be more flexible and organic structure. Assuring cooperation among employees, keeping the communication channels open, developing team spirit, attaching importance to employees knowledge and skill development, meeting employees, expectation and needs are the foundation strategies that organizations are obliged to implement. Trust phenomenon to have been vital necessity on in such an organization is sum and substance. Vital necessity

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.

In this study, there altion between organizational trust and psychological capital have been searched, which enables positive outputs, organizational trust has been examined in three different categories: trust to manager, colleagues, institution. Psychological capital has also been examined with hope, optimism, endurance, self-sufficiency dimensions.

In the practice part of there search, a survey has been applied to personel workingin public education sector as middle and lower level employees. 112 out of 120 surveys have been answered. Then this data has been analyzed respectively with reliability analysis, factor anlysis, and t test in SPSS 17.0 software.

As a result of analyses, it has been founded that organizational trust has relation with hope and optimism which are the components of psychological capital.

**Key Words:** Organizational Trust, Psychological Capital.

## İÇİNDEKİLER

|                              |                           |
|------------------------------|---------------------------|
| <b>ÖZET.....</b>             | <b><u>Sayfa</u><br/>v</b> |
| <b>ABSTRACT .....</b>        | <b>vi</b>                 |
| <b>İÇİNDEKİLER .....</b>     | <b>vii</b>                |
| <b>TABLolar LİSTESİ.....</b> | <b>xi</b>                 |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b> | <b>xiv</b>                |
| <b>GİRİŞ .....</b>           | <b>1</b>                  |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GÜVEN VE ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMINA YÖNELİK GENEL BİLGİLER

|                                                            |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.1. GÜVEN KAVRAMI.....</b>                             | <b>5</b>  |
| 1.1.1. Güven Kavramının Tanımı ve Önemi .....              | 5         |
| 1.1.2. Güven Tanımlarında Kullanılan Ortak Kavramlar ..... | 9         |
| 1.1.2.1. Belirsizlik .....                                 | 9         |
| 1.1.2.2. Risk .....                                        | 10        |
| 1.1.2.3. Savunmasızlık .....                               | 11        |
| 1.1.3. Güven Düzeyleri .....                               | 12        |
| 1.1.4. Güven Boyutları.....                                | 14        |
| 1.1.4.1. Bilişsel Güven .....                              | 15        |
| 1.1.4.2. Duygusal Güven.....                               | 15        |
| <b>1.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI .....</b>                   | <b>17</b> |
| 1.2.1. Örgütsel Güvenin Tanımı ve Önemi.....               | 18        |
| 1.2.2. Örgütsel Güvenin Öğeleri.....                       | 22        |
| 1.2.2.1. Yardımseverlik.....                               | 22        |
| 1.2.2.2. Güvenilirlik .....                                | 23        |
| 1.2.2.3. Yeterlilik .....                                  | 24        |
| 1.2.2.4. Dürüstlük.....                                    | 25        |
| 1.2.2.5. Açıklık.....                                      | 27        |
| 1.2.2.6. Doğruluk .....                                    | 28        |

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 1.2.2.7. Tutarlılık.....                                            | 29 |
| 1.2.2.8. Sadakat .....                                              | 30 |
| 1.2.3. Örgütsel Güvenin Boyutları.....                              | 31 |
| 1.2.3.1. Yöneticiye Güven.....                                      | 31 |
| 1.2.3.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven.....                           | 33 |
| 1.2.3.3. Örgütün Kendisine Güven.....                               | 36 |
| 1.2.4. Örgütsel Güven Modelleri .....                               | 38 |
| 1.2.4.1. Mc Gregor'un Güven Modeli.....                             | 38 |
| 1.2.4.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli .....                    | 39 |
| 1.2.4.3. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli .....    | 40 |
| 1.2.4.4. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli .....      | 41 |
| 1.2.5. Örgütlerde Güven Duygusunu Oluşturmanın Temel Unsurları..... | 42 |
| 1.2.6. Örgütsel Güvenin Örgüte Sağlayacağı Yararlar .....           | 45 |
| 1.2.7. Örgütsel Güvenin Sonuçları.....                              | 49 |
| 1.2.7.1. İş Tatmini .....                                           | 50 |
| 1.2.7.2. Örgütsel Bağlılık .....                                    | 51 |
| 1.2.7.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....                       | 51 |
| 1.2.7.4. Motivasyon ve Performans Artışı .....                      | 52 |
| 1.2.7.5. İletişim .....                                             | 53 |
| 1.2.7.6. İşbirliği ve Dayanışma Sağlama Fonksiyonu.....             | 54 |
| 1.2.7.7. Kariyer Memnuniyeti .....                                  | 55 |
| 1.2.8. Güvensizlik Kavramı .....                                    | 57 |
| 1.2.8.1. Güvensizlik Duygusunun Nedenleri .....                     | 61 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### PSİKOLOJİK SERMAYE

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. PSİKOLOJİNİN İLGİ ALANI OLARAK ÇALIŞMA YAŞAMI .....                     | 63 |
| 2.2. POZİTİF PSİKOLOJİ KAVRAMI, TANIMI VE GELİŞİMİ.....                      | 66 |
| 2.3. POZİTİF PSİKOLOJİNİN ÖRGÜTSEL BOYUTU: POZİTİF ÖRGÜTSEL<br>DAVRANIŞ..... | 69 |
| 2.4. PSİKOLOJİK SERMAYENİN TANIMI VE GELİŞİMİ.....                           | 71 |

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.4.1. Psikolojik Sermayenin Gelişimi .....                                       | 72        |
| 2.4.2. Psikolojik Sermayenin Tanımı.....                                          | 75        |
| <b>2.5. PSİKOLOJİK SERMAYENİN BOYUTLARI.....</b>                                  | <b>77</b> |
| 2.5.1. Umut .....                                                                 | 78        |
| 2.5.2. İyimserlik .....                                                           | 80        |
| 2.5.3. Dayanıklılık .....                                                         | 82        |
| 2.5.4. Özyeterlilik .....                                                         | 84        |
| <b>2.6. PSİKOLOJİK SERMAYE BOYUTLARINI OLUŞTURAN ÖRGÜT<br/>STRATEJİLERİ .....</b> | <b>86</b> |
| <b>2.7. ÖRGÜTSEL GÜVENİN PSİKOLOJİK SERMAYE İLE İLİŞKİSİ.....</b>                 | <b>90</b> |

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL GÜVEN VE PSİKOLOJİK SERMAYE İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

|                                                                                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....</b>                                    | <b>98</b>  |
| <b>3.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....</b>                                          | <b>98</b>  |
| <b>3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI .....</b>                                           | <b>98</b>  |
| <b>3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....</b>                                            | <b>99</b>  |
| <b>3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....</b>                                       | <b>101</b> |
| <b>3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>                                           | <b>103</b> |
| 3.6.1. Pilot Uygulama .....                                                      | 103        |
| 3.6.2. Araştırmanın Anakütle ve Örneklemi .....                                  | 104        |
| 3.6.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....                                     | 104        |
| 3.6.4. Veri Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....                   | 105        |
| <b>3.7. BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>                                            | <b>105</b> |
| 3.7.1. Örnekleme İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....                         | 105        |
| 3.7.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Faktör Analizleri ..... | 107        |
| 3.7.2.1. Örgütsel Güven İçin Güvenilirlik ve Faktör Analizi.....                 | 107        |
| 3.7.2.2. Psikolojik Sermaye İçin Güvenilirlik ve Faktör Analizi.....             | 110        |
| 3.7.2.3. Demografik Faktörlere Göre Değişkenlerin Analizi.....                   | 113        |
| 3.7.3. Hipotez Testleri.....                                                     | 121        |

|                                                               |            |
|---------------------------------------------------------------|------------|
| 3.7.4. Hipotezlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....  | 125        |
| 3.7.5. Araştırma Bulgularına İlişkin Genel Değerlendirme..... | 139        |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                                 | <b>145</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                             | <b>148</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                         | <b>151</b> |
| <b>DİZİN .....</b>                                            | <b>174</b> |

## TABLOLAR LİSTESİ

### Sayfa

|                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 1.1:</b> Güven Tanımları .....                                                                                                     | 6   |
| <b>Tablo 1.2:</b> Güven Düzeyleri .....                                                                                                     | 12  |
| <b>Tablo 3.1:</b> Örgütsel Güven ve Psikolojik Sermaye Sorularına İlişkin Güvenilirlik Testi Sonuçları .....                                | 103 |
| <b>Tablo 3.2:</b> Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....                                                                | 106 |
| <b>Tablo 3.3:</b> Örgütsel Güven ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Testi Sonuçları ...                                                | 107 |
| <b>Tablo 3.4:</b> Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....                                                             | 109 |
| <b>Tablo 3.5:</b> Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin KMO Uygunluk Ölçüsü Değeri ve Batlett Küresellik Testi .....                              | 110 |
| <b>Tablo 3.6:</b> Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Testi Sonuçları .....                                          | 111 |
| <b>Tablo 3.7:</b> Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....                                                         | 112 |
| <b>Tablo 3.8:</b> Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin KMO Uygunluk Ölçüsü Değeri ve Batlett Küresellik Testi .....                          | 113 |
| <b>Tablo 3.9:</b> Örgütsel Güven ve Psikolojik Sermaye Bileşenlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması Bağımsız Örneklem t-Testi.....       | 114 |
| <b>Tablo 3.10:</b> Örgütsel Güven ve Psikolojik Sermaye Bileşenlerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması ANOVA Testi.....                         | 116 |
| <b>Tablo 3.11:</b> Örgütsel Güven ve Psikolojik Sermaye Bileşenlerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması Bağımsız Örneklem t-Testi.....  | 118 |
| <b>Tablo 3.12:</b> Örgütsel Güven ve Psikolojik Sermaye Bileşenlerinin İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması ANOVA Testi..... | 119 |
| <b>Tablo 3.13:</b> Örgütsel Güven ile Alt Boyutlarının İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi .....                                          | 121 |

|                                                                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 3.14:</b> Psikolojik Sermaye ile Alt Boyutlarının İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi .....                                    | 122 |
| <b>Tablo 3.15:</b> Örgütsel Güven ile Psikolojik Sermayenin İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi .....                                   | 123 |
| <b>Tablo 3.16:</b> Örgütsel Güven ve Alt boyutlarının Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutları ile İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi ..... | 124 |
| <b>Tablo 3.17:</b> Örgütsel Güvenin Psikolojik Sermayeye Etkisine İlişkin Regresyon Analizi .....                                         | 126 |
| <b>Tablo 3.18:</b> Örgütsel Güvenin Umut Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi ...                                                  | 126 |
| <b>Tablo 3.19:</b> Yöneticiye Güvenin Umut Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi                                                    | 127 |
| <b>Tablo 3.20:</b> Çalışma Arkadaşlarına Güvenin Umut Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi .....                                   | 128 |
| <b>Tablo 3.21:</b> Örgütün Kendisine Güvenin Umut Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi .....                                       | 128 |
| <b>Tablo 3.22:</b> Örgütsel Güvenin İyimserlik Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi .....                                          | 129 |
| <b>Tablo 3.23:</b> Yöneticiye Güvenin İyimserlik Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi .....                                        | 130 |
| <b>Tablo 3.24:</b> Çalışma Arkadaşlarına Güvenin İyimserlik Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi .....                             | 130 |
| <b>Tablo 3.25:</b> Örgütün Kendisine Güvenin İyimserlik Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi .....                                 | 131 |
| <b>Tablo 3.26:</b> Örgütsel Güvenin Dayanıklılık Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi .....                                        | 132 |
| <b>Tablo 3.27:</b> Yöneticiye Güvenin Dayanıklılık Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi .....                                      | 132 |
| <b>Tablo 3.28:</b> Çalışma Arkadaşlarına Güvenin Dayanıklılık Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi .....                           | 133 |

|                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 3.29:</b> Örgütün Kendisine Güvenin Dayanıklılık Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....     | 134 |
| <b>Tablo 3.30:</b> Örgütsel Güvenin Özyeterlilik Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi .....             | 134 |
| <b>Tablo 3.31:</b> Yöneticiye Güvenin Özyeterlilik Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi .....           | 135 |
| <b>Tablo 3.32:</b> Çalışma Arkadaşlarına Güvenin Özyeterlilik Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi..... | 135 |
| <b>Tablo 3.33:</b> Örgütün Kendisine Güvenin Özyeterlilik Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....     | 136 |
| <b>Tablo 3.34:</b> Hipotezlerin Genel Değerlendirilmesi Tablosu .....                                          | 137 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### **Sayfa**

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Şekil 1.1:</b> Schockley Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Modeli .....            | 41  |
| <b>Şekil 1.2:</b> Güven ve Güvensizlik Entegrasyonu .....                           | 60  |
| <b>Şekil 2.1:</b> Sağlıklı Çalışma Modeli .....                                     | 65  |
| <b>Şekil 2.2:</b> Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Sermaye Türleri .....                  | 73  |
| <b>Şekil 2.3:</b> Psikolojik Sermaye Boyutlarını Oluşturan Örgüt Stratejileri ..... | 87  |
| <b>Şekil 3.1:</b> Araştırmanın Modeli ve Beklenen İlişkiler .....                   | 100 |

**TEZ METNİ**

## GİRİŞ

Günümüz koşullarında örgütler için gerekli olan en önemli unsurlardan biri sürekli yenilenme ve gelişme için, örgütlerin sahip olduğu kaynakları verimli bir şekilde kullanabilmeleri ve böylelikle rekabetin yoğun olduğu dünyada önemli avantajlar elde edebilmeleridir. Örgütler açısından önemli bir sermaye olarak görülen güven unsuru da, bu avantajları sağlayabilmek için sahip olunan öncelikli bir kaynaktır.

Çalışanların yönetime, üstlerine ve iş arkadaşlarına güven duydukları bir ortamda sözkonusu yenilikleri gerçekleştirmek ve rekabet ortamında başarılı sonuçlar elde etmek daha kolay olmaktadır. Örgütsel güven, başarılı bir örgütün önemli bir unsuru olarak tanımlanmaktadır ve çalışanların, yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının iyi niyetine ve samimiyetine olan inancı 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 kavramı bireyde var olan pozitif yönlü gelişme hali olarak bilinmektedir. Bireylerdeki bu olumlu tutum örgüt içerisinde birçok olumlu sonucu da beraberinde getirmektedir. Umut, iyimserlik, dayanıklılık özyeterlilik olmak üzere dört boyutta incelenen “Psikolojik Sermaye” çalışmaları, bireylerin pozitif psikolojik durumlarına odaklanmaktadır.

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. Bu nedenle örgütsel güvenin çıktılarında olan örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi konuların aynı zamanda psikolojik sermayenin de çıktıları olduğu gözlemlenmektedir.

Bu çalışma işletmelerde güven ortamının oluşturulmasının çalışanların psikolojik sermaye unsurları olan umut, iyimserlik, dayanıklılık ve özyeterlilik

özelliklerine sahip olmalarındaki rolünün ve öneminin tespitine yöneliktir. Bu ilişkinin varlığı, her iki kavramın da örgütlerde pozitif davranışlar olarak ele alınıp incelenmesine ve her ikisinin de olumlu sonuçlar doğurmasına dayandırılmaktadır. Yapılan literatür araştırması sonucunda örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye dair ipuçları elde edilmiştir.

Bu bağlamda çalışma üç bölümde gerçekleştirilmiştir. İlk bölümde güven kavramı ele alınmıştır. Örgütsel güven kavramı için çeşitli bilim adamları tarafından yapılmış tanımlamalar aktararak, tanımda kullanılan ortak kavramlara değinilmiş, güven düzeyleri ve boyutları incelenmiş, daha sonra örgütsel güvenin öğeleri, boyutları ve modelleri belirtilmiş, örgütsel güvenin örgüte sağlayacağı yararlar, güvensizlik kavramı ve örgütsel güvenin sonuçları incelenmiştir.

İkinci bölümde psikolojinin ilgi alanı olarak çalışma yaşamından söz edilmiş, daha sonra pozitif psikoloji kavramı ve bu kavramın örgütsel boyutu olan pozitif örgütsel davranıştan bahsedilmiştir. Ardından psikolojik sermayenin tanımı ve gelişimi, önemi, boyutları ve bu boyutları oluşturan örgüt stratejileri aktarılmıştır. Bunu takiben, örgütsel güvenin psikolojik sermaye ile ilişkisine işaret eden varsayımlar ele alınmıştır.

Üçüncü bölüm örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik uygulama kısmını içermektedir. Bu bölümde, ilk olarak araştırmanın evren ve örnekleminde bahsedildikten sonra, araştırmanın modeli belirtilmiştir. Model kurulurken örgütsel güvenin boyutlarından her birinin, psikolojik sermayenin boyutları ile ilişkili olabileceği varsayımından yola çıkılmıştır. Ardından araştırmanın hipotezlerine değinilmiş ve yöntemi anlatılmıştır. Uygulamada kullanılan örgütsel güven ve psikolojik sermaye ölçeklerinin güvenilirliğini ölçmek amacıyla 30 kişilik bir akademisyen grubuna yapılan anket sonucunda ulaşılan güvenilirlik katsayıları belirtildikten sonra, araştırmanın evren ve örnekleminde bahsedilmiştir.

Araştırma sürecine yönelik ayrıntılar belirtildikten sonra, istatistiksel analiz sonucunda elde edilen bulgular açıklanmıştır. Demografik özelliklere ilişkin bulgular anlatıldıktan sonra yapılan faktör analizleri ve bu analizlerin sonuçları gösterilmiştir. Anova ve t testleri yapılarak elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Son olarak da korelasyon ve regresyon analizi sonuçları açıklanmış ve bu sonuçların araştırma açısından ne ifade ettiği belirtilerek sonuçlandırılmıştır.

Araştırmam sırasında bana her konuda yol gösteren değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Nezire Derya Ergun Özler' e çok teşekkür eder, çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

**BİRİNCİ BÖLÜM**  
**GÜVEN VE ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMINA YÖNELİK GENEL**  
**BİLGİLER**

## 1.1. GÜVEN KAVRAMI

Güven, insanlık tarihinin başlangıcından itibaren gerek kişisel, gerekse toplumsal ilişkilerin temel taşları arasında yer almaktadır. Güven eksikliğinde bu ilişkilerin sürdürülmesi güçleşmektedir. Birçok bilim dalında olduğu gibi sosyal bilimlerde de güven kavramı büyük bir öneme sahiptir.

Bu bölümde, öncelikle güven kavramının tanımı ve önemine, güven düzeylerine ve güven çeşitlerine, daha sonra örgütsel güven kavramına ayrıntılı olarak değinilecektir.

### 1.1.1. Güven Kavramının Tanımı ve Önemi

Sosyal bir varlık olarak insanlar, toplumdaki diğer bireylerle ilişki içerisinde olma ihtiyacı duyarlar. Bu ilişkilerini hem kurarken, hem de devam ettirirken önem verdikleri en temel unsurun “güven” olduğu görülmektedir. Güven, Türkçe’de kelime anlamı olarak “korku, çekinme, kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” şeklinde tanımlanmaktadır (<http://tdkterim.gov.tr>, 2014). Güven, genel olarak herkes tarafından kolaylıkla anlaşabildiği düşünülen ancak tanımlanması ve açıklanması oldukça zor olan kavramlardan birisidir.

Güven kavramı, kişilerin, diğer kişiler veya grupların iyi niyetli davranacağı inancı ile başlamaktadır. Soyut bir nitelik taşıyan güven, kişilerarası ilişkiler açısından oldukça önemli olup, kurulan ilişkilerde ancak hissedilerek ortaya çıkmaktadır.

İnsanların, birbirlerine duydukları güven, davranış ve tutumları, sosyal ilişkileri ve beklentileri sonucunda oluşmaktadır (Tokgöz, 2012: 11). Kişilerarası ilişkilerde güven, bir kişinin dürüstlüğüne, kişisel bütünlüğüne, tutarlılığına, güvenilirliğine ve adalet duygusuna inanmak ve ondan emin olmaktır (Barutçugil, 2002: 97).

Güven konusundaki tanımlamalarda aynı noktaya varılamamasına rağmen, bazı yönlerde fikir birliğine ulaşılmıştır. Güven kavramı üzerine daha iyi düşünebilmek için birçok düşünür, araştırmacı ve yazarın tanımlamalarına bakılması gerekmektedir. Tablo 1.1 ’de en yaygın “güven” tanımları kronolojik olarak sıralanmıştır (Tokgöz, 2012: 12):

**Tablo 1.1:** Güven Tanımları

| <b>Kaynak</b>                            | <b>Güven</b>                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Deutsch (1958)                           | Güven, bir olayın gerçekleşmesi sonrasında, olumsuz sonuçlar yerine olumlu sonuçlar oluşacağına dair olumlu beklentidir.                                                                                                                                                      |
| Griffin (1967)                           | Güven, riskli bir durumda istenilen amacı başarmak için, bir durumun ortaya çıkacağına veya bir kişinin davranışlarına olan inançtır.                                                                                                                                         |
| Zand (1972)                              | Güven, diğer tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan kararıdır.                                                                                                       |
| Cook ve Wall (1980)                      | Güven, bir kişinin, diğer insanların kelimeleri ve hareketlerine yüklediği iyi niyetin derecesidir.                                                                                                                                                                           |
| Hosmer (1995)                            | Güven, genel bir tanım olarak; bir kişi, grup veya işletme tarafından başka bir kişi, grup veya işletmenin ortak çabalarını veya ekonomik birlikteliklerini, haklarını, çıkarlarını koruyacağı ve tanıyacağı üzerine kabul edilmiş inanıştır.                                 |
| Mayer, Davis ve Schoorman (1995)         | Güven, güvenilen kişinin, güvenen kişi için önem taşıyan davranışlar sergileyeceği beklentisi taşıması, güvenilen kişiyi kontrol etmeyi ya da izlemeyi düşünmeksizin ona karşı savunmasız kalmaya gönüllü olmasıdır.                                                          |
| McAllister (1995)                        | Güven, bir kişinin, başka birinin kelimelerini, hareketlerini ve kararlarını esas alarak ona yüklediği itimadın derecesidir.                                                                                                                                                  |
| Cummings ve Bromiley (1996)              | Güven, kişi veya grupların başka kişi veya gruplar üzerindeki inanışıdır. Bu inanış: (a) açık veya kapalı olarak verilen söze göre davranılarak çaba sarf edilir (b) ne olursa olsun dürüstlük önde gelir (c) fırsat oluşsa bile diğerine karşı avantaj sağlamaya çalışılmaz. |
| Bhattacharya, Devinney ve Pillutla(1998) | Güven, olumlu sonuçların oluşacağı beklentisidir.                                                                                                                                                                                                                             |
| Rousseau ve diğ. (1998)                  | Güven, olumlu beklentiler sonucunda, başka niyet ve davranışları açıktan kabullenmeyi sağlayan psikolojik bir davranıştır.                                                                                                                                                    |
| Kramer (1999)                            | Güven, karşı tarafın gelecekteki hareketleri ile ilgili beklentilerin, varsayımların ya da inançların olumlu, faydalı veya en azından zararlı olmayacağı inancıdır.                                                                                                           |

**Tablo 1.1:** (Devam) Güven Tanımları

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Howard C. Warre, (2003)            | Güven, bir olguya ya da bir başkası tarafından ortaya konan fikrin gerçekliğine inanmak, itimat etmektir.                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Lewicki, Mcallister ve Bies (1998) | Güven, bir bireyin karşı tarafı kontrol etmeyi düşünmeksizin, karşı tarafın birey için önemli bir faaliyette bulunacağına dair bir beklentiye sahip olması ve bireyin karşı tarafın faaliyetlerine karşı savunmasız kalmaya gönüllü olmasını ifade eden bir kavramdır.                                                                                            |
| Erdem ve İşbaşı (2002)             | Güven, taraflar arasında yaşanan ve belirsizlikle açıklanabilen bir etkileşim dinamiğinde, bir tarafın, karşı taraftan bireysel olarak yarar göreceğine ya da en azından zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içerisinde olmasıdır.                                                                                                                      |
| Arı (2003)                         | Güvenen birey ile güvenilen bireyin bir arada bulundukları süre ve elde ettikleri ortak deneyimlere bağlı olarak, tarafların belirli özelliklerinden etkilenen, güvenilen kişinin karşı tarafa zarar verici bir davranışta bulunmayacağı, buna karşın güvenenin bazı beklentilerini karşılayacağı doğrultusunda beklenti ve inanç içeren psikolojik bir durumdur. |
| Tüzün (2007)                       | Güven, hem kişilerarası ilişkilerin bir sonucu hem de kültürel ve ahlaki değerlerle, günlük yaşam ve iş deneyimine göre değişen dinamik bir olgudur.                                                                                                                                                                                                              |
| Bökeoğlu ve Yılmaz (2008)          | Güven, bir kişi ya da grup arasındaki ilişkide karşıdakinin fedakârlık göstereceğine ve bunun kişiye katkı sağlayacağına ilişkin beklenti olarak tanımlanabilir.                                                                                                                                                                                                  |

İnsanlar birçok olay ve olgudan yola çıkarak, ilişki kurdukları kişiye karşı güven geliştirmektedirler. Ayrıca güven, salt kişinin çevresine karşı hissettiği pozitif bir duyguyu içermenin yanında, kendisinin de güvenilir bir insan olduğunu düşündüren bir kavramdır. Başka bir deyişle güven, öncelikle kişinin kendisine karşı olan güveni olup daha sonra çevresindeki insanların güvenilebilir olduklarına ilişkin inancını içermektedir (Başaran, 2011: 3). Anlaşıldığı üzere karşı tarafa duyulacak olan güven duygusunun temelinde ‘kendine güven’ yatmaktadır. Kendine güvenmeyen ve güvenilir olmayan bir insanın başkalarına güvenme olasılığı da düşük olacaktır.

Literatürde güven kavramı, insanın kendine güven duyması, başkalarının güvenini kazanması ve başkalarına güven duyması olmak üzere birbirlerinden bağımsız

düşünülmeleyen üç temele dayandırılmaktadır (Baltaş, 2013). Bu kavramlara aşağıda kısaca değinilmektedir.

- **İnsanın Kendine Güven Duyması:** Öncelikle kendisini ve sınırlarını kabul etmesiyle başlamakta ve kendi iç sesine kulak vermesiyle biçimlenmektedir. İnsanın temel ahlaki değerlerini ve bu konudaki kararlılığını içine almakta ve kendine güven (özgüven), başkalarına güvenmenin ve güvenilir olmanın temelini oluşturmaktadır (Asunakutlu, 2001). Kendine güven, kişinin kendi fikirlerine, duygularına, sahip olduklarına ve onlarla yapabileceklerine inanması, kendisi için doğru kararlar alabilmesi ve hayatındaki değişimlere etkili tepkiler verebilmesini sağlamaktadır (Zara, 2011: 56). Kendine güven veya saygı, bireyin başarı beklentisi ile doğrudan ilgili bir kavramdır (Özkalp ve Kirel, 2011: 94). Kendine güven, kişinin kendi fikirlerine, duygularına, sahip olduklarına ve onlarla yapabileceklerine inanması, kendisi için doğru kararlar alabilmesi ve hayatındaki değişimlere etkili tepkiler verebilmesini sağlamaktadır (Yurtseven, 2011: 56). Kendine güvenmeme duygusu ise çoğu kez özgüvenin yoksunluğunun uzantısıdır. Dolayısıyla özgüven, güvenin en temel biçimidir.
- **Güvenilir Olmak:** Bir insanın güvenilir olarak nitelendirilebilmesi için, sözünü tutması, kişisel anlamda bütünlük sergilemesi, bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olması, dürüst ve sorumluluk sahibi olması gerekmektedir (Asunakutlu, 2006: 17). Bunların dışında bir insana güvenebilmek için o insanın karşıdakinin beklentilerini karşılamış olması gerekir. Burada beklentilerin açıkça belirtilmesi büyük önem taşır.
- **Başkalarına Güven Duymak:** Güven duygusu söz konusu olduğunda ilk aklımıza gelen durum başkalarına karşı duyduğumuz güvendir. Kişilerarası güven; bir kişinin insanlarla olan ilişkilerinde zarar görmeyeceğine yönelik olumlu beklenti içerisinde olmasıdır. Kişilerarası güvende, bireyin aldığı kararların ve takındığı tutumların diğer bireyleri nasıl etkilediği önemlidir. Bir bireyin karşı tarafa güvenmesi, sahip olduğu özgüven açısından da önem taşımaktadır. İnsanlar diğer bireylere güvenmediklerinde, kendilerine duydukları saygı ve güven zarar görmekte, dolayısıyla bireylerin kendilerini tehlikede hissetme olasılıkları artmaktadır (Polat, 2009: 13).

Güvenme ve güvenilme insanların en önemli ihtiyaçları arasında yer almaktadır. Maslow, “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı” nda güvenlik ihtiyaçlarını, temel fizyolojik ihtiyaçlardan hemen sonraki sıraya yerleştirmiştir (Başaran, 2011: 3). İnsanlar arasındaki ilişkilerde en temel duygu güvendir. Toplumda güven duyulan insanlar sevimli ve saygı görmektedirler. Ayrıca güven, insan motivasyonunun en yüksek biçimi olarak kabul edilmektedir (Baltaş, 2000: 57).

Güven duygusunun varlığı ile dostlukları, evlilik ilişkilerini, ortaklıkları ve iş anlaşmalarını başlatmak mümkün olur. Kısacası güven duygusu iş hayatında, sosyal hayatta ve özel hayatta her türlü ilişkinin temelini oluşturmaktadır.

### **1.1.2. Güven Tanımlarında Kullanılan Ortak Kavramlar**

Güven tanımları incelendiğinde; gönüllülük esasına dayalı olması, bireyin karşı tarafın faaliyetlerine karşı savunmasız kalması, bireyin karşı tarafın dürüstlüğüne inanması, risk alma niyetini içeren psikolojik bir durum olması ve karşı taraftan zarar gelmeyeceğine yönelik olumlu bir beklenti içerisinde olunması gibi özellikler ön plana çıkmaktadır. Bu özellikler gözönüne alınarak bir tanım yapmak gerekirse, güven; gönüllülük esasına dayalı bir şekilde bireyin karşı tarafın dürüstlüğüne inanarak karşı taraftan zarar gelmeyeceğine yönelik bir beklenti içerisinde olması ve bu anlamda karşı tarafın faaliyetlerine karşı savunmasız kalarak risk alma niyetini içeren psikolojik bir durumdur.

Yukarıdaki tanımlarda güven kavramı, belirsizlik, risk alma ve savunmasızlık gibi kelimelerle birlikte ele alınmıştır. Bu kavramlara aşağıda sırasıyla değinilmektedir:

#### **1.1.2.1. Belirsizlik**

Yukarıdaki güven tanımlarının bir kısmında insanların başkalarının davranışlarına ilişkin beklenti ya da iyimser yönde beklenti içinde olması ifade edilmiştir. Belirsiz bir olayın sonucuna ilişkin bireyin beslediği “olumlu beklenti” olan güven, ilişkilerde risk ve belirsizliği azaltmaktadır.

Güven belirsizlikle mücadele etmede stratejik bir mekanizma olarak işlev görmektedir. Buna paralel olarak güven belirsizlik koşulları içerisinde ve kontrol

etmenin mümkün olmadığı durumlarda ortaya çıkan bir durumdur ve sosyal ilişkilerden oluşan belirsizliğe karşı pozitif beklentiler olarak ifade edilmektedir. Bu beklentiler, iyi niyet, yetenek, yeterlilik ve hesaplanılabilirliktir (Özbek, 2008: 4).

Belirsiz durumlarda bireyler kazançlarından daha fazlasını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Dolayısıyla güven duymak, seçim unsurunu içinde barındırmaktadır. Bireyin güvenmek için bir seçim yapması gerekmekte ve birey yaptığı bu seçimin olumlu veya olumsuz sonuçlarını kabul ederek riske girmektedir (Das ve Teng, 1998: 503). Bireyin yaptığı seçimin gelecekteki sonuçları belirsiz olduğundan riski güvenle ilişkilendiren olgu belirsizliktir (Das ve Teng, 2004: 87).

Güven ilişkisinde bir taraf, karşı taraftan bireysel olarak yarar göreceğine ya da en azından onun tarafından zarara uğramayacağına yönelik iyi niyet beslemekte, onun dürüst ve etik davranacağına inanmakta kısacası ona güvenmektedir.

Bu açıdan güvenin, bireyler açısından, belirsizlikleri, karmaşayı ve geleceğin korkutuculuğunu azaltan bir yönü bulunmaktadır (Agun, 2011: 7). Dolayısıyla güven veya güvensizlik, karşı tarafın izlenmesi mümkün olmayan davranışlarının öznel biçimde değerlendirilmesiyle gelişmektedir.

#### **1.1.2.2. Risk**

Tanımlarda dikkati çeken başka bir kavram ise “risk”tir. Bu durum güvenin risk ile önemli bir bağı olduğunu göstermektedir. Güvenin oluşumu insanların risk alma yetilerini kullanmalarını sağlamaktadır.

Bireylerarası güven ilişkisinde kişi, alternatif bir davranış sergileme imkanı varken, hayal kırıklığına uğrama ihtimalini göze alarak karşı tarafa güvenmekte; dolayısıyla risk üstlenmektedir (Gümüş, 2010: 29-30). Yani birey, karşısındaki kişiye inanmakta ve gönüllü olarak durumunu riske etmektedir.

Güvenin oluşabilmesi için risklerin varlığı ve önemi kabul edilmelidir. Deutsch’a göre güvenin oluşması için risk zorunlu bir etkidir ve güven ihtiyacı ancak riskli bir durumda ortaya çıkmaktadır (Özbek, 2008: 6).

Güvenmek bir risk alma eylemi olmakta ve dolayısı ile hayal kırıklığına uğrama ihtimalini de içermektedir. Güvenen kişi aynı zamanda güvenmenin karşılığını

alamayacağı riskini kabullenerek işe başlamalıdır. Risk pek çok açıdan güven ile paralellikler göstermektedir. Güven bir insanın değişen sosyal ortam içerisinde riskle ve belirsizlikle başa çıkmasını sağlayan bir unsurdur (Özbek, 2008: 4).

Güvende bir seçim unsuru vardır; kişinin bir seçim yapması gerekir ve yaptığı bu seçimden dolayı pişman olabilir. Bu durum açıkça risk üstlenmektir. Dolayısıyla riski güvenle ilişkilendiren olgu belirsizliktir (Derin, 2011: 89).

### 1.1.2.3. Savunmasızlık

Araştırmalar güven ile ilgili yapılan tanımlarda savunmasızlık kavramının sık sık kullanıldığını göstermektedir. Savunmasızlık, bireyin gerçekleşecek olayların belirsizliğine karşı herhangi bir çaba göstermeden beklemesi olarak ifade edilmektedir.

Bireyler kurdukları güven ilişkilerinde olayların sonuçlarına ilişkin iyimser beklenti içindedirler. Aslında birey bu beklentilerin belirsizliği içerisinde kazançlı çıkacağı ya da kaybedeceği duygusunun tercihini yapmaktadır. Kısacası, bireyin kazancının fazla olacağı beklentisi ile belirsiz durumlara karşı savunmasız kalmaya gönüllü olmasıdır. Savunmasız olmak, önemli bir şeyini kaybetme durumuyla karşı karşıya olmaktır. Savunmasızlık durumu olmadan güvene ihtiyaç duyulmamaktadır (Polat, 2009: 4).

Mayer ve diğerleri (1995)'ne göre güven, “bir tarafın diğer tarafın kontrol ve gözetme kapasitesini hesaba katmadan, diğer taraftan önemli bir görevi yerine getireceğine olan inanç ve diğer tarafın kendisini koruyacağına dayalı savunmasız kalma durumudur”.

Güven risk almayı ve bir insanın başka bir insana zarar verici davranışlar göstermeyeceği rahatlığına dayanan savunmasızlığı içermektedir. Güven aynı zamanda, bir grubun başka bir grubun yardımsever, güvenilir, yeterli, dürüst ve açık olduğuna dair inancına dayanan savunmasızlığa istekli olmasıdır (Yücel ve Samancı, 2009: 117).

Güvenin oluşması ve sağlamlaşması belirli bir eylem sonucuna bağlı olmaktadır. Eylemin bilinçle ve inançla yapılması bireye güven sağlamaktadır. Karşı taraf oluşacak bu eyleme karşı savunmasızca olumlu bir beklenti içerisindedir. Dolayısıyla eylemin olumlu sonuçlanacağına inanmaktadır.

### 1.1.3. Güven Düzeyleri

Güven, zaman içinde oluşan, belirli hususlara dayanan ve farklı düzeylerden oluştuğu kabul edilen bir kavramdır. Bu nedenle, insanlar arasındaki ilişkilerde güven duygusunun nasıl oluştuğunu, güvenin aşamalarını ve güven duygusunu artırmanın aşamalarını anlamak gerekmektedir.

Güven kavramı kişiye, kuruma, ait olunan topluma veya kültüre göre farklı biçimlerde ele alınmaktadır. Bu nedenle güven kavramının sağlıklı bir şekilde ele alınması ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Demirel, 2008: 181).

Ekipler ve örgütlerde, insanlar arasındaki ilişkilerde güven birbirini izleyen dört farklı düzeyde gerçekleşmektedir. Bunlar kayıtsız-koşulsuz güven, deneyerek güven, görerek güven ve kayıtlı-koşullu güven olarak Tablo 1.2 'de gösterilmektedir:

**Tablo 1.2:** Güven Düzeyleri



**Kaynak:** Barutçugil, 2002: 98.

Tabloda gösterilen kayıtsız-koşulsuz güvende birey karşıdaki kişinin güvenilirliğinden emin olmakta, deneyerek güven düzeyinde karşıdakinin güvenilirliği zaman içerisinde oluşan davranışlara bağlı olmakta, görerek güven düzeyinde ise, karşıdaki kişinin davranışları izlenerek ona karşı inanma-güvenme duygusu gelişmekte ve kayıtlı-koşullu güven düzeyinde de karşıdaki kişiden kendisine güvenilebileceğini kanıtlaması beklenmekte ve durum koşula bağlanmaktadır.

- **Kayıtsız-Koşulsuz Güven:** Koşulsuz güvende ise, tarafların birbirine güvenmesi için bir şart gerekmemekte ve kendilerinden emin bir şekilde

birbirlerine güven duymaktadırlar. Bu güvenilirlik, ilişkinin geçmişinden beri süre gelen tekrarlanan davranışların taraflarda bilgi oluşturmasıyla meydana gelen bir biçimdir (Agun, 2011: 24-25). Bu tarz güvenin hakim olduğu karşılıklı ilişkilerde, karşı tarafı ve onun davranışlarını kontrol etme gereği tamamen ortadan kalkmaktadır. Diğer bir deyişle taraflar arasında koşulsuz bir bağlılık söz konusudur. Bu güven düzeyine verilecek en iyi örneklerden birisi, uzun süreli ve mutlu bir evlilik ilişkisidir. Çalışma hayatında da ekip çalışmaları bu aşamaya örnek gösterilebilir. Ekip çalışması, üyelerin birbirini benimsedikleri, birbirlerinin yokluğunda bile aynı şekilde düşünüp hissedebildikleri bir şekildir (Agun, 2011: 17). Kayıtsız, koşulsuz güven, herhangi bir koşula bağlı olmadan kişiye tümüyle güvendir (Barutçugil, 2002: 98). Güvenin artık bir sınırı yoktur ve kişi geçmiş tecrübelerine dayanarak gözü kapalı güvenebilecek durumdadır. Ancak güven ilişkisinin ne yönde ve ne kadar hızlı değişeceği taraflar arasındaki deneyimlerin niteliğine bağlı olmaktadır.

- **Deneyerek Güven:** Güvenin bir sonraki aşaması doğrudan yaşanan deneyimlerle bağlantılı olarak gerçekleşmektedir. Deneyimler arttıkça sınırlar genişlemekte, kısıtlamalar azalmaktadır. Güveni sağlayan deneyimlerin yalnızca o kişi ya da grupla ilgili deneyimler olmadığını bilmek gerekmektedir. Bir kişinin belirli bir kişi ya da grupla ilgili özel deneyimleri onlara ne kadar güveneceğini belirleyebilmektedir. Ancak, kişinin güven basamaklarının neresinden başlayacağını ve ne kadar hızlı çıkacağını belirleyen faktör o kişinin genel anlamdaki yaşam deneyimleridir (Barutçugil, 2002: 99). Deneyimler, tarafların güvenilirliklerini ve gelecekteki davranışları hakkında tahminler yapabilmesini sağlamaktadır. Güvenin oluşmasında etki eden bir diğer unsur zamandır. Zaman geçtikçe kişi karşısındakini daha iyi tanımakta ve güvenebileceğini ya da güvenemeyeceğini, bu doğrultuda belirleyebilmektedir.
- **Görerek Güven:** Görerek güven düzeyinde, daha az sınırlama söz konusu olmakla birlikte güvensizlik devam etmektedir. Güven, yaşanan deneyimlere bağlı olarak artmakta ve kısıtlamalar azaltılmaktadır. ‘İnanıyorum ancak sonuçları görmem gerekiyor’ gibi bir düşünce bu düzeydeki güveni yansıtmaktadır. Birey, karşı taraftaki olumlu davranışları gördükçe güvenmeye başlayacak, dolayısıyla güvensizlik yerini güvene bırakacaktır. Güvenmek karşı

tarafı izlemekle (monitoring) ilişkilidir. Çünkü güvenilen kişinin davranışlarının, güvenen tarafın davranışlarını belirleyecek nitelikte olsalar bile gerçekleştikleri andan önce görülmesi, izlenmesi söz konusu değildir (İşbaşı, 2000: 65).

- **Kayıtlı-Koşullu Güven:** Koşullu güven, tarafların davranışsal olarak uygunluğu olduğu sürece, birbirine karşı şartlar gereği güvenmeye istekli olma durumudur. Her iki tarafın güven duygusu, koşulların taraflar için bir çıkar sağlamasına yönelik oluşmaktadır (Agun, 2011: 24). Koşullu güven, karşı tarafın güvenilir olup olmadığı konusunda herhangi bir fikrin olmadığı ilk sosyal karşılaşma sırasında geçerli olan güven türü olup güvenin yaşanan deneyimlerle ve paylaşılan ortak değerlerle koşulsuz güvene dönüştüğü belirtilmektedir. İş yaşamında, çalışanlar arasında yaşanan rutin etkileşimler ve daha önceden belirlenen roller, sorumluluklar ve iş tanımları koşullu güvene dayanılarak oluşturulmaktadır (Afşar, 2013: 64). Örneğin yeni bir gruba katılan kişiler, karşısındakilere ne tam olarak güven duymakta ne de bir güvensizlik durumu belirtmektedir. Burada koşula bağlı bir güven söz konusu olmaktadır. Zaman geçtikçe ve yaşanan olaylar sonucunda bir güven ya da güvensizlik durumu oluşmaktadır.

#### 1.1.4. Güven Boyutları

İncelenen birçok araştırmada güvenin tek boyutlu bir kavram olmadığı görülmektedir. Güven; çok düzeyli, kültürel kökleri olan, iletişim temelli, dinamik ve çok boyutlu olarak tanımlanmaktadır (Tüzün, 2006: 29).

Güven, öncelikle bilişsel bir sürece dayanmaktadır. Bu süreçte insanlar ve kurumlar güvenilir, güvenilmez ve bilinmeyen olarak sınıflandırılmaktadır. İkinci olarak güven, ilişkiye katılanlar arasındaki duygusal bir bağ içeren etkili bir unsura dayanmakta ve bu unsur, sosyal eylemler tarafından belirlenmektedir (Eğribayun, 2013: 20).

Değişik alanlardaki araştırmacılar tarafından yapılan araştırmalar incelendiğinde, güvenin boyutları ile ilgili tanımlamalarda genel olarak bilişsel ve duygusal boyutlar üzerinde yoğunlaşıldığından, bu araştırmada da bilişsel ve duygusal boyutlar esas alınmıştır.

#### 1.1.4.1. Bilişsel Güven

Bilişsel güven, bir kişinin güvenilirliği, doğruluğu, dürüstlüğü ve bağlılığına ilişkin diğer kişilerin düşünsel modellerini ifade eder (Eğriboyun, 2013: 19). Bilişsel güvende, güvenmek için makul gerekçeler bulunmaktadır. Güven bu anlamda rasyonel bir karar olarak nitelendirilmektedir. Karşıdaki kişinin yeterliliği, sorumluluk sahibi olması güven kararı için hareket noktası oluşturmaktadır (Arı, 2003: 2).

Bilişsel temelli güvende bireyler güvenip güvenmeyeceklerini, karşı tarafla ilgili sahip oldukları bilgiler doğrultusunda seçmektedirler. Bu anlamda, güven duyulan bireyle ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Bireylerin kişisel özelliklerinin karşı taraftaki bireylerin tutum ve davranışları üzerindeki etkisi bilişsel güven açısından önemli olmaktadır.

Güvenin bilişsel temeli daha çok bireylerin birbirleri ile ilgili geçmiş deneyimlerine dayanmaktadır, çünkü tarafların güvenilirliklerine yönelik kararları, birbirleri ile ilgili topladıkları bilgilerin bilişsel bir süzgeçten geçmesi ile ortaya çıkacaktır. Karşılıklılık normuna sadık kalmaları, adil uygulamalar geliştirmeleri, yetkinlikleri, tutarlı olmaları vb. özellikleri bilişsel sürece etki eden unsurlardan bazılarıdır (Gümüş, 2010: 32).

Bilişsel temelli güven yapısı karşı tarafa yönelik anlamlı bir bilgi sahibi olmaya, ayrıca güvenmek için iyi bir neden arayışına dayanmaktadır. Bireyler kime, hangi koşullar altında ve hangi noktalarda güveneceklerini seçerken güvenilirlik kanıtı olarak “iyi sebepler” aramakta ve bunu yaparken belirli bir bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar; bu nedenle seçim rasyonel bir nedene dayanmaktadır (Çetinel, 2008: 18). Bilişsel güven, iyi gerekçeler yoluyla oluşurken bilgi, güven kararı için temel oluşturmaktadır.

#### 1.1.4.2. Duygusal Güven

Bu güven yapısı karşı tarafa yönelik duygusal bağlılığa ve onun iyiliği için endişelenmeye ve ilgi göstermeye dayanmaktadır. Duygusal güvenin temelini bireylerin birbirlerine karşı duydukları özen gösterme, birbirleriyle alakalı olma durumu

oluşturmaktadır (Paker, 2009: 23). Duygusal güven; bireyin negatif ve pozitif duygularını ön plana çıkararak güven duygusu oluşturmaktır (Halis vd., 2007: 190).

Duygusal güven türünün temeli, duygular doğrultusunda bireylerin karşı taraf için geliştirdikleri güven duygusudur. Duygusal temelli güvenin gelişebilmesi, taraflar arasında yaşanan ilişkinin yoğunluğu arttıkça mümkün olabilmektedir. Duygusal temelli güven kapsamında bireyler, güvenecekleri kişileri, duygusal olarak bağlı oldukları bireyler arasından seçmektedirler (Köksal, 2012: 39).

