

# Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları

Dr. Nigar DEMİRCAN

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, GEBZE

Adnan CEYLAN

## ÖZET

Günümüzün küreselleşen iş dünyasında güven örgütler için bir zorunluluk olarak görülmektedir. Örgütler uluslararası düzeyde rekabet edebilmek ve örgüt açısından olumlu sonuçlara ulaşabilmek için birbirlerine güven duyan çalışanlara sahip olmalıdır. Örgüt içi güvenin olumlu sonuçlarından faydalanabilmek için de örgütsel güven kavramının ve örgütsel güvenin yapısının detaylı biçimde anlaşılması gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı da, örgütsel güven kavramını tanımlayan ve boyutlarını ortaya koyan teorik bir bakış açısı ortaya koymaktır. Bu çalışma aynı zamanda deneysel araştırmalara yol göstermek açısından örgütsel güvenin güçlendirme, örgüt kültürü ve adalet alguları gibi sebeplerini ele almaktadır. Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi ve vatandaşlık davranışı gibi örgütsel açıdan önemli sonuçları ne şekilde etkilediği de bu çalışma kapsamında incelenmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel güven, örgütsel güvenin boyutları, örgütsel güvenin sebepleri ve sonuçları

## ABSTRACT

Given the dynamics of today's global marketplace, organizational trust is now an economic imperative. As corporations struggle to become leaner and competitive on the international scene, organizations must be able to create trust among its members. The concept of organizational trust and its dimensions need to be defined extensively, in order to benefit from its positive outcomes. The purpose of this study is to present a theoretical view that provides detailed descriptions of multidimensional structure of organizational trust and guide to future empirical researches by examining such antecedents of trust as empowerment, organizational culture and justice perceptions. Additionally the effects of organizational trust on organizational commitment, turnover intent and citizenship behaviors were also mentioned in terms of this study.

**Key words:** Organizational trust, dimensions of organizational trust, antecedents and consequences of organizational trust.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde hem kamu hem de özel sektörde faaliyet gösteren örgütler; hızlı ekonomik değişimler, yeni teknolojiler, değişen müşteri ve yatırımcı talepleri ve artan rekabetle karşı karşıya kalmaktadır. Bunların sonucunda yöneticiler, bir yandan yüksek kalite ve etkinlik sağlamaya çalışırken bir yandan da yeniden yapılanma çabaları göstermektedir(James ve Tang, 1996; Singer ve Tang, 1996; Tang ve Fuller, 1995). Yeniden yapılanma çabalarına dayalı olarak da çalışanlarda güven duygusu geliştirmek yöneticiler için giderek önemli bir konu haline gelmektedir(West ve diğerleri , 1995).

Güven en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanır. Literatürde, güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğu, ancak kısa vadede yaratılamadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği konusunda fikir

birliğine varılmıştır. Kişiler arası ve örgüt içi güvenin geliştirilmesi ve artırılması etkin faaliyet gösteren örgütler için önemlidir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve vizyon yaratmak ancak geniş tabanlı bir örgütsel güvenle başarılabilir. Kişiler arası güven iki yönlü bir süreç olduğundan ve örgüt kapsamında pek çok ilişkiyi içerdiğinden, geniş kapsamda güven oluşturmak, güveni arttırmak veya sağlamlaştırmak oldukça zordur. Bu nedenle lider rolüne sahip kişilerin olumlu örnek oluşturmak için özverili olmaları ve sorumluluk taşımaları gerekir.

Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir. Bu olumlu sonuçların ortaya çıkabilmesi için, çalışanların liderlerine ve örgütlerine güven duymalarında etkili olan faktörlerin ve güveni ortaya çıkaran sebeplerin anlaşılması gerekmektedir. Bu bağlamda bu çalışma; örgütsel literatürde büyük yer tutan ve örgütler için önem taşıyan güven kavramını açıklamayı, örgütsel güvenin en çok üzerinde durulan nedenlerini ve sonuçlarını ortaya koymayı ve bu sayede de yapılacak deneysel çalışmalara yol göstermeyi amaçlayan teorik bir araştırmadır.

## 2. GÜVEN KAVRAMI VE ÖRGÜTLERDE GÜVEN

### 2.1. Güven Kavramı ve Boyutları

Güven hemen hemen herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen fakat açıklanması veya tanımlanması zor görülen kavramlardan biridir(Taylor, 1989). Çoğu araştırmacı, güvenle ilgili tanımların çok sayıda ve farklı boyutlarda olduğunu söylemektedir. Güven konusundaki tanımlamalarda bir noktada birleşilememesine rağmen, güvene ilişkin bir tanımlama sağlayabilecek bazı yönlerde fikir birliğine varılmıştır(Hosmer, 1995; Mayer ve diğerleri , 1995).

