

## HEMŞİRELİKTE YÖNETİCİYE GÜVEN TRUST MANAGER IN NURSING

Nazlıhan EFE

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Öğrencisi,  
Eskişehir/Türkiye

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9231-6998>

Aysun TÜRE

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, Eskişehir/Türkiye  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2513-0904>

### ÖZET

Organizasyonlar çevreleriyle sürekli etkileşim içinde olan açık sistemler olarak kabul edilmektedir. Günümüzde hızlı değişen çalışma yaşamında, organizasyonların başarıya ulaşmasında yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişki daha önemli hale gelmektedir. Yöneticilerin, organizasyonlar için belirledikleri amaçlarına ulaşmasında çalışanları ile kurdukları ilişkiler önemlidir. Çalışanların organizasyona bağlılığını etkileyen önemli değişkenlerden birisi yöneticiye duyulan güvenidir. Yöneticilerin çalışanları ile güven temeline dayalı etkin iletişim kurması, organizasyonun amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynamaktadır. Yöneticiye duyulan güven düzeyinin yüksek olduğu kurumlarda çalışanlar ve yöneticiler ortak bir amaç için iş birliği yapabilmektedir. Aynı zamanda yöneticiye güven, çalışanların örgüte bağlılığını ve iş doyumunu artırarak organizasyonun başarılı olmasını sağlamaktadır. Birçok farklı alanda meslek disiplini ile oluşturulmuş olan sağlık organizasyonlarında sağlık profesyonellerinin etkin çalışması sunulan sağlık bakım hizmetinin kalitesi ve sürekliliği için oldukça önemlidir. Çalışmamızda sağlık bakım hizmeti sunumunda kilit rolü olan hemşirelerin yöneticilerine duydukları güven konusu üzerinde durularak, konunun farklı boyutları anlatılmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Güven, yöneticiye güven, sağlık organizasyonları, hemşirelik

### ABSTRACT

Organizations are regarded as open systems that constantly interact with their environment. Nowadays, the relationship between managers and employees becomes more important in the success of organizations in a rapidly changing working life. Relationships with employees are important for executives to achieve their goals for organizations. One of the important variables that affect the employees' commitment to the organization is trust in the manager. Managers' effective communication with their employees based on trust plays an important role in achieving the objectives of the organization. Employees and managers can cooperate for a common purpose in institutions where the level of trust in the manager is high. At the same time, confidence in the manager, employee loyalty and job satisfaction by increasing the organization's success is ensured. Efficient work of health professionals in health organizations established with professional discipline in many different areas is very important for the quality and continuity of the health care service provided. In this study, we tried to explain the different aspects of the issue by focusing on the trust of nurses who play a key role in the provision of health care.

**Key Words:** Trust, trust in manager, health organizations, nursing

### 1.GİRİŞ

Günümüzde gelişen ve büyüyen iş yaşamının hızlı değişimi organizasyonların üzerinde bir baskı oluşturmaktadır. Oluşan bu baskı organizasyon içindeki yönetici ve çalışanların sahip olması gereken niteliklerin de artmasına sebep olmaktadır. Yetenek, bilgi ve becerilerinin artarak çeşitlenmesinin yanı sıra organizasyonun performansının artmasında rol oynayan diğer faktörlerin optimize edilerek organizasyonun işleyiş ve yapısında bulunması zorunluluk haline gelmektedir (Akkoç ve ark.,2012). Organizasyonun başarısı için önemli bir kavram olarak görülen güven kavramı 13. Yüzyıldan günümüze kadar gelen sosyal ilişkilerin olabilmesi için temel ve ön koşuldur (Ülker, 2008).

Güven organizasyon içinde etkili iletişim kurulması ve yapıcı ilişkilerin oluşması için önemli bir kavramdır (İslamoğlu ve ark., 2007). Güvenin insan ilişkilerinde dinamik yönünün olduğu bilinmektedir (Bell ve ark., 2002). Literatürde yapılan güven tanımlamalarını inceleyen Clark ve Payne (1997) bu tanımlamalarda

birçok ortak özellik olduğunu belirtmektedir. Güven oluşumunun bilgi, tecrübe, davranış, söz, sevgi ve saygı gibi gerekçelere dayandığını öne sürmektedir. Güvenin oluşabilmesi için duygusal, bilişsel ve davranışsal çıktılar gibi farklı değişkenler gerekmektedir. Güvenin nesnel ögesi davranışlarla ilgili iken öznel ögesi davranışın temelinde yatmaktadır (Ülker, 2008). Çeşitli formlardaki örgüt yapıları güven sayesinde bir arada tutulabilmektedir. Bu durum bazı yazarların güveni “sosyal yapıştırıcı” olarak tanımlamasına sebep olmuştur (Pussa ve Tolvanen, 2006).

Güven örgütün amaçlarına ulaşmasında ihtiyacı olan ortak bağlılık ve iş birliğinin artırılmasında kilit rol oynamaktadır. Bireylerin kendi arasında ve grup içindeki davranışlarında güven kadar önemli başka bir davranış bulunmamaktadır (Tan ve Tan, 2000). Güven bireylerin davranış, düşünce ve hislerini etkilemektedir (Govier, 1998). Aynı ortamda çalışan bireyler için yöneticilerine güvenmeleri örgütsel sonuçlar için oldukça önemlidir. Organizasyon içinde güven, örgüte ve kişiye olmak üzere iki farklı düzeyde incelenmektedir. Kişiyeye olan güven; iş arkadaşlarına ve yöneticiye olmak üzere iki farklı şekilde oluşmaktadır. Çalışanlar yöneticinin örgütü temsil ettiğini düşünerek yöneticiye güvenmeyi tüm örgüte güven olarak genelledebilmektedir (Arslantaş, 2007). Mayer (1995) yöneticiye güveni, organizasyon içindeki bir çalışanın davranış ve hareketlerini kontrol edemeyeceği yöneticisine karşı savunmasız olma istekliliği olarak tanımlamaktadır (Tan ve Tan, 2000). Organizasyonlarda güven en yukardan aşağıya doğru yayılmaktadır. Güven ortamının oluşmasında ve korunmasında başlıca sorumluluk hiyerarşik gücü elinde bulunduran ve bu güçten yararlanan yöneticiye aittir. Yöneticinin örgütsel güven ortamını oluşturmadan, çalışanlardan en iyi ve yüksek düzeyde performans beklemesi çok güçtür (Mishra ve Morrissey, 1990). Modern bir toplumun sağlıklı ilişkiler kurabilmesi ve geliştirebilmesi için güven ve işbirliği kavramlarının gerekli olduğu bilinmektedir (İşcan ve Sayın, 2010). Modern organizasyonlarda bilginin şifrelenmesi, paylaşılması, korunması gibi durumların güven ile ilişkisi olduğu düşünülmektedir (Sargut, 2003). Bu çerçevede, yapılan çalışmanın amacı yöneticiye duyulan güven konusunu çeşitli boyutlarıyla incelemektir. Çalışmada literatürün ışığında yöneticiye duyulan güven ve alt başlıkları hakkında bilgilendirme yapılarak ilgili yazına katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