Taraflar arasındaki ilişki zaman içerisinde geliştikçe duygular ilişkiye dahil olmaktadır. Çünkü sıklıkla ve uzun dönemde meydana gelen taraflararası etkileşim, bireylerarası karşılıklı ilgiye dayanan bir tür dostluğa öncülük etmektedir. Bireylerarası ilişkiler ve etkileşim geliştikçe güven ilişkisi bilişsel temelden duygusal temele doğru kayabilir ve hatta taraflar birbirini iş arkadaşı olarak görmenin ötesinde dost, meslektaş veya ekip arkadaşı olarak görmeye başlayabilirler. Bu anlamda, örgütsel ilişkilerde duygusal temelli güven gelişmeden önce belirli bir düzeyde bilişsel temelli güven gerekmektedir (Köksal, 2012: 40).

Diğer bir ifade ile duygusal temelli güvenden önce bilişsel temelli güven varlığını sürdürmektedir. Bilişsel temelli güven daha genel iken, duygusal temelli güven daha özel bir ilişkiyi ifade etmektedir. Bu yönüyle duygusal temelli güven, güven üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olmaktadır. Bu anlamda, taraflar arasında duygusal temelli ilişkiler geliştirilmesinin, taraflar arasında oluşan güvenin sağlam temeller üzerine kurulması anlamına geldiği düşünülmektedir.

Bireylerin paylaştığı kültürel anlamların dünyası, duygusal tepkiler veya bireylerarası sosyal ilişkilerin görüntüsü, güvenin sadece düşünülerek değil, hissedilerek yaşandığını göstermektedir. Bireyler, güven ilişkilerinde duygusal yatırımlar yaparlar, karşısındakilere özen gösterirler ve en sonunda bireyler arasında oluşan duygusal bağlar güven için temel oluşturur (Eğriboyun, 2013: 19).

Bu yapıda, taraflar güven ilişkisine duygusal bir yatırım yaparlar; ilişkinin kendisine bir değer atfederler, karşı tarafın da aynı şeyi hissettiğine inanırlar; karşılıklılık yaratılır ve özellikle yardım etme davranışı duygusal güven yapısının temel tutumudur (Erdem, 2003: 164). İnsanlar arasındaki karşılıklı bilgi mübadelesi bu yaklaşımın özüdür (Reyhanoğlu, 2006: 38).

## 1.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI

Örgütsel davranış konularından biri olan örgütsel güven, örgüt içi etkili iletişimi, motivasyonu, verimliliği ve işgörenlerin örgüte bağlılığını artırıcı en önemli değişkenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Yapılan araştırmalarda örgütsel güven davranışı oluşmasına önemli katkı sağlayan birçok değişken ileri sürülmüştür. Bunlardan bazıları; kariyer geliştirme, ödüllendirme, terfi, adalet, bilgi paylaşımı ve açık iletişimidir.

Araştırmacılar güvenle ilgili araştırmaların örgüt boyutunun 1970'lerden sonra gündeme geldiğini belirtmektedirler. Bunun yanında, güven kavramı özellikle 1980 sonrasında örgüt teorisi, yönetim ve örgütsel davranış alanlarındaki araştırmalara konu olmaya başlamıştır (Arı, 2003: 19).

Frost, Stimpson ve Maughan (1978), Johnson-George ve Swap (1982), Zand (1972, 1997) güven yaklaşımı üzerine çalışmalar yapan başlıca araştırmacılarıdır (Omarov, 2009: 4). McGregor, Argyris ve Likert gibi teorisyenler güvenin örgütsel başarı için en önemli gereklilik olduğunu ifade etmişlerdir.

McGregor, geliştirdiği X ve Y teorilerinde güveni şu şekilde ele almaktadır: Genellikle rasyonelliğin ön planda olduğu X teorisi yönetimin çalışanlara güvenmediğini, çalışanların işlerinden hoşlanmadıklarını ve aralarındaki işbirliğinin sadece kontrol mekanizmaları devredeyken sağlanabileceğini savunmaktadır. Y teorisinde ise yönetim çalışanlara güvenmekte, onlara kendilerini güdülemeleri ve kontrol etmeleri için güç vermekte ve çalışanların kendi kişisel değerleriyle örgütün hedeflerini bütünleştirebilecek kapasitede olduklarına inanmaktadır (Kamer, 2001: 35).

Argyris'in (1964), McGregor'un 1960 yılındaki çalışmasından etkilenerek 1980'ler için geliştirdiği modelinde, McGregor'un Y teorisindeki insana özgü nitelikler mevcuttur. Bu özellikleri; paylaşılan hedefler, yüksek güven, saygı, işe doyum, samimi ve açık ilişkiler olarak sıralamıştır. Argyris, örgütlerin bireylerin gelişimine olanak tanıyacak ve gelişimi kolaylaştıracak şekilde onları desteklemesi gerektiğini ve örgüt içinde işleri zenginleştirmesi, tek yanlı bağlılığı azaltması, açıklığı, güveni, risk almayı ve duyguları ifade etmeyi özendiren bir ortam yaratması gerektiğini ifade etmiştir (Kamer, 2001: 36).

Likert ise; güvenli örgütler için gereken özellikleri kısaca paylaşılan karar verme, her yönlü iletişim, çalışanları katılımlarıyla ve ödülleriyle motive etmek, arkadaşça ast-üst ilişkileri, yüksek derecede örgüt içi güven, denetim sürecinde geniş sorumluluk olarak sıralamıştır. Likert örgütlerin istismarcı, iyiliksever, otoriter, danışmacı ve katılımcı şeklinde beş sistemden oluştuğunu varsaydığı bir model geliştirmiştir (Kamer, 2001: 35). Örgütsel güven düzeyinin artırılması açısından bu beş sistem içerisinde katılımcı sistemin benimsenmesinin daha uygun olduğunu belirtmektedir. Herkesçe kabul görmüş hedefler, çalışanların katılımı ile maksimum katkı, açık ve doğru iletişim, yüksek verimlilik ve daha az devamsızlık, personel devri, kaynak israfı ve iş kaybı özelliklerini taşıyan katılımcı sistem örgütsel güven oluşumu açısından daha uygundur (Omarov, 2009: 6).

Sonuç olarak; hangi açıdan bakılırsa bakılsın, örgütüne güvenen çalışanlardan oluşan bir örgütün daha dayanıklı, daha paylaşımcı ve daha verimli olacağı görülmektedir.

### **1.2.1. Örgütsel Güvenin Tanımı ve Önemi**

Yönetim ve örgüt kuramında örgütsel güvenin önemini ilk kez vurgulayanlar neoklasik veya insan ilişkileri ekolü olarak adlandırılan araştırmacılar olmuştur. Likert, McGregor ve Argyris gibi teorisyenler, güvenin başarılı bir örgüt için hayati bir unsur olduğu fikrini desteklemişlerdir (Altunkaya, 2011: 15).

Örgütsel güven son zamanların yönetim-örgüt teorilerinde ve uygulamalarında önem arz eden bir konu haline gelmiştir. Küskü (1999)'nın belirttiği üzere örgütlerin başarısında giderek önem kazanan ve bu alandaki çalışmalarda sıkça ele alınan güven; doğrudan örgütlerarası ilişkiler açısından, kişilerin örgütleri ile ilişkileri açısından, örgüt içi çalışanların birbirleriyle ilişkileri açısından incelenmiştir (Küskü, 1999).

Örgütsel güven kavramı akademik alanda oldukça ilgi görmekte ve toplumsal yapının anlaşılmasına ve açıklanmasına yeni olanaklar sunduğu düşünülmektedir (Topaloğlu, 2010: 44). Örgütlerin başarısı örgütsel davranışı oluşturan; güven, adalet, bağlılık, tatmin, motivasyon gibi psikolojik faktörlere dayanmaktadır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 47). Ayrıca sosyal sermayenin bir ögesi (Duman ve Alacahan 2011:

182) olarak kabul edilen güven, örgütlerde gittikçe hayati bir unsur olarak görülmektedir.

Örgütsel güvenin araştırmacılar için ilgi çekici hale gelmesi; çağdaş örgütlerin, günümüzde dikey bir yapılanmadan çok, yatay yapılanmaları tercih etmeleri ve yöneticiler ile işgörenler ortak bir zeminde buluşturmayı hedeflemelerinden ileri gelmektedir. Bu yatay yapılanmada işgörenler daha aktif hale gelecek ve örgütteki ilişkiler daha esnek bir hal alacaktır. Artık yöneticinin işgörene güvenmesi kadar, işgörenin de yöneticiye güvenmesi örgütün verimliliği açısından oldukça önemlidir (Topaloğlu, 2010: 44).

Bireyler güven ihtiyaçlarını, çalıştıkları örgütlerde işgören rollerini üstlenerek devam ettirmektedirler (Topaloğlu, 2010: 41). Özellikle küreselleşen ve rekabetin yoğun olduğu çağımızda, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi, olumlu imaj oluşturmaları ve bu imajı koruyabilmesi için, işgören niteliklerinin yükselmesini de gözönünde bulundurarak, işgörenlerin çalışma arkadaşlarına, yöneticisine ve çalıştığı örgüte karşı güven duygusunu oluşturmaları ve bu güveni devamlı kılması gerekmektedir.

Örgütlerin amacına ulaşabilmesi ve iyi bir yönetim becerisine sahip olabilmesi için güven kavramına önem vermeleri gerekmektedir. Örgüt içi güvenin olumlu sonuçlarından yararlanabilmesi için de örgütsel güven kavramının ve örgütsel güvenin yapısının ayrıntılı biçimde anlaşılması gerekmektedir (Şevik, 2012: 29). Bu nedenle son yıllarda yapılan araştırmalar, en iyi işleyişe sahip örgütlerde güven ve uyumun sağlandığı takdirde kurumsal başarıya ulaşılacağını gözlemlemektedir (İslamoğlu vd., 2007: 22). Bireye duyulan güven, nasıl ki o kişinin tercih edilmesine ve itibarlı olmasına yardımcı oluyorsa örgüte olan güven de işletmelerin itibarlı olmasına ve paydaşların nezdinde tercih edilmesine neden olmaktadır (Şakar, 2010: 21).

Literatürde, güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğu, ancak kısa vadede oluşturulamadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği konusunda fikir birliğine varılmıştır (Demircan ve Ceylan, 2003: 139).

Günümüzde örgütlerin çevresel ve ekonomik değişmelerinin oranının artması, ilişkilerde esnekliğe ve işbirliğine duyulan ihtiyacın daha çok hissedilmesi, ekip çalışmalarına olan inancın artması, çalışanlarla ilişkilerinin ve kariyer standartlarının değişmesi örgütsel güvenin önemini artırmıştır (Demir, 2011:8).

Günlük yaşantısının çoğunu iş ortamında geçiren ve yaşamsal ihtiyaçlarını karşılamak için çalışan insanlar, rahat ve güvenli bir ortam sağlayan örgüt beklentisi içindedirler. Son zamanlarda sosyal ve ekonomik değişimlerden etkilenen örgütler için, örgütsel güven giderek artan bir öneme sahip olmaktadır. İlişkilerde işbirliği ve esneklik, ekip çalışmalarındaki artış, işgörenler ile kariyer standartlarındaki farklılıkları artırmaktadır. Bu değişimin sonucu olarak örgütsel güven, davranışlardan oluşan bir ağ olarak, işgörenlerin yöneticileri ve örgütleriyle ilişkilerindeki ve etkileşimlerindeki güveni oluşturur. Belirli hedeflere ulaşmak için oluşturulan örgütsel yapılarda güven; dürüstlük, inanç, sadakat ve samimiyet gibi, birbiriyle etkileşim halinde olan parçalardan oluşan ve işgörenlerin davranışlarıyla somutlaşan örgütsel duygunun özetidir (Arslan, 2009: 276).

İnam, çağımızda yaşamı yoğun biçimde avuçları arasına almış olan, teknoloji, teknolojiyle ilişkiler ağını kurmuş, ticaret, satış, pazarlama, işyerleri yönetimi, müşteri ilişkileri v.b. güvenin pragmatik sorunların çözümünde önemli olduğunu düşünmektedir. Güvenin karşılıklı olması gerektiğini, patronun işçisine, işçinin patronuna, üreticinin müşterisine, müşterinin de üreticisine güvenmesi gerektiğini belirtmektedir. Yöneticiler yönetilene, yönetilen yöneticiye, toplumlar, uluslar, bir arada yaşayan insanlar birbirine güvenmelidir. Yaşamayı başarabilmenin şartı güvenmeyi öğrenmektir (Erdem, 2003: 13).

Örgütsel güven, başarılı bir örgütün önemli bir elementi olarak tanımlanmaktadır (Gider, 2010: 85). Taylor örgütsel güveni, çalışanların iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı, uyumlu davranışların bir sonucu olarak genellikle yavaş kazanılan bir olgu olarak tanımlamaktadır. Ayrıca örgüt üyelerinin paylaşılan değerler, vizyon ve misyon etrafında birleştirilmesinin sağlanmasında örgütsel güven çok önemli bir işleve sahiptir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008: 225).

Örgütsel güven çalışanların, yöneticilerin ve diğer çalışanların iyi niyetine ve samimiyetine olan inancı ifade etmektedir. Başka bir deyişle örgütsel güven, işgörenlerin güvende olduklarını ve desteklendiklerini hissetmeleri olarak açıklanmakta ve örgüte bağlılığın, çalışan performansının artmasında, bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir etken olarak gösterilmektedir. Örgütlerde güven ortamının olması bireylerin birarada bulunmalarını, birbirlerine güven duymalarını ve

birbirlerine karşı açık davranmalarını sağlamaktadır. Güven ortamının oluşumu için uzun bir zaman gerekirken, yok edilmesi anlık denilebilecek kadar az bir sürede gerçekleşmektedir (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 isteğidir (Mishra, 1996). Yine örgütsel güven, örgüt çalışanlarının yöneticiye ve örgüte güveninden oluşan bir bütündür (Nyhan ve Marlowe, 1997).

Doney ve Cannon (1997)'a göre güven, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde oluşmaktadır. Bireysel güven, bireysel davranış ve ilişkilere dayanırken, örgütsel güven örgütsel davranış ve ilişkilere dayanmaktadır. Bu anlamda güven, sadece toplumsal yaşamda değil, örgütsel yaşamda da çok önemlidir (Arlı, 2011: 30).

Gilbert ve Li-Pang (1998), örgütsel güveni “bir güven hissi ve çalışana destek, çalışanın dürüst ve bağlılık konusunda başarılı olacağına dair inanç” olarak formüle etmişlerdir. Mishra, Jitendra, Morrissey ve Molly (1990) de “çalışanların örgütün sağladığı desteğe ilişkin algısı, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına yönelik inancıdır” şeklinde özetlemişlerdir (Durdağ ve Naktiyok, 2011: 15). Bu bir anlamda çalışanların karşılıklı yakınlık hissetmeleri ve birbirlerini benimsemeleri ile oluşan çalışma ortamıdır.

Asunakutlu (2006: 19) örgütsel güveni, yönetici tarafından gösterilen desteklenme ve itimat duygusu olarak açıklarken, Matthai (1989), çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün kendilerine verdikleri sözleri ve taahhütleriyle göstermiş oldukları davranışların tutarlı olup olmadığına dair inançları olarak algılamaktadır (Büte, 2011: 174). İşcan ve Sayın (2010) da benzer bir yaklaşımla örgütsel güveni bir çalışanın; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algılar, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak tanımlamakta ve güvenin bu çerçevede hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturduğunu belirtmektedirler.

Örgütsel güven; “belirli amaçların gerçekleşmesi için oluşturulan örgütsel yapı içerisinde bu yapıyı oluşturan tüm öğelerin doğruluk, inanç, bağlılık ve samimiyet bağlamlarında birbirlerine karşı duydukları soyut ama davranışlarla somutlaşan bir

süreçtir.” Bu tanım güvenin, örgütün hedeflerini gerçekleştirmede ve varlığını devam ettirmede stratejik önemini ortaya koymaktadır (Arslan, 2009: 3).

Matthai (1989)’ye göre ise örgüte güven, işgörenlerin belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün sözlerinin, davranışlarının tutarlı ve yardımcı olmaya yönelik olduğuna dair inançlarıdır (Polat, 2007: 37). Bu anlamda örgütsel güven, çalışanların yararına olacak şekilde saygı ve nezaket içeren davranışlar sonucunda uzun vadede oluşan bir olgudur (Okan, 2009: 22).

Güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir; güven ortamı oluşturmada, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir (Tekingündüz, 2012: 47). Bu açıdan bakıldığında yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler. Örgüt çalışanları arasındaki güven eğilimini artırmak için, karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürlerin gözden geçirilmesi, çalışanlar arasındaki adaletin sağlanması ve açık iletişime imkan verilmesi gerekmektedir.

### **1.2.2. Örgütsel Güvenin Öğeleri**

Literatürde örgütte güven atmosferinin oluşturulmasında üzerinde durulan en önemli güven bileşenlerinin yardımseverlik, güvenilirlik, yeterlilik, dürüstlük, açıklık, doğruluk, tutarlılık, sadakat olduğu belirtilmiştir. Örgütsel güvenin bu temel öğeleri aşağıda kısaca özetlenmiştir:

#### **1.2.2.1. Yardımseverlik**

Yardımseverlik, karşılık gözetmeden başkası için bir şey yapmak; gönüllü olarak bir kimseye karşılaştığı güçlüklerde yardımcı olmak, yükümlülüklerini paylaşmak ve maddi ya da manevi destekte bulunmak gibi kavramlara karşılık geldiği düşünülmektedir.

İlgili davranmak, bağlılık göstermek ve iyilikseverlik olarak da adlandırılan yardımseverlik; karşıdaki kişinin mutluluğuyla içtenlikle ilgilenmek olarak ifade

edilebilmektedir (Rempel ve diğ. Akt: Polat, 2007: 43). Yardımseverlik, yöneticinin kendi çıkarını hesaba katmadan astlarına iyilik yapma isteğidir (Mayer vd., 1995).

Güvenin en sık karşılaşılan yüzü iyilikseverlik duygusudur ki bu duygu birinin iyiliği ya da değer verdiği bir şeyinin güven duyulan kişi ya da grup tarafından korunacağına dair hissedilen bir teslimiyettir. Bireyler kendilerinden avantaj sağlama eğilimi olmadığına inandıkları kişilere güvenmektedirler. Başkalarının isteklerine karşı ilgili ve duyarlı davranmak ve onlara yardım etmek, başkalarından avantaj sağlamaya meyilli olmamanın en açık ifadelerinden birisidir. Örnek olarak, çalışanlar kendilerine iş güvencesi sağlayacakları ve onların haklarına karşı hassas davranacaklarına inandıkları zaman üst yönetime güvenmektedirler (Gökdoğan, 2012: 66).

Çalışanlarına destek verici bir tutum sergileyip onlara yardımcı olan bir yönetici yardımsever ve güvenilir bir kişi olarak algılanmaktadır. Çalıştığı kurumdaki yöneticisine güvenen bir işgören, beklentilerinin karşılanacağını ve haklarının korunacağını bilerek çalışmaktadır.

Arkadaşça davranan, sorunların çözümünde yardımcı olan, yol gösteren, koruyan, destekleyen, cesaretlendiren bir yönetici yardımsever olarak algılanmakta ve çalışanlar bu tip yöneticilere daha kolay güven geliştirmektedirler. Yardımseverliğin ilgi göstermeyle yakından ilişkili olması, yöneticilerin, çalışanlar açısından olaylara bakabilmesini, diğer bir deyişle empatik bir yaklaşım benimsemesini gerektirmektedir (Erdem, 2003: 174).

Görüldüğü gibi yardımseverliğe dayalı güvende güvenen taraf, karşı tarafın iyi niyetli bir şekilde, çıkar gözetmeden yardım ve destek vereceğine inanmaktadır. Böylece güvenen taraf en zor anlarında bile kendisinin destekleneceğini bilmekte ve enerjisini çalışma amacına yöneltmektedir (Polat, 2009). Yardımseverlik çerçevesinde oluşan bir örgüt iklimi, işgörenlerin örgüte olan güveninin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır.

#### **1.2.2.2. Güvenilirlik**

Güvenilirlik boyutu, sosyal ilişkilerdeki belirleyici öge olarak zaman içerisinde niteliği değişmeyen, mutlak ve devamlı davranışların olmasını ifade etmektedir

(Goddard ve diğ., 2001). Güvenilirlik, ihtiyaç duyulanan karşılanacağından emin olunmasını kapsamaktadır (Gökdoğan, 2012: 65). Kısaca güvenilirlik tahmin edilebilirlikle ilgilidir, yani başkalarından ne bekleyeceğini bilmek ve davranış tutarlılığıdır (Hosmer, 1995).

Güvenilirlik ile, bir bireyin söylediği sözler ve yaptıkları arasında uyumun olması yani kişinin verdiği sözleri tutma konusunda dürüst olması kastedilmektedir (Doney vd., 1998 akt: Polat, 2007: 42). Buradan bireyin güvenilirliğinin sözleri ile davranışları arasındaki tutarlılığa dayandığı anlaşılmaktadır. Aynı zamanda güvenilir bireylerin sözlerinin doğruluğuna ve ondan zarar gelmeyeceğine inanmak da karşı tarafa olan güvenin göstergesidir. Burada üzerinde durulan nokta, kişinin davranışlarında kararlılık göstermesi ve değişmemesidir. Böyle olmayan bir bireye karşı gerek iş ilişkilerinde ve gerekse sosyal hayatta güven duyulmamaktadır.

Örgüt içerisinde güvensizlik duygusunun, birbirine güvenmeyen işgören/yöneticinin varlığı o örgütün başarısını tehlikeye sokmakla birlikte, diğer işgörelere de bu olumsuz hava yansımakta, onlar da kendilerini güvensiz hissetmektedirler. Bu durum onlarda gelecek kaygısına yol açabilmekte ve örgütten uzaklaşmalarına sebep olabilmektedir. Bu nedenle örgütlerde güvene dayalı ilişkiler kurabilmek ve bunun için de üzerine düşenleri yapmak hem işgörelerin, hem de yöneticilerin görevi olmalıdır.

### **1.2.2.3. Yeterlilik**

Yeterlilik, bekleneni işe uygun standartlarda gerçekleştirebilme kapasitesidir (Baier, 1986; Goddard vd., 2001; Hoy ve Tschannen, 2003) ve kişilerin sosyal, teknik bilgilerini, mesleki becerilerini ve yeteneklerini ifade etmektedir (Butler, 1991). Bireyin yeteneklerinin farkında olması, bir yandan kendisine olan güvenini arttırırken, diğer yandan örgüt içinde gerek çalışma arkadaşlarının gerekse üstlerinin güvenini kazanmasında oldukça etkilidir. Özellikle bilginin ve donanımın çok kıymetli olduğu günümüzde, belli bir yeterliliğe ulaşmayan bireyler çok fazla dikkate alınmamakta ve örgüte katkı sağlamayacağı düşünülmektedir.

Mishra, bir örgüt içerisinde çalışanların, üstleri ve astlarıyla “yetenekli olma” boyutunu daha çok gözönünde tutarak karşılıklı güven ilişkisine girdiklerini

belirtmektedir. Başka bir deyişle yöneticinin üstün yetenekli olması astlarının ona daha çok güven duymasını sağlamaktadır. Yetenekli olmaktan kasıt, bir bireyin, işini başarılı bir şekilde ve başkalarına zarar vermeksizin tamamlayacak teknik beceri, yetenek ve donanımına sahip olmasıdır (Robbins ve Deconzo, 2000). Yeterlilik, her iki tarafın paylaştıkları konu hakkındaki yetenekleri, bilgi düzeylerinin yeterli olmasıdır (Demirel, 2008: 181).

Örgütsel güven uygulamalarında yetkin olma, sadece yönetici ve astlarıyla ilgili etkinliği değil, aynı zamanda örgütün piyasada yaşayabilme kabiliyetini de içeren bir yaklaşımdır. Örgütsel düzeyde yeterlilik, çalışanların örgütü başarılı gördükleri düzeyle ve örgütün rekabete devam edebilecek şekilde yaşayıp yaşayamayacağı ile ilişkilidir. Bugün bir örgütün yeterliliğine inanmak, bu örgütün kaliteli ürünler ve hizmetler sunma, global ekonomide devamlı değişen iş ortamı ile rekabet etme, teknolojik gelişmeleri izleme yetenekleri ile ilgilidir (Zalabak vd., 2000: 38-39).

Örgütte yeterli olduğu düşünülen çalışanlara güven duyulmaktadır. Bir kimse bir beklentiyi gerçekleştirecek beceriye sahip değilse iyi niyetli dahi olsa bu bireye güvenilmemektedir (Baier, 1986; Goddard ve diğ., 2001; Hoy ve Tschannen, 2003). Araştırmalar çalışanların yöneticilerini yeterli olarak gördüklerinde sorunlarının çözümünde onlara güvenilebileceklerini ortaya çıkarmıştır (Tan ve Tan, 2000: 242). Bir birey yeterli olarak algılandığında, ona güvenin de arttığı savunulmaktadır.

Yeterlilik işi yerine getirmek için gerekli teknik bilgi ve beceridir. Yeterliliğe dayalı güvende bir taraf diğer tarafın işini nitelikli bir şekilde yapabilecek bilgi ve donanımına sahip olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle hem işgörenler hem de yöneticiler, işleri konusundaki yeterliliklerini artırarak kendilerine güveni artırabilirler.

#### **1.2.2.4. Dürüstlük**

Güven en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanmaktadır. Yukarıdaki tanımlarda da sıkça değinilen dürüstlük, bireyin doğru söyleyip doğru davranışlarda bulunması, sözünde durması olarak açıklanmaktadır. Dürüstlük, son derece güven veren bir davranış olarak algılanmakta ve kişiler arası ilişkilerde birey adına yeterli bir referans olmaktadır.

Dürüstlük, bireyin adil olmak, tutarlı olmak ve sözünü tutmak gibi birtakım ilkelere sahip olması ve bu ilkelerin diğer bireyler tarafından kabul edilebilir olması durumunu ifade etmektedir. Bireyin sahip olduğu ilkelerle ilgili karşı tarafın algıları negatif eğilimli ise bu kişinin dürüstlüğünden şüphe duyulmakta ve ona olan güven zarar görmektedir. Diğer taraftan, bu ilkelere yönelik algılar pozitif eğilimli ise bireye güven duyulmaktadır (Köksal, 2012: 64).

Dürüstlük, güvenin en temel özelliğidir. Bir kimsenin sözlerine güvenilebilmesi için bunların gelecekte olacağına ilişkin doğru kestirimlere ihtiyaç vardır. Bu kestirimlerin ipuçları olmadan güvenin gelişmesi mümkün olmamaktadır. Bir kimsenin ifadeleri ve eylemleri arasındaki bir ilişki yani, sözlerle ifade edilen değerler ve eylemle ifade edilenler arasındaki algılanmış uygunluk derecesi bütünlüğü karakterize etmektedir. Sözler ve eylemler arasındaki tutarsızlıklar güveni yok etmektedir (Tschannen, 2003, akt. Polat, 2007: 44). Dürüstlük, doğruluk ve davranışlardaki gerçeklik, kişinin karakteri gereği doğruları çarpıtmama olarak ifade edilmektedir (Tschannen ve Hoy, 2000). Dürüstlük, kişinin karakteri ve davranışlarındaki bütünlüğü ve orijinalliği kapsamaktadır. Dürüstlüğe dayalı güvende güvenen taraf, karşı tarafın söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olduğunu görmekle birlikte gelecekte kendisine ihanet etmeyeceği ve kendisine sadık kalacağına inanmaktadır (Arlı, 2011: 33).

Yöneticinin dürüstlüğü, ortak normlara uygun davranmasını, kendi çıkarlarını ön planda tutmaktan çok örgütün çıkarlarını gözetmesini, doğruyu söylemesini ve sözünü tutmasını, kararlarla ve uygulamalarla ilgili açıklamaları doğru ve anlaşılır bir şekilde yapmasını içermektedir. Aslında adalet ve dürüstlük, kurumun ve yöneticinin birbirine bağlı olarak değerlendirilmesini sağlayan iki özelliktir. Çünkü sadece dürüst yöneticiler, kurumsal adaleti oluşturma ve sürdürme şansına sahip olabilmektedirler (Erdem, 2003: 174).

Çalışanın yöneticiye ve çalıştığı örgüte, yöneticinin de çalışanlara güvenmesi için karşılıklı dürüstlük algısının ve gerekliliğinin olmazsa olmaz olduğu kaçınılmazdır. Örneğin işe neden geç kaldığını dürüstçe söyleyen bir çalışana yöneticisi hem güvenecek, hem de bu davranışını tolöre edebilecektir. Bu nedenle güvene dayalı bir

örgüt kültürü oluşturulması için işinde ve sözünde doğru, inanılır insanlarla çalışmak gerekmektedir.

#### 1.2.2.5. Açıklık

Açıklık, bilgileri ve fikirleri özgürce diğerleri ile paylaşma isteği olarak tanımlanmaktadır (Ovaice, 2001). Örgütün, problemleri çalışanlarla ne derecede paylaştığı, anlaşmazlıkları nasıl ele aldığı, işle ilgili kararlar ve çalışanların performansları hakkında ne derece bilgi sağladığı ile ilgilidir (Yurdakul vd., 2013: 71). Açık olmak Robbins ve Decenzo (2000)'nin da belirttiği gibi, sahip olunan bilginin açık ve dürüst bir şekilde herhangi bir saptırma ve gizleme olmaksızın paylaşılmasını içermektedir. Bilginin birey tarafından herhangi bir saptırılma olmadan, olduğu gibi aktarılması, verdiği sözü tutması konusunda ona güvenilmesini sağlamaktadır. Açıklık boyutu, daha önce yapılan çalışmalarda güvenin önemli belirleyicilerinden biri olarak gösterilmiştir.

Açıklık ve güven birbirine bağlı iki olgudur. Kişinin kim olduğunu ve ne yaptığını bilmek güveni arttırmaktadır. Başlangıçta bir kişiyle samimi olmak ve ona güvenmek için, insanların kendisi ile ilgili bildiklerini yanlış anlamayacaklarından ve bunları ona karşı kullanmayacaklarından emin olmak istenmektedir. Açıklık olmayınca güveni korumak da oldukça güçleşmektedir (Toprak, 2006).

Bilgi paylaşımı, gerçeklerin açıkça ifade edilmesi ve alınan kararlarda açıklık, örgüt içinde güven düzeyini arttırmada oldukça etkili davranışlardır. Kurum içinde gizlilik, olumlu ya da olumsuz gelişmelerin çalışanlara aktarılmaması, bilginin saklanması gibi davranışlar çalışanları da olumsuz etkileyeceğinden, sahiplenme, kendini örgüte ait hissetme duyguları oluşmayacak ve dolayısıyla örgüte güven azalacaktır.

Bilgide, denetimde ve etkide açıklık bulunmaktadır. Bilgide açıklık, duyguların, niyetlerin, öngörülerin, alternatiflerin ve gerçeklerin ortaya çıkmasıdır. Denetimde açıklık, başkalarının güvenilirliğinden emin olmak için daimi bağımlılığı ve onlara önemli görevlerin verilmesini kabul etmektir. Etkide açıklık ise; başkalarına kaynaklarda, ölçütlerde, kavramlarda, amaçlarda ve planlarda değişimi başlatmaya izin verme olarak tanımlanmaktadır (Tschannen, 2001, akt. Kartal, 2010).

### 1.2.2.6. Doğruluk

Güvene dayalı ilişkilerin kurulmasında doğruluk önemli bir faktördür. Clark ve Payne (1997) doğruluğu verilen sözü yerine getirme, samimiyetlik durumu olarak nitelendirmişlerdir. Bigley ve Pearce'ye göre (1998) doğruluk, güven kavramında rol oynayan kritik bir anahtar rolündedir. Nitekim kendisine güvenilen insanların kişilikleri tanımlanırken doğru insan (işgören, arkadaş vs.) niteliği, başlıca bahsedilen özellikleri arasında olmaktadır.

Davranışlarda doğruluk; yöneticinin sözleri ve davranışları arasındaki uyum, doğruyu söyleme ve sözlerini yerine getirme davranışları ile açıklanmaktadır (Arılı, 2011: 33). İnsanlar doğru davranışlar gösterdikleri takdirde karşısındaki bireylerin güvenini kazanmaktadırlar. Davranışlarında olumsuzluk besleyen, sözlerine sadık kalamayan insanlar hem toplum içerisinde, hem de iş yaşamında yeterli güveni kazanamamaktadırlar.

Deluga (1994) doğruluğun kişinin karakteri ile ilgili olduğunu ve aynı zamanda dürüstlikle eş anlamlı olduğunu savunmaktadır. Çalışanlar arasında yöneticilerin yaptıkları ile söyledikleri arasında bir uygunluk belirtisi oluşmakta ve uygunluk yöneticinin doğruluğunu ortaya koymaktadır, böylelikle yöneticiye güven belirlenmektedir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010). Ayrıca yöneticilerin görevlerini zamanında ve olması gerektiği gibi yerine getirmesi, işgörenlerin hem güvenini ve saygınlığını kazanmalarına, hem de aynı davranışları onların da göstermelerine sebep olmaktadır.

Örgütlerde yöneticilerin doğru davranışlar sergilemesi beklendiği kadar, çalışanların da gerek yöneticileri ile gerekse çalışma arkadaşları ile ilişkilerinde doğru davranışlarda bulunmaları beklenmektedir. Örgüt içerisinde gerçekleşen bu karşılıklı sözünde durma, doğru sözler söyleme gibi pozitif davranışlar, çalışanların birbirlerine güven duymalarını ve işlerini olması gerektiği gibi yapacaklarına inanmalarını sağlamaktadır.

### 1.2.2.7. Tutarlılık

Tutarlılık genel olarak söylenenle yapılan şeyin aynı olması, birbiriyle çelişmemesi anlamına gelmektedir. Deluga (1994) tutarlılığı, diğer insanların beklentilerine yönelik kestirimlerde bulunarak bu beklentilere yönelik tutarlı davranışlarda bulunma olarak nitelendirmiştir. Çalışanların örgütte belirli koşullarda ne tür tepkilerin verileceği ile ilgili kestirimlere sahip olmasını ifade eden tutarlılık, beklentilere yönelik davranmayı ifade etmektedir (Deluga, 1994 akt: Arlı: 34).

Örneğin bir yönetici geçmişte benzer durumlara benzer tepkiler vermişse, çalışanların gelecekte yöneticinin davranışlarını tahmin etmesi kolaylaşacaktır. Bu durum da davranışlarında tutarlılık gösteren yöneticiye olan güvenin artmasını sağlayacaktır.

Tutarlılık yöneticinin gelecekteki davranışlarını kestirilebilir kılarak, ilişkiler açısından belirlilik oluşturmakta ve güvenilirlik algılamasını etkilemektedir. Daha çok belirsizliğe toleransı düşük bireylerde, karşı tarafın davranışlarını kestirememek şüphe ve kaygı doğurmaktadır. Özellikle de örgütte bir rol modeli olan yöneticilerin davranışlarındaki tutarsızlık, inandırıcılıklarını zedelemekte ve güvensizlik duygularını beslemektedir (Erdem, 2003: 65).

Tutarlılık aynı zamanda çalışanların da sahip olması gereken bir özelliktir. Yöneticilerin davranışlarında tutarsızlık sergileyen çalışanlar hakkında olumlu düşüncelere sahip olamayacağı açıktır. Bu durumun örgüte olumsuz etkisinin olacağı düşünülmekte ve böyle çalışanlar işleri ile ilgili gelecekte ne yapacağı konusunda belirsizlik taşıdıkları için, yöneticilerin kendilerine güvenmeleri beklenmemektedir.

Diğer yandan, hangi durumda nasıl davranacağı tahmin edilebilen çalışanlara yöneticiler belirli görevler vermekte kaygı taşımamaktadır. Söyledikleri ile davranışları arasında tutarlılık olan bireyler, karşıdaki kişide olumlu izlenim bırakmakta ve kendisine güvenileceği konusunda endişe oluşturmamaktadırlar.

### 1.2.2.8. Sadakat

Sadakat; yardımseverlik, vefalılık, diğerlerini destekleme, teşvik etme ve koruma isteği olarak tanımlanmaktadır.

Güvenin, sadakat ve bağlılık için gerekli olduğu, değerlerin paylaşımına dayalı karşılıklı bir anlayışla geliştiği ileri sürülmektedir (Laschinger vd., 2001: 8). Araştırmalar elde edilen güven duygusunun yüksekliğinin çalışanların yönetime katılımını kolaylaştırdığını ve kuruma olan sadakatini artırdığını göstermektedir.

Yüksek dereceli güven duygusu, bununla doğru orantılı olarak daha fazla sadakati ve bağlılığı beraberinde getirmektedir. Karşılıklı güven duygusunun sağlanmış olması, üyeler arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve bu ilişkinin uzun süreli olmasının sağlanması açısından önemlidir (Asunakutlu, 2002: 3).

Clark ve Payne (1997) sadakati; değerlerin paylaşımını, niyeti ve amaçları gerçekleştirmek için istekli olma durumu olarak ifade etmiştir. Hosmer'e göre (1995) sadakat yeterlilik, koruma ve başkalarını destekleme isteğidir (Zengin, 2011: 25).

Rosanas ve Velilla (2003) sadakati, güvenin tamamlayıcısı olarak görmekte ve güven ile sadakat arasındaki ilişkiyi bir madeni paranın iki yüzüne benzetmektedir (Erden, 2007). Örgütte güven atmosferi olduğu takdirde, sadakat de kendini gösterecektir. Birçok çalışmada sadakat, bağlılıkla bir tutulmaktadır ve örgüte sadık çalışanların örgüte karşı yapılan saldırılara karşı örgütü savundukları, iyi şöhret ile örgüte katkıda bulundukları ve diğer çalışanlarla işbirliği içerisine girdikleri belirtilmektedir.

Brownell (2000), örgüt içinde güveni yaratmanın bağlılıkla gerçekleşeceğini söylemektedir. Örgüt içinde en üst düzeyden en alt düzeye kadar tüm çalışanlar güvenilirliği ve inanılabilirliği kurmak için uğraşmalıdırlar (Tüzün, 2006: 107).

Örgütsel sadakat, örgütü koruma ve iyi dilekleri yayma, desteklemek, aktarmak, örgütsel hedefleri yapılandırmaktır. Temelde örgütsel sadakat dışarıdakilere karşı örgütü yüceltmek, dış tehditlere karşı örgütü koruyup savunmaktır (Zengin, 2011: 49).

Örgütlerde sadakati sergileme eğilimi çalışanların ve yöneticilerin güven yaratmaya yönelik olumlu davranışlarına karşılık vermek istemesiyle ortaya

çıkmaktadır. Örneğin yöneticilerin sadakatine inanan işgörenler, örgüt içindeki çabaların samimi biçimde değerlendirileceğine ve takdir edileceğine inanmakta ve bunun sonucu olarak önemsiz sorunları gereksiz yere büyütmekten kaçınmakta ya da geçerli bir mazeretleri olduğu durumlarda bile çalışmaya devam edebilmektedirler (İşbaşı, 2000: 86-87).

### **1.2.3. Örgütsel Güvenin Boyutları**

Örgütsel güvenle ilgili yapılan araştırmalarda temel olarak üç alana odaklanıldığı görülmektedir. Bunlar: yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgütün kendisine güven olarak sıralanmaktadır.

#### **1.2.3.1. Yöneticiye Güven**

Yöneticiye güven, işgörenin yöneticinin sözlerini tutacağı, tutarlı ve adil davranacağı, açık ve doğru cevaplar vereceği inancı olarak tanımlanmaktadır (Reinke ve Baldwin, 2001 akt: Polat, 2007: 36). Mayer ve diğerleri (1995) yöneticiye güveni “‘çalışanın yöneticisinin kontrol edemediği davranış ve eylemlerine maruz kalma gönüllüğü’” olarak tanımlamaktadır.

Bir başka tanımda yöneticiye güven, yöneticinin faaliyetlerinin önemli sonuçlar ortaya koyacağını düşünerek kişinin duyarlı davranması olarak tanımlanmıştır (Arslantaş ve Dursun, 2008: 114).

Çalışan yöneticisine ‘yönetimsel yetkinlik, adillik, hamilik’ anlamında güven beslerken, yönetici de çalışanına ‘iş yetkinliği, itaat’ anlamında güven beslemektedir (Reyhanoğlu, 2006: 44). Yetkinlik, belirtilen alanlarda başarılı bir performans sergilemek için gereken yeteneklerin genel tanımıdır (Orhan ve Orhan, 2002: 865). Çalışan ve yönetici arasında gelişen bu etkileşimi örgüt için kritik kılan durum, çalışanın, örgütü temsil eden birey olarak gördüğü yöneticiye duyduğu güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir. Nitekim örgütsel bağlamda güven ilişkisini başlatan ilk adım, yöneticinin davranışdır (Tüzün, 2007: 108). İşyerinde güven ortamının oluşmasını sağlayan etmenlerden bir tanesi, çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmesidir.

Mishra ve Morrissey (1990) yaptıkları çalışmada, yöneticilerin % 90'ının, güvenin, örgütün üst yönetiminden başlayıp alt kademelere doğru ilerlediğini belirtmişlerdir (Laschinger vd., 2001: 10). Yönetici-çalışan arasındaki güven düzeyi, çalışanın karar alma süreçlerine katılımını ve örgüt içi etkili iletişimi sağlamaktadır (Yılmaz ve Atalay, 2009: 348). Araştırmacılar yöneticiye güvenin yöneticinin kabiliyeti, saygınlığı ve yardımseverliği gibi yakınsal değişkenlerle ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Davranışların tutarlılığının, dürüstlüğü ve doğruluğun, kontrolün paylaşımı ve dağılımının, doğru ve açık iletişimin, ilgi gösterme gibi durumların çalışanın yöneticiye olan güven algısını etkilediği ileri sürülmektedir. Yönetici geçmişte benzer durumlara benzer tepkiler vermişse, çalışanların yöneticinin gelecekteki davranışlarını tahmin etmesi kolaylaşacaktır. Bu da güvenin artmasını sağlayacaktır.

Yöneticilere olan güven düzeyinin yükseltilmesi için yöneticiler ve çalışanlar arasında açık bir iletişimin olması, doğru bilginin sunulması, alınan kararların çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir (Tekingündüz, 2012: 53). Nitekim, Korthuis (2002) tarafından yapılan araştırmada, yöneticinin davranışları ile örgütsel güven düzeyi arasında ilişki olduğu bulunmuştur. Rosen ve Jerder (1977) tarafından yapılan bir araştırmada, kararlara katılım ile örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Yılmaz, 2008: 74-78). Ayrıca bireyin yöneticisine olan güven hissi, yöneticinin etik ve adalet uygulamalarındaki tutumları ile şekillenmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 47).

Çalışanına güvenen yönetici, onlara daha fazla sorumluluk ve aynı zamanda daha önemli bilgiler verirken; yöneticisine güvenen çalışanların da, örgütsel motivasyonu yüksek ve daha tatminkar olmaktadır.

Güven ortamı oluşturmada, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir (Sayın, 2009: 51). Bu durumda yöneticilerin duruşu çok önemlidir. Çünkü yöneticiler isterse tüm faaliyet ve uygulamalarıyla, söz ve davranışlarla örgütte güven oluşturabilirler ya da oluşmuş güveni yok edebilirler. Örgütsel prosedürler hakkında çalışanların bilgi sahibi olması, söz konusu prosedürlerin adil ve güvenli olduğu yönünde izlenim vermekle birlikte yöneticilerin değerlendirilmesi ve çalışanların iş tatminleri üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Örgüt içerisinde kararların nasıl alındığını anlamak çalışanları

karar alım prosedürlerinin tarafsızlığına inanmaya sevk etmekte ve karar vericilere de güven duymalarını sağlamaktadır (Dinç, 2007: 37).

Örgütlerde ast ve üst hiyerarşisi ilişkilerin çok önemli ve yaygın bir biçimidir. Bu hiyerarşik ilişkilerde incinme – kırılma olasılıkları ve bazı belirsizlikler mevcut olduğundan güven kavramı merkezi bir rol oynamaktadır. Örgüt üyelerinin belirli bir amaç doğrultusunda davranmalarını sağlayan kişi olan yöneticiye duyulan güven aslarca örgütün bütününe atfedilmektedir. Literatüre bakıldığında da güvenin yöneticiler tarafından başlatılması gereken bir süreç olduğu ifade edilmektedir (Arslan, 2009, akt: Büte, 2011: 176). Bu anlamda güvenilir bir yöneticiden beklenen, adil, etik ilkelere dayanan ve kurallara uygun davranışlar geliştirmesidir. Sonuçta, işletmelerde güvenin hangi düzeyde algılandığını belirlemek için, yöneticilerin güvenilirliğini sorgulamak yeterlidir (Büte, 2011: 176).

#### **1.2.3.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven**

Günümüz çalışma dünyasına bakıldığında, karşılıklı bağımlılık ilişkisinin ve grup çalışmasının olmadığı, bireylerin işlerini tek başlarına yürüttüğü örgütlerde başarıya ulaşmak neredeyse mümkün değildir. Ekip çalışması örgütlerin kendilerini değişen koşullara uyum sağlamada ve yeniden yapılanmalarında önemle üzerinde durdukları konulardan birisi haline gelmiştir. Ekibi oluşturan bireyler arasında güven olmadan ekibin başarıya ulaşması güçleşmektedir (Omarov, 2009: 24).

Örgüt içerisinde ekip çalışmasının uygulanabilmesi için, öncelikle güven ortamının oluşması ve çalışanlarla yönetim arasında olduğu gibi, çalışanların kendi aralarında da etkili bir şekilde iletişim kurmaları gerekmektedir.

Örgüt teorileri ile ilgili olarak yapılan araştırmalara bakıldığında örgütleri meydana getiren en önemli unsur olan çalışanların sosyal bir varlık olarak görülmeye başlanması ile kişilerarası ilişkiler, grup davranışı, iletişim, motivasyon, bağlılık, güven gibi konuların geliştiği görülmektedir. Kurumları dinamik hale getiren işgörenler, yaşadıkları çevreden edindikleri bilgi, görgü, tecrübe, düşünce ve inançlarla, kısaca kültürleri ile örgütlerde bir araya gelmektedirler. Bu buluşma sonucunda çalışanların birbirleriyle etkileştikleri ortam kurumun iç çevresini oluşturmakta ve ekip çalışmasını doğurmaktadır (Dinç, 2007: 31). Örgütün başarılı, etkin ve verimli olması, büyük

ölçüde örgüt üyelerinin birbirlerine duydukları güvene bağlı olmaktadır. Örgütsel güvenin, çalışanların kendilerine ve birbirlerine duydukları güven derecesi ile ilgili olarak oluştuğu ve örgütsel yapıyı önemli ölçüde etkilediği kabul edilmektedir.

İşgörenlerin çalışma ortamındaki davranışlarını işle ilgili beklentileri etkilemektedir. Çalışanların işle ilgili beklentileri ise; işe başlama (bir grubun üyesi olma, gruba bağlanma ihtiyacı), iş tatmini (iş yapan kişinin işinden doyum alması ve işinde daha verimli olması), ücret (kişinin emeğinin karşılığını alması ve kendini güvende hissetmesi), moral (işgörene hakim olan iklim veya atmosfer), çalışma ortamı (işgörenin çalıştığı ortamın fiziksel özellikleri, işin içeriği ve çalışma saatleri) dır (Filiz, 2002: 66).

