

Dijital Dönüşüm Sürecinde Örgütsel Güvenin Yeniden İnşası¹

Burcu Atar²

Musa Özata³

Özet

Dijitalleşme ve yapay zekâ teknolojilerindeki gelişmeler, örgütlerin yönetim anlayışlarını, iş yapış süreçlerini ve çalışan ilişkilerini önemli ölçüde dönüştürmektedir. Büyük veri, otomasyon, bulut teknolojileri ve uzaktan çalışma sistemleri gibi dijital uygulamalar örgütlere hız, verimlilik ve rekabet avantajı sağlarken; çalışanların örgüte, yönetime ve çalışma ilişkilerine yönelik algılarını da yeniden şekillendirmektedir. Bu dönüşüm sürecinde çalışanların yalnızca teknolojiye değil, aynı zamanda bu teknolojileri yöneten örgütsel yapılara ve yöneticilere duydukları güven de kritik bir unsur hâline gelmiştir. Bununla birlikte elektronik gözetim uygulamaları, veri güvenliği sorunları, algoritmik karar verme mekanizmaları ve insan etkileşiminin azalması gibi unsurlar çalışanların örgütsel güven algısını zayıflatabilmektedir. Sonuç olarak dijital dönüşüm sürecinde örgütsel güvenin yeniden inşa edilmesinin; şeffaf iletişim, etik yönetim anlayışı, çalışan katılımı, adalet algısı ve insan odaklı liderlik uygulamalarıyla mümkün olabileceği değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda örgütsel güvenin, dijitalleşme çağında sürdürülebilir ve etkili örgüt yapılarının oluşturulmasında stratejik öneme sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- 1 Bu bölüm, “Örgütsel Maneviyatın Bilgi Paylaşımı Davranışı ve Çalışan Performansına Etkisinde Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Örneği” adlı doktora tezinden üretilmiştir.
- 2 Öğr. Gör. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Kırşehir, drburcuatar@gmail.com, ORCID: orcid.org/0000-0002-2826-9154
- 3 Prof. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kırşehir, musaozata@gmail.com, ORCID: orcid.org/0000-0003-1742-0215

1. Giriş

Dijitalleşme ve yapay zekâ teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, örgütlerin yönetim anlayışlarını, iş yapış biçimlerini ve çalışan ilişkilerini köklü biçimde dönüştürmektedir. Büyük veri, yapay zekâ, otomasyon, bulut teknolojileri ve uzaktan çalışma sistemleri gibi dijital uygulamalar, örgütlere hız, verimlilik ve rekabet avantajı sağlarken; aynı zamanda çalışanların iş süreçlerine, yönetime ve örgüte yönelik algılarını da yeniden şekillendirmektedir. Özellikle dijital dönüşüm sürecinde karar alma mekanizmalarının giderek teknoloji temelli hâle gelmesi, çalışanların örgüt içindeki rollerini, iletişim biçimlerini ve güven ilişkilerini doğrudan etkilemektedir. Bu süreçte çalışanların yalnızca teknolojiye değil, aynı zamanda bu teknolojileri yöneten örgütsel yapılara ve yöneticilere duydukları güven de kritik önem taşımaktadır.

Örgütsel güven, çalışanların örgüte, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına yönelik olumlu beklentilerini ifade eden ve örgütsel ilişkilerin sürdürülebilirliğinde önemli rol oynayan temel kavramlardan biridir (Mishra ve Morrissey, 1990: 443). Güven ortamının bulunduğu örgütlerde çalışanlar bilgi paylaşımına daha açık olmakta, değişime daha kolay uyum sağlamak ve örgütsel hedeflere daha güçlü biçimde bağlanmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002: 611; Nešić ve Lalić, 2016: 27). Buna karşılık dijital dönüşüm süreçlerinde ortaya çıkan elektronik gözetim uygulamaları, veri güvenliği sorunları, algoritmik karar verme mekanizmaları, iş güvencesi kaygıları ve insan etkileşiminin azalması gibi unsurlar çalışanların örgütsel güven algılarını zayıflatabilmektedir (Ball, 2021: 89; Kellogg, Valentine ve Christin, 2020: 370). Özellikle yapay zekâ temelli yönetim uygulamalarının yaygınlaşması, çalışanların adalet, şeffaflık ve etik konularına ilişkin hassasiyetlerini artırmaktadır (Raisch ve Krakowski, 2021: 205).

Bu bağlamda dijital dönüşüm sürecinde örgütsel güvenin yeniden inşa edilmesi, örgütlerin sürdürülebilir başarısı açısından stratejik bir gereklilik hâline gelmiştir. Dijitalleşmenin yalnızca teknolojik bir dönüşüm olmadığı; aynı zamanda örgütsel kültürü, liderlik anlayışını, iletişim süreçlerini ve çalışan ilişkilerini yeniden şekillendiren çok boyutlu bir değişim süreci olduğu görülmektedir (Westerman, Bonnet ve McAfee, 2014: 14). Bu bölümde, dijital dönüşüm ve yapay zekâ temelli yönetim anlayışının örgütsel güven üzerindeki etkileri ele alınmakta; dijitalleşme sürecinde güvenin nasıl zayıfladığı ve yeniden nasıl inşa edilebileceği örgütsel davranış ve yönetim literatürü çerçevesinde değerlendirilmektedir.

2. Güven Kavramı

Güven kavramı, bireyler arası ilişkilerden toplumsal ve örgütsel yapılara kadar uzanan geniş bir etki alanına sahip olup sosyal yaşamın sürdürülebilirliğinde temel unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Antik Çin filozofu Konfüçyüs'ün devlet yönetiminde halkın güvenini yiyecek ve silahtan daha önemli görmesi, güvenin toplumsal yapılar açısından taşıdığı yaşamsal önemi ortaya koymaktadır. Konfüçyüs'e göre bir devlet, halkının güvenini kaybettikten sonra varlığını sürdüremez (Lu, 2022: 364-365). Bu yaklaşım, güvenin yalnızca bireyler arası ilişkilerde değil, devlet gibi büyük örgütsel yapıların devamlılığında da belirleyici olduğunu göstermektedir. Günlük yaşamda bireyler; yaşadıkları çevrede, çalışma ortamlarında ve sosyal ilişkilerinde güven duymaya ve kendilerini güvende hissetmeye ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle güven, bireylerin deneyimlerine, sosyal bağlarına ve duygusal algılarına bağlı olarak farklı biçimlerde anlamlandırılmakta olup kavramın tek bir tanım altında açıklanmasını güçleştirmektedir (Can, 2019: 48). Güven kavramının psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, ekonomi, antropoloji ve sosyobiyoloji gibi farklı disiplinlerin inceleme alanına girmesi de literatürde ortak bir tanım üzerinde uzlaşılmasını zorlaştırmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996: 115). Bununla birlikte güvenin anlam ve kapsamını açıklayabilmek amacıyla literatürde farklı tanımlamalara yer verilmektedir.

Türk Dil Kurumu'na (2025) göre güven, bireyin bir kişi ya da duruma karşı kaygı ve kuşku duymadan inanması, bağlanması ve itimat etmesi olarak tanımlanmaktadır. Literatürde de güvenin benzer unsurlar üzerinden açıklandığı görülmektedir. Becker'e (1996: 45) göre güven, bireylerin belirsizlik ve risk içeren durumlarda karşı tarafın davranışlarına inanmayı tercih etmeleridir. Demircan ve Ceylan (2003: 140) ise güveni bağlılık temelli bir yaklaşımla ele almakta ve çalışanların örgütlerine duygusal bağlılık hissetmeleri, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ve örgütten ayrılma niyeti taşımamalarıyla ilişkilendirmektedir. Rotter'e (1967: 651) göre güven, bireyin karşı tarafın sözlerine veya yazılı ifadelerine duyduğu itimat düzeyiyle ilgilidir. Bunun yanında Rousseau ve arkadaşları (1998: 395), güveni bireyin karşı tarafın niyet ve davranışlarına ilişkin olumlu beklentilere dayanarak savunmasız kalmayı kabul etmesini içeren psikolojik bir durum olarak tanımlamaktadır. Luhmann (1979: 24-26) ise güveni riskli bir yatırım olarak değerlendirmekte ve bireyin belirsizlik ortamında bilinçli biçimde kırılganlık göstermeyi kabul ettiğini ifade etmektedir. Güven kavramıyla yakından ilişkili olan güvenilirlik ise, güvenilen tarafın yeterlilik, dürüstlük ve iyilikseverlik özelliklerine ilişkin algıları ifade etmektedir (Mayer vd., 1995: 716-717). Bu değerlendirmeler, güvenin yalnızca tek boyutlu bir yapı olmadığını; bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurları içeren çok yönlü bir kavram olduğunu ortaya koymaktadır.