## 2.GÜVEN KAVRAMI

Güven kavramının literatürde farklı boyutlarda birçok tanımı mevcuttur. Rotter (1967 ) güven kavramını, kişinin veya grubun verdiği sözel ya da yazılı şekilde beyan edilmiş söz veya umutlara itimat edileceğine dair diğer kişilerin veya grubun beklenti içinde bulunması durumu olarak tanımlamaktadır. Zand (1972) güveni “bir kimsenin kontrolü dışında olan diğerlerine duyarlı olma istekliliği” olarak ifade etmektedir. Başka bir tanımda güven “bir tarafın, diğer tarafın etkinlikleri ile gelecekte gereksinimlerinin karşılanacağına duyulan inanç” olarak açıklanmaktadır (Anderson ve Weitz, 1989; Robinson, 1996). McAllister’a (1995) göre ise güven, bir bireyin başka bireylerin sözlerinden, kararlarından, davranışlarından emin olmasıdır. Nyhan ve Marlowe (1997), güvenin adil, etik, şüphe çekici şekilde davranmayan, diğer insanlara karşı saygılı olan davranışlar ile oluştuğunu belirtmektedir. Gilbert ve Tang’a göre (1998) güven, tüm ilişkilerin temel taşı oluşturmakta ve ölçme, değerlendirme, iş doyumunu için bir öngörüleme sağlamaktadır. Mishra (1996) güveni bir bireyin diğer tarafın sözlerine, davranışlarına ve hislerine itibar edilebilir olduğuna inanması olarak tanımlamaktadır. Son zamanlarda yapılan çalışmalar, güvenin sosyal katkı, dayanışma ve uzlaşma, çalışanların arasında duygusal bağların kuvvetlenmesi gibi konularda önemli etkisi olduğunu kanıtlamaktadır. Örgütsel verimlilik, örgütün başarı hedeflerine ulaşması ve çalışanların refahı için güven unsurunun önemli etkisi olduğu bilinmektedir. Güven, başarılı sosyalizasyon ve verimli bir ekip çalışması ile insanlar arasındaki koordinasyonu sağlayan, bireyler arasında çatışmayı azaltan bir kavramdır (Cook ve Wall, 1980; Lewis ve Weigert, 1985; Rousseau ve ark., 1998; Tzafirir, 2005; Lines ve ark., 2005, James ve Sykuta, 2005). Organizasyon içindeki kişilerin yenilikçi davranışlar gösterebilmeleri ve birbirleriyle fikirlerini paylaşabilmesi için herkesin iş birliğinden yarar sağlayacağına dair güven duyması gerekmektedir (Hurley ve Siebers, 2007). Ortamda güven olgusu yaratıldığında birçok anlaşmazlık ortadan kalkmakta ve çalışanlar aynı hedef etrafında birleşmektedir. Böyle durumlarda çalışanlar birbirlerini rakip olarak görmekten ziyade ortak hedefleri olan, işbirliği içinde çalışması gereken birer ortak olarak görmektedir (Çetin, 2002).

## 3.GÜVENİN BOYUTLARI

Güven kavramının algılanabilmesi için çok yönlü yapısının iyi incelenmesi gerekmektedir. Çeşitli bilişsel, davranışsal ve duygusal unsurlar güven kavramının kapsamında yer almaktadır (Pekcan, 2010). Bireylerin güven düzeyleri ve davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır (Yılmaz, 2006). Güven bireylerde



davranışlara yön verebilme niteliği olan psikolojik bir durum olarak görünmektedir.

Örgütsel başarının sağlanmasında oldukça önemli bir kavram olan güvenin boyutları;

1-Bilişsel

2-Duygusal

3-Davranışsal olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

Güven kavramının ve alt boyutlarının iyi anlaşılması kurumsal ve kişisel çıktılarda olumlu etkiye sebep olacaktır (Demircan ve Ceylan, 2010).

**3.1) Kişisel Yaşamsal İhtiyaç Olarak Güven:** Kişinin yaşamını devam ettirebilmesi için güvenin hayati bir gereksinim olduğu motivasyon kuramlarında belirtilmiştir. Maslow motivasyon üzerinde çalışırken özellikle güven kavramını incelemesi böyle bir sonuca ulaşılmasını sağlamıştır. Bireyin korkmadan, sakin ve güvenli bir biçimde yaşamaya devam etme isteği bulunmaktadır. Toplumun her kesiminde ki insanlar düzenli, güvenli, öngörülebilir bir ortam ihtiyacı duymaktadır (Kesici, 2002). Maslow “İhtiyaçlar Hiyerarşisi’nde” güveni sosyal ihtiyaçlar kısmında değerlendirmiştir. Burada konu olan sosyal ihtiyaçlarda kişilerin beklentilerinin karşılanabilmesi için güven hissinin hayati bir önemi olduğu vurgulanmaktadır (Koçel, 2001). Bireyler yeni arkadaşlar edinirken, yeni bireylerle tanışırken ve çevresinde ki insanlarla iletişim içerisindeyken güven unsuruna ihtiyaç duymaktadır (Kesici, 2002).

Bireylerde güven duygusu zaman içinde değişebilir yani bir kuruma ya da kişiye karşı duyulan güven zaman içerisinde artabileceği gibi azalabilmektedir. Güvenin oluşması ve geliştirilmesi bir süreçtir ve aşamalı şekilde gerçekleşmektedir. Bu süreç boyunca tutum ve davranışlar kişinin güven durumunu etkilemektedir. Güven seviyesinde ki bu değişimler kişinin sadece kendisinin davranışlarından kaynaklanabileceği gibi iki tarafın da sergilediği tutum ve davranışlardan kaynaklanabilir. Güven insan ilişkilerinin devam edip edemeyeceğini, kalıcı olup olamayacağını sağlayan unsurların başında geldiği için kişisel ihtiyaç niteliği taşımaktadır (Tüzün, 2007).

