

## **ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN ÖRGÜTSEL GÜVEN ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI**

### *A FIELD RESEARCH INTENDED FOR EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL TRUST*

**Uzm. Mehmet POLAT**

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Doktora Öğrencisi,  
Kahramanmaraş/TÜRKİYE

#### **ÖZ**

Bu çalışmanın temel amacı; örgütsel kültürün örgütsel güven üzerinde etkili olup olmadığını belirlemeye yöneliktir. Bu nedenle de çalışma etkileşimsel model olarak tasarlanmıştır. Araştırmanın evrenini Kahramanmaraş ilinde sağlık sektöründe faaliyet gösteren tüm özel hastane işletmesi personelleri oluşturmaktadır. Çalışmanın araştırma grubu ise 408 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmada veri elde etmek için Deshpande vd (1993) tarafından geliştirilen “örgüt kültürü ölçeği” ve Altuntaş ve Baykal (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan “örgütsel güven ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin istatistiksel çözümlerinde SPSS 21.0 istatistiksel veri programı kullanılmıştır. Yapılan araştırma neticesinde örgüt kültürünün örgütsel güven duygusu ile düşük düzeyde istatistiksel yönden anlamlı pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgüt kültürünün örgütsel güven duygusu üzerinde %12,3 düzeyinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgu neticesinde araştırmamız sonucunda örgüt kültürüne yönelik gerçekleştirilecek olan çalışmaların, örgütsel güven duygusunu artırabileceği yönünde bir yargıya ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven.

#### **ABSTRACT**

The main purpose of this study is to determine whether organizational culture is effective on organizational trust. For this reason, the study has been designed as an interactive model. The universe of the research constitutes the personnel of all private hospitals in the health sector in Kahramanmaraş province. The study group of the study has been composed of 408 participants. The "organizational culture scale" developed by Deshpande et al. (1993) and the "organizational trust scale" adapted to Turkish by Altuntaş and Baykal (2010) were used to obtain data in the research. SPSS 21.0 statistical data program was used for statistical analysis of the data. As a result of this research, it has been concluded that organizational culture has a positive correlation with low level on organizational trust in terms of statistical. In addition, it shows that organizational culture has a positive effect with ratio 12.3% on organizational trust. As a result of this research, a judgment has been reached that the studies that will be carried out for the organizational culture can increase the organizational trust.

**Key words:** Organization, Organizational Culture, Organizational Trust

## **1. GİRİŞ**

Günümüz dünyasında örgütlerin nihai amaçlarının, her dönemde olduğu gibi, kar elde etmek ve işletmelerinin devamlılığını sağlamak olduğu bilinmektedir. İşletmeler bu hedef doğrultusunda yapı ve işleyişlerini şekillendirmektedirler. 20. yüzyılın başlarından itibaren örgütlerde önemi artan insan unsurunun dikkate alınmaya başlamasıyla birlikte işletmelerin yönetim anlayışları da değişmeye başlamıştır. Bu dönemle birlikte çalışanların birer birey olarak dikkate alınmaya başlamasının iş görenlerde motivasyon artışına ve doğal olarak da işletme performansına olumlu etkisi olmuştur. Bu sayede işletme ve çalışan arasındaki bağ güçlenmiş ve güven ortamı olgunlaşmaya başlamıştır.

Örgütün sahip olduğu insan kaynağı ve insan kaynağının içinde bulunduğu güven ortamı işletme açısından çok değerlidir.

Yapılan araştırmalar, güvenin örgütlerde işlem maliyetini düşürme, örgütsel öğrenmeye yardımcı olma, iş görenler arasında iş birliği sağlama, sorumluluk almayı artırma, performans artışı eğiliminin bir parçası olma isteği ve bağlılığı artırma gibi yararları olduğunu ortaya koymuştur. (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010: 59). Örgütsel alandaki güven çalışmaları, örgütsel denetim ve özellikle de fiyat ve otoriteye karşı alternatif bir mekanizma olarak ele alınmaktadır. (Creed ve Miles, 1966: 114-139). Profesyonel anlamda yönetilmekte olan örgütler güven ortamının sağladığı faydaları elde etmek için azami çaba harcamaktadırlar.

Örgütsel güven kadar önemli olan diğer bir kavram ise örgütsel kültürdür. Örgütsel güven ortamının sağlanabilmesi için öncelikli olarak sağlıklı bir örgüt kültürünün var edilmesi gerekmektedir. Arzu edilen örgüt kültürüne sahip olunması ile birlikte zaman içerisinde örgütsel güven kendiliğinden oluşabilir. Örgüt kültürü ile ilgili birkaç tanımdan yola çıkılarak örgütsel güven ve örgütsel kültür ilişkisi anlaşılabilir.

Bir tanıma göre, “Örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan davranış örnekleri, inançlar ve değerler gibi temel yaklaşımlar ve görüşlerin ele alındığı bir mozaik, örgüt çalışanlarının paylaştığı duygular, fikirler, faaliyetler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşan bir yapıdır” (Güney, 2011: 184). Bir başka tanımlamada Schein (1990)’e göre örgütsel kültür, bir grubun üyeleri tarafından geliştirilip paylaşılan, bir yandan grubun içinde içsel bütünleşme, diğer yandan da grubun dış çevreye uyum göstermesini sağlayan sosyalleşme süreci içinde grubun yeni üyelerine aktarılan temel değerlerdir. Bu tanıma göre, paylaşmak, bütünleşmek ve benimsemek gibi kavramların varlığı güven ortamının oluştuğu ile ilgili bize ipuçları vermektedir.