İşletme içerisinde çalışanların tıpkı özel hayatlarında olduğu gibi, etkileşim ve iletişim içinde oldukları, birlikte hareket ettikleri, özel şeyler paylaştıkları, birlikte sosyal aktivitelere katıldıkları, ya da belirli bir işi yapmak için biraraya geldikleri biçimsel ya da biçimsel olmayan gruplar vardır. Çalışanlar, fiziksel yakınlık, sosyal ihtiyaçlar, ortak ilgiler, öz saygı, güvenlik gibi ihtiyaçları nedeniyle gruplara üye olmaktadırlar. Grup üyesi olan çalışanlar “biz ruhuyla” hareket eden bir yapı meydana getirmektedirler (Büte, 2011: 177).

Grup üyeliğinin ve grup ilişkilerinin devam etmesinin en önemli koşulu ise güvendir. Birbirine güvenmeyen çalışanlardan oluşan grupların ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesi beklenmemektedir. Grup içi ve gruplararası ilişkilerde, diğerlerinde güvensizlik oluşturan birey gruptan soyutlanmakta ve bu da onu örgüte yabancılaştırmaktadır. Yabancılaşma, çalışanın bireysel motivasyonu ve performansını düşürüp, örgüte olan bağlılığını da olumsuz yönde etkilemektedir (Topaloğlu, 2010: 46). Dolayısıyla çalışanların yalnızca yöneticilerine değil, çalışma arkadaşlarına da güvenmesi gerekmektedir. Bu güven sağlandığında örgütün, çalışanlarının performansından en iyi şekilde yararlanması ve amaçlarına ulaşması daha kolay olmaktadır.

İş ve ekip arkadaşlarına duyulan güven, kişilerarası güven tanımlamalarına adapte edilerek, işgörenlerin birbirlerinin çıkarlarına ilgi göstermeleri, birbirlerine gerekli durumlarda yardım etmelerini, birbirlerine karşı açık ve dürüst olmalarını içeren karşılıklı pozitif beklenti içerisinde olmak şeklinde tanımlanmıştır (Polat, 2007: 26).

Ekip çalışması, örgütteki problemlerin çözümü, hedeflere ulaşmada çalışmaların paylaşımı ve verilen görevlerin hızlı ve başarılı bir şekilde tamamlanması için önemli bir unsurdur. Çalışanların psikolojik gelişimi ve işbirliğinin verdiği hazla mutlu olmaları açısından da oldukça faydalı bir yöntem olduğu görülmektedir.

Araştırmalar, çalışanlar arasındaki güvenin, örgütlerdeki sosyal sermayenin, gelişimini artırdığını göstermiştir. Sosyal sermaye, “kurum ve kuruluşlara ortak amaçları hedefleri başarmada yardımcı olan ağlar, normlar ve güven” olarak tanımlanmaktadır (Keskin, 2011: 130).

Karşılıklı anlayış, ortak değerler ve çalışanların davranışlarından oluşan sosyal sermaye, örgütler için çok önemlidir. Diğer bir tanımla örgütün insanda canlandırdığı duygular olan sosyal sermaye, çalışanların kurum içinde birbirlerini nasıl selamladıklarıyla başlamakta, insanların birbirlerine sordukları sorulara yaklaşımı, yorumları, duygusal atmosfer, enerjik, ürkek, öfkeli, iyimser, kasvetli, dostane tavırlarıyla devam etmektedir. Sosyal sermayenin ana ögesi güven, örgüt içinde ilişkileri bir arada tutan temel yapıştırıcıdır. Güven olmaksızın hiçbir kurum hedefini gerçekleştiremez (Yılmaz, 2013).

Yüksek güvene sahip toplumlar sosyal sermaye açısından zengindir. (Başak ve Öztaş 2010: 35). Böyle toplumlarda çalıştırıcı-çalışan problemi az görülmektedir (Öksüzler, 2006: 112). Putnam (2000), başkalarına güvenen insanların sivil hayatta daha fazla katılımcı olduğunu ve daha fazla sosyal sermaye ürettiğini ifade etmiştir (Öksüzler, 2006: 113). Toplumdaki güven düzeyi arttıkça yardımlaşma olasılığı artacaktır. Yardımlaşma aynı zamanda güveni beslemekte ve arttırmaktadır. Bu şekilde birikecek olan sosyal sermaye toplum için olumlu bir döngü oluşturmaktadır (Beugelsdijk ve Schaik, 2005: 306, akt: Öksüzler, 2006: 113).

Örgüt bireyleri arasındaki yüksek güven, merkezleşmenin azalmasına neden olmaktadır. Gevşetilmiş, içselleştirilmiş denetim, bağlılık kavramında olduğu gibi öne çıkmaktadır. Güven azlığı ise merkezleşmeyi arttırmakta ve katı, dışsal denetimi devreye sokmaktadır (Sargut, 1994: 101-102, akt: Asunakutlu, 2001: 3).

Çalışanların kendilerine ve birbirlerine duydukları güven, örgüt içerisinde olumlu bir atmosferin oluşumuna katkı sağlamaktadır. İşletme yönetimi açısından oldukça önemli olan bu ortam karar almayı ve uygulamayı kolaylaştırdığı gibi çalışan

performansını da arttırmaktadır. Güvenli bir ortamda faaliyet gösteren ve bu sayede psikolojik olarak da belirli bir doyuma ulaşan işgörenlerin veriminin doğal olarak yükselmesi beklenmektedir.

### 1.2.3.3. Örgütün Kendisine Güven

Örgüte güven, örgütsel ilişkiler ve davranışlar ağı hakkında bireylerin sahip olduğu beklentilerdir. Örgüte güven, işgörenin örgütün güvenilirliğinin bir bütün olarak değerlendirilmesine ilişkin algıları biçiminde tanımlanmaktadır. Bu, işgörenin örgütün kendi yararına olan eylemlerde bulunacağı ya da en azından bu eylemlerin kendisine zarar vermeyeceği inancıdır (Gambetta, 1988; Akt. Neveu, 2004).

Örgüte güven, örgüt üyelerinin, örgütün politika ve stratejilerine inancı ve ilişkilerini gelecekte de sürdürme karahlığıdır (Bradach ve Eccles, 1989, akt: Polat, 2007). Matthai (1989)'ye göre ise örgüte güven, işgörenlerin belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün sözlerinin, davranışlarının tutarlı ve yardımcı olmaya yönelik olduğuna dair inançlarıdır (Polat, 2007: 36-37).

Örgüt ortamında güvenin sağlanması oldukça zahmetli ve zaman alıcı bir süreçtir. Fakat güven için harcanan emeğin boşa gitmeyeceği, hatta kârlı çıkılacağı düşünülmekte ve örgütlerde güven gittikçe hayati bir unsur olarak görülmektedir. Çünkü örgüt içerisinde ve bireyler arasında güven ortamının oluşması ve/veya oluşturulması, işgörenler arasındaki işbirliği ve iletişim düzeyini arttıracaktır. Yarışmacı olmaktan çok işbirliğine ve uyuma dayanan bir örgüt kültürü oluşturmak, güvenen ve güven veren işgören davranışlarının oluşmasında önemli bir role sahiptir (Tschannen ve Hoy, 2000; Akt. Özer vd., 2008). Diğer yandan, yöneticilerin örgütü yeniden yapılandırma çabalarında çalışanların güven duygusunu geliştirmesi giderek önemli bir durum haline gelmiştir (West, 1995, Akt: Demircan ve Ceylan, 2003).

Güveni oluşturan ve güvenilirliği değerlendiren bireyler olduğu için, bireye ve örgüte güven birbiriyle bağlantılı kavramlar olup, bir bütün olarak örgütsel güven kavramını oluşturmaktadır. Çalışanlar, yöneticiyle etkileşimlerinden çıkardıkları sonuçlara göre örgüte güvenme veya güvenmeme kararı verebilirler. Çalışanlar, yöneticiyi örgütün bir temsilcisi olarak algıladıklarından, yöneticilerine güvendiklerinde bu güveni örgütün bütününe aktarabilirler. Bu nedenle yöneticiye güven ve örgüte

güven farklı ama birbirleriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilmektedir (Arslan, 2009: 17). Bazı örgütlerde çalışanlar, kendi yöneticilerine güven duymalarına rağmen örgütüne güven duymayabilirler. Çünkü çalışanlar ve yöneticiler iyi ilişkilere sahip olabilirler. Yöneticiye güven ve örgüte güven birbiriyle ilişkili değişkenler olmalarına rağmen öncülleri ve sonuçları farklı olabilmektedir. Tan ve Tan (2000) örgüte güvenin, örgütü bir bütün olarak etkileyen, algılanan örgütsel destek, örgütsel adalet gibi global değişkenler ile ilişkili olduğunu; yöneticiye güvenin ise yeterlilik, saygınlık ve yardımseverlik gibi yakınsal değişkenlerle ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Örgüte güvenin; devir hızı ve örgütsel bağlılık düzeyini etkilediğini, yöneticiye güvenin yenilikçi davranışı ve yönetici konusundaki çalışan tatminini etkilediğini belirtmişlerdir (Tan ve Tan, 2000: 242).

Güven, bir kurumun başarısının temel taşıdır. Bu nedenle yöneticilerin en önemli rolü, örgüt içerisinde güven duygusunun oluşmasını sağlamaktır. Örgütte güven duygusunun olması için de öncelikle, örgüt değerlerinin en baştaki yönetici ve ona bağlı olanlar tarafından yansıtılması gerekmektedir. Bu süreci başlatmak yöneticilerin sorumluluğundadır. Çünkü çalışanlar yöneticilerini örnek almaktadırlar. Bu sorumluluğunun çıktıları çalışanların örgüte yaklaşımlarında açık bir şekilde görülmektedir.

Çalışanların güvene sahip olması işten beklentilerine, işini yapmaktan dolayı duyduğu tatmine, yeteneklerine ve becerilerine olumlu yönde etki etmektedir. Bireyin örgüte, üstüne, yönetimine ve hatta iş arkadaşlarına güven duyması onun bir amaca doğal çaba harcamasını, işine ilgi duymasını, işine kopamayacak kadar bağlı olmasını ve yüksek morale sahip olmasını sağlamaktadır. İş tatmini de çalışanın işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda ulaştığı olumlu duygulardır. Güven duygusu ile birlikte çalışan bu olumlu duygulara daha çabuk ve yüksek ölçüde sahip olacaktır (İşcan ve Sayın, 2010: 203).

Sonuç olarak, örgüt üyeleri arasında iyi bir iletişim ve sağlıklı bir diyalog ortamının bulunması, yöneticilerin verdikleri vaatleri yerine getirmede özen göstermeleri, ödüllendirme, terfi, performans değerlendirme gibi temel insan kaynakları politika ve prosedürlerinin adil işlemesi, yetki devri ve kararlara katılım sisteminin

oluşturulması ve etik değerlere önem verilmesi örgütte güvene dayalı bir iklimin hakimiyetini ifade ettiği söylenebilir.

#### **1.2.4. Örgütsel Güven Modelleri**

Literatürde en sık karşılaşılan örgütsel güven modellerinin, Mc Gregor'un güven modeli, Bromiley ve Cummings güven modeli, Mayer, Davis ve Shoorman'ın güven modeli, Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd güven modeli ve Whitener ve arkadaşlarının güven modeli olduğu görülmektedir.

##### **1.2.4.1. Mc Gregor'un Güven Modeli**

McGregor'a göre, yöneticilerin varsayımları çalışanların davranışlarını etkilemektedir. McGregor'un geliştirdiği X ve Y teorileri yöneticilerin çalışanlar hakkındaki varsayımlarını ifade eden birbirine karşıt teorilerdir. Teori X insanlara yönelik bir değerler dizisidir. Genellikle bürokratik ve bilimsel yönetimle ilişkilendirilen X teorisi yönetimin çalışanlara güvenmediğini, çalışanların işlerini sevmediklerini ve çalışanların sadece kontrol mekanizmalarıyla işbirliği yapabildiklerini öne sürmektedir (Gökdoğan, 2012: 55). Teoriye göre çalışanlar denetlenmediği takdirde işlerini aksatabilmekte, ekonomik bir güdü olmadan harekete geçmemektedirler. Ayrıca aşırı monotonluk da onları örgütten daha da uzaklaştırmakta ve dolayısıyla çalışma arkadaşları ile de işbirliği içinde olamamaktadırlar.

Diğer taraftan Y teorisi, insanlara güvenen, kendilerini motive etmek ve kontrol etmek için onlara güç veren, kendi kişisel değerlerini ve örgütün amaçlarını bütünleştirmek için yeteneklerine inanan çalışanlara yönelik değerler dizisidir. McGregor'a göre Y teorisi, çalışanların morallerini arttırarak verimliliğin de artırılmasına neden olmaktadır (Balay, 2000: 18). McGregor bu teoriye; yönetsel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması adını vermiştir (Eren, 2010: 27). Çalışanların sosyal bir varlık olmaları dikkate alınarak, onların ihtiyaçları olan motivasyon, uygun çalışma süreleri ve molarları gibi durumlarını önemseyen bir teori olarak bilinmektedir. Ödüllendirme yöntemini tavsiye etmekte ve böylece çalışanların işine ve örgütüne daha bağlı olacağı düşünülmektedir.

Yapılan çalışmalar göstermektedir ki normal insanlar sorumluluk almayı isteyen, örgütü ve çalışma arkadaşları ile ilişkileri iyi olduğunda örgüte daha yararlı olmaya çalışan ve örgüt ile ortak amaçlara sahip olan örgüt üyeleridir. Ancak kötü yönetildiği takdirde sorumluluktan kaçmak isteyen ve çalışmayı sevmeyen, değişiklikten hoşlanmayan ve kendi amaçlarını örgütün amaçlarına tercih eden örgüt üyeleridir. Bu durum da, örgütün çalışanına güvenmediğini göstermekte ve böyle örgütlerde çalışanlar da örgütüne güvenmemektedirler. Tam tersi durumda, örgütlerde insana önem verildiğinde ve güvenildiğinde hem moral ve motivasyonunun, hem de veriminin artacağı bilinmektedir.

#### **1.2.4.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli**

Bromiley ve Cummings (1996) çalışmalarında bireysel ve örgütsel güven ayırımını yapmışlardır. Bireysel güven, kişinin ilişkilerinde ve davranışlarındaki beklentileri ifade ederken, örgütsel güven, kişilerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerini ifade etmektedir. Örgütsel güvenin, çalışanların tecrübelerine göre farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabileceğini belirtmişlerdir. Bromiley ve Cummings (1996) güveni “duygusal, bilişsel ve niyetel” parçalardan oluşan bir olgu olarak tanımlamışlardır.

Bromiley ve Cummings (1996), güveni bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak değerlendirmiş ve güvenin açıkça ya da gizli olarak birisi için iyi inanca sahip olma çabasını, dürüst olmayı, şartlar elverse bile diğerinden avantaj sağlamayı beklememeyi beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir.

Bromiley ve Cummings (1996) yukarıda belirtilen güven tanımının ilk boyutu ile bireyin “itimat edilir davranması” ya da bağlılığı oluşturmaya yönelik hareket ettiğini ileri sürmektedirler. Tanımın ikinci boyutu, birinci boyutunu da içererek, güvenli birey hareketlerinin bireylerin istekleriyle tutarlı olduğunu, üçüncü boyutu ise güvenli bireyin faydacı olmadığını ileri sürmektedir. Bromiley ve Cummings (1996) “güvenilir davranışı” yukarıda belirtilen tanımdaki üç boyutu kabul eden ve bu boyutlara göre hareket eden davranış olarak tanımlamışlardır (Tüzün, 2007).

Bromiley ve Cummings, güveni bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak değerlendirmişler ve güvenin aşağıda belirtilen özellikleri beraberinde getirdiğini ifade etmişlerdir (Yüksel, 2009: 42):

- Açıkça ya da gizli olarak birisi için iyi inanca sahip olma çabası içinde olmak,
- Dürüst olmak,
- Şartlar elverse bile diğerinden avantaj sağlamayı beklememek.

Bu özellikler karşıdaki insana güvenme isteği olmasını ve kendisinin de güvenilir olma çabası göstermesi gerektiğini ifade etmektedir. Örgütlerde de, çalışanların iş arkadaşları ve yöneticilerinin iyi niyetli olduklarına, her koşulda etik değerleri göz ardı etmeyerek adil davranacaklarına inanmaları hem örgüt, hem de çalışanlar açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

#### **1.2.4.3. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli**

Araştırmacılar modelde güven ilişkisi içindeki tarafları güvenen ve güvenilen olarak ikiye ayırmışlardır. Hem güvenilenin hem de güvenenin özelliklerinin güvene olan etkisi vurgulanmış ve risk-güven ilişkisi incelenmiştir (Topaloğlu, 2010: 51).

Burada incelenen ilk özellik güvene olan eğilimdir. Bu özellik bireyin diğer insanlara karşı olan güven isteğini belirtmektedir. Bireylerin güvene olan eğilimlerini sahip oldukları farklı deneyimleri, kişilik yapıları, kültürel farklılıklar ve geçmişleri etkilemektedir. Modeldeki bu unsur güvenilmemesi gerektiği çok açık olan kişilere dahi güvenilmesini bireylerin güvene olan eğilimleri ile açıklamaktadır. Mayer, Davis ve Shoorman, örgütlerdeki bazı bölümlerin güvenmeye diğerlerinden daha eğilimli olduklarını kabul etmişlerdir. Güvenmeye olan istek olarak adlandırılan bu eğilim, beklenti ve bireyin kişisel özellikleri ile açıklanabilmektedir (Tüzün, 2007).

Bu modelde güven tek yönlü olmaktadır. Güvenen ve güvenilen kişi arasındaki karşılıklı güven gözönünde bulundurulmamaktadır. Güvenen kişinin güvenmeye eğilimi, ya da karşıdaki kişinin güvenilmeye değer görmesine ilişkin algısı, güvenin derecesine karar vermedeki anahtar öğelerdir. Güvenen kişinin güvenmeye olan eğilimi

ve güvenilen kişinin güvenilmeye değer olması arasında bir fark olduğunun anlaşılması önemlidir (Mayer vd., 1995 akt. Altun, 2010: 34).

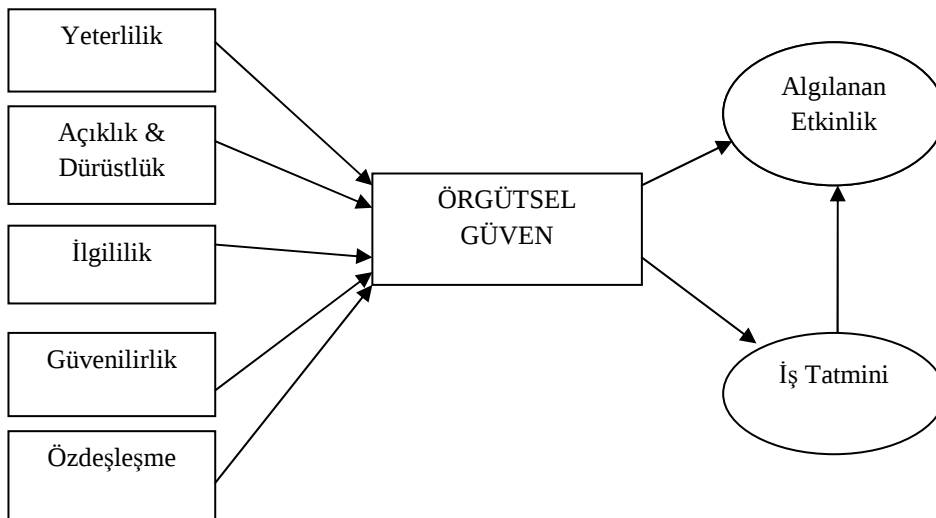
İnsanların güvenmeye eğilimleri kişiden kişiye değişmektedir. Ancak bir kişinin güvenmeye eğilimi bir durumdan diğerine değişmemektedir. Güvenmeye eğilim, bir kişinin hiçbir ön bilgiye sahip olmadan başka bir kişiye ne kadar güveneceğini etkilemektedir (Mayer vd., 1995 akt. Polat, 2009: 40).

İlişkilerde risk alma ve algılanan güvenilirlik arasında bir döngü bulunmaktadır. Olumlu bir sonuç, güvenenin güvenilen kişiye karşı olumlu bir algı geliştirmesine neden olur ve gelecekteki etkileşimleri olumlu etkilemektedir. Olumsuz bir sonuç ise güvenin azalmasına ve takip eden etkileşimlerin de olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır (Mayer vd., 1995 akt. Altun, 2010: 35).

#### 1.2.4.4. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd, Mishra (1996)'nın tanımladığı dört farklı güven boyutu olan; yeterlilik, açıklık, ilgililik, itimat edilirlilik boyutlarına ek olarak, özdeşleşme (identification) boyutunu eklemiş ve beş boyutlu bir model geliştirmiştir (Tüzün, 2007). Bu model aşağıda Şekil 1.1 'de gösterilmektedir:

**Şekil 1.1:** Schockley Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Modeli



**Kaynak:** (Schockley-Zalabak vd., 2000: 8).

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd, Mishra modelini genişleterek örgütsel güven ölçeği geliştirmişlerdir. Geliştirilen bu örgütsel güven ölçeği beş boyutta örgütsel güveni ölçmeye çalışmıştır. Yeterlik boyutu ile örgüt çalışanlarının örgütün yeterliliğine ve yaşamını sürdürebileceğine olan inançlarını ve bunun yanı sıra çalışanların çalışma arkadaşları ve liderlerinin yeterliliğini nasıl algıladıklarını ölçmektedir. Açıklık boyutu, örgütte doğru bilginin paylaşılması ve uygun iletişimin sağlanmasına yönelik algıyı, ilgililik boyutu, çalışanların güvenlik, korunma, tolerans, anlayış hislerine yönelik algılarını, itimat edilirlilik boyutu ise ekiplerin, çalışma arkadaşlarının ve örgütün tutarlı ve sözüne güvenilir olup olmadığını ve özdeşleşme boyutu da, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediğini ölçmektedir (Altunkaya, 2011: 26).

#### 1.2.5. Örgütlerde Güven Duygusunu Oluşturmanın Temel Unsurları

Çalışanların örgütlerine duydukları güvenin düzeyi, çalışanların kendi aralarındaki güven düzeyine, içinde bulundukları bölüm veya ekip içindeki karşılıklı güvenme düzeyine, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki güven düzeyine ve örgütün üst düzey yöneticilerinin dağıtımsal ve prosedürel açıdan adil olarak davranıp davranmamasına bağlı olarak değişim gösterebilmektedir. Bu nedenle örgütlerde güven oluşturmanın belli bir formülü bulunmamakla birlikte, genel olarak bu güveni oluşturmak için yöneticiye düşen görev, işletmelerde kurumsal etiğin oluşturulması ve tüm çalışanlara benimsetilmesidir. Etik değerlerin varlığı belirsizliği azaltmakta ve belirsizliğin azalması güven oluşumunu artırıcı rol oynamaktadır (Dinç, 2007: 26-27).

Örgütlerde çalışanlar için maddi değerlerin ötesinde manevi değerler daha önemlidir. Örgütsel güvende; saygı, adalet, kalite, acıyı/mutluluğu paylaşma ve biz duygusu gibi hususların önemli olduğu vurgulanmaktadır (Smith, 1998, akt: Demirel, 2008: 182). Örgütsel güvenin sağlanmasında örgütün strateji ve politikaları da etkili olmaktadır. Örgütsel güvenin oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurlar aşağıda özetlenmiştir:

- **Kural ve Düzenlemeler:** Kurallar, çalışma düzenini kolaylaştırıcı ve belirginleştirici bir etkiye sahiptir. Kuralların belirginleştirdiği iş ortamında çalışanların davranışlarına yön vermeleri kolaylaşacaktır. Bu sayede

karasızlıkların ve içsel çatışmaların önlenmesi mümkün olabilecektir. Kuralların gelişen koşullara göre değişmesi ve iş yaşamının dinamizmine ayak uydurması gerekliliği de dikkate alınmalıdır. Bununla birlikte katı ve verimsiz kuralların da sistemin yavaşlamasına yol açtığı, çalışan motivasyonunu ve güvenini olumsuz etkilediği belirtilmelidir. Örgütlerde kural ve düzenlemelerin oluşturulmasında örgütsel hedeflerin yanında etik ilkeler de büyük önem taşımaktadır. Örgütün amacı doğrultusunda açık ve iyi tanımlanmış etik ilkelerini temel alarak oluşturulan örgütsel kurallar, çalışanların birbirleri ile ilişkilerinde olumlu bir atmosferin oluşumuna katkı sağlayacaktır. Örgüt çalışanlarına yönelik etik kılavuz ve danışmanlık mekanizmalarının kurulması, örgütsel ortamda kuralların uygulanmasını kolaylaştırmakta ve açıklık sağlayarak güven standardını yükseltmektedir (Asunakutlu, 2002: 6-7).

- **Yetki Devri ve Katılım:** Örgütte yöneticilere ve denetçilere güven, çalışanların gruba veya şirkete olan bağlılığını ve güvenini önemli ölçüde etkilemektedir. Güven duygusunun yüksekliği çalışanların yönetime katılımını kolaylaştırmakta ve kuruma olan sadakatini artırmaktadır. Özellikle günümüzde rekabetin yüksek düzeyde olduğu iş piyasaları açısından çalışanların sadakati önemli bir değer olarak görülmektedir. Çalışan sadakatinde düşme işgören devir hızını artırmakta ve işgörenlerin işten ayrılmalarına yol açmaktadır. Bu açıdan çalışanlara güven duyulması ve güvenlerinin kazanılması yönetime katılımı ve örgütsel sadakati olumlu yönde etkilemektedir. Tek kişi tarafından gerçekleştirilemeyecek olan her görev bir işbirliğini gerekli kılmaktadır. Bu durum bir yandan iş birliği yapan tarafların eş değer (benzer nitelikli) katkı sağlamaları sayesinde başarılabılır iken, diğer yandan da özel bilgi, farklı yetenek ve beceriler konusunda katkı yapılmasını gerektirebilir. Temel olarak her türlü üretim ve hizmet çok sayıda insanın iş birliği içinde bir araya gelmeleri sayesinde gerçekleşebilmektedir (Asunakutlu, 2002: 9).
- **Eğitim:** Örgütlerde çok farklı nitelik ve karaktere sahip ve örgütün ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere biraraya gelen bireyler, ifade edilen katkıları sağlayacak niteliklerini zaman içinde artıramadıkları sürece sosyal sistem tarafından dışlanabilmektedirler. Bu şekilde sosyal oluşumlardan dışlanan bireylerin topluluğa ve kendilerine yönelik güvenlerini büyük ölçüde yitirdikleri

bilinmektedir. Bu kişilerin güvenlerini korumanın önemli araçlarından biri ise kişilerin üstün yeteneklerle donatılmasını sağlayacak sürekli bir eğitim olanağının sağlanmasıdır (Asunakutlu, 2002: 9). Güvenle ilgili çevresel etkiler, örgütlerdeki ekiplerin ve çalışma gruplarının önemini artırmaktadır. Örgüt üyeleri günümüzde büyük ölçüde ekipler halinde çalışmaktadırlar. Yönetim açısından önemli noktalardan biri de ekip üyelerinin eğitimi olmaktadır (Wech, 2002: 359).

- **Etik Değerler:** Etik ilkeler yapılacak işlerde saptanan standartlar olarak, kabul edilebilir davranışların minimum özelliklerini ortaya koymaktadırlar. Bu açıdan standartlar ve etik kodlar kabul edilebilir davranışları sistematik tanımlama gayretleri olarak ifade edilebilir. Örgüt içinde belirlenen etik kodlar yöneticilere ve çalışanlara iyi işleri yapma ve kötü işlerden sakınma bakımından yol göstericidirler. Örgütte etik kodların var olması, dolaylı olarak örgüt çalışanlarının birbirlerine yönelik minimum davranış standartlarını belirlemelerine imkân vereceğinden belirsizliği ve kararsızlığı ortadan kaldırmaktadır. Belirsizlikten uzak ilişkilerin olduğu örgüt ortamında ise çalışanların birbirlerine yönelik güven duygularının gelişmesi mümkün olabilecektir (Asunakutlu, 2002: 9-10).

Çalışanların, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanlara çeşitli fırsatların sunulması bireyin örgüte olan güvenini artıracaktır. Çalışanın emeğinin karşılığını alması, yetki ve sorumluluklarının açıkça belli olması, terfi ve kariyer fırsatlarının açık olması, örgüte duyulan güven düzeyini olumlu bir şekilde etkilemektedir. Çalışanlar arasında rekabeti destekleyerek, kimilerin galip kimilerinin kaybeden olduğu uygulamalara başvurarak örgütler büyük zaman, enerji ve kaynak israf etmektedirler. Üstelik bu içe dönük rekabet çalışanlara ve örgüte değer katmamakta, burada bir kazanç sağlanmış olsa bile bu kazanç bireysel bir kazanç olmaktadır. Bu nedenle örgüt içi işbirliğini geliştirerek kolektif kazanç sağlanmalı ve çalışanlar tarafından paylaşılmalıdır (Demirel, 2008: 182). Ayrıca yöneticinin çalışanlarını işleriyle ilgili gerekli konularda bilgilendirmesi, onlara ilgi göstermesi ve verdiği kararların sebeplerini onlara açıklaması, çalışanların işlerinde doğru kararlar verebilmelerini sağlayarak onların motivasyonunu yükseltmekte ve örgütsel hedeflere varılmasını kolaylaştırmaktadır (Arslantaş ve Dursun, 2008: 120).

Diğer taraftan, bu politikaları destekleyecek şekilde işlerin ve eşgüdüm ilişkilerinin açıkça tanımlanması; sorun çözme, bilgilendirme, eşgüdüm için biçimsel toplantıların yanı sıra geceler, piknikler, yemekler vb. biçimsel olmayan sosyal faaliyetlerin yapılması; çalışanlar arası çok yönlü iletişimin sağlanması ve örgütte bilginin herkes için ve her zaman ulaşılabilir olması, güvenin örgüt içinde kurumsallaşmasını kolaylaştıracak yapısal ve davranışsal zemini oluşturacaktır. Sonuç olarak, örgütün yapısı, kültürü ve doğru yöndeki insan kaynakları politikaları, hem yüksek güven ortamına yol açacak, hem de yöneticinin çalışanlar üzerindeki etkisini artıracaktır (Tokgöz, 2011: 18).

#### 1.2.6. Örgütsel Güvenin Örgüte Sağlayacağı Yararlar

Güven ortamını sağlamak örgütler için oldukça zorlu ve kırılgan bir süreçtir. Ancak bunu sağlayan örgütlerin elde edeceği yararlar büyük öneme sahiptir. Güven, bireyin örgüte olan tutumunda pozitif yönde değişmelere neden olmaktadır. (Avcı ve Turunç, 2012: 46).

Örgütsel güvenin sağlayacağı yararlar çalışanın moralinin artması, örgüte bağlılığın artması, ekip çalışmasını teşvik etmesi, bilgi paylaşımının artması, stresin azalması, maliyetlerin azalması ve örgütsel değişimin kabulünün hızlanması olarak sıralanmaktadır. (Yücel, 2006: 88-90). Bu yararlar aşağıda özetlenmektedir:

- **Çalışanın Moralini Arttırır:** Moral, kısaca bir insana veya insan grubuna hâkim olan iklim veya atmosfer olarak tanımlanmaktadır. Düşük ve yüksek moral duygularının ortaya çıkmasında en önemli etken; belli bir grup veya kişi ile olan beşeri ilişkilerin geliştirilmesi biçimidir. Başarılı ve etkili bir işgören politikası örgütteki moral değerlerini önemli ölçüde etkilemektedir. İyi bir moral işbirliğini, canlılığı ve olumsuzluklara direnmeyi sağlamaktadır. Aksi durumda karamsarlık, işbirliği yokluğu ve sürtüşmelere yol açmaktadır (Dinç, 2007: 34). Çalışan morali, çalışanın örgüte, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı tutumudur. Yüksek güvenli işyerinde bu tutum olumlu yönde olmakta, çalışma ortamı uyumlu ve ilişkileri geliştirmeye yardımcı bir hal almaktadır. Morali iyi olan çalışanlar birbirleri ve örgütleri hakkında olumlu düşüncelere sahip olmaktadır (Demir, 2011: 19). Ayrıca çalışanların güven ortamı içinde olması

ve desteklenmesi, duygusal olarak tükenmelerini de azaltmaktadır (Jenkins ve Elliott, 2004: 622-631, akt. Şakar, 2010: 33).

- **Örgüt İçi ve Örgütlerarası İletişimi Arttırır:** Etkin bir iletişimin kurulması, örgüt içi uyum, bilgi akışı, değerlendirme, eğitim, karar alma ve denetim gibi mekanizmaların da temelini oluşturmaktadır. Örgütlerde yaşanan en önemli sıkıntılardan biri yönetimde alınan uygulama kararlarının çalışanlar ile açık bir şekilde paylaşılmamasıdır. Bilginin yönetim tarafından çalışanlar ile paylaşılmamasına yöneticiler tarafından gösterilen neden, çalışanların bu bilgiye sahip olduklarında güvenilmez davranışlar sergileme olasılıklarıdır. Oysa yüksek güvenli iş ortamlarında iletişim hem güvenin kaynağı hem de sonucudur. Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya sağlanan sağlıklı iletişim ile örgüt içindeki aksaklıklar süratle çözüme ulaşmakta ve yaratıcılık, kararlara katılım oranı artmaktadır. Bununla birlikte hata yapma oranı da düşüşe geçmektedir. Sadece örgüt içinde değil örgütlerarası iletişimde de örgütlerin bilgi paylaşımını sağlayacağından toplumsal ve ekonomik etkileri olmaktadır (Demir, 2011: 20).
- **Örgüte Bağlılığı Arttırır:** Örgüte bağlılık sadece o örgütte çalışma süresi ile tanımlanmamakta aynı zamanda çalışanın örgütün menfaatlerini koruması, imajını koruması, gizli bilgileri saklaması ile ölçümlenmektedir. Tüm bunların olabilmesi içinde öncelikle örgütte güvenin varolması gerekmektedir. Güvenin olduğu örgütlerde çalışanlar örgütün kendi menfaatlerini gözardı etmeyeceğini düşünerek aynı hassasiyeti örgüte karşı göstermektedirler (Demir, 2011: 20). Çalışanların kuruma olan bağlılıklarını olumlu yönde etkileyen en önemli faktörlerden biri işveren ile çalışan arasındaki güven unsurunun oluşmasıdır. Güvenin bağlılık oluşturmadaki teşvik edici yönü uzun süreli ilişkilerin gelişiminde hayati bir öneme sahiptir. Başarılı ilişkilerin yaşamsal bir etkeni olarak kabul edilen kurumsal güven ve bunun sonucunda ortaya çıkan kuruma bağlılık, iş görenler ile sağlam ilişkiler kurularak uzun dönemli fayda elde etme beklentisi oluşturmaktadır (Afşar, 2013: 88).
- **Ekip Çalışmasına Teşvik Eder:** Ekip çalışması ile örgütteki problemlerin daha doğru bir şekilde teşhis edilmesinin ve doğru çözümler bulunmasının mümkün olacağı, kurumsal bilgi paylaşımının ve iletişimin artacağı bildirilmektedir (Afşar, 2013: 89). Örgütlerde yaşanan değişim süreçleri, örgütlerin ve yönetimin

yeniden yapılanmasını ve örgütlerde ekip çalışmasını zorunlu hale getirmiştir. Örgütlerde ekipler sayesinde paylaşılan bu vizyon çalışanların örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmede yoğun bir gayret sarf etmelerini sağlayarak, örgütte güçlü bir kurumsal kültürün oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Böyle bir sistemde bütün çalışanlar problem ve sorunlara ilişkin görüş ve düşüncelerini serbestçe ifade etmekte ve alternatiflerin değerlendirilmesi konusunda ortak karar vermektedirler. Örgütlerde oluşan bu yakınlık güven sağlamakta, birbirine güvenen insanlar da daha fazla katma değer ortaya koymaktadırlar (İnce vd., 2004: 427). Örgütün başarılı, etkin ve verimli olması büyük ölçüde örgüt mensuplarının birbirine duydukları güvene bağlıdır. Bu güveni sağlamada aracı olarak ekip çalışması öngörülmekte ve sağladığı fayda açısından da genellikle uygulanan bir yöntem olmaktadır.

- **Bilgi Paylaşımını Arttırır:** Güven düzeyi yüksek örgütlerde çalışanlar birbirleri ve yöneticileri ile açık bir ilişki sürdürmektedirler. Yapılan işler ve uygulamalar tamamıyla şeffaf olmaktadır. Güven duygusu, hiyerarşiyi azaltıp sosyal iletişimi desteklediği için bireyler birbirleri ile fikirlerini, korkularını, endişelerini ve başarılarını paylaşmaktadırlar. Problemleri birlikte tespit edip birlikte çözüm getirmektedirler (Tüzün, 2006: 42). Birbirine güvenen bireyler her türlü sorunu ve olumlu durumu paylaşmaktan çekinmeyeceğinden, olası bir negatif gelişmenin önlenmesi mümkün olacaktır. Ayrıca aralarındaki bu yakınlık örgüt atmosferine de yansiyacak ve çalışma zamanlarının kaliteli geçmesi sağlanmış olacaktır.
- **Stresi Azaltır:** Güven olmayan örgütlerde yapılan işlerin sürekli kontrol edilmesi gerekmektedir. Güvensiz örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler tüm enerjilerini birbirlerini kontrol etmeye harcadıkları için verimlilik ciddi bir şekilde zarar görmektedir. Sürekli kontrol etmek ve kontrol edilmek örgütte strese yol açmaktadır. Bunun aksine güven düzeyi yüksek örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler stressiz bir ortamda verimli bir şekilde tüm enerjilerini işlerine verebilmektedirler (Arı, 2003: 63). Güven duygusunun hakim olduğu bir örgüt atmosferinde gelecek endişesine yönelik stres yaşanmamaktadır. Çalışanlar örgütüne, örgüt de çalışanlarına güvendiği sürece gelecek endişesine kapılma hissi azalacak, örgüt ve çalışan arasında pozitif algıya dayalı bir ilişki yaşanmış

olacaktır. Bu durum çalışanın performansını olumlu yönde etkileyecek ve işlerini daha rahat yapmalarını sağlayacaktır.

- **Maliyetleri Azaltır:** Örgütsel güvenin yüksek olduğu örgütlerde çalışan bireylerin motivasyonları da yüksektir. Daha az kaynakla daha fazla fayda sağlayabilmektedirler. İletişim ve etkileşimin yüksek olması öğrenme ve gelişme süreçlerini hızlandırmakta ve kolaylaştırmaktadır (Tüzün, 2006: 42). Ayrıca yüksek güven düzeyli örgütlerde işgücü devri düşük olmaktadır. İletişim seviyesi yüksek olduğundan kararların alınması için fazla zaman harcanmamaktadır. Tüm bunlar maliyetlerin azalmasını sağlamaktadır (Gezegen, 2010: 75). Marshall'a (2000) göre güven düzeyi düşük olan kurumlarda işlerin maliyeti artmaktadır. Çalışanların örgüte karşı duyduğu güven, beraberinde işlem maliyetlerini de düşürmektedir. Güven eksikliği hayatta ve aile dahil diğer tüm kurumlarda, en büyük maliyet unsurudur. Güven düşük olduğunda hız azalmakta ve maliyet artmaktadır, yüksek olduğunda ise hız artmakta, maliyet düşmektedir (Marshall, 2000: 6).
- **Örgütsel Değişimin Kabulünü Hızlandırır:** Çalışma ortamında yüksek düzeyde güven oluşturma örgüt ortamına sağlayacağı bir diğer fayda da örgütsel değişimin kabulüdür. Örgütleri değişime zorlayan faktörler o denli güçlüdür ki, değişim olgusu örgütler için artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda daha iyi sonuçlara ulaşmak ve rekabet avantajı oluşturmak için sürekli iyileştirme ve geliştirme programları uygulanmaktadır (Tunçer, 2011: 57). Örgütün büyüme ve gelişmesi için değişime açık olması ve bu değişimi çalışanlarına benimsetmesi gerekmektedir. Ancak değişim belirsizlik içerdiğinden, örgüte güven duymayan işgörenler değişime karşı direnmektedirler. Örgüte olan güveni yüksek bireyler ise değişimden korkmamakta, örgütün mevcut durumdan daha iyi olacağını hedeflediğinden emin olmakta, bu nedenle değişime karşı koymak yerine desteklemekte ve üzerine düşen görevleri yerine getirmektedirler.

Genel olarak güvenin kuruma sağladığı faydalar gözönüne alındığında, güven duygusuna hakim olan örgütlerde katılımcı bir ortam olduğu, sorumlulukların çalışanlar tarafından benimsendiği, örgüte bağlılığın yüksek olduğu, motivasyonun arttığı,

Çalışanların yüksek iş tatminine sahip olduğu ve ekip çalışmasına yatkınlık olduğu görülmektedir.

Güven duygusu çalışanın moralini yükselterek iletişimi arttırmaktadır. Paylaşımı güçlendirerek, ekip ruhunu ve çalışmasını artırmaktadır. İş ortamındaki stresi azaltarak çalışanı örgütüne bağlı hale getirmekte ve maliyetleri azaltmaktadır. Çünkü alışanlar yüksek morale sahip olduğunda daha az kaynak kullanarak görevleri zamanında yerine getirmektedir. Daha paylaşımcı olduklarında öğrenme cesareti artmakta, bu da gelişimi kolaylaştırmaktadır. Örgütte iyi bir iletişimin olması çalışanların işlerinde daha etkin olmasını sağlamaktadır. Çalışanların rgte bağlı hale gelmesi, işgücü devrini düşürmektedir. Böyle bir fayda da örgütün çok önemli bir maliyet kaynağını azaltmaktadır. İş ortamında daha az stresin olması ya da hiç olmaması çalışanların yaratıcı ve verimli olmalarına olanak sağlamaktadır. Bütün bunların bir örgütte varolması ve aslında güvenin olması örgütün iş görme maliyetlerini azaltacak ve rekabet ortamında önemli avantajlar yakalamasına fırsat sağlayacaktır (Toprak, 2006: 43-44).

Güven belirsizliklerle dolu bir yaşamda bu belirsizlikleri azaltan bir olgudur. Yüksek derecede belirsizlik çeşitli psikolojik hastalıkların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Dolayısı ile güvenin faydası, belirsizlikleri en aza indirmede ve sağlıklı bir yaşam sürmede ortaya çıkmaktadır (zbek, 2008: 10).

Örgütsel güven, iřėörenlerin işlerinde daha çok çaba harcamalarına, onların daha az denetlenmesine ve böylelikle verimlilik artışına, daha düşük maliyete ve iş tatminlerinin artmasına, grup üyelerinin duygularını serbestçe dile getirmelerini ve savunmaya yönelik düşüncelerinin ortadan kalkmasını sağlamaktadır (Gökduman, 2012: 71).

### **1.2.7. Örgütsel Güvenin Sonuçları**

Örgütsel güven, rgt ve çalışan arasındaki ilişkilerde örgütsel başarıyı artıran bir unsurdur. Güvenin varlığının gerek rgt açısından ve gerekse bireysel açıdan pozitif sonuçlar doğuracağı açıktır. Güven zedelendiğinde ise, bu durumun çalışan davranışları üzerinde önemli derecede olumsuz sonuçları olabilmektedir. Örgütsel güvenin oluşturduğu sonuçlar aşağıda özetlenmektedir:

### 1.2.7.1. İş Tatmini

İş tatmini; kişide, çalışma yaşamı veya söz konusu kişi ile çalıştığı işyeri koşulları arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyet duygusu ve kişinin işine karşı almış olduğu pozitif bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000: 254, akt: İşcan ve Sayın, 2010: 198). İş tatmini dendiğinde, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve bir eser meydana getirmenin mutluluk akla gelmektedir (Bingöl, 1997: 270). Bireylerin gerçekleştirmek istedikleri hedefleri sağladığı ile işletme hedeflerinin uyumu, bireylerin işten bekledikleri ödüller ile elde ettikleri ödüllerin karşılaştırılması, iş tatmini ile yakından ilgili konulardır (İşcan ve Sayın, 2010: 198). Güvenin oluşturulması ile birlikte insanlar işlerinden daha fazla tatmin olmakta ve böylece işlerinden ayrılmayı daha az istemektedirler. Güvenin insan kaynakları sistemlerinin ve ücret yapılarındaki değişimlerin başarılı biçimde uygulanmasında ve çalışanların yönetsel kararlara uyum sağlamayı kabullenmesinde etkili olduğu da bazı çalışmalarca gösterilmiştir (Demircan ve Ceylan, 2003: 145). İş tatmini ve güvenin ortak noktası beklentilerin gerçekleşmesi ya da gerçekleştirilmesidir. Çalışanın örgüte, iş arkadaşlarına, yöneticisine güvenmesi ve ihtiyaçlarının ve beklentilerinin dikkate alınarak hareket edildiğine inanması moralini yükseltecek ve tatmin ve verimlilik artacaktır. Bu süreçte bir aksama olmaması durumunda bir sarmal halini alarak süreklilik kazanacaktır (Yücel, 2006: 90). Yapılan çalışmalar örgütsel güvenin iş tatmini ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğunu doğrulamaktadır. Genel olarak çalışanların örgütsel güven düzeyi yüksekse, iş tatmini de yüksek olmaktadır (Arı, 2003: 79). Çalışanın örgüt içerisinde kurduğu ilişkilerin güvene dayalı olup olmaması onun iş tatminini etkilemektedir. Bireyin örgüte, yönetimine ve iş arkadaşlarına güven duyması onun işine ilgi duymasını, bağlı olmasını, memnuniyet düzeyinin artmasını ve yüksek morale sahip olmasını sağlamaktadır. Bu olumlu duygular çalışanın işinden tatmin olduğunu göstermektedir. Güven duygusu ile birlikte çalışan bu olumlu duygulara yüksek ölçüde sahip olacaktır.

### 1.2.7.2. Örgütsel Bağlılık

Güven aynı zamanda örgütsel bağlılık davranışının oluşmasına da katkı sağlamaktadır. Bağlılık da güven gibi uzun süreli ilişkiler için önemli bir unsurdur. Güneşer (2002), çalışan örgüt içerisinde kalıp etkileşim içinde oldukça örgütün politikaları ve amaçları hakkında daha fazla bilgi sahibi olacağını ve bunun sonucunda örgüte güven duyacağını belirtmektedir. Örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi kabul eden birey zamanla örgütle adeta özdeşleşmektedir. Sonuç olarak da örgüte duyduğu bağlılık artmaktadır. Yeni nesil örgütlerin temel sorunlarından birisi olan örgütsel bağlılık olgusu, güven temelli bir yapılanmayı zorunlu kılmaktadır. Örgütsel bağlılık; çalışanların örgütün değerlerini benimsemesi, misyon ve vizyonuna bağlanması, ekip ruhunu geliştirmesi, örgütte kalışlarının gönüllülük esasına dayanması gibi tutum ve davranışları ile yakından ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 1). Çalışanlar örgütün içerisinde kaldıkça ve etkileşim içinde oldukça örgütün politikaları, amaçları hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaya başlamaktadırlar. Daha fazla bilgi sahibi oldukça da hem örgüte hem de üstüne güven duymaya başlamakta, örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi kabul etmekte, kendini geniş bir ailenin ferdi olarak görmekte ve daha fazla çaba göstermektedirler. İş yapma konusunda daha azimli hale gelmekte ve sonuç olarak da örgüte duyduğu bağlılıkları artmaktadır (Zemke, 2000: 37). Güven ortamının yaratıldığı örgütlerde işgören, işiyle ilgili konularda bilgilendirilmekte ve üyeler arası ilişkiler doğruluk ve dürüstlük esasına dayanmaktadır. Bu durum işgörenin örgütüne bağlılık duymasını ve özdeşleşmesini sağlamaktadır (Uygur, 2007: 71). Örgütte yayılan örgütsel güven çalışanın özellikle kurumuna olan duygusal bağlılığını artırmaktadır. Duygusal bağlılık çalışanlarda olması istenen en önemli bağlılık türüdür (Mortaş, 2005). Çünkü duygusal bağlılığı olan çalışan örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için daha isteklidir. Örgütte güven duygusu arttıkça çalışanlar örgütünü daha fazla benimsemekte ve örgüte olan bağlılıkları artmaktadır.