**3.2) Örgütler Açısından Güven:** Örgütsel güven, organizasyon içinde risk söz konusuysen bireyin, kurumun izleyeceği yol ve politikardan emin olması ve desteğini esirgememesi olarak açıklanmaktadır. Kurumun içinde ki bireylere doğru şekilde yol gösterilebilirse bahsedilen destek seviyesi yükseltilebilmektedir (Turuç ve Çelik, 2010). Örgütsel güvenin birçok tanımı bulunmasına rağmen en önemli iki kavram gönüllülük ve inançtır. Mishra (1996)’ya göre; örgütsel güven, bireyin örgüt ile açık, dürüst, ilgili olma isteği olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2006). Örgütsel güven, bireyin organizasyona olan desteğine yönelik yöneticilerinin verdikleri söze karşı sadaketi hakkında düşünceleridir (Doğan ve Demiral, 2009). Bu bağlamda örgütsel güven kişilerin kurumlara karşı olan beklenti ve isteklerinin anlaşılmasında araç görevi gördüğü söylenebilir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008). Örgütsel güven iş birliğine dayalı olarak yapılan işlerin ana şartlarından biridir. Güven sayesinde kurumda şeffaflık oluşur ve organizasyon gelişim gösterir (Yılmaz, 2006).

Örgütsel güvenin kuruma birçok faydası bulunmaktadır. Bunlar; çalışan motivasyonunun yüksek olması, çalışanların iş tatmininin yükselmesi, bilgilerin etkin kullanımı, çalışanların yaratıcılık düzeylerinin artması, çalışan bireylerde örgüte bağlılığın oluşması, örgüt çevre uyumunun sağlanabilmesi, örgütün veriminin yükselmesi, örgüt içinde açık iletişimin olması sebebi ile hedeflere ulaşımın kolaylaşmasıdır (Uslu ve Ardıç, 2013). Bu olumlu sonuçların gerçekleşebilmesi için örgüt içerisinde ki herkesin bireysel olarak çaba göstermesi gerekmektedir. Örgütün belirli bir imaj ve kimlik oluşturmasında örgütsel güvenin yeri önemlidir. Özellikle büyük organizasyonların sahip olduğu örgütsel güven seviyeleri kurumların imajını etkilemektedir (Çıtır ve Kavi, 2010).

**3.3) Yöneticiye Güven:** Çalışanlar için organizasyonda ilişki ve etkileşim içinde oldukları en önemli faktörlerden biri yöneticilerdir. Yöneticiler, performans değerlendirme, rotasyon, terfi etme ve atama gibi astlarla ilgili kararları alırken yetkili kişilerdir. Söz konusu olan bu güç farkı yöneticinin çalışana olan etki gücünü artırmaktadır (Pekcan, 2010). Yönetici ile arasında güven ortamı olan çalışanlar aktif ve pasif davranışlar ile kurum için risk alabilmektedir. Yönetici ile bilgi paylaşımı yaparak kariyerinde kendini geliştirme şansı elde edebilmektedir. Yöneticisine güvenen çalışan onu gözetme ihtiyacı hissetmediği için işine odaklanabilmektedir. Bu bağlam da yöneticiler ve çalışanlar organizasyon içinde daha aktif rol alarak performans göstergelerini artıracaktır. Yönetici konumunda ki kişinin astlarının güvenini sağlayabilmesi ve kurumda güven ortamı oluşturabilmesi için güvenilirliği kuvvetlendiren davranışlar sergilemesi

gerekmektedir. Yöneticinin öncelikleri görevleri arasında açık iletişim yollarını kullanarak örgüt içinde güven ortamı oluşturmaktır (Özarallı ve Torun, 2011).

#### 4.YÖNETİCİYE GÜVEN

Güven kavramı, “kuruma güven”, “çalışma arkadaşlarına güven” ve “yöneticiye güven” olarak incelenmektedir (Börü ve ark., 2007). Bu bölümde güvenin yöneticiye güven alt başlığı irdelenmektedir. Herhangi bir objektif ölçümü yapılamadığı için güven insanların birbirine karşı gösterdikleri davranışlarla gözlenmektedir. Aynı kurumda çalışan ast, liderinin kendine olan güvenini tam olarak ölçemese de, kendisine karşı tutumu ve davranışından liderinin güvenini algılayıp kendi davranışlarını belirlemektedir (Brower ve ark., 2000). Ortamda güvenin varlığını, yöneticinin düzenli bir şekilde çalışanlarıyla bilgi alışverişinde bulunması, kararlarına çalışanlarının da katılımına önem göstermesi, herkese dürüst ve adil davranması, tutarlı davranışlar sergilemesi, karşılıklı etkileşime ve iletişime açık olması gibi durumlar göstermektedir (Yılmaz ve Giderler, 2007). Bu gibi durumlar aynı zamanda çalışanların yöneticilerine olan güvenini artırmaktadır. Yöneticiler, çalışanlarının güvenlerini sağlamak ve iyi ilişkiler kurması konusuna önemle dikkat etmelidir çünkü yöneticiye olan güvenin organizasyonun performans çıktısına etkisi yüksektir. Yöneticiye güvenin olduğu kurumlarda örgütün performansında yükselme, yöneticiye güvenin az olduğu kurumlarda ise iş yapma maliyetlerinde artış gözlemlenmektedir (İslamoğlu ve ark., 2007).

Yönetici ve çalışan bireyler arasında ki ilişkinin gelişmesinde yönetimsel davranış önemli bir etkiye sahiptir. Davranışsal tutarlılık (geçmiş davranışlar göz önüne alındığında yöneticinin gelecekteki davranışlarını tahmin etme), davranışsal bütünlük (yöneticinin sözel olarak ifade ettiği ve yaptıkları arasında ki uyum), kontrolün yetki ve paylaşım devri (organizasyon içinde çalışanların alınan kararlara katılarak kendi çıkarlarını muhafaza edebilmeleri), iletişim (yöneticinin çalışanlarla fikir alışverişinde bulunması ve net açıklamalar yapması) ve ilgi göstermek (çalışanlarının ihtiyaçlarının farkında olmak, çıkarlarını korumak ve emek sömürsünden kaçınmak) kurumda güveni oluşturan yönetici davranışlarıdır (Whitener ve ark.,1998).

Bir yöneticinin çalışanları tarafından güvenilir olarak algılanmasında bireysel bütünlüğü ve yönetsel etkililiği önemli yer tutmaktadır. Bireysel bütünlük; dürüstlük, tutarlılık, yetkinlik, yardımseverlik gibi özellikleri barındırır. Bu özellikler çalışanlarda yöneticiye karşı olan güveni artırarak yöneticinin sadece kendisini düşünmediğini gösteren etik zemine dayalı bir özelliktir. Diğer yandan yönetsel etkililik, iletişimin kalitesi, kontrolün paylaşılması, yetki vermeye gönüllük gibi özellikleri barındırarak yöneticiye duyulan güveni etkilemektedir (Erdem, 2003).

Börü ve Güneşer (2005) çalışmalarında yöneticiye olan güvenin önemini vurgulayarak, yöneticiye güvenin iş tatmininin de etkili bir kavram olduğunu söylemektedir. Aynı zamanda yöneticilerin astlarıyla olan ilişkisinde gösterdikleri tavır ve davranışların astlar tarafından güvenilir algılanmasının önemini vurgulamaktadır.