Örgütsel kültür ve örgütsel güvenin varlığının işletmeler açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple örgütsel kültürün örgütsel güven üzerine etkisine yönelik bir araştırma yapılmasının literatüre katkı sağlaması amaçlanmıştır. Konu ile ilgili literatür açıklamasının ardından istatistiki verilere yer verilmiştir.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Örgüt Kültürü

Kültür sözcüğü antropologlar tarafından ilk defa 19. Yüzyılın sonlarında geliştirildi. İlk açık ve kapsamlı tanımlama ise İngiliz antropolog Sir Edward Burnett Tylor’a aittir. Tylor, 1871’deki yazılarında kültürü; “kişinin toplumun bir üyesi olarak kazandığı bilgi, inanç, sanat, hukuk, ahlak, âdet, gelenek, alışkanlık ve yeteneklerin karmaşık bütünü” olarak tanımlar (Haviland, Prins, Walrath ve McBride, 2008: 103). Bu karmaşık bütün içerisindeki insanlar, birbirlerinden farklı kültürel yapılarla sahip oldukları gibi bu yapı içerisinde farklı örgütsel kültürlere de sahiptirler.

Örgüt kültürü kavramı ise ilk kez 1979 yılında Pettigrew’in Administrative Science Quarterly’de yayınlanan “Örgütsel Kültürler Üzerine Çalışırken” adlı makalesi ile Amerikan akademik alan yazınına girmiş (Hofstede vd, 1990: 286) ve örgüt kültürü ile ilgili bilimsel çalışmalar 1980’li yıllarda gelişme göstermiştir (Bakan vd, 2004: 21). Bir örgütün kültürü, örgüt üyeleri tarafından öğrenilen ve paylaşılan inançlar, beklentiler ve değerler topluluğudur. Bunlar örgüt üyeleri tarafından bir kuşaktan diğer kuşağa aktarılırlar. Örgüt kültürü, örgütün üst düzey yönetimden, en alt kademedeki çalışanlara kadar bilinen kabul edilebilir davranışlar standardını oluşturur (Wheelen ve Hunger, 1995: 129). Örgüt kültürü, örgüt ve yönetim kuramında aniden ortaya çıkmış bir konu değildir. Kültür kavramının oluşmasında özellikle batılı ülkelerde bilimsel, sosyal, kültürel, ekonomik alanlardaki meydana gelen değişimler ve ekonomik krizlerin etkileri vardır. Kavram, 1980’li yıllarda yaygın olarak kullanılmaya başlansa da 1930’lu ve 1950’li yıllarda bazı yönetim bilimciler tarafından kavram üzerinde durulmaktaydı. Sonraki yıllarda Katz ve Kahn örgütlerin sosyal ve psikolojik yönleri, Barnard, Selznick, Gouldner, Dalton ve Blau ahlaki ve değerlerle ilgili olarak başlangıç düzeyinde bile olsa çalışma yapmışlardır. Daha sonraları örgütlerle ilgili olarak insan kaynağı üzerinde duran Arygris,

Bennis, Likert, Maslow ve McGregor, Burns gibi bazı yazarlar da örgüt kültürü kapsamında görüşler ortaya koymuşlardır (Şişman, 2011:72).

Ouchi; “örgüt içerisinde temel değerler ve normlara dayalı ve örgüt üyelerinin örgütü anlamalarına yardım eden paylaşılmış ve kabul edilmiş algılar, tutumlar, semboller, törenler ve mitler bütünüdür” tanımlamasını yapmıştır (Ouchi, 1981: 155 ). Örgütsel kültür; örgüt üyelerince benimsenen değer, norm, inanç ve varsayım modeli olarak ele alınmaktadır. Yine kavramın öncülerinden Peters ve Waterman, örgüt kültürünü paylaşılmış değerler bütünü olarak ifade etmiştir. Benzer şekilde Louis; kavramı paylaşılan anlamlar, Barney; merkezi değerler, Deyer; varsayımlar, Davis; inançlar Bate; paylaşılan düşünceler, değerler ve anlamlar, Trice ve Beyer; değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi olarak ortaya koymuşlardır (Gordon ve DiTomaso, 1992:783-786).

Kültürün birçok tanımlaması olmasına karşın; örgüt kültürü bütünsel, tarihsel olarak belirlenmiş ve sosyal olarak yapılandırılmış bir kavram olarak görülür. Kültür inançları ve davranışları içerir, örgütsel hayatın farklı seviyelerinde ve geniş bir alanında varlığını gösterir. Örgüt kültürü, örgütü genel anlamıyla şekillendiren inançlar, değerler ve normlar bütünüdür (Hofstede, 1990). Örgüt kültürü ya da başka bir deyişle kurumsal kültür açıkça ifade edilmemiş olsalar da insanların davranışlarını ve işleri halletme biçimlerini şekillendiren değerlerin, normların, inançların, tutumların ve varsayımların bir modelidir (Armstrong, 2007: 303).

Örgüt üyeleri davranışlarını etkileyen ortak olarak inanılmış bir algı sergiler. Her örgütte zamanla gelişmiş olan değerler, semboller, ritüeller (törenler), mitler ve uygulamalar vardır. Bu ortak değerler ve deneyimler büyük ölçüde çalışanların neyi algıladığını ve dış dünyaya nasıl tepki vermesi gerektiğini belirler (Robbins ve Coulter, 2005: 51-52). Kurumun ya da örgütün çalışma biçiminden, ücret ve maaş sistemine, iş görenlerine olan tavırlarına, örgütün hikâyelerine, törenlerine, kullandığı dilden ofis dekorasyonuna, örgütün planı ve personel arasında geçerli olan kıyafet modeline kadar birçok olguyu kapsamaktadır (Şahin, 2010). Örgütün karakteristik özelliklerinden olan inançlarını, duygularını, davranışlarını ve sembollerini oluşturmaktadır. (Lunenburg, 2011).

Robbins ve Coulter (2005)’e göre örgüt kültürü yedi boyuttan oluşur.

1. Detaylara gösterilen dikkat; çalışanlardan göstermesi beklenen detaylara dikkat ve analiz derecesini,
2. Çıktı oryantasyonu; yöneticilerin çıktılara nasıl ulaşıldığından ziyade çıktı ve sonuçlar üzerine odaklanma derecesini,
3. İnsan oryantasyonu; yönetimin karar alırken bu kararın örgüt içerisindeki insanlara olan etkisini hesaba katma derecesini,
4. Takım oryantasyonu; işlerin bireysellikten çok takımlar çevresinde oluşturulma derecesini,
5. Saldırganlık; çalışanların işbirlikçi olmaktan çok saldırgan ve yarışçı olma derecelerini,
6. Denge; örgütsel kararlar ve aktivitelerin mevcut durumun sürdürülebilirliğini sağlama derecesini,
7. İnovasyon ve risk alma; çalışanların risk alma ve yaratıcı olmak için cesaretlendirilme derecesini ifade eder.

Her bireyin kendine özgün bir kişiliği olduğu gibi, her örgütün de kendine has onu diğer örgütlerden ayıran bir kişiliği mevcuttur. Örgütün farklı karakteristikleri ve yapıları bu kültürü belirgin kılmak da ve onu diğerlerinden ayırmaktadır. Bu karakteristikler doğrudan ya da dolaylı olarak kültürün bir parçası olan örgütün üretkenliğini ve örgüt içinde çalışanların moralini etkilemektedir (Köse vd., 2001:227).

Örgüt kültürünün oluşumunda birbirleriyle ilgili iki etken bulunmaktadır; Boyutlardan birincisi; örgüt kültürünün ortaya çıkmasında ya da değiştirilmesinde rol oynayan etmenlerin neler olduğu ve bunların etkileridir. İkincisi ise; örgüt kültürünün nasıl bir süreçle oluştuğunun belirlenmesidir. Başka bir deyişle örgüt kültürünün kendisine özgü temel varsayımlarının, değerlerinin, normlarının, geleneklerinin, mitlerinin ve biçimsel düzenlemelerinin nasıl oluştuğunun belirlenmesidir (Erdoğan,

2007: 109). Örgüt kültürünün oluşumu sadece kurucuların rolü ile sınırlı değildir. Örgüt kültürünün gelişmesi çalışanların toplu yaşamasının sonucudur. Çalışanlar da, örgütsel ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar. (Güçlü, 2003: 148).

### 2.1.1. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler

Değerler; örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavramlar ve inançlardır. Değerler insanların örgütlerine yaptıkları olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel değerler, paylaşılan ideallerdir ve örgütsel davranış seçiminde yol göstermektedirler (Köse vd., 2001: 229). Bir örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtır ve örgütsel kimlik veya yönetim felsefesi içinde de çeşitli biçimlerde dile getirilmektedirler (Güçlü, 2003: 151).

İnançlar; örgüt içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını belirten değerlerdir. Örneğin çalışma sonucunda başarının sağlanacağı ve sağlanan başarının ödüllendirileceğine olan inanç, çalışanlar üzerinde motive edici etki yaratacaktır. Örgüt üyelerinin de bazı inançları vardır ve bu inançlar örgüt kültürünün oluşumunu ve devamlılığını sağlayan temel unsurlardandır (Sahte, 1983: 7). İnançlar, geçmişte ve şimdi ne olduğuna dair bireysel bilgilerden oluşmaktadır. Bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 47).

Tutumlar; belirli değer yargılarının ve inançların arkasında gizli olup, bu değerlerin sonucu olan eylemleri, duyguları ve düşünceleri kapsar. Tutumlar yaşam olayları karşısında davranış ve hareket biçimleri olarak şekillenir. Başka bir deyişle, inanç ve değerlerin hayata dökülmüş somut şekilleri olarak ifade edilebilmektedirler (Bakan vd., 2004: 43).

Normlar; davranışı doğrudan etkileyen genellikle yazılmamış ve biçimsel olmayan beklentilerdir. Normlar temel, temel varsayımlar ve değerlerden çok daha fazla belirgin olduklarından örgütsel yaşamın kültürel görünümünün anlaşılmasında daha somut araçlardır. İşgörenin giyim, konuşma ve davranış şekillerini belirleyerek, işgörene örgüt içerisinde neyi ne nicelikte ve ne nitelikte yapması gerektiğini göstermektedirler (Başaran, 1991: 244). Normlar oyunun yazılı olmayan kurallarıdır. Hikayelerle, ritüellerle, kahramanlarla, törenlerle ve özellikle bir norma uyulmadığında uygulanacak yaptırımların belirtilmesiyle işgörenler tarafından nesilden nesile aktarılırlar (Terzi, 2000: 46).

### 2.2. Örgütsel Güven

İnsan faktörünün, iş hayatında ne derece önem taşıdığına anlaşılmasıyla birlikte, işletmelerde çalışanların duygu, düşünce ve hareket tarzlarını belirlemek ve bu yönde uygulamalar geliştirmek zorunlu hale gelmiştir. Bu yüzden son dönemlerde, özellikle çalışanlar üzerinde yapılan çalışmalara ağırlık verilmeye başlanmıştır (Fettahlıoğlu ve Sadık, 2015:56)

Lewis ve Weigert'e göre (1985), güven bilişsel bir sürece bağlı olmakla birlikte bireyleri ve kurumları birbirlerinden güvenilir, güvenilmez ve belirsiz olarak ayırmaya imkân tanımaktadır. Bu bakış açısıyla güven, bilişsel olarak bireylerin kime güveneceklerini, kime hangi şartlar altında saygı duyacaklarını ve müşterek güvenilirliği tesis edecek nedenleri oluşturma olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanımda güvenin, bireyin verdiği kararın kendi çıkarları doğrultusunda yürüyeceğine yönelik beklentisi olarak ifade edilmektedir (Driscoll, 1976: 4).

Kişiler arasındaki güvende, bireylerin başka türlü hareket edebilme ihtimali olmasına karşın hayal kırıklığına uğramayı göze alarak karşı tarafa güven duyması bir risktir (Mayerson vd., 1996: 178). Kişisel ve örgütsel ilişkilerde taraflar amaçlarına ulaşabilmek için birbirlerine bağılıdır ve bu bağılılıkta risk vardır (Wicks vd., 1999: 100). Risk ve güven arasındaki ilişkinin temelini belirsizlik oluşturmaktadır. Risk ve risk alma kavramlarından bahsedebilmek için ortada belirsizlik durumunun olması gerekmektedir. Çünkü belirsizlik kavramının kelime anlamına baktığımızda, gelecekte oluşabilecek durumların öngörülememesidir (Erdoğan, 2005: 12).