### 1.2.7.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, zorunlu olmadığı gibi örgütün resmi ödül sistemi tarafından da doğrudan ve açık bir şekilde tanınmayan olumlu ve işbirlikçi çalışan davranışları olarak tanımlanmaktadır (Börü, 2005: 323). Örgütlerde çalışanların

saygıdeğer bir insan olarak görülmesi, çalışanlara değer verilmesi, saygı görmeleri, ihtiyaçlarının göz önüne alınması, çalışanlara güvenilmesi aynı şekilde yöneticinin çalışanına saygı göstermesi, ihtiyaç duyduğunda yardımcı ve destek olması, çalışanın işinden beklediklerini alıyor olması gibi faktörler örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Güneşer, 2002: 54). Araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel güven arasında da güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Örgüte olan güven düzeyi yüksek olan çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği sergiledikleri birçok çalışmada görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda güven unsurunun iki farklı açıdan etkisi bulunmaktadır. Birincisi, bireysel uyum, ikincisi ise örgütsel uyumdur. Yöneticilerin çalışanlara verdiği güven duygusu onların erdemli, iyi ahlaklı ve doğru davranışlar göstermelerini sağlamaktadır (Atalay, 2010: 35). Çalışanların yöneticilerine güvenmeleri ise, onların yöneticileri tarafından suistimal edilmeyeceklerini bilmelerini ve böylece rol gereklerini aşan davranışlara başvurabilmelerini sağlamaktadır (Kamer, 2001: 50).

Güven duygusu çalışanların işe bağlılıklarını arttırmakta ve yöneticilerinden korkmamalarını ve böylece açık olmalarını sağlamakta, yönetici-çalışan iletişimini etkinleştirmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini kolaylaştırmaktadır (Wech, 2002: 355). Yapılan araştırmalarda örgütlerde oluşan güven ortamının, çalışanların sosyal ilişkilerinin gelişimi, sorun çözmede katılım, değerlerin ve inançların paylaşımı ve örgütsel vatandaşlık davranışı konularında etkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Chenhall ve Smith, 2003: 120).

#### **1.2.7.4. Motivasyon ve Performans Artışı**

Motivasyon, teşvik etme veya güdüleme olarak kullanılmaktadır. Çalışanların işletme amaçlarına yakınlaşmasını sağlayacak, inandırıcı ve özendirici olan tüm hareket ve uğraşlardan motivasyon olarak söz edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 85). Motivasyon kişiyi harekete geçiren güç olarak ele alınmaktadır. Amaca ulaşmak için bir işin yapılması gerekmektedir ve bu işin yapılabilmesi için bireyin istekli olması, işi benimsemesi, yeterli çabayı göstermesi gerekmektedir (Afşar, 2013: 105). Brower ve diğerleri (2000) yaptıkları çalışmada çalışanların, liderlerinin kendilerine güvendiğini

düşündüklerinde performanslarının olumlu yönde etkilendiği sonucuna varmışlardır. Aynı şekilde Erdem ve diğerleri (2003) de ekipler üzerinde yaptıkları çalışmada ekiplerde güven artısının, ekiplerin yaptıkları önemli hataların azalmasını ve böylece ekip performansının artmasını sağladığını tespit etmişlerdir. “Güven insanı motive eden önemli bir güçtür”. Örgütsel anlamda güven ise belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelen bireylerin motivasyon, iş birliği, ortak bir vizyon etrafında kuvvetli birliktelik, etkili iletişim gibi önemli değişkenler bağlamında düşünülen sosyal bir ihtiyacı temsil etmektedir. Ayrıca Covey (2010), güvenin performansı hızlandığını ve maliyetleri düşürerek “güven temettüsü” ürettiğini, güvensizliğin ise bir tür “güven vergisi” yüklediğini vurgulamaktadır. Örgüte güven, çalışanlar arasında motivasyonun artmasına dolayısıyla da artan performansa ve problem çözmede etkinliğe neden olmaktadır. Örgüt içerisinde yüksek derecedeki motivasyon çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle olan ilişkilerini olumlu yönde etkilemekte, bunun sonucunda ise çalışanlar kendilerine verilen görevleri en iyi şekilde yapma gayreti içerisine girmektedirler.

#### **1.2.7.5. İletişim**

Yapılan bazı araştırmalar yöneticilerle doğru ve açık iletişimi olan çalışanların ve çalışanları ile düşüncelerini ve fikirlerini serbestçe paylaşan yöneticilerin birbirlerini güvenilir olarak gördüğünü göstermektedir. Güvene dayalı ilişkilerin yoğun olduğu örgütlerde insanlar yaptıkları işleri istedikleri için yapmaktadırlar. Ancak bu güven ilişkisi zedelenirse, güvenin yerini alacak bir güç bulmak zordur. Çünkü güvene dayalı ilişkiler, güce dayalı ilişkilerden daha etkili olmaktadır (Özkan 2012: 26). Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların yöneticilerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar oluşturabilmektedir. Bu olumlu sonuçların ortaya çıkabilmesi için, çalışanların liderlerine ve örgütlerine güven duymalarında etkili olan faktörlerin ve güveni ortaya çıkaran sebeplerin anlaşılması gerekmektedir (Özer vd., 2006: 106). İletişimin sağlıklı olması için de örgüt içerisinde güvenin sağlanmış olması

gerekmektedir. Güven farklı gruplar arasındaki iletişimi kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda tarafların duygu ve düşüncelerinin anlaşılmasında bir köprü işlevine sahiptir.

Örgüt çalışanları, sosyal ilişkiler sistemi içinde bir arada yaşamakta ve üretmektedirler. Bu üretimin verimli ve etkin olabilmesi ise, büyük ölçüde örgüt mensuplarına eksiksiz bir iletişim olanağı sağlanması sayesinde mümkün olabilecektir. Bu sayede yüksek ölçüde bilgiyle desteklenen bireyler, kendilerini ifade edebildikleri ölçüde yalnızlık ve eksiklik hissinden uzaklaşarak kendilerine ve diğer çalışanlara büyük ölçüde güven duyabileceklerdir. Örgütler açısından iletişim büyük önem taşımaktadır. Sosyolog ve ekonomistlerin geliştirdikleri kuramlara göre genelde güven ile bilgi akımı arasında pozitif bir ilişki bulunduğu öngörülmektedir (Fisman vd., 1999: 79, akt: Demir, 2011: 12). Örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sistemi sorunların büyük bir çoğunluğunun oluşmadan engellenmesini sağlamaktadır. Çalışanların fiziki ve sosyolojik anlamda gelişmiş bir iletişim sistemine sahip olmaları, iletişim taraflarının birbirlerini daha kolay ve doğru anlamalarına yardımcı olmakta ve sorunları büyük ölçüde engellemektedir. Karşılıklı olarak birbirini doğru ve yeterli bir şekilde anlayan insanlar arasında da güven duygusunun gelişmesi daha kolay görünmektedir (Asunakutlu, 2002: 8).

#### 1.2.7.6. İşbirliği ve Dayanışma Sağlama Fonksiyonu

Bir toplumda toplum üyeleri arasında güven duygusunun var olması nasıl ki dayanışmayı ve birliği artırıyorsa, bir örgüt içinde de işbirliğini kolaylaştırarak daha fazla dayanışma oluşmasını sağlamaktadır. Örgütlerin başarısı için çalışanlarının işbirliği, uyum ve dayanışma içerisinde olması gereklidir. İşbirliği sağlanması için üç ön koşulun varlığı gereklidir: **“güven, ortak amaçlar ve etkin bir iletişim.”** Güven, işbirliği için ön koşul olmakla birlikte başarılı bir işbirliğinin ürünüdür (Demir, 2011: 13) Birçok çalışmada, çalışanların örgütsel güvenleri ile işbirliği yapmaları arasındaki ilişki incelenmiş, çalışanların yöneticilere ve iş arkadaşlarına güvenin bir örgütteki işbirliği düzeyinin açıklanmasına katkı sağladığı görülmektedir. Yüksek güven düzeyine sahip olan örgütler, aynı zamanda yüksek düzeyde işbirliğinin var olduğu örgütler olmasının açıklayıcısıdır. Birbirlerine güvenmeyen çalışanlar, sadece resmi kurallar ve düzenlemeler altında yani zorlayıcı yollarla işbirliği yapacaklardır. Bu koşullar altında

yapılan işbirliğinin de ne kadar verimli olduğu şüphelidir. Bu nedenle, güven olmadan gruplar arasında işbirliği sağlanması oldukça güçtür (Güneşer, 2002: 57). Çalışanların dürüstlüğü, güvenilirliği, yeteneği ve yardımseverliğine yüksek düzeyde inanıldığı zaman yöneticiler daha az savunmacıdırlar ve yetkilerini paylaşmak için büyük bir istekliliğe sahiptirler (Cerit, 2009: 643). Çalışanlar, yöneticilerin yetenekli ve dürüst olduklarına inandıklarında, onların bilgili olduğunu düşündüklerinden yöneticilerle işbirliği yapma eğiliminde olabilmektedirler. Çalışanlar ve yöneticilerin işbirliği içerisinde çalışabilmeleri onların birbirlerinin yeterliliklerine, yardımcı olma isteklerine, birbirlerinin iyiliğini düşüneceklerine olan güvenleriyle ilişkilidir. Tschannen'in (2003) çalışması bu görüşü desteklemektedir. Birbirlerine güvenen müdür ve öğretmenlerin okulun karşılaştığı güç problemleri çözmek için birlikte çalışabileceklerini ileri sürdüğü çalışmada, okulda müdür ile öğretmenler arasında işbirliğini sağlayabilmek için öğretmenlerin müdürlere olan güvenleri artırılabilirliğini önermiştir.

#### **1.2.7.7. Kariyer Memnuniyeti**

Kariyer memnuniyeti, bireylerin kariyer, ücret, terfi ve gelişim fırsatları da dahil olmak üzere iş yaşamındaki bazı unsurlar ile bağlantılıdır ve bireylerin kendilerine özgü içsel ve dışsal algılamalarını kapsamaktadır (Greenhaus vd., 1990: 65). Kariyer memnuniyetinin içsel ve dışsal boyutlarını, objektif ve subjektif boyutlar olarak da ifade etmek mümkündür. Objektif kariyer memnuniyeti, çalışanların ücret ve terfi gibi konulardaki değerlendirmelerini ve bu unsurlara ilişkin tatmin düzeylerini yansıtmaktadır. Subjektif kariyer memnuniyeti ise, çalışanın kendi kariyer gelişimi ve başarısına ilişkin öznel algılamaları ve değerlendirmeleri sonucu oluşmaktadır. Subjektif kariyer memnuniyeti, bireylerin kendi öznel değerlendirmeleri ile ilgili olduğu için kariyer memnuniyetinin içsel boyutu olarak tanımlanmakla birlikte sadece başarı ile ilgili değildir; aynı zamanda bireyin bugüne kadar kaydettiği ilerleme, anlamlılık ve geleceğe ilişkin beklentiler gibi unsurlarla da ilişkilidir (Avcı ve Turunç, 2012: 45).

Örgütlerde güven ortamı çalışanların kendi aralarındaki ve yöneticileriyle olan karşılıklı iletişimin geliştirildiği bir ortamın yaratılmasına aracılık etmekte ve sonucunda onları başarılı kılacak bir kariyer başarısı için motive etmektedir (Han, 2010: 440).

Güven, psikolojik bir durumdur ve başkalarının davranışlarını veya niyetlerine ilişkin beklentilerini olumlu yönde değerlendirmeye olanak tanımaktadır (Rousseau ve diğ., 1998: 395). Bu yönüyle güvenin kişilerin subjektif kariyer başarıları üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir. Çünkü subjektif kariyer başarıları, büyük oranda iş ortamının yarattığı olumlu iklimden etkilenmektedir. Judge ve Bretz'e (1994) göre, kariyer memnuniyeti bireyin işiyle ilgili olumlu psikolojik durumuna veya kişinin iş deneyimlerinin sonuçlarına dayanmaktadır. Örgüte güven, kariyer memnuniyeti üzerinde pozitif düzeyde etkilidir. Yani, örgüte güven algısı kariyer memnuniyetini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir (Avcı ve Turunç, 2012: 53).

Yukarıda anlatılanlardan da anlaşılacağı üzere, yüksek düzeyde güvenin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş birliğinin gelişmesi ile yakından ilişkili olduğu birçok çalışmada ortaya koyulmaktadır. Aynı zamanda güven, yeniliği cesaretlendirmek için çalışanları güçlendirmenin vurgulandığı ve çalışanlara işlerini tehlikeye atma riski olmadan hata yapma fırsatı veren toplam kalite yönetimi için de önemli bir unsur olduğu anlaşılmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 143). Ayrıca örgüte güven, örgütsel bağlılığı artırıp devir hızı düzeyini etkilerken, yöneticiye güven, çalışan memnuniyeti ve yenilikçi davranış sergilemeyi etkilemektedir (Tan ve Tan, 2000: 241).

Örgütte oluşan güven ortamının örgüte olumlu yansımaları olurken, güvensizlik ortamı da örgütün performansına olumsuz yansımaktadır. Örgütsel güvensizliğin işgücü devrinin yükselmesi, maliyetlerin artışı, çalışanlarda oluşan yüksek stres, moral ve motivasyon eksikliği gibi sonuçları olduğu gözlemlenmektedir.

Güven duygusu olmayan örgütlerde, çalışanlar birbirini suçlamakta, sürekli olarak savunma mekanizmaları geliştirmekte, sorumluluk almaktan kaçınmakta, şüpheli, kıskanç olmakta, dedikodu yapmakta, sürekli işten kaçma davranışını göstermekte, örgütün hedeflerini benimsememektedir. Ayrıca çalışanların bağlılığı azalmakta, iş tatmini düşmekte, performansı en az düzeye inmekte, çalışanlar mutsuz olmakta, örgüt atmosferi genel olarak sessiz olmakta, şikayetler cezalandırma ve kovulma nedeni sayılabilmekte, insanlar kendilerini işlerinin içine kilitlenmiş hissetmektedirler (Asunakutlu, 2002).

Genellikle yaşanan güvensizlik duygusu, bireylerin birbirlerine karşı ön yargıyla ve şüphayla yaklaşmasına, zamanla kendi içine kapanmasına ve sonunda da her

şeye karşı olumsuz duygular beslemesine neden olmaktadır. Çalışanlar yönetimin güdümünde güvensizlik hissettiğinde, sinizm ortaya çıkmaktadır (Özler, 2010: 48-55).

Ayrıca iş ortamındaki güvensizlik, enerjinin işe değil insan ilişkilerinde oluşan problemleri çözmeye gitmesine neden olmaktadır. Güvensizlik, işe odaklanamama, performans düşüşü, işgören devir hızının artması gibi sonuçlar doğurmakta, örgüt içerisinde işbirliğinin sağlanmasını engellemekte, işgörenlerin yabancılaşma ve işten ayrılma niyetlerini tetiklemekte, aynı zamanda örgüte olan bağlılıklarını da azaltmaktadır.

Diğer yandan örgüt içerisinde varlığını sürdüren güvensizlik duygusu işgörenlerin moral ve motivasyonunu düşürmekte, dolayısıyla da duygusal tükenmelere yol açabilmektedir. Güvensizlik aynı zamanda işgörenler arasında bilgi paylaşımını da azaltmakta, bu durum da örgüt başarısı için olumsuz birçok sonuçlar doğurabilmektedir. Zira örgütlerin başarısı, o örgüt içerisinde çalışan bireylerin birbirleri ile olan uyumlarına ve işbirliği çerçevesinde geliştirdikleri ilişkilerine bağlı olmaktadır.

#### **1.2.8. Güvensizlik Kavramı**

Güvensizlik, karşı tarafın davranışıyla ilgili olumsuz beklentilere sahip olma ya da karşı tarafa duyulan itimat eksikliği olarak tanımlanabilmektedir (Altunkaya, 2011: 18). Diğer bir tanımda ise güvensizlik, karşı taraf için hissedilen bir güven eksikliği, karşı taraftan zarar göreceğine ya da düşmanca davranışlarla karşılaşacağına dair bir kaygı ve karşı tarafın kendinden başka hiçbir kimsenin refahını düşünmediğine dair bir endişe gibi durumları içeren bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Köksal, 2012: 32-33).

Karşılıklılık ilkesine göre güvensizlik, güvenin tersine, karşı tarafın bireyin ilgilerine saygı göstermediği, hatta zarar verici davranışlar sergileyeceğine dair bir beklentiye ifade etmektedir (Lewicki vd., 1998: 439). Güvensizlik, karşı tarafın yeterliliğinden ve/veya niyetinden emin olamama ve buna bağlı olarak olumsuz bir beklenti taşıma durumudur. Bu beklenti bireylerde, öncelikle işbirliğine gönülsüzlüğü geliştirmekte ve karşı taraftan zarar görüleceğine yönelik kaygı duyulmasına yol açmaktadır (Erdem, 2003: 160).

Başka bir ifadeyle güvensizlik karşı tarafın davranışlarının iyiliksever ya da dürüstçe olmaması, risk durumunda zarar verici olabileceği beklentisi, davranışlarda da savunmaya yönelik bir tutumun hakim olması olarak belirtilebilir (Arı, 2003: 6).

Güvenen bireylerin aksine güvenmeyen bireyler, karşı tarafla bir değişim ilişkisi içerisine girmeye gönüllü olmamaktadırlar. Birey ya da grup, örgüte ait kültürel değerleri paylaşmıyorsa, bu durum güvensizliğin bir göstergesidir. Çalışanların örgüt kültürüne uyum sağlayamaması, onların kültür dışında kalmasına neden olabilmektedir. Böyle bir durumda çalışan ile örgüt arasında güvensizlik durumu meydana gelmektedir (Köksal, 2012: 33).

Güven ve güvensizlik kavramları iyi ve kötü, dolayısıyla birbirinin tersi kavramlar olarak kabul edilmektedir (Lewicki ve diğ., 1998: 440). Bu durumda güven, olumlu duygu ve algılamaları, güvensizlik ise karşı tarafın kötü niyetine ve yetkin olmamasına yönelik olumsuz duygu ve algılamaları ifade etmektedir (Erdem, 2003: 161). Böylece, karşı taraf için olumlu duygular besleyen bir birey ona güvenecektir. Diğer taraftan, karşı taraf için beslenen olumsuz duygular güvensizliğe neden olacaktır.

Aşağıda güven ve güvensizlik kavramları arasındaki ilişki açıklanmaktadır. Bu ilişki güven ve güvensizliğin en düşük seviyelerinden, en yükseğine kadar nasıl değişim gösterdiğini göstermektedir (Lewicki vd., 1998: 446-447):

- **Düşük Güven / Düşük Güvensizlik:** Birey güvenmek ya da dikkatli olmak ve sakınmak için bir neden görmemektedir, ilişki ve dayanışma, mesafeli ve sınırlıdır. Taraflar dayanışma gerektiren durumlara, riske ve zarara sebebiyet verecek durumlara yönelmemektedirler. Görüşme ve diyaloglar tarafların yakınlık veya samimiyetini gerektiren, kişisellikten uzak, basit ve işlevseldir.
- **Yüksek Güven / Düşük Güvensizlik:** Bireyin güvenmek için nedenleri bulunmakla birlikte, şüphe duymak için bir nedeni bulunmamaktadır. Ortak bir amaca ulaşma durumunda dayanışmaya yönelme mümkündür. Etkileşim için fırsatlar arayan bireyler, bir olumsuzlukla karşılaştıklarında bunu onarmak için çaba sarf etmektedirler. Bu boyut aynı zamanda işbirliğini, teşvik edici bağımlılığı yansıtmaktadır.
- **Düşük Güven / Yüksek Güvensizlik:** Düşük güven/yüksek güvensizlik boyutunda bireyin karşısındakine güvenmek için bir nedeni yokken, dikkatli

olma ve sakınma için yeterli nedenleri bulunmaktadır. Görüşme ve diyaloglar, tedbirli, savunmacı ve şüphelidir. Taraflar ilişkiyi sürdürmek için bürokratik kurallar, usuller, izleme ve kontrol gibi bir takım araçlara ihtiyaç duymaktadır. Bu boyut, iş ilişkilerini sürdürmek için uygun olmayan ve istenmeyen bir boyut olarak görülmektedir. Dayanışmanın var olmadığı bu boyutta taraflar güvensizliği denetleyebilecek yöntemler ararlar. Bu yöntemlerden biri bağımlılık ilişkilerini bölümlere ayırmak ve sınırlandırmaktır.

- **Yüksek Güven / Yüksek Güvensizlik:** Yüksek güven/yüksek güvensizlik boyutunda ise birey hem fazlaca güvene yol açacak nedenlere hem de aynı zamanda farklı açılardan, şüphe içinde ve dikkatli olmasına yol açacak nedenlere sahiptir. Bu durum tarafların ortak olduğu kadar, ayrı amaçlara da sahip oldukları, çok yönlü ve dayanışmanın var olduğu ilişkilerde gözlemlenmektedir.

Şekil 1.2’de güven ve güvensizlik kavramları arasındaki ilişkiler Düşük güven/Düşük güvensizlikten Yüksek güven/Yüksek güvensizliğe doğru aşağıdaki gibi gösterilmektedir:

**Şekil 1.2:** Güven ve Güvensizlik Entegrasyonu

|                                                                                               |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Yüksek Güven</b><br><br>Umut<br>İnanç<br>İtimat<br>Güvence<br>Girişim                      | Yüksek derecede uyum<br><br>Dayanışma artar<br><br>Fırsatlar izlenir<br><br>Yeni girişimler                                               | Kontrollü güven<br><br>Bölümlere ayrılmış ve sınırlandırılmış ilişkiler<br><br>Risk/fayda dengesi sürekli kontrol altında tutularak yeni fırsatlar yaratılır |
|                                                                                               | Sıradan tanıdıklar<br><br>Sınırlı dayanışma<br><br>Kısıtlı ve mesafeli etkileşim<br><br>Profesyonel nezaket                               | Beklenen ve korkulan istenmeyen olasılıklar<br><br>Zarar veren niyetlerin olduğu varsayılır<br><br>Dayanışma yönetilir<br><br>Savunma ve paranoya            |
| <b>Düşük Güven</b><br><br>Umutsuzluk<br>İnançsızlık<br>İtimatsızlık<br>Boyun eğme<br>Tereddüt | <b>Düşük Güvensizlik</b><br><br>Korkusuzluk<br>Şüphe duymama<br>Kötümserliğin olmaması<br>İzleme ve kontrolün az olması<br>Tetikte olmama | <b>Yüksek Güvensizlik</b><br><br>Korku<br>Şüphe duyma<br>Kötümserlik<br>İzleme ve kontrol etme<br>İhtiyatlı olma                                             |

**Kaynak:** Lewicki vd., 1998: 445.

Şekilde görüldüğü gibi yüksek güven/düşük güvensizlik boyutu dayanışma ve uyumun artmakta, düşük güven/yüksek güvensizlik boyutunda ise tam tersi durumun varolmaktadır. Bu boyutta gelecekte endişe duyma, ihtiyatlı davranma ve kontrol etme durumunun olduğu görülmektedir. Yüksek güven/yüksek güvensizlik boyutunda bir yandan güven duyulurken diğer yandan güvensizlik de varlığını sürdürmekte, düşük güven/düşük güvensizlikte de aynı çelişki görülmekte, hem birliktelik sınırlı, hem de şüphe duymama söz konusu olmaktadır.

### 1.2.8.1. Güvensizlik Duygusunun Nedenleri

Örgütler içerisinde güvensizliğin o örgüt için olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bir örgüt içerisinde güvensizlik farklı biçimlerde ortaya çıkabilir. Örgütler içerisinde güvensizlik oluşturan önemli unsurlardan birisi tarafların birbirlerini aldatması olarak gösterilebilir. Aldatmada taraflar birbirlerine gerçek bilgileri vermezler. Burgoon örgütler içerisinde aldatmanın üç farklı kategoride değerlendirilebileceğini ifade etmiştir. Bunlar; gerçekleri çarpıtmak, gerçekleri gizlemek ve kaçamak konuşmak şeklindedir. Bunlar arasında gerçekleri çarpıtmak en yaygın biçimde kullanılan bir aldatma biçimidir. Kaçamak konuşmak ise aldatmanın en başarılı biçimidir. Çünkü aldatmanın diğer biçimlerine göre gerçekçi ifadelerle en yakın kullanımlar kaçamak konuşmak şeklinde gerçekleşmektedir. Örgüt içerisinde aldatmaya ve güven duygusunu zedelemeye yönelik davranışlara örnek olarak, sabote etme, şantaj yapma, yalan söyleme, rüşvetçilik, casusluk, cinsel taciz, hırsızlık ve iletişim ihlalleri verilebilir (Altunkaya, 2011: 19).

Güveni etkileyen en önemli faktörün örgüt kültürü olduğu kabul edilmektedir. Örgüt kültürü zaman içinde gelişmekte ve değişmekte, buna bağlı olarak da insanlar olumsuz deneyimlerle karşılaştıklarında veya karşı tarafın güvenilirliği ile ilgili hatalı tahminlerde bulunduklarında davranışlarını değiştirmektedirler (Demircan ve Ceylan, 2003: 143).

Örgütlerdeki bilgi eksikliği de, örgüte yönelik güven duygusunu olumsuz yönde etkilemektedir (Özgener ve diğ., 2008: 64). Bilgi ve iletişim belki de güveni geliştirmek için yönetilmesi en kolay kaynaktır. Günlük yaşantıdaki güvensizliğin çoğu duygular, beklentiler ve düşünceler ile ilgili iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 143). Aralarında iletişim olmayan, düşüncelerini birbirleriyle paylaşmayan bireylerin birbirlerine karşı güven duygusu beslemelerinden pek fazla söz edilememektedir. Bu yüzden doğru ve açık bir iletişimin doğuracağı olumlu sonuçlara dikkat çekilmelidir. Yeteneğin örgütlerde temel ve önemli bir güven kaynağı olduğuna inanılmaktadır. Dolayısıyla sergilediği yetenekler bakımından yetersiz olduğu düşünülen yönetici ya da çalışana karşı güvenmek mümkün olmamaktadır. Söz konusu işle ilgili başarısız olan bir çalışana yöneticisi tam olarak güvenemezken aynı şekilde, üzerine düşen görevler konusunda hedefe ulaşma sürecini iyi yönetemeyen lidere de çalışanlar güvenememektedir.

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**PSİKOLOJİK SERMAYE**

## 2.1. PSİKOLOJİNİN İLGİ ALANI OLARAK ÇALIŞMA YAŞAMI

Ekonomik yaşam gelişip karmaşıklaştıkça, ekonomiyle doğrudan ilgili bilim dallarının açıklamakta yetersiz kaldığı durumlarda artış görülmüş, özellikle ekonomik alandaki iletişim süreçlerinin düzenlenmesi, kararların alınması, uyumsuzluk ve çatışmaların çözümünde psikolojik yaklaşımlara duyulan ihtiyaç iyice belirginleşmiştir. Psikolojinin genel ekonomik konuların açıklanmasında oynayabileceği rolü ilk olarak vurgulayan bilim adamları, 1902 yılında “La Psychologie Economique” isimli eser yayınlayan Fransız Gabriel Tarde ve 1912’de psikoloji ve ekonomi biliminin işbirliğini tavsiye eden Alman Hugo Munsterberg’tir (Tınar, 1996: 20).

Çalışmanın birey için ne anlama geldiği, çalışma psikolojisi üzerinde yapılan araştırmaların çok uzun süredir üzerinde durduğu ve halen hakkında teoriler üretmeye çalıştığı önemli konulardan biridir. Konunun bilim dünyasında bu kadar önemli bir yer tutmasının nedeni, insan yaşamının büyük bir kısmını çalışma eyleminin kaplıyor olmasıdır (Güler, 2008: 195).

İş ortamında, çalışanların davranışlarını ve bu davranışların nedenlerini kişisel özelliklerden yola çıkarak inceleyen psikoloji bilimi, ürettiği birtakım bilimsel tekniklerle insan kaynağının işletme yönetimine büyük ölçüde yardımcı olmasını sağlamaktadır (Eren, 2010: 3).

İş hayatı bireye ekonomik kazanç ve sosyal statü sağlamanın yanı sıra, aynı zamanda bir amaç ve anlam da kazandırmaktadır. Bireyin hem kendisini, hem de bakmakla yükümlü olduğu kişilerin geçimini sağlamak adına içinde bulunduğu iş dünyası, her bireyin hayatının önemli bir bölümünü kapsamaktadır. Dolayısıyla çalışma yaşamında bireyler fiziksel olduğu kadar zihinsel ve psikolojik olarak da enerji sarfetmekte ve bu enerjilerini zaman zaman korumakta güçlük çekebilmektedirler.

Rekabet düzeyi giderek artan ve karmaşıklaşan global iş ortamında teknolojik değişme ve gelişmelere ayak uydurmanın bir zorunluluk haline gelmesi, siyasi ve sosyal gelişmelerin iş hayatına yansımaları, işletmelerde küçülme ve kademe azaltma gibi uygulamaların hızla yayılması, insanların özel ve iş hayatlarında üzerlerindeki baskıyı artırmakta, psikolojik açıdan etkilenmelerini kaçınılmaz hale getirmektedir (Akçay, 124).

Çalışma yaşamı, değişik psikoloji dallarının ilgi alanına girmektedir. Çalışma yaşamını konu alan psikoloji dalları aşağıda sıralanmaktadır (Tınar,1996: 22-24):

- Sanayi Psikolojisi (Endüstriyel Psikoloji)
- İşletme Psikolojisi
- İş Psikolojisi
- Personel Psikolojisi
- Örgüt Psikolojisi
- Mühendislik Psikolojisi

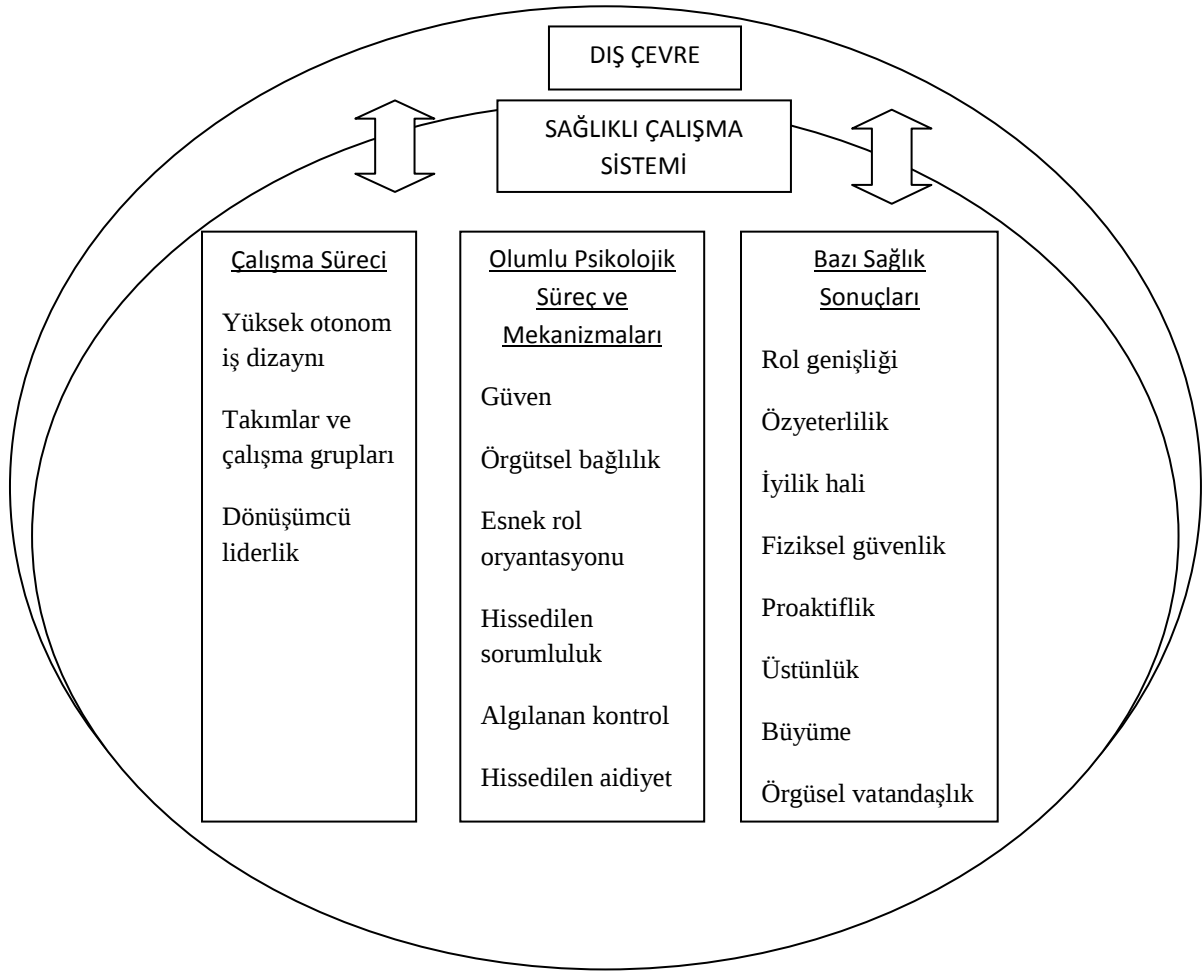
Çalışma Psikolojisi, çalışma yaşamında psişik sorunlara yol açan alanları inceleyen, sorunların nedenleri ve çok yönlü etkileri ile çözüm yollarını araştıran, çalışma yaşamı ve çalışan insan arasında sağlıklı ve verimli bir uyum sağlamayı amaçlayan, bu yönde bilgi üretimi için çaba gösteren bir bilim dalı olarak tanımlanabilir (Tınar, 1996: 26).

Çalışma psikolojisi alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışmaların genellikle olumsuz konular olan stres ve tükenmişlik, işyerinde duygusal taciz, depresyon, öğrenilmiş çaresizlik, yabancılaşma, işyeri devamsızlığı gibi konular üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak günümüzde, psikolojide yaşanan pozitif psikoloji akımının çalışma hayatına yansması olarak değerlendirilebilecek yaklaşımlar sayesinde, örgütsel davranış daha olumlu bakış açısıyla incelenmeye başlanmıştır.

Örgütler, örgütsel performansı artırmak ve çalışanların potansiyelinden tam olarak faydalanabilmek amacıyla, çalışanların psikolojik sağlıkları ve işle ilgili mutluluklarını dikkate almak ve desteklemek durumundadırlar. Yapılan çalışmalar; çalışanların işle ilgili olumlu ve tatmin edici zihinsel düşüncelerini artırmanın, kişisel ve örgütsel performansın artması, örgütsel başarının elde edilmesi ve rekabet üstünlüğünün kazanılmasında önemli bir kuvvet çarpanı olduğunu göstermektedir (Çetin vd., 2013: 95).

Aşağıdaki şekilde sağlıklı çalışma ortamındaki çalışan davranışları gösterilmektedir:

**Şekil 2.1:** Sağlıklı Çalışma Modeli



**Kaynak:** Solmuş, 2008: 202.

Şekil 2.1. den anlaşılacağı gibi çalışanın yönetime güven duyması, işinden övünç duyması ve iş arkadaşları ile iyi vakit geçirebilmesi çalışılabilecek iyi bir işyerinin temel özelliklerini oluşturmakta ve çalışanların psikolojik iyi oluşları açısından takım çalışması ve dönüşümcü liderlik fonksiyonlarının önemli olduğu görülmektedir.

Mutluluk düzeyi daha yüksek olan bireylerin daha iyi sosyal ilişkilere sahip olduğu, işlerinde daha başarılı olup daha çok kazanç sağladıkları ve daha uzun bir yaşam sürüp sağlıklı yaşadıkları bilinmektedir. Dolayısıyla örgütlerin, çalışanlarının iyilik hallerini izleyip, durumlarını iyileştirmek için adım atmaları önemli hale gelmektedir. Çalışanların iyilik haline katkıda bulunan örgüt uygulamaları ise şöyle sıralanmaktadır Yüksek özerklik içeren iş dizaynı, takımlar ve çalışma grupları ve dönüşümcü liderlikten oluşan çalışma süreci; güven, örgütsel bağlılık, esnek rol

oryantasyonu, hissedilen sorumluluk, algılanan kontrol, hissedilen aidiyet gibi pozitif psikolojik mekanizmalar ile birleşince rol genişliği, özyeterlilik, iyilik hali, fiziksel güvenlik, proaktiflik, üstünlük, büyüme ve örgütsel vatandaşlık gibi olumlu sonuçları doğurmaktadır (Güler, 2008: 201-202).

## **2.2. POZİTİF PSİKOLOJİ KAVRAMI, TANIMI VE GELİŞİMİ**

Pozitif psikoloji ilk olarak 1998 yılında Amerikan Psikologlar Birliği'nin (APA)'nın o dönemki başkanı Martin E. P. Seligman tarafından ortaya çıkarılmış bir akımdır. Seligman, pozitif psikolojiyi bireylerin, ailelerin ve toplumların gelişimleri doğrultusunda bilimsel argümanlara dayalı bir perspektif oluşturarak etkili müdahale alanları oluşturmaya dönük bir çalışma alanı ve yeni bir psikolojik hareket olarak tanımlamaktadır. Pozitif psikoloji hareketi ortaya çıkana kadar tek ilgi alanı bireylerin patolojik problemleri ve ruhsal bozuklukları iken pozitif psikolojiyle birlikte pozitif davranış da psikolojinin ana konularından biri haline gelmiştir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5-7).

Önceleri, genellikle patoloji, çaresizlik, başarısızlık, tükenmişlik stres gibi insan davranışlarının karanlık tarafını araştıran psikoloji bilimi, artık pozitif psikoloji akımı çerçevesinde, modern hayatın bireyler için sağladığı olanaklar ve mutlu yaşama ulaşabilmenin yolları üzerine odaklanmaktadır (Keleş, 2011: 345). Pozitif psikolojinin bir alan olarak ele alınmasına öncülük eden Seligman ve arkadaşları pozitif psikolojiyi son yıllarda gelişen, insanın olumlu yaşam deneyimlerini esas alan, bireylerin olumlu özelliklerini öne çıkaran, bireylerin olumlu yönlerinin gelişmesi noktasında onları besleyen bir alan olarak açıklamaktadır (Seligman ve diğ., 2005: 410-415). Pozitif psikoloji, bireyler için neyin doğru olduğuna odaklanan bir çalışma alanıdır. Bu anlamda onların olumlu özelliklerine, bir varlık olarak değerli olmalarına ve güçlü yönlerine odaklanmaktadır. Pozitif psikoloji, bireylerin, grupların ve toplumların gelişimleri için gerekli faktörlerin neler olduğunu ve bu faktörlerin etkilerinin nasıl artırılabilirliğini araştırmaktadır (Kobau vd., 2011: 2).

Pozitif psikolojinin alanı; iyi olma, memnuniyet ve tatmin gibi geçmişle ilgili; umut ve iyimserlik gibi gelecekle ilgili; sağlık ve mutluluk gibi şu anla ilgili anlamlı kişisel duyguları kapsamaktadır. Birey bazında sevgi kapasitesi, yetenek, cesaret,

kişilerarası ilişkiler, estetik duygusu, azim, özgünlük, ileri görüşlülük, moral, üstün yetenek ve akıllı olma gibi pozitif karakter özellikleriyle ilgilidir (Battal 2013: 2). Bu noktadan bakıldığında pozitif psikolojinin asıl meselesinin bireyin mutluluğunu arttırmayı esas aldığı görülmektedir.

Örgütlerde “güçlü ve pozitif yanlara odaklanarak yönetim” şeklinde uygulamalarda yerini alan pozitif psikoloji, “pozitif örgütsel davranış” olarak adlandırılan ve çalışanlarda varolan pozitif gücü ve psikolojik sermaye unsurlarını ölçmeye, geliştirmeye ve yönetmeye çalışmak suretiyle, işyerinde performansta iyileşmeleri hedefleyen yaklaşımı beraberinde getirmiştir (Luthans, 2002: 59). Pozitif psikoloji; “Bireylerde neyin yanlış olduğuna değil, neyin doğru olduğuna vurgu yapan yeni bir psikoloji akımıdır” (Güler, 2008: 199).

Pozitif psikoloji özellikle 1990’lı yılların sonlarında başlamış bir akımdır ve günümüze gelindikçe önem kazanan bir araştırma alanı haline gelmiştir. Sheldon ve King tarafından yapılan tanıma göre pozitif psikoloji, “insana özgü olağan güç ve erdemlerin bilimsel olarak incelenmesi”dir (Sheldon ve King, 2001: 216). Bu tanıma göre pozitif psikoloji akımı, psikologların dikkatlerini patolojik birey yerine sağlıklı bireylere çekme amacını taşımaktadır (Çınar, 2011: 1).

Pozitif psikoloji bakış açısı, kişilerin fonksiyon bozuklukları ve zayıflıklarından daha ziyade; olumlu bakış açısıyla kişilerin güçlü yönleri ve erdemlerine odaklanmaktadır. Pozitif psikolojideki teori ve araştırmaların örgütsel ortamdaki uygulamaları sonunda ise psikolojik sermaye kavramı ortaya çıkmıştır. Psikolojik sermaye, örgütlerin rekabet avantajını elde etmesinde entelektüel sermayenin ötesine geçen, merkezinde pozitifliğin yer aldığı psikolojik bir durumu ifade etmektedir (Çetin vd., 2013: 34).

Pozitif psikolojinin nihai hedefi; "insanların pozitif duygularını, arzularını ve hayata atfettikleri anlamı anlayarak ve bunların oluşmasını sağlayarak, onları daha mutlu etmektir" (Seligman vd., 2004: 1380-1381). Neticede pozitif psikoloji, bireylerin ve toplumların güçlü yanlarını ve erdemli yönlerini geliştirmeyi amaçlayan bir bilimsel çalışma alanıdır. Bu bilimsel çalışma alanı, insanların anlamlı ve tatmin edici bir yaşam sürmeleri ve kendileri için ulaşabilecekleri en iyi noktaya erişebilmeleri ve bu doğrultuda hem iş yaşamlarında, hem de özel yaşamlarında tatmin edici bir yaşam

sürebilmeleri için kurulmuştur. Pozitif psikolojinin üç temel ilgi alanı vardır. Bu ilgi alanları aşağıda kısaca özetlenmiştir (<http://www.ppc.sas.upenn.edu/>, 2013):

- **Pozitif duygular:** Geçmişe dönük olumlu duygular besleyerek şimdiki zamanda mutlu olmayı ve geleceğe umutla bakmayı içermektedir.
- **Pozitif bireysel özellikler:** Bireylerin çalışma aşkı, cesaret, şefkat, esneklik, yaratıcılık, merak, kendini bilme, ölçülü davranma, bilgelik gibi güçlü yönlerine ve erdemli niteliklerine vurgu yapmaktadır.
- **Pozitif kurumlar:** Toplumlara daha iyiye erişme noktasında besleyen ve bu doğrultuda sorumluluk, nezaket, ebeveynlik, maneviyat, iş ahlakı, liderlik, ekip çalışması, adalet, hoşgörü gibi yönleri teşvik eden yapıları anlatmak için kullanılmaktadır.

Günümüzde pozitif psikoloji hareketinin öncüsü olarak bilinen Seligman'ın yapmış olduğu “öğrenilmiş çaresizlik” deneyleri, ortaya çıkardığı sonuçlar bakımından önemlidir. İlk olarak hayvanlar ve sonrasında insanlar üzerinde yapılan deneylerle araştırılan öğrenilmiş çaresizlik, organizmanın davranışlarıyla olumsuz bir sonucu kontrol edemeyeceğini öğrenmesinden sonra, davranışlarıyla olumsuz sonucu ortadan kaldıracakları durumlarda dahi gereken çabayı gösterememesi olarak tanımlanmıştır. Bu bulgu, insanların kendilerine olan güvenleri, ileriye dönük pozitif beklentiye sahip olmaları ve hedeflerine ulaşma sürecinde alternatif yollar belirleyebilmeleri bakımından önemlidir (Akçay, 2011: 78).

Pozitif psikolojinin amaçlarından bir tanesi de, insanların yaşamları hakkında iyi şeyler hissetmesini sağlayacak kavramların anlaşılmasıdır. Bu alanda yeni araştırmalara ihtiyaç vardır. Birçok araştırmacı, neden bazı insanların diğerlerine göre daha fazla mutluluk hissine sahip olduklarını incelemiş ve bu anlamda pek çok bilişsel ve güdüsel sürecin etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Dünyada yaşanan hızlı değişim, çalışanların işlerinden beklentilerini de büyük ölçüde etkilemektedir. Zamanının büyük kısmını işle ilgili uğraşlarla geçiren modern insan için, işteki doyum düzeyi yaşamlarındaki mutluluk düzeylerini de doğrudan etkilemektedir. Daha mutlu olmak isteyen ve bunu genellikle de iş yaşamında karşılamaya çalışan günümüz insanının ortaya çıkan ihtiyaçlarını geleneksel psikoloji

yaklaşımları ya da örgütsel araçlarla karşılamak zorlaşmıştır. Bu nedenle, Maslow, Rogers gibi araştırmacıların temellerini “İnsancıl Psikoloji Kuramı” ile attığı pozitif psikoloji hareketi, Martin Seligman’ın 1999 yılında Amerikan Psikoloji Derneği’nin başına geçmesiyle kısa bir sürede hız kazanmıştır (Seligman, 2002: 3).

### **2.3. POZİTİF PSİKOLOJİNİN ÖRGÜTSEL BOYUTU: POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ**

Günümüzde örgütsel yaşam sürekli değişmektedir. Örgütler, çok yönlü zorlamalarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunun sonucu olarak da bu zorlamalarla baş edebilmek için değişime ayak uydurmak durumundadırlar. Küreselleşme, yeni teknolojiler, artan kültürel farklılıklar, örgüt yaşamının bir parçası olarak çalışanların ve diğer bireylerin değişen beklentileri örgüt açısından etkililiği ve verimliliği sürekli sağlama noktasında bir zorunluluk ortaya koymaktadır. Bu durum ayrıca hem örgütsel yapının esenliğini, hem de çalışanlarının mutluluğunu sağlamaya dönük arayışları da beraberinde getirmektedir (Carvajal vd., 2010: 235). Bu doğrultuda pozitif psikolojinin varlığı örgütsel açıdan da bir ihtiyaç haline gelmiş, bunun sonucunda da “pozitif örgütsel davranış” çalışma alanı olarak ortaya çıkmıştır.