Çalışanlarının güvenini kazanmak için yöneticinin birçok unsura dikkat etmesi gerekmektedir. Bunlar: (Mishra ve Morrissey, 1990)

- ✓ Yapılacak işi fırsatlar açısından değerlendirerek doğan fırsatları eşit şekilde paylaşmalı, yüksek ancak yapılabilir beklentilerle çalışanın iyi ve önemli hissetmesi sağlanmalıdır.
- ✓ Yapılacak iş için görevli çalışanları bilgilendirmek, beklenen sonuçlardan bahsetmek, olası tehlikeleri açıklayarak sonrasında ki süreçte çalışanın görevini yaptığı süreç boyunca özerk davranabilmesi sağlanmalıdır.
- ✓ Hangi işin nasıl yapıldığından ziyade ne yapıldığına bakılmalı, katı prosedür ve politika uygulamalarından kaçınarak, çalışanların belirli düzeyde risk almalarına müsaade edilmelidir.
- ✓ Baskı kuran ve zorlayan güçten uzak durarak, astlar mümkün olduğunca desteklenmelidir.
- ✓ Yanlış uygulamalar yapıldığında ceza odaklı değil problem odaklı düşünülmelidir.
- ✓ Astlar desteklenerek başaran, kazanan bireyler oluşturmak amaçlanmalıdır.

Astlar kendisine başarması için imkan sunan, cesaretlendiren, kendilerini göstermelerine fırsat veren yöneticilerine güven duymaktadır. Yöneticisine karşı güven duyan bir çalışan yeniliğe, üretime ve harekete geçmeye yöneticisine güvenmeyen çalışanlar göre daha isteklidir (Perry ve Mankin, 2007).

Yöneticiye duyulan güven, performans çıktıları, grup içi ve arası dinamiği, karşılıklı bilgi paylaşımı gibi durumlar üzerinde önemli etkiye sahiptir (Renzl, 2008). Literatürde yapılan çalışmalar yöneticiye güvenin iş tatmini, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık, bilgiye ulaşma isteği ve inancı, örgütte kalma isteği gibi konular da büyük etkisinin olduğunu göstermektedir (Bijlama ve Van de Bunt, 2003). Örgüt içerisinde yöneticiye güvenin oluşması için , iletişimin her zaman karşılıklı olarak açık olması, çalışanların kurum içinde görüş ve fikirlerini belirtebilmesi, kurumun iş, yönetmelik ve prensipleri net ve açık bir şekilde aktarması, tüm çalışanlara eşit , tam ve zamanında bilgilendirmelerin yapılması, çalışan bireylerin yöneticileriyle doğrudan iletişim kurabilmesi, çalışanların kurum hakkında görüş ve önerilerini çekinmeden belirtebilmesi, çalışanlardan belirli aralıklarla işlerin yürütülmesiyle ilgili geribildirim alınması gerekmektedir (Yılmaz, 2005). Organizasyonda güvenin oluşması kadar sürdürülmesi de önemlidir. Yöneticiye olan güvensizliğe sebep olan engeller, örneğin, etkisiz iletişim ortamının varlığı, örgütte gelişime ve değişime yönelik fikir ve projelerin desteklenmemesi, çalışanlar hakkında yanlış ve nedensiz kararlar alınması, kurum içinde sosyal imkanların dengesiz ve adaletsiz dağıtımı, örgüt içinde başarısız çalışan ve yöneticilerin örgütte tutulması, sık sık yöneticilerin değişmesi gibi durumların ortadan kaldırılarak yöneticiye olan güvenin uzun ömürlü olması sağlanmalıdır (Ercan, 2006).

Robert Hurley'nin kurum içinde güven unsurunun oluşması için gerekli unsurları aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Hurley, 2006)

*Riski tolare edebilmek:* Organizasyonlarda bazı bireyler kolaylıkla risk alabilirken bazıları ise bu durumdan kaçınmaktadır. Oluşan veya oluşma ihtimali olan risklerin üstesinden gelme inancına sahip olup bunu çalışanlara hissettirmek gerekmektedir.

*Uyumlaştırma:* Çalışan kişilere baskı kurarak, katı kurallarla disipline etmek değil onlara iyi bir rehberlik yaparak yanlışlarını düzeltmektir.

*Güç Kontrolü:* Çalışanlara karşı yöneticinin otoritesini zorlayıcı olmadan hissettirmesi ve verilen kararların organizasyona ne gibi katkısı olduğunu anlatmasıdır.

*Güvenlik:* Karmaşık durumlarda kurum içinde güvenli ve rahat bir ortam oluşturabilmektir.

*Benzerlik:* Genel anlamda "ben" yerine biz kelimesini kullanarak ekip dinamizmini ve herkes tarafından paylaşılan değerleri oluşturmaktır.

*Ortak konularda anlaşma:* Örgütün genel amaçlarının çalışan kişilere getireceği yararları açıklayıcı bir şekilde ifade etmesidir.

*Bencillikten uzaklaşmak:* Yöneticilerin çalışanları ilgilendiren konularda kaygı ve endişe duyabilmesi ve çalışanlar için iyi niyetli davranması beklenmektedir. Çalışanlar gerektiği zamanda kendileri için yöneticilerinin riske gireceğine inanıyorsa yöneticilerine bağlılıkları ve güvenleri artacaktır.

*Yetenek:* Yönetici kişinin işiyle alakalı görevlerle ilgili yetenek sahibi olduğunu kanıtlayabilmesi, yeteneğini olmayan görev ve sorumluluklar da yetki göçermesi yapması gerekmektedir.

*Dürüstlük:* Yönetici çalışanlarına karşı tutarlı davranmalı verdiği sözleri tutmalıdır. Yerine getiremediği bir sözün sebebini mutlaka açıklamalıdır.

*İletişim:* Hem yönetici ve çalışan arasındaki ilişkileri geliştirmek hem de rol ve sorumlulukları pekiştirebilmek için yönetici çalışanlarıyla sık sık ve samimi bir iletişim içinde olmalıdır.

Organizasyon içinde çalışanlar ve yöneticiler arasında güven ortamı zedelenmişse yöneticilerin çatışmaları çözümü yöntemlerini kullanarak güven ortamını aşama aşama tekrar oluşturmaları gerekmektedir. Güven kaybı yaşayan örgüt üyelerini bularak, buna sebep olan durumları ortaya çıkarmalıdır. Yöneticinin hatalarını kabul edip, tekrarlanmayacağına dair çalışanlarını ikna etmesi önemlidir (Galford ve Drapeu, 2003).