Kişilerarası ilişkilerde; diğer tarafın yeterliliğine, verilen görevi başarıyla yerine getireceği, verilen sözlerin yapılacağına ilişkin beklentiler oluşur. Örgütlerde ise bu durum, yöneticilerin, çalışanların

verilen işleri özverili bir şekilde yüksek performans göstererek yapacağına inanmasıdır. Çalışanlarda ise bu durum, yöneticilerin onlara verilen yetkileri başarı ile uygulayacaklarına yönelik beklenti şeklinde olmaktadır. Her iki tarafta beklentiye girdiklerinde güvenin ön koşulu sağlanmış olur (Altun, 2010: 13).

Güven kavramı, hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşsa da bireysel ve örgütsel güven kavramı birbirlerinden farklı kavramlardır. Kişisel güven, bireylere özgüdür ve kişiler arasındaki farklılıklar ya da benzerlikler sonucunda değişir. Örgütsel güven ise kişilerden çok kurumlara odaklıdır (Yücel, 2006: 10). Örgütsel bağlılığın ve performansın artmasında, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir etken olarak gösterilen örgütsel güven, çalışanların güvende olduklarını ve desteklendiklerini hissetmeleri olarak açıklanmaktadır. (Sevinç, 2013: 34). Risk ve savunmasızlık içeren durumlar karşısında rasyonel kararlar alabilme ve stratejik davranışlar sergileyebilme olarak da tanımlanabilir (Cohen ve Dienhart, 2013: 1).

Yöneticiler ve çalışanlar arasında güven ilişkisinin oluşması son derece önemlidir. Güvenilir bir yöneticinin taşıması gereken özellikler içerisinde; kurallara uyan, empati kurabilen, etik değerlere sahip, çalışanları koordine edebilen, örgütün amaçları doğrultusunda hareket edebilen, çalışanlarına adil davranan gibi özellikler yer almaktadır. Çalışanların yöneticilere yüksek düzeyde güvenmesi çalışanların performansının en üst düzeye ulaşmasında en önemli etkenlerden biridir (Anu ve Tolvanen, 2006; Tan ve Tan, 2000). Yöneticiye güvenin az olduğu örgütlerde verimliliğin azaldığı, zaman israfının fazlaştığı, grup motivasyonunun düştüğü, iş yapma maliyetinin arttığı gözlemlenmektedir. Güvenin azalması ile birlikte bireylerde yalnızlık duygusunun arttığı, stresin arttığı, paylaşımcı duygunun bencil davranışlara döndüğü, yöneticilerin aldığı kararlarda art niyet aranmaya başlandığı görülmektedir (Dinç, 2007: 29).

İnsanlar hem örgüt bilgilerini hem de özel bilgilerini güvendikleri kişilere paylaşırlar. Çalışanlar arasında oluşan güven sayesinde yaptıkları işlerden haz alarak, mutlu çalışan iş görenlerin olduğu örgütler hedeflerine çok daha hızlı ulaşırlar. Bireyin içinde yer aldığı örgütte, çalışanlar arası bir destek, tavsiye gibi konularda yardımlarda bulunulması, bu tür örgütlerde çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemekte ve birey yaptığı işi sevmese bile çalışma arkadaşlarından dolayı işinden memnun olmaktadır (Arslan, 2011: 41). Çalışanlar arası güven, kurulan ilişkinin rasyonelliği ve pozitifliği ile şekillenmektedir. Bireylerin çalıştıkları örgüt ile bütünleşmesi ve bu örgütün faaliyetlerine dahil olma noktalarında gösterdikleri isteklilik, bireyin iş ilişkilerinde yaşadığı tatmine paralel olarak gelişme göstermektedir (Mowday, 1998: 387-401).

Güvenin oluşması için tek taraf yeterli değildir. Güven iki kişinin, birbiri ile muhataplarından söz konusu olur. Güvenin oluşmasında yine açıklık çok önemlidir. Hızla gelişen dünyamıza baktığımızda karşılıklı güven olgusunun çok yavaş ve çok titiz bir şekilde oluştuğunu görmekteyiz (Sabuncuoğlu, 2012: 22). Yetkililerin, yöneticilerin ve çalışanların güven duygusunu oluşturabilmeleri için öncelikle birbirlerine güvenmeleri ve güveni kişiler arası boyuttan örgütsel güven boyutuna taşıyabilmeleri gerekmektedir. Çünkü güven bir risk altında diğer tarafa güvenebilme kararıdır (Currall ve Epstein, 2003: 193).

## 2.2.1. Örgütsel Güven Modelleri

### 2.2.1.1. Mishra Güven Modeli

Literatürde, güvenin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde oluşan bir olgu olmasına rağmen kişiye ve örgüte güvenin birbirlerinden farklı kavramlar olduğuna dikkat çekilmektedir. Bireysel güven, kişinin bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtırken, örgütsel güven; kişinin örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtmaktadır (Eğriboyun, 2013: 24). Mishra hem örgütler hem de bireyler için geçerli olabilecek dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven algılamasını yarattığını söylemiştir (Tüzün, 2007: 110). Mishra (1996)'nın güven modelinde yer alan boyutlar yeterlilik, açıklık, ilgililik ve güvenirlilik olarak adlandırılmakta

ve bu boyutların bireyler arası ve örgütler arası güven etkileşiminde gerçekleştiğinin altı çizilmektedir (ShockleyZalabak, Ellis ve Winograd, 2000: 38).

### 2.2.1.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000), Mishra (1996)'nın güven modelinde yer alan yeterlilik, açıklık, ilgililik ve güvenilirlik boyutlarına özdeşleşme boyutunu da ekleyerek beş boyuttan oluşan bir model geliştirmişlerdir. ShockleyZalabak vd. (2000) oluşturdukları örgütsel güven modelinde, güvenin etkinlik ve iş memnuniyeti üzerinde etkili olduğunu belirtmektedirler.

