

Örgütsel Güven

Gülbeniz Akduman¹

ÖZET

Örgütsel güven en basit ve genel tanımıyla çalışanların kurumun eylemlerine olan güvenini ifade etmektedir. Örgütsel güven, çalışanların hem kendi aralarında hem de yöneticilerle arasında yer alan güvenlik, şeffaflık ve saygı duygusunun bileşiminden oluşmaktadır. Örgütsel güven kuruma, yöneticilere ve bireysel olarak ekip üyelerine duyulan güveni içeren kurumun misyonu, vizyonu, kurumun kültürü ve değerlerini de kapsayan geniş kapsamlı bir kavramdır. Örgütsel güven örgütte etkin iletişim ve işbirliği kültürünü oluşturup sinerji sağlaması açısından performansı ve memnuniyeti de birebir etkileyen bir kavramdır. Bu nedenle bir kurumda güven oluşturmak olmazsa olmaz bir unsur konumundadır. Zamanla değişen işyeri dinamikleri ve çalışan tutum ve davranışları göz önüne alındığında hem çalışanların hem de kurumların güven kavramına yükleyeceği anlam değişkenlik göstereceği için örgütsel güven konusunda yapılacak çalışmalar da süreklilik gösterecektir. Bu bağlamda bu bölümde güven ve örgütsel güven kavramı açıklandıktan sonra örgütsel güven türleri, örgütsel güvenin katkıları ve örgütsel güven modelleri ilgili alan ışığında açıklandıktan sonra sonuç bölümünde genel bir değerlendirme sunulacaktır.

1. GİRİŞ

Güven kişilerin bir arada etkileşimli ve huzurlu yaşaması için en gerekli ve önemli kavramlardan birisidir. Güven 21. yüzyılda hem organizasyonların hem de hükümetlerin önem vermesi gereken bir konudur.

Güven işyerinde sosyal ilişkiler kurulması, devam ettirilmesi, düzenlenmesi ve problemler çıktığında çözümlenmesi için gerekli bir kavramdır. Lider ve takipçileri, mentor ve mentiler, işe alım uzmanları ve adaylar, yeni ve eski çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinin temelinde yer alır ve ilişkilere de nüfus etmiştir (Dirks ve Jong, 2022, s. 248).

1 Doç. Dr., gulbeniz@akduman.com, ORCID: 0000-0002-3256-982X

Örgütsel güven çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine inanarak hareket etmelerini, hedefi daha çok sahiplenmelerini ve örgüt içindeki iletişimin etkin olarak artmasını sağlamaktadır (Shapiro, 2014). Koronavirüs salgını nedeniyle yaşanan izolasyon sonucunda insanlar arasında etkileşimin azalması kaygıyı artırırken güven duygusunu da olumsuz etkilediği için (Khan vd., 2021, s. 51) güven ve örgütsel güven konusunda yapılan araştırmaların sayısı artmıştır. Bu bağlamda bu bölümde güven ve örgütsel güven kavramı ilgili alan yazın ışığında tanımlandıktan sonra örgütsel güven türleri ve kurumlara katkıları açıklanacaktır.

2. GÜVEN KAVRAMI

Bir kişinin sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ve hedeflerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu sekiz aşamadan ilki güvendir. Diğerleri ise otonomi, girişim, endüstri, kimlik, yakınlık, üretkenlik ve ego bütünlüğüdür (Plotnik, 2009, s. 393). İnsan ilişkilerinde güven önemli bir unsurdur (Kouzes ve Posner, 2017). Güven, kişilerin kendi istekleri ile bilgi paylaşmalarını sağlayan ve hedeflere ulaşılması için olmazsa olmaz bir gerekliliktir (Tunji, 2022, s. 3).

Güven, korkmadan, çekinmeden, şüphe etmeden yani hiç kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusudur. Güven duygusu düşük olan kişiler güven duygusu yüksek olanlara oranla kırılğan, çekingen, alıngan, kolaylıkla sinirlenen ve daha mutsuz hisseden kişilerdir.

İlgili alan yazında güven kavramına ait farklı tanımlamalar mevcuttur;

- Güven, iletişim kurulan kişinin sözlü ya da sözlü olmayan tüm bildirimlerine uygun davranacağına dair inançtır (Rotter, 1967, s. 651).
- Güven, karşı tarafın umut edilen şekilde davranacağına dair inancıdır (Griffin, 1967, s. 104).
- Güven, felsefik bakış açısıyla ahlaki ve etik açıdan uygun davranışları belirtmektedir (Baier, 1986, s. 231).
- Güven, en zor koşullarda bile tutarlı davranan, hemen hemen her koşulda destek alınabilecek kişilerin sahip olduğu bir özelliktir (Boon ve Holmes, 1991).
- Güven, bir tarafın diğer tarafı sorgulamadan, koşulsuz bir şekilde inanılır olarak kabul etmesidir (Mayer vd., 1995, s. 712).
- Güven, kişinin kendi aleyhine bile olsa adil, dürüst ve eşit davranacağına dair bireysel ya da genel olarak kabul görmüş bir inançtır (Cummings ve Bromiley, 1996).

- Güven, karşı tarafın faydalı, yararlı ve iyi olduğuna dair pozitif inançtır (Das ve Teng, 1998, s. 494).
- Güven, karşı tarafın doğru, gerçek ve dürüst olduğuna dair destek sağlayan psikolojik bir durumdur (Rousseau, 1998, s. 395).
- Güven, kişilerin birbiri üzerinde hatırı (kredisi) olmasını sağlayan, dürüstlük ve tutarlılığı da bünyesinde barındıran bir kavramdır (Malphurs, 2003).
- Güven, inanılabilirlik, adalet ve saygı kavramları üzerine temellendirilen bir kavramdır (Denton, 2009).
- Güven, kişinin özü sözünün bir olması, tutum ve davranışlarının tutarlı olması durumunda ortaya çıkan bir kavramdır (Diatmono, 2019).

İlgili alan yazında farklı araştırmacılar tarafından yapılan farklı görüşleri yansıtan tanımlar yer alsada bu tanımlamalarda ortak noktalar dikkate alındığında güven şu şekilde tanımlanabilir; “Bir kişinin diğer kişinin tutumu niyeti ve davranışıyla ilgili pozitif beklentilerini temel alarak kurulmuş bir psikolojik durumdur” (Rousseau vd., 1998, s. 395).

Güven, ikili ilişkilerde tutarlı ve sürekli beklentilerin karşılanması sonucunda oluşan bir kavramdır (Rajalekshmi, 2008, s. 23). Bir kişinin diğer bir kişiye güvенеbilmesi için aralarında doğrudan bir etkileşim yaşanması ve bu etkileşim sonucunda karşılıklı olarak beklentilerinin karşılanması gerekmektedir (Lazaric, 2003). Kişilerde güven oluşması için gerekli koşullar yapılan araştırmalar ışığında aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Mayer vd., 1995, s. 718);

- Kişiler arasında geçmişte yaşanan etkileşim, tutum ve davranışların tutarlı olması,
- Kişilerin sır olarak verilen bilgileri tutması (dürüstlük, doğruluk, açık sözlülük ile verilen sözleri tutma),
- Kişiyeye ve duygularına değer verme,
- Değerleri ve normları önemseyerek saygı duyma,
- İnsani ve ahlaki değerlere sahip olma,
- İyi niyetli olma.