3. Güven Türleri

Güvenin çok boyutlu bir kavram olduğu varsayımından hareketle literatürde güven farklı türler altında ele alınmaktadır. McAllister (1995), güveni bilişsel ve duygusal güven olmak üzere iki boyutta incelemektedir. Bunun yanında Lewicki ve Bunker (1996), güvenin oluşum sürecini hesaba dayalı güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven şeklinde sınıflandırmıştır. Güven türlerine ilişkin bu yaklaşımlar, güvenin yalnızca rasyonel değerlendirmelere değil, aynı zamanda bireyler arası sosyal ilişkiler ve duygusal bağlara da dayandığını göstermektedir. Çalışmamız kapsamında örgütsel maneviyat ve algılanan örgütsel destek gibi kavramların duygusal güveni güçlendireceği; bilgi paylaşım davranışı ve çalışan performansı gibi çıktıların ise daha çok bilişsel güven ile ilişkili olduğu değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda çalışmada McAllister'ın (1995) bilişsel ve duygusal güven modeli esas alınmıştır.

3.1. Bilişsel Güven

McAllister'a (1995: 25) göre bilişsel güven, bireyin karşısındaki kişinin güvenilirliği, dürüstlüğü ve sorumluluğu hakkındaki inançlarına dayanan rasyonel bir güven türüdür. Lewis ve Wiegert'e (1985: 970) göre bilişsel güven, bireyin kime, hangi koşullarda ve hangi konularda güveneceğini akılcı değerlendirmeler yoluyla belirlediği bir süreçtir. Bu güven türü; karşı tarafın tutarlı davranacağı, verdiği sözleri yerine getireceği ve adil hareket edeceğine yönelik beklentileri içermektedir. Dolayısıyla bilişsel güven, gözlemler, geçmiş deneyimler ve nesnel değerlendirmeler temelinde şekillenmektedir (Dirks ve Ferrin, 2002: 616-628). Örgütsel bağlamda ise çalışanların geçmiş performansları, görev sorumluluklarını yerine getirme düzeyleri, sosyal benzerlikleri ve örgütün yapısal özellikleri bilişsel güvenin oluşumunda etkili olmaktadır. Açık biçimde tanımlanmış görevler, kurumsal değerler ve çalışanların mesleki yeterliliklerini gösteren unsurlar, bireylerin birbirlerini daha öngörülebilir ve güvenilir olarak değerlendirmesine katkı sağlamaktadır (McAllister, 1995: 28). Bu yönüyle bilişsel güven, örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulmasında temel oluşturan bir yapı niteliği taşımaktadır.

3.2. Duygusal Güven

Duygusal güven, bireyler arasında yalnızca görev temelli değil, aynı zamanda samimiyet, karşılıklı ilgi ve duygusal bağlılık içeren ilişkiler sonucunda gelişmektedir. McAllister'a (1995: 26) göre bireyler güven ilişkilerine duygusal yatırım yapmakta, karşı tarafın iyiliğini önemsemekte ve bu ilişkinin karşılıklı olduğuna inanmaktadır. Bu nedenle güven yalnızca rasyonel değerlendirmelere dayalı bir süreç değil, aynı zamanda sosyal etkileşimler sonucunda şekillenen duygusal bir yapı olarak değerlendirilmektedir (Lewis ve Wiegert, 1985: 971).

Duygusal güven, güvenilen kişinin iyi niyetle hareket edeceği ve gerektiğinde karşı tarafın yararını gözeten davranışlar sergileyeceği inancına dayanmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002: 628). Örgütlerde çalışanların birbirlerine gönüllü yardım etmeleri, destekleyici davranışlar sergilemeleri ve özgecilik davranışlarında bulunmaları duygusal güvenin gelişimini destekleyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Smith vd., 1983: 657). Bununla birlikte McAllister (1995: 30), örgütlerde duygusal güvenin gelişebilmesi için öncelikle bilişsel güvenin tesis edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Taraflar arasında yeterli düzeyde rasyonel güven oluşmadığında, yardım ve destek gibi olumlu davranışlar dahi samimi değil, çıkar odaklı girişimler olarak algılanabilmektedir. Bu nedenle bilişsel güven, duygusal güvenin gelişmesi için gerekli temel koşullardan biri olarak değerlendirilmektedir.

4. Örgütsel Güvenin Tanımı

Örgütsel güven, günümüz iş dünyasında değişim ve belirsizlik ortamında örgütlerin karar alma süreçlerini, çalışanlarla ilişkilerini ve dış çevreyle etkileşim biçimlerini belirleyen temel unsurlardan biri haline gelmiştir (Nešić ve Lalić, 2016: 27). Bu kavram, çalışanların örgütün değerleriyle özdeşleşmeleri, örgütle sürdürülebilir ilişkiler kurmaya istekli olmaları ve örgütsel süreçlerde kendilerini güvende hissetmeleriyle ilişkilidir. Örgütsel güven yalnızca yöneticilere duyulan güveni değil, aynı zamanda örgütün bütününe yönelik geliştirilen güven algısını da kapsamaktadır (Yu vd., 2018: 3). Krot ve Lewicka'ya (2012: 224) göre örgütsel güven, hem çalışan-yönetici ilişkileri gibi bireyler arası düzeyde hem de çalışan-örgüt ilişkileri gibi kurumsal düzeyde güven bağının nasıl oluştuğunu açıklamaktadır. Bu doğrultuda örgütsel güven; çalışanların yöneticilerinin dürüst davranacağına, açık iletişim kuracağına ve verdikleri sözleri yerine getireceğine ilişkin inançlarını içermektedir (Gilbert ve Tang, 1998: 322). Benzer şekilde Mishra ve Morrissey (1990: 443), örgütsel güveni çalışanların yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının dürüstlüğüne, karakterine ve yetkinliğine duydukları inanç olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda örgütsel güvenin yalnızca yöneticilere duyulan güvenle sınırlı olmadığı; örgüte, yönetime ve çalışma arkadaşlarına yönelik güveni kapsayan çok boyutlu bir yapı olduğu söylenebilir.

Örgütsel güvenin oluşumunda şeffaf ve sürekli iletişim ortamının sağlanması, çalışanların düşünce ve duygularını özgürce ifade edebilmeleri, karar alma süreçlerine katılımlarının desteklenmesi ve örgütsel bilgilerin açık biçimde paylaşılması önemli rol oynamaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990: 443). Ayrıca örgütün toplumsal değerlerle uyumlu hareket etmesi, karar alma süreçlerinde şeffaf, hesap verebilir ve güvenilir bir yönetim anlayışı benimsemesi örgütsel güvenin gelişimini desteklemektedir (Tang ve Çakır, 2021: 159).

Özellikle kriz ve belirsizlik dönemlerinde örgütsel güvenin önemi daha belirgin hale gelmektedir. Mishra'ya (1996: 262) göre güven, kriz dönemlerinde örgütlerin krizlere verdikleri tepkileri ve kriz sonuçlarını doğrudan etkileyen temel unsurlardan biridir. Güven ortamının bulunduğu örgütlerde açık iletişim kurulabilmekte, çalışanlara daha fazla yetki devri yapılabilen ve iş birliğine dayalı çözümler geliştirilebilmektedir (Mishra, 1996: 271). Bunun yanında örgütsel güven; çalışan bağlılığını artırmakta, işten ayrılma niyetini azaltmakta ve örgütsel özdeşleşmeyi güçlendirmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 145; Nešić ve Lalić, 2016: 27). Buna karşılık güven ortamının olmadığı örgütlerde çalışanlar arasında iş birliği zayıflamakta, bilgi paylaşımı azalmakta ve çalışanların örgüte yabancılaşma eğilimleri artmaktadır (Koşar, 2020: 357). Bu nedenle örgütsel güven, örgütlerin sürdürülebilir başarısı açısından stratejik öneme sahip bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

5. Örgütsel Güvenin Modelleri

Örgütsel güven modelleri, güvenin örgüt içinde nasıl oluştuğunu, sürdürüldüğünü ve çalışan davranışlarını nasıl etkilediğini açıklamaya yönelik kuramsal yaklaşımlardır. Literatürde örgütsel güvenin çok boyutlu bir yapı olarak ele alınması, araştırmacıları güvenin farklı yönlerini açıklayan çeşitli modeller geliştirmeye yöneltmiştir. Bu modeller; çalışanlar, yöneticiler ve örgüt arasındaki ilişkileri temel alarak örgütsel güvenin kavramsal çerçevesinin anlaşılmasına önemli katkılar sunmaktadır.

5.1. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli

Mayer, Davis ve Schoorman (1995), örgütsel güveni açıklamak amacıyla geliştirdikleri modelde güveni, bireyin karşı tarafın davranışlarını tam olarak kontrol edememesine rağmen ona karşı savunmasız kalmayı kabul etmesi olarak tanımlamaktadır. Modelde güvenin oluşumu; yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük olmak üzere üç temel unsur üzerinden açıklanmaktadır. Yetenek, bireyin belirli bir alandaki bilgi ve beceri düzeyini; yardımseverlik, karşı tarafın güvenen bireyin yararını gözetmesini; dürüstlük ise söz ve davranışlar arasındaki tutarlılığı ifade etmektedir (Mayer vd., 1995: 717). Ayrıca bireyin kişilik özellikleri ve geçmiş deneyimlerinden etkilenen *güvenmeye eğilim* faktörünün de güven oluşumunda önemli rol oynadığı belirtilmektedir. Model, güvenin risk alma davranışıyla ilişkili olduğunu ve olumlu deneyimlerin güveni güçlendirdiğini vurgulamaktadır.

5.2. Mishra'nın Örgütsel Güven Modeli

Mishra (1996), örgütsel güvenin özellikle kriz ve belirsizlik dönemlerinde örgütsel performansı doğrudan etkileyen temel unsurlardan biri olduğunu

ileri sürmektedir. Araştırmacı, örgütsel güveni yetkinlik, açıklık, ilgililik ve güvenilirlik olmak üzere dört boyut çerçevesinde açıklamaktadır. Yetkinlik, yöneticilerin doğru ve etkili karar alabilme kapasitesine duyulan inancı ifade ederken; açıklık, örgüt içindeki dürüst ve şeffaf iletişimi kapsamaktadır. İlgililik boyutu, yöneticilerin çalışanların refahını ve iyilik hâlini önemsemesini ifade ederken; güvenilirlik, yönetimin sözleri ile davranışları arasındaki tutarlılığa dayanmaktadır (Mishra, 1996: 262-268). Mishra'ya göre bu boyutlardan herhangi birinin eksik olması örgütsel güvenin zayıflamasına neden olabilmektedir.

5.3. Cummings ve Bromiley'in Örgütsel Güven Modeli

Cummings ve Bromiley (1996), örgütsel güvenin örgütlerde işlem maliyetlerini azaltarak örgütsel etkinliği artırdığını savunmaktadır. Araştırmacılar, güvenin var olduğu ortamlarda çalışanların birbirlerini sürekli denetleme ve kontrol etme ihtiyacının azaldığını, bunun da zaman ve kaynak tasarrufu sağladığını belirtmektedir (Cummings ve Bromiley, 1996: 302-303). Model, güveni üç temel unsur üzerinden açıklamaktadır: tarafların taahhütlerini yerine getirme yönündeki iyi niyetli çabaları, ilişkilerde dürüst davranmaları ve fırsat oluşsa dahi karşı taraftan haksız avantaj sağlamaktan kaçınmaları. Bu yaklaşım, güvenin örgütlerde iş birliği ve koordinasyonu güçlendiren önemli bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

5.4. McKnight, Cummings ve Chervany Güven Modeli

McKnight, Cummings ve Chervany (1998), güvenin yalnızca uzun süreli ilişkiler sonucunda değil, tarafların birbirini henüz tanımadığı durumlarda da oluşabileceğini savunmaktadır. Araştırmacılara göre güven, bireyin genel güven eğilimi ve örgütün sunduğu kurumsal güvenceler doğrultusunda gelişebilmektedir. Modelde güven; *güvenme niyeti* ve *güven inançları* olmak üzere iki temel yapı üzerinden açıklanmaktadır. Güvenme niyeti, bireyin karşı tarafa güvenmeye istekli olmasını ifade ederken; güven inançları, karşı tarafın dürüst, yetkin, yardımsever ve öngörülebilir olduğuna ilişkin değerlendirmeleri kapsamaktadır (McKnight vd., 1998: 474-477). Model, güvenin bilişsel süreçler ve kurumsal yapıların etkisiyle şekillendiğini vurgulamaktadır.

5.5. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000), Mishra'nın örgütsel güven modelini temel alarak güvene *özdeşleşme* boyutunu eklemiş ve beş boyutlu bir örgütsel güven modeli geliştirmiştir. Modelde yetkinlik, açıklık, ilgililik ve güvenilirlik boyutlarına ek olarak özdeşleşme, çalışanların örgüte aidiyet hissetmeleri ve örgütsel değerlerle bütünleşmeleri olarak açıklanmaktadır.

Araştırmacılara göre çalışanların örgütle güçlü bir özdeşleşme geliştirmesi, örgütsel güven düzeyini ve örgütsel etkinliği artırmaktadır (Shockley-Zalabak vd., 2000: 35). Buna karşılık çalışanların örgüte yabancılaşmaları, güven düzeyinin azalmasına neden olmaktadır. Model, örgütsel güvenin çalışan bağlılığı ve iş doyumu üzerindeki etkisini vurgulayan önemli yaklaşımlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

6. Örgütsel Güven Boyutları

Örgütsel güven çok boyutlu bir kavram olup çalışanların örgütteki farklı aktörlere ve sistemlere duydukları güveni kapsamaktadır. Literatürde örgütsel güvenin en yaygın biçimde; örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven olmak üzere üç boyutta ele alındığı görülmektedir. Bu boyutlar birbirleriyle ilişkili olmakla birlikte, güvenin farklı kaynaklarını ve sonuçlarını açıklamaktadır. Örgüte güven daha çok örgütsel yapı ve uygulamalara yönelik algıları ifade ederken, yöneticiye güven çalışanların yöneticileriyle kurdukları ilişkiler üzerinden şekillenmektedir. Çalışma arkadaşlarına duyulan güven ise çalışanlar arasındaki iş birliği, iletişim ve sosyal etkileşimler temelinde gelişmektedir.

6.1. Örgüte Güven

Örgüte güven, çalışanın örgütün kendi yararına hareket edeceğine veya en azından kendisine zarar vermeyeceğine ilişkin inancını ifade etmektedir (Tan ve Tan, 2000: 243). Bu güven türü, çalışanların örgütün kendilerini ne ölçüde desteklediği, değer verdiği ve katkılarını takdir ettiği yönündeki algıları doğrultusunda şekillenmektedir. Eisenberger ve arkadaşlarına (1986: 501) göre çalışanlar, örgütün kendilerine yönelik tutumlarını değerlendirerek zaman içerisinde örgütün kendilerine verdiği değere ilişkin genel bir kanaat geliştirmektedir. Çalışanların örgütsel destek algılarının yüksek olması, örgüte duyulan güveni de olumlu yönde etkilemektedir. Bunun yanında örgüte güven; örgütsel adalet, prosedürel uygulamalar ve örgütsel politikalar gibi yapısal unsurlardan da etkilenmektedir. Tan ve Tan'a (2000: 252) göre özellikle prosedürel ve dağıtımsal adalet algısı, çalışanların örgüte duyduğu güvenin oluşumunda önemli rol oynamaktadır. Ayrıca örgüte duyulan güvenin, örgütsel bağlılığı artırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı belirtilmektedir. Bu nedenle örgüte güven, çalışanların örgütle kurduğu psikolojik bağın önemli belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

6.2. Yöneticiye Güven

Yöneticiye güven ya da dikey güven, çalışanın yöneticisinin davranışlarına karşı savunmasız kalmasına rağmen ona güvenmeye istekli olması şeklinde