### 2.2.1.3. Vangen ve Huxham Güven Modeli

Örgütsel güven modellerinden döngüsel güven-oluşum modeli bazı araştırmacılar tarafından ele alınmış ve modelde güvenin zaman içerisinde nasıl geliştiği ve güçlendiği üzerinde durulmuştur (McAllister, 1995; Vangen ve Huxham, 2003: 11). Vangen ve Huxham (2003), modelde tarafların her aşamada beraber hareket ettikleri, risk aldıkları ve arzulanan sonuçlar hakkında beklentiler oluşturduklarını belirtmektedirler.

### 2.2.1.4. Ellonen, Blomqvist ve Puumalainen Güven Modeli

Güveni hem kişiler arası hem de örgütler arasında inceleyen araştırmacılarından Ellonen, Blomqvist ve Puumalainen (2008) kişiler arası güveni, çalışanlar arası ve çalışanlar ile yöneticiler/lider arası güven olmak üzere iki boyut altında incelemiştir. Çalışanlar arası güvenin, uzun vadede örgüt çalışanlarının iyi oluşluluğu ve örgütün uzun süre istikrarlılığı açısından önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Örgüt içi güven tesisinde yöneticilere veya liderlere güven; yöneticilerin davranışlarından kaynaklanacak durumlara karşı savunmasız olmaya alt kadronun razı olması olarak nitelendirilmektedir. Her iki boyutta da güvenin öncüllerini yetenek, yardımseverlik ve güvenilirlik oluşturmaktadır.

### 2.2.1.5. Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli

Mayer vd. (1995) çalışmalarında güvenin işbirliği, güvenç ve öngörülebilirlik ile hemen hemen aynı anlamda kullanıldığını fakat bu kavramların daha farklı anlamlar taşıdığını ve güven kavramı yerine bu kavramların kullanılmasının güven kavramını kararttığını belirtmektedirler. İnsanların karakterleri, kültürleri, gelenek ve görenekleri, deneyimleri, bilgi birikimleri kişilerin güven eğilimlerini etkilemektedir. Bu durum, bazı insanlara körü körüne güvenmelerinin de sebeplerini açıklamaktadır. Bazı insanlara kesinlikle güvenilmemesi gerekmesine rağmen yine de güvenilmesi bu şekilde açıklanmaktadır. Yine yakınlık duygusu, ilişkilerde risk alma, dürüstlük, yardımseverlik gibi unsurlar güveni etkilemektedir (Yıldız, 2015: 57).

## 3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

### 3.1. Amaç ve Yöntem

Çalışmanın temel amacı, örgütsel kültürün örgütsel güven üzerine etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu nedenle literatür incelemesi ile teorik alt yapı oluşturulmuş, anket uygulaması ile de araştırma kısmına yönelik veriler yorumlanmıştır. SPSS istatistik programı ile elde edilen veriler frekans, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuş ve araştırma kısmı tamamlanmıştır.

### 3.2. Ana Külte ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Kahramanmaraş ilinde sağlık sektöründe faaliyet gösteren özel hastane çalışanları oluşturmaktadır. Söz konusu ilde Sağlık Bakanlığı ve TUIK raporlarına göre 7.800 personel görev yapmaktadır. Ana evreni temsilen %95 güven aralığı ve %5 kabul edilebilir hata oranı ile hesaplanmış olan örneklem sayısı bazında en az 367 örnekleme ulaşılması gerekmektedir. Bu nedenle tesadüfi örneklem yöntemi ile 500 personele anket formu dağıtılmıştır. Dağıtılan formlardan yalnızca 421 geri dönüş sağlanabilmiştir. Anket formlarından 13'ü eksik ve hatalı doldurulduğundan analizden çıkartılmış olup, 408 adet anket formu analize tabi tutulmuştur.

Ankete katılmış olan kişilerin demografik özellikleri tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Demografik Özelliklere Ait Veri Sonuçları

Yaş	Sayı	%	Medeni Durum	Sayı	%
21-30	147	36,0	Evli	247	60,5
31-40	116	28,5	Bekâr	161	39,5
41-50	64	15,7	Cinsiyet	Sayı	%
51-60	49	12,0	Erkek	173	42,4
60 +	32	7,8	Kadın	235	57,6

Araştırmaya katılmayı kabl eden kişilerin yaşlarına bakıldığı zaman %36'sının 21-30 yaş aralığında, %28,5'inin 31-40 yaş aralığında, %15,7'sinin 41-50 yaş aralığında, %12'sinin 51-60 yaş aralığında ve %7,8'inin 60 yaş üstü aralığında olduğu görülebilmektedir. Medeni durumlarına bakıldığıında %60,5'inin evli ve %39,5'inin bekar olduğu görülmektedir. Cinsiyetlerine bakıldığı zaman ise %42,4'ünün erkek, %57,6'sının kadın olduğu görülmektedir.

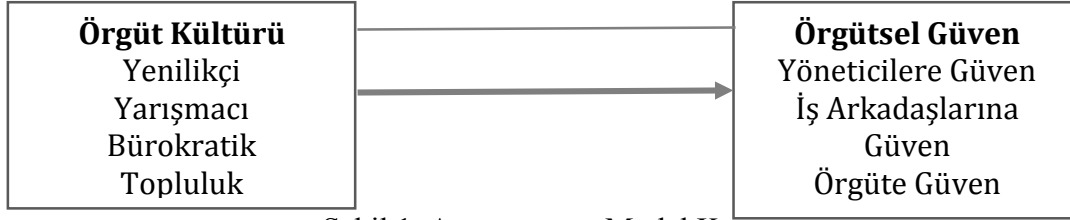
### 3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma kapsamında test edilmek istenilen hipotezler;

Hipotez 1: “Örgüt kültürü ile örgütsel güven arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır”.

Hipotez 2: “Örgüt kültürü, örgütsel güven üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır”.

Araştırmamıza ait araştırma modeli şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Model Kurgusu

### 3.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Örgüt kültürü (16) ve örgütsel güven (22) olmak üzere iki kısımda olan araştırma ölçeği toplam 38 sorudan oluşmaktadır. Sorular 5’li likert yöntemi ile hazırlanmıştır. Ayrıca ölçek içinde katılımcıların demografik bilgilerine ulaşmak adına cinsiyet, yaş ve medeni durum bilgilerine ait üç adet soru yer almaktadır.

Veri toplama araçlarından biri olan Deshpande vd (1993) geliştirilen 16 soruluk “örgüt kültürü ölçeği” kullanılmıştır. Söz konusu ölçekte 1-4 arasında yer alan sorular “yenilikçi boyutunu”, 5-8 arasında yer alan sorular “yarışmacı boyutunu”, 9-12 arasında yer alan sorular “bürokratik boyutunu” ve 13-16 arasında yer alan sorular “topluluk boyutunu” oluşmaktadır.

Diğer veri toplama aracı ise; Atuntaş ve Baykal (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan “örgütsel güven ölçeğidir. 22 sorudan oluşan ölçekte, 1-5 arası sorular “yöneticiye güven boyutunu”; 6-15 arası sorular “iş arkadaşlarına güven boyutunu” ve 16-22 arası sorular “örgüte güven boyutunu” oluşturmaktadır.

## 4. BULGU ve TARTIŞMALAR

Bulgu kısmında ölçekte yer alan değişkenlere ait faktör ve güvenilirlik bulguları, değişkenler arası korelasyon ve regresyon analiz sonuçları yer almaktadır.

### 4.1. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizleri ve Güvenirlilik Sonuçları

Örgüt kültürü ölçeğinin yapısal geçerliliği için elde edilen bulgulara tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Boyutlar / Sorular	Yenilikçi	Yarışmacı	Bürokratik	Topluluk
Yenilikçi	Örgüt Kültürü 1	,775		
	Örgüt Kültürü 2	,634		
	Örgüt Kültürü 3	,700		
	Örgüt Kültürü 4	,648		
Yarışmacı	Örgüt Kültürü 5		,526	
	Örgüt Kültürü 6		,870	
	Örgüt Kültürü 7		,821	
	Örgüt Kültürü 8		,667	
Bürokratik	Örgüt Kültürü 9		,567	
	Örgüt Kültürü 10		,538	
	Örgüt Kültürü 11		,604	
	Örgüt Kültürü 12		,759	
Topluluk	Örgüt Kültürü 13			,729
	Örgüt Kültürü 14			,648
	Örgüt Kültürü 15			,610
	Örgüt Kültürü 16			,659

Örgüt kültürü ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; yenilikçi alt boyutunun sırası ile ,775; ,634; ,700 ve ,648 değerlerinde faktör yükü aldıkları belirlenmiştir.

Yarışmacı alt boyutunun ise sırası ile ,526; ,870; ,821 ve ,667 değerlerinde faktör yükü aldıkları görülmektedir. Bürokratik alt boyutunun sırası ile ,567; ,538; ,604 ve ,759 değerlerinde faktör yükü aldıkları görülmektedir. Son olarak topluluk alt boyutunun ise sırası ile ,729; ,648; ,610 ve ,659 değerlerinde faktör yükü aldıkları görülmektedir.

Örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirliği için elde edilen bulgular tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenirlilik Sonuçları

Boyutlar	Sorular	Cronbach's Alpha	Genel Cronbach's Alpha	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans
Yenilikçi	1-4	,756	,797	18,044	58,530
Yarışmacı	5-8	,811		15,345	
Bürokratik	9-12	,785		13,884	
Topluluk	13-16	,739		11,257	
Kaiser Meyer Ölçek Güvenirliliği			,775		
Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare			2342,791		
Sd			120		
P Değeri			,000		

Örgüt kültürü ölçeğinin genel geçerlilik düzeyi ,797 olarak tespit edilmiştir. Yenilikçi alt boyutunun geçerliliği ,756; yarışmacı boyutunun geçerliliği ,811; bürokratik boyutunun geçerliliği ,785 ve topluluk boyutunun geçerliliği ,739 olduğu belirlenmiştir.

Örgüt kültürü ölçeğine ait 4 alt boyutun, toplam varyansın %58,53'ünü açıkladığı görülmektedir.

#### 4.2. Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Analizleri ve Güvenirlilik Sonuçları

Örgütse güven ölçeğinin yapısal geçerliliği için elde edilen bulgular tablo 4'te yer almaktadır.



Tablo 4. Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Boyutlar / Sorular	Yöneticiye Güven	İş Arkadaşlarına Güven	Örgüte Güven
Yöneticiye Güven	Örgütsel Güven 1	,849	
	Örgütsel Güven 2	,708	
	Örgütsel Güven 3	,874	
	Örgütsel Güven 4	,781	
	Örgütsel Güven 5	,720	
İş Arkadaşlarına Güven	Örgütsel Güven 6		,735
	Örgütsel Güven 7		,820
	Örgütsel Güven 8		,734
	Örgütsel Güven 9		,770
	Örgütsel Güven 10		,679
	Örgütsel Güven 11		,581
	Örgütsel Güven 12		,697
	Örgütsel Güven 13		,615
	Örgütsel Güven 14		,709
	Örgütsel Güven 15		,573
Örgüte Güven	Örgütsel Güven 16		,619
	Örgütsel Güven 17		,747
	Örgütsel Güven 18		,752
	Örgütsel Güven 19		,806
	Örgütsel Güven 20		,511
	Örgütsel Güven 21		,562
	Örgütsel Güven 22		,729

Örgütsel güven ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; yöneticiye güven alt boyutunun sırası ile ,849; ,708; ,874; ,781 ve ,720 değerlerinde faktör yükü aldığı; iş arkadaşlarına güven alt boyutunun ise sırası ile ,735; ,820; ,734; ,770; ,679; ,581; ,697; ,615; ,709 ve ,573 değerlerinde faktör yükü aldıkları görülmektedir. Son olarak örgüte güven alt boyutunun sırasıyla ,619; ,747; ,752; ,806; ,511; ,562 ve ,729 değerlerinde faktör yükü aldıkları görülmektedir.

Örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirliği için elde edilen bulgular tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5. Örgütsel Güven Ölçeği Güvenirlik Sonuçları

Boyutlar	Sorular	Cronbach's Alpha	Genel Cronbach's Alpha	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans
Yöneticiye Güven	1-5	,871	,886	31,027	56,173
İş Arkadaşlarına Güven	6-15	,893		14,557	
Örgüte Güven	16-22	,815		10,589	
Kaiser Meyer Ölçek Güvenirliği			820		
Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare			5174,640		
Sd			231		
P Değeri			,000		

Örgütsel güven ölçeğinin genel geçerlilik düzeyi ,886 olarak tespit edilmiştir. Yöneticiye güven alt boyutunun geçerliliği ,871; iş arkadaşlarına güven alt boyutunun geçerliliği ,893 ve örgüte güven alt boyutunun geçerliliği ,815 olduğu belirlenmiştir. Örgütsel güven ölçeğine ait 3 alt boyutun, toplam varyansın %56,17'sini açıkladığı görülmektedir.

### 4.3. Korelasyon Analizi Sonuçları

Örgüt kültürü ve örgütsel güven değişkenleri arası korelasyon sonuçları tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güvene Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler / Alt Boyutlar			a	b	c	d	e	f	g
Örgüt Kültürü	Yenilikçi (a)	Pearson Corr.	1						
		Sig.(2-tailed)							
	Yarışmacı (b)	Pearson Corr.	,429**	1					
		Sig.(2-tailed)	,000						
	Bürokratik (c)	Pearson Corr.	,196**	,230**	1				
		Sig.(2-tailed)	,000	,000					
	Topluluk (d)	Pearson Corr.	,355**	,343**	,192**	1			
		Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000				
Örgütsel Güven	Yöneticiye Güven (e)	Pearson Corr.	,201**	,099*	,189**	,157**	1		
		Sig.(2-tailed)	,000	,046	,000	,001			
	İş Arkadaşlarına Güven (f)	Pearson Corr.	,151**	,268**	,224**	,328**	,435**	1	
		Sig.(2-tailed)	,002	,000	,000	,000	,000		
	Örgüte Güven (g)	Pearson Corr.	,367**	,281**	,172**	,163**	,375**	,340**	1
		Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). (\*\*p < 0,01, \* p < 0,05)

Örgüt kültürünün yenilikçi alt boyutu ile örgütsel güvenin yöneticiye güven alt boyutu arasında ( $r=,201$ ,  $p<0,01$ ) düşük düzeyde, iş arkadaşlarına güven alt boyutu arasında ( $r=,151$ ,  $p<0,01$ ) düşük düzeyde, örgüte güven alt boyutu arasında ise ( $r=,367$ ,  $p<0,01$ ) orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürünün yarışmacı alt boyutu ile örgütsel güvenin yöneticiye güven alt boyutu arasında ( $r=,099$ ,  $p<0,05$ ) düşük düzeyde, iş arkadaşlarına güven alt boyutu arasında ( $r=,268$ ,  $p<0,01$ ) düşük düzeyde, örgüte güven alt boyutu arasında ise ( $r=,281$ ,  $p<0,01$ ) düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürünün bürokratik alt boyutu ile örgütsel güvenin yöneticiye güven alt boyutu arasında ( $r=,189$ ,  $p<0,01$ ) düşük düzeyde, iş arkadaşlarına güven alt boyutu arasında ( $r=,224$ ,  $p<0,01$ ) düşük düzeyde, örgüte güven alt boyutu arasında ise ( $r=,172$ ,  $p<0,01$ ) düşük düzeyde, pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürünün topluluk alt boyutu ile örgütsel güvenin yöneticiye güven alt boyutu arasında ( $r=,157$ ,  $p<0,01$ ) düşük düzeyde, iş arkadaşlarına güven alt boyutu arasında ( $r=,328$ ,  $p<0,01$ ) düşük düzeyde, örgüte güven alt boyutu arasında ise ( $r=,163$ ,  $p<0,01$ ) orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre örgüt kültürü ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusu olduğu görülmektedir. Bu nedenle de “Örgüt kültürü ile örgütsel güven arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır” ifadesini içeren Hipotez 1 kabul edilmiştir.

#### 4.4. Değişkenlere Ait Regresyon Sonuçları

Korelasyon analizi sonucu değişkenler arasında pozitif yönde ilişkisi olan değişkenler arasında nedensellik bağının söz konusu olup olmadığını tespit amacı ile yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7: Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güvene Ait Regresyon Analizi Bulguları

Model	Katsayı		Sig.
	Beta ( $\beta$ )	t	
Örgüt Kültürü $R=,076^a$ , $R^2=,123$ , $F= 2,385$ , $p=,000$	,123	1,554	,000
a.Predictors (Contant), Örgütsel Güven Anova <sup>a</sup> :Sig.,,000 <sup>b</sup>	Coefficient <sup>a</sup> : Sig.,,000 <sup>b</sup>		

Örgütsel güven algılamaları, örgütsel sapma değişkenine ait varyansı %7,6 oranında açıklamaktadır. Elde edilen bulgular, örgütsel güven algılamalarının, örgütsel sapmayı %12.3 oranında pozitif yönde etkilediğini ifade etmektedir. Dolayısı ile “Örgüt kültürü, örgütsel güven üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır” (Hipotez 2) kabul edilmiştir.

## 5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Çevre koşullarının eskisinden çok hızlı değiştiği, rekabetin şiddetinin arttığı, ekonomi piyasalarının aşırı kırılganlığı, küresel sermayelerin birbirine olan bağımlılığı gibi sebeplerden dolayı işletmeler kendi varlıklarını devam ettirebilmek için adeta savaş halindedir. Bir yandan dış çevreye uyum sağlamaya çalışan örgütler bir yandan da kendi bünyelerindeki üretim kaynaklarını uyumlu bir şekilde idare etmek durumunda kalmaktadırlar. Çünkü evrensel boyutlarda rekabet avantajı elde edilmek isteniyorsa öncelikle sağlam bir kurum iç yapısının oluşturulması gerekmektedir. Sağlam bir örgüt yapısına kavuşmak içinse sağlıklı bir örgüt iklimine ihtiyaç duyulur. Bu iklim içerisinde işgörenlerin kendilerini güvende hissetmelerinin, onların motivasyonlarını artırdığı ve işletme performansını olumlu etkilediği yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır.

Yapılan literatür taramasında örgütsel kültürün örgütsel güven üzerine etkisine yönelik bir araştırmaya rastlanmadığından bu konuda bir çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Elde edilen verilerin analizi sonucunda test edilmek istenen hipotezlerin sonuçları şu şekildedir; Analiz sonucu elde edilen rakamsal değerler ışığında, Örgüt kültürü ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Dolayısı ile oluşturulan “Örgüt kültürü ile örgütsel güven arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi (Hipotez 1) kabul edilmiştir.

Diğer test edilen “Örgüt kültürü, örgütsel güven üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır” hipotezi (Hipotez 2) kabul edilmiştir. H2’ nin kabul edilme gerekçesi ise, örgüt kültürünün örgütsel güven duygusu üzerinde %12,3 düzeyinde, düşüğe olsa, pozitif bir etkiye sahip olduğunu görülmektedir. Çalışmadan elde ettiğimiz veriler ve genel literatür açıklamalarından yola çıkıldığında, örgüt kültürüne yönelik yapılması muhtemel araştırmaların, örgütsel güven duygusunu artırabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

Altun, G., (2010). “Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Anu, P. ve Tolvanen, U., (2006). "Organizational Identity and Trust", *Electronics Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 29-33.

Armstrong, M., (2007). *A Handbook of Human Resource Management*, Kogan Page, United Kingdom.

Arslan, S., (2011). "Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve Lara-Kundu Otellerinde Bir Alan Çalışması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Bakan İ., Büyükmeşe T., Bedestenci, Ç.H., (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, Alfa Akademi Basın Yayın, İstanbul.

Bakan İ., Büyükmeşe T., Bedestenci Ç.H., (2004). *Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, Aktüel Yayınları, İstanbul.

Başaran, İ. E., (1991). *Örgütsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara

Cohen, M. A. ve Dienhart, J. (2013). Moral and amoral conceptions of trust, with an application in organizational ethics. *Journal of businessethics*, 112(1), 1-13.

Creed, W. E., Douglas, M., Richard E., (1996). "Trust in organization: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms Managerial Philosophies and the Opportunity" Cost of Controls. Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Der), Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, Sage Publications, London, p.p.114-139.

Currall, S. C., ve Epstein, M. J., (2003). The fragility of organizational trust: Lessons from the rise and fall of Enron. *Organizational Dynamics*, 32(2), 193-206.

Çubukçu, K., ve Tarakçioğlu, S., (2010). "Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 57-78.

Dinç, S., (2007). "Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Driscoll, J.W., (1976). *Organizational trust and satisfaction with participation in organizational decision making*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.

Eğriboyun, D., (2014). Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*. 5(9), 25-52

Ellonen, R., Blomqvist, K., ve Puumalainen, K., (2008). The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181.

Erdoğan, İ., (1994). *İşletmelerde Davranış*, Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Fettahlıoğlu, Ö.O. ve Sadık, H. (2015). Psikolojik Şiddet Ve Yabancılaşmanın Destekleyici Örgüt İklimine Etkisi, *KSÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1):55-73.

Gordon, G., DiTomaso, N., (1992). "Predicting Corporate Performance From Organizational Culture" *Journal of Management Studies* 29(6).

Güçlü, N., (2003). "Örgüt Kültürü", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Kırgızistan Manas Üniversitesi, 3(6), 147-159

Güney, S., (2011). *Örgütsel Davranış*, Nobel, İstanbul.

Haviland, W. A., Prins, H.E.L., Walrath, D., McBride, B., (2008). *Kültürel Antropoloji*.(İ.D.E.Sarioğlu, Çev.), Kaktüs Yayınları, İstanbul.

Hofstede G., (1990). "Measuring Organizational Cultures: Qualitive and Quantative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, (35), 225-429.

<http://www.kahramanmaras.gov.tr/saglik>

Köse, S., Tetik S., Ercan C., (2001). "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242.

Lewis, J. D., ve Weigert, A., (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, (63), 967– 985.

Lunenburg, F. C., (2011). Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29(4), 1-12.

Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F.D., (1995). "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

Meyerson, D., Weick, K. E., ve Kramer, R. M., (1996). "Swift Trust and Temporary Groups". In, Edt. R. M. Kramer, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA., p.p. 166-199.

Mowday, R., Porter, L. W., Streers, R.M., (1982). "EmployeeOrganizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover", *Academic Press Inc.*, New York.

- Ouchi, W. G., (1981). "Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge", *Administrative Science Quarterly*, 27(1), 155-158.
- Robbins P., Stephen ve Coulter M., (2005). *Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz M., (2001). "Örgütsel Psikoloji", Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., (2012). "İnsan Kaynakları Yönetimi", Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Sahte, V., (1983). "Implications of Corporate Culture: A Managed Guide to Action", *Organizational Dynamics*, Autumn, pp. 5-23
- Schein, E. H., (1990). *Organizational Culture*. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Sevinç, Y. S., (2013). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki: Uşak İli Örneği", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., ve Winograd, G., (2000). *Organizational trust: What it means, why it matters*. *Organization Development Journal*. 18(4), 2000, 35-48.
- Şahin, A. (2010). *Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik*, *Maliye Dergisi*, 159( 24).
- Şişman, M., (2011). *Örgütler ve Kültürler*, 3. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Terzi, A. R., (2000). *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tüzün, İ. K., (2007). *Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri*. *Karamanoğlu Mehmetbey İİ BF Dergisi*, (13), 93-118.
- Wheelen T. L. ve Hunger D. J., (1995). *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, New Jersey.
- Wicks, A. C., Berman, S. L. ve Jones, T. M., (1999). "The structure of optimal trust: Moral and strategic implications", *The Academy of Management Review*, 24(1), 99-116.
- Yıldız, H., (2015). "Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir alan Araştırması", *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Zorlu Y. P., (2006). "Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.