## 5.YÖNETİCİYE GÜVENİN YARARLARI

Örgüt içerisinde güven ortamı varsa, çalışanlar birbirlerine ve yöneticilerine güven duyuyorsa işe istekli gelmektedir. Güven ortamının varlığından dolayı yetki ve sorumluluk sahibi olmalarına müsaade edildiği için organizasyonun başarısı daha çok artmakta ve örgüt içinde ki çalışanlar görev ve sorumluluklarını daha çok benimseyerek örgütün başarısının artmasında daha çok emek vermektedir. Organizasyon içinde güven tabanlı ilişkilerin olması, bireylerin işlerinde daha verimli, etkin ve yaratıcı olmasını sağlayarak, iş

ortamındaki tükenmeyi ve stresi azaltmaktadır. Organizasyonlarda güven ortamı, çalışan kişiler arasında uyum ve iş birliği artmasına bağlı olarak problem ve sorunlar ile ilgili yeni çözüm önerileri oluşturma da önemlidir (Halis ve ark.,2007; Toprak 2006; Yılmaz 2006). Örgütte yapılacak herhangi bir değişime karşı oluşan direnç güven aracılığı ile kırılabilmektedir. Aynı zamanda yöneticilerinin kendilerine güvendiğini hisseden çalışanların kariyer başarısında önemli bir role sahiptir (Arı 2003; Toprak 2006; Yılmaz 2006). Yöneticilerin çalışanlarına güvenmesi, çalışanları denetleme sıklığını, denetim şeklini ve buna bağlı olarak harcanan maliyeti azaltmaktadır (Bromiley ve Cummings 1995).

Organizasyon içinde güvenin azalması, örgütte yalnızlık ve yabancılaşma gibi duyguları oluşturduğu, çalışan ve yöneticilerin bencilce davrandıkları belirtilmektedir. Yöneticine güvenmeyen çalışanların, ekip çalışması yapmayarak sadece kendi işlerine odaklandıkları, yenilikçi yaklaşımlardan uzaklaştıkları, yaratıcılıklarının azaldığı savunulmaktadır (Toprak 2006; İslamoğlu ve ark., 2007).

## 6.YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN VE HEMŞİRELİK

Günümüzde hastane organizasyonları matriks örgüt yapısıyla ele alındığında örgütsel güven olgusunun bu kurumlar için önemli olduğu ifade edilmektedir. Güven kavramının farklı alanlarda birçok meslek profesyonelinin barındıran hastane organizasyonlarının oluşabilecek potansiyel olumsuz durumlarının etkilerini azaltıcı, yararlı bir etkisi olduğu düşünülmektedir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012). Güven olgusu, organizasyonlarda önemli ve birçok işi üstlenen çalışanlara (örneğin hastane kurumunda hemşireler) iş ile ilgili alınan kararlarda kontrol yetkisi vermektedir (Spence ve ark., 2001). Örgütsel güven kavramı organizasyonların hedeflerine ulaşmasında, pozitif sinerji oluşturulmasında, beşerî kaynakların etkin kullanılabilmesinde önemli rol oynamaktadır.

Örgütsel güven sağlık organizasyonları için oldukça önemli bir çalışma kültürü parçasıdır. Örgütsel güven; etkili ekip çalışması kültürünün yerleşmesinde, önemlidir. hastanın bakımında problem çözme ve karar vermeyi sağlamada, var olan bir probleme daha fazla çözüm önerisi sağlamada, hasta bakımında oluşabilecek riskleri azaltmada, hasta güvenliğini sağlamada, sunulan bakım kalitesini artırılmasında ve sağlık organizasyonlarında maliyetin azaltılmasında önemli bir örgütsel kültür unsurudur. Bu nedenle yöneticilerin temel görevi örgütsel güvenin sağlanmasıdır.Örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye güven olgusu; herkesin en temel ihtiyacı olan sağlık hizmeti ihtiyacını karşılamak amacıyla oluşturulan hastane organizasyonlarının da profesyonel hemşireler bu konunun odak noktasını oluşturmaktadır (Jennings ve ark., 2002).

Sağlık sisteminde yapılan değişim ve düzenlemelerin tüm çalışanlar tarafından açıkça anlaşılabilmesi ve herkesi kapsamaması, bu organizasyonlara çalışanlar ve yöneticiler arasında güven düzeyinin oluşmasına etki edeceği belirtilmektedir. Bunun dışında sağlık örgütlerinde ki yapısal sorunların, yöneten kişilerin yetersizliği ve profesyonellikten uzak oluşlarının, empatik becerilerinin gelişmemiş olmasının, insan kaynakları anlayışlarının olmamasından, kişilere göre değişen kurallardan, tutarsızlık ve normsuzluk gibi durumlardan dolayı ortamda ki güven düzeyi düşecektir (Bağcı ve Akbaş, 2016).

Multidisipliner bakım hizmeti sunan sağlık organizasyonlarında birçok meslek üyesinin uyumlu bir şekilde çalışabilmesi için iyi bir iletişim ve ekip çalışması gerektirmektedir. Sağlık organizasyonlarında yönetici veya çalışanlar arasında iş birliğinin gerçekleşebilmesi ve etkin iletişimin kurulabilmesi için güven ortamı zorunludur. Örgüt içerisinde yöneticinin çalışanlara ve çalışanlarında yöneticilere güvenmesi sağlık bakım kalitesinin ve hasta memnuniyetinin yükseltilmesinde önemlidir.