tanımlanmaktadır (Tan ve Tan, 2000: 243). Çalışanların yöneticilerine duydukları güven; yöneticinin etik değerlere bağlı hareket edeceğine, adil kararlar alacağına ve çalışanların yararını gözetten davranışlar sergileyeceğine yönelik inançları doğrultusunda şekillenmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 47). Mayer ve arkadaşları (1995: 717-719), yöneticiye duyulan güvenin temel belirleyicilerini yetenek, iyilikseverlik ve dürüstlük olarak açıklamaktadır. Buna göre çalışanlar, yöneticilerinin yeterli bilgi ve beceriye sahip olmasını, çalışanların yararını gözetmesini ve sözleriyle davranışları arasında tutarlılık bulunmasını güvenin temel koşulları olarak değerlendirmektedir. Whitener ve arkadaşları (1998: 516) ise yöneticilerin güvenilir olarak algılanabilmeleri için davranışsal tutarlılık, söz ve eylem uyumu, etkin iletişim, kontrolün paylaşılması ve çalışana ilgi gösterilmesi gibi güven inşa edici davranışlar sergilemeleri gerektiğini ifade etmektedir. Bununla birlikte çalışanların yöneticilerine duydukları güven çoğu zaman örgüte yönelik güven algılarını da etkilemektedir. Çalışanlar yöneticilerini örgütün temsilcisi olarak değerlendirdikleri için, yöneticileriyle yaşadıkları deneyimler doğrultusunda örgüte ilişkin güven algısı geliştirebilmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994: 657). Ancak çalışanların yöneticilerine güven duymaları her zaman örgüte de güven duydukları anlamına gelmemektedir. Çünkü çalışanlar yöneticileriyle olumlu ilişkiler kurabilseler de, örgütsel uygulamaları adaletsiz bulduklarında örgüte yönelik güven düzeyleri düşük olabilmektedir (Tan ve Tan, 2000: 242).

6.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Çalışma arkadaşlarına güven ya da yatay güven, çalışanların birlikte çalıştıkları diğer çalışanların güvenilir, dürüst, adil ve yetkin davranacaklarına ilişkin inançlarını ifade etmektedir. Örgütlerde çalışanlar sürekli iletişim ve etkileşim içerisinde oldukları için güvene dayalı ilişkiler, etkili ve sürdürülebilir iş ilişkilerinin temelini oluşturmaktadır. Çalışma arkadaşlarına güven duyan bireyler, daha destekleyici ve istikrarlı bir iş ortamında çalıştıkları için görevlerine daha kolay odaklanabilmekte ve örgütsel amaçlara katkı sağlayabilmektedir. İslamoğlu ve arkadaşlarına (2007: 37) göre çalışma arkadaşlarına duyulan güven; bireyin karşısındaki kişinin bilgi saklamayacağına, yanıltıcı davranışlar sergilemeyeceğine ve iyi niyeti suistimal etmeyeceğine yönelik beklentileri doğrultusunda gelişmektedir. Cook ve Wall'a (1980: 40) göre çalışanlar arası güven, iyi niyete dayalı güven ve yetkinliğe dayalı güven olmak üzere iki temel unsur üzerinden şekillenmektedir. İyi niyete dayalı güven, çalışma arkadaşının dürüst ve destekleyici davranacağına yönelik inancı ifade ederken; yetkinliğe dayalı güven, çalışma arkadaşının görevini başarılı biçimde yerine getireceğine ilişkin güveni kapsamaktadır. Çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık

davranışı sergilediği, iş birliği ve bilgi paylaşımının arttığı belirtilmektedir (McAllister, 1995: 31-32). Bu nedenle çalışma arkadaşlarına güven, örgütsel ilişkilerin güçlenmesi ve olumlu örgüt ikliminin oluşması açısından önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

7. Sonuç ve Değerlendirme

Bu bölümde güven kavramı bireysel, örgütsel ve yönetsel boyutlarıyla ele alınarak dijital dönüşüm sürecinde örgütsel güvenin neden stratejik bir unsur hâline geldiği ortaya konulmuştur. Öncelikle güven kavramının farklı disiplinlerde nasıl tanımlandığı açıklanmış; güvenin yalnızca rasyonel değerlendirmelere dayalı bir yapı olmadığı, aynı zamanda duygusal ve davranışsal boyutlar içeren çok yönlü bir kavram olduğu vurgulanmıştır. Ardından bilişsel ve duygusal güven ayrımı çerçevesinde güven türleri incelenmiş; çalışanların örgüt içindeki ilişkilerinde hem rasyonel değerlendirmelerin hem de sosyal ve duygusal bağların etkili olduğu ifade edilmiştir. Bunun yanında örgütsel güven kavramı; çalışanların örgüte, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına yönelik geliştirdikleri güven algıları doğrultusunda değerlendirilmiş ve örgütsel güvenin açık iletişim, adalet, şeffaflık ve destekleyici yönetim anlayışıyla güçlendiği belirtilmiştir.

Bölüm kapsamında ayrıca Mayer, Davis ve Schoorman, Mishra, Cummings ve Bromiley, McKnight, Cummings ve Chervany ile Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd tarafından geliştirilen örgütsel güven modelleri ele alınmış ve güvenin oluşumuna ilişkin farklı kuramsal yaklaşımlar açıklanmıştır. Bu modellerin ortak noktası, örgütsel güvenin çalışanlar, yöneticiler ve örgüt arasındaki ilişkilerin niteliğine bağlı olarak şekillendiğini ortaya koymalarıdır. Son olarak örgütsel güven; örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven boyutları çerçevesinde incelenmiş ve güvenin örgütsel bağlılık, iş birliği, bilgi paylaşımı ve örgütsel etkinlik üzerindeki olumlu etkileri vurgulanmıştır. Dijital dönüşüm ve yapay zekâ temelli yönetim anlayışının yaygınlaştığı günümüzde, çalışanların yalnızca teknolojiye değil, aynı zamanda bu teknolojileri yöneten örgütsel sistemlere de güven duymalarının kritik önem taşıdığı değerlendirilmektedir. Bu nedenle dijitalleşme sürecinde örgütsel güvenin yeniden inşa edilmesi, sürdürülebilir ve insan odaklı örgüt yapılarının oluşturulmasında temel gerekliliklerden biri olarak öne çıkmaktadır.

Kaynakça

- Ball, K. (2021). Electronic monitoring and surveillance in the workplace. İçinde S. Moore, M. Upchurch ve X. Whittaker (Ed.), *Humans and machines at work: Monitoring, surveillance and automation in contemporary capitalism* (ss. 89-104). Palgrave Macmillan.
- Becker, L. C. (1996). Trust as noncognitive security about motives. *Ethics*, 107(1), 43-61.
- Can, İ. (2019). Güveni nasıl tanımlayabiliriz? Ya da sosyal bilimlerin konusu olarak güven. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 41, 46-59. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbed/issue/61822/924962>
- Cook, J., ve Wall, T. D. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>
- Cummings, L. L., ve Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI): Development and validation. İçinde R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Ed.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (ss. 302-330). Sage
- Demircan, N., ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 139-150. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/13679/165524>
- Dirks, K. T., ve Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Gilbert, J. A., ve Tang, T. L.-P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338. <https://doi.org/10.1177/009102609802700303>
- İslamoğlu, G., Birsal, M., ve Börü, D. (2007). *Kurum içinde güven: Yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü*. İnkılâp Kitabevi.
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., ve Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366-410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
- Konovsky, M. A., ve Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Koç, H., ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 46-57.

- Koşar, D. (2020). Analysis of organizational trust studies conducted in Turkey: A content analysis. *Pegeem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 10(2), 355-372. <https://doi.org/10.14527/pegegog.2020.012>
- Krot, K., ve Lewicka, D. (2012). The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3), 224-233.
- Lewicki, R. J., ve Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. İçinde R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Ed.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (ss. 114-139). Sage Publications.
- Lewis, J. D., ve Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985. <https://doi.org/10.1093/sf/63.4.967>
- Lu, Y. (2022). Trust, truthfulness and distrust: An exposition with Confucian insight. *The Journal of Value Inquiry*, 56(3), 355-377. <https://doi.org/10.1007/s10790-020-09779-6>
- Luhmann, N. (1979). Trust as a reduction of social complexity. İçinde *Trust and power* (ss. 24-31). Wiley.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., ve Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. <https://doi.org/10.5465/256727>
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., ve Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *The Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. İçinde R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Ed.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (ss. 261-287). 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://doi.org/10.1177/009102609001900408>
- Nešić, A., ve Lalić, D. (2016). The impact of trust on job performance in organisations. *Management*, 10(2), 27-33. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2016.0028>
- Raisch, S., ve Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651-665. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x>

- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., ve Camerer, C. (1998). Introduction to special topic forum: Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., ve Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Smith, C. A., Organ, D. W., ve Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-666. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Tan, H. H., ve Tan, C. S. F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Tanğ, Y., ve Çakır, Ö. (2021). Örgütsel güven ve iş doyumu ilişkisinin meta-analiz yöntemiyle incelenmesi. *Yönetim ve Çalışma Dergisi*, 5(2), 155-180.
- Türk Dil Kurumu. (2025). *Güven*. <https://sozluk.gov.tr/>
- Westerman, G., Bonnet, D., ve McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., 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>
- Yu, M.-C., Mai, Q., Tsai, S.-B., ve Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*, 10(3), 864. <https://doi.org/10.3390/su10030864>