Güvenilir bir kişinin sahip olduğu özellikler; yüksek özsaygı, yardımseverlik, sosyalite, etkin iletişim becerileri, aktif dinleme, takım oyuncusu ve işbirlikçi olmaktır (Robbins ve Judge, 2012; Shapiro, 2014). Ariely (2012) “Dürüst

olmamanın ardındaki gerçek (dürüst)” isimli kitabında tek soruluk bir güven testinden bahsetmektedir; *“Bir insanın güvenilir olup olmadığını anlamak için bir yol vardır. Kendisine sormak. Eğer dürüstüm diyorsa bilin ki düzenbazdır. Dürüstlük bizim için en önemli değer olabilir ama hayatımda hiç yalan söylemedim diyen birinin yalan söylediği de aşikardır”*. Ariely (2012) bu sözlerinde herkesin hayatında en az bir kez güven sarsıcı ve dürüst olmayarak davrandığını aktarırken aslında güvenin ne kadar zor kazanılıp korunan bir kavram olduğunu vurgulamaktadır.

Güven tek kullanımlıktır, yaşanan olumsuz bir olay güvenin yok olmasına sebep olabilmektedir. Yaşanan güvensizlik kişinin diğer kişiye duyduğu güveni, sadakati ve olumlu duygularının yok olmasını tetikleyebilmektedir.

Güven zamanla ve zor kazanılan bir duygudur. Taraflardan bir tanesinin bir tutum ya da davranışı sonucunda kişiler arasındaki güven köprüsü yıkıldığında tekrar kurulabilmesi için öncelikle kişilerin güven kaybı olduğunu fark etmeleri sonrasında da aşağıda sıralanan davranışları ortaya koymaları güvenin tekrar kazanılması için faydalı olmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996);

- Güven kaybının olduğunu karşılıklı olarak dile getirmek,
- Güven kaybının nedenlerini ortaya koyarak karşılıklı olarak değerlendirmek,
- Karşılıklı olarak güven kaybına sebep olan tutum ya da davranışın zararlı olduğunu kabul ederek hareket etmek,
- Karşılıklı olarak güven kaybına sebep olan tutum ya da davranışın sorumluluğunu kabul edip gerekli adımları atmak.

Güven insan hayatındaki ve ilişkilerdeki tüm olumlu etkilerine rağmen kişide kalıp düşünceler (paradigmalar) oluşturarak yanlışlara ve maddi/manevi ağır sonuçlara yol açabilme gibi olumsuz etkilere de sahiptir (McAllister, 1997, s. 95). Kişilerin zamanla değişebileceği gibi güven de zamanla değişebilir. Güven duyulan bir kişi zamanla yaptığı davranışlarla güveni yitirebilir. Güvenin bu özelliği göz önünde bulundurularak kişilerin aldanması veya fırsatçı davranışlarla zarar görmesi engellenebilmektedir.

3. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Sosyal birer varlık olan insanlar birlikte yaşama ve iletişim kurma ihtiyacı hissederler. Ortak bir amaca yönelik çalışan insanlardan oluşan örgütlerde görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi ve hedeflere ulaşılması için çalışanlar arasında iletişim ve sinerjinin yaratılması önemlidir. Bu noktada

hem iletişim hem de sinerji için güven kritik rol oynayan bir kavramdır (Yılmaz, 2008). Birlikte yol almak ve bir amaca yönelik çalışmak isteyen kişilerin arasında güven köprüsü kurulması temel gerekliliktir.

Güven sadece kişilerin kişilere duyduğu bir kavram değildir, bir gruba ya da örgüte de duyulabilmektedir (Abun vd., 2022, s. 112). Örgütsel güvenin kişisel güven kavramından farklı olarak boyutları ve yarattığı sonuçları bulunmaktadır (Searle vd., 2011, s. 1070). Örgütsel kapsamda bakıldığında güvenin bireysel ve kurumsal boyutları bulunmaktadır (Maguire ve Phillips, 2008, s. 373).

Güven bir kişi grup ya da organizasyonun dürüst, açık, inanılır ve ahlaki değer normlarına uyarak hedefe yönelik çalıştığını gösteren bir kavramdır (Mishra, 1996). Örgütsel güven, çalışanları ve örgütü kapsayan bütünsel bir güven türüdür (Asford, 1989, s. 808). Örgütsel güven çok boyutlu bütünsel bir sistemdir (Verburg vd., 2018, s. 182).

Örgütsel güven bireysel güvenden farklı olarak kişinin kendisi haricinde de birçok kişinin etkisi ile kolektif algıyla oluşmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003). Çalışanların ortak amaca yönelik birlikte yüksek performansla çalışabilmeleri için aralarında güven köprüsü oluşmalıdır (Schilke vd., 2021). Kurumsal performansın kritik bir belirleyicisi olduğu anlaşılan örgütsel güven konusunda yapılan araştırmaların sayısı giderek artmaktadır (Yücel ve Samancı Kalaycı, 2009).

Örgütsel güven konusunda farklı araştırmacılar tarafından yapılan farklı tanımlamalar aşağıda sıralanmıştır;

- Örgütsel güvenin varlığı çalışanların kurumun misyon ve vizyonlarını benimseyerek yüksek seviyede aidiyet duygusu hissetmelerini belirtmektedir (Luhmann, 1979).
- Örgütsel güven, çalışanların karşılıklı olarak saygı, görgü ve iyilik temelinde uzun süre davranmaları sonucunda oluşmaktadır (Taylor, 1989).
- Örgütsel güven, çalışanların hem kurumlarına hem de yöneticilerine yönelik dürüst, doğru ve tutarlı olarak sözlerinde duracaklarına dair pozitif bir inançtır (Mishra ve Morrissey, 1990).
- Örgütsel güven, çalışanların kurum yönetimine ve yönetimin sözlerine olan inançlarını belirtmektedir (Sashkin, 1990).
- Örgütsel güven, çalışanların kurumlarındaki faaliyetlerin kendileri için olumlu sonuçlanacağına dair sahip oldukları güçlü bir inançtır (Bhattacharya vd., 1998).