Pozitif psikoloji, günümüzde pek çok disiplin üzerinde etkili olmaya başlamıştır. Bunların arasında özellikle örgütsel davranış yazını ve uygulamasına bakıldığında, geçmişten beri ağırlıklı olarak örgütlerin, çalışan performansı ve davranışının negatif yanına odaklandıkları görülmektedir. Çok hızlı değişen rekabet koşullarında örgütlerin ayakta kalmasını ve büyümesini sağlayabilecek önemli bir konu, çalışanların güçlü yanları ve neyi iyi yapabildikleridir. Bu yüzden pozitif psikoloji akımının örgütsel davranış alanındaki uygulaması olan pozitif örgütsel davranış alanı ortaya çıkmıştır (Çınar, 2011: 4). Pozitif psikoloji akımını takiben, örgütsel davranış düşünürleri, bu akımla paralel bir yaklaşımın örgütsel davranış alanında da benimsenmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir. Örneğin örgütsel psikoloji alanında, bilişsel teknikler ve ussal duygusal terapi, çalışanların eğitiminde kullanılmaya başlanmıştır (Shatte vd., 2000: 183). Bu yeni eğitim türünün amacı, güçlü yanları desteklemek, çalışanların olumlu özelliklerini tanımlamak ve bu yolla yetkinliklerin daha fazla

farkında olmalarını sağlamaktır (Çınar, 2011: 4). Bu yaklaşım çalışanların bazı eksikliklerini gözardı ederek, olumlu özelliklerini geliştirme yolları aramaktadır.

Bu bağlamda diyebiliriz ki pozitif örgütsel davranış, örgüt bireylerinin olumlu duygularının, deneysel araştırmalar ile ayrıntılı olarak incelendiği bir yaklaşım olarak literatürde yerini almaktadır ve örgütsel davranış alanının güçlü yönlerinin vurgulanması gerekliliğini öne süren olumlu bir yaklaşımı savunmaktadır.

Örgütsel davranış içerisinde de pozitif bir bakış açısına ihtiyaç olduğunu belirten Luthans, 2002 yılında “pozitif örgütsel davranış” kavramını geliştirmiştir. Pozitif örgütsel davranış, örgütsel performansın gelişimine dayalı olarak insan kaynaklarının güçlü yönlerini ele almakta, bu güçlü yönleri tanımlamakta, ölçmekte ve gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Buradan hareketle pozitif örgütsel davranış, “günümüz koşullarında örgütsel yaşamın gelişimi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkili bir şekilde yönetilebilir, pozitif bakış odaklı olan insan kaynağının güçlü yönleri ve psikolojik kapasitesi üzerinde duran ve bu yönde çalışmalar yürütülen bir uygulama alanıdır” (Luthans, 2002: 701) şeklinde tanımlanabilir.

Pozitif psikolojinin örgütsel alana yansıması olarak ortaya çıkan pozitif örgütsel davranış, örgüt içindeki çalışanların ölçülebilir pozitif psikolojik güçlerine ve özellikle de bu güçlerin sinerjik ifadesi olan psikolojik sermaye kavramına odaklanmaktadır. Bireyin pozitif psikolojik gelişimsel durumu olarak ifade edilen psikolojik sermaye ve onun bileşenleri olan umut, iyimserlik, dayanıklılık ve özgüven, sinerjik bir etki oluşturarak bir üst yapı oluşturmakta ve örgütsel çıktıları tek tek olduklarından daha olumlu şekilde etkilemektedirler (Topaloğlu, 2013: 476).

Pozitif örgütsel davranış pozitif duygulanım, öz disiplin, öz saygı veya temel öz değerlendirmeler ve benzeri türden sabit karakteristik özelliklere değil; durum ve şartlara göre farklılaşan özelliklere dayalı bir yaklaşım olup, kişilik veya merkezi öz değerlendirmeler gibi sabit ve süreklilik arz eden bir yapı barındırmamaktadır. Bu bakımdan pozitif örgütsel davranışın, özellikle kişisel ve örgütsel performansın geliştirilmesi ve yönlendirilmesine yönelik olarak tecrübeyle veya eğitimle değişebilen ve gelişebilen bir özellikler bütünü olduğu belirtilmektedir (Çetin ve Basım, 2011, 82). Pozitif örgütsel davranış, insan kaynağının güçlü yönleri ve psikolojik kapasitesinin

günümüz işyerlerinde ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir olduğunu ifade etmektedir (Solmuş, 2008: 208).

Buradan hareketle pozitif örgütsel davranışın sadece insanlara yaklaşımda pozitif yönlü bir bakış açısının önemini vurgulamakla kalmadığı, aynı zamanda pozitif etkililik, pozitif destek, sürece dayalı adalet, iş tatmini ve bağlılığı, örgütsel ve sosyal açıdan yararlılık gösterme, temel öz değerlendirme gibi birçok ölçülebilir ve gözlenebilir örgütsel unsuru da içerdiği söylenebilmektedir. Sade bir şekilde ifade etmek gerekirse pozitif psikoloji, onun uzantısı ve uygulamadaki yansıması olan pozitif örgütsel davranış, örgütsel yaşama pozitif bir bakış açısının oluşturacağı olumlu etkiye vurgu yapan bir girişimdir (Keser, 2013: 64).

Pozitif örgütsel davranışın aşağıda sıralanan kriterleri taşıdığını söylemek mümkündür (Luthans vd., 2006: 26):

- Pozitifdir, güçlü yanlara odaklanmaktadır ve diğer psikolojik bakış açılarına nazaran örgütsel davranış bağlamında emsalsizdir.
- Araştırmalarla oluşturulmuş teorik bir alan olmasına dayalı olarak insan kaynakları açısından geçerliliği yüksek ölçülebilir verileri temel almaktadır.
- Durumsallığı esas almakta ve böylece gelişime açık bir çalışma alanı oluşturmakta, bunun sonucunda da etkili bir performans yönetimine temel oluşturmaktadır.

Pozitif örgütsel davranış çalışmaları, olumlu duygular olarak ifade edilen özyeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi alanları içermektedir. Bu olumlu duygular ‘Pozitif Psikolojik Sermaye’yi oluşturan ana unsurlar olarak kişiye özgüdür, durum temellidir ve dolayısıyla geliştirilmeye açıktır; ölçülebilir, bireyin performansı üzerinde etkili ve titiz bir bilimsel çalışmaya yatkındır.

## **2.4. PSİKOLOJİK SERMAYENİN TANIMI VE GELİŞİMİ**

Pozitif Örgütsel Davranış alanında yapılan çalışmaların en önemli ve etkili 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: 438).

#### 2.4.1. Psikolojik Sermayenin Gelişimi

Temellerini pozitif psikoloji, pozitif örgütsel davranış, stratejik insan kaynakları gibi yaklaşımlardan alan psikolojik sermaye, ilk olarak Luthans ve arkadaşları tarafından önerilmiştir.

Psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranışı temel alan, örgütsel bağlamda yapılan araştırmaların sonucu olarak ortaya çıkan bir yapıdır. Başka bir deyişle Pozitif Örgütsel davranışın doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve insanların problemli ve yanlış yönlerine odaklanmak yerine, insanlar için neyin doğru ve iyi olduğuna odaklanmaktadır. Bu anlamda örgütsel yapı içinde pozitif örgütsel davranışı temel almaktadır (Luthans, 2002).

Pozitif örgütsel davranış kapsamında ortaya çıkan psikolojik sermaye kavramı, günümüzde örgüt yapısı içerisinde kullanılan en yeni sermaye türü olarak ifade edilmektedir. Literatürde bireyin sahip olduğu psikolojik sermayenin boyutları özyeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık ve umut olmak üzere dört başlık altında incelenmektedir (Luthans, Avolio, Avey vd., 2007). En sade tanımıyla psikolojik sermaye “kim olduğumuzu” ve “pozitif gelişim sayesinde ne olabileceğimizi” ifade etmektedir (Luthans vd., 2006). Bu açıdan psikolojik sermaye; neye sahip olduğumuzla ilgilenen ekonomik sermayeden, ne bildiğimize odaklanan beşeri sermayeden ve tanıdıklarımızdan oluşan sosyal sermayeden ayrılmaktadır (Luthans vd., 2004). Sonuç olarak psikolojik sermayenin “bireyin verimlilik amacıyla, ekonomik, beşeri ve sosyal sermayeleri başarılı bir şekilde örgüte taşıyabilme konusundaki yetenekleri” olduğunu söylemek mümkündür (Envick, 2005).

Ekonomi ve finans alanındaki geleneksel kullanımın dışında, “sermaye” terimi beşeri sermaye, sosyal sermaye gibi farklı biçimlerde de kullanılmaktadır; 1970 ve 1980’li yıllarda maddi anlamdaki birikime vurgu yapmada kullanılan ve bu yönlü bir sermayeyi öne çıkaran bir bakış açısı hâkimken günümüzde sosyal, beşeri sermaye gibi hesaplanması görece olarak zor olan fakat örgütsel etkililikte katkısı büyük olan sermaye türleri öne çıkmaktadır (Çınar, 2011: 7). Beşeri sermaye ve sosyal sermaye

yıllardan beri örgütlerde geniş biçimde gözönünde bulundurulmuş ve değer verilen sermaye türleri olarak karşımıza çıkarken, psikolojik sermaye uygulamaları yeni yeni ortaya çıkmaya başlamıştır. Sosyal ya da beşeri sermaye hesaplanmalarının zorluğunun ortaya çıkardığı bir arayışın da etkisiyle bu sermaye türlerinin bir ardılı olarak psikolojik sermaye yaklaşımı gelişmiştir. Psikolojik sermaye ve diğer sermaye türlerini birlikte ele alan Luthans ve arkadaşları (2004) psikolojik sermayeyi, aşağıda Şekil. 2.2 'de gösterildiği gibi beşeri ve sosyal sermayenin ardılı olarak ortaya çıkan ve "neyi bildiğinin" veya "kimi tanıdığının" ötesine geçen ve kısaca "ben kimim?" sorusuna yanıt arayan, bireyin kendini nasıl tanımladığıyla ilgilenen bir sermaye türü olarak açıklamaktadırlar (Keser, 2013: 66):

**Şekil 2.2:** Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Sermaye Türleri

|                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Geleneksel Ekonomik Sermaye</b><br/><b><u>Neye sahibim?</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansman</li> <li>• Somut varlıklar (demirbaşlar, teçhizat, patentler)</li> </ul> | <p><b>İnsan Sermayesi</b><br/><b><u>Ne biliyorum?</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deneyim</li> <li>• Eğitim</li> <li>• Yetenek</li> <li>• Bilgi</li> <li>• Fikirler</li> </ul> | <p><b>Sosyal Sermaye</b><br/><b><u>Kimleri Tanıyorum?</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İlişkiler</li> <li>• Bağlantı Ağı</li> <li>• Arkadaşlar</li> </ul> | <p><b>Pozitif Psikolojik Sermaye</b><br/><b><u>Ben Kimim?</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Özyeterlilik</li> <li>• Umut</li> <li>• İyimserlik</li> <li>• Esneklik</li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Kaynak:** Luthans, 2004: 47.

Şekil 2.2.'de örgütlerde rekabet üstünlüğü sağlayan ve her biri çalışan performansına olumlu yönde etkile yapan sermaye türleri yer almaktadır. Örgütün değerinin sadece finansal ve fiziksel sermaye unsurlarıyla ifade edilemeyeceği, insan varlığının örgüte kattığı değer önemli olduğu zamanla anlaşılmış; çalışanların, sahip olduğu insan sermayesinin yanı sıra, ilişkilerini temsil eden sosyal sermaye de örgüte rekabet üstünlüğü katan faktörler arasında yerini almıştır. Son zamanlarda ise rekabet üstünlüğü kazandıran unsurlar arasına psikolojik sermaye eklenmiştir. Şekil 2.2'de özetlendiği üzere psikolojik sermaye; sosyal sermaye ve insan sermayesinin ötesinde, çalışanların kimi tanıdığı ya da neyi bildiği ile değil, "kendisini nasıl algıladığı ve tanımladığı" ile ilgilidir.

Şekil 2.2’de açıklanmaya çalışılan psikolojik sermaye ve diğer sermaye türleri arasındaki farkları Luthans ve arkadaşları (2004, 45-50) şu şekilde açıklamaktadır: Geleneksel Ekonomik Sermaye, daha çok mali ve maddi varlıklara odaklanan bir sermaye türüdür. Fakat bu yönde bir odaklanma günümüz örgütlerinin aydınlanmış yöneticileri örgütsel amaçları gerçekleştirme noktasında, her ne kadar "sermaye" ekonomik bir terim olarak kullanılsa da günümüzde örgüt yapısı içindeki ve dışındaki entelektüel birikime ya da insan kaynağına gönderme yapmak için kullanılan bir terime dönüşmüştür. Bu noktada ortaya çıkan beşeri sermayenin örgütsel stratejinin önemli bir parçası olarak ele alınmaya başlamasıyla örgütsel açıdan daha etkili sonuçlar elde edildiği gözlenmeye başlanmıştır. Beşeri sermaye "ne biliyorsun?" sorusuna cevap ararken sosyal sermaye "kimi biliyorsun?" sorusuna cevap aramaktadır. Tüm bu sermaye türlerinden farklı olarak "ben kimim?" sorusunu öne çıkaran psikolojik sermaye ise ölçülebilir, şeffaf, geliştirilebilir bir yönetsel süreci esas alarak daha etkili bir örgütsel ortamı oluşturmayı hedeflemektedir (Luthans vd., 2004: 45-50).

Basitçe ifade etmek gerekirse psikolojik sermaye, örgüt üyelerinin ortaya koyduğu davranışlarla örgüt çıktıları arasında bağlantı kurmaktadır. İş performansı, iş tatmini, iş stres düzeyi, iş devamlılığı, örgütsel bağlılık gibi örgütsel unsurlarla ilişkilidir (Abbas ve Raja, 2010: 8). Bu bağlamda psikolojik sermayenin, örgüt çalışanının sergilediği davranışların örgütsel değişim üzerindeki etkilerini ölçme noktasında eşsiz bir fırsat sunmayı amaçladığını söylemek mümkündür (Beal, 2001: 45). Luthans ve arkadaşları (2005) psikolojik sermayenin, bireylerin hedeflenen amaçlar doğrultusunda rekabet avantajı elde edebilmelerine ilişkin bir kavram olduğunu vurgulamışlardır.

İş ortamında, çalışanların davranışlarını ve bu davranışların nedenlerini kişisel özelliklerden yola çıkarak inceleyen psikoloji bilimi, ürettiği birtakım bilimsel tekniklerle insan kaynağının işletme yönetimine büyük ölçüde yardımcı olmasını sağlamaktadır (Eren, 2010: 73). Psikolojideki pozitif yaklaşım, insan kaynağı yönetimini de etkilemiş, pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye kavramlarının ortaya çıkmasına vesile olmuştur (Akçay, 2011: 77).

Psikolojik sermaye, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde insan kaynaklarının değerli olduğuna, bu bağlamda çalışanların ölçülebilen,

geliştirilebilen ve verimli olarak yönetilebilen performanslarının bireylerin olumlu psikolojik durumlarıyla yakından ilgisine dikkat çekmektedir. Bunun yanında, çalışan verimliliğinin artmasına olumlu yönde etki edecek bir dizi nitelik olarak tanımlanan psikolojik sermaye, temelde bireylerin ne olduklarına ve gelecekte ne olacaklarına odaklanmaktadır.

#### 2.4.2. Psikolojik Sermayenin Tanımı

Psikolojik sermaye, sosyal bilim araştırmalarında sınırlı olarak ele alınmış ve yapılan araştırmalarda genellikle verimlilikle arasındaki ilişki incelenmek suretiyle, verimliliği ölçen bir ekonomik formül içine yerleştirilmiştir. Birçok ekonomiste göre çalışanların verimlilikleri, sahip oldukları eğitim, deneyim ve bilişsel yeteneklerinden oluşan insan sermayesinin yanı sıra yaptıkları işin nitelik ve niceliğini etkileyen ve kişiliklerinin bir yönünü oluşturan pozitif psikolojilerine de bağlıdır (Goldsmith vd., 1998: 15). Psikolojik sermaye “bireyin pozitif psikolojik gelişme hali” olarak tanımlanmaktadır (Luthans, Youssef, vd., 2007: 3).

Başka bir tanımda ise psikolojik sermaye; tecrübeye dayanan ödüllerin (bilgi, beceri, yetenek gelişimi) kazanımı sonucunda, bugün ve geleceğe yönelik bireysel faydaların elde edilebileceğine ilişkin bütüncül ruhsal durum olarak da tanımlanmaktadır. Bu tanımda özellikle deneyimin ve bilginin pozitif yönde gelişimiyle, kişilerin kendisiyle ilgili yarattığı değerlerin artışına dikkat çekilmektedir. Tanımlar çerçevesinde, psikolojik sermayenin statik ve değiştirilmesi zor kişilik özelliklerinden farklı olarak bireyin değiştirilebilir ve geliştirilebilir yönlerine odaklandığı söylenebilir (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 304).

Psikolojik sermaye, “bir bireyin pozitif psikolojik gelişimsel durumu” olarak tanımlanabilmektedir. Bu kavram, zor görevleri başarıyla tamamlamak için yeterli çabayı gösterme ve sorumluluk almak için güvene (**öz-etkinlik**) sahip olmak, şimdi ya da gelecekte başarılı olma konusunda pozitif bir atıf (**iyimserlik**) geliştirmek, hedeflere yönelik azim göstermek ve gerektiğinde başarılı olmak için hedeflere giden yeni yollar bulmak (**umut**), sorunlar ve zorluklar tarafından sarmalandığında başarıya ulaşmak için kendini toparlamak ve bunu kaldırmak (**dayanıklılık**) olarak dört temel unsurdan oluşmaktadır (Özer vd., 2013: 438).

Psikolojik sermaye, "ne biliyorum?" sorusuna yanıt arayan beşeri sermayenin ve "kimi biliyorum?" sorusuna yanıt arayan sosyal sermayenin ardılı olarak ortaya çıkmasının ötesinde, bu sermaye türlerinden farklı olarak bireyin "ben kimim?" ve "ne olacağım?" sorularını kendine yöneltmesine aracı olan ve bu noktada bireyin kendini tanımasına başka bir deyişle kendini bilmesine dayalı olarak gelişen bir süreci olası kılmaktadır. Bu anlamda bir bireyin pozitif yönde psikolojik olarak gelişiminin karakterize etmek gerekirse psikolojik sermaye şöyle tanımlanabilir (Luthans vd., 2006: 388):

- Zorlu görevlerde başarıya ulaşmak için gerekli çabayı göstermeyi sağlayacak güvene ya da başka bir deyişle öz yeterliliğe sahip olma,
- Şimdiki zamanda ve gelecekte başarılı olabilme ihtimaline dair pozitif yönde beklenti ya da başka bir deyişle iyimser olma,
- Hedeflere ulaşma noktasında azimli olma ve başarıyı elde etmeye dönük yeni yollara yönelebilmek ya da başka bir deyişle umut etme,
- Problemlerle ya da olası sıkıntılarla yüz yüze kalındığında kendini toparlayabilme ve bu noktada ısrarcı bir tutum sergileyebilme ya da başka bir deyişle dayanıklı olabilme.

Özetle psikolojik sermaye, örgütler açısından sürdürülebilir bir büyümeyi ve gelişmeyi sağlama ve bu doğrultuda ihtiyaç duyulan performansın gösterilmesi noktasında kilit rol oynamaktadır. Başka bir deyişle psikolojik sermaye, değişen dünya koşullarında örgütlerin yönetim sürecinde yeni bir perspektif ortaya koymada ve bu perspektifi geliştirmede katkı sağlayacak olanaklar sunmaktadır (Luthans vd., 2008: 224).

İnsan kaynaklarının anlaşılması ve yönetilmesi konusunda, psikolojik sermaye yeni bir bakış açısı ve yaklaşım getirmektedir. Bu bakış açısını diğer yaklaşımlardan ayırt edebilmek için psikolojik sermayenin sahip olduğu bazı özellikler vardır. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır (Polatçı, 2014: 116):

- Psikolojik sermaye, beşeri sermayeden daha fazlasını ifade etmektedir.
- Psikolojik sermaye, sosyal sermayeden daha fazlasını ifade etmektedir.
- Psikolojik sermaye pozitifdir.

- Psikolojik sermaye eşsizdir.
- Psikolojik sermaye teori ve araştırma tabanlıdır.
- Psikolojik sermaye ölçülebilirdir.
- Psikolojik sermaye durum temellidir, bu nedenle geliştirilebilirdir.
- Psikolojik sermaye iş performansı üzerinde etkilidir.

Psikolojik sermayenin genel olarak olumlu örgütsel sonuçlarla aynı yönlü; olumsuz sonuçlarla ters yönlü ilişkileri olduğu ortaya çıkarılmıştır. Örneğin psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans arasında aynı yönlü; iş stresi, işi bırakma niyeti ve sinizm gibi davranışlarla ters yönlü ilişkileri olduğu belirlenmiştir (Avey vd., 2011).

Bunun yanı sıra, çalışanlarda iş stresinin azaltılarak, işe bağlılığın ve iş performansının artırılmasında, pozitif düşüncenin önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir (Avey vd., 2009). Bu bağlamda Schaufeli ve Bakker (2006) bazı kişilerin yüksek iş gerekleri ve uzun çalışma saatlerine rağmen, çalışmadan zevk aldıkları, iş gereklerini yerine getirmeye çalıştıkları ve böylelikle tükenmişlik belirtileri göstermediklerini ortaya çıkarmıştır.

Sonuç olarak denebilir ki bireysel gelişimi esas alan ve bu bağlamda örgütsel hedeflere ulaşmada olumlu yönde etkide bulunan psikolojik sermayenin örgütsel davranış açısından oldukça önemli bir kavramdır.

## 2.5. PSİKOLOJİK SERMAYENİN BOYUTLARI

Psikolojik sermaye, amaçlara ulaşmada istenç sahibi olma olan “umut”; kötü sonuçları dış koşullara, iyi sonuçlara içsel nedenlere bağlama eğilimi olan “iyimserlik”; başarısızlık, sıkıntı ve hatta beklenmedik biçimde ortaya çıkan pozitif durumlarla başa çıkmada bireyin sahip olduğu kendini yenileyebilme kapasitesi olan “dayanıklılık” ve hedeflere ulaşabilme noktasında potansiyelini kullanabileceğine dair inanç olarak tanımlanan “özyeterlilik”; unsurlarını içermektedir (Keser, 2013: 1-2).

### 2.5.1. Umut

İnsanın önemli özelliklerinden biri de gelecekte kendisini bekleyen olasılıklara dair esnek olabilme, farklı ihtimalleri hayal edebilme ve böylece kendisi için mümkün gözükenin peşinde gidebilme arzusu oluşturabilmesidir. Bu bağlamda birey gelecekte kendisini bekleyen olasılıklara karşın istenilebilecek ya da istenmeyecek, kontrol edilebilir ya da kontrol edilemez gibi ön değerlendirmelerde bulunmaktadır. Geleceğe dair yapılan bu ön değerlendirmelerin çeşitli yönlerinin içiçeliği bireyde korku, endişe, sıkıntı heyecan ve nihayetinde umut gibi etkili durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Bruinink ve Bertram, 2005: 327).

Umut kavramı günlük yaşamın her alanında sıkça kullanılan bir kavram olmakla birlikte, pozitif psikoloji alanında üzerinde araştırmalar yapılmış, sağlam bir teorik alt yapıya dayanan açık ve işlevsel bir tanımlaması yapılmış psikolojik sermayenin ölçülebilir bileşenlerinden birisi olmaktadır (Jensen ve Luthans, 2006: 261). Bununla birlikte farklı yazarlar tarafından farklı umut tanımlamaları yapılmıştır.

Korner, umudu, gelecekte olması istenilen fakat gerçekleşmesi kesin olmayan sonuçların elde edilmesine dair düşünce biçimi olarak tanımlamaktadır. Averill de umudu, hislere dayalı olarak biçimlenen, bireyde arzuladığı sonuçları elde etmeye dönük güdeleyici bir rol oynayan ve hedefleriyle arasında ortaya çıkan engellerle baş edebilmesini sağlayan bir duygulanım biçimi olarak tanımlamaktadır. Lynch ise, bireylerin beklentilerine ulaşması noktasında karşılaştıkları engellerle başa çıkabilmek için farklı alternatifler üretebildikleri yaratıcı bir süreç olarak tanımlamaktadır (Jensen ve Luthans, 2006: 261).

Farran tarafından umut şu şekilde ifade edilmektedir: “umut, insan olmanın temel unsurlarından biridir. Öyle ki bireyin kendi dışındaki dünya ile iletişimde, düşünme süreçlerinde, duygusal tepkilerinde ve davranışlarında umutlu olma ya da olmamanın etkisinin olacağı kaçınılmaz olarak görülecektir. Bir şeyi elde etme arzusunda, geleceğe dair beklentide ya da istenilen bir sonucun ortaya çıkması halinde bile umut, az ya da çok hep bireyler için var olacaktır” (Snyder, 1995: 357). Bu anlamda umut, insan yaşamının vazgeçilmez duygularından biri olarak kabul edilmektedir.

MacInnis ve Mello (2005: 22) umudu, gelecekte ulaşılması istenilen fakat henüz ulaşılmamış hedeflere ulaşılacağına dair beklenti düzeyi olarak tanımlamaktadır.

Başka bir ifadeyle umut gerçekleşmesi arzu edilen bir durum için beslenen pozitif bir hissiyat anlamı taşımaktadır.

Pozitif psikolojiyi temel alan bir tanımda umut, başarıya odaklı pozitif yönde motivasyonel bir süreç olarak belirtilmekte ve hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulan enerjiyi ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli planlama sürecini ifade etmektedir (Snyder vd., 1995: 355). Bu tanımdan hareketle umudun motivasyonel bir etki oluşturması, başka bir harekete geçmeyi sağlama etkisi ve hedefleri elde etme noktasında kararlılık sağlamaktadır. Diğer bileşeni olan alternatif ortaya koymaya dönük 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). Umudun bir süreç olarak ele aldığı bu tanımlamadan hareketle umudun üç bileşenden oluştuğu belirtilmektedir. Bunlar; hedefler, izlenecek yol ve yöntemdir.

Başka bir tanımda ise umut, hedefe yönelik enerji ve alternatif yolların karşılıklı etkileşiminden türeyen pozitif motivasyonel bir durumdur (Brandt vd., 2011: 270). Bireylerin en zor anlarda bile iyi bir gelecek hayal edip, buna bağlı olarak hedefler koymaları, bu hedeflerin peşinden gitmeleri olarak tanımlanmaktadır (Avey vd., 2009: 681).

Yine bir başka tanımda umut, kararlı çaba (istenen hedeflere ulaşmak için harekete geçme ve bu hareketin sürdürülmesi konusunda kararlı olma) ve alternatif yollardan (bireyin hedeflerine ulaşmak için başarılı planlar yapabilme ve engellerle karşılaştığında alternatif planlar oluşturabilme yeteneğine inancı) oluşan iki boyutlu bir kavram olarak tanımlamıştır (Snyder, 2000: 8). Diğer bir ifadeyle umut, bireylerin kararlı çabasını bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla kullanabilme ve bu hedefe ulaşırken farklı yollar oluşturabilme becerisinin bir bileşkesidir. Bu iki unsur, yani ‘kararlı çaba’ ve ‘alternatif yollar’, bireyin hedeflerine ulaşmada ne derecede başarılı olabileceğinin bir göstergesidir. Ancak umut teorisine göre, kararlı çabanın olduğu her yerde alternatif yolların da kendiliğinden var olacağı söylenememektedir. Her iki unsur birlikte bulunmadığı takdirde, yüksek düzeyde umut gerçekleşmeyecektir. İyimserlik, bireyin gelecekte olumlu şeylerin gerçekleşeceğine ve başarılı olunacağına dair gerçekleşen rasyonel beklentileri ve yeterliliğine olan inancı olarak tanımlanabilmekte,

bilişsel bir süreci içerdiği vurgulanmaktadır. Umut ise, kökü geçmiş deneyimlere dayanan ve dışsal kontrol inancından etkilenen bir yapıdadır. Umut belirli hedeflere bireysel çabayla ulaşmayı yansıtırken, iyimserlik gelecekteki çıktılara yönelik daha genel bir yargıdır. 204 üniversite öğrencisi üzerinde yapılan bir araştırmada umut, özyeterlilik ve iyimserliğin birbiriyle ilişkili ancak birbirinden farklı kavramlar oldukları ortaya konmuştur (Çınar, 2011: 11-12).

Umut teorisine göre insanlar; alternatif bir yol göremeyip çıkmaza girdiklerinde, sadece “amacına ulaşamamış kişiler” olarak değil, aynı zamanda “öğrenilmiş çaresizliğin ilk aşamasında olan kişiler” olarak tanımlanabilmektedirler. Dolayısıyla umut; insanları, hedeflerine ulaşma sürecinde öğrenilmiş çaresizliğe değil, alternatif yollara yönlendirmektedir (Akçay, 2011: 84-85).

Yüksek düzeyde umuda sahip bireyler ile düşük düzeyde umuda sahip bireyler arasında, hedeflere ulaşma açısından önemli bir farklılık olduğu tartışmasızdır. Bu nedenle örgütler açısından bakıldığında da, umut düzeyi yüksek olan çalışanların var olması örgüte değer katmaktadır.

### 2.5.2. İyimserlik

Psikolojik sermayenin diğer bir bileşeni olan iyimserlik kişinin amacına ulaşmak için gayret etmek uğruna ısrarcı davranmasını sağlayacak şekilde hayatta başına iyi şeylerin geleceğine dair genellenmiş bir beklenti olarak ifade edilmiştir (Keleş, 2011: 347).

Psikologların birçoğu iyimserliği, bireyin doğasında varolan bireysel bir farklılık olarak görmekte ve olumlu düşüncenin gücü olarak ifade etmektedirler. Psikoloji bilimi ise iyimserliği, genelleştirilen olumlu beklentilerin sonucunda gelişen bir bilişsel karakteristik veya olumlu yüklemeler olarak açıklamaktadır (Battal, 2013: 5).

İyimserlik, önceleri kişisel bir özellik olarak tanımlanırken, daha sonraları Martin Seligman’ın da etkisiyle, durumsal ve geliştirilebilir olarak tanımlanmıştır. Bunun yanında genel anlamda iyimser olduğu belirlenen kimseler, kimi zaman kötümser özellikler de gösterebilmektedir. Bu bağlamda iyimserlik, kişiliksel boyutu ve

duruma özgü boyutları olan bir kavram olarak nitelendirilebilmektedir (Çınar, 2011: 16).

İyimserlik, Seligman tarafından yükleme şekliyle açıklanmaktadır. İyimserler, genellikle olumlu yükleme yaparlarken, başlarına gelen olumlu olayları içsel, kalıcı ve genel sebeplerle; olumsuz olayları ise dışsal, değişken ve özel sebeplerle açıklamaktadırlar (Karacaoğlu ve İnce, 2013: 185). Bir başka deyişle iyimserler başarısızlıkları duruma özgü ve geçici olarak açıklama eğilimi gösterirlerken, kötümser bireyler ise başarısızlıkları kendisinden kaynaklanan ve sonsuza kadar süren bir durum olarak açıklamaktadırlar.

Aslında iyimserlik kavramı, ilk bakışta umut, güven gibi kavramlarla benzer anlam taşımakla birlikte, yapılan çalışmalarda, teorik ve ampirik açıdan farklı bir kavram olduğu ortaya konmuştur (Çetin ve Basım, 2011: 124). İyimserlik kişinin niteleyici, açıklayıcı ve ifade etme kabiliyetine göre tanımlanmaktadır. Çalışma yaşamında iyimser bakış açısına sahip olmanın olumlu etkisini gösteren Seligman ve Schulman'ın satış temsilcileri üzerinde yapmış oldukları bir çalışma, iyimser bakış açısına sahip olanların satış oranlarının ve performanslarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Kötümser olanların ise, iyimser olanlara göre, işi bırakma oranlarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Battal, 2013: 5).

İyimserliğin yaşam kalitesi üzerinde oldukça önemli etkisi bulunmaktadır. Yapılan birçok araştırmada gerek bedensel ve ruhsal sağlık, gerekse başarı ve performans açısından iyimserliğin olumlu sonuçlarından bahsedilmektedir.

Literatürde iyimser kişilerin çalışma yaşamında daha çok çalışmaya teşvik edebilen, daha tatminkâr, zorluklar karşısında daha sebatkâr, fiziksel ve duygusal bakımdan daha canlı oldukları bulgularını gösteren araştırma sayısının artmakta olduğu biz araştırmacılara oldukça düşündürücü ve anlamlı gelmiştir. İyimser insanlar geçmişteki başarısızlıklara rağmen, pozitif beklentilerle hep ileriye doğru hareket etmeye devam ederler. Dolayısıyla da iyimser kişiler gelecekle ilgili olarak olumlu durumların ortaya çıkabileceğine dair inanç içerisindedirler (Battal, 2013: 6). Aynı zamanda iyimser beklentiler, bireyin kendine güvenine, yeterliliğine olan inancına, şanslı olduğu düşüncesine, ilahi bir gücün varlığına ve bunun gibi pek çok nedene bağlı olabilmektedir (Çınar, 2011: 18).

Çalışma yaşamında iyimser bireyler stresli durumların üstesinden gelebilme açısından kötümser bireylere göre, olaylardan olumlu çıkarımlar yapabilme ve farkındalık açısından farklılık göstermektedirler. Burada bireyde varolan güven duygusu önemli rol oynamaktadır. Yapılan çalışmalar göstermektedir ki kendine güvenen bireyler güçlüklerden kaçmak yerine mücadele etme yolunu tercih etmekte, güvenmeyen bireyler ise güçlükleri gözardı ederek çabalamaktan vazgeçmektedirler.

Çalışanların iyimserliklerinin geliştirilmesi için geçmişteki başarısızlıkların gerçekçi bir biçimde yani kontrol edilebilen ve edilemeyen boyutlarıyla değerlendirilmesi gerekmektedir. Böylece geçmişteki başarısızlıkların sorumluluğunu reddetmeden, çalışanların negatif olaylar üzerinde fazla durmayıp, pozitif olaylara odaklanmaları sağlanıp, iyimserlikleri artırılabilir (Akçay, 2011: 134).

### 2.5.3. 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 sonunda kazandığı karmaşık ve hassas bir süreçtir (Özkalp, 2009: 495).

Aslında, psikolojik dayanıklılık stresli yaşam durumları ile karşılaşıldığında kendini toparlama gücünün en önemli unsurunu oluşturmaktadır. Dayanıklılık düzeyi yüksek olan bireyler, stresli bir çevrede iyi olma özelliklerini devam ettirmektedirler (Kaya vd., 2014: 51). Aynı zamanda bu bireyler, kendilerini değiştirmek durumunda kaldıklarında da, duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak kendilerini gerçekleştirmeye çabalarlar (Terzi, 2008: 2).

Dayanıklı olarak değerlendirilen bir kimse, baskı altına alınamayan, metanetli, esnek, değişimlere uyum sağlayabilen kimsedir. Nitekim dayanıklılık, özellikle değişimin yaşandığı örgütlerde daha fazla önem kazanmaktadır, çünkü değişim öncesinde, sırasında ve sonrasında işi kaybetme ve kariyer değişikliği endişesi artmaktadır (Çınar, 2011: 22). Sosyal desteğin yetersizliği, düşük eğitim düzeyi, aile yapısı gibi faktörlerin dayanıklılığı olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bu nedenle bu etkenlerin olumlu yönde geliştirilmesinin de dayanıklılığı artıracığı düşünülmektedir.

Psikolojik dayanıklılık, sıkıntı, belirsizlik, çatışma, başarısızlık ve hatta pozitif değişim, ilerleme ve artan sorumluluk karşısında sıçrama, harekete geçmez. Risk veya zorluklarla yüz yüze gelindiğinde, bunlara pozitif tepki gösterme ve uyum sağlamadır (Erkmen ve Esen, 2013: 24). Tanımdan da anlaşılacağı gibi dayanıklılık, yaşanan zorluklara göre şekil almaktadır, başka bir deyişle dayanıklılık gösterilebilmesi için güç bir durumla karşılaşmak gerekmektedir.

Krizleri atlama sonucunda, önceliklerin yeniden gözden geçirilmesi, uzmanlık kazanma hissi, güçlenme ve cesaretin artması, daha problem odaklı çözüm stratejileri geliştirebilme yeteneği gibi pek çok olumlu çıktı elde edilebilmektedir (Vickers ve Kouzmin, 2001: 106).

Bireylerin çalışma hayatında karşılaştıkları zorlukları nasıl karşıladıkları da dayanıklılığın bir fonksiyonudur. Dünya, genellikle örgütlerin uyum sağlama hızlarından daha büyük bir hızla değişmektedir ve başarı son derece kırılgan hale gelmiş bulunmaktadır. Pek çok işletme başarıdan başarıya koştuktan ziyade, kimi zaman düşüşler yaşamakta ve bu düşüşlerden daha güçlü çıkabilenler varlıklarını sürdürebilmektedirler bu değişim ve baskı, gelişme ve dayanıklılığı tetikleyebilecek unsurlardır. Bu anlamda dayanıklılık umut düzeyinin artırılmasına, özyeterlilik düzeyini artırarak bireylerin hayatlarına daha fazla hükmetmelerine yardımcı olabilmektedir (Çınar, 2011: 23).

Bireyler çalışma ortamında kendi dayanıklılık düzeylerini geliştirebilir ve güçlendirebilirler. Herkesin potansiyel bir dayanıklılık düzeyi vardır ancak bu düzeye ulaşma ihtimali; yaşanan deneyimlere, niteliklere, çevreye, koruyucu faktörlerle risk faktörlerinin dengesine göre değişebilmektedir. Koruyucu faktörler bireylerin risklerden etkilenmeden hedeflerine ulaşmalarını sağlarlar (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).

Çalışma yaşamında dayanıklılık düzeyini artırmak ve çalışma ortamındaki zorluklarla başa çıkabilmek için çeşitli stratejiler önerilmektedir. Bunlardan ilki, çalışma ortamında profesyonel ilişki ve ağların kurulmasıdır. Bireyin ihtiyaç duyduğu anda yardımına koşabilecek ve sosyal destek sağlayabilecek arkadaşlara sahip olması, risk

faktörlerini azaltacaktır. Olumlu düşünmenin teşvik edilmesi ve sürdürülmesi, bir diğer stratejidir. Bunun anlamı, zorlukların da olumlu yanlarının olduğunun kabulünün ve zorluklarla mücadele ederken dahi umutlu ve iyimser olmanın teşvik edildiği bir çalışma ortamı sağlamaktır. Bireylerin duygusal zekalarının farkına varmalarının ve bunu geliştirmelerinin sağlanması, stres ve zorluklarla baş ederken duyguları anlayabilmelerini sağlamakta ve sorunların çözümünü kolaylaştırmaktadır. İş ve yaşam dengesinin sağlanması ve bireyin profesyonel hayatı dışında hayatına anlam katan inanç ve uğraşlarının olması, dayanıklılık açısından çok önemlidir. Edinilen deneyimlerden kazanç sağlamak ve bunları izleyen deneyimlerde kullanabilme yeteneği de önemli bir faktördür. Bu yeteneğin kazandırılması için yaşanan deneyimlerin kaleme alınması etkili bir yöntem olabilmektedir (Çınar, 2011: 25).

#### 2.5.4. Özyeterlilik

Özyeterlilik, ilk olarak Albert Bandura'nın 1977 yılında yayımladığı "Özyeterlilik: Davranışsal Değişimin Birleşik Teorisine Doğru" adlı makalesinde öne çıkan kavramlarından biridir (Kaya vd., 2014: 49). Bandura özyeterliliği, bireylerin belirli eylemleri yapmak veya özel bazı işleri başarmak için, yeteneklerine duydukları güven düzeyleri olarak tanımlamaktadır (Eli, 2007: 45).

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). Kısaca bireyin kendisini belli sonuçlara ulaştıracak davranışı başarıyla yapabileceği kanaati olarak tanımlanan özyeterlilik kavramı yerine, birçok kaynakta "özgüven" kavramı kullanılmaktadır.

Özyeterlilik gözlenen bir yetenek değil, sahip olunan yetenekler vasıtasıyla belli koşullar altında neler yapılabileceğine dair inançtır. Daha açık bir ifade ile, bireyin yetenekleri değil, yeteneklerini bir işi başarmak için ne ölçüde etkin kullanabileceğine dair inancıdır. Aynı zamanda genlerle geçen bir kişilik özelliği değil, zamanla ve yaşanan deneyimlerle şekillenen, bu nedenle gelişime açık olan durumsal bir özelliktir (Çınar, 2011: 26).

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. Bunların yanında, örneğin karmaşık bir görev, daha küçük ve yapılması daha kolay olan alt bileşenlerine ayrılmak suretiyle çalışanların işin küçük parçalarını deneyerek başarıp, bu küçük başarıları yavaş yavaş birleştirilerek görevin tamamını yapabilmek için özyeterlilik kazanmaları sağlanabilmektedir. Ayrıca senaryo analizleri ve senaryo uygulamaları, örnek olay çalışmaları yapmak; yöneticilerin çalışanlarını takdir etmesi; yerinde egzersiz, 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: 44).

Özyeterliliğin üç boyutundan söz edilmektedir. Bunlardan ilki çekim, ikincisi güç, üçüncüsü ise genelliktir. Çekim boyutu, söz konusu görevin bireye göre algılanan zorluk ve karmaşıklığını ifade etmektedir. Gücün, bireyin görevi başarılı olarak gerçekleştireceğinden ne ölçüde emin olduğu ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Genellik ise, görevde gösterilecek başarı veya başarısızlığın, farklı koşullarda ne derece geçerli olacağına dair inancı ifade etmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 67).

Özyeterlilik düzeyini etkileyen süreçler dört başlık altında aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 69):

- **Eylemsel Uсталık Deneyimleri:** Bir görevi başarıyla yerine getirmek, özyeterlilik düzeyi üzerinde en doğrudan etkiyi sağlamaktadır. Ancak bu başarı subjektiftir. Yani bireyin kendi gösterdiği performansı nasıl değerlendirdiği önemlidir. Örneğin geçen yıla göre performansı artan bir çalışan, performansı standardın altında ise, bunu bir başarı olarak nitelendirmeyebilmektedir, ya da görevi çok kolay gerçekleştirilebilecek bir görev olarak değerlendiriliyorsa, bu da özyeterlilik düzeyini etkilemeyebilir.
- **Temsili Öğrenme:** Temsili öğrenme sürecinde benzer bir görevi gerçekleştiren çalışanları gözlemlemek ve bundan cesaret almak sözkonusudur. Gözlemlenen model ile gözlemleyen arasındaki benzerlikler ne kadar fazlaysa, gözlemleyen bireyin özyeterlilik düzeyine o derecede katkı sağlanmış olmaktadır. Bu süreç,

genellikle çalışanların o görevle ilgili çok az deneyimli oldukları veya hiç deneyimli olmadıkları durumlarda daha çok önem kazanmaktadır.

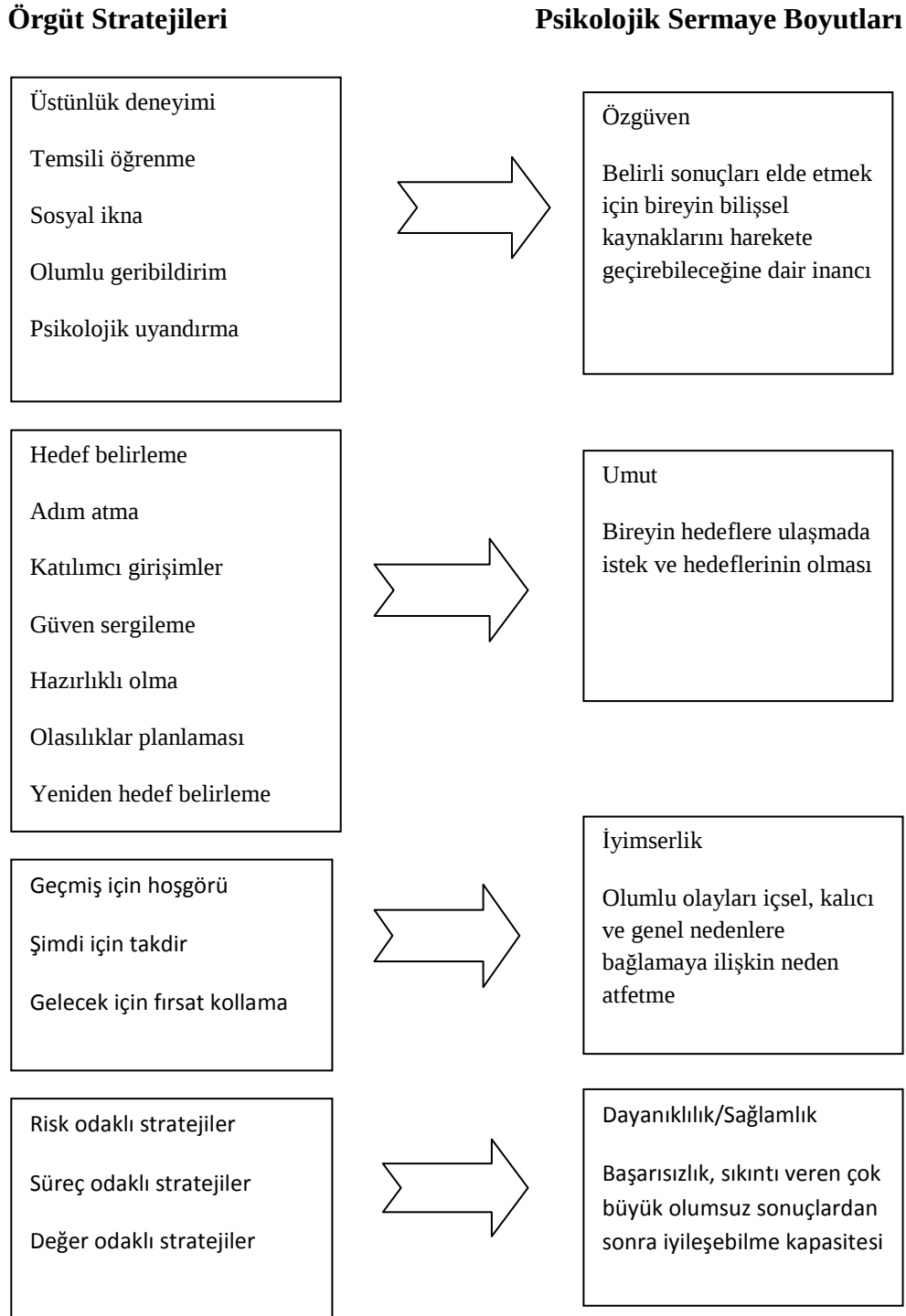
- **Sözlü Cesaretlendirme:** Çalışanın güvenilir ve yetkin olduğunu düşündüğü biri tarafından cesaretlendirilmesi, özyeterlilik düzeyine önemli katkılar sağlayabilmektedir.
- **Psikolojik Uyarılma:** Psikolojik uyarılma ve algılanış şekli özyeterlilik düzeyini etkilemektedir. Örneğin başarı stresli ve sıkıntılı bir sürecin sonunda geliyorsa özyeterlilik düzeyi olumlu etkilenmeyebilir. Bu noktada kişisel farklılıklar önemli olmaktadır. Kimi insanlar belli durumları stresli ve rahatsız edici karşılarken, diğer insanlar bu durumdan heyecan ve zevk duyabilmektedirler. Bu da özyeterlilik düzeyine etki etmektedir.