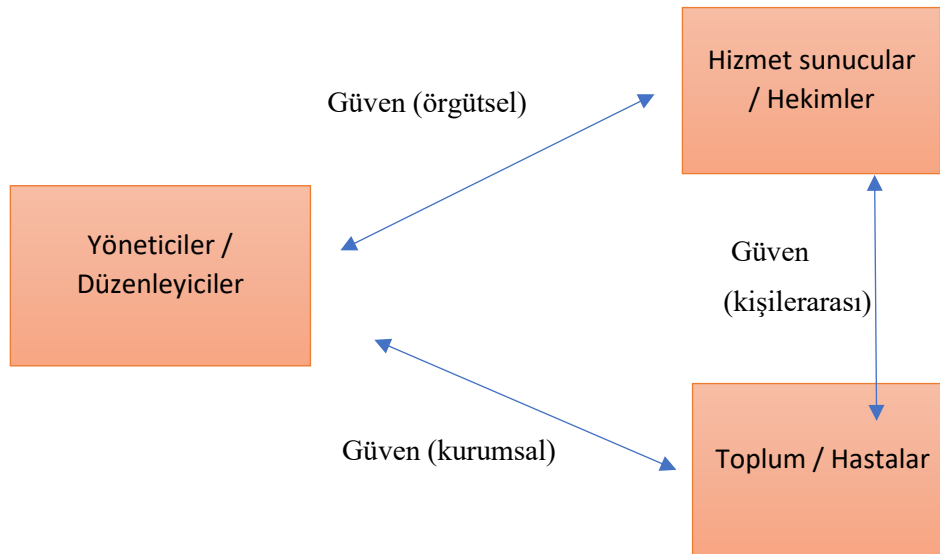
Sağlık hizmetlerinin en önemli özelliği sunulan bakımın güvenli ve yüksek kaliteli olmasıdır. Örgütsel güven ortamının olduğu sağlık kuruluşlarında iyi bir iş birliği, hasta bakım kalitesini olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlamda güvenin sunulan bakım kalitesini de etkilediğini söylemek mümkündür (FirthCozens, 2004). Sağlık organizasyonları içinde güven kavramı, tıbbi bilgi ve donanım, teknik yetenek, iletişim yeteneği, mahremiyet, dürüstlük ve başkalarının haklarına saygılı olmak gibi konuları içermektedir. Hasta olan birey duygusal ve hassas olabilmektedir. Bu zamanlarda hasta içgüdüsel bir öge olan güven duygusuyla kendini daha iyi hissedebilir. Sağlık organizasyonlarında çalışanların birbirleriyle ve yöneticilerle olan ilişkisinde güven önemli bir konudur. Hastane içerisinde güven ortamı varsa, diğer kurumlarla rekabet artabilecek ve hastaneler varlıklarını sürdürebileceklerdir. Eğitim ve bilginin önemli bir uygulama merkezi olan hastaneler, bilginin paylaşımı, koordinasyon ve iş birliği ile temelinde güven olgusu yatan bir örgüt atmosferi yaratmak zorundadır ( Hall ve ark., 2001).

Örgütsel güven yani, çalışma arkadaşlarına, yöneticiye, kuruma güven olarak açabileceğimiz bu konu sağlık organizasyonları açısından en önemli kaynak olan insan kaynağını verimli ve etkili şekilde kullanabilmek için gerekli bir olgudur. Sağlık Bakanlığı'nın gerçekleştirdiği "Sağlıkta Dönüşüm programının ana bileşenleri içinde yer alan "Bilgi ve beceri ile donanmış, yüksek motivasyonla çalışan sağlık insan gücü" amacına ulaşılabilmesi için çalışanların motivasyonlarının ve iş doyumlarının yüksek olması, örgüte bağlılıklarının artması gerekmektedir. Bu hedeflere ulaşmada örgütsel güvenin önemi büyüktür (Gün ve Söyük, 2017).

Sağlık ekibinin iş birliği halinde çalışmasını yürütmesinde; yönetici hemşirelere büyük rol düşmekte, çalışanların iş doyum ve kaliteli hizmet üretmesini sağlayıcı çabalar göstermesi beklenmektedir. Ayrıca son yıllarda hastanelerde yürütülen kalite çalışmalarlarıyla daha da önemli hale gelen çalışan memnuniyeti kavramı, yönetici hemşirelerin üzerinde titizlikle durmaları gereken bir konudur. Çalışan memnuniyetini şekillendiren en önemli faktörlerden biri çalışanların yöneticileriyle olan etkileşimidir. Yöneticileriyle etkileşiminin olumlu yönde ilerleyebilmesi için hemşirelik hizmeti sunan kişilerin profesyonelce yönetilmesi, iş arkadaşlarına, kuruma ve yöneticilerine güvenmesi gerekmektedir. Sağlık organizasyonunun etkin ve verimli çalışabilmesi, sağlık bakım hizmetlerinin daha kaliteli sunulabilmesi, hemşirelerin iş doyumları ve örgütsel bağlılıklarının artması için çalışanların yöneticilerine ve kurumlarına güven düzeylerinin yükseltilmesi tepe yöneticisinin öncelikleri arasındadır (Altuntaş, 2007).

Hemşirelerin yöneticilere ve çalışan diğer arkadaşlarına karşı duydukları güvenin azalması işten ayrılmalarına sebep olmaktadır. Bu bağlamda, çalışan sayısı azalan sağlık kurumunda diğer hemşirelerin iş yükünde artmaya sebep olmaktadır. İş yükünün artması hemşirelerin performans ve motivasyonlarında azalma, işlerde aksama, işe devamsızlık, hasta bakım kalitesinde düşüş gibi istenmeyen sonuçlara sebep olabilmektedir (Laschinger ve ark 2001; Velez 2006). Yöneticiler kurumlarda yüksek kalitede çıktılar elde etmek, rekabet gücünü yükseltmek ve örgütün devamlılığı için organizasyon içinde güven ortamı oluşturmaya önem vermelidir (Demircan ve Ceylan 2003). Hemşirelerin motivasyon ve performanslarında yükselme, iş doyumlarında ve örgütsel bağlılıklarında artma, hasta memnuniyetinin sağlanması ve sağlık hizmetlerinin daha verimli sunulabilmesi için hemşirelerin yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve kurumlarına güvenmeleri gerekmektedir. Hemşirelik maliyetlerini azaltmak için sağlık organizasyonları yöneticileri, çalışanların kurumlarına, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine duydukları güven düzeyini belirleyerek, güveni olumsuz etkileyen nedenlere çözüm aramaları gerekmektedir (Altuntaş ve Baykal, 2010).

Hasta ve sağlık personeli arasında ki güven ilişkisi, güven duyan ve güven duyulan kişinin birbirlerine karşı olumlu beklentilere sahip olarak, birbirlerinin çıkarları doğrultusunda davranmalarını ifade etmektedir (Calnan ve Rowe 2005).



Şekil 1. Sağlık Hizmetlerinde Güven İlişkileri

Kaynak: Calnan ve Rowe, 2005

Gilson ve diğerlerine (2005) göre, sağlık hizmeti sunan kişilerin çalıştıkları kuruma güven duymaları hastalara karşı davranış ve tutumlarını etkilemektedir. Bunun sonucunda, sağlık hizmeti veren ve bu hizmetten yararlanan kişiler arasında güvenin derecesi değişmektedir. Güven, sağlık sunum kalitesini ve sağlık sisteminin performansını önemli derecede etkileyen hem bağımlı hem de bağımsız bir değişkendir (Gilson ve ark., 2005).

Hemşirelerde güven kavramına verilmesi gereken önemin ana nedenlerinden biri organizasyonel sonuçları etkilemesidir. Bu sonuçlara örnek olarak risk alma, eleştirel düşünme, yaratıcılık, daha işbirlikçi davranış, etkin takım çalışması, başarılı değişim girişimleri örnek verilmektedir (Mayer ve ark., 1995;McAllister, 1995; Shaw, 1997). Örnek verilen bu sonuçlar verimli ve etkin klinik bakım sonuçlarının temelini oluşturmaktadır (Kerfoot, 1998). Hemşire çalışanlar yüksek güven düzeyine sahip kuruluşlarda daha etkin rol oynamaktadır (McDaniel ve Stumpff, 1993). Hemşirelerin yönetime duyduğu güveni iş yerine duyduğu memnuniyeti ve organizasyona olan bağlılığı önemli bir şekilde etkilemektedir (Laschinger ve ark., 2001). Bu bağlam doğrultusunda gerçek anlamda güven, yönetici ve hemşireler arasında duygusal bağlayıcılığı olan bir unsurdur (Palmer, 1998).

Ayrıca literatürde yapılan çalışmalar da güvenilir liderlerin, sağlık organizasyonlarında hasta güvenliği konusunda da olumlu etki oluşturacak bir bağlam yarattığı düşünülmektedir. Hemşirelerin yöneticilerine güvenmeleri durumunda güvenlik organizasyonlarına (hataları ve bunları öğrenme yollarını tartışmak, mevcut çalışma modlarını tartışmak, standart prokol ve bakım yollarını geliştirmek) dahil olma olasılıklarının daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Vogus, 2007). Bunun sebebi olarak da kişilerarası güven ve yöneticiye güven gösterilmektedir. Güvenilir bir yönetici, güvenlik organizasyonunda görevli hemşire ekibini desteklemekte, klinik hemşireler çalışanlarını hasta bakımı ve güvenliğini sağlamak için günlük iş uygulamalarında sistemik değişiklikler yapmalarına olanak sağlamaktadır (Edmondson, 1999; Blatt ve ark., 2006).

## 7.SONUÇ

Güven insanın hayatının her aşamasında ihtiyaç duyduğu bir kavramdır. Değişen dünyada zamanının çoğunu iş yerinde ve iş ortamında geçiren bireyler güven olgusuna özellikle bu ortamda ihtiyaç duymaktadır. Bireyler bünyesinde çalıştığı organizasyonun tepe ve diğer yöneticilerine karşı hissettiği güven ile örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, iş performansı, ekip çalışmasına uyum gibi birçok konuda olumlu sonuçlar elde etmektedir. İnsan unsurunun çok etkin rolde olduğu ve birçok meslek üyesinin birlikte çalıştığı, ekip çalışmasının ve etkin iletişimin vazgeçilmez olduğu sağlık organizasyonlarında yöneticiye güven sağlık ekibi üyelerinin birbirleri veya yöneticileri arasında iş birliği sağlamada, sağlık bakım kalitesinin yükselmesinde, hasta ve çalışan memnuniyetinin artmasında önemli bir konudur. Hastane içerisinde hasta ile en çok vakit geçiren, etkileşimde bulunan grup olan hemşirelerin motivasyon ve iş performanslarının yükselmesi, örgütsel bağlılığın artması, iş doyumlarının yükselmesi; işten ayrılma, devir hızı ve hemşirelik maliyetlerinin azalması için hemşirelerin yöneticilerine güvenmesi gerekmektedir. Güven ortamının oluşturmak amacıyla yönetici güvensizlik nedenlerini iyi irdeleyip gerekli çözümleri bulmak ve uygulamak durumundadır.

## KAYNAKÇA

Akkoç, İ., Çalışkan, A. & Turunç, Ö. (2012). "Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü", Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1): 105-135.

Altuntas, S. & Baykal, U. (2010). "Relationship Between Nurses Organizational Trust Levels and Their Organizational Citizenship Behaviors", Journal of Nursing Scholarship, 42(2): 186-194.

Altuntaş, S. (2007). "Örgütsel Güven Ölçeği'nin Hemşirelikte Geçerlik-Güvenirliliği", Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi, 18(1): 10-18.

Anderson, E., & Weitz, B. (1989). "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads". Marketing Science, 8(4), 310-323.

Arı, G. S. (2003). "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?", Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(2): 17-36.





- Arslantaş, C. C. (2007). "Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma", *TİSK Akademi Dergisi*, 2(3): 161.
- Bağcı, Z. & Akbaş, T. T. (2016). "Hemşirelerin Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(5): 155-170.
- Bell, G. G., Oppenheimer, R. J., & Bastien, A. (2002). "Trust Deterioration in an International Buyer-Supplier Relationship", *Journal Of Business Ethics*, 36(1-2), 65-78.
- Bijlsma, K.M. & G.G.Van de Bunt. (2003). "Antecedent of Trust in Managers: A Bottom up Approach". *Personel Review*. 32(5): 638-673.
- Blatt, R., Christianson, M. K., Sutcliffe, K. M., & Rosenthal, M. M. (2006). "A Sensemaking Lens on Reliability", *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 27(7), 897-917.
- Bökeoğlu, Ö. Ç., & Yılmaz, K. (2008). "İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 211-233.
- Börü, D. & B. Güneşer. (2005). "Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü", *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 23(1):135-156.
- Börü, D., İslamoğlu, G. & Birsal, M. (2007). "Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(27): 49-59.
- Bromiley, P., Cummings, L. L. (1995). "Transactions Costs in Organizations With Trust". *Research on Negotiation in Organizations*, 5: 219-247.
- Brower, H.H., Schoorman, F.D. & Tan, H.H. (2000). "A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange", *Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Calnan, M. & Rowe, R. (2005). "Trust Relations in the New NHS: Theoretical and Methodological Challenges, in Taking Stock of Trust" ESRC Conference, December, 2005, London
- Clark, M. C., & Payne, R. L. (1997). "The Nature And Structure Of Workers' Trust İn Management", *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 18(3), 205-224.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). "New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment And Personal Need Non-Fulfilment", *Journal Of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Çetin, C. (2002). *Müzakere Teknikleri: İlke, Süreç, Uygulama*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Çıtır, Ğ. Ö. & Kavi, E. (2010). "Algılanan Örgütsel Güven ile İş Güvencesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2): 229-245.
- Demircan, N. & Ceylan, A., (2003). "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2): 139-150.
- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2009). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32:47-80.
- Edmondson, A. C. (1999). "The View Through A Different Lens: Investigating Organizational Learning at the Group Level of Analysis" Division of Research, Harvard Business School, 299-323
- Ercan, Y. (2006). "Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16:739-756.
- Erdem, F. (2003). "Örgütsel Yaşamda Güven". (Ed. Ferda Erdem), *Sosyal Bilimlerde Güven İçinde*, ss.153-182, Vadi Yayınları, Ankara.
- Firth-Cozens J. (2004). "Organisational Trust: The Keystone to Patient Safety", *Quality and Safety in Health Care*, 13(1): 56-61.

- Galford, R. & Drapeau, A. S. (2003). "The Enemies Of Trust", Harvard Business Review, 81(2): 88-95.
- Gilbert, J.A. & Tang, T.L. (1998). "An Examination of Organizational Trust Antecedents", Public Personnel Management, 27(3):321-339.
- Gilson, L., Palmer, N. & Schneider, H. (2005). "Trust and Health Worker Performance: Exploring a Conceptual Framework Using South African Evidence", Social Science & Medicine, 61(7): 1418-1429.
- Govier, T. (1998). Dilemmas of Trust. McGill-Queen's Press-MQUP.
- Gün, İ. & Söyük, S. (2017). "Sağlık Kuruluşlarında Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, (1): 40-48
- Halis, M., Gökgöz, G. S., & Yaşar, Ö. (2007). "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(17):187-205.
- Hall M., Dogan E., Zheng B. & Mishra A. (2001) "Trust in Physicians and Medical Institutions. Does It Matter?", The Milbank Quarterly, 79 (4): 613-639
- Hurley, P. & J.Siebers. (2007). "Companies Without Trust Will Fail to Thrive", Strategic Communication Management. 11(4): 7.
- Hurley, R. F. (2006). The Decision to Trust, Harvard Business Review, 84(9):55-62.
- İslamoğlu, G., Birsal, M. & Börü, D. (2007). "Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü", (Alan Araştırması ve Sonuçlar), İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- İşcan, Ö.F. & Sayın, U. (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(4): 195-216.
- James, H.S.Jr. & Sykuta, M.E. (2005). "Property Right and Organizational Characteristics of Producer-Owned Firms and Organizational Trust", Annals of Public and Cooperative Economics. 76(4): 545-580.
- Jennings, B., Gray, B.H., Sharpe, V.A., Weiss, L. and Fleichman, A.R. (2002). "Ethics and Trusteeship for Health Care: Hospital Board Service in Turbulent Times", The Hasting Center Report, 32(4): 1-27.
- Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2012). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Siyasal Yayınevi, Ankara.
- Kerfoot, K. (1998)." Management Is Taught, Leadership Is Learned", Medsurg Nursing, 7(3):173-175.
- Kesici, Ş. (2002). "Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stratejilerinin Psikolojik İhtiyaç Örüntüleri ve Özlük Niteliklerine Göre Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Laschinger, H. S., Finegan, J., & Shamian, J. (2001). The Impact Of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses, Work Satisfaction And Organizational Commitment. Health Care Management Review, 26(3): 7-23.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). "Trust As a Social Reality", Social forces, 63(4), 967-985.
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B., & Johansen, S. T. (2005). "The Production of Trust During Organizational Change", Journal of Change Management, 5(2), 221-245.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). "An İntegrative Model Of Organizational Trust". Academy of Management Review, 20(3), 709-734.
- McAllister, D.J. (1995). "Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", Academy of Management Journal. 38(1): 24-59.
- Mcdaniel, C., & Stumpf, L. (1993). "The Organizational Culture", Journal of Nursing Administration, 23:54-60.
- Mishra, A.K., (1996). "Organizational Responses to Crisis: The Role of Trust, Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research", (Ed. Kramer, R.M., Tyler, R.T.), pp.114-139, Sage Publications, London.

- Mishra, J. & Morrissey, M.A. (1990). "Trust in Employee-Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers", *Personnel Management*. 19:443-485.
- Nyhan, R. C. & Marlowe Jr, H. A. (1997). "Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory", *Evaluation Review*, 21(5):614-635.
- Özarallı, N. & Torun, A. (2011). "Bıçimsel ve Bıçimsel Olmayan İletişim, Yönetici ile Kuruma Duyulan Güven ve Üstün Uzmanlık Gücü Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*. 6(2): 101-113.
- Palmer, P.J. (1998). "İçeriden Liderlik: Maneviyat ve Liderlik Üzerine Düşünceler", (Ed. Spears LC) , *Liderlikle İlgili Bilgiler: Hizmet, Yönetim, Ruh ve Hizmetkar-Liderlik* . ss.197-208, John Wiley & Sons, Inc, New York
- Pekcan, A., (2010). "Yöneticiye Güvenin Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisinde Örgüte Güvenin Etkisi", Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Perry, R.W. & L.D. Mankin. (2007). "Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Work Satiisfaction", *Public Personnal Management*. 36(2):165-179.
- Pussa, A. & Tolvanen, U. (2006). "Organizational Identity and Trust", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2):29-33.
- Renzl, B. (2008). "Trust in Management and Knowledge Sharing: The Mediating Effects of Fear and Knowledge Documentation", *Omega*, 36(2): 206-220.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract, *Administrative Science Quarterly*, 41(4): 574-599.
- Rotter, J. B. (1980). "Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility", *American Psychologist*, 35(1):1.
- Rousseau, D., Sıtkın, M.B., Burt, R. & Camerer, C., (1998). "Not So Different After All: A Cross Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, 23(3):393-404.
- Sargut, A.S., (2003). "Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü", (Ed. Ferda Erdem), *Sosyal Bilimlerde Güven İçinde*, ss.89-124, Vadi Yayınları, Ankara.
- Shaw, R. B. (1997). *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, İntegrity, and Concern* , Jossey-Bass, San Francisco.
- Spence, L., Heather, K., Finegan, J. & Shamian, J. (2001). "The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses", *Work Satisfaction and Organizational Commitment, Health Care Management Review*, 26(3):7-23.
- Tan, H.H. & Tan, C.S.F. (2000). "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", *Genetic, Social and General Psychology Monographs*. 126(2): 41-260.
- Toprak, O. (2006). "Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Turunç, Ö. & Çelik, M., (2010). "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17 (2):183-206.
- Tüzün, Ğ.K. & Çağlar, Ğ., (2007). "Güven, Örgütsel Kimlik Özellikleri ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Görgül Bir Çalışma", 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya Üniversitesi, 525-533, Sakarya
- Tzafir, S.S. (2005). "The Relationship Between Trust, HRM Practices and Firm Performance", *Journal Of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
- Uslu, O. & Ardıç, K. (2014). "Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler Mi?", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2):313-338.

- Ülker, G. (2008). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Yönetici ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(16) : 208-188.
- Velez, P. (2006). Effects of Organizational Trust, University of San Diego.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). “The Safety Organizing Scale: Development and Validation of a Behavioral Measure of Safety Culture in Hospital Nursing Units”, Medical Care, 45(1): 46-54.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). “Managers as Initiators of Trust: an Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior”, Academy of Management Review, 23(3), 513-530.
- Yılmaz, A. & Giderler, C. (2007). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Kuramsal Bir İnceleme”, Ekev Akademi Dergisi, 30: 263-278.
- Yılmaz, E. (2005). Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14:567-580.
- Yılmaz, E., (2006).” Okullarda ki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Zand, D.E. (1972). “Trust and Managerial Problem Solving”, Administrative Science Quarterly, 17(2):229-239.