- Örgütsel güven, çalışanların çalıştıkları kurumu benimsemelerini, aidiyet duygusu hissetmelerini ve kendilerini örgütün amaçları doğrultusunda daha fazla adayarak çalışmalarını olumlu etkileyen bir kavramdır (Greenberg, 1999).
- Çalışanların diğer çalışanlarla ve çalıştıkları kurumla ilgili olan güven türü örgütsel güvendir (Kramer, 1999, s. 577).
- Örgütsel güven kurum çalışanlarının kurumun kültürüne, değerlerine ve kimliğine karşı hissettikleri inançtır (Demircan ve Ceylan, 2003).
- Örgütsel güven, kurum içinde adaletin var olduğunu ve çalışanlara desteğin sağlandığını, çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin göz önünde bulunarak çözümler geliştirildiğini, çalışan ve yönetim ile ilişkilerin olumlu yönde olduğunu belirten bir kavramdır (Neves ve Caetano, 2006).
- Örgütsel güven, kurum çalışanlarının birlikte çalışırken çatışmadan ve savunmadan ılımlı ve olumlu bir şekilde davranarak birbirlerine inanmalarını ifade eden bir kavramdır (Schoorman vd., 2007).
- Örgütsel güven, çalışanların kuruma sadece bir maaşla bağlı olan kişiler olmaktan öte manevi olarak bağlanmalarını ve aidiyetlerini hem gösteren hem de arttıran bir kavramdır (Tan ve Lim, 2009, s. 46).
- Örgütsel güven, çalışanların çalıştıkları kurumun iyi ve kötü gününde, çalışanlar herhangi bir hata ya da yanlış yaptığında ya da sorumlulukları kapsamında yer alan ve yer almayan konular da dahil olmak üzere her daim destekleneceklerine dair olumlu algılarını ifade etmektedir (Dursun, 2015).

Örgütsel güven kavramının farklı tanımlara sahip olmasının anlaşılmasını zorlaştığını savunan görüşler de mevcuttur (Bigley ve Pearce, 1998, s. 406). Örgütsel güven kavramının tanımlanmasında farklı yaklaşım ve anlayışlar söz konusu olsa da kurumlar için gerekli kritik bir unsur olduğu konusunda bir fikir birliği bulunmaktadır (Durukan vd., 2010).

Örgütsel güven kavramının kurumun etkin ve dengeli yönetilmesi için önemli bir faktör olduğu 1970'li yıllarda yapılan araştırmalarla (Fox, 1974; Zucker, 1986; Hosmer, 1995) ortaya konmuştur. Örgütsel güvenin örgütler için önemi kavrandıktan sonraki dönemde kurum içinde pozitif ortam yaratma, birlikte çalışan takımlar (proje takımları) ve daha esnek ve bürokrasiden uzak yönetimsel uygulamalarla örgütsel güven artırılmaya çalışılmıştır (Mayer vd., 1995).

Güven kavramının önemi 1960'lı yıllarda keşfedilmiş olsa da örgütsel güven konusundaki çalışmalar 1995 yılından sonra yapılan araştırmalarla (Mayer vd., 1995; McAllister, 1995) anlaşılmaya başlamıştır. Bu dönemde Rousseau ve diğerleri (1998) örgütsel güven konusuna gösterilen önemin bir göstergesi olarak *Academy of Management Review* dergisinde örgütsel güven konusunda özel bir sayı çıkarmışlardır.

Geçen yıllarla birlikte önemi artan örgütsel güven kavramı örgütsel davranış ve örgütsel psikolojinin önemli bir konusu haline gelmiştir (Newman vd., 2016). Örgütler bir kurumun kopyalanması mümkün olmayan en değerli kaynağı olan insan kaynağının kurumsal başarısının anahtarı konumunda olduğunun farkına vardıldıktan sonra çalışanlarla iyi ilişkiler kurarak güvenlerini sağlamak için çaba göstermeye başlamışlardır (Asunakutlu, 2006).

Örgütsel güvenin kökeninde yer alan aşağıda sıralanan ana bileşenler örgütsel güvenin içeriğinin oluşmasında ve tanımlanmasında etkili olmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 142);

- Çoklu seviye: Örgütsel güven çalışanlar, yöneticiler ve örgütü kapsar ve bu unsurların etkileşimi ile ortaya çıkmaktadır.
- Kültürel köken: Örgütsel güven örgütün değer ve kültürü ile uyumlu ve birlikte oluşan bir kavramdır.
- İletişime dayanan: Örgütsel güvenin temelinde açık, dürüst ve sürekli iletişim yer almaktadır.
- Dinamik: Örgütsel güven yaşanan olaylardan etkilenen, zamanla değişen bir kavramdır.
- Çok boyutlu: Örgütsel güven bilişsel, duyuşsal ve davranış olmak üzere birçok farklı boyuttan etkilenen bir kavramdır.

Çalışanların ihtiyaç duydukları kaynaklara sahip olmaları, otoritenin varlığı, çalışanların işlerinde yüksek performans göstermeleri için desteklenmeleri ve bir örgütte güven olduğunun göstergeleridir (Gordon, 2018). Örgütsel güvenin olduğu bir kurumda çalışanlar kurumun hedeflerini, beklentilerini ve gidişatını bilerek bir anlamda önlerinde ne olduğunu ve nasıl bir oluşumun içinde olduklarını bilerek ve kurumdaki gelişmelerden haberdar olarak çalışırlar (Demirel, 2008).

Örgütsel güvenin olmadığı kurumlarda ise çalışanlar kendilerini sadece kurum çıkarına çalışan maaşlı kişiler olarak görmekte, kendi çıkar ve menfaatlerinin göz önünde bulundurulmadığı düşüncesiyle daha düşük kurumsal aidiyete sahip oldukları ve işle özdeşleşemedikleri için yüksek performans gösterememektedir (Günaydın, 2001).

4. ÖRGÜTSEL GÜVEN TÜRLERİ

Örgütsel güven bünyesinde birçok farklı boyutu barındıran, kişiden kişiye değişen sübjektif ve kişilerde zamanla değişen dinamik bir yapıya sahiptir (Tüzün, 2007). Örgütsel güven bünyesinde birçok boyutu barındıran yapısı nedeni ile ancak etkileyen boyutların tanımlanması ile tam olarak anlaşılmaktadır (Jones ve George, 1998). Örgütsel güven bir çalışan olarak diğer çalışanlara, çalıştıkları kuruma ve bağlı olarak çalıştıkları yöneticilere olmak üzere farklı boyutlarda hissedilebilmektedir (Bilgiç, 2011).

Bir kurumda çalışan bir kişinin diğer bir çalışana duyduğu güven yatay, çalışanın çalıştığı kuruma ve yönetici/yöneticilerine duyduğu güven dikey boyutta güveni ifade etmektedir (Tan ve Lim, 2009). Örgütsel güven kişinin çalışma arkadaşlarına, çalıştığı kuruma ve yöneticisine güven olmak üzere üç ana başlık altında sınıflandırılmaktadır.

4.1. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Çalışma arkadaşları kişilerin mesai saatleri boyunca ortak amaca yönelik olarak eşit yetki ve sorumlulukla çalıştığı kişilerdir (Tan ve Lim, 2009, s. 46). Etkin ve yüksek performanslı takımlar birbirine sıkı sıkıya bağlanan ve güvenen kişilerden oluşmaktadır (Mayer vd., 1995). Çalışanlar arasında güven olmaması, işbirliği ve bilgi paylaşımını olumsuz etkilerken zamanla örgütsel vatandaşlığın azalmasına da sebep olmaktadır (Podsakoff vd., 1997).

Bir çalışanın diğer çalışana güvenmesi aşağıda sıralanan çok farklı boyut ve kapsamlarda gerçekleşebilmektedir;

- Bir çalışanın diğer bir çalışana güvenmesi kişilerarası güveni (Vanhal, 2019, s. 350),
- Bir çalışanın diğer çalışanın işi yapabileceğine dair inancı yetkinliğe dayalı güveni (Whitener vd., 1998),
- Bir çalışanın diğer çalışanın iyi niyetli ve yardımsever olduğunu düşünmesi yardımseverlik temelli güveni (Mayer vd., 1995),
- Bir çalışanın diğer çalışanın duygu, düşünce ve davranışlarında dürüst olduğuna dair inancı da dürüstlük temelli güveni (Mayer vd., 1995) ifade etmektedir.

Çalışma arkadaşları arasında güven olması bilgi paylaşımını arttırdığı için aynı seviyede çalışan kişilerin birbirinden öğrenmesini ve birbirini yetiştirmesini de desteklemektedir (Ferres vd., 2004).

4.2. Kuruma Güven

Kuruma güven çalışanın çalıştığı kurumun sözlerini tutacağına, istek ve beklentilerini gerçekleştireceğine dair inancı olarak ifade edilmektedir (Chen vd., 2015). Çalıştıkları kuruma güvenen kişiler etki alanlarında olmayan konu ve kararları sorgulayıp karşı durmak yerine istekli bir şekilde uyum gösterme eğiliminde davranmaktadırlar (Tan ve Lim, 2009). Örgütsel güvenin hakim olduğu kurumlarda kararlar etik ilkeler ve değerler çerçevesinde alınmaktadır.

Çalışanların sahip oldukları kapasiteye en yüksek seviyede performansa dönüştürerek sanki kendi iş yerinde çalışıyor olmuştusuna çaba ve gayretle çalışmaları için çalıştıkları kuruma güvenmeleri şarttır (Miles ve Snow, 1986). Bir çalışanın kuruma güvenmesi etkileyen birçok etken mevcuttur. İlgili alan yazında yer alan araştırmalar ışığında bu etkenlerin en önemlileri aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Çalışanın gösterdiği çaba ve emeğin değerlendirilerek takdir edilmesi (Nyhan, 2000),
- Kurumda etkin ve işleyen bir ödül sisteminin mevcudiyeti (Yasrebdoost, 2022),
- Kurumsal hedefler doğrultusunda çalışanlar ve yöneticiler arasında işbirliği ve sinerji olması (Nyhan ve Marlowe, 1997),
- Örgüt kültürü, organizasyon yapısı, yönetim ve insan kaynakları politikası (Aksoy, 2009).
- Çalışanlara verilen destek ve desteğin çalışanlar tarafından algılanması (Akalin, 2006; Aksoy, 2017; Öztürk, 2022).
- Çalışanlara verilen sözlerin tutulması ve kurum kaynaklarının efektif kullanımı (Yasrebdoost, 2022).

Örgütsel güvenin mevcut olduğu kurumlarda kararlar alınırken tüm paydaşların hak ve çıkarları, toplumun faydasına olup olmadığı ve tüm çevresel etkiler göz önünde bulundurulmaktadır. Tüm paydaşlarının çıkar ve haklarını düşünerek davranan kurumlar hem toplum ve hem de çalışanları nezdinde saygı duyulan kurumlar olarak nitelenmekte ve çalışanlar o kurumda gururla çalışmaktadır.

Unutulmaması gereken diğer önemli nokta ise kurumsal güvenin çift boyutlu bir kavram olduğudur. Çalışanların kuruma güven duyması için kurumun da çalışanlarına güven duyması gerekmektedir. Aksi takdirde kurumda güven kültürü oluşmamaktadır.

4.3. Yöneticiye Güven

Örgütsel güvenin en temel ve kritik parçası yöneticilere duyulan güvendir. Yöneticiler çalıştıkları kurumun temsilcileri olarak örgütsel güvenin de bir anlamda göstergeleridirler. Yöneticinin güvenilir olması kurumun da güvenilir olduğunu göstermektedir (Schoorman vd., 2007, s. 346). Yöneticiler çalışanları kurum misyon ve vizyona yönelik ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçiren, yönlendiren ve denetleyen kişiler oldukları için örgütsel güven yaratılmasında kritik rol oynamaktadırlar (Kovancı, 2019). Bir çalışan diğer çalışanlara güven duyarken yöneticisine güven duymadığında, kurumun temsilcisi olarak yöneticiler görüldüğü için kuruma duyduğu güven de olumsuz etkilenebilmektedir.

Çalışanların yöneticilerine güven duymasını sağlayan en önemli kriter yönetici olan kişilerin etik ve adil davranışlar sergilemesidir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011, s. 48). Yöneticilerin özü ve sözünün bir olması, verdikleri sözleri tutmaları ve bu davranışları tutarlı bir şekilde devam ettirmeleri örgütsel güvenin oluşumu için gereklidir (Yılmaz, 2009).

Çalışanların yöneticilerine güven duyması için gereken kriterler aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Yöneticilerin alanlarında yetkin olması, görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirmesi,
- Söyledikleri-yaptıkları ve yaptıkları-zaman içinde yaptıklarının tutarlı olması,
- Hedeflere ulaşmada çalışanlarının yanında yoldaş olarak destek vermeleri,
- Adam kayırmadan tüm çalışanlara adil davranmaları,
- Çalışanları sadece işgücü olarak değil «insan» olarak görüp bireysel olarak özel ilgi göstermeleri,
- Olaylara ve sorunlara zamanında gerekli müdahalede bulunmaları, çalışanı sorunla baş başa yalnız bırakmamaları,
- Zorlayan değil, kolaylaştıran olmaları,
- Çalışan hatalarında suçlama yerine çözüm odaklı davranarak birlikte çaba sarf etmeleri,
- Çalışanları zamanında ve yeterli seviyede bilgilendirmeleri,
- Çalışanlara sert ve kırıncı üslupla yaklaşmamaları,
- Yaşadıkları stresi çalışanlara yansıtmamaları,

- Anlık ve fevri davranmamaları,
- Genelleme ve felaketleştirmeden kaçınmaları
- Farklılıklara saygı duymaları,
- Operasyonel işlere gömülüp kalmadan çalışanlarıyla ilgilenmeleri,
- Çalışanlarını dinleyip onların fikir, öneri ve görüşlerini almaları,
- Çalışanlara önyargılı davranmamaları,
- Çalışanlara rol model olmaları.

Çalışanların yöneticiye güven duyması için gerekli özellikler “Yönetmelik güvenilirlik modeli” kapsamında beş ana nitelik altında sınıflandırılmaktadır. Bu nitelikler; yöneticinin davranışlarında tutarlı olması, dürüst ve saygılı davranması, yöneticilerin çalışanlarla etkin iletişim kurması, çalışanlarına ilgili ve özenli davranması, çalışanların kararlara katılımını sağlaması ve onlarla denetimi paylaşarak güvendiğini hissettirmesidir (Whitener vd., 1998).

Çalışanın yöneticiye güvenmesi onun bilgi, görgü ve deneyimine inanarak birlikte sinerjik ve verimli çalışmasını sağladığı için örgütsel performansı olumlu etkilemektedir (Mayer vd., 1995). Yöneticisine güven duyan çalışan kurum amaç ve stratejileri doğrultusunda istikrarlı bir şekilde çalışmaktadır (Fulk vd., 1985, s. 302).

5. ÖRGÜTSEL GÜVENİN KATKILARI

Örgütsel güven hem çalışanlar hem de kurum açısından pek çok olumlu katkı yaratmaktadır (Lewicki vd., 2006). Çalışanlar arasında işbirliğine dayalı bir organizasyon yapısının kurulması için örgütsel güven gereklidir. Özellikle farklı kültürden gelen insanların olduğu organizasyonlarda örgütsel güvenin önemi artmaktadır (Pamela vd., 2000). Örgütsel güven düzeyinin yüksek ya da düşük olması çalışan ve örgüt bazında olumlu ya da olumsuz etkilere sebep olabilmektedir.

Örgütsel güvenin yüksek olması durumunda kuruma aşağıda sıralanan birçok olumlu katkı sağlanmaktadır (Tekingündüz, 2012);

- Çalışan moral ve motivasyonlarında artma,
- Çalışanlarının özgüvenlerinde artma,
- Takım çalışmasına yatkınlık ve istek duyma,
- Problem çözme becerilerinde yükselme,
- Bürokrasiden uzaklaşma, çalışanların daha otokontrollü hale gelmesi,

- Çalışanların artan sorumluluk algısı,
- Azalan devamsızlık ve işten ayrılma oranı,
- Yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin artması,
- Çalışanların değer ve fayda yaratma konusunda artan istekleri,
- Artan açık ve etkin iletişim,
- Azalan kaos ve krizler,
- Çalışanların tutarlı tutum ve davranışlarında artma,
- Çalışanların psikolojik sağlamlıklarında artma,
- Oluşan krizlerin daha kısa sürede çözülmesi

Örgütsel güven kurumların sürdürülebilir performans ve mutlulukları için anahtar konumundadır. Örgütsel güvenin kuruma sağladığı katkılar alan yazında yer alan araştırmalar ışığında işbirliği, verimlilik ve performans, bağlılık ve aidiyet, bilgi akışı ve iletişim ve merkezileşme olarak altı ana başlık altında incelenebilir;

- *İşbirliği*; Güven, takım olarak kişilerin birlikte çalışmalarını ve işbirliğini kolaylaştırır. Birbirlerinin karşılıklı olarak davranışlarını izleme ihtiyacını azaltır ve birbirlerine destek verme güdüsünü de besler. Bu şekilde güven duygusu temelinde birleşen çalışanlar birlikte daha yüksek performanslı çalışırken karşılaştıkları sorun ve riskleri daha kolay yönetebilmektedir (Becker vd., 1996; Robbins ve Judge, 2012, s. 320).
- *Verimlilik ve performans*; Güven örgütsel performansı etkilemektedir (Shaw, 1997). Çalışanlar geleceklelerinden tereddüt duymadıkları, kaygılanıp endişelenmedikleri kurumlarda kendilerini adayarak daha verimli ve yüksek performansla çalışabilmektedir (Verburg vd., 2018). Hangi iş olursa olsun güven söz konusu olmadığında istenen performans sağlanması mümkün olmadığı için güven performansın sağlayıcısı durumundadır (Okudan, 2018; Abun vd., 2022, s. 112). Çalıştıkları kurumlara ve yöneticilerine güvenen çalışanlar kapasitelerini performansa dönüştürme konusunda daha fazla çaba göstermekte yaptıkları işe daha fazla odaklanarak bir verimliliklerini de artırırlar (Robbins ve Judge, 2012, s. 397). Örgütsel güven, çalışanların görev ve sorumluluklarını yapmalarını olumsuz etkileyecek tutum ve davranışları engelleyerek (Nyhan, 2000), organizasyonel verimlilik ve iş tatmini sağlamayı desteklemektedir (Pamela ve Kathleen, 2000). Birbirlerine güvenerek daha verimli ve

üretken çalışan kişilerin mutlulukları da artmaktadır. Örgütsel güvenin varolduğu kurumlarda belirsizlik ve kriz dönemlerinde bile verimlilik ve performans düşüklüğü yaşanmamaktadır (Omarov, 2009).

- *Bağlılık ve aidiyet*; Örgütsel güvene sahip çalışanlar çalıştıkları kuruma sadece maddi değil manevi olarak da kendilerini bağlı ve ait hissetmektedirler (Cook ve Wall, 1980). Kurumuna güvenen çalışanın sahip olduğu kapasiteyi performansa daha yüksek oranla ve kendi isteğiyle dönüştürmesini sağlayan güç kuruma olan bağlılığı ve aidiyet duygusudur (Gülbahar, 2020).
- *İş tatmini ve çalışan mutluluğu*; Örgütsel güven çalışanların açık ve etkili iletişim kurmalarını, kendilerini daha etkin ifade etmelerini sağlarken, işle ilgili istek, beklenti sorunlarını daha iyi ifade edebilmelerine imkan tanıyıp iş tatminini arttırırken (Boyacı vd., 2018; Barimani ve Salimi Khorshidi, 2018) artan iş tatmini de çalışan mutluluğunu olumlu etkilemektedir (Naami vd., 2021; Taşpınar ve Eryeşil, 2021).
- *Bilgi akışı ve iletişim*; İletişimin temeli güvendir. Güven temelli iletişim için dürüstlük ve bilginin doğru aktarılması gereklidir. Çalışanlar birbirlerine ve yöneticilerini güvendiklerinde kendilerini daha çekinmeden, açık ve rahatça ifade edebildikleri için daha etkin iletişim kurabilmekte, daha önyargısız ve tarafsız dinleyebilmektedir. Bu sayede kurulan etkin iletişim bilgi akışını hem kolaylaştırmakta hem de daha sağlıklı hale getirmektedir (Detert ve Burris, 2007). Örgütsel güvenin yüksek olduğu kurumlarda çalışanlar çalıştıkları kurumla daha fazla özdeşleşmekte, çalışan ve yönetici iletişimi daha etkin ve sağlıklı hale gelmekte sonuç olarak da bilgi paylaşımı artmaktadır (Erkutlu, 2015, s. 62).
- *Merkezileşme*; Bir kurumda örgütsel güven düşük olduğunda yönetici ve çalışanlar birbirlerine güvenmediği için yetki merkezde toplanmakta ve kurumdaki merkezileşme eğilimi artmaktadır. Kurumdaki örgütsel güven arttıkça merkezileşme azalmakta buna paralel olarak da dışsal denetim ihtiyacı da azalmaktadır (Sargut, 1994).

6. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ

Örgütsel güven kavramının kişisel güvenden daha kapsamlı ve çok boyutlu yapısı tanımlanmasını zorlaştırmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 140). Örgütsel güven kavramının ve oluşturan boyutların daha kolay anlaşılması için farklı araştırmacılar tarafından ortaya konan farklı modeller ilgili alan yazında yer almaktadır.

6.1. Mishra Örgütsel Güven Modeli

Mishra (1996) örgütsel güveni yeterlilik, açıklık, ilgililik ve itimat etme olmak üzere dört temel boyut altında tanımlamıştır. Bir kurumun güvenilir olabilmesi için tüm paydaşlarına karşı, açık, ilgili, itimat edilebilir ve yeterli olmalıdır. Mishra (1996) örgütsel güven modeli kapsamında yer alan dört temel boyutu aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır;

- *Yeterlilik*: Kurumun alanında yeterli ve yetkin olduğunun çalışanlar tarafından bilinmesi örgütsel güveni arttırmaktadır.
- *Açıklık*: Çalışanlarla yeterli seviyede açık iletişim kurulduğunda yararlı fazla olduğunda ise zarar veren bir kavramdır.
- *İlgililik*: Çalışanların menfaatlerini ve iyiliklerini düşünerek davranmayı ifade eden bir kavramdır. Örgüt kendi çıkarlarını düşünürken çalışanlarının da çıkarlarını düşünerek davrandığında bir anlamda ortak fayda çerçevesinde birleştiklerinde örgütsel güven artmaktadır.
- *İtimat etme*: Örgütün vaatleri (söylemleri) ile gerçekleştirenler arasında paralellik ve tutarlılık varsa örgütsel güven olumlu etkilenmektedir.

6.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Örgütsel Güven Modeli

Shockley-Zalabak ve diğerleri (2000) dört kıtada yer alan farklı sekiz ülkenin 53 kurumunda yaptıkları araştırma kapsamında örgütsel güveni yeterlilik, açıklık ve dürüstlük, ilgililik, güvenirlilik ve özdeşleşme olarak beş ana boyut altında tanımlamışlardır. Araştırma ışığında örgütsel güveni tanımlayan bu beş boyutun farklı ülke ve kurum kültürlerinde sektörden bağımsız olarak aynı olduğu için bu faktördeki olumlu artışın örgütsel güveni de arttıracığı savunulmaktadır.

Shockley-Zalabak ve diğerleri (2000) örgütsel güven modelinde yer alan beş boyut aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır;

- *Yeterlilik*: Kurumun hem çalışanları hem de yöneticileri ile bir bütün olarak başarılı ve yer aldığı alanda yeterli olduğunun göstergesidir.
- *Açıklık ve dürüstlük*: Kurumun tüm paydaşları ile dürüst ve açık iletişim kurmasını ifade etmektedir.
- *İlgililik*: Kurumun tüm paydaşları ile sürekli tutarlı iletişim kurmasını, onların menfaatlerini anlayıp koruma amaçlı davranışlar göstermesini ifade etmektedir.
- *Güvenirlilik*: Kurumun özü sözü bir davranmasını ve bunu tutarlı bir şekilde devam ettirmesini ifade etmektedir.

- *Özdeşleşme*: Kurumun değerleri ile çalışanların değerlerinin uyumlu olması ve bu değerlerin davranışlara tutarlı bir şekilde dönüşmesini ifade etmektedir.

6.3. Mayer, Davis and Schoorman Örgütsel Güven Modeli

Mayer ve diğerleri (1995) örgütsel güveni yetenek, yardımseverlik ve bütünlük olarak üç ana boyut altında toplarken diğer modellerden farklı olarak kişinin güven eğilimini de göz önünde bulundurarak modele dahil etmiştir.

Kurumların paydaşların güvenini kazanmak için yaptıkları her şey kişilerin eğilimine bağlı olarak yorumlanmaktadır, kişi güvenme eğilimine sahipse kuruma daha kolaylıkla güvenebilmekte, güvenme eğilimi düşük olduğunda ise yapılan her şeye şüphe ile yaklaşmakta ve kolay güvenememektedir. Güven zamanla değişen dinamik bir kavram olduğu için kişilerin güven algıları da zamanla azalıp artabilmektedir. Güven algısı kişinin karakteri, duygusal ve sosyal zekası gibi birçok farklı faktörden etkilenmektedir.

Mayer ve diğerleri (1995) örgütsel güven modelinde yer alan beş boyut aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır;

- *Yetenek*: Kurumun yer aldığı alanda yeterli ve gerekli yetkinliklere sahip olduğunu belirtmektedir.
- *Yardımseverlik*: Kurumun tüm paydaşların ve toplumun çıkarını düşünerek faydalı ve yararlı işler yaptığının göstergesidir.
- *Bütünlük*: Çalışanlar tarafından kabul edilen tutum ve davranışların kurumun her kademesinde yer alan kişiler tarafından benimsenerek sürekli olarak uygulandığını ifade etmektedir.

6.4. Cummings ve Bromiley Örgütsel Güven Modeli

Cummings ve Bromiley (1996) örgütsel güveni iyi niyetle davranma çabası, dürüstlük ve fırsatçı davranmama olarak üç ana boyut ve altında yer alan bilişsel, duygusal ve amaçlanan davranışlar olarak üç bileşenle tanımlamışlardır.

Cummings ve Bromiley (1996) örgütsel güven modelinde yer alan üç boyut aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır;

- *İyi niyetle davranma çabası*: Tutarlı bir biçimde tüm paydaşların çıkarlarını düşünerek olumlu şekilde düşünüp davranmaya çalışmayı ifade etmektedir.

- *Dürüstlük*: Kurumun tüm paydaşları ile açık, net ve doğru iletişim kurmasını ifade etmektedir.
- *Fırsatçı davranmama*: Kurumun çıkarlarını öncelik kabul ederek diğer paydaşların çıkarlarını göz ardı etmemek ve kurumun çıkarı için öne çıkan fırsatları değerlendirirken tüm paydaşları da içerek şekilde bütünsel bir bakış açısını ifade etmektedir.

7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Güven kavramı insanlık var oldukça önemini kaybetmeyecek bir unsurdur. Çalışma yaşamında işbirliği ve sinerjinin sağlanması takım çalışmasının efektif şekilde yapılmasının yanında kurumun yaşadığı zorlukların aşılmasında da olumlu katkılar sağlamaktadır.

Örgütsel güvenin yeniden inşası için güveni olumsuz etkileyen sorunların varlığını kabul ederek onları tanımlamak, bunların gerçekten yıkıcı olduğunda anlaşmak ve davranışın etkileriyle ilgili sorumluluğu kabul etmek gerekir.

Güven istenilen zamanda hemen oluşturulabilen bir kavram değildir, zamanla kazanılan bir duygudur. Bir kurumda güveni kazanabilmek için öncelikle güveni olumsuz etkileyen kriterler analiz edilmeli sonrasında bir aksiyon planı çerçevesinde kurumda çalışanlar yöneticiler önderliğinde çaba gösterilmeli, tüm bu çabalara tutarlı bir şekilde devam edilmelidir.

Örgütsel güven konusunda yapılan araştırmalar, yazılan kitaplar her geçen gün artarken bu konuda elde edilen bilgiler de artmıştır. Dijital teknolojiler ve yeni jenerasyonların değişen farklı bakış açılarıyla güven kavramına yüklenen anlam ve etkileyen değişkenlerin de revize olabileceği göz önüne alınarak araştırmalar yapılmaya devam edilmelidir. Bu bağlamda dinamik bir yapıda olan örgütsel güven kavramı hakkında yapılan araştırma ve çalışmaların sayısı yıllar içinde artacaktır.

KAYNAKÇA

- Abun, D., Julian, F. P., Galat, M. A. ve Lazaro, J. R. (2022). Examining the effect of organizational trust on individual work performance, employee treatment on organizational trust and work performance. *Research in Management and Humanities*, 1(1), 111-135. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4311422
- Akalın, Ç. (2006). *Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde çalışanların algıladığı örgütsel destek ve ara bir değişken olarak örgüt temelli öz-saygı* (Yayın No. 169783) [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Aksoy, C. (2017). Çalışanlarda adalet ve yönetici desteği algısının güven oluşumundaki rolü: Havacılık sektöründe bir uygulama. *Journal of Aviation*, 1(1), 8-17. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/322372>
- Aksoy, M. (2009). *İşletmelerde örgütsel güven anlayışının algılanması ve demografik değişkenler açısından analizi* (Yayın No. 257785) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Ariely, D. (2012). *Dürüst olmamanın ardındaki gerçek (dürüst)*. Optimist Yayınları.
- Ashford, S. J., Lee, C. ve Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829. <https://www.jstor.org/stable/256569>
- Asunakutlu, T. (2006). Çalışanlar ile yöneticiler arasında güven duygusunun araştırılması: Turizm sektöründe bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(4), 16-33. <https://acikerisim.deu.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12397/5624>
- Baier, A. C. (1986). Trust and antitrust. *Ethics*, 96(2), 231-260. <https://www.semanticscholar.org/paper/Trust-and-Antitrust-Baier/93b550d6c27f2148951c633d60dfe73e6a3f5327>
- Barimani, A. ve Salimi Khorshidi, A. (2018). The relationship between organizational trust and job satisfaction in employees of the agricultural bank branches. *Journal of Industrial Strategic Management*, 3(2), 25-36. https://journals.iau.ir/article_669128.html
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. ve Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482. <https://psycnet.apa.org/record/1996-01922-005>

- Bhattacharya, R., Devinney, T. M. ve Pillutla, M. M. (1998). A formal model of trust based on outcomes. *Academy of Management Review*, 23(3), 459-472. <https://psycnet.apa.org/record/1998-11714-008>
- Bigley, G. A. ve Pearce, J. L. (1998). Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and distrust. *Academy of Management Review*, 23(3), 405-421. <https://www.jstor.org/stable/259286>
- Bilgiç, A. (2011). Güvenlik ikilemini yeniden düşünmek; Güvenlik çalışmalarında yeni bir perspektif. *Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 8(29), 123-142. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/uidergisi/issue/39277/462533>
- Boon, S. D. ve Holmes, J. G. (1991). The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk. *Cooperation And Prosocial Behavior*, 190-211. [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1644337](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1644337)
- Boyacı, A., Karacabey, M. F. ve Bozkus, K. (2018). The role of organizational trust in the effect of leadership of school administrators on job satisfaction of teachers. *Educational Administration: Theory & Practice*, 24(3), 437-482. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED589702.pdf>
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., Lin, Y. T. ve Lee, S. I. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC Health Services Research*, 15(1), 1-17. <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-015-1016-8>
- Cook, J. ve Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52. <https://psycnet.apa.org/record/1981-09224-001>
- Cummings, L. L. ve Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory. In R. Bies, B. Sheppard ve R. Lewicki (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 5, pp. 219-247). JAI.
- Das, T. ve Teng, B. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512. <https://psycnet.apa.org/record/1998-11714-010>
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçlar. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 139-150. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/13679/165524>
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 179-194. <https://dergipark.org.tr/en/download/issue-file/45211>
- Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>

- Diatmono, P. (2019). Influence of organizational justice, leadership behavior, trust employee and job satisfaction to organization commitment of PT. Bram. *Business and Entrepreneurial Review*, 17(2), 105-120. <https://doi.org/10.25105/ber.v17i1.5164>
- Dirks, K. T. ve De Jong, B. (2022). Trust within the workplace: A review of two waves of research and a glimpse of the third. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 247-276. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-083025>
- Dursun, E. (2015). The relation between organizational trust, organizational support, and organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 9(4), 134-156. <https://doi.org/10.5897/AJBM2014.7623>
- Durukan, S., Akyürek, Ç. ve Coşkun, E. (2010). Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesinde çalışan hemşirelerin örgütsel güven, güçlendirme ve bağlılık düzeylerinin belirlenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 411-434. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibfd/issue/20826/223009>
- Erkutlu, H. V. (2015). *Pozitif örgütsel davranış*. Akademisyen Kitabevi.
- Ferres, N., Connell, J. ve Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 608-622. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940410551516/full/html>
- Fox, A. (1974). *Beyond contract: Power and trust relations*. Faber.
- Fulk, J., Brief, A. P. ve Barr, S. H. (1985). Trust-in-supervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations. *Journal of Business Research*, 13(4), 301-313. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(85\)90003-7](https://doi.org/10.1016/0148-2963(85)90003-7)
- Greenberg, J. (1999). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Gordon, J. (2018). *The power of a positive team: Proven principles and practices that make great teams* (1st ed.). John Wiley & Son, Inc.
- Griffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication department. *Psychological Bulletin*, 68(2), 104-120. <https://doi.org/10.1037/h0024833>
- Gülbahar, H. O. (2020). *Algılanan örgütsel politikanın örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Türkiye-Romanya karşılaştırması* (Yayın No. 643236) [Yüksek lisans tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Günaydın, S. C. (2001). *İşletmelerde örgütsel adalet ve örgütsel güven değişkenlerinin politik davranış algısı ve işbirliği yapma eğilimine etkisini inceleyen bir çalışma* (Yayın No. 106978) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yüksek

- Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Hosmer, L. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403. <https://doi.org/10.2307/258851>
- Jones, G. R. ve George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546. <https://doi.org/10.2307/259293>
- Khan, J., Usman, M., Saeed, I., Ali, A. ve Nisar, H. G. (2021). Does workplace spirituality influence knowledge-sharing behavior and work engagement in work? Trust as a mediator. *Management Science Letters*, 12, 51-66. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.8.001>
- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Relationship between trust in director and work satisfaction, Comparison of state and private sectors. *Journal of Doğuş University*, 12(1), 46-57. <https://openaccess.dogus.edu.tr/xmlui/handle/11376/247>
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge*. (6th ed.). Wiley & Sons, Inc.
- Kovancı, M. (2019). *İlkokul öğretmenlerinin örgütsel güven alguları ile örgütlerine yabancılaşmaları arasındaki ilişki* (Yayın No. 548554) [Yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
- Lazaric, N. (2003). Trust building inside the epistemic community: An investigation with an empirical case study. In B. Nooteboom ve F. Six (Eds.), *In trust process in organizations: Empirical studies of determinants and the process of trust development* (pp. 147-167). Edward Elgar Publishing.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C. ve Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32(6), 991-1022. <https://doi.org/10.1177/0149206306294405>
- Lewicki, R. J. ve Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. Kramer ve T. R. Tyler. (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 114-139). Sage Publications.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. Wiley.
- Maguire, S. ve Phillips, N. (2008). Citibankers' at citigroup: A study of the loss of institutional trust after a merger. *Journal of Management Studies*, 45(2), 372-401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00760.x>

- Malphurs, A. (2003). *Being leaders: The nature of authentic christian leadership*. Baker Books.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. <https://doi.org/10.2307/256727>
- McAllister, D. J. (1997). The second face of trust: Reflections on the dark side of interpersonal trust in organizations. *Research on Negotiation in Organizations*, 6, 87-111. https://www.researchgate.net/publication/239612698_The_second_face_of_trust_Reflections_on_the_dark_side_of_interpersonal_trust_in_organizations
- Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1986). Organizations new concepts for new forms. *California Management Review*. 28(3), 62-73. <https://doi.org/10.2307/41165202>
- Mishra, A. K. (1996). *Organizational responses to crisis: The centrality of trust*, In A. M. Kramer ve T. R. Tyler (Eds). *Trust in organization*. Sage.
- Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-485. <https://scholarworks.gvsu.edu/sbr/vol6/iss1/9>
- Naami, A., Qanavati, S. ve Hashemi, S. (2021). The effect of organizational trust and workplace spirituality on organizational citizenship behavior and psychological wellbeing: Mediating role of organization based self-esteem. *International Journal of Psychology*, 14(1), 253-278. <http://dx.doi.org/10.22034/ijpb.2020.115069.0>
- Neves, P. ve Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control. *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/14697010601054008>
- Newman, D. A., Harrison, D. A., Carpenter, N. C. ve Rariden, S. M. (2016). Construct mixology: Forming new management constructs by combining old ones. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 943-995. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2016.1161965>
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109. <https://doi.org/10.1177/02750740022064560>
- Nyhan, R. C. ve Marlowe Jr, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635. <https://doi.org/10.1177/0193841X9702100505>
- Okudan, B. (2018). *Spor genel müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatı çalışanlarının örgütsel iklim ve örgütsel güven alguları ile örgütsel bağlılık duyguları arasındaki*

- ilişkilerde iş yaşam dengesinin aracılık rolü* (Yayın No. 538415) [Doktora tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Omarov, A. (2009). *Örgütsel güven ve iş doyumunu: Özel bir sektörde uygulama* (Yayın No. 236082) [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Öztürk, S. (2022). *Dönüştürücü liderlik algısı ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel güvene etkileri* (Yayın No. 764703) [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Pamela, S. Z., Kathleen, E. ve Gaynelle, W. (2000). Organizational trust: What it means and why it matters?. *Organizational Development Journal*, 18(4), 35-48. <https://www.proquest.com/docview/197985640>
- Pamela, S. Z. ve Kathleen, E. (2000). Perceived organizational effectiveness, job satisfaction, culture, and communication: Challenging the traditional view. *Communication Research Reports*, 17(4), 375-386. <http://dx.doi.org/10.1080/08824090009388786>
- Plotnik, R. (2009). *Psikoloji'ye giriş* (1. Basım). Kaknüs Psikoloji.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. ve MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.82.2.262>
- Rajalekshmi, K. (2008). E- governance services through telecenters: The role of human intermediary and issues of trust. *Information Technologies and International Development*, 4(1), 19-35. <http://dx.doi.org/10.1109/ICTD.2006.301850>
- Rotter, J. B. (1967). A new scale of measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*. 35(4), 651-665. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x>
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. ve Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Sargut, S. A. (1994). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. V Yayınları.
- Sashkin, M. (1990). *The managerial mirror: Trainer guide*. Organization Design and Development IN.
- Schilke, O., Reimann, M. ve Cook, K. S. (2021). Trust in social relations. *Annual Review of Sociology*, 47, 239-259. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-082120-082850>

- Schoorman, F. D., Mayer, R. ve Davis, J. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
- Searle, R., Den Hartog, D. N., Weibel, A., Gillespie, N., Six, F., Hatzakis, T. ve Skinner, D. (2011). Trust in the employer: The role of high-involvement work practices and procedural justice in European organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1069-1092. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.556782>
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. ve Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Shapiro, M. (2014). *HBR guide to leading teams*. Harvard Business Review Press.
- Shaw, R. (1997). *Trust in the balance*. Jossey-Bass.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış* (14. Basımdan Çeviri). İ. Erdem (Çev. Ed.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R.S. ve Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Tan, H. H. ve Lim, A. K. H. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66. <https://doi.org/10.3200/JRLP.143.1.45-66>
- Taşpınar, Y. ve Eryeşil, K. (2021). Örgütsel güvenin psikolojik iyi oluş ve işyeri yalnızlığı üzerindeki etkisine ilişkin bir alan araştırması: Konya ilinde bir yerel yönetim örneği. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 13(24), 250-265. <https://doi.org/10.20990/kilisibfakademik.880931>
- Taylor, R. G. (1989). The role of trust in labor-management relations. *Organization Development Journal*, 7, 85-89.
- Tekingündüz, S. (2012). *Örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel güven ve iş tatmininin etkisinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması* (Yayın No. 325076) [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Tunji, J. (2022). Trust: An essential factor for effective leadership and the development of an exemplary organization. *Academia Letters*, Article 4718, 1-8. <https://doi.org/10.20935/AL4718>
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, 93-118. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kmusekad/issue/10223/125677>
- Vanhala, M. (2019). Trust as an organizational knowledge sharing enabler-validation of the impersonal trust scale. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(2), 349-368. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-12-2018-0119>

- Verburg, R. M., Nienaber, A. M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N. ve Rupp, D. E. (2018). The role of organizational control systems in employees' organizational trust and performance outcomes. *Group & Organization Management*, 43(2), 179-206. <https://doi.org/10.1177/1059601117725191>
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korgaard A. M. ve 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. <https://doi.org/10.2307/259292>
- Yılmaz, K. (2008). *Eğitim yönetiminde değerler*. Pegem Yayınları.
- Yılmaz, K. (2009). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(3), 471-490. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10338/126679>
- Yücel, C. ve Samancı Kalaycı, G. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 113-132. <https://search.trdizin.gov.tr/tr/yayin/detay/89694/orgutsel-guven-ve-orgutsel-vatandaslik-davranisi>
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111. <https://psycnet.apa.org/record/1988-10420-001>