Motivasyon ve performans, bireyin özyeterlilik düzeyinden, bir başka deyişle belli bir görevi gerçekleştirme konusunda yeteneklerini kullanabileceğine dair inancından güçlü bir biçimde etkilenmektedir. Aynı zamanda bireyler belli alanlarda enerji ve zaman harcadıkları ölçüde, bu alandaki özyeterlilikleri artmaktadır (Çınar, 2011: 27). Literatürde genellikle özyeterlilik ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar ağırlıktadır (Quinn, 2005: 79). Konuyla ilgili bir meta analizi çalışmasına göre bu iki değişken arasında güçlü ve pozitif ilişki tespit edilmiştir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 240). İş tatmini ile performans arasında anlamlı pozitif ilişki olması (Judge vd., 2001: 38) dolayısıyla, özyeterlilik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin de pozitif ve anlamlı olması beklenmektedir. Çalışanların özyeterlilikleri ile iş tutumları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda, çalışanların özyeterlilik ile iş tatmini düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Akçay, 125).

## 2.6. PSİKOLOJİK SERMAYE BOYUTLARINI OLUŞTURAN ÖRGÜT STRATEJİLERİ

Örgütlerin çalışanlarında pozitif psikolojik sermaye gelişimi sağlamak için hangi stratejilere yer vermesi gerektiğini aşağıdaki şekilde incelemek mümkündür (Güler, 2008: 208):

**Şekil 2.3:** Psikolojik Sermaye Boyutlarını Oluşturan Örgüt Stratejileri



**Kaynak:** Luthans ve Yousseff, 2004.

Şekilde yer alan stratejilere kısaca değinecek olursak (Güler, 2008: 211-212):

- **Üstünlük Deneyimi:** Çalışanların kendilerine olan güvenlerini artırmak için başarıyı elde etme deneyiminin kendilerine yaşatılmasıdır.
- **Temsili Öğrenme:** Başarı deneyiminin mümkün olmadığı durumlarda, çalışanların bir danışmanı karşılaşılan duruma özgü çözümler üretmesini izlemesidir.
- **Sosyal İkna:** Çalışanın üstleri tarafından başarılı olacağına inandırılmasıdır.
- **Olumlu Geribildirim:** Performans değerlendirme gibi bazı başarı değerlendirmeleri sonucunda bireyin performansı hakkında olumlu geri bildirimde bulunmadır.
- **Psikolojik Uyandırma:** Belli davranışlarda bulunabilmeye motive olması için bireyin psikolojik olarak uyanık olmasını sağlamadır.
- **Hedef Belirleme:** Açık, belirli, gerçekçi ve ölçülebilir bireysel ve örgütsel amaçlar ortaya koymadır.
- **Adım Atma:** Karmaşık, zor ve uzun dönemli hedefleri yönetilebilir küçük parçalara bölerek, çalışana aşamalı ilerlemeler deneyimi yaşatmadır.
- **Katılımcı Girişimler:** İşi delege ederek, yetkilendirme yoluyla çalışanlara kendi işleri ve örgütsel süreçler üzerinde kontrol sahibi olduklarını hissettirmez.
- **Güven Sergileme:** Çalışanlara başaracakları hissini aşılayarak iradelerini zenginleştirmez.
- **Hazırlıklı Olma:** Çalışanların çeşitli olasılıkların çözümünde kendilerini hazırlıklı hissetmelerini sağlamadır.
- **Olasılıklar Planlaması:** Çeşitli senaryo analizleri yoluyla çalışanların ya da karar vericilerin olası durumlara hazırlanmasıdır.
- **Yeniden Hedef Belirleme:** Özellikle yöneticiler için hedefe giden yolda bir tıkanma olduğunda, yanlış hedef tuzağından kurtulmak için hedeflerin gözden geçirilip gerekiyorsa yeniden hedef belirlenmesidir.

- **Geçmiş İçin Hoşgörü:** Çalışanların geçmiş başarısızlıklarının kabullenilip geriye getiremeyecekleri hatalar için affedilmeleridir.
- **Şimdi İçin Takdir:** Hem kontrol edebileceği, hem de edemeyeceği şeyler için mevcut hayatının olumlu yönlerinden memnun olma ve var olan için şükretmedir.
- **Gelecek İçin Fırsat Kollama:** Gelecekteki belirsizliklerin ilerleme ve gelişme için fırsat olarak değerlendirilip geleceği kendine güvenli ve olumlu bir tutum içinde karşılamadır.
- **Risk Odaklı Stratejiler:** İstenmeyen sonuçların gerçekleşme olasılığını artıran riskleri azaltmaya konsantre olmaktır.
- **Değer Odaklı Stratejiler:** Çalışanlarını gerek özel, gerekse de iş yaşamlarında başlarına gelebilecek her türlü riskten korumak adına, çalışanlarının insani, sosyal ve psikolojik sermayelerini artırmayı amaçlayan stratejilerdir.
- **Süreç Odaklı Stratejiler:** Oluşan risk faktörlerini yönetebilmek için bireyin kendisine ait değerlerinden yararlanması için gerekli olan adaptasyon gücünü harekete geçiren stratejilerdir.

Pozitif Örgütsel Davranış'a göre kısaca açıklamaları yapılan tüm bu örgüt stratejilerinin kullanılarak örgütlerin çalışanlarında, 'Ben kimim?' sorusuna cevap arayan psikolojik sermayenin boyutlarının geliştirilmesi üzerinde durulmaktadır. Luthans ve Youssef (2004) tarafından belirlenmiş olan güven, umut, iyimserlik ve dayanıklılıktan oluşan psikolojik sermaye boyutlarının önemli bir özelliği, doğuştan gelen ve değişmez kişilik özellikleri olmaları değil, durum temelli, ölçülebilir ve geliştirilebilir özellikler olmalarıdır. Bu nedenle, örgütlerin yukarıdaki modelde öne sürülen çeşitli stratejiler ile bu pozitif psikolojik sermaye boyutlarını destekleyip geliştirilmesinin hem çalışanların kendi performansları için hem de kendi performansı için, çalışma yaşamında iyilik halinin sağlanması adına önemli bir adım olacağı ifade edilebilmektedir (Güler, 2008: 212).

## 2.7. ÖRGÜTSEL GÜVENİN PSİKOLOJİK SERMAYE İLE İLİŞKİSİ

Örgütsel güven, günümüzde örgütler açısından oldukça önemli olan ve örgüt içi ilişkilerin önemli bir boyutunu oluşturan bir kavramdır. İşgörenin gerek yöneticisine, gerek çalışma arkadaşlarına ve gerekse örgütün kendisine güven duyması, birçok açıdan olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bunlardan bazıları; çalışan mutluluğu, iş tatmini, örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Çalıştığı örgüte güvenen bir bireyde olumlu duyguların var olması muhtemel bir sonuçtur.

İçerisinde güven iklimi barındıran örgütlerin daha yüksek performans gösterecekleri, geleceğe güvenle bakacakları ve en önemlisi olumsuz şartlar altında bile varlıklarını sürdürecekleri açıktır. Güven iklimi, işgörenlerin motivasyonunu ve böylece de performanslarını arttırmaktadır. Güvenin oluşturulması ile birlikte insanlar işlerinden daha fazla tatmin olmakta ve böylece işlerinden ayrılmayı daha az istemektedirler. Örgüt içerisindeki güven atmosferi işgörenler arasındaki etkin iletişim ve bilgi akışını arttırmakta, ekip çalışmasını teşvik etmektedir.

Güven, insanın motive olmasını sağlayan en önemli güçtür. Çünkü karşısındakine güvenen insan, onun davranışlarının iyi niyetli olduğu inancındadır ve bu tutum insanı günlük yaşamda motive etmektedir. Bu durum örgütler açısından da böyle olmaktadır. Yöneticisinin iyi niyetli olduğuna inanan bir işgören, onun beklentilerini de istekle karşılamaya çalışacak, dolayısıyla yöneticisinin güvenini kazanacaktır. Böylelikle karşılıklı güven ilişkisi, beraberinde olumlu birçok sonucu doğurmuş olacaktır.

Örgüt içerisinde, astların üst yönetimle olan ilişkileri, yöneticilerin astlara karşı tutum ve davranışları işgörenlerin örgüt içerisindeki tutumlarını etkilemektedir. Üst yönetimin benimsediği yönetim tarzı da astların kendilerine güvenmelerini, onları bir lider olarak görmelerini ve dolayısıyla örgüte de güvenmelerini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir.

Güven karmaşık bir kavramdır, oluşumuna etki eden çok sayıda faktör söz konusudur ve güvenin çok sayıda çıktısından bahsetmek mümkündür. Bu çerçevede, güvenin oluşumunda iyi niyet, güvenilirlik, dürüstlük ve açıklık gibi faktörler ön plana çıkmaktadır (Baloğlu ve Karadağ, 2008: 572). Örgüte güvenin çıktıları olarak ise, genellikle örgütsel etkinliğin artması, bireylerarası ilişkilerin ve etkileşimin gelişmesi, iş

tatmininin artması, örgütsel bağlılığın gelişmesi gibi faktörler ön plana çıkmaktadır. Güven, bireyin örgüte olan tutumunda da pozitif yönde değişmelere neden olmaktadır (Battal, 2013: 39). Bu yönüyle güven, Schriesheim ve diğerlerine göre, psikolojik sermayenin en temel parçasıdır. Çalışanların iş arkadaşlarına veya yöneticilerine karşılıklı duydukları güven, yüksek kaliteli bir iletişim inşa ederek psikolojik sermayenin gelişimine yönelik iletişim alt yapısını tamamlamaktadır. Han tarafından ABD'deki Fortune 500 listesinde yer alan şirketlerin 241 çalışanı üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları da çalışanlar arasındaki güvenin, psikolojik sermaye üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır (Schriesheim vd., 1999: 76).

Örgütlerde güven ortamı çalışanların kendi aralarındaki ve yöneticileriyle olan karşılıklı iletişimin geliştirildiği bir ortamın oluşturulmasına aracılık etmekte ve sonucunda onları başarılı kılacak bir kariyer başarısı için motive etmektedir. Güven, psikolojik bir durumdur ve başkalarının davranışlarını veya niyetlerine ilişkin beklentilerini olumlu yönde değerlendirmeye olanak tanımaktadır. Bu yönüyle örgüt içerisinde güvenin çalışan davranışlarını önemli ölçüde etkilediği ve birçok olumlu sonuçlar doğurduğu söylenebilmektedir.

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 etkili olmaktadır.

Son yıllarda yapılan çalışmalarda bu durumu destekleyen birçok araştırmaya rastlanmaktadır. Pozitif psikolojiye olan ilginin artması ve bu alanda yapılan çalışmaların fazlaşması, olumsuz olan duygu ve davranışların incelenmesinden daha çok pozitif yaklaşımları içerisinde barındıran kavramların gündeme gelmesine yol açmıştır.

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 ve hem bireysel hem de örgütsel düzeyde pozitif sonuçlarla olan ilişkisi 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: 3). Çalışanların kendilerini nasıl algıladıkları ve tanımladıkları sorusuna cevap aranırken ölçülmesi gereken özellikler, pozitif psikolojik sermayenin temel bileşenlerini oluşturmaktadır (Akçay, 2011: 81). Luthans’a göre pozitif psikolojik sermaye unsurları olarak sayılan bu dört unsur dışında başka unsurların, pozitif psikolojik sermaye kapsamına dahil edilmemesinin sebeplerinden biri, söz konusu dört unsurun performans üzerinde ölçülebilir bir etkiye sahip olması; bir diğeri ise, bu unsurların geliştirilebilir nitelik arz etmesidir (Luthans, 2006: 288). Söz konusu dört bileşenin “geliştirilebilir” özellikte olması, bunların durağan olmadığı, bir takım uygulamalar aracılığıyla çalışanların kendilerine güvenlerinin, ümitlerinin, 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 sürdürebilme yeteneklerinin önemli ölçüde etkili olduğu görülmektedir.

Güven, olumlu sonuçların oluşacağı beklentisidir (Bhattacharya vd., 1998). Güven, bir olayın gerçekleşmesi sonrasında, olumsuz sonuçlar yerine olumlu sonuçlar oluşacağına dair olumlu beklentidir (Deutsch 1958). Güven, riskli bir durumda istenilen amacı başarmak için, bir durumun ortaya çıkacağına veya bir kişinin davranışlarına olan inançtır (Griffin 1967). Örgüte güven, kişilerden çok örgüte odaklı olup örgütsel düzeydeki ilişkilere dayalı gelişen güvendir. Bireyin örgüt içerisindeki çabalarının gelecekte olumlu sonuçlanacağına ilişkin gelişen bir beklentiye ifade etmektedir. Örgüte güven, üyelerin, örgütün politika ve stratejilerine olan inancı, verilen sözlerin yerine getirileceğine yönelik olumlu beklentileri ve ilişkilerini gelecekte de sürdürme kararlılığıdır (Polat, 2009: 14). Yukarıdaki güven ve örgütsel güven tanımlarına bakıldığında, hem kendi başına güvenin, hem de örgütsel güvenin, içerisinde umut,

iyimserlik ve dayanıklılık özelliklerini barındırdığı görülmektedir. Bu açıda bakıldığında örgütsel güvenin psikolojik sermaye ile yakın ilişkisi olduğu düşünülmektedir.

Literatürde, birçok çalışmada psikolojik sermaye ve güven birlikte ele alınmış ve bu iki kavramın örgütsel sonuçları araştırılmıştır. Ancak az sayıda da olsa, örgütsel güvenin ya da boyutlarının psikolojik sermaye ya da boyutları üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalar mevcuttur. Ayrıca bazı çalışmalarda psikolojik sermayenin örgütsel güven üzerindeki etkileri araştırılmış ve önemli sonuçlara ulaşılmıştır.

Fındıklı vd. (2010), çalışmalarında yöneticiye güvenin, astların yeterlilik ve içerik açısından psikolojik dayanıklılıklarını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca yönetim ile ilgili güvenin yönetici-çalışan ilişkisi aracılığı ile, algılanan dayanıklılığı etkilediğini belirtmektedirler. Ergeneli ve arkadaşları (2006), güven ile psikolojik dayanıklılık arasında önemli bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Avolio ve arkadaşları da (2004) çalışmalarında, otantik liderlerin realistik olarak umutlu ve güvenilir kalma yeteneğine sahip olmalarının, astlarının da umutlu olmalarını artırdığını belirtmektedirler.

Bireyin örgüt içerisinde hedeflediği noktalara ulaşabilme umudu taşımasında, yöneticisine karşı güven duymasının büyük etkisinin olduğu düşünülmektedir. Çünkü yöneticisinin dürüst, adaletli ve iyi bir lider olması, bireyin gelecek hakkında umutlu olmasını ve hedeflerine kararlı bir şekilde ulaşmaya çabalamasını sağlamaktadır. Böyle bir örgütte birey olumsuz bir durumla karşılaşsa bile, durumun düzeleceği umudunu taşımakta ve gelecek hakkında kaygıya kapılmamaktadır.

Sezgin (2012) çalışmasında, güvene dayalı ve işbirliğinin teşvik edildiği bir okul ortamında, öğretmenlerin daha yüksek düzeyde dayanıklılık göstermelerinin beklendiğini ifade etmektedir. Çünkü güven ilişkisinin var olduğu örgütlerde her türlü güç duruma karşı çalışanlar daha dayanıklı ve mücadeleci davranmaktadırlar. Bu güç durumun üstesinden gelebilme çabası göstermekte ve bu isteği, örgüt içerisindeki var olan pozitif ilişkilerden (ekip çalışması, işbirliği, örgüte bağlılık, iş tatmini gibi) kaynaklanmaktadır. Tüm bu ilişkilerin temeli de güven duygusu üzerine kurulmaktadır.

Birçok araştırma göstermektedir ki psikolojik sermaye ile çalışanların sağladığı birden fazla çıktı arasında güçlü bir ilişki vardır; iş tatmini, güven, yönetici performans

değerlendirmesi, iş sorumluluğu, bağlılık ve devamsızlık gibi (Avey vd., 2013: 32). Psikolojik sermayenin güven ve performans gibi pozitif örgütsel değişkenler üzerindeki rolünün incelendiği çok fazla çalışma mevcuttur (Norman vd., 2006).

Örgütsel güveni arttırmak için önerilen iletişim, kararlara katılım, yetkilendirme, çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi yöntemler psikolojik sermayeyi yükseltmek için de tavsiye edilen ortak stratejilerdir. Bu anlamda çalışanların örgüte olan güveni arttığında aynı zamanda psikolojik sermaye düzeyleri de yükselebilmektedir. Ayrıca psikolojik sermayeyi arttıran en önemli girdilerden biri ‘güven sergileme’ ve ‘iradelerini zenginleştirme’ davranışdır.

Bir başka çalışmada ise, psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olan bireylerin, örgütsel güven düzeylerinin de arttığı belirtilmiştir. Çalışmaya göre psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olan liderler, örgütlerini daha başarılı ve örgüt üyeleri için daha cazip hale getirmektedirler (Mutlucan, 2011: 100). Aynı şekilde psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olan liderler, astlarıyla pozitif yönde ilişki geliştirmekte ve bu da astlarıyla aralarında sağlam bir güven oluşmasını sağlamaktadır (Zamahani vd., 2011: 658). Bu açıdan bakıldığında hem örgüte güvenen insanların psikolojik sermayesinin artabileceği, hem de psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan bireylerin örgütlerine olan güveninin artabileceği söylenebilmektedir.

Smith vd. (2009), araştırmalarında otantik liderlik özellikleri ve psikolojik sermaye özelliklerinin hem birlikte hem de ayrı ayrı izleyenlerin performansı ve güven duymaları üzerinde pozitif yönde etki yaptığını ortaya koymuştur. Bu anlamda denebilir ki otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasında karşılıklı bir etkileşim vardır. Bu etkileşim izleyenlerin işe karşı tutumlarını pozitif yönde etkilemektedir. Psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan liderlerin otantik liderlik özellikleri sergiledikleri, bu durumun da astların güven duygularını ve iş performanslarını olumlu yönde etkilediği söylenmektedir. Bu çalışmada, yönetimde güvenin psikolojik sermaye ve performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiği belirtilmektedir. Çalışanlarda varolan amaçlarına ulaşacağına dair inanç (umut), sıkıntıların geçeceği konusundaki olumlu düşünce (iyimserlik), zor durumların üstesinden gelebilme yeteneği (dayanıklılık) ve verilen görevleri yapabilme yeteneği inancı (özyeterlilik), yöneticilerine karşı duydukları güven duygusunun birleşimiyle, onların örgüt içerisindeki performanslarını arttırmaktadır.

Otantik liderler, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için izleyenlerinin dayanıklılık düzeylerini arttırma yönünde çaba sarf etmektedirler. Bu yönde bir çaba psikolojik kaynaklarını kullanmaktan çekinmeyen liderlerin zamanla güvenilirlik düzeylerini arttırmakta ve böylece izleyenlerinin dayanıklılık düzeylerini pozitif yönde etkilemektedirler (Keser, 2013: 83). Liderlerin kendileri için olumlu düşüncelere sahip olduğunu ve onlar için birtakım uğraşlar gösterdiğini izleyen astları da bu ilişkiye güven ile karşılık vermektedir. Aynı zamanda besledikleri bu güven duygusu ile gelecekteki herhangi bir zorluğa karşı dayanıklılık gösterebilme yetenekleri artmaktadır. En azından liderleri ile aralarındaki güven ilişkisi, onların dayanıklı olmak için çaba göstermelerini sağlamaktadır.

Walubwa vd. (2011) de psikolojik sermaye ve güveni birlikte ele alarak yaptıkları araştırmada, yöneticilerin psikolojik sermaye ve güven düzeyinin, çalışanların performansı üzerinde pozitif yönde ilişkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. 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, 20: 85). Burada psikolojik sermaye ve güvenin birlikte ele alınması, aynı değişken grubunu oluşturması, ortak birçok unsura sahip olduklarını göstermektedir. Nitekim çalışmalara bakıldığında da, örgütsel güveni de psikolojik sermayeyi de arttıran unsurların benzer olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel güvenin öğelerinden olan yeterlilik; bekleneni işe uygun standartlarda gerçekleştirebilme kapasitesidir (Baier, 1986) ve kişilerin sosyal, teknik bilgilerini, mesleki becerilerini ve 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 olarak etkisiyle, özyeterlilik ile ilişkili olduğu sonucu çıkarılabilmektedir.

Örgütsel güvenin çıktılarına bakıldığında; çalışanların moralinin yükselmesi, onların amaçlarına ulaşacağına dair inançlarını ve olaylara daha iyimser yaklaşabilmelerini sağlamaktadır. Bu yönüyle örgütsel güvenin çalışanların moralini yükseltmesi umut ve iyimserlik yeteneklerinin de artmasına yol açmaktadır. Diğer sonuçlara bakıldığında; iletişimin, bilgi paylaşımını arttırması ve ekip çalışmasını teşvik etmesi de onların sosyal ilişkilerinin güçlenerek kendilerini daha iyi tanımalarına ve yeteneklerinin farkına varmalarına sebep olacağından özyeterlilik kavramı ile ilişkisi olduğu söylenebilmektedir.

Bir diğer sonuç olan örgüte olan bağlılıklarının artması ise, yenilgiyi hemen kabul etmeyerek olumsuz olaylara karşı daha dayanıklı ve güçlüklerin üstesinden gelebilme çabalarının artmasını sağlamaktadır. 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. Stresi azaltması açısından bakıldığında ise, gelecek ile ilgili kararlarda iyimser ve umutlu olmalarını sağlayabilmektedir. Çünkü örgütüne güvenen bireyler gelecek endişesine yönelik stres yaşamamakta ve hedeflerine ulaşma konusunda umuda sahip olmaktadır.

Örgütsel güvenin çıktılarından olan örgütsel vatandaşlık davranışının (Chenhall ve Smith, 2003) psikolojik sermaye ile olan güçlü ilişkisi (Luthans, Avolio vd., 2007) de 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. Bu bağlamda da, 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 birden fazla boyut açısından ilişkili olduğu görülmektedir.

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**ÖRGÜTSEL GÜVEN VE PSİKOLOJİK SERMAYE İLİŞKİSİNİ**  
**BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Örgütsel güven ve psikolojik sermaye örgütlerde, bireylerin pozitif tutuma sahip olmalarını sağlayan duygulardır. Bu durum bireylerin olumlu duygular sonucunda gösterdikleri davranışlar ile kendini göstermektedir. Bu araştırma, pozitif örgütsel davranış alanında ve psikolojik sermayeyi ölçme konusunda Türkiye’ de yapılan sayılı çalışmalardan biridir.

Bu çalışmada, örgütsel güven ve alt boyutları ile psikolojik sermaye ve alt boyutları arasında ilişki olup olmadığının araştırılması amaçlanmaktadır. Araştırmanın diğer bir amacı ise, literatürde çok az örneği bulunan, Türkiye’de ise daha önce araştırılmamış olan örgütsel güven ve psikolojik sermaye ilişkisinin farklı boyutlarda karşılaştırılmasına imkan sağlayacak daha geniş boyutlu araştırmalara örnek olmasıdır.

### 3.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın kısıtları aşağıda sıralanmıştır:

- Araştırmanın anakütlesi bir eğitim kurumu olarak seçilmiştir. Bu nedenle çalışmada kullanılan anket soruları, örgütsel güven ve psikolojik sermaye ilişkisini bir eğitim kurumunda belirleyebilme niteliğindedir.
- Araştırmanın anakütlesi içerisinde yer alan çalışanların çalışma yoğunluğu ve izin kullanmaları nedeniyle tümüne ulaşamamıştır.
- Araştırmaya katılan örgüt çalışanlarının, hazırlanan anket sorularına doğru ve samimi cevap verdikleri kabul edilmiştir.
- Araştırmaya örgütsel güven ve psikolojik sermaye dışında aracı etkiye sahip olabilecek değişkenler (örgütsel bağlılık gibi) eklenmemiştir. Bu durum örgütsel güven ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin aracı değişkenlerden etkilenme olasılığını test etme imkanını ortadan kaldırmaktadır.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırma Ankara’da 2014 yılının Temmuz ayında yapılmıştır. Araştırma kapsamında kamuya bağlı bir eğitim sektöründeki kurum ele alınmıştır.

Araştırmanın ana kütlesi 250 kişidir. Araştırma anakütlesinin tamamına ulaşma imkânı bulunmadığından araştırma uygulamasının yapılması için örneklem seçme yoluna gidilmiştir.  $\alpha = 0,05$  anlamlılık düzeyinde  $\pm \% 10$ 'luk örnekleme hatası ile yapılacak bir anket uygulaması için örneklem 75 olarak belirlenmiş ancak 120 kişiyle uygulama yapılmıştır (Baş, 2001: 46).

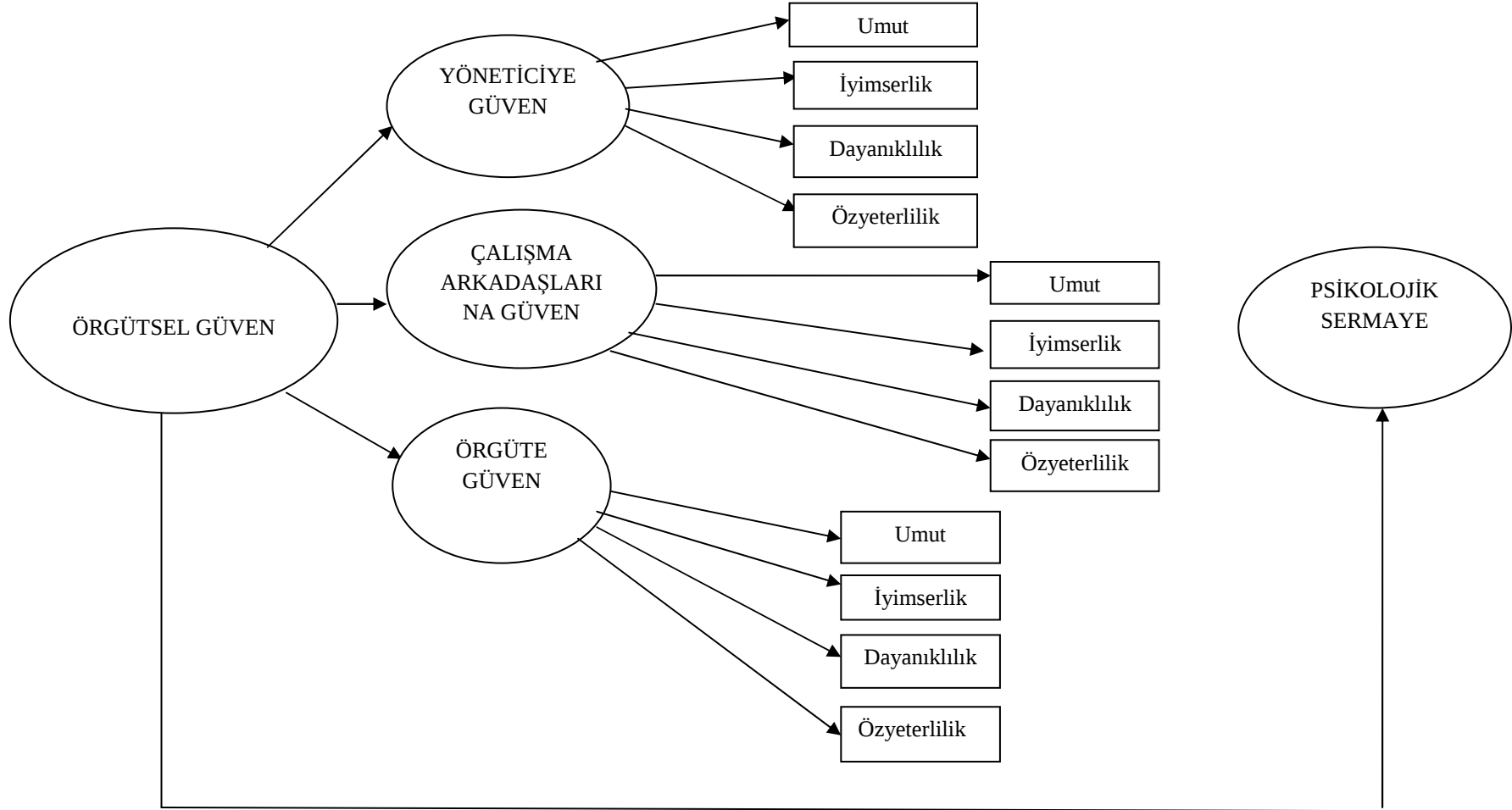
### 3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmanın modeli kurulurken (Şekil 3.1), örgütsel güvenin boyutlarından her birinin, psikolojik sermayenin farklı boyutları ile ilişkili olabileceği varsayımından yola çıkılmıştır. Bu yaklaşımın nedeni yapılan literatür taramasında örgütsel güven ile psikolojik sermayenin alt boyutlarından umut, iyimserlik ve dayanıklılığın ilişkili olduğu bulgularına ulaşılmasıdır. Ancak, örgütsel güven boyutlarının, psikolojik sermaye boyutlarının her biriyle aynı yönde ve anlamlı ilişki göstermeyebileceği belirtilmektedir.

Örgütsel güven ve boyutlarının psikolojik sermaye boyutlarından umut, iyimserlik ve dayanıklılık ile pozitif ve anlamlı ilişki göstermesi beklenmektedir. Ancak literatür incelendiğinde, örgütsel güven boyutları ile özyeterlilik ilişkisine işaret eden bir dayanak oluşturulamadığından, sözü edilen boyutlar ile özyeterlilik boyutunun anlamlı bir ilişkisinin olması beklenmemektedir.

Aşağıdaki model örgütsel güven ile psikolojik sermayenin ve örgütsel güvenin alt boyutları ile örgütsel güven ve psikolojik sermayenin alt boyutları arasındaki ilişkinin beklenen sonucunu göstermektedir.

**Şekil 3.1:** Araştırmanın Modeli ve Beklenen İlişkiler



Araştırmanın modeli literatür çalışmalarından elde edilen bilgiler doğrultusunda hazırlanmıştır. Araştırmada bağımsız değişken olarak örgütsel güven ve bağımlı değişken olarak psikolojik sermaye boyutları değerlendirilmiştir.

### 3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın modeline bağlı olarak 17 ana hipotez geliştirilmiştir. Araştırmanın hipotezleri aşağıda sıralanmıştır:

- H<sub>1</sub>: Örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>2</sub>: Örgütsel güven ile psikolojik sermaye boyutlarından umut arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>3</sub>: Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye güven ile psikolojik sermaye boyutlarından umut arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>4</sub>: Örgütsel güven boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye boyutlarından umut arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>5</sub>: Örgütsel güven boyutlarından örgütün kendisine güven ile psikolojik sermaye boyutlarından umut arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>6</sub>: Örgütsel güven ile psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>7</sub>: Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye güven ile psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>8</sub>: Örgütsel güven boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

- H<sub>9</sub>: Örgütsel güven boyutlarından örgütün kendisine güven ile psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>10</sub>: Örgütsel güven ile psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>11</sub>: Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye güven ile psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>12</sub>: Örgütsel güven boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>13</sub>: Örgütsel güven boyutlarından örgütün kendisine güven ile psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>14</sub>: Örgütsel güven ile psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>15</sub>: Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye güven ile psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>16</sub>: Örgütsel güven boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>17</sub>: Örgütsel güven boyutlarından örgütün kendisine güven ile psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerini, örgütsel güven ve psikolojik sermaye düzeylerini ölçmeye yönelik olarak oluşturulan anket, toplamda 46 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde araştırmanın pilot uygulaması, anakütle ve örnekleme, araştırmada kullanılan ölçekler ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler anlatılmaktadır.

#### 3.6.1. Pilot Uygulama

Örgütsel Güven ve Psikolojik Sermaye arasındaki ilişkiye yönelik daha önce Türkiye’de araştırma yapılmadığından, anketlerdeki maddelerin anlaşılabilirliğini ve ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek amacıyla bir pilot uygulama yapılması öngörülmüştür. Anket soruları bir üniversitede görev yapan 30 kişilik akademisyen grubuna yöneltilmiştir.

Çalışma için hazırlanan anketin güvenilirliği için 30 denek üzerinde gerçekleştirilen ön test sonucunda Likert tipi anket sorularından elde edilen veriler SPSS for Windows 17.0 paket programına yüklenmiş ve yapılan güvenirlik analizinde Cronbach’s Alpha katsayısı 0,906 olarak bulunmuş, sözkonusu değer 1,00’a yakın bir değer olduğundan anketin güvenilirliğine ve araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

**Tablo 3.1:** Örgütsel Güven ve Psikolojik Sermaye Sorularına İlişkin Güvenirlik Testi Sonuçları

|                    | Cronbach Alpha Değeri | N  |
|--------------------|-----------------------|----|
| Örgütsel Güven     | ,922                  | 22 |
| Psikolojik Sermaye | ,875                  | 24 |
| Ö.G. ve PsyCAP     | ,906                  | 46 |

Alfa değerleri 0 ile 1 arası değerler almakta ve kabul edilebilir bir değer en az 0,7 olması arzu edilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik

değerlerine bakıldığında; örgütsel güven ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,922, psikolojik sermaye ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,875 olarak bulunmuştur. Anket formunda yer alan 2 farklı ölçeğin de yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu görülmektedir.

### 3.6.2. Araştırmanın Anakütlesine ve Örneklemi

Araştırmanın anakütlesini Ankara ilindeki eğitim sektöründeki bir kamu kurumunda görev yapan orta ve alt düzey çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem sayısı 120 olarak belirlenmiş ve toplam 120 çalışana anket formları ulaştırılmıştır. Bu formların 112'si geri dönmüştür. Geri dönen formlardan 9'u uygun şekilde cevaplanmadığından değerlendirmeye alınmamış, 103 tanesi değerlendirilmiştir. Yapılan anketlerden elde edilen bilgiler öncelikli olarak tek tek bilgisayar ortamına aktararak veri kütüğü oluşturulmuş ve daha sonra oluşturulan bu veriler SPSS (Statistic Package for Social Science) programı yardımıyla analiz edilmiştir.

### 3.6.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan anket formu, demografik soruların yer aldığı bir bilgi formu ve iki ölçek olmak üzere 3 bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde yaş, cinsiyet, medeni durum ve işletmedeki çalışma süresi olmak üzere 4 bilginin istendiği demografik bilgiler yer almaktadır.

İlk ölçek Cook ve Wall tarafından geliştirilen ve 22 maddeden oluşan Örgütsel Güven Ölçeği'dir (Cook ve Wall, 1980). Ölçek, 1-“*Kesinlikle Katılmıyorum*”, 5-“*Kesinlikle Katılıyorum*” olacak şekilde 5’li likert olarak hazırlanmıştır.

Anket formunun ikinci kısmında Luthans, Youssef ve Avolio tarafından geliştirilen ve 24 maddeden oluşan PSYCAP Ölçeği kullanılmıştır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Bu ölçek kendi içerisinde 4 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar umut, iyimserlik, özyeterlilik ve dayanıklılıktır. Ölçeğin orijinali 6’lı likert ölçeği olmakla birlikte, örgütsel güven ölçeği ile uyumlu olması açısından 5’li likert olarak hazırlanmıştır. 5’li likert ölçeği 1-“*Kesinlikle Katılmıyorum*”, 5-“*Kesinlikle Katılıyorum*” olacak şekilde kodlanmıştır.

### 3.6.4. Veri Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Anket formları ile toplanan veriler kontrol edilmiş ve 120 adet anket formundan cevaplandırılan 112 adet anket formu değerlendirilmeye alınmıştır. Uygulama tamamlandıktan sonra, anket formları kontrol edilmiş ve kurallara uygun cevaplandırılan formlar değerlendirmeye alınmıştır. Anket soruları numaralandırılmış ve dijital ortama alınmıştır.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen verilerin analizinde SPSS for Windows 17.0 paket programına yüklenmiş ve araştırmanın amaçları doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. programı kullanılmıştır.

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 güven ve alt boyutları arasındaki olası ilişkiler, homojenliğin sınanmasının ardından t-testi ve varyans analizi yöntemleriyle test edilmiştir. Ardından aynı işlem demografik özellikler ile psikolojik sermaye ve alt boyutları için tekrarlanmıştır.

Daha sonra araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Aralarında anlamlı ilişki bulunan kavramlar regresyon analizine tabi tutularak, birbirleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

## 3.7. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın örnekleme ilişkin tanımlayıcı istatistikler, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik ve faktör analizleri ile korelasyon ve regresyon analizleri özetlenmeye çalışılmaktadır.

### 3.7.1. Örnekleme İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örneklemin demografik özelliklerine göre dağılımının verildiği Tablo 3.2. 'ye bakıldığında 4 değişken görülmektedir:

**Tablo 3.2:** Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

| Özellik               | Yaş Grupları    | Sayı | %       |
|-----------------------|-----------------|------|---------|
| <b>Yaş</b>            | 20 - 25         | 58   | % 56,31 |
|                       | 26 - 30         | 33   | % 32,03 |
|                       | 31 - 35         | 6    | % 5,83  |
|                       | 36 - 45         | 6    | % 5,83  |
|                       | Toplam          | 103  | 100.0   |
| <b>Cinsiyet</b>       | Bay             | 84   | % 76,71 |
|                       | Bayan           | 19   | % 23,29 |
|                       | Toplam          | 103  | 100.0   |
| <b>Medeni Durum</b>   | Evli            | 48   | % 46,60 |
|                       | Bekar           | 55   | % 53,40 |
|                       | Toplam          | 103  | 100.0   |
| <b>Çalışma Süresi</b> | 1 yıldan az     | 19   | % 18,44 |
|                       | 1 - 3 yıl arası | 47   | % 45,63 |
|                       | 4- 6 yıl arası  | 25   | % 24,27 |
|                       | 7 - 9 yıl arası | 7    | % 9,70  |
|                       | 9 yıldan fazla  | 5    | % 4,85  |
|                       | Toplam          | 103  | 100.0   |

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere, ankete katılan çalışanların yaş aralıkları değerlendirildiğinde, en yoğun grubun % 56,31 ‘lik oranla 26-30 yaş arası olduğu görülmektedir. Bunu % 32,03 ile 20-25 yaş grubu izlemektedir. 31-35 yaşta olanlar % 5,83 ve 36-45 yaş grubu da % 5,83 ‘lük orana sahiptir. Bu verilere göre örneklemin genel olarak genç yaşta olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere, ankete katılan çalışanların cinsiyet değişkenine bakıldığında, erkeklerin oranının % 76,71, bayanların oranının ise % 23,29 olduğu görülmektedir. Örneklemin büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların medeni durumlarına bakıldığında ise, evlilerin oranının % 46,60, bekarların oranının ise % 53,40 olduğu görülmektedir. Bu sonuç ise, araştırmaya katılan çalışanların medeni durum açısından birbirlerine yakın olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere, ankete katılan çalışanların çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, en büyük grubu 1-3 yıl kıdeme sahip olanların (%45,63) oluşturması dikkat çekmektedir. Bu sonuca dayanarak, yaş grupları da dikkate alındığında ankete katılanların çoğunun mesleklerinin ilk yıllarında olduğunu söylemek mümkündür. Örnekleme 4-6 yıl arası kıdeme sahip olanlar % 24,27, 1 yıldan az kıdeme sahip olanlar % 18.44, 7-9 yıl arası kıdeme sahip olanlar % 9.70, 9 yıldan fazla kıdeme sahip olanlar ise % 4,85 ‘lik dilimi oluşturmaktadır. Ankete katılan çalışanlar arasında en az grubu 9 yıldan fazla süredir çalışanlar oluşturmaktadır.

### 3.7.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Alfa değerleri 0 ile 1 arası değerler almakta ve kabul edilebilir bir değer en az 0,7 olması arzu edilmektedir. Yapılan incelemede her iki soru grubunun güvenilirliği yüksek çıkmıştır. Ancak yapılan faktör analizlerinde, birden fazla boyutta toplanan ve yeterli faktör yüküne ulaşmadığı gerekçesiyle analizden çıkarılması uygun görülen 6 değişken değerlendirme dışı bırakılmış ve analizler bu şekilde tekrar yapılmıştır.

#### 3.7.2.1. Örgütsel Güven İçin Güvenilirlik ve Faktör Analizi

İlk olarak örgütsel güven ölçeği güvenilirlik ve faktör analizine tabi tutulmuştur. Örgütsel güven ölçeği’nin güvenilirlik sonuçları Tablo 3.3 ‘te gösterilmektedir:

**Tablo 3.3:** 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                  |

Alfa değerinin kabul edilmesi için en az 0,70 olması gerekmektedir. Yukarıdaki tablo örgütsel güven leğinin güvenilirliğinin yüksek olduğunu ve her bir boyutun güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan değişkenlerin faktör yapısını belirlemek için örgütsel güven ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla hazırlanan anket sorularından elde edilen veriler üzerinde faktör analizi kullanılarak ölçeğin yapı geçerliliği incelenmiş ve faktörler bulunmuştur. Faktörler analizine ilişkin faktör yükleri değerleri aşağıdaki gibidir:

**Tablo 3.4:** Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

| <b>Maddeler</b>                                                                                    | <b>Yöneticiye Güven</b> | <b>Çalışma Arkadaşlarına Güven</b> | <b>Örgütün Kendisine Güven</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| ÖG1)Yöneticimin işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güveniyorum. | <b>,865</b>             | ,056                               | ,129                           |
| ÖG2)Yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına güveniyorum.                                | <b>,890</b>             | ,014                               | ,159                           |
| ÖG3)Yöneticimin işiyle ilgili görevlerini tam yapacağına güveniyorum.                              | <b>,867</b>             | ,035                               | ,235                           |
| ÖG4)Yöneticimin verdiği sözleri tutacağına güveniyorum.                                            | <b>,797</b>             | ,061                               | ,298                           |
| ÖG5)Yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.                                  | <b>,854</b>             | ,103                               | ,159                           |
| ÖG6)Yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir.                        | <b>,796</b>             | ,108                               | ,277                           |
| ÖG7)Yöneticimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum.                  | <b>,444</b>             | -,179                              | ,445                           |
| ÖG8)Yöneticime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.                           | <b>,641</b>             | ,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)İşini iyi yaparsan 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 küresellik derecesini belirten Bartlett Testi yaklaşık ki-kare değeri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

**Tablo 3.5: Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin KMO Uygunluk Ölçüsü Değeri ve Bartlett Küresellik Testi**

|                                                    |          |
|----------------------------------------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü Değeri | ,893     |
| Bartlett's Küresellik Testi Yaklaşık Ki-Kare       | 1784,059 |
| Serbestlik Derecesi                                | 190      |
| Anlamlılık                                         | ,000     |

Tablo 3.5'te görüldüğü üzere, yapılan analizde KMO örneklem uygunluk değeri; 0,893 çıkmıştır. Bu oran, örnek büyüklüğünün iyi olduğu anlamına gelmektedir. Bartlett test değeri 0,000 çıkmıştır ( $p < 0,05$ ) ve bu da verilerin normal dağılıma sahip olduğu anlamına gelmektedir.

### 3.7.2.2. Psikolojik Sermaye İçin Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Geliştirilen 20 değişkenli (N of Items = 20) Likert tipi anket verilerinin güvenilirliği Cronbach's Alpha yöntemi ile ölçülmüştür. 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.

**Tablo 3.6:** Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Testi Sonuçları

| Ölçek              | Madde Sayısı | Cronbach Alpha Değeri |
|--------------------|--------------|-----------------------|
| Umut               | 4            | ,866                  |
| İyimserlik         | 4            | ,861                  |
| Dayanıklılık       | 2            | ,861                  |
| Özyeterlilik       | 10           | ,854                  |
| PSİKOLOJİK SERMAYE | 20           | ,865                  |

Umut boyutu 4, iyimserlik boyutu 4, dayanıklılık boyutu 2 ve özyeterlilik boyutu 10 maddeden oluşmakta ve bu maddelere ilişkin alfa değerleri, her bir boyutun güvenilir olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada yaptığımız faktör analizinde 4 maddenin birden fazla boyutta yer aldığı ya da yeterli faktör yüküne ulaşmadığı gerekçesiyle analizden çıkarılması uygun görülmüş ve yapılan analiz sonucunda maddeler aşağıdaki tabloda gösterilen 4 faktör altında toplanmıştır:

**Tablo 3.7: Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

| Maddeler                                                                                                                           | Faktör Yükleri |            |              |              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|--------------|--------------|
|                                                                                                                                    | Umut           | İyimserlik | Dayanıklılık | Özyeterlilik |
| PS1)Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.                                                                     | -,081          | -,127      | ,816         | ,048         |
| PS2)Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.                                                           | -,091          | ,482       | ,561         | ,054         |
| PS3)Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.                                                                   | ,759           | ,259       | ,040         | -,110        |
| PS4)Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.                                                              | ,831           | ,223       | -,084        | -,048        |
| PS7)Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.                                                             | ,134           | ,320       | ,508         | ,304         |
| PS8) İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.                                                | ,387           | ,063       | ,678         | -,055        |
| PS9) İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.                                                     | ,222           | ,571       | ,005         | -,072        |
| PS10)Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.                                                                           | ,339           | ,660       | -,068        | -,019        |
| PS12)Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.                       | ,708           | ,135       | ,058         | ,286         |
| PS13)İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.                                                                         | ,769           | ,167       | ,132         | ,175         |
| PS14)İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafımı görürüm.                                                                            | -,025          | ,644       | ,120         | ,239         |
| PS15)Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.                                         | ,683           | ,367       | ,200         | -,097        |
| PS16)Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.                                                         | ,741           | ,104       | ,117         | ,038         |
| PS17)Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.                                                                        | ,276           | ,573       | ,086         | ,308         |
| PS19)İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.                                                                     | ,033           | ,053       | ,086         | ,769         |
| PS20)Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.                                                                        | ,456           | ,157       | ,090         | ,569         |
| PS21)Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.                                       | ,714           | -,289      | ,341         | ,202         |
| PS22)İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.                                                                        | ,672           | ,127       | -,041        | ,459         |
| PS23)Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim. | ,684           | ,094       | -,002        | ,458         |
| PS24)Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.                                                                   | ,719           | ,163       | -,108        | ,294         |

Yapılan bu analiz sonucunda elde edilen 4 faktör toplam varyansın % 68,475'ini açıklamaktadır. Bu faktörlerden umut ve iyimserlik boyutu 4, dayanıklılık boyutu 2 ve özyeterlilik boyutu 10 maddede yer almıştır. Hangi boyutun hangi sorulara karşılık geldiği tabloda görülmektedir.

Araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesini belirten Bartlett Testi yaklaşık ki-kare değeri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

**Tablo 3.8:** Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin KMO Uygunluk Ölçüsü Değeri ve Bartlett Küresellik Testi

|                                                    |          |
|----------------------------------------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü Değeri | ,799     |
| Bartlett's Küresellik Testi Yaklaşık Ki-Kare       | 1106,418 |
| Serbestlik Derecesi                                | 120      |
| Anlamlılık                                         | ,000     |

Yapılan analizde KMO örneklem uygunluk değeri; 0,799 çıkmıştır. Bu oran, örnek büyüklüğünün iyi olduğunu göstermektedir. Bartlett test değeri 0,000 çıkmıştır ( $p < 0,05$ ) ve bu da verilerin normal dağılıma sahip olduğu anlamına gelmektedir.

### 3.7.2.3. Demografik Faktörlere Göre Değişkenlerin Analizi

Örgütsel güven ve psikolojik sermaye düzeyinin demografik faktörlere göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için t-testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. Cinsiyetin örgütsel ve psikolojik sermaye boyutları arasında anlamlı bir değişikliğe yol açıp açmadığını saptamak için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır.

**Tablo 3.9:** Örgütsel Güven ve Psikolojik Sermaye Bileşenlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması Bağımsız Örneklem t-Testi

|                             | Cinsiyet | n  | Ortalama | S.D.  | t     | p    | Sonuç |
|-----------------------------|----------|----|----------|-------|-------|------|-------|
| Yöneticiye Güven            | Bay      | 84 | 3,674    | ,1040 | 1,379 | ,171 | Red   |
|                             | Bayan    | 19 | 3,316    | ,9299 |       |      |       |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven | Bay      | 84 | 1,602    | ,3108 | 2,223 | ,028 | Kabul |
|                             | Bayan    | 19 | 1,421    | ,3645 |       |      |       |
| Örgütün Kendisine Güven     | Bay      | 84 | 1,943    | ,6275 | 1,437 | ,154 | Red   |
|                             | Bayan    | 19 | 1,716    | ,5965 |       |      |       |
| Umut                        | Bay      | 84 | 1,411    | ,3030 | ,570  | ,570 | Red   |
|                             | Bayan    | 19 | 1,368    | ,2358 |       |      |       |
| İyimserlik                  | Bay      | 84 | 1,549    | ,2387 | 1,972 | ,051 | Red   |
|                             | Bayan    | 19 | 1,432    | ,2110 |       |      |       |
| Dayanıklılık                | Bay      | 84 | ,757     | ,1475 | ,710  | ,479 | Red   |
|                             | Bayan    | 19 | ,732     | ,1108 |       |      |       |
| Özyeterlilik                | Bay      | 84 | 4,301    | ,5041 | 2,282 | ,025 | Kabul |
|                             | Bayan    | 19 | 4,021    | ,3720 |       |      |       |
| Örgütsel Güven              | Bay      | 84 | 7,2190   | ,1576 | 1,905 | ,060 | Red   |
|                             | Bayan    | 19 | 6,4526   | ,1617 |       |      |       |
| Psikolojik Sermaye          | Bay      | 84 | 8,0178   | ,8804 | 2,170 | ,032 | Kabul |
|                             | Bayan    | 19 | 7,5526   | ,6483 |       |      |       |

Yapılan analiz sonucunda bulunan p değerlerine bakıldığında, çalışma arkadaşlarına güven, özyeterlilik ve psikolojik sermaye değişkenlerinin cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. Bu farkın sebebinin, uygulamaya katılan bireylerin 19'unu bayanların; 84'ünü erkeklerin oluşturmasından kaynaklandığı

düşünülmektedir. Örneklemin cinsiyete göre dağılımına bakıldığında erkek çalışanların sayısının bayan çalışanlardan fazla olduğu dikkat çekmektedir.

Örneklemdaki bayanlar ile erkeklerin yöneticiye güven, örgütün kendisine güven, umut, iyimserlik ve dayanıklılık düzeyleri arasında anlamlı ( $p>0,05$ ) bir farklılık yoktur. Yaşın ele alınan değişkenler üzerinde anlamlı bir değişikliğe yol açıp açmadığını belirlemek için aşağıdaki tabloda gösterilen bağımsız tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır (Tablo 3.10).

**Tablo 3.10:** Örgütsel Güven ve Psikolojik Sermaye Bileşenlerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması ANOVA Testi

|                                   |       | <b>n</b> | <b>df</b> | <b>F</b> | <b>p</b> | <b>Sonuç</b> |
|-----------------------------------|-------|----------|-----------|----------|----------|--------------|
| Yöneticiye<br>Güven               | 20-25 | 33       | 102       | 1,289    | ,282     | <b>Red</b>   |
|                                   | 26-30 | 58       | 102       |          |          |              |
|                                   | 31-35 | 6        | 102       |          |          |              |
|                                   | 36-45 | 6        | 102       |          |          |              |
| Çalışma<br>Arkadaşlarına<br>Güven | 20-25 | 33       | 102       | 1,685    | ,175     | <b>Red</b>   |
|                                   | 26-30 | 58       | 102       |          |          |              |
|                                   | 31-35 | 6        | 102       |          |          |              |
|                                   | 36-45 | 6        | 102       |          |          |              |
| Örgütün<br>Kendisine<br>Güven     | 20-25 | 33       | 102       | ,992     | ,400     | <b>Red</b>   |
|                                   | 26-30 | 58       | 102       |          |          |              |
|                                   | 31-35 | 6        | 102       |          |          |              |
|                                   | 36-45 | 6        | 102       |          |          |              |
| Umut                              | 20-25 | 33       | 2,580     | ,826     | ,483     | <b>Red</b>   |
|                                   | 26-30 | 58       | 3,206     |          |          |              |
|                                   | 31-35 | 6        | 2,665     |          |          |              |
|                                   | 36-45 | 6        | 1,366     |          |          |              |
| İyimserlik                        | 20-25 | 33       | 2,293     | 2,305    | ,081     | <b>Red</b>   |
|                                   | 26-30 | 58       | 2,386     |          |          |              |
|                                   | 31-35 | 6        | 1,329     |          |          |              |
|                                   | 36-45 | 6        | 2,658     |          |          |              |
| Dayanıklılık                      | 20-25 | 33       | 1,472     | 1,872    | ,139     | <b>Red</b>   |
|                                   | 26-30 | 58       | 1,185     |          |          |              |
|                                   | 31-35 | 6        | ,894      |          |          |              |
|                                   | 36-45 | 6        | 2,805     |          |          |              |
| Özyeterlilik                      | 20-25 | 33       | 4,038     | 1,023    | ,386     | <b>Red</b>   |
|                                   | 26-30 | 58       | 5,063     |          |          |              |
|                                   | 31-35 | 6        | 4,401     |          |          |              |
|                                   | 36-45 | 6        | 3,293     |          |          |              |

Örgüt bireylerinin yaşlarına göre yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, örgütün kendisine güven, umut, iyimserlik, dayanıklılık ve özyeterlilik düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova analizi sonucunda bulunan p değerleri ( $p>0,05$ ) yüksek olduğundan, ankete katılan bireylerin yaşlarına göre örgütsel güven ve psikolojik sermaye boyutları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuç, ankete katılan çalışanların yaşlarının, onların örgütsel güven ve psikolojik sermaye düzeylerini etkileyen bir faktör olmadığını göstermektedir. Tüm yaş gruplarının örgütsel güven ve psikolojik sermaye düzeylerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Medeni durumun sözkonusu değişkenler üzerinde anlamlı bir değişikliğe yol açıp açmadığını saptamak için ise aşağıdaki şekilde gösterilen bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır (Tablo3.11):

**Tablo 3.11:** Örgütsel Güven ve Psikolojik Sermaye Bileşenlerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması Bağımsız Örneklem t-Testi

|                             | Cinsiyet | n  | Ortalama | S.D.   | t     | p    | Sonuç        |
|-----------------------------|----------|----|----------|--------|-------|------|--------------|
| Yöneticiye Güven            | Evli     | 48 | 3,671    | ,9378  | ,581  | ,252 | <b>Red</b>   |
|                             | Bekar    | 55 | 3,553    | ,1103  |       |      |              |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven | Evli     | 48 | 1,546    | ,3175  | -,667 | ,436 | <b>Red</b>   |
|                             | Bekar    | 55 | 1,589    | ,3370  |       |      |              |
| Örgütün Kendisine Güven     | Evli     | 48 | 2,019    | ,5881  | 1,805 | ,374 | <b>Red</b>   |
|                             | Bekar    | 55 | 1,798    | , 6439 |       |      |              |
| Umut                        | Evli     | 48 | 1,423    | ,2785  | ,649  | ,287 | <b>Red</b>   |
|                             | Bekar    | 55 | 1,385    | ,3033  |       |      |              |
| İyimserlik                  | Evli     | 48 | 1,594    | ,2067  | 2,743 | ,577 | <b>Red</b>   |
|                             | Bekar    | 55 | 1,469    | ,2486  |       |      |              |
| Dayanıklılık                | Evli     | 48 | ,775     | ,4020  | 1,524 | ,045 | <b>Kabul</b> |
|                             | Bekar    | 55 | ,733     | ,4090  |       |      |              |
| Özyeterlilik                | Evli     | 48 | 4,292    | ,4828  | ,809  | ,736 | <b>Red</b>   |
|                             | Bekar    | 55 | 4,213    | ,5033  |       |      |              |
| Örgütsel Güven              | Evli     | 48 | 7,2354   | 1,5524 | ,932  | ,368 | <b>Red</b>   |
|                             | Bekar    | 55 | 6,9400   | 1,6498 |       |      |              |
| Psikolojik Sermaye          | Evli     | 48 | 8,0833   | ,81432 | 1,685 | ,633 | <b>Red</b>   |
|                             | Bekar    | 55 | 7,8000   | ,88233 |       |      |              |

Tablo 3.11'e bakıldığında, yapılan analiz sonucunda ankete katılan çalışanların medeni durumlarının dayanıklılık düzeylerinde anlamlı bir farklılığa yol açtığı görülmektedir. Örneklemdeki evli çalışanlar ile bekar çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Evli olanların dayanıklılık düzeyleri bekar olanlara göre anlamlı derecede yüksektir. Bunun sebebi evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha fazla

sorumluluk üstlenmeleri, işlerini kaybetmek istememeleri ve olumsuz olaylara karşı daha dayanıklı olmak zorunda hissetmeleri gibi etkenlerin alabildiği düşünülmektedir. Bu bulgu dışında medeni duruma göre anlamlı derecede farklılaşan bir değişken belirlenememiştir. Ankete katılan çalışanların örgütsel güven ve psikolojik sermaye düzeyleri medeni durumları dikkate alındığında, dayanıklılık boyutu dışında birbirine yakın sonuçlar göstermektedir. Bunun nedeninin ise, ankete katılan evli çalışanlar ile bekar çalışanların sayısının birbirine yakın olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Son olarak örgüt bireylerinin örgütsel güven ve psikolojik sermaye düzeylerinin örgütteki çalışma süresine anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak için, tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır (Tablo3.12).

**Tablo 3.12: Örgütsel Güven ve Psikolojik Sermaye Bileşenlerinin İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması ANOVA Testi**

|                                   |                 | <b>n</b> | <b>df</b> | <b>F</b> | <b>p</b> | <b>Sonuç</b> |
|-----------------------------------|-----------------|----------|-----------|----------|----------|--------------|
| Yöneticiye<br>Güven               | 1 yıldan az     | 19       | 102       | ,371     | ,829     | <b>Red</b>   |
|                                   | 1 - 3 yıl arası | 47       | 102       |          |          |              |
|                                   | 4- 6 yıl arası  | 25       | 102       |          |          |              |
|                                   | 7 - 9 yıl arası | 7        | 102       |          |          |              |
|                                   | 9 yıldan fazla  | 5        | 102       |          |          |              |
| Çalışma<br>Arkadaşlarına<br>Güven | 1 yıldan az     | 19       | 102       | ,578     | ,679     | <b>Red</b>   |
|                                   | 1 - 3 yıl arası | 47       | 102       |          |          |              |
|                                   | 4- 6 yıl arası  | 25       | 102       |          |          |              |
|                                   | 7 - 9 yıl arası | 7        | 102       |          |          |              |
|                                   | 9 yıldan fazla  | 5        | 102       |          |          |              |
| Örgütün<br>Kendisine<br>Güven     | 1 yıldan az     | 19       | 102       | ,861     | ,490     | <b>Red</b>   |
|                                   | 1 - 3 yıl arası | 47       | 102       |          |          |              |
|                                   | 4- 6 yıl arası  | 25       | 102       |          |          |              |
|                                   | 7 - 9 yıl arası | 7        | 102       |          |          |              |
|                                   | 9 yıldan fazla  | 5        | 102       |          |          |              |
| Umut                              | 1 yıldan az     | 19       | 102       | ,873     | ,483     | <b>Red</b>   |
|                                   | 1 - 3 yıl arası | 47       | 102       |          |          |              |
|                                   | 4- 6 yıl arası  | 25       | 102       |          |          |              |
|                                   | 7 - 9 yıl arası | 7        | 102       |          |          |              |
|                                   | 9 yıldan fazla  | 5        | 102       |          |          |              |

**Tablo 3.12:** (Devam) Örgütsel Güven ve Psikolojik Sermaye Bileşenlerinin İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması ANOVA Testi

|                    |                 |    |     |       |      |            |
|--------------------|-----------------|----|-----|-------|------|------------|
| İyimserlik         | 1 yıldan az     | 19 | 102 | 2,356 | ,059 | <b>Red</b> |
|                    | 1 - 3 yıl arası | 47 | 102 |       |      |            |
|                    | 4- 6 yıl arası  | 25 | 102 |       |      |            |
|                    | 7 - 9 yıl arası | 7  | 102 |       |      |            |
|                    | 9 yıldan fazla  | 5  | 102 |       |      |            |
| Dayanıklılık       | 1 yıldan az     | 19 | 102 | 1,972 | ,105 | <b>Red</b> |
|                    | 1 - 3 yıl arası | 47 | 102 |       |      |            |
|                    | 4- 6 yıl arası  | 25 | 102 |       |      |            |
|                    | 7 - 9 yıl arası | 7  | 102 |       |      |            |
|                    | 9 yıldan fazla  | 5  | 102 |       |      |            |
| Özyeterlilik       | 1 yıldan az     | 19 | 102 | ,850  | ,497 | <b>Red</b> |
|                    | 1 - 3 yıl arası | 47 | 102 |       |      |            |
|                    | 4- 6 yıl arası  | 25 | 102 |       |      |            |
|                    | 7 - 9 yıl arası | 7  | 102 |       |      |            |
|                    | 9 yıldan fazla  | 5  | 102 |       |      |            |
| Örgütsel Güven     | 1 yıldan az     | 19 | 102 | ,503  | ,733 | <b>Red</b> |
|                    | 1 - 3 yıl arası | 47 | 102 |       |      |            |
|                    | 4- 6 yıl arası  | 25 | 102 |       |      |            |
|                    | 7 - 9 yıl arası | 7  | 102 |       |      |            |
|                    | 9 yıldan fazla  | 5  | 102 |       |      |            |
| Psikolojik Sermaye | 1 yıldan az     | 19 | 102 | 1,063 | ,379 | <b>Red</b> |
|                    | 1 - 3 yıl arası | 47 | 102 |       |      |            |
|                    | 4- 6 yıl arası  | 25 | 102 |       |      |            |
|                    | 7 - 9 yıl arası | 7  | 102 |       |      |            |
|                    | 9 yıldan fazla  | 5  | 102 |       |      |            |

Test sonucuna bakıldığında, yapılan anova analizi sonucunda bulunan p değerleri ( $p > 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmadığından sözkonusu değişkenlerin işletmedeki çalışma süresi açısından farklılık göstermediği görülmektedir. Örgüt bireylerinin çalışma sürelerinin az ya da fazla olması örgütsel güven ve psikolojik sermaye düzeylerinde bir farklılığa yol açmamaktadır. Sonucun böyle çıkmasının nedeninin, ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğunu 1-3 yıl arası kıdeme sahip çalışanların oluşturmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Yani örgütte çalışma

süresine göre dağılım tablosuna bakıldığında, 1-3 yıl arası çalışanların çoğunluğu oluşturması, testin sonucunu diğer çalışma sürelerinden daha fazla etkilemektedir.

### 3.7.3. Hipotez Testleri

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.

Örgütsel güven ile alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişkinin varlığını test etmek amacı ile yapılan korelasyon analizi sonucu aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

**Tablo 3.13: Örgütsel Güven ile Alt Boyutlarının İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi**

| N=103                              | Örgütsel Güven | Yöneticiye Güven | Çalışma Arkadaşlarına Güven | Örgütün Kendisine Güven |
|------------------------------------|----------------|------------------|-----------------------------|-------------------------|
| <b>Örgütsel Güven</b>              | 1              | ,897             | ,456                        | ,854                    |
| <b>Yöneticiye Güven</b>            | ,897           | 1                | ,136                        | ,590                    |
| <b>Çalışma Arkadaşlarına Güven</b> | ,456           | ,136             | 1                           | ,424                    |
| <b>Örgütün Kendisine Güven</b>     | ,854           | ,590             | ,424                        | 1                       |

Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan korelasyon analizinde, korelasyon katsayısının aldığı değer ve anlam düzeyleri tablo 3.13'te yansıtılmıştır. Tabloya bakıldığında, örgütsel güvenin bütün alt boyutları ile pozitif yönde ve anlamlı ilişkisinin olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Ayrıca yöneticiye güven boyutunun çalışma arkadaşlarına ve örgütün kendisine güven ile, çalışma arkadaşlarına güven boyutunun yöneticiye ve örgütün kendisine güven ile, örgütün kendisine güven boyutunun da

yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güven boyutu ile pozitif yönde ve anlamlı ilişkisinin olduğu anlaşılmaktadır.

Psikolojik sermaye ile alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişkinin varlığını test etmek amacı ile yapılan korelasyon analizi sonucu aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

**Tablo 3.14:** Psikolojik Sermaye ile Alt Boyutlarının İlişisine Yönelik Korelasyon Analizi

| N=103                     | <b>Psikolojik Sermaye</b> | <b>Umut</b> | <b>İyimserlik</b> | <b>Dayanıklılık</b> | <b>Özyeterlili</b> |
|---------------------------|---------------------------|-------------|-------------------|---------------------|--------------------|
| <b>Psikolojik Sermaye</b> | 1                         | ,622        | ,692              | ,597                | ,871               |
| <b>Umut</b>               | ,622                      | 1           | ,305              | ,235                | ,280               |
| <b>İyimserlik</b>         | ,692                      | ,305        | 1                 | ,311                | ,454               |
| <b>Dayanıklılık</b>       | ,597                      | ,235        | ,311              | 1                   | ,465               |
| <b>Özyeterlilik</b>       | ,871                      | ,280        | ,454              | ,465                | 1                  |

Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan korelasyon analizinde, korelasyon katsayısının aldığı değer ve anlam düzeyleri tablo 3.14'te yansıtılmıştır. Tablo 3.14'e bakıldığında, psikolojik sermayenin bütün alt boyutları ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Ayrıca umut, iyimserlik, dayanıklılık ve özyeterlilik boyutlarının tüm alt boyutlar ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmektedir.

Örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasında anlamlı ve pozitif ilişkinin varlığını test etmek amacı ile yapılan korelasyon analizi sonucu aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

**Tablo 3.15:** Örgütsel Güven ile Psikolojik Sermayenin İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi

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

Tablo 3.15'e 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 olması 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 3.16):

**Tablo 3.16:** Örgütsel Güven ve Alt boyutlarının Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutları ile İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi

| N=103                       | Örgütsel Güven | Yöneticiye Güven | Çalışma Arkadaşlarına Güven | Örgütün Kendisine Güven | Umut | İyimserlik | Dayanıklılık | Özyeterlilik |
|-----------------------------|----------------|------------------|-----------------------------|-------------------------|------|------------|--------------|--------------|
| Örgütsel Güven              | 1              | ,897             | ,456                        | ,854                    | ,000 | ,032       | ,357         | ,704         |
| Yöneticiye Güven            | ,897           | 1                | ,136                        | ,590                    | ,000 | ,125       | ,673         | ,412         |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven | ,456           | ,136             | 1                           | ,424                    | ,147 | ,109       | ,001         | ,007         |
| Örgütün Kendisine Güven     | ,854           | ,590             | ,424                        | 1                       | ,000 | ,034       | ,157         | ,355         |
| Umut                        | ,000           | ,000             | ,147                        | ,000                    | 1    | ,305       | ,235         | ,280         |
| İyimserlik                  | ,032           | ,125             | ,109                        | ,034                    | ,305 | 1          | ,311         | ,454         |
| Dayanıklılık                | ,357           | ,673             | ,001                        | ,157                    | ,235 | ,311       | 1            | ,465         |
| Özyeterlilik                | ,704           | ,412             | ,007                        | ,355                    | ,280 | ,454       | ,465         | 1            |

Tabloya bakıldığında, örgütsel güvenin ve alt boyutları olan yöneticiye güven ve örgütün kendisine güvenin umut boyutu ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin ( $p<0,05$ ) olduğu görülmektedir. Ancak çalışma arkadaşlarına güven boyutu ile umut arasında anlamlı bir ilişki ( $p>0,05$  olduğundan) görülmemiştir.

Örgütsel güvenin ve alt boyutu olan örgütün kendisine güvenin iyimserlik boyutu ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisinin ( $p<0,05$ ) olduğu görülmektedir. Fakat yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güven boyutu ile iyimserlik arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Dayanıklılık boyutunun ise, yalnızca çalışma arkadaşlarına güven ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgütün kendisine güven boyutları ile ilişkisi bulunmazken çalışma arkadaşlarına güven boyutu ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisinin olması dikkat çekicidir. Çalışanların iş arkadaşlarına güven duyması, onların dayanıklılık düzeylerini arttırmaktadır. Özyeterlilik boyutunun ise, yalnızca çalışma arkadaşlarına güven ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgütün kendisine güven boyutları ile ilişkisi bulunmamaktadır. Bu sonuca göre çalışma arkadaşlarına güvenen çalışanların özyeterlilik düzeyleri de yüksek olmaktadır.

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda örgütsel güvenin psikolojik sermaye ile ve alt boyutlarından umut ve iyimserlik ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Yöneticiye güven boyutunun yalnızca umut ile, çalışma arkadaşlarına güven boyutunun dayanıklılık ve özyeterlilik ile, örgütün kendisine güven boyutunun ise umut ve iyimserlik ile pozitif ve anlamlı ilişkisinin olduğu görülmektedir.

#### 3.7.4. Hipotezlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel güven ile psikolojik sermaye ilişkisine dayalı olarak kurulan hipotezlerle ilgili olarak regresyon analizleri yapılmıştır. Kurulan hipotezler ve hipotezlere ilişkin regresyon analizi sonuçları aşağıda almaktadır

“**H<sub>1</sub>**: Örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 3.17’de yer almaktadır:

**Tablo 3.17: Örgütsel Güvenin Psikolojik Sermayeye Etkisine İlişkin Regresyon Analizi**

| R <sup>2</sup> = 0,059 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0,049 F=6,286 R= 0,242<br>Anlamlılık Düzeyi= 0,000 |             |          |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|----------|
| Değişkenler                                                                                            | B Katsayısı | t Değeri | p Değeri |
| 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. Tablo 3.17’de araştırmada yer alan bağımsız değişkenlerin Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan örgütsel güven faktörünün  $\beta$  katsayısı 0,130 olup **istatistiksel olarak anlamlıdır**. Elde edilen sonuçlara göre “Örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **kabul** edilmiştir.

“**H<sub>2</sub>**: Örgütsel güven ile psikolojik sermaye boyutlarından umut arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 3.18’de yer almaktadır:

**Tablo 3.18: Örgütsel Güvenin Umut Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi**

| R <sup>2</sup> = ,188 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = ,180 F= 23,347 R= ,433<br>Anlamlılık Düzeyi= ,000 |             |          |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|----------|
| Değişkenler                                                                                          | B Katsayısı | t Değeri | p Değeri |
| Sabit Terim                                                                                          | -           | 4,832    | ,000     |
| Örgütsel Güven                                                                                       | ,433        | 5,269    | ,000     |

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel güven ile psikolojik sermaye boyutlarından umut arasında 0,000 anlamlılık düzeyinde **pozitif yönlü zayıf bir ilişki** (0,433) bulunmuştur. Modelin istatistiksel

olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik anova analizi sonucunda F değeri 23,347 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,000$ ) bulunmuştur. Tablo 3.18’de araştırmada yer alan bağımsız değişkenlerin Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan örgütsel güven faktörünün  $\beta$  katsayısı 0,433 olup **istatistiksel olarak anlamlıdır**. Elde edilen sonuçlara göre “Örgütsel güven ile psikolojik sermaye boyutlarından umut arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **kabul** edilmiştir.

“**H<sub>3</sub>**: Yöneticiye güven ile psikolojik sermaye boyutlarından umut arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 3.19’de yer almaktadır:

**Tablo 3.19:** Yöneticiye Güvenin Umut Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

| R <sup>2</sup> = ,116    Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = ,108    F= 13,298    R= ,341<br>Anlamlılık Düzeyi= ,000 |             |          |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|----------|
| Değişkenler                                                                                                   | B Katsayısı | t Değeri | p Değeri |
| Sabit Terim                                                                                                   | -           | 4,068    | ,000     |
| Yöneticiye Güven                                                                                              | ,341        | 3,647    | ,000     |

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasında 0,000 anlamlılık düzeyinde **pozitif yönlü zayıf bir ilişki** (0,341) bulunmuştur. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik anova analizi sonucunda F değeri 13,298 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,000$ ) bulunmuştur. Tablo 3.19’da araştırmada yer alan bağımsız değişkenlerin Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan örgütsel güven faktörünün  $\beta$  katsayısı 0,341 olup **istatistiksel olarak anlamlıdır**. Elde edilen sonuçlara göre “Yöneticiye güven ile psikolojik sermaye boyutlarından umut arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **kabul** edilmiştir.

“**H<sub>4</sub>**: Çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye boyutlarından umut arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 3.20’de yer almaktadır:

**Tablo 3.20:** Çalışma Arkadaşlarına Güvenin Umut Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

| $R^2 = ,021$ Düzeltilmiş $R^2 = ,011$ $F = 2,138$ $R = ,144$<br>Anlamlılık Düzeyi = ,147 |             |          |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|----------|
| Değişkenler                                                                              | B Katsayısı | t Değeri | p Değeri |
| Sabit Terim                                                                              | -           | 8,467    | ,000     |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven                                                              | ,144        | 1,462    | ,147     |

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre, çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye arasında bir ilişki bulunmamaktadır ( $p:0,147$ ;  $R:0,144$ ). Elde edilen sonuçlara göre “Çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye boyutlarından umut arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **red** edilmiştir.

“**H<sub>5</sub>**: Örgütün kendisine güven ile psikolojik sermaye boyutlarından umut arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 3.21’de yer almaktadır:

**Tablo 3.21:** Örgütün Kendisine Güvenin Umut Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

| $R^2 = ,227$ Düzeltilmiş $R^2 = ,219$ $F = 29,659$ $R = ,476$<br>Anlamlılık Düzeyi = ,000 |             |          |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|----------|
| Değişkenler                                                                               | B Katsayısı | t Değeri | p Değeri |
| Sabit Terim                                                                               | -           | 1,730    | ,087     |
| Örgütün Kendisine Güven                                                                   | ,476        | 5,446    | ,000     |

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasında 0,000 anlamlılık düzeyinde **pozitif yönlü zayıf bir ilişki** (0,476) bulunmuştur. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik anova analizi sonucunda F değeri 29,659 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,000$ ) bulunmuştur. Tablo

3.21’de araştırmada yer alan bağımsız değişkenlerin Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan örgütsel güven faktörünün  $\beta$  katsayısı 0,476 olup **istatistiksel olarak anlamlıdır**. Elde edilen sonuçlara göre “Örgütün kendisine güven ile psikolojik sermaye boyutlarından umut arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **kabul** edilmiştir.

“**H<sub>6</sub>**: Örgütsel güven ile psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 3.22’de yer almaktadır:

**Tablo 3.22:** Örgütsel Güvenin İyimserlik Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

| R <sup>2</sup> = ,045    Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = ,035    F= 4,717    R= ,211<br>Anlamlılık Düzeyi= ,032 |             |          |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|----------|
| Değişkenler                                                                                                  | B Katsayısı | t Değeri | p Değeri |
| Sabit Terim                                                                                                  | -           | 4,819    | ,000     |
| Örgütsel Güven                                                                                               | ,211        | 2,172    | ,032     |

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasında 0,032 anlamlılık düzeyinde **pozitif yönlü zayıf bir ilişki** (0,211) bulunmuştur. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik anova analizi sonucunda F değeri 4,717 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı (p=0,032) bulunmuştur. Tablo 3.22’de araştırmada yer alan bağımsız değişkenlerin Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan örgütsel güven faktörünün  $\beta$  katsayısı 0,211 olup **istatistiksel olarak anlamlıdır**. Elde edilen sonuçlara göre “Örgütsel güven ile psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **kabul** edilmiştir.

“**H<sub>7</sub>**: Yöneticiye güven ile psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 3.23’de yer almaktadır:

**Tablo 3.23:** Yöneticiye Güvenin İyimserlik Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

| $R^2 = ,023$ Düzeltilmiş $R^2 = ,013$ $F = 2,392$ $R = ,152$<br>Anlamlılık Düzeyi = ,125 |             |          |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|----------|
| Değişkenler                                                                              | B Katsayısı | t Değeri | p Değeri |
| Sabit Terim                                                                              | -           | 3,961    | ,000     |
| Yöneticiye Güven                                                                         | ,152        | 1,547    | ,125     |

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre, çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye arasında bir ilişki bulunmamaktadır ( $p:0,125$ ;  $R:0,152$ ). Elde edilen sonuçlara göre “Yöneticiye güven ile psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **red** edilmiştir.

“**H<sub>8</sub>**: Çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 3.24’de yer almaktadır:

**Tablo 3.24:** Çalışma Arkadaşlarına Güvenin İyimserlik Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

| $R^2 = ,025$ Düzeltilmiş $R^2 = ,016$ $F = 2,610$ $R = ,159$<br>Anlamlılık Düzeyi = ,109 |             |          |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|----------|
| Değişkenler                                                                              | B Katsayısı | t Değeri | p Değeri |
| Sabit Terim                                                                              | -           | 5,898    | ,000     |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven                                                              | ,159        | 1,615    | ,109     |

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre, çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye arasında bir ilişki bulunmamaktadır ( $p:0,109$ ;  $R:0,159$ ). Elde edilen sonuçlara göre “Çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **red** edilmiştir.

“**H<sub>9</sub>**: Örgütün kendisine güven ile psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 3.25’de yer almaktadır:

**Tablo 3.25:** Örgütün Kendisine Güvenin İyimserlik Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

| R <sup>2</sup> = ,044    Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = ,034    F= 4,625    R= ,209<br>Anlamlılık Düzeyi= ,034 |             |          |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|----------|
| Değişkenler                                                                                                  | B Katsayısı | t Değeri | p Değeri |
| Sabit Terim                                                                                                  | -           | 2,672    | ,009     |
| Örgütün Kendisine Güven                                                                                      | ,209        | 2,150    | ,034     |

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasında 0,000 anlamlılık düzeyinde **pozitif yönlü zayıf bir ilişki** (0,034) bulunmuştur. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik anova analizi sonucunda F değeri 4,625 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı (p=0,034) bulunmuştur. Tablo 3.25’te araştırmada yer alan bağımsız değişkenlerin Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan örgütsel güven faktörünün  $\beta$  katsayısı 0,209 olup **istatistiksel olarak anlamlıdır**. Elde edilen sonuçlara göre “Örgütün kendisine güven ile psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **kabul** edilmiştir.

“**H<sub>10</sub>**: Örgütsel güven ile psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 3.26’de yer almaktadır:

**Tablo 3.26:** Örgütsel Güvenin Dayanıklılık Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

| R <sup>2</sup> =,008    Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =-,001    F=,857    R= ,092<br>Anlamlılık Düzeyi= |             |          |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|----------|
| Değişkenler                                                                                          | B Katsayısı | t Değeri | p Değeri |
| Sabit Terim                                                                                          | -           | 7,310    | ,000     |
| Örgütsel Güven                                                                                       | ,092        | ,926     | ,357     |

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre, çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye arasında bir ilişki bulunmamaktadır (p:0,357; R:0,092). Elde edilen sonuçlara göre “Örgütsel güven ile psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **red** edilmiştir.

“**H<sub>11</sub>**: Yöneticiye güven ile psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 3.27’de yer almaktadır:

**Tablo 3.27:** Yöneticiye Güvenin Dayanıklılık Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

| R <sup>2</sup> = ,002    Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =-,008    F=,179    R=,042<br>Anlamlılık Düzeyi= |             |          |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|----------|
| Değişkenler                                                                                          | B Katsayısı | t Değeri | p Değeri |
| Sabit Terim                                                                                          | -           | 6,944    | ,000     |
| Yöneticiye Güven                                                                                     | -,042       | -,423    | ,673     |

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre, çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye arasında bir ilişki bulunmamaktadır (p:0,673; R:0,042). Elde edilen sonuçlara göre “Yöneticiye güven ile psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **red** edilmiştir.

“**H<sub>12</sub>**: Çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin

doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 3.28’de yer almaktadır:

**Tablo 3.28:** Çalışma Arkadaşlarına Güvenin Dayanıklılık Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

| $R^2 = ,098$ Düzeltilmiş $R^2 = ,089$ $F = 10,995$ $R = ,313$<br>Anlamlılık Düzeyi = ,001 |             |          |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|----------|
| Değişkenler                                                                               | B Katsayısı | t Değeri | p Değeri |
| Sabit Terim                                                                               | -           | 6,109    | ,000     |
| Çalışma Arkadaşlarına<br>Güven                                                            | ,313        | 3,316    | ,001     |

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasında 0,001 anlamlılık düzeyinde **pozitif yönlü zayıf bir ilişki** (0,313) bulunmuştur. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik anova analizi sonucunda F değeri 10,995 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,001$ ) bulunmuştur. Tablo 3.28’de araştırmada yer alan bağımsız değişkenlerin Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan örgütsel güven faktörünün  $\beta$  katsayısı 0,313 olup **istatistiksel olarak anlamlıdır**. Elde edilen sonuçlara göre “Çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **kabul** edilmiştir.

“**H<sub>13</sub>**: Örgütün kendisine güven ile psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 3.29’de yer almaktadır:

**Tablo 3.29:** Örgütün Kendisine Güvenin Dayanıklılık Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

| $R^2 = ,020$ Düzeltilmiş $R^2 = ,010$ $F = 2,028$ $R = ,140$<br>Anlamlılık Düzeyi= ,157 |             |          |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|----------|
| Değişkenler                                                                             | B Katsayısı | t Değeri | p Değeri |
| Sabit Terim                                                                             | -           | 4,296    | ,000     |
| Örgütün Kendisine Güven                                                                 | ,140        | 1,424    | ,157     |

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre, çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye arasında bir ilişki bulunmamaktadır ( $p:0,157$ ;  $R:0,140$ ). Elde edilen sonuçlara göre “Örgütün kendisine güven ile psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **red** edilmiştir.

“**H<sub>14</sub>**: Örgütsel güven ile psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 3.30’de yer almaktadır:

**Tablo 3.30:** Örgütsel Güvenin Özyeterlilik Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

| $R^2 = ,001$ Düzeltilmiş $R^2 = -,008$ $F = ,145$ $R = ,038$<br>Anlamlılık Düzeyi= |             |          |          |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|----------|
| Değişkenler                                                                        | B Katsayısı | t Değeri | p Değeri |
| Sabit Terim                                                                        | -           | 4,736    | ,000     |
| Örgütsel Güven                                                                     | ,038        | ,381     | ,704     |

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre, çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye arasında bir ilişki bulunmamaktadır ( $p:0,704$ ;  $R:0,038$ ). Elde edilen sonuçlara göre “Örgütsel güven ile psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **red** edilmiştir.

“**H<sub>15</sub>**: Yöneticiye güven ile psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 3.31’de yer almaktadır:

**Tablo 3.31:** Yöneticiye Güvenin Özyeterlilik Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

| R <sup>2</sup> =,007    Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =-,003    F=,680    R= ,082<br>Anlamlılık Düzeyi= |             |          |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|----------|
| Değişkenler                                                                                          | B Katsayısı | t Değeri | p Değeri |
| Sabit Terim                                                                                          | -           | 4,905    | ,000     |
| Yöneticiye Güven                                                                                     | -,082       | -,824    | ,412     |

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre, çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye arasında bir ilişki bulunmamaktadır (p:0,413; R:0,082). Elde edilen sonuçlara göre “Yöneticiye güven ile psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **red** edilmiştir.

“**H<sub>16</sub>**: Çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 3.32’de yer almaktadır:

**Tablo 3.32:** Çalışma Arkadaşlarına Güvenin Özyeterlilik Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

| R <sup>2</sup> = ,071    Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = ,062    F= 7,695    R= ,266<br>Anlamlılık Düzeyi= ,007 |             |          |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|----------|
| Değişkenler                                                                                                  | B Katsayısı | t Değeri | p Değeri |
| Sabit Terim                                                                                                  | -           | 3,006    | ,003     |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven                                                                                  | ,266        | 2,774    | ,007     |

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasında 0,007 anlamlılık düzeyinde **pozitif yönlü zayıf bir ilişki** (0,266) bulunmuştur. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik anova analizi sonucunda F değeri 7,695 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,007$ ) bulunmuştur. Tablo 3.32’de araştırmada yer alan bağımsız değişkenlerin Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan örgütsel güven faktörünün  $\beta$  katsayısı 0,266 olup **istatistiksel olarak anlamlıdır**. Elde edilen sonuçlara göre “Çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **kabul** edilmiştir.

“**H<sub>17</sub>**: Örgütün kendisine güven ile psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 3.33’de yer almaktadır:

**Tablo 3.33:** Örgütün Kendisine Güvenin Özyeterlilik Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

| R <sup>2</sup> = ,008    Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = -,001    F= ,863    R= ,092<br>Anlamlılık Düzeyi= ,355 |             |          |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|----------|
| Değişkenler                                                                                                  | B Katsayısı | t Değeri | p Değeri |
| Sabit Terim                                                                                                  | -           | 2,613    | ,010     |
| Örgütün Kendisine Güven                                                                                      | ,092        | ,929     | ,355     |

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre, çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye arasında bir ilişki bulunmamaktadır ( $p:0,355$ ;  $R:0,092$ ). Elde edilen sonuçlara göre “Örgütün kendisine güven ile psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **red** edilmiştir.

Araştırmanın hipotezlerinin genel değerlendirmesi açısından, sözkonusu hipotezlerin kabul ve red durumları tabloda gösterilmektedir (Tablo 3.34).

**Tablo 3.34:** Hipotezlerin Genel Değerlendirilmesi Tablosu

|                                                                                                                                                                                |              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| H <sub>1</sub> : Örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.                                                                    | <b>Kabul</b> |
| H <sub>2</sub> : Örgütsel güven ile psikolojik sermaye boyutlarından umut arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.                                                 | <b>Kabul</b> |
| H <sub>3</sub> : Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye güven ile psikolojik sermaye boyutlarından umut arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.                  | <b>Kabul</b> |
| H <sub>4</sub> : Örgütsel güven boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye boyutlarından umut arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.       | Red          |
| H <sub>5</sub> : Örgütsel güven boyutlarından örgütün kendisine güven ile psikolojik sermaye boyutlarından umut arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.           | <b>Kabul</b> |
| H <sub>6</sub> : Örgütsel güven ile psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.                                           | <b>Kabul</b> |
| H <sub>7</sub> : Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye güven ile psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.            | Red          |
| H <sub>8</sub> : Örgütsel güven boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. | Red          |
| H <sub>9</sub> : Örgütsel güven boyutlarından örgütün kendisine güven ile psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.     | <b>Kabul</b> |
| H <sub>10</sub> : Örgütsel güven ile psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.                                        | Red          |

**Tablo 3.34:** (Devam) Hipotezlerin Genel Değerlendirilmesi Tablosu

|                                                                                                                                                                                   |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| H <sub>11</sub> : Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye güven ile psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.            | Red          |
| H <sub>12</sub> : Örgütsel güven boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. | <b>Kabul</b> |
| H <sub>13</sub> : Örgütsel güven boyutlarından örgütün kendisine güven ile psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.     | Red          |
| H <sub>14</sub> : Örgütsel güven ile psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.                                           | Red          |
| H <sub>15</sub> : Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye güven ile psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.            | Red          |
| H <sub>16</sub> : Örgütsel güven boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. | <b>Kabul</b> |
| H <sub>17</sub> : Örgütsel güven boyutlarından örgütün kendisine güven ile psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.     | Red          |

Tablo 3.34' e bakıldığında, araştırmanın "H<sub>1</sub>: Örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.", " H<sub>2</sub>: Örgütsel güven ile psikolojik sermaye boyutlarından umut arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.", " H<sub>3</sub>: Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye güven ile psikolojik sermaye boyutlarından umut arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.", " H<sub>5</sub>: Örgütsel güven boyutlarından örgütün kendisine güven ile psikolojik sermaye boyutlarından umut arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.", " H<sub>6</sub>: Örgütsel güven ile psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.", " H<sub>9</sub>: Örgütsel güven boyutlarından örgütün kendisine güven ile psikolojik

sermaye boyutlarından iyimserlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.", "H<sub>12</sub>: Örgütsel güven boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır." ve "H<sub>16</sub>: Örgütsel güven boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır." hipotezlerinin kabul edildiği, "H<sub>4</sub>: Örgütsel güven boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye boyutlarından umut arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.", "H<sub>7</sub>: Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye güven ile psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.", "H<sub>8</sub>: Örgütsel güven boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır." , "H<sub>10</sub>: Örgütsel güven ile psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.", "H<sub>11</sub>: Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye güven ile psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.", "H<sub>13</sub>: Örgütsel güven boyutlarından örgütün kendisine güven ile psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.", "H<sub>14</sub>: Örgütsel güven ile psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.", "H<sub>15</sub>: Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye güven ile psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır." ve "H<sub>17</sub>: Örgütsel güven boyutlarından örgütün kendisine güven ile psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır." hipotezlerinin ise reddedildiği görülmektedir.

### 3.7.5. Araştırma Bulgularına İlişkin Genel Değerlendirme

Genel amacı örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi belirlemek olan bu araştırma, Ankara ilinde kamuya bağlı bir eğitim kurumunda yapılmıştır. Araştırmanın veri toplama yöntemi olan anket yöntemi ile sözkonusu kurumdaki 112 çalışana ulaşılmış ve bu çalışanlardan alınan anketlerin 103 tanesi değerlendirilmeye alınmıştır.

Çalışmada örgüt bireylerinin örgütsel güven ve psikolojik sermayelerinin alt boyutları için yaş, cinsiyet, medeni durum ve işletmede çalışma sürelerine göre farklılık

gösterip göstermediği araştırılmıştır. Orta ve alt düzeyde çalışanlardan oluşan bir örnekleme dayalı olarak analizler gerçekleştirilmiştir. Ankete katılanların demografik özelliklerine bakıldığında; çalışanların % 23,29'unun bayan ve % 76,71'inin erkek olduğu; % 56,31'inin 20-25, % 32,03'ünün 26-30, % 5,83'ünün ve % 5,83'ünün de 36-45 yaş grupları içerisinde yer aldığı; % 46,60'ının evli, % 53,40'ının ise bekar olduğu; kıdemlerine bakıldığında ise, % 18,44'ünün 1 yıldan az kıdeme sahip olduğu, % 45,63'ünün 1-3 yıl arası, % 24,27'sinin 4-6 yıl arası, % 9,70'inin 7-9 yıl arası ve % 4,85'inin 9 yıldan fazla kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmada ele alınan örgütsel güven ve alt boyutları ile psikolojik sermaye ve alt boyutlarının demografik faktörlere göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla t-testi ve ANOVA testi uygulanmıştır. Sözkonusu değişkenlerin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan t-testi sonucunda, çalışma arkadaşlarına güven, özyeterlilik ve psikolojik sermaye düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı derecede farklılaştığı görülmüştür. Bu durumun sebebinin örnekleme katılan erkek sayısının bayan sayısından oldukça fazla olması düşünülmektedir. Erkek katılımcıların çalışma arkadaşlarına güven düzeyi bayanlara göre anlamlı derecede yüksektir. Örneklem açısından erkeklerin çalışma arkadaşlarına daha çok güvendikleri görülmektedir. Aynı şekilde erkeklerin özyeterlilik ve psikolojik sermaye düzeyleri bayanlara göre yüksektir. Erkek çalışanların yeteneklerine ve bu yeteneklerini nasıl kullanacaklarına dair özgüvene sahip olma derecelerinin bayan çalışanlardan daha fazla olduğu görülmektedir.

Örgüt bireylerinin medeni durumlarına göre alt boyutlar için farklılık olup olmadığına bakıldığında sadece dayanıklılık boyutunda medeni durum farklılık göstermektedir. Evli olanların sayısının bekar olanlara göre fazla olmasına rağmen evli olanların dayanıklılık düzeyleri bekar olanlara göre anlamlı derecede yüksektir. Evli çalışanların bekar çalışanlara göre sorumlulukları, işlerini kaybetme korkusu, çalışma zorunluluğu daha fazla olduğundan, evli çalışanların zorluklara katlanma düzeylerinin bekar çalışanlardan fazla olduğu düşünülmektedir. bu nedenle evli çalışanların dayanıklılık düzeyleri bekar çalışanlara göre daha yüksek olmaktadır.

Örgüt bireylerinin yaşları da onların örgütsel güven ya da psikolojik sermaye düzeylerini etkilememektedir. Başka bir deyişle her yaş grubundaki örgüt bireyleri hem

örgütlerine güvenebilmekte, hem de psikolojik sermayeye sahip olabilmektedirler. İşletmedeki çalışma süresine göre boyutların farklılık gösterip göstermediğinin ölçüldüğü testin sonucunda da, sözkonusu boyutların işletmedeki çalışma süresi açısından bir farklılık göstermediği görülmüştür. çalışanların işletmedeki çalışma süresinin az ya da çok olması onların psikolojik sermaye ve örgütsel güven düzeylerini değiştirmemektedir.

Araştırmanın 1. hipotezi olan “*örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi, yapılan korelasyon analizi sonucunda kabul edilmiştir. Bu beklenen bir durum olduğundan, örgütsel güven ve boyutlarının psikolojik sermayenin her bir boyutu ile ilişkisine yönelik hipotezler geliştirilmiştir.

Buna bağlı olarak araştırmanın 2. hipotezi olan “*Örgütsel güven ile psikolojik sermaye boyutlarından umut arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi yapılan korelasyon analizi sonucunda kabul edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda; “Örgütsel güven psikolojik sermayenin bir boyutu olan umudu etkilemektedir.” sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel güvenin umut üzerindeki etkisine bakıldığında; örgütüne güvenen bireylerin gelecek konusunda umutlu olduklarını, herhangi bir problem olduğunda ya da terfi, ödül gibi konular sözkonusu olduğunda örgütü tarafından düşünüldükleri hissi 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 ve kararlı bir şekilde çaba göstermeye devam etmektedir. Çünkü sonucunda örgütünün kendisinin başarısını göz ardı 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.

Araştırmanın 3. hipotezi olan “*örgütsel güven boyutlarından yöneticiye güven ile psikolojik sermaye boyutlarından umut arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi, yapılan korelasyon analizi sonucunda kabul edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda; “Yöneticiye güven psikolojik sermayenin bir boyutu olan umudu etkilemektedir.” sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticiye güvenin umut üzerindeki etkisine

bakıldığında; çalışanların yöneticilerine olan güven düzeyleri onların ulaşmak istedikleri hedeflere ulaşacaklarına dair düşüncelerini etkilemektedir. Gerçekleşeceği kesin olmayan istekleri konusunda daha umutlu, olmadığında ise alternatif yollara yönelme davranışları sergileyebilmektedirler.

Araştırmanın 5. hipotezi olan *“Örgütsel güven boyutlarından örgütün kendisine güven ile psikolojik sermaye boyutlarından umut arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.”* hipotezi, yapılan korelasyon analizi sonucunda kabul edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda; *“Örgütün kendisine güven psikolojik sermayenin bir boyutu olan umudu etkilemektedir.”* sonucuna ulaşılmıştır. Örgütün kendisine güvenin umut üzerindeki etkisine bakıldığında; örgütüne güvenen bireylerin gelecek konusunda umutlu olduklarını, çalıştığı örgütte adalet, iş etiği, bilgi akışı, olumlu iletişim gibi olumlu davranışlar algılayan, dolayısıyla örgütüne güvenen bireyler, gelecek konusunda bir kaygı taşımamakta ve hedefleri doğrultusunda ilerleme, engeller karşısında farklı olasılıkları planlama davranışları gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Araştırmada 6. hipotez olan *“Örgütsel güven ile psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.”* hipotezi yapılan korelasyon analizi sonucunda kabul edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda; *“Örgütsel güven psikolojik sermayenin bir boyutu olan iyimserliği etkilemektedir.”* sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel güvenin iyimserlik üzerindeki etkisine bakıldığında; örgütsel güveni yüksek çalışanların örgüt içerisindeki olaylara karşı iyimser bir bakış açısı besledikleri düşünülmektedir. Olumsuz durumları geçici olarak değerlendirmekte ve genellikle dışsal nedenlere bağlamaktadırlar. Bu nedenle çalıştıkları örgüt, yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile ilgili olumsuz düşüncelere sahip olma olasılıklarının düşük olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada 9. hipotez olan *“Örgütsel güven boyutlarından örgütün kendisine güven ile psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.”* hipotezi yapılan korelasyon analizi sonucunda kabul edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda; *“Örgütün kendisine güven psikolojik sermayenin bir boyutu olan iyimserliği etkilemektedir.”* sonucuna ulaşılmıştır. Örgütün kendisine güvenin iyimserlik üzerindeki etkisine bakıldığında; çalışanların örgütlerine güven duymaları onların iş yaşamlarının daha kaliteli geçmesini sağlamakta, işlerinden

aldıkları tatmin seviyesi artmakta ve daha canlı, pozitif ve istekli oldukları görülmektedir.

Araştırmanın 4. hipotezi olan *hipotezi olan “Örgütsel güven boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye boyutlarından umut arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.”*, 7. hipotezi olan *“Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye güven ile psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.”*, 8. hipotezi olan *“Örgütsel güven boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.”*, 10. hipotezi olan *“Örgütsel güven ile psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.”*, 11. hipotezi olan *“Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye güven ile psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.”*, 13. hipotezi olan *“Örgütsel güven boyutlarından örgütün kendisine güven ile psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.”* 14. hipotezi olan *“Örgütsel güven ile psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.”*, 15. hipotezi olan *“Örgütsel güven boyutlarından yöneticiye güven ile psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.”* ve 17. hipotezi olan *“Örgütsel güven boyutlarından örgütün kendisine güven ile psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.”* hipotezleri yapılan korelasyon analizi sonucunda reddedilmiştir. Ancak 12. hipotez olan *“Çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.”* hipotezi kabul edilmiştir. Literatürde daha çok yöneticisine güvenen bireylerin dayanıklılık gösterdikleri gözlemlenirken, anket sonuçlarına göre böyle bir sonuca ulaşılmamıştır. Ancak çalışma arkadaşlarına güvenen bireylerin olumsuz durumlara karşı daha dayanıklı davrandıklarını, toparlanma güçlerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Çalışma arkadaşları ile güvene dayalı bir ilişkisi olan bireyler daha esnek, 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.

Aynı şekilde 16. hipotez olan “*Çalışma arkadaşlarına güven ile psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç da araştırma yapılan örgütte çalışma arkadaşlarına güvenmenin özyeterlilik boyutlarını etkilediğini göstermektedir. Örgüt içersinde bireyler birbirlerinden etkilenmekte, çalışma arkadaşlarının deneyimlerinden yararlanmakta ve kendilerine pozitif geribildirimde bulunmaktadır. Böylece yeteneklerine olan inançları artmakta ve bu yeteneklerini hedefler doğrultusunda nasıl kullanacaklarını etkinleştirmektedirler.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

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

Son yıllarda önem kazanan ve pozitif örgütsel davranış alanı ile birlikte ortaya çıkan psikolojik sermaye ise, 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. Örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığı Türkiye’de ilk defa araştırılmıştır. Bu nedenle çalışma, benzer alanlarda bundan sonra gerçekleştirilebilecek çalışmalara ipucu sağlayabilecek nitelik içermektedir.

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 örgüt bireylerinin örgütsel güven ve psikolojik sermayelerinin alt boyutları için yaş, cinsiyet, medeni durum ve işletmede çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Orta ve alt düzeyde çalışanlardan oluşan bir örnekleme dayalı olarak analizler gerçekleştirilmiştir. Anket formları aracılığı ile elde edilen bulgular üçüncü bölümde verilmiştir.

Literatürdeki çalışmalara göre örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasında ilişki olduğundan çalışmamız genel olarak literatür ile çatışmamıştır. Ancak örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye ve örgütün kendisine güvenin, psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan dayanıklılık arasında ilişkinin olmadığı gözlenmiştir. Literatürde ise yöneticiye güvenin, astların dayanıklılık düzeyleri arasında olumlu etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Böyle bir sonucun, yapılan araştırmanın kısıtlarından kaynaklanma olasılığı yüksektir. Dayanıklılık boyutunun çalışma arkadaşlarına güven boyutuyla ilişkili olması ise dikkat çekicidir. Bu örgüt bireylerinin çalışma arkadaşları

ile iyi ilişkilere sahip olması, örgüt içerisindeki güçlüklerle ve değişimlere karşı daha dayanıklı olmalarını etkilediği söylenebilmektedir. Zamanlarının çoğunu örgüt içerisinde geçiren çalışanların arkadaşları ile pozitif iletişimde olmaları, onlara her konuda güvenmeleri oldukça önemli bir durumdur. Bu durum, çalışanların örgütten ya da yöneticisinden memnun olmasa bile çalışma arkadaşları ile olan olumlu ilişkisi, onların desteği, bireyin o örgütte yaşanan olumsuz olaylara karşı daha esnek, daha mücadeleci olmasına sebep olabilmektedir. Bu nedenle çalışanların dayanıklılık düzeylerinde çalışma arkadaşlarına güvenmesinin önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Psikolojik sermayenin bir diğer boyutu olan özyeterlilik ile aynı şekilde çalışma arkadaşlarına güven dışındaki boyutlarla ilişki çıkarması da beklenen bir sonuç olmaktadır. Çünkü bireylerin özgüven duygularının, örgütlerine güvenseler de güvenmeseler de değişmeyeceği fakat yeteri kadar teşvik ve motivasyon olmazsa bu güveni kaybedecekleri de düşünülmektedir. Ancak arkadaşları ile olan sosyal ortamının bireyin özgüvenini arttırabileceği düşünülmektedir. Bireyler bulundukları sosyal ortamda birçok yeteneğini 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 duygu, onların sosyal yeteneklerini ve başarabilme yeteneklerine olan inançlarını arttırdığı düşünülmektedir.

Bu şekilde alt boyutlar arasında ilişkinin bazı boyutlarda varken, bazı boyutlarında ilişki çıkmaması yönleri ile çalışma diğer çalışmalardan farklılık kazanmıştır. Örgütsel güven ile psikolojik sermayenin alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesiyle literatüre katkı yapılmış ve bundan sonraki çalışmalara yol göstermesi temenni edilmiştir.

Bu çalışmada örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada örgütsel güven ile psikolojik sermayenin birbiri ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda, çalıştığı örgüte güvenen bireylerin psikolojik sermaye düzeylerinin arttığını söylemek mümkündür. Ayrıca örgütsel güven düzeyi yüksek olan çalışanların umut ve iyimserlik düzeylerinin de yüksek olduğu

sonucuna varılmıştır. Psikolojik sermaye kavramının, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, çalışan performansı, duygusal emek, tükenmişlik sendromu, örgütsel sinizim, 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.

**EKLER**

**EK 1: Anket Formu**

Sayın katılımcı;

Bu anket formu; bilimsel bir çalışmada kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Bilgiler anonim olarak girilecektir. lütfen adınızı yazmayınız. Vereceğiniz yanıtların doğruluğu, araştırmanın sağlıklı ve başarılı sonuçlar üretebilmesi bakımından son derece önemlidir Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar bireysel olarak değerlendirilmeyip, genel bir değerlendirme ile bilimsel amaca hizmet vermek için kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederim.

1. Yaşınız      1-) 20-25 ( )    2-) 36-30 ( )    3-) 31-35 ( )    4-) 36-40 ( )    5-) 40+ ( )
2. Cinsiyetiniz 1-) Erkek ( )    2-) Kadın ( )
3. Medeni durumunuz 1-) Evli ( )    2-) Bekar ( )
4. İşletmedeki çalışma süreniz 1-) 1 yıldan az ( )    2-) 1-3 yıl ( )    3-) 4-6 yıl ( )
- 4-) 7-9 yıl ( )    5-) 9 yıldan fazla ( )

| Örgütsel Güven Ölçeği                                                                                               | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Fikrim Yok | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1. Yöneticimin işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güveniyorum.                   |                         |              |            |             |                        |
| 2. Yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına güveniyorum.                                                  |                         |              |            |             |                        |
| 3. Yöneticimin işiyle ilgili görevlerini tam yapacağına güveniyorum.                                                |                         |              |            |             |                        |
| 4. Yöneticimin verdiği sözleri tutacağına güveniyorum.                                                              |                         |              |            |             |                        |
| 5. Yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.                                                    |                         |              |            |             |                        |
| 6. Yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir.                                          |                         |              |            |             |                        |
| 7. Yöneticimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum.                                    |                         |              |            |             |                        |
| 8. Yöneticime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.                                             |                         |              |            |             |                        |
| 9. Yöneticime işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine güveniyorum.                                         |                         |              |            |             |                        |
| 10. Yöneticim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.                                 |                         |              |            |             |                        |
| 11. Çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşırsam çalışma arkadaşlarımdan bana yarım edeceklerine güvenirim. |                         |              |            |             |                        |

|                                                                                               |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 12. Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerini en iyi derecede yapacaklarına güvenirim. |  |  |  |  |  |
| 13. Birlikte çalıştığım arkadaşlar yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.     |  |  |  |  |  |
| 14. Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımla işimi zorlaştırmayacağına güvenirim.                |  |  |  |  |  |
| 15. Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerinde uzman olduklarına güveniyorum.          |  |  |  |  |  |
| 16. Çalıştığım şirket bana her zaman adil davranıyor.                                         |  |  |  |  |  |
| 17. Çalıştığım şirket verdiği vaatleri yerine getiriyor.                                      |  |  |  |  |  |
| 18. Çalıştığım şirket ihtiyacım olduğunda bana destek olmuyor.                                |  |  |  |  |  |
| 19. Çalıştığım şirketin bana karşı dürüst olduğuna güveniyorum.                               |  |  |  |  |  |
| 20. İşini iyi yaparsan çalıştığım şirket beni ödüllendirir ve bana destek olur.               |  |  |  |  |  |
| 21. Çalıştığım şirket benim sorunlarımla ilgilenmiyor.                                        |  |  |  |  |  |
| 22. Çalıştığım şirketin çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.                         |  |  |  |  |  |

| Psikolojik Sermaye Ölçeği                                                                                   | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Fikrim Yok | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1. Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.                                               |                         |              |            |             |                        |
| 2. Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.                                     |                         |              |            |             |                        |
| 3. Bir grup iş arkadaşşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.                                            |                         |              |            |             |                        |
| 4. Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.                                        |                         |              |            |             |                        |
| 5. Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebiirim.                   |                         |              |            |             |                        |
| 6. Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.                                                    |                         |              |            |             |                        |
| 7. Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.                                       |                         |              |            |             |                        |
| 8. İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.                           |                         |              |            |             |                        |
| 9. İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.                                |                         |              |            |             |                        |
| 10. Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.                                                     |                         |              |            |             |                        |
| 11. Eğer işimde birşeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.                                     |                         |              |            |             |                        |
| 12. Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim. |                         |              |            |             |                        |
| 13. İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.                                                   |                         |              |            |             |                        |
| 14. İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.                                                      |                         |              |            |             |                        |
| 15. Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.                   |                         |              |            |             |                        |
| 16. Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.                                   |                         |              |            |             |                        |
| 17. Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.                                                  |                         |              |            |             |                        |

|                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 18. İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.                                                            |  |  |  |  |  |
| 19. İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.                                                                     |  |  |  |  |  |
| 20. Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.                                                                        |  |  |  |  |  |
| 21. Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.                                       |  |  |  |  |  |
| 22. İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.                                                                        |  |  |  |  |  |
| 23. Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim. |  |  |  |  |  |
| 24. Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.                                                                   |  |  |  |  |  |

### KAYNAKÇA

- AFŞAR, Leyla, (2013), “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- AGUN, Hazel, (2011), “Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- AKÇAY, Vildan Hilal, (2011), “Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13(1), ss. 73-98.
- AKÇAY, Vildan Hilal, (2011), “Pozitif Psikolojik Sermayenin Kişisel Değerler Bakımından İş Tatminine Etkisi ve Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- AKDOĞAN, Asuman ve Sema, POLATCI, (2013), “Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Etkisi”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Erzurum, 17 (1): ss.273-293.
- ALTUN, Gülhan, (2010), “Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ALTUNKAYA, Kübra, (2011), “Örgütsel Güven ile İnsan Kaynakları Fonksiyonlarından Performans Değerlendirme Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ARI, Güler Sağlam, (2003), “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır mı?”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, ss.17-36.

- ARLI, Didem, (2011), “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi”, Doktora Tezi, **Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- ARSLAN, Yahya, (2009), “Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi”, Doktora Tezi, **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gebze.
- ARSLANTAŞ, Cüneyt ve Meral, DURSUN, (2008), “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 1, ss.111-128
- ASUNAKUTLU, Tuncer, (2001), “Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 5, Muğla.
- ASUNAKUTLU, Tuncer, (2002), “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 9, Muğla.
- ASUNAKUTLU, Tuncer, (2006), “Çalışanlar ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 8, Sayı:4, İzmir, ss. 307-331.
- ATALAY, Ceren G., (2010), **Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- AVCI, Umut ve Ömer, TURUNÇ, (2012), “Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:4, Sayı: 2, Antalya, ss. 45-53.
- AVEY, James B., LUTHANS, Fred and Susan M. JENSEN (2009), “Psychological Capital: A Positive Resource For Combating Employee Stress And Turnover”, **Human Resource Management**, Vol: 48, No: 5, pp.677-693.

- AVEY, James B., REİCHARD, Rebecca J., LUTHANS, Fred and Ketan H. MHATRE (2011), “Meta-Analysis Of The Impact Of Positive Psychological Capital On Employee Attitudes, Behaviors, And Performance”, **Human Resource**, Vol. 22, No. 2, pp.127-152.
- BAİER, A. C., (1986), **Trust And Antitrust**, Ethics, 96.
- BALAY, Refik, (2000), **Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BALOĞLU, Nuri ve Engin, KARADAĞ, (2008), “Öğretmen Yetkinliğinin Tarihsel Gelişimi ve Ohio Öğretmen Yetkinlik Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi** (56), ss.572-574
- BALTAŞ, Acar, (2000), **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2002), **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BASIM, Nejat ve Fatih, ÇETİN, (2011), “Yetişkinler için Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği’nin Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması”, **Türk Psikiyatri Dergisi**, 22 (2), ss.104-114.
- BASIM, H. Nejat ve Fatih, ÇETİN, (2011), “Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 3, ss.79-94.
- BAŞ, Türker, (2001), **Anket**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- BAŞAK, Suna ve Nail, ÖZTAŞ, (2010), “Güven Ağbağları, Sosyal Sermaye ve Toplumsal Cinsiyet”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Yıl: 12, Sayı: 1, ss.1-30.
- BAŞARAN, Sinan, (2011), “Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmen ve Öğrencilerin Örgütsel Güven Algılarının Belirlenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, **Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kırıkkale.
- BATTAL, Fetullah, (2012), “Psikolojik Sermaye, Dönüşümcü Liderlik ve Çalışanların Yaratıcılığı Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gümüşhane.

- BEAL, Loyd, (2011), "A Case Study of The U.S. Army Human Resources Command in Army Business Transformation: Measuring Psychological Capital, Resistance to Change, and Organizational Citizenship Behavior to Understand The Role of Positive Organizational Behavior in The Context of Organizational Change", Doktora Tezi, **Lawrence Technological University**.
- BHATTACHARYA, Rajeev, DEVINNEY, Timothy M. and PILLUTLA, Madan M. (1998), "A Formal Model of Trust Based on Outcomes", **Academy of Management**, (23), 3, p. 459.
- BİGLEY, G.A. and J.L., PEARCE, (1998), "Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust", **The Academy of Management Review**, Vol: 23, No. 3, pp. 405-421.
- BİNGÖL, Dursun, (1997), **Personel Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- BÖKEOĞLU, Ömer ve Kürşad, YILMAZ, (2008), "İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Bahar, Sayı 54, ss. 211-233.
- BÖRÜ, D., (2005), "Güven: Örgütsel Düzeyde Önemi, Anlamı, Temelleri, Sonuçları ve Örgütsel Vatandaşlık ile İlişkisi", **Çalışma Yaşamında Dönüşümler (Örgütsel Bakış)**, Ed: Aşkın Keser, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BRANDT, T., GOMES, Jorge F. S. and D. BOYANOVA, (2011), "Personality And Psychological Capital As Indicators Of Future Job Success?", **LTA**, Cilt: 3, No: 11, p.270.
- BROMİLEY, P. and CUMMINGS, L.L., (1996), "The Organizational Trust Inventory (OTI). Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Der.)", **Trust in Organizations**, Thousand Oaks: Sage, pp. 302-319
- BROWER, Holly H., SCHOORMAN, F. David and TAN, Hwee Hoon, (2000), "A Model Of Relational Leadership: The Integration Of Trust And Leader-Member Exchange", **Leadership Quarterly**, Vol: 11, No: 2, pp. 227-250
- BRUİNİNK, Patricia and BERTRAM F. Malle, (2005), "Distinguishing Hope From Optimism and Related Affective States", **Motivation and Emotion**, C.28. S.4, pp. 324-352.

- BRUİNİNK, Patricia and BERTRAM F. Malle, (2005), “Distinguishing Hope From Optimism and Related Affective States”, **Motivation and Emotion**, C.28, S.4, pp. 327-355.
- BUTLER, J.K., (1991), “Toward Understandig and Measuring Conditions of Trust: Evolution of Conditions of Trust Inventory”, **Journal of Management**, Vol: 17, pp. 643-663.
- BÜTE, Mustafa, (2011), “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 25, Sayı:1, ss.171-192.
- CERİT, Yusuf, (2009), “Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle İşbirliği Yapma Düzeyleri Arasındaki İlişki”, **Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:12, Sayı: 2, ss. 637-657.
- CHENHALL, Robert H. and Langfield K., SMITH, (2003), “Performance measurement and Reward Systems, Trust and Strategic Change”, **Journal of Management Accounting Research**, 15(1), pp. 117-143.
- CLARK, M.C. and R.L. PAYNE, (1997), “The Nature and Structure of Worker"s Trust In Management”, **Journal of Organizatonal Behaviour**, Vol:18, No:3, pp. 205-224.
- COOK John and Toby WALL, (1980), “New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment”, **Journal of Occupational Psychology**, No: 53, pp.39-52.
- COVEY, R. Stephen, (2010), **Her Şeyi Değiştiren Tek Şey Güven**, Çev: Çulpan Erhan, Varlık Yayınları, İstanbul.
- CÖMERT, M., DEMİRTAŞ, H., ÜSTÜNER, M. ve ÖZER, N., (2008), “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları Eğitim Bilimleri ve Uygulama”, **İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri ve Uygulama Fakültesi Dergisi**, 7 (13), ss.3-22.
- ÇAPRAZ, B., (2009), “Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi”, **Ege Akademik Bakış**.

- ÇETİN, Murat, “Endüstriyel Bölgelerde Sosyal Sermaye ve Güven: Üçüncü İtalya Örneği”, 6. 1, s.46-60, <http://www.researchgate.net/publication/26498613> (30.06.2013).
- ÇETİNEL, E., (2008), “Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Olay”, Yüksek Lisans Tezi, **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sakarya.
- ÇINAR, Efe, (2011), “Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- ÇİMEN, S., (2007), “İlköğretim Öğretmenlerinin Tükenmişlik Yaşantıları ve Yeterlik Algıları”, Yüksek Lisans Tezi, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kocaeli.
- DAS, T. K. and Bing-Sheng TENG, (1998), “Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances”, **The Academy of Management Review**, Vol: 23, No: 3, pp. 491-512.
- DAS, T. K. and Bing-Sheng TENG, (2004), “The Risk-Based View of Trust: A Conceptual Framework”, **Journal of Business and Psychology**, Vol:19, No:1, pp. 85-116.
- DELUGA, R.J. (1994), “Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 67, s. 315-326.
- DEMİR, K., (2011), “Pozitif Örgüt Araştırmaları”, **Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2.
- DEMİRCAN, Nigar ve Adnan, CEYLAN, (2003), “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:10, Sayı:2, ss.139-150.
- DEMİREL, Yavuz, (2008), “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 2, Manisa, ss. 179-194.

- DERİN, Neslihan, (2011), **İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven**, Nobel Yayınları, Ankara.
- DEUTSCH, Morton, (1958), "Trust and Suspicion", **The Journal of Conflict Resolution**, Vol: 2, No:4, pp. 265-279.
- DİNÇ, S., (2007), "Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü", Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- DİNÇ, Sedef, (2007), "Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü", Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- DUMAN, Betül ve Osman, ALACAHAN, (2011), "Sosyal Sermaye/Güven Boyutunda Etniklik", **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl: 10, Sayı: 1, ss. 181-208.
- EĞRİBOYUN, Dursun, (2013), "Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Bolu.
- EİD, Jarle, MEARNS, Kathryn, LARSSON, Gerry, LABERG Jon Christian ve Bjorn Helge JOHNSEN, (2012), "Leadership, Psychological Capital And Safety Research: Conceptual Issues And Future Research Questions", **Safety Science**, No: 50, pp. 55-61.
- ENGİZEK DEMİR, Sevda, (2011), "Örgütsel Güven Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Algısı: Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kahramanmaraş.
- ENVİCK, B.R., (2005), "Beyond Humand and Social Capital: The Importance of Positive Psychological Capital for Entrepreneurial Success", **The Entrepreneurial Executive**, 10, pp.41-52.
- ERDEM, F., ÖZEN, J. ve ATSAN, N., (2003), "The Relationship Between Trust And Team Performance", **Work Study**, 52, 6/7, pp. 337-340.

- ERDEM, Ferda ve Janset, Ö. İŞBAŞI, (2002), “Akademik Örgütlerde Rehber Duyulan Güvenin Bir Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutu Olarak Sivil Erdem Davranışını Geliştirmeye Etkisi”, **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Akdeniz Üniversitesi İİBF, Mayıs 2002, Antalya.
- ERDEM, Ferda, (2003), “Örgütsel Yaşamda Güven”, **Sosyal Bilimlerde Güven**, Ed: F. Erdem, Vadi Yayınları, Ankara.
- ERDEN, M., (2007), **Eğitim Bilimlerine Giriş**, Arkadaş Yay., Ankara.
- EREN, Erol, (2010), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- ERGENELİ, Azize, Güler SAĞLAM ve S. METİN, (2007), “Psychological Empowerment And Its Relationship To Trust In Immediate Managers”, **Journal Of Business Research**, Sayı: 60, ss.. 41-49.
- ERKMEN, Turhan ve Eme,l ESEN, (2013), “Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, **Öneri Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 39, ss. 23.-30.
- ERKUŞ, Ahmet ve Mine Afacan FINDIKLI, (2012), “İş Yaşamında Mutluluk: Psikolojik Sermaye ve İş Çevresinin Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, **20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, Mayıs 2012, İzmir.
- ERKUŞ, Ahmet ve Mine, AFACAN, (2013), “Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Istanbul University Journal of the School of Business**, Cilt/Vol:42, Sayı/No:2, 2013, 302. ISSN: 1303-1732 – www.ifdergisi.org ©, ss. 302-318.
- FINDIKLI, Mine Afacan, Adem, GÜLDEN ve Fatih, SEMERCİÖZ, (2010), “Subordinate Trust In Supervisor And Organization: Effects on Subordinate Perceptions of Psychological Empowerment”, **International Journal of Business And Managemenet Studies**, Vol:2, No:1, p.62.
- FİLİZ, Atilla, (2002), “Yönetimde İnsan İlişkileri”, **Endüstri ve Otomasyon Dergisi**, s.66.

- GEZEĞEN, S., (2010), “İş Güvencesizliği Algısı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Bir Mobilya İşletmesinde Alan Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kocaeli.
- GİDER, Ömer, (2010), “Eğitim Araştırma Hastanelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması”, **Yönetim Dergisi**, Yıl: 21, Sayı: 65.
- GİLBERT, Jacqueline A. and Thomas Li-Ping, TANG, (1998), “An Examination Of Organizational Trust Antecedents”, **Public Personnel Management**, (27), 3, p.321.
- GODDART, R. D., TSCHANNEN, M. M., and W. K. HOY (2001), “Teacher Trust In Students And Parents: Amultilevel Examination Of The Distribution And Effects Of Teacher Trust in Urban Elementary Schools”, **Elementary School Journal**, 102 (1), pp. 3-17.
- GOLDSMİTH, A.H., VEUM, J.R., DARİTY, W., Cognitive Skills, RACE, (1998), “Psychological Capital and Wages”, **Review of Black Political Economy**, 26, pp.13-22.
- GÖKDUMAN, Doğan, (2012), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kırşehir.
- GREENHAUS J.H., PARASURMAN, S. and W.M., WORMLEY, (1990), “Effects of Race on an Organiztional Experiences, Job Performans Evaluations, and Career Outcomes”, **Academy of Management Journal**, 33(1), pp. 64-86.
- GÜLER KÜMBÜL, Burcu, (2008), “Pozitif Psikoloji Bakış Açısından Çalışma Mutluluğu”, **İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar**, Ed. Tarık Solmuş, Epilson Yayınları, İstanbul.
- GÜMÜŞ, Harun, (2010), “Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.

- GÜNEŞER, A. B., (2002), “Organizasyonda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- HALİS, Muhsin, Gülsüm Savcı, GÖKGÖZ ve Özlem, YAŞAR, (2007), “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 17, ss.187-205.
- HAN, G., (2010), “Trust and Career Satisfaction: The Role of LMX”, **Career Development International**, 15(5), pp. 437-458.
- HARLAND, L., HARRİSON, W., JONSE, J.R. and PALMON, R. R. (2005), “Leadership Behaviors and Subordinate Resilience”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 11 (2), pp. 2-14.
- HOSMER, Larue Tone, (1995), “Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics”, **Academy of Management Review**, Vol: 20, No: 2, pp.379-403.
- <http://tdkterim.gov.tr>, (15.06.2014).
- [http://www.acarbaltas.com/makaleler\\_detay.php?id=101#.UiNDxtIvkUY](http://www.acarbaltas.com/makaleler_detay.php?id=101#.UiNDxtIvkUY), (10.07.2014).
- ISRAEL, Eli, (2007), “Özdüzenleme Eğitimi Fen Başarısı ve Özyeterlilik”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, İzmir.
- İNCE M. ve H. GÜL, (2005), **Yönetimde Yeni Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, İleri Giden Ofset, Ankara.
- İNCE, M., Bedük, A. ve E., AYDOĞAN, (2004), "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 11, ss. 423-446.
- İSLAMOĞLU, Güler, Melek, BİRSEL ve Deniz, BÖRÜ, (2007), **Kurum İçinde Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü**, İnkilap Kitabevi, İstanbul.

- İŞBAŞI ÖZEN, Janset, (2000), “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Antalya.
- İŞCAN, Ömer Faruk ve Ufuk, SAYIN, (2010), “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 4, ss. 198-203.
- JENSEN, Susan M. and Fred LUTHANS, (2006), “Relationship Between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership”, **Journal of Managerial Issues**, C.18. S.2, pp. 254-273.
- JUDGE, T. A. and R. D., BRETZ, (1994), “Political Influence Behavior and Career Success”, **Journal of Management**, 20(1), pp. 43-65.
- KAMER, M., (2001), “Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- KARACAOĞLU, Korhan ve Fatma, İNCE, (2013), “Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, 18 (1), ss. 181-201.
- KARTAL, Seçil Eda, (2010), “Genel Liseler ile Mesleki ve Teknik Liselerdeki Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılması”, Yüksek Lisans Tezi, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Elazığ.
- KAYA, Ahmet, Refik, BALAY ve Zeynep, DEMİRCİ, (2014), “Ortaöğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin İncelenmesi (Şanlıurfa İli Örneği)”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, www.esosder.org Electronic Journal of Social Sciences, ISSN:1304-0278 Kış-2014 Cilt:13 Sayı:48, ss. 47-68.
- KELEŞ, Hatice Necla, (2011), “Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, ss. 343-350.

- KESKİN, Abdullah, (2011), **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 3-4, Erzurum, s.130.
- KOBAU, R., SELİGMAN, Martin E. C., PETERSON, (2011), “Mental Health Promotion in Public Health: Perspectives and Strategies From Positive Psychology”, **American Journal of Public Health**, C.101, S.8, pp. 1-10.
- KOÇ, Hakan ve İrfan, YAZICIOĞLU, (2011), “Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 1, ss. 46-57.
- KÖKSAL, Onur, (2012), “Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi”, Doktora Tezi, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kayseri.
- KRAMER, M.R., (1999), “Trust and Distrust İn Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions”, **Annual Review Of Psychology**, 50, pp.569-598.
- KÜSKÜ, Fatma, (1999), “Yöneten-Yönetilen İlişkisinde Güven: Ampirik Bir İnceleme”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:32, Sayı:1, s.135.
- LASCHINGER, Heather, K., Spence, DONNA and Judith THOMSON, (2001), “Impact Of Magnet Hospital Characteristics on Nurses' Perceptions of Trust Burnout Quality Of Care, And Work Satisfaction”, **Nursing Economics**, Lee, 19 (5), pp. 209-219
- LEWICKİ, R. J., MCALLİSTER, D. J. and R. J. BİES, (1998) “Trust and Distrust: New Relationships and Realities”, **Academy of Management Review**, Vol: 23, No: 3, pp. 438-458.
- LUTHANS, F. and C. M. YOUSSEF, (2004), “Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage”, **Organizational Dynamics**, 33 (2), pp. 143-160.
- LUTHANS, F., G.R., VOGELGESANG and P.B., LESTER, (2006), “Developing The Psychological Capital of Resiliency”, **Human Resource Development Review**, 5(1), pp. 25-44.

- LUTHANS, Fred and Carolyn M. YOUSSEF, (2004), “Human, Social, And Now Positive Psychological Capital Management: Investing In People For Competitive Advantage”, **Organizational Dynamics**, Vol: 33, No: 2, pp. 143-160.
- LUTHANS, Fred vd., (2007), “Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction”, **Published in Personnel Psychology** (60), pp. 541-572.
- LUTHANS, Fred, (2002), “The Need For and Meaning of Positive Organization Behavior”, **Journal of Organizational Behavior**, 23 (6), pp. 695-706.
- LUTHANS, Fred, LUTHANS, Kyle W. ve Brett C. LUTHANS, (2004), “Positive Psychological Capital: Beyond Human And Social Capital”, **Business Horizons**, Vol: 47, No: 1, pp. 45-50.
- LUTHANS, Fred, vd., (2008), “Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital”, **Academy of Management Learning & Education**, C.7. C.2, pp. 209-221.
- MACINNİS, D. J. and G. E., DE MELLO, (2005), “The Concept of Hope and Its Relevance to Product Evaluation and Choice”, **Journal of Marketing**, C.69, pp. 1-14.
- MAYER, Roger C, James H. DAVİS and F. David, SCHOORMAN, (1995), “An Integrative Model of Organizational Trust”, **Academy of Management Review**, Vol: 20, No: 3, pp.709-734.
- MCALLİSTER, D. J., (1995), “Affect And Cognition Based Trust As Foundadtions of Interpersonal Cooperation In Organizations”, **Academy of Management Journal**, 38, pp. 24-59.
- MEMDUHOĞLU, H. B. ve K., YILMAZ, (2010), **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, Pegem Akademi, Ankara.
- MORTAŞ, K., (2005), “Örgütsel Güven ve İşyeri Güçlendirmesinin Hemşirelerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.

- MUTLUCAN, Nigar Çağla, (2011), “A Conceptual Model of the Authentic Leader’s Positive Psychological Capacities in the Context of Financial Crisis”, **The Business Review**, Cilt:18. Sayı:1, p.100.
- NAKTİYOK, Atılhan ve Merve, DURDAĞ, (2011), “Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü (The Role Of Mobbing Perception On Organizational Trust)”, **Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 2, ss. 5-37.
- NEVEU, V., (2004), “La Confiance Organisationnelle: Definition Et Mesure”, **Actes Du XVeme Congres de Lagrh, Montreal**, pp.1-4.
- OKAN, Z. Ö., (2009), “Kuruma Duyulan Güven ve Öz Yeterlilik İnancının Kurumsal Bağlılıkla Olan İlişkisi: Kablo ve Bakır Üretim Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- OMAROV, Azad, (2009), “Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- ORHAN, Sevinç ve Kamil, ORHAN, (2002), “Bilgi Teknolojileri Sektöründe Çalışanların Sahip Oldukları Yetkinlikler”, **1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Mayıs 2002, İzmit, ss.10-11.
- ÖKSÜZLER, Oktay, (2006), “Sosyal Sermaye, Güven ve Belirleyicileri: Bir Panel Analizi (Social Capital, Trust And Determinants: A Panel Analysis)”, **Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi**, Sayı: 12, ss. 108-129.
- ÖZBEK, Mehmet Ferhat, (2008), “Güven, Belirsizlik ve Risk Alma Davranışı İlişkisi: Teorik Yaklaşım”, **Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, Sayı. 15, <http://www.akademikbakis.org> (6 Ocak 2014), ss. 4-6.
- ÖZER, Niyazi, DEMİRTAŞ, H., ÜSTÜNER, M., M. CÖMERT, (2006), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları”, **Ege Eğitim Dergisi**, 7/1, ss. 103-124

- ÖZER, Pınar Sürel, Tayfun, TOPALOĞLU ve Ömür Timurcanday ÖZMEN, (2013), “Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 13, Sayı: 4, ss. 437-447.
- ÖZGENER, Şevki, Adem, ÖĞÜT ve Metin, KAPLAN, (2008), “İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm”, Ed: Özdevecioğlu, M. ve Karadal, H., **Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve verimlilik Azaltıcı Davranışlar**, İlke Yayınevi, Ankara.
- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem, KIREL, (2011), **Örgütsel Davranış**, Ekin Yayınları, Bursa.
- ÖZKALP, Enver, (2009), “Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları”, **1. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**.
- ÖZKAN, Osman Seray, (2012), “Örgütsel Güven İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kocaeli Emniyet Müdürlüğü Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, **Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yalova.
- ÖZLER, Derya Ergun, Ceren, ATALAY, GİDERLER ve Meltem, DİL ŞAHİN, (2010), “Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, ss. 47-57.
- PAKER, N., (2009), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güvenleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sakarya.
- PEKEL, H. N., (2001), “İşletmelerde Motivasyon verimlilik ilişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, **Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Isparta.
- PILLAI, R., SCHRIESHEIM, C.A. and E.S. WILLIAMS, (1999), “Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two-Sample Study”, **Journal Of Management**, 25 (6), pp. 897-933.
- POLAT, Soner, (2009), **Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven**, 1. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.

- POLATCI, Sema, “Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma, **Egeakademikbaki Emmademic Review**, Cilt:M-Sayı:1-Ocak 2014, ss. 115-124.
- QUINN, B., (2005), “Enhancing Academy Library Performance Through Positive Psychology”, **Journal of Library Administration**, 42 (1), pp. 79-101.
- RAJA, Usman ve Muhammad ABBAS, (2010), “Impact of Psychological Capital on Innovative Performance and Job Stress”, **15th International Business Research Conference**.
- REYHANOĞLU, Metin, (2006), “AR-GE İşbirliklerinde Güven: Ankara'daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- ROBBINS, S.P. and D.A, DECENZO, (2000), **Fundamentals Of Management Of E Business**, Prentice Hall College Div; 3rd Sg Edition.
- ROUSSEAU, Denise M., SITKIN, Sim M.,BURT, Ronald S. and Colin CAMERER, (1998), “Not So Different After All: A Crossdiscipline View of Trust”, **Academy of Management**, 23(3), pp. 393-404.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek, TÜZ, (2008), **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- SAYIN, Ufuk, (2009), “Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Erzurum.
- SCHAUFELİ, W., M. SALANOVA and A. B. BAKKER, (2006), “The measurement of Work Engagement With A Short Questionnaire: A Cross-National Study”, **Journal of Education**.
- SELİGMAN, M. E. P. and M., CSİKSZENTMIHALYI, (2000), “Positive Psychology: An Introduction”, **American Psychologist**, 55, pp. 5-14.
- SELİGMAN, M. E. P., (2002), “Positive Psychology, Positive Prevention and Positive Therapy”, **Handbook of Positive Psychology**, USA, Oxford University Press, pp. 3-12

- SELİGMAN, M.E., STEEN, T.A., PARK, N. and C. PETERSON, (2005), "Positive Psychology Progress", **American Psychologist**, 60, pp. 410-421.
- SELİGMAN, Martin E. P., ACACÍA C. Parks and Tracy, STEEN, (2004), "A Balanced Psychology and a Full Life", **Trans Royal Society**, C. 359, pp. 1379-1381.
- SEZGİN, F., (2012), "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Psikolojik Dayanıklılık Düzeylerinin İncelenmesi", **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 20(2), ss.489-502.
- SHATTE, A., REIVICH, K. and M. SELIGMAN, (2000), "Promoting Human Strengths and Corporate Competencies", **Psychologist**, 4 (2), ss. 183-196.
- SHELDON K. and L. KING, (2001), "Why Positive Psychology is Necessary, **American Psychologist**", 56 (3), pp.216-217
- SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela, KATHLEEN, Ellis and G. WINOGRAD, (2000), "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", **Organization Development Journal**, Vol 18(4), pp. 35-48
- SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela, KATHLEEN, Ellis and Ruqpero CESARÍA, (2000), "IABC Research Foundation Unveils New Study On Trust", **Communication World**, 17(6), ss.7-9.
- SITAR, Keser, (2013), "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması", Yüksek Lisans Tezi, **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- SMİTH, Rachel Clapp, VOGELGESANG, Gretchen and James, AVEY, (2009), "Authentic Leadership and Positive Psychological: The Mediating Role of Trust at The Group Level of Analysis", **Sage Publications**, C.15. S.3, pp.227-240.
- SNYDER, C. R., (1995), "Conceptualizing, Measuring, and Nurturing Hope", **Journal of Counseling and Development**, C.73. S.3, pp.355-360.
- SNYDER, C.R., (2000), "Handbook of Hope", **San Diego: Academic Press**, S.8.
- STAJKOVİĆ, Aleksander D. and Fred, LUTHANS, (1998), "Self Effecacy and Work-Related Performans: a Meta Analysis", **Psycnological Bulletin**, C.124. S.2, pp.240-261.

- ŞAKAR, Asuman Nurhan, (2010), “Örgütsel Güven”, **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Ed. Derya Ergun Özler, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- ŞEVİK, Melek K., (2012), “İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, **Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- TAN, H. ve C.S., TAN, (2000), “Towards the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization”, **Genetic, Social and General Psychology Monographs**, 126:2, pp. 241-260.
- TEKİNGÜNDÜZ, Sabahattin, (2012), “Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, Doktora Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- TERZİ, Ş., (2008), “Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik Dayanıklıkları ve Algıladıkları Sosyal Destek Arasındaki İlişki”, **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, 3(29), ss.1-11.
- TINAR, Mustafa Yaşar, (1996), **Çalışma Psikolojisi**, Necdet Bükey A.Ş., İzmir.
- TOKGÖZ, Emrah, (2012), “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Balıkesir.
- TOPALOĞLU, I. Gökçe, (2010), “İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, **Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- TOPALOĞLU, Tayfun, (2013), “Psikolojik Sermayenin Geliştirilmesi Üzerine Bir Uygulama ve Performans Üzerindeki Etkileri”, **21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Nobel Akademik Yayıncılık, Kütahya.
- TOPRAK, Osman, (2006), “Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gaziantep.

- TSCHANNEN, Moran and W., HOY, (2000), "A Multidisciplinary Analysis Of The Nature, Meaning And Measurement Of Trust", **Review of Educational Research**, 70 (4), pp. 547-593.
- TSCHANNEN, Moran, (2001), "Collaboration And The Need For Trust", **Journal of Educational Administration**, 39 (4), pp.308-331.
- TSCHANNEN, Moran, (2003), **Fostering Organizational Citizenship: Transformational Leadership And Trust**, Ed: W.K. Hoy ve C.G. Miskel, Studies in Leading and Organizing Schools Information Age Publishing, Greenwich: CT.
- TUNÇER, P., (2011), "Örgütsel Değişim ve Liderlik", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 80, ss.57-83.
- TUSAİE, K. and J., DYER, (2004), "Resilience: A Historical Review of The Construct", **Holistic Nursing Practice**, 18(1), pp. 3-10.
- TÜZÜN, İpek K., (2006), "Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma", **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Doktora Tezi, Ankara.
- TÜZÜN, İpek K., (2007) "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri", **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.13, ss. 93-118.
- UYGUR, A., (2007), "Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeyen Yönelik Bir Alan Araştırması", **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.1, ss.71-85.
- ÜNSAL, Pınar, (2003), **Örgütsel Araştırmalarda Anket Yöntemi**, Çantay Kitabevi, İstanbul.
- VICKERS, M. H. and A., KOUZMİN, (2001), "Resilience in Organizational Actors and Rearticulating 'Voice': Towards a Humanistic Critique of New Public Management", **Public Management Review**, 3(1), pp. 95-119.

- WALUMBWA, Fred, AVEY, James B, LUTHANS, Fred and Adegoke, OKE, (2011), “Authentically Leading Groups: The Mediating Role of Collective Psychological Capital And Trust”, **Journal of Organizational Behavior**, 32(1), pp. 4-24.
- WARRE, Howard C., (2003), **Psikoloji Sözlüğü**, Yeryüzü Yayınevi, Ankara.
- WECH, B. A., (2002), “Trust Context, Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange”, **Business and Society**, 41(3), pp. 353-360.
- WOOLEY, L., CAZA, A. and L. LEVY, (2011), “Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 18(4), pp. 438-448.
- YILMAZ, Abdullah ve Ceren G., ATALAY, (2009), “A Theoretical Analyze on the Concept of Trust in Organisational Life”, **European Journal of Social Sciences**, 8(2), pp. 341-352.
- YILMAZ, Ercan, (2005) “Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14, ss. 567-580.
- YILMAZ, Kürçad, (2008), “The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools”, **Journal of Applied Sciences**, 8(12), pp. 2293-2299.
- YURDAKUL, A. Taha, BAYRAMLIK, Hakan ve Şahin, ÇETİN, (2013), “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Örgüte Duydukları Güvene Etkisi: Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü”, **21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Nobel Akademik Yayıncılık, 31 Mayıs-1 Haziran 2013, Kütahya.
- YURTSEVEN, Filiz, (2011), “Kendine Güven Sorunları”, **Yaşadıkça Psikolojik Sorunlar ve Başa Çıkma Yolları**, Ed. Ayten ZARA, İmge Yayınları, Ankara.
- YÜCEL ZORLU, Pınar, (2006), “Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

- YÜCEL, Cemil ve Gülден, SAMANCI, (2009), “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 19(1), ss. 113-132.
- YÜKSEL, Fatma, (2009), “Orta Öğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ZAMAHANI, Majid, GHORBANI, Vahid and Faezeh REZAEI, (2011), “Impact of Authentic Leadership And Psychological Capital on Followers’ Trust And Performance, **Australian Journal of Basic And Applied Sciences**, 5(12), pp. 658-667.
- ZAND, Dale E., (1972), “Trust and Managerial Problem Solving”, **Administrative Science Quarterly**, 17(2), pp. 229-239
- ZEMKE, R., (2000), “Can You Manage Trust?”, **Training**, 37(2), pp. 76-83.
- ZENGİN, Mevsim, (2011), “İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Van.
- ZHU, W., MAY, D. R. and B. J., AVOLIO, (2004), “The Impact of Ethical Leadership Behaviour on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 11(1), pp.16-26.

## DİZİN

**B**

Bağlılık, viii, 54, 160, 162, 165, 166,  
167, 168, 170, 171, 178, 179

**Ç**

Çalışan, 33, 45, 47, 160, 168

**D**

Davranış, 74, 167, 175  
Dayanıklılık, ix, xiii, 85, 115, 116, 118,  
120, 122, 124, 126, 127, 129, 131,  
139, 140, 141, 152, 162, 177

**G**

Güven, 3, 4, v, vii, viii, ix, xi, xii, xiv, 5,  
7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17,  
22, 23, 27, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40,  
41, 42, 43, 44, 45, 47, 49, 50, 51, 52,  
53, 54, 55, 56, 57, 59, 61, 62, 63, 92,  
94, 95, 96, 107, 108, 111, 112, 113,  
114, 118, 120, 122, 123, 124, 125,  
126, 128, 129, 132, 133, 134, 135,  
136, 137, 139, 140, 141, 142, 143,  
156, 160, 161, 162, 163, 164, 165,  
166, 167, 168, 169, 170, 171, 172,  
174, 175, 176, 178, 179, 180, 181

**İ**

İletişim, viii, 50, 56  
İlişki, 163, 164, 165, 166, 168, 171,  
172, 175, 178, 181  
İşgören, 175, 179  
İyimserlik, ix, xii, xiii, 82, 83, 84, 115,  
116, 118, 120, 122, 124, 126, 127,  
129, 135, 136, 137

**M**

Motivasyon, viii, 55, 89, 175

**Ö**

Örgüt, xiv, 20, 23, 25, 30, 32, 35, 37,  
38, 45, 46, 48, 56, 57, 64, 67, 91, 94,  
121, 125, 147, 148, 151, 161, 166,  
172, 175, 181

**P**

Pozitif, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 82,  
93, 95, 96, 160, 165, 166, 169, 171,  
172, 175  
Psikoloji, 67, 72, 83, 169, 176, 180

**S**

Sermaye, 3, 4, v, ix, xi, xii, xiv, 1, 75,  
76, 77, 91, 107, 114, 115, 116, 117,  
118, 120, 122, 123, 124, 126, 128,  
129, 158, 160, 162, 163, 165, 166,  
167, 168, 171, 172, 174, 175, 176,  
177  
Sosyal, 3, 5, 37, 76, 85, 92, 160, 161,  
162, 163, 165, 166, 167, 168, 169,  
170, 171, 172, 174, 175, 176, 177,  
178, 179, 180, 181

**U**

Umut, ix, xii, 1, 81, 83, 115, 116, 118,  
120, 122, 124, 126, 129, 132, 133,  
134, 161

**Y**

Yönetici, 34, 166