

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

137553

ÖRGÜTSEL GÜVENİN BİR ARA
DEĞİŞKEN OLARAK ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: EĞİTİM
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Nigar DEMİRCAN

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

Doç.Dr.Adnan CEYLAN

T.C. YÖRSEMERETİM KURULU
DOKÜMANİASYON MERKEZİ

137553

GEBZE

2003

Nigar DEMİRCAN'ın tez çalışması G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun / /2003 tarih ve 2003/ sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE : Doç. Dr. Adnan CEYLAN (GYTE)
(Tez Danışmanı)

ÜYE : Prof. Dr. Erol EREN (Doğuş Ü.)

ÜYE : Doç. Dr. Oya ERDİL (GYTE)

ÜYE : Doç. Dr. Cengiz YILMAZ (GYTE)

ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Lütfihak ALPKAN (GYTE)

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun / /2003 tarih ve 2003/ Sayılı kararı.

ÖZET

Örgütsel davranışla ilgili literatür, örgüt içi güvenin örgütsel performans sağlamak açısından büyük önem taşıdığını göstermiştir. Çalışanın yöneticisine ve bir bütün olarak örgütüne duyduğu güvenin büyük önemi konusunda fikir birliğine varılmış olmasına rağmen, örgütsel güvenin nedenleri ve sonuçlarını içeren kapsamlı modeller eksik kalmaktadır. Çalışanın bir bütün olarak yöneticisine ve örgütüne güveninin büyük önemi konusunda fikir birliğine varılmış olmasına rağmen, örgütsel güvenin nedenlerini ve sonuçlarını içeren daha kapsamlı modeller eksik kalmaktadır. Bu doktora tez çalışması güçlendirme algıları, dağıtımsal ve prosedürel adalet, örgütsel etik, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ele alan kapsamlı bir model ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın amacı, yöneticiye ve örgüte güvenin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerindeki ara değişken etkilerini araştırmaktır.

Baron ve Kenny(1986)'ye dayanarak Türkiye'de 67 devlet ve vakıf üniversitesinde tam gün çalışan akademisyenlerden toplanan veriler ile hipotezleri test etmek üzere çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. 568 akademisyene ait verilerin SPSS programıyla analizi yöneticiye güvenin ve örgüte güvenin prosedürel adalet ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kısmi ara değişken olduğunu göstermiştir. Benzer biçimde hem yöneticiye hem de örgüte güvenin örgütsel etik ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide kısmi ara değişken olduğu ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen sonuçlar, yöneticiye güvenin prosedürel adalet ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide, örgüt güvenin de prosedürel adalet ve devam bağlılığı arasındaki ilişkide tam ara değişken olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda bulgular yöneticiye güvenin prosedürel adalet ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide, örgüte güvenin de prosedürel adalet ve devam bağlılığı ilişkisinde tam ara değişken olduğunu göstermiştir. Bunlara ek olarak dağıtımsal adaletin yalnızca devam bağlılığı ile ilişkili olduğu, örgüte güvenin de bu ilişkide kısmi ara değişken olduğu ortaya çıkarılmıştır. Böylece bulgular hem teorik hem de pratik açıdan literatüre önemli katkılar sağlamaktadır.

SUMMARY

Literature on organizational behavior has shown that trust within organizations is a crucial factor to enhance organizational performance. Although there is a quite agreement about the fundamental importance of employee trust in supervisors and in organization as a whole, the more comprehensive models including antecedents and consequences of trust are still lacking. This doctoral dissertation presents therefore a comprehensive model of relationships between perceptions of empowerment, procedural and distributive justice, organizational ethics, organizational trust and organizational commitment. Our aim is to investigate mediating effects of trust in supervisor and in organization on affective, continuance and normative commitment.

Data obtained from full-time academicians of 67 public and private universities in Turkey was used to test the hypotheses by multiple regression models. The analyses of 568 respondents by SPSS showed that trust in supervisor and trust in organization partially mediate the relationship between procedural justice and affective commitment. Similarly both trust in supervisor and trust in organization were found to mediate the relationship between organizational ethics and normative commitment. The results further revealed that trust in supervisor fully mediate the relationship between procedural justice and normative commitment, whereas trust in organization fully mediates the relationship between procedural justice and continuance commitment. Additionally distributive justice was found solely related to continuance commitment and trust in organization was a partial mediator in this relationship. Thus the results provide important contributions to the literature both from practical and theoretical perspectives.

TEŞEKKÜR

Üç yıl süren doktora çalışmam süresince desteklerini ve katkılarını asla unutamayacağım ve kendilerini her zaman minnetle anacağım hocalarıma, aileme ve arkadaşlarıma öncelikle şükranlarımı sunarım. Yüksek lisans çalışmamda olduğu gibi, bu tez çalışmamda da güveni, bilgisini ve vaktini asla esirgemeyen değerli danışmanım Doç. Dr. Adnan Ceylan'a sonsuz teşekkür borçluyum. Mesleki anlamda sahip olduğum özgüvenin büyük mimarı olan Prof. Dr. Orhan Türkdoğan'a, tüm çalışmalarım süresince bana ışık tutan ve önümü açan Prof. Dr. Salih Aynural'a ve cesaret verici yönlendirmeleri ve katkıları nedeniyle de komisyon üyelerim Prof. Dr. Erol Eren'e ve Doç. Dr. Oya Erdil'e teşekkürlerimi sunuyorum. İhtiyacım olan her an bilgilerini ve zamanlarını eksik etmeyen değerli hocalarım Doç. Dr. Cengiz Yılmaz'a ve Yrd. Doç. Dr. Lütfihak Alpkan'a da teşekkürlerimi iletiyorum.

Tezimin uygulama aşamasında yaptıkları katkılardan dolayı değerli arkadaşlarım Serhat Erat'a ve Alper Ertürk'e de teşekkür ederim. İhtiyacım olan her an usanmadan beni dinleyen ve cesaretlendiren değerli arkadaşlarım Mikail Onur'a, Ayşe Tansel Çetin'e ve Ebru Tümer Kabadayı'ya da teşekkürlerimi iletiyorum.

Yalnızca üç yılın değil tüm öğrenim hayatımın ürünü olan bu çalışmanın gerçekleşmesinde manevi ve maddi anlamda tüm katkılarından dolayı babam Cemal Demircan'a, en zorlu zamanlarda cesaret verdiği için annem Zahide Demircan'a, her zaman ilham kaynağım olduğu için ağabeyim Dr. Ertuğrul Demircan'a; anlayışı, desteği ve ilgisiyle yanımda olan eşim Ahmet Serkan'a en derin teşekkürlerimi iletiyorum.

Sevgi, saygı ve minnetlerimle....

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	Sayfa
ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
KISALTMALAR DİZİNİ	X
ŞEKİLLER DİZİNİ	XI
TABLolar DİZİNİ	XII
1. GİRİŞ	
1.1. Araştırmanın Amacı	2
1.2. Araştırma Soruları	3
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Varsayımları Ve İçerik Planı	5
2. DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE TEORİK ÇERÇEVESİ	
2.1. Örgütsel Güven Kavramı	7
2.1.1. Örgütsel Güvenin Tanımı Ve Önemi	7
2.1.2. Örgütsel Güvenin Gelişimi	11
2.1.3. Bireye Ve Örgüte Güven Kavramlar	14
2.1.4. Örgütsel Güvenin Nedenleri Ve Sonuçları	16
2.2. Güçlendirme Kavramı	19
2.2.1. Güçlendirmenin Tanımı Ve Boyutları	19
2.2.2. Güçlendirmenin İlişkili Olduğu Kavramlar	25
2.3. Örgütsel Adalet Kavramı	26
2.3.1. Örgütsel Adaletin Tanımı Ve Boyutları	26
2.3.2. Örgütsel Adaletin İlişkili Olduğu Kavramlar	31
2.4. Örgütsel Etik Kavramı	32
2.4.1. Örgütsel Etiğin Tanımı Ve Önemi	32
2.4.2. Örgütsel Etiğin İlişkili Olduğu Kavramlar	36

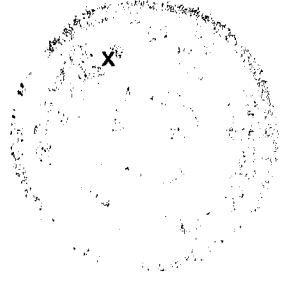
2.5. Örgütsel Bağlılık Kavramı	38
2.5.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı Ve Boyutları	38
2.5.2. Örgütsel Bağlılığın İlişkili Olduğu Kavramlar	44
3. ARAŞTIRMA MODELİN GELİŞİMİ VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	
3.1. Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri	46
3.2. Güçlendirme Algıları Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Güven	48
3.2.1. Güçlendirme Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri	48
3.2.2. Güçlendirme Algılarının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri	50
3.3. Örgütsel Adalet Algıları Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Güven	54
3.3.1. Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri	54
3.3.2. Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri	56
3.4. Örgütsel Etik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Güven	62
3.4.1. Örgütsel Etiğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri	62
3.4.2. Örgütsel Etiğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri	64
4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	
4.1. Araştırma Soruları Ve Hipotezler	70
4.2. Örneklem Seçimi Ve Veri Toplama Yöntemi	73
4.2.1. Araştırma Evreni	73
4.2.2. Kullanılan Ölçekler Ve Anketlerin Hazırlanması	75
4.2.3. Ön Test Ve Verilerin Toplanması	76
4.3. Verilerin Analizi	78
4.3.1. Demografik Bulgular	78
4.3.2. Faktör Yapısı Ve Güvenilirlikler	79

4.3.3. Tanımlayıcı İstatistikler Ve Korelasyon Analizi	82
4.3.4. Regresyon Analizleri Ve Hipotezlerin Testi	84

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Araştırmanın Bulguları Ve Sınırlamaları	105
5.1.1. Örgütsel Güven Üzerindeki Etkiler	105
5.1.2. Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkiler	108
5.1.3. Bir Ara Değişken Olarak Yöneticiye Güven	111
5.1.4. Bir Ara Değişken Olarak Örgüte Güven	114
5.1.5. Literatür Açısından Benzerlikler Ve Farklılıklar	118
5.1.6. Araştırma İle İlgili Sınırlamalar	121
5.2. Öneriler	122
5.2.1. Uygulama Açısından Öneriler	122
5.2.2. Gelecek Çalışmalara Öneriler	123
KAYNAKLAR	125
ÖZGEÇMİŞ	161
EKLER	162

KISALTMALAR DİZİNİ



ABD: Amerika Birleşik Devletleri

Örn.: Örneğin

A: Anlam

Y: Yetenek

E: Etki

S: Seçim

DA: Dağıtımsal Adalet

PA: Prosedürel Adalet

ÖE: Örgütsel Etik

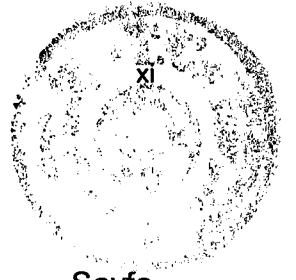
YG: Yöneticiye Güven

ÖG: Örgüte Güven

DUB: Duygusal Bağlılık

DEB: Devam Bağlılığı

NB: Normatif Bağlılık



ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Güven algılarının oluşumu	14
3.1. Araştırma Modeli	67
4.1. Ara değişken içeren araştırma modelinin gösterimi	84
4.2. H ₂₆ ve H ₃₇ hipotezlerinin şematik gösterimi	103
4.3. H ₁₁ , H ₁₂ , H ₃₀ ve H ₃₉ hipotezlerinin şematik gösterimi	103
4.4. H ₃₂ ve H ₄₀ hipotezlerinin şematik gösterimi	104
4.5. H ₃₃ ve H ₃₄ hipotezlerinin şematik gösterimi	104
4.5. H ₂₃ , H ₃₆ ve H ₄₂ hipotezlerinin şematik gösterimi	104



TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Güvenle ilgili tanımlamalar	8
2.2. Örgütsel güven ile ilgili tanımlamalar	9
2.3. Güvenin nedenleri	17
2.4. Güvenin sonuçları	18
2.5. Örgütsel bağlılığın bileşenlerinin tanımlanması	43
3.1. Benzer araştırmalara ilişkin bulgular	68
4.1. Anketlerin geri dönüş oranı	77
4.2. Akademisyenlerin pozisyonlarına göre cinsiyet dağılımları	78
4.3. Akademisyenlerin pozisyonlarına göre sektör dağılımları	79
4.4. Akademisyenlerin pozisyonlarına göre yaş ve kıdem ortalamaları	79
4.5. Değişkenlere ilişkin faktör yükleri	80
4.6. Değişkenlere ilişkin soru adetleri ve Cronbach's Alpha katsayıları	82
4.7. Değişkenlere ilişkin korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri	83
4.8. Bağımsız, ara ve bağımlı değişkenler	86
4.9. Bağımsız değişkenlerin ara değişkenler üzerindeki etkilerine yönelik regresyon analizi sonuçları	88
4.10. Ara değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerine yönelik regresyon analizi sonuçları	90
4.11. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerine yönelik regresyon analizi sonuçları	91
4.12. Yöneticiye güvenin ara değişken etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları	93
4.13. Örgüte güvenin ara değişken etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları	96
4.14. Yöneticiye ve örgüte güvenin ara değişken etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları	99
4.15. Araştırma hipotezlerinin özeti	101

1. GİRİŞ

Güven hem kişiler arası ilişkilerin bir sonucu, hem de kültürel ve ahlaki değerlere ve deneyimlere göre değişen bir olgudur. Örgütsel etkinlik örgüt içerisindeki güven ortamının varlığına dayalıdır. Güven etkin yönetimin temel koşulu olmasına karşın, “anlaşılması ve kavranması zor bir kavramdır” (Carnevale, 1995: 19). Örgütlerde yönetimin iki temel sorumluluğa sahip olduğu söylenmektedir: Güveni oluşturmak ve güveni destekleyecek bir örgütsel kültür geliştirmek (Shaw, 1997).

Örgütler arası güvene değinen araştırmalara karşın örgüt içi güven kavramını irdeleyen daha az sayıda araştırma mevcuttur. Kