

ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ VE YARARLARI

Güney Ferhat BATI*, Ercan TUTAR**

ÖZET

Örgütsel davranış ile birlikte son yıllarda sıkça yer almaya çalışan Örgütsel güven insanların ekonomik, politik, kültürel olarak birey ve gruplar arasındaki farklılıkları vurgulamak açısından önem kazanmaktadır. Örgütsel güvenin özellikleriyle birlikte yararları bir örgütün yaşamında ki verimliliğin ve bağlılığın faydalarının güven ve örgüt perspektifinde anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Güven ve örgüt kavramlarının küresel çağımızda yoğunluk kazanması örgütsel davranışın kalıplarının belirginleşmesini sağlayabilmek yönünden etkin olacaktır. Bu çalışmanın amacı güven kavramını tanımlayan, örgütsel güven kavramının özelliklerine vurgu yapan ve yararlarını da ortaya koyarak incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Güven Kavramı, Güven Türleri, Örgütsel Güven, Örgütsel Güven Özellikleri ve Yararları

IMMIGRATION PROBLEM PARAMETERS OF EUROPEAN UNION LAW IN

ABSTRACT

Organizational trust people often work to take place in recent years organizational behavior with economic, political and cultural terms it is important to highlight the differences between individuals and groups. The efficiency benefits of the life of an organization with organizational trust and confidence of the features and benefits of their commitment to the organization will facilitate the understanding of perspective. Trust and gain intensity in our age of global organizations will be active in terms of concept to ensure that the apparent pattern of organizational behavior. The aim of this study was to define the concept of trust it has been examined by revealing the emphasis on features and benefits of the concept of organizational trust.

Keywords: Concepts Confidence, Confidence Types, Organizational Trust, Organizational Trust Features and Benefits

* İstanbul Arel Üniversitesi, SBE, İşletme Yönetimi (M.A), (guneyferhat26@gmail.com)

** İstanbul Arel Üniversitesi, SBE, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans, (ercantutar@arel.edu.tr)

1. GÜVEN KAVRAMI

Ekonomi, psikoloji, sosyoloji ve yönetim bilimlerinde, insan ilişkilerindeki güvenin önemi üzerinde fikir birliğine varılmıştır. Güven kavramı kadar tek başına, kişilerin davranışlarını etkileyen başka bir değişken yoktur. Lewis'in vurguladığı gibi; 'sosyal bir gerçek olan güven', tüm ikili ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. Güven, bir davranışsal niyet veya seçim yapmaya benzeyen içsel bir harekettir. Yazında güven kavramının tanımlarından biri; güvenin bir kişinin, diğer kişilerin kelimeleri ve hareketlerine yüklediği iyi niyetin derecesi olduğudur. Bir başka tanıma göre güven, karşı tarafın gelecekteki hareketleri ile ilgili beklentilerin, varsayımların, ya da inançların olumlu, faydalı veya en azından zararlı olmayacağı inanışdır. Aslında güven kavramını inceleyen araştırmacılar onu tanımlarken genellikle; beklenti, inanç, risk alma, öngörülebilirlik, kolayca yaralanabilirlik (savunmasızlık), bağımlılık gibi kelimelerle tanımlamıştır (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013:62).

Güven hemen hemen herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen fakat açıklanması veya tanımlanması zor görülen kavramlardan biridir. Çoğu araştırmacı, güvenle ilgili tanımların çok sayıda ve farklı boyutlarda olduğunu söylemektedir. Güven konusundaki tanımlamalarda bir noktada birleşilemesine rağmen, güvene ilişkin bir tanımlama sayılabilecek baz yönlerde fikir birliğine varılmıştır. Griffin güveni riskli bir durumda arzulanan bir amacı başarmak için, bir nesnenin herhangi bir özelliğine, bir olayın ortaya çıkacağına veya bir kişinin davranışlarına olan inanç olarak tanımlamıştır. Luhman'a göre güven; bir kişinin, kar taraf n adil, ahlaki kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ili kin inanc n temsil eder. Heimovicse göre güven ise bireyin başka bir bireyin veya grubun özverili ya da faydalı olacağına ilikin beklentisidir. Carnavale ve Wechsler güvenin bir grubun veya kişinin davranışlar veya niyetlerine inancı ve bağlılığı, ahlaki kurallara dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmeyi içerdiğini ortaya koymuştur. Mayer ve diğerleri güveni; bir tarafın, karşı tarafın davranışlarının önemli sonuçlar ortaya koyacağı beklentisine bağlı olarak duyarlı davranma istekliliği olarak tanımlar. McAllister'a göre güven ise bir kişinin başka bir kişinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve bunlara göre hareket etme istekliliğidir (Demircan ve Ceylan, 2003:140).

Güven, sadece bireysel ilişkiler açısından değil, grup içi dinamikler açısından da temel olan, yapıcı ve etkili bir unsurdur. Eğer bir ortamda güven yoksa şüphe vardır. Bu da kişilerin birbirlerinden uzaklaşmasına neden olmaktadır. Oysa örgütlerde çalışan kişiler bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için birbirlerinden yardım alarak bir arada çalışmaya ihtiyaç duyarlar. Bu ise örgüt içinde yaratılan güven ile mümkündür. Diğer bir anlatımla işyerinde etkinliğin sağlanması için yüksek güven ortamında çalışmaya ihtiyaç vardır. Çünkü yüksek güven ortamında çalışanların örgütün hedeflerine ulaşmasına daha çok katkı sağladığı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra işletmelerin başarısı, güçlü bir rekabet stratejisi ile bunu uygulayacak bir yönetime dayalıdır. Bu ise güvene bağlıdır. Çünkü güven işletmeler açısından "işbirliği sağlayıcı bir sermayedir". Sonuç olarak alan yazında yapılan araştırmalar sonucu güven tanımları incelendiğinde, kavrama ilişkin aşağıdaki özelliklerin ortaya çıktığı kabul edilmektedir;

- Güven, kişinin karşısındakine karşı açık olma isteğini arttırması savunma yapma isteğini ise azaltır.
- Güven duyulan kişinin davranışları daha aza kontrol edilir ya da hiç kontrol edilmez.
- Güven zamanla gelişir.
- Karşılıklı bağımlılığı zorunlu kılar.
- Güven olumlu yönde bir beklenti, istek ve inanç içerir.
- İki veya daha fazla insanın etkileşimi ile biçimlenir (Özler, 2012:23-24).

* İstanbul Arel Üniversitesi, SBE, İşletme Yönetimi (M.A), (guneyferhat26@gmail.com)

** İstanbul Arel Üniversitesi, SBE, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans, (ercantutar@arel.edu.tr)

2. GÜVEN TÜRLERİ

2.1. Bilişsel Güven

Bilişsel güven modelinde kime, hangi koşullarda ve hangi gerekçe ile güvenileceğine yönelik rasyonel bir seçim söz konusudur ve bilişsel modelde ortaya çıkan güven yapıları; hesaplanmış güven ve bilgiye dayalı güvendir (Asunakutlu, 2002:4).

2.2. Duygusal Güven

Duygusal modelde ise güven, bireylerin birbirlerinin iyiliğini düşündüklerini gösteren ifade ve eylemlerden oluşan duygusal alanda yapılanmaktadır. Özdeşleşme temelli güven olarak da açıklanan bu güven formu, karşı tarafın istek ve niyetlerine yönelik empatiye dayanmaktadır (Asunakutlu, 2002:4).

2.3. Bilgiye Dayalı Güven

Güvenin ikinci şekli bilgiye dayalı güvendir. Güvenin bu formu diğerinin tahmin edilebilirliği üzerine inşa edilmiştir. Başka bir deyişle “diğerini yeterince bilme ve davranışını kestirebilme” aşamasıdır. Bilgiye dayalı güven ilişkisi tehdit ya da korkuya değil, tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiye dayalı olan bir tür güven ilişkisini içermektedir (İşcan ve Sayın, 2010:201-202).

2.4. Hesaplanmış Güven

Hesaplanmış güven, şekli davranışların tutarlılığına dayanır. Bireyler yaptıkları ve söylediklerinin sonuçlarından korktukları için güven duymak durumundadırlar. Bir başka deyişle hesaplanmış güven, güven olgusunun duygusal ve sezgisel tarafından çok güven duymanın maliyetini, faydalarını ve oluşabilecek zararları ele almaktadır (İşcan ve Sayın, 2010:201).

2.5. Özdeşleşme Sürecine Dayalı Güven

Bir birey karşısındaki kişinin görüşlerini onayladığında güven süreci kendisi açısından faal hale gelir. Birey karşısındakinin davranışlarını önceden kestirebilir ve itimat edilebilir olarak görmeye başlar ve diğerlerine yönelik güven ve bağlılık geliştirir. Karşısındaki kişi iyi niyetli yanıt verirse ilişki sağlamlaşır (İşcan ve Sayın, 2010:202).

3. Örgütsel Güven Kavramı

Örgütsel güven kavramını açıklamadan önce, “örgüt” ve “güven” kavramları üzerinde durmak faydalı olacaktır. Örgüt kavramı literatürde, organizasyon, işletme, firma ve kurum kavramlarıyla aynı anlamlarda kullanılmalarıyla beraber, bu araştırma da “örgüt” kavramı tercih edilecektir. Bir tanıma göre örgüt; iki veya daha fazla kişinin ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelmesi ve örgütsel amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermesi sonucu ortaya çıkan yapıdır. Başka bir tanıma göre örgüt; bireylerin ortak bir amaca ulaşabilmek için, bilinçli olarak koordine edilmesiyle ortaya çıkan güç sistemidir. Schein’e göre örgüt, yetki ve sorumluluk hiyerarşisi içerisinde, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, bir grup oluşturmuş bireylerin faaliyetlerinin akılcı bir iş bölümü ve koordinasyonudur. Güven ise; tarafların birbirlerinin doğruluğuna, dürüstlüğüne, ticari ahlakına ve bilinçli olarak birbirlerine zarar vermeyeceklerine ilişkin olan inançtan gelen bir eğilimdir. Giffin, güveni riskli bir durumda birinin davranışına karşı duyulan itimat olarak tanımlamıştır. Lewicki ve arkadaşları ise; güveni, bireyin diğer kişilerin eylemlerine ilişkin olumlu beklentisi olarak tanımlamışlardır. Örgüte güven, örgütün güvenilirliğinin çalışan tarafından algılanmasıdır. Örgütün, çalışanın menfaatlerini düşüneneğine, en azından zararına eylem göstermeyeceğine yönelik güven algılamasıdır. Bir tanıma göre örgütsel güven, çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün kendilerine verdikleri sözleri ve taahhütleriyle, göstermiş oldukları davranışların tutarlı olup olma-
dığına dair inançlarıdır.

Mayer'e göre çalışanlar ancak olumlu beklentiler içinde oldukları zaman karşı tarafa güvenirlir ve beklentilerinin karşılanmaması riskini gönüllü olarak üstlenirler, aynı zamanda bu beklentileri yerine getirmeleri konusunda karşı tarafı zorlayamaz ve kontrol altına alamazlar (Büte, 2011:174).

Tablo 1. Örgütlerde Güveni Etkileyen Faktörler

GÜVENİN SEBEPLERİ	İLGİLİ ARAŞTIRMA
Geçmiş etkileşimler	Boyle ve Bonacich, 1970
Yetenek	Cook ve Wall, 1980; Good, 1988; Jones ve diğerleri, 1975; Butler, 1991; Hovland ve diğerleri, 1993
Açıklık, geçmiş sonuçlar	Gabarro, 1978
Açıklık, paylaşılan değerler, otonomi	Hart ve diğerleri, 1986; Mccauley ve Kuhnert, 1992
İnanılabilirlik	Johnson, George ve Swap, 1982
Yeterlilik, yardımseverlik, dürüstlük, iyi niyet	Larzelere ve Houston, 1980; Lieberman, 1981; Mishra, 1996; Ring ve Van De Ven, 1992
İletişim	Mccauley ve Kuhnert, 1992; Fairholm, 1994, Marlowe, 1992, Mishra ve Morrissey, 1990; Butler, 1991
Güçlendirme	Peters, 1994; Sonnenburg, 1994
Örgütsel güçlenme	Mishra ve Mishra, 1994
Örgüt kültürü	Doney ve Cannon, 1998
Adalet algıları	Mayer ve diğerleri, 1995; Konovsky ve Pugh, 1994, Greenberg, 1996; Pillai ve diğerleri, 1999, Tyler ve Degoe, 1996; Ruderman, 1987; Korsgaard ve diğerleri, 1995
Dönüştürücü liderlik	Pillai ve diğerleri, 1999; Kauzers ve Posner, 1987

Kaynak: Ceylan, 2003.

Bilim adamları 1950'li yıllarda yönetsel ve organizasyonel etkinliğin ön koşulu olarak güvenin öneminin farkına varmışlardır. Daha sonra araştırmacılar kişilerarası güvenin birey, grup ve örgütsel çıktılar (bireysel performans, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, problem çözme ve işbirliği gibi) üzerindeki pozitif etkisini bulmuşlardır. Bugün, güven sosyal sermayeyi oluşturmak, çalışan sorumluluğunu arttırmak ve çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını geliştirmeyi amaçlayan örgütsel girişim olarak önemli bir konu olarak yeniden ortaya çıkmıştır. Örgütsel güven bir işverenin içindeki güven ve destek hissi olup işverenin açık sözlü olacağı ve taahhütlerini yerine getireceği inancını ifade etmektedir. "Güven bütün ilişkilerin özüdür. Güvenin insanları bir arada tutacağı ve kendilerine bir güven hissi vereceği düşünülmektedir. Algı tabanlı güven bireyin yükümlülükleri yerine getirebilme yeteneğinin rasyonel bir değerlendirmesini tanımlar ve bu yüzden bu bireyin güvenilirlik ve ehliyetine olan inancını yansıtır. Bunun aksine etki tabanlı güven ise bireyler arasında var olan ortak ilgi ve kaygılardan gelen duygusal bağlılıkları yansıtır. Blau'ya göre güven ilgili taraflar arasındaki çıkarların (faydaların) mübadelesi ile ortaya çıkmaktadır. Herhangi bir bağlayıcı yazılı sözleşmenin olmadığı belirsiz yükümlülükler içermesinden dolayı başarılı sosyal mübadeleler güveni oluşturur (Taşkın ve Dilek, 2010:38-39).

Örgüt içerisinde güven, hem birey düzeyinde oluşmakta hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır. Fakat bireye güven ve örgüte güven birleşerek toplamda örgütsel güveni oluşturmaktadır. Bireye güven bir tarafın diğer bireysel ilişkiler ve davranışlar hakkındaki beklentileri ifade etmektedir. Üstlerin öngörülebilirliği ve onlara duyulan inanca dayalı olarak yönetime güveni oluşturmaktadır. Örgüte güven ise kişilerden çok örgüte odaklıdır. Örgüte güven, bireylerin örgütsel ilişkiler ve davranışlar açısından beklentileri bir başka ifadeyle bireyin örgütünün kendi yararına olan eylemlerde bulunacağı ya da en azından bu eylemlerin kendisine zarar vermeyeceği inancı olarak tanımlanmaktadır. Özetle örgüt üyelerinin örgüte karşı beslediği güven eğilimidir (Polat ve Ceep, 2008:310).

* İstanbul Arel Üniversitesi, SBE, İşletme Yönetimi (M.A), (guneyferhat26@gmail.com)

** İstanbul Arel Üniversitesi, SBE, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans, (ercantutar@arel.edu.tr)

Örgütsel Güven niçin önemlidir? Rekabet şartlarının ağırlaştığı günümüzde insanı merkeze alarak çalışan verimliliğini arttırmayı ve insanla rekabet gücü yüksek ürünler üretebilmeyi amaçlayan çağdaş yönetim yaklaşımlarının temelinde güven olgusu yatmaktadır. Etkili ve işlevsel örgütlerde güven, gittikçe hayati bir unsur olarak görülmekte, güven yaratmak, güveni kurumsallaştırmak ve güvene süreklilik kazandırmak örgütler açısından gün geçtikçe büyük önem kazanmaktadır. Güven, ideal iş ortamlarının en temel özelliklerinden birisidir. İşbirliği ve karşılıklı beklentilerin sürekliliği amacına önemli katkılar sağlaması açısından güven, taraflar arasındaki ilişkileri düzenleyen motor gücüdür. Güven, iş görenlerin çalıştıkları firmanın sorumluluk bilincinde olduğu, kendilerini düşündüğü ve beklentilerini karşılamaya uğraş verdiği yönündeki duygusal güvencedir. Güven olmaksızın hiçbir örgütsel hedefin gerçekleşmesi mümkün olmayacağından dolayı örgütsel güven, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye hizmet eden önemli bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Güven, örgütsel başarı için gerekli iken, güvenin kısa vadede oluşturulmadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği de bir gerçektir. Bu bağlamda ,örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri güveni kurumsallaştıran bir örgütsel yapıya sahip olmalarını gerekmektedir (Bakan, 2011:167).

3.1. Örgütsel Güvenin Yararları

Örgütsel güvenin yararını ortaya koyan pek çok çalışma vardır. Güven, örgüt içindeki işleri kolaylaştıran bir olgudur. Örgütsel güven olmadan işletmenin varlığını sürdürebilmesi, yeni yatırımlar için destek alabilmesi kısaca rekabet edebilmesi oldukça zordur. Bu bakımdan örgütsel güven her türlü kurumun hassasiyetle üzerinde durması gereken bir değer olmalıdır. Örgütsel güvenin yararlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- Nasıl ki bir sosyal grup içindeki grup üyeleri arasında güven duygusunun var olması dayanışma ve birlikteliği arttırırsa, işletme içindeki güven de olumlu insan ilişkileri yaratma ve işletme başarısını sağlamada önem verilen değerler arasında yer almaktadır.
- Yapılan araştırmalar örgütsel güvenin işletme başarısı için önemli bir ihtiyaç olduğu yönündedir. İşletmelerin başarısı için iş görenlerin işbirliği, uyum ve dayanışma içinde olması gerekmektedir. Bu ise güven duyulan bir ortamda, belirlenen ortak amaçlar doğrultusunda ve örgüt içi etkin bir iletişimin varlığı ile söz konusu olabilmektedir.
- İşletmeler sürdürebilir rekabet üstünlüğü sağlayıp bunu koruyabilmek için yeni örgüt yapıları (stratejik ortaklıklar, birleşmeler v.b) oluşturmaya çalışmakta ve bunun için de değişim süreçleri uygulamaktadırlar. Bu değişim süreci içinde yer alan çalışanların işletmelerine, işyerindeki arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı güven duymaları halinde her türlü değişimi destekleyip, yaşayacakları her türlü zorluğa karşı koyabilecekleri, böylece değişimi ve ortaya çıkacak yeni örgüt yapısını kabul etmeleri daha kolay olacaktır.
- Bunun yanı sıra güven işletme içindeki çatışmaları azaltıp rahat ve uyumlu bir çalışma ortamı yaratılmasına yardımcı olduğu için işletmenin performansını da olumlu yönde etkilemektedir.
- Örgütsel güven, işletmelerin rekabet güçlerini de desteklemektedir. İşletme içinde gerek çalışanların birbirlerine olan güvenleri gerekse çalışanlar ile yöneticiler arasındaki güven algısının varlığı işletmenin performansını olumlu yönde etkileyeceği için verimli ve etkin çalışmayı mümkün kılacaktır. Bununla birlikte dış paydaşların işletmeye karşı duydukları güven ise iş yapma konusunda firmayı tercih edilen işletme konumuna getirmektedir.
- İşletmelerde örgütsel güven, yapılan işin maliyetlerini azaltmaktadır.
- İşletmelerde örgütsel güven, bilgi paylaşımını arttırmaktadır.

- Yüksek düzeyde örgütsel güven işletmelerde, işletme gelirinin artmasına yardımcı olmaktadır.
- Örgütsel güven düzeyi yüksek olan işletmelerde, müşteri bağlılığı artmaktadır.
- Çalışanların morali, motivasyonu yine örgütsel güven düzeyi yüksek olan işletmelerde artmaktadır.
- İşten ayrılma oranı örgütsel güven düzeyi yüksek olan işletmelerde azalmaktadır. Bir diğer ifade ile iş gören devir hızı düşmektedir.
- İşletmelerde çalışanlar güven ortamı içinde çalışır ve desteklenirlerse duygusal tükenmeleri azalmaktadır. Bir diğer ifade ile çalışanların ruhsal ve fiziksel bakımdan enerjilerinin tükenmesi engellenmiş olmaktadır.
- Örgütsel güvenin temin edildiği işletmelerde çalışanlar bilgi paylaşma eğilimini daha çok göstermekte, birbirlerini dinlemeyi tercih etmekte ve en önemlisi performans değerlendirme konusunda yapılan eleştirileri dikkate alma eğilimi içinde olmaktadır.

Örgütsel güvenin yukarıda belirtildiği gibi her ne kadar günümüz iş dünyasında yer alan her ölçekteki işletmenin performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğu kabul edilse de, uygulamada birçok işletme için de bir önem taşımadığı söylenebilir. Oysa işletmelerin başarısı, işletmelerin en önemli kaynağı olan insana ve insanların birbiriyle olan etkileşimine bağlıdır (Özler, 2012:32-33).

SONUÇ

Örgütsel güven konusundaki araştırmalar temel olarak üç alana odaklandığı görülmektedir; kişiler arası güven, amire güven ve üst yönetime güvendir. Örgütteki güven kavramına ise pek fazla dikkat çekilmemiştir. Çalışan amirine güvenebilir, ancak örgütüne güvenmeyebilir. Çalışan ve amir arasındaki iyi çalışma ilişkileri, çalışanın amiri arkadaş, dost gibi görmesini sağlayabilir. Çalışanın örgüte güveni ise, örgütün çalışanın katılımlarını tanımasına veya farkında olmasına göre değişkenlik gösterebilir. Çalışanın amirini örgütün temsilcisi olarak algılaması ve güveni örgüte yönelik geliştirmesi de söz konusudur (Tan ve Tan,2000:241-260). Örgütsel güven, bireye ve örgüte güvenin bileşimiyle oluşur. Örgütte güvenin güven oluşturmak için bütünsel bir yaklaşımın benimsenmesi gerekir. Sosyal bir kavram olarak güven bireyin kurduğu bir ilişkide sosyal davranışları yorumlamasında yol gösterici bir role sahiptir. Ayrıca güven bir ilişkide risk alma açısından duyulan isteklilik olarak değerlendirilebilir. Bu kapsamda güven düzeyi, bireyin almak istediği riskin miktarını ifade etmektedir. Güven, karşıdaki bireyin eylemlerine savunmasız kalmada bireyin ne kadar istekli olduğunu göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013:74-75).

* İstanbul Arel Üniversitesi, SBE, İşletme Yönetimi (M.A), (guneyferhat26@gmail.com)

** İstanbul Arel Üniversitesi, SBE, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans, (ercantutar@arel.edu.tr)

KAYNAKÇA:

- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. S.9 , S.1-13.
- Bakan, İ. (2011). Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar. 1. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 1. S:171-192.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavram: Nedenleri ve Sonuçları. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. Cilt:10 Sayı :2. S:139-150.
- Güney, S. (2011). Örgütsel Davranış. 1. Baskı. İstanbul: Nobel Yayıncılık
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt:24. , Sayı:4. , S.195-216.
- Kalemci Tüzün, İ. (2003). Güven, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri. S. 93-118.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). Örgütsel Davranış. 5. Baskı. Bursa: Ekin Yayınevi
- Özler, D.E. (2012). Örgütsel Davranışta Güncel Konular. 2. Baskı. Bursa: Ekin Yayınevi
- Polat, S. ve Ceep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Sayı 54, S:307-331.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Vergiliel Tüz, M. (2013). Örgütsel Davranış. 5. Baskı. Bursa: Aktüel Yayınları
- Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt: 11, Sayı:3, Yıl: 2009, Sayfa: 97-118.
- 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
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. Cilt:2. , Sayı:1. S.37-46.
- Tokgöz, E. ve Aytemiz Seymen, O. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. S.61-76.