Griffin(1967) 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(1979)'a göre güven; "bir kişinin, karşı tarafın adil, ahlaki kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancını" temsil eder. Heimovics'e(1984) göre güven ise "bireyin başka bir bireyin veya grubun özverili ya da faydalı olacağına ilişkin beklentisidir". Carnavale ve Wechsler(1992) güvenin "bir grubun veya kişinin davranışları veya niyetlerine inancı ve bağlılığı, ahlaki kurallara dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmeyi" içerdiğini ortaya koymuştur. Mayer ve diğerleri(1995) güveni; "bir tarafın, karşı tarafın davranışlarının önemli sonuçlar ortaya koyacağı beklentisine bağlı olarak duyarlı davranma istekliliği" olarak tanımlar. McAllister(1995)'a göre güven ise "bir kişinin başka bir kişinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve bunlara göre hareket etme istekliliği"dir.

Bazı araştırmacılar güvenin farklı biçimlerde ortaya çıktığını belirtmiş ve bunları incelemiştir(Johnson ve Grayson, 1998). Genel güven, herhangi bir kişinin diğerlerine olan genel güven eğilimini temsil eder. Kişiliğe dayalı güven,

liderlerin veya diğer kişilerin kişisel özellikleri açısından sahip olduğu güvenilirlik düzeyini ifade eder. Sürece dayalı güven, başkalarıyla tekrarlı olan ve süregelen etkileşimlerden kaynaklanır ve büyük ölçüde karşılıklı bir yapı taşır(Bolle, 1998).

### **2.1.1. Genel güven**

Güven grup içi üyeliklerden kaynaklanır. İnsanlar milli kültürün bir üyesi olarak başkalarına güvenme ya da güvenmeme eğilimi taşır. Fukuyama(1995) farklı milli kültürler üzerinde çalışmış ve ekonomik canlılık için gerekli olan büyük kurumların güvene sahip olmada zorlandığını ortaya çıkarmıştır. Daha küçük çapta ise, bireyler örgüt içi üyelere olan güvenlerini artırma ve örgüt dışı kişilere karşı da azaltma eğilimindedir(Brewer, 1996; Kramer ve diğerleri, 1996; Stolle, 1998).

Güven sadece grup üyeliğinin paylaşılmasından kaynaklanmaz, diğer gruplara da toplum içerisindeki rolleri veya statülerinden dolayı da güven geliştirilebilir(Myerson ve diğerleri, 1996; Tyler ve DeGoey, 1996). Örneğin doktora güven duyulur çünkü onları üreten sisteme güvenilir. Üst düzey yöneticilere veya akademisyenlere örgüt içindeki statüleri sebebiyle güvenilir. Aynı zamanda kişinin ait olduğu grubun bütünlüğü de örgüt üyeleri arasında güven yaratabilir(Podsakoff ve diğerleri, 1996; Gilbert ve Tang, 1998).

### **2.1.2. Kişiliğe dayalı güven**

Güven, liderlik ile ilgili pek çok araştırmada olduğu gibi kişilik özelliği olarak da görülebilir. Örneğin, dürüstlük herhangi birine güvenmeye yol açan bir kişilik özelliğidir(Butler ve Cantrell, 1984; Kim, 1998; Mayer, 1999). Yetenekli olduğu düşünülen pek çok insana daha fazla güven duyma eğilimi vardır(Butler ve Cantrell, 1984; Mayer, 1999; Podsakoff ve diğerleri, 1996). Güveni geliştirmede önemli bir faktör de kişinin gösterdiği davranışlarının tutarlılığıdır (Butler ve Cantrell, 1984; Gabarro, 1978; Kim, 1998; Lambert, 1995). Adil ve tarafsız olan(Tyler ve DeGoey, 1996) ve ya dönüştürücü liderlik davranışları sergileyen kişilerin de(Podsakoff ve diğerleri, 1996; Butler ve diğerleri, 1999) güven kazanması daha olasıdır.

### **2.1.3. Sürece dayalı güven**

Güven sosyal ilişkilerin bir sonucu olarak da görülebilir. Whitener ve diğerleri(1998)'nin de ortaya koyduğu üzere, güven sadece bir tarafın diğerine karşı tutumu değildir fakat tarafların karşılıklı etkileşiminde ortaya çıkar. Bu karşılıklı yaklaşım ele alındığında iletişim, tekrarlı sosyal etkileşimler süresince güvenin gelişiminde en önemli belirleyici haline gelir(Nachmias, 1985).

Güvenin önemli belirleyicilerinden biri de taraflar arasındaki iletişimin açıklığıdır(Carnavalle ve Sharp, 1993; Gabarro, 1978, Lambert 1995). Açık iletişime bağlı olarak, diğerlerinin fikirlerini dinlemek ve değer vermek de güvenin gelişimine katkıda bulunur(Lambert, 1995; Stine ve diğerleri, 1995; Korsgaard ve diğerleri, 1995).

## 2.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Güven hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşur fakat kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır(Doney ve Cannon, 1997). Luman(1989)'ın kişisel güven ve örgütsel güven ayrımına göre kişiye güven, kişiler arası farklara dayalıdır ve kişiye özeldir. Örgütsel güven ise kişilerden çok kurumlara odaklıdır. Nooderhaven(1992), örgütsel güvenin örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güveni temsil ettiğini ve bunun küçük örgütler için örgüt sahibinin kişiliğinden, merkezileşmiş yapıdan veya örgüt kültüründen kaynaklanabileceğini belirtmiştir. Zaheer ve diğerleri(1998) de kişiler arası ve örgütler arası güvenin birbirleriyle ilgili fakat birbirlerinden farklı kavramlar olduğuna değinmektedir. Bu da, kişinin güven düzeyinin, liderine ve örgütüne göre farklılık taşıdığını ifade eder (Nyhan ve Marlowe, 1997).

Lidere ve örgüte güven farklı ama birbiriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilir ve bir bütün olarak örgütsel güven olarak adlandırılır(Nyhan ve Marlowe, 1997). Örgütsel güven bir çalışanın; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak da tanımlanır ve güven bu anlamda hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturur(Mishra ve Morrissey, 1990). Matthai(1989)'ye göre örgütsel güven; çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna dair inançlarını ifade eder. Taylor (1989)'a göre örgütsel güven, örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı uyumlu davranışların bir sonucu olarak genellikle yavaş kazanılan bir olgudur. Zaheer ve diğerleri (1998), örgütsel güveni en basit anlamda örgüt üyelerinin örgüte karşı barındırdığı güven eğilimi olarak tanımlamaktadır.

Geçmişte tek boyutlu bir kavram olarak görülen yukarıdaki tanımlama gösterdiği üzere, örgütsel güven farklı yüzlere sahiptir. Çoğu uzman örgütsel güveni şu temellere dayalı olarak tanımlamaktadır(Mishra, 1996).

- *Çok düzeyli:* Güven çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimlerden doğar.
- *Kültür temelli:* Güven örgüt kültürünün normlarına, değerlerine ve inançlarına sıkı sıkıya bağlıdır.
- *İletişime dayalı:* Güven, doğru bilgi sağlama, kararlarla ilgili açıklamalar yapma, samimi ve açık görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur.
- *Dinamik:* Güven; başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarından oluşan bir döngüde sürekli biçimde değişim gösterir.
- *Çok boyutlu:* Güven her biri bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden oluşur.

## 4. ÖRGÜTLERDE GÜVEN İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çoğu araştırmacı ast-üst arasında olduğu gibi kişiler arası güvenin gelişimine odaklanmıştır ancak bu konudaki görüşler örgütsel güven konusuna da uygulanabilir niteliktedir(Hosmer, 1995). Çalışanlar pek çok etkileşim ilişkisiyle

karşılıklı, her birinden farklı biçimde faydalanır ve her ilişkiye farklı davranışlar ve tutumlarla karşılık verir(Settoon ve diğerleri 1996). Örneğin, Deluga'nın(1994) çalışması ast-üst arasındaki güven düzeyinin adalet algıları ve lider-üye ilişkisi çerçevesinde ele alınabileceğini ortaya koymuştur. Bazı araştırmacılar işverene güven(Robinson, 1996), örgütsel güvenilirlik ve yönetime güven (Pearce ve diğerleri, 1994) konularını ele alarak, güveni örgüt düzeyinde incelemişlerdir. Yapılan çalışmalara göre örgütsel güvenin oluşturulmasında farklı faktörler etkili olmakta ve örgütlerde güven ortamının yaratılmasıyla da önemli sonuçlara ulaşılabilmektedir.

#### **4.1. Örgütlerde Güvenin Nedenlerine İlişkin Araştırmalar**

Taraflar arasındaki güvenin; geçmiş ve gelecek arasında bir köprü olduğu düşünülür. Luhman(1979)'a göre güven göstermek geleceği sezme, diğer bir ifade ile gelecek kesinmiş gibi davranmaktır. Güvenin geçmiş ve gelecek arasındaki nispi önemi zamanla değişebilir ve ilişkiler geliştikçe de taraflar birbirleriyle ilgili deneyim ve sezgi sahibi olur, böylece de birbirlerini daha iyi anlayabilirler.

Güveni etkileyen en önemli faktörün örgüt kültürü olduğu kabul edilir. Örgüt kültürü zaman içinde gelişir ve değişir, buna bağlı olarak da insanlar olumsuz deneyimlerle karşılaştıklarında veya karşı tarafın güvenilirliği ile ilgili hatalı tahminlerde bulduklarında davranışlarını değiştirebilir. Bazı kültürlerde güven düzeyi olduğu kadar güvenme eğilimi de yüksektir. Noordenhaven(1992) ABD gibi güvenin geleneksel olarak az önem taşıdığı toplumlara ve bunun tam tersi olan Japon kültürüne değinmektedir.

Yeteneğin örgütlerde temel ve önemli bir güven kaynağı olduğuna inanılır(Mishra, 1996). Örgüt düzeyinde yetenek örgüt stratejisinin veya yönetim vizyonunun sağlamlığı olarak da değerlendirilir. Birey düzeyinde yetenek ise; liderin profesyonelliği, amaçlarını gerçekleştirme kapasitesi, durumları akılcı değerlendirme düzeyi ve kişiler arası ilişkileri çerçevesinde ele alınır.

Bilgi ve iletişim belki de güveni geliştirmek için yönetilmesi en kolay kaynaktır. Günlük yaşantıdaki güvensizliğin çoğu duygular, beklentiler ve düşünceler ile ilgili iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Zucker(1986)'a göre güvenin oluşturulması, paylaşılan değer yaratarak karşı tarafın davranışlarının öngörülebilirliğini arttıran bilgiye dayanmaktadır(Hardey ve diğerleri, 1998). Farklı bilgi türleri güveni etkilediğinden, güven yaratmak için geniş bir bilgi alanına ihtiyaç vardır. Tablo 1'de araştırmalarda güveni en çok etkilediği ortaya koyulan faktörler gösterilmektedir.

**Tablo 1. Örgütlerde Güveni Etkileyen Faktörler**

<b>GÜVENİN SEBEPLERİ</b>	<b>İLGİLİ ARAŞTIRMA</b>
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; Mccauleh 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 Morrisey, 1990; Butler, 1991
Güçlendirme	Peters, 1994; Sonnenburg, 1994
Örgütsel küçülme	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 Degeoey, 1996; Ruderman, 1987; Korsgaard ve diğerleri, 1995
Dönüştürücü liderlik	Pillai ve diğerleri , 1999; Kauzers ve Posner, 1987

İletişim ele alındığında, güvenin iletişim kalitesiyle(Muchhinsky, 1977; Yeager, 1978), iletişim miktarındaki artışla(Wells, 1998) ve daha fazla iletişim tatminiyle(Muchinsky, 1977) ilişkili olduğu görülmektedir. Kikuchi ve diğerleri(1997), yüksek düzeyde güven duyan kişilerin aynı zamanda güvenilir olmayan davranışları gösteren bilgilerin ortaya çıkarılmasında daha fazla etkili olduklarını göstermişlerdir. O'Reilly ve Roberts(1974) insanların iletişim kaynağına güven duyup duymadıklarına bağlı olarak mesajları farklı algıladıklarını ortaya koymuştur. Güvenin iki taraflı etkilerini ele alan bir araştırmada Butler(1983)'a göre güven güveni doğurmaktadır. O'na göre karşılıklı bu etkiler diğer değişkenleri gölgede bırakmaktadır. Aynı doğrultuda McAllister(1995)örgütsel ilişkilerde duygusal düzeyde güven gelişmeden önce belirli bir düzeyde zihinsel güvenin gerekli olduğunu ortaya çıkarmıştır.

#### **4.2. Örgütlerde Güvenin Sonuçlarına İlişkin Araştırmalar**

Yapılan araştırmalara göre örgütsel güven çalışanların tutumsal ve davranışsal özellikleri, işleri ve örgütleri ile karşılıklı olarak ilişkilidir(Diffie-Couch, 1984, Savery ve Waters, 1989; Sinetar 1988). Grubun problem çözme ve karar verme yeteneğinin kalitesi(Zand, 1972; Boss, 1978; Barnes, 1981; Hurst, 1984) verimlilik üzerinde etkilidir.

Yüksek düzeylerde güvenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini(Blake ve Mouton, 1984; Cook ve Wall, 1980; Morgan ve Hunt, 1994), örgüt misyonunun etkin iletimi(Fairhurst ve diğerleri, 1997) ve işbirliğinin gelişmesi (La Porta ve diğerleri, 1997) ile yakından ilişkili olduğu da ortaya koyulmuştur. Aynı zamanda

güven, yeniliği cesaretlendirmek için çalışanları güçlendirmenin vurgulandığı ve çalışanlara işlerini tehlikeye atma riski olmadan hata yapma fırsatı veren toplam kalite yönetimi için de önemli bir unsurdur(Balk ve diğerleri , 1991; Culbert ve Mcdonough, 1986; Higgins ve Johnson, 1991; Nyhan ve Marlowe, 1997).

Early(1986), çalışanlarının geri beslemede bulunma düzeylerinin üstlerine olan güvenlerinden etkilendiğini ortaya koymuş, Robinson ve Roussou(1994) da, güveni oluşturan unsurların, insan kaynaklarının eğitim ve geliştirme, ücret, ödül, terfi, iş yapısı, iş güvenliği, performans değerlendirme ve geri besleme gibi hemen hemen tüm alanlarda yer aldığını göstermiştir.

Güven iklimi, çalışanların iş motivasyonunu ve böylece de iş performanslarını artırır(Becker ve diğerleri, 1996; Costigan ve diğerleri 1998). Astların yöneticilere ve örgüte güveni yöneticilerin etkinliğini de yükseltir(Gabarro, 1978). Bu etki takımlar arasında artan performansa(Porter ve Lilly, 1996) ve problem çözmeye etkinliğe de(Zand, 1972) neden olur. Güvenin oluşturulması ile birlikte insanlar işlerinden daha fazla tatmin olur(Butler ve diğerleri, 1999) ve böylece işlerinden ayrılmayı daha az isterler(Costigan ve diğerleri, 1998). Bunlarla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışları da yüksek düzeyde güvenle birlikte artar(Konovsky ve Pugh, 1994; McAllister, 1995).

Yüksek düzeyde örgütsel güvenin önemli bir faydası da örgütsel değişimin ve olumsuz sonuçların kabulüdür(Van Den Boss, 1998). Güvenin insan kaynakları sistemlerinin ve ücret yapılarındaki değişimlerin başarılı biçimde uygulanmasında ve çalışanların yönetsel kararlara uyum sağlamayı kabullenmesinde(Van Den Boss, 1998; Tyler ve DeGoey, 1996)etkili olduğu da bazı çalışmalarca gösterilmiştir(Condrey, 1995; Folger ve Konovsky, 1989; Costigan ve diğerleri 1998). Güvenin ücret kesintileri ve örgütsel küçülme gibi olumsuz sonuçlara karşı tepkileri şekillendirmede de ne derece önemli olabileceğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır(Brockner ve Siegel, 1996; Brockner ve diğerleri 1997; Robinson, 1996; Luthans ve Sommer, 1999). Tablo 2’de güvenin örgütler açısından doğurabileceği olumlu sonuçlar özetlenmektedir.

**Tablo 2. Örgütlerde Güvenin Sonuçları**

<b>GÜVENİN SONUÇLARI</b>	<b>KİŞİ</b>
Örgütsel bağlılık	Fairholm, 1994; Fink, 1993; O’Reilly, 1994, Pillai ve diğerleri, 1999; Diffie-Couch, 1984; Sonnenburg, 1994
Uzun vadeli kararlılık	Cook ve Wall, 1980
Verimlilik	Sonnenburg, 1994
Moral	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994;Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
İşgücü devri, devamsızlık	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Mishra ve Morrissey, 1990; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
Yenilik	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Değişime direnç	Kotler ve Schlessinger, 1979

Problem çözme, karar verme	Barnes, 1991; Hurst, 1984; Boss, 1981; Zand, 1972
İş tatmini	Blake ve Mouton, 1984; Cook ve Wall, 1980; Morgan ve Hunt, 1994
Toplam kalite yönetimi uygulamaları	Balk ve diğerleri 1991; Culbert ve Mcdonough, 1986; Higgins ve Jonhson, 1991; Nyhan ve Marlowe, 1997
Stres	Sonnenburg, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Performans değerlendirme algıları	Fulk ve diğerleri 1995
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Pillai ve diğerleri, 1999; Konovsky ve Pugh, 1994; Marlowe ve Nyhan, 1992

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, doğal hayatta insanlar arası ilişkilerde büyük önem taşıyan ve son yıllarda da örgütsel çalışmalar açısından da değer kazanmaya başlayan güven kavramını açıklamayı, güvenin önemini ve örgütlerde güveni arttırmanın yollarını ortaya koymayı amaçlayan bir literatür incelemesidir. Yapılan kapsamlı literatür taraması ile örgütsel güveni ortaya çıkaran temel nedenler ve örgütsel güvenin önemli sonuçları ortaya konmaktadır. Bu aşamada deneysel çalışmalara yön vermesi açısından bazı önerilerde bulunulabilir.

Golembiewski ve McConkie(1975)'ye göre araştırmacıların güvenle ilgili tanımlamalarda fikir birliğine varması; bulguların çalışmalara göre düzenlenmesi ve uygulayıcılara daha iyi çözümler önerilmesi açısından önemlidir. Ancak örgütsel güven konusunda yapılan teorik ve deneysel araştırmaların azlığı, gelecek çalışmalara yol göstermek açısından da yetersiz kalmaktadır.

Barney ve Hansen(1994), örgüt kültürünü yansıtan karar verme ve ödül-ceza sistemlerinin güvene dayalı değerleri ve inançları destekleyebileceğini öne sürmüştür. Bu araştırmacılara göre bir çalışan liderine güvenebilir ama örgüte güvenmeyebilir. Çalışanların örgüte güveni, örgüt adil ücretle ödüllendirmediği veya çalışanların başarılarını takdir etmediği zaman değişebilir. Aynı zamanda çalışanın hem örgüte hem de lidere güvenmesi mümkündür. Bu bakımdan ülkemizdeki işletmelerde hangi stratejilerin çalışanın liderine ve örgütüne güveni üzerinde etkili olduğunun deneysel olarak incelenmesi faydalı olabilir. Diğer bir ifade ile güven düzeyini arttırabilecek bir örgüt kültürünün ve örgüt stratejisinin geliştirilmesi örgütler açısından önem taşımaktadır.

Fairholm (1994)'a göre liderlik; paylaşılan değerlere ve vizyona dayalı güven yaratma konusunda yer alır. Bunlar yoksa lider, dış kontrol, kısıtlayıcı kurallar, detaylı prosedürler ve yakın denetim koyarak denetimi sağlamalıdır. Farquhar ve Johnston(1992) ile Peters(1994) da çalışanların örgüte bağlılığının, çalışanın güçlendirilmesini temel alan bir yönetim stratejisi gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Farklı liderlik tarzlarının örgütsel güven üzerindeki etkilerinin incelenmesi ve sonuçlarının da çalışanın işletmeye bağlılığı açısından değerlendirilmesi literatürde önemli yer tutan bir deneysel araştırma olabilir.



#### 4. KAYNAKLAR

- Balk, W., D. Olshfski, P. Epstein, And M. Holzer. 1991. Perspectives On Productivity. *Public Productivity And Management Review* 15:265-79.
- Barney, J.B., Hansen M.H., 1994, Trustworthiness As A Source Of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175-190
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.
- Bolle, F. (1998). Rewarding trust: An experimental study. *Theory & Decision*, 45, 83-98.
- Boss, R. W. 1978. **Trust** And Managerial Problem Solving Revisited. *Group And Organizational Studies* 3:330-41.
- Brewer, M. B. (1996). In-group favoritism: The subtle side of intergroup discrimination. In D. M. Messick, & A. E. Tenbrunsel (eds.), *Codes of conduct: Behavioral research into business ethics* (pp. 160-171). New York: Russell Sage Foundation.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., & Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42, 558-583.
- Brudney, J. L., & Condrey, S. E. (1993). Pay for performance: Explaining the differences in managerial motivation. *Public Productivity & Management Review*, 17, 129-144.
- Butler, J. K. (1991). Toward Understanding And Measuring Conditions Of **Trust**: Evolution Of A Conditions Of **Trust** Inventory. *Journal Of Management*, 17, 643-663.
- Butler, J. K. 1983. Reciprocity Of **Trust** Between Professionals And Their Secretaries. *Psychological Reports*, 53: 411-416.
- Butler, J. K. Jr., Cantrell, R. S., & Flick, R. J. (1999). Transformational leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams. *Organizational Development Journal*, 17, 12-28.
- Butler, J. K. Jr., Cantrell, R. S., & Flick, R. J. (1999). Transformational leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams. *Organizational Development Journal*, 17, 12-28.
- Butler, J. K., & Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55, 19-28.
- Butler, J. K., & Cantrell, R. S. (1994). Communication factors and trust: An exploratory study. *Psychological Reports*, 74, 33-34.
- Carnevale, D. G., & Sharp, B. S. (1993). The old employee suggestion box: An undervalued force for productivity improvement. *Review of Public Personnel Administration*, 13, 82-92.
- Carnevale, D. G., And B. Wechsler. 1992. **Trust** In The Public Sector. *Administration And Society* 23:471-94.
- Cook, J. And Wall, T. "New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment And Personal Need Nonfulfillment" In *Journal Of Occupational Psychology*, 53, 1980, 39-52.
- Costigan, R. D., Ilter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10, 303-317.
- Culbert S. A., And J. J. McDonough. 1986. The Politics Of **Trust** And *Organizational Empowerment*. *Public Administration Quarterly* 10:171-88.
- Deluga, R. J. 1994. "Supervisor **Trust** Building, Leader-Member Exchange, And Organizational Citizenship Behaviour." *Journal Of Occupational And Organizational Psychology* 67:315-326.
- Diffie-Couch, P. "Building A Feeling Of Trust In The Company" In *Supervisory Trust*, 29, 1984, 26-31.
- Doney P.M.; Cannon, J.P., 1997, An Examination Of The Nature Of Trust In Buyer-Seller Relationships, *Journal Of Marketing*, 61(2): 35-51
- Earley, P. C. 1986. "**Trust**, Perceived Importance Of Praise And Criticism, And Work Performance: An Examination Of Feedback In The United States And England." *Journal Of Management* 12:457-473.
- Farquhar, Carolyn And Johnston, Catherine. Empowered People Satisfy Customers: Strategies For Leaders (The Conference Board Of Canada, 1992).
- Fairholm, Gilbert W. *Leadership And The Culture Of Trust* (Westport: Praeger, 1994).

- Fairhurst, G. T., Jordan, J. M., & Neuwirth, K. (1997). Why are we here? Managing the meaning of an organizational mission statement. *Journal of Applied Communication Research*, 25, 243-263.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. 32, 115-130.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Gabarro, J. 1978. The Development Of **Trust**, Influence, And Expectations. In A. G. Athos ve J. J. Gabarro, J. J. (1978). The development of trust influence and expectations. In A. G. Athos, & J. J. Gabarro (eds.), *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships* (pp. 290-303). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Giffin, K. 1967. The Contribution Of Studies Of Source Credibility To A Theory Of Interpersonal **Trust** In The Communication Department. *Psychological Bulletin*, 68: 104-120.
- Gilbert, J. A., & Tang, T. L.-P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27, 321-338.
- Golembiewski, R. T., & McConkie, M. L. (1975). The centrality of interpersonal trust in group processes. In C. L. Cooper (eds.), *Theories of group processes*. New York: John Wiley.
- Good, D. 1988. Individuals, Interpersonal Relations, And **Trust**. In D. G. Gambetta (Ed.), *Trust*: 131-185. New York: Basil Blackwell.
- Heimovics, R.D. "Trust And Influence In An Ambiguous Group Setting" In *Small Group Behaviour*, 15(4), 545-552.
- Higgins, R. D., And M. Johnson. 1991. Total Quality Enhances Education Of U.S. Army Engineers. *National Productivity Review* 11:41-9.
- Hosmer, L. T. 1995. "**Trust**: The Connecting Link Between Organizational Theory And Philosophical Ethics." *Academy Of Management Review* 20:379-403.
- Hurst, D. K. 1984. Of Boxes, Bubbles, And Effective Management. *Harvard Business Review* 62:78-88.
- James, T. A., ve Tang, T. L. P. (1996). Downsizing And The Impact On Survivors: A Matter Of Justice. *Employment Relations Today*, 23, 33-41.
- Johnson, D. S., & Grayson, K. (1998). Sources and dimensions of trust in service relationships. Working Paper No. 98-503, Department of Marketing, Goizueta School of Business, Emory University.
- Jones, A. P., James, L. R., ve Bruni, J. R. 1975. Perceived Leadership Behavior And Employee Confidence In The Leader As Moderated By Job Involvement. *Journal Of Applied Psychology*, 60: 146-149.
- Kanovsky, M., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Kikuchi, M., Watanabe, Y., & Yamagishi, T. (1997). Judgment accuracy of other's trustworthiness and general trust: An experimental study. *Japanese Journal of Experimental Social Psychology [Japanese]*, 37, 23-36.
- Kim, P. H. (1998). *Working under the shadow of suspicion: The implications of trust and distrust for information sharing in groups*. Unpublished doctoral dissertation, Northwestern University, Evanston, IL.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38, 60-84.
- Kotter, John P. And Schlesinger, Leonard A. "Choosing Strategies For Change" In *Harvard Business Review*, March-April, 1979, 106-114
- Kouzes, J. M. And B. Z. Posner. 1993. *Credibility: How Leaders Gain And Lose It, Why People Demand It*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kramer, R. M., Brewer, M. B., & Hanna, B. A. (1996). Collective trust and collective action: The decision to trust as a social decision. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 357-389). Thousand Oaks, CA: Sage.
- La Porta, R., Lozez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). Trust in large organizations. *American Economic Review*, 87, 333-338.

- Lambert, B. (1995). Give your company a checkup. *Personnel Journal*, 74, 143-149.
- Larzelere, R., ve Huston, T. 1980. The Dyadic **Trust** Scale: Toward Understanding Interpersonal **Trust** In Close Relationships. *Journal Of Marriage And The Family*, 42: 595-604.
- Lieberman, J. K. 1981. *The Litigious Society*. New York: Basic Books.
- Luhmann, N. 1979. **Trust** And Power. New York: John Wiley.
- Luthans, B. C., & Sommer, S. M. (1999). The impact of downsizing on workplace attitudes: Differing reactions of managers and staff in a health care organization. *Group & Organization Management*, 24, 46-70.
- Marlowe, Michael. "Inspiring Trust" In *Executive Excellence*, V. 9, Issue 12 (December 1992), 12-13.
- Matthai, J. M. 1989. Employee Perceptions Of **Trust**, Satisfaction, And Commitment As Predictors Of Turnover Intentions In A Mental Health Setting. Doctoral Dissertation, Peabody College Of Vanderbilt University. Dissertation Abstracts International, DAI-B 51/02.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., ve Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model Of **Organizational Trust**. *The Academy Of Management Review*, 20, 709-734.
- Mcallister, D.J., 1995, Affect And Cognition Based Trust As Foundadtions Of Interpersonal Cooperation In Organizations, *Academy Of Management Journal*, 38: 24-59
- Mccauley, Dan P. And Kuhnert, Karl W. "A Theoretical Review And Empirical Investigation Of Employee Trust In Management" In *Public Administration Quarterly*, V. 16, Issue 2 (Summer 1992), 265-285.
- Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20, 592-607.
- Myerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 166-195). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nachmias, D. (1985). Determinants of trust within the federal bureaucracy. In D. H. Rosenbloom (eds.), *Public personnel policy: The politics of civil service* (pp. 133-143). Port Washington, NY: Associated Faculty Press.
- Noorderhaven, N.G., 1992, Trust And Interfirm Relations, Paper For The 1992 EAEPE Conference
- Nyhan, R. C., And H. A. Marlowe. (1997); Development And Psychometric Properties Of The Organizational Trust Inventory, *Evaluation Review*, Vol.21, No.5, October, 614-635
- O'Reilly, C. A. I., & Roberts, K. H. (1974). Information filtration in organizations – Three experiments. *Organizational Behavior & Human Performance*, 11, 253-265.
- Pearce, J. L., I. Branyiczki, And G. Bakacsi. 1994. "Person-Based Reward Systems: A Theory Of Organizational Reward Practices In Reform-Communist Organizations." *Journal Of Organizational Behavior* 15:261-282
- Peters, Tom. "And The Winner Is..." In *Canadian Airlines Inflight Magazine*, (December 1994).
- Pillai R., Schriesheim C.A., Williams E.S., (1999) Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two Sample Study, *Journal Of Management*, Vol. 25, No. 6, 897-933
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., ve Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors And Substitutes For Leadership As Determinants Of Employee Satisfaction, Commitment, **Trust**, And **Organizational** Citizenship Behaviors. *Journal Of Management*, 22, 259-298.
- Porter, T. W., & Lilly, B. S. (1996). The effects of conflict, trust, and task commitment on project team performance. *International Journal of Conflict Management*, 7, 361-376.
- Ring, S. M., ve Van De Ven, A. 1992. Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. *Strategic Management Journal*, 13: 463-498.
- Robinson, S. L. 1996. "**Trust** And Breach Of The Psychological Contract." *Administrative Science Quarterly* 41:574-599.

- Robinson, S. L. And D. M. Rousseau. 1994. "Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm." *Journal Of Organizational Behavior* 15:245-259
- Savery, L., And H. Waters. 1989. Influence And **Trust** In A Multinational Company. *Journal Of Managerial Psychology* 4:23-6.
- Settoon, R. P., N. Bennett, And R. C. Liden. 1996. "Social Exchange In Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange And **Employees** Reciprocity." *Journal Of Applied Psychology* 81:219-227.
- Sinetar, M. 1988. Building **Trust** Into Corporate Relationships. *Organizational Dynamics* (Winter): 73-9.
- Singer, M. G., ve Tang, T. L. P. (1996). Factors Related To Perceived **Organizational** Instrumentality. *Journal Of Collective Negotiations In The Public Sector*, 25, 271-286.
- Sitkin, S. B, ve Roth, N. L. 1993. Explaining The Limited Effectiveness Of Legalistic "Remedies" For **Trust**/Distrust. *Organization Science*, 4: 387-392.
- Sonnenburg, Frank K. *Managing With A Conscience* (New York: Mcgraw-Hill, 1994).
- Stine, M., Thompson, T., & Cusella, L. (1995). The impact of organizational structure and supervisory listening indicators on subordinate support, trust, intrinsic motivation, and performance. *International Journal of Listening*, 9, 84-105.
- Stolle, D. (1998). Bowling together, bowling alone: The development of generalized trust in voluntary associations. *Political Psychology*, 19, 497-525.
- Tang, T. L. P., ve Fuller, R. M. (1995). Corporate Downsizing: What Managers Can Do To Lessen The Negative Effects Of Layoffs. *SAM Advanced Management Journal*, 60, 12-15, 31.
- Taylor, R. G. 1989. The Role Of **Trust** In Labor-Management Relations. *Organization Development Journal*, 7: 85-89.
- Tyler, T. R., & DeGoey, P. (1996). Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions in willingness to accept decisions. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 331-356). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Van den Bos, K., Wilke, H. A. M., & Lind, E. A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1499.
- West, W. B., Gothard, M. K., Tang, T. L. P., ve Moffett, R. (1995, March). Effects Of Management Changes On Employee Satisfaction, **Trust**, And Commitment. Paper Presented At The 41st Meeting Of The Southeastern Psychological Association, Savannah, GA.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23, 513-530.
- Yeager, S. J. (1978). Measurement of independent variables which affect communication: A replication of Roberts and O'Reilly. *Psychological Reports*, 43, 1319-1324.
- Zaheer A., Mcevily B., Percone V., 1998, Does Trust Matter? Exploring The Effects Interorganizational And Interpersonal Trust On Performance, *Organization Science*, 9: 141-159
- Zand, D. F. 1972. **Trust** And Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly* 17:229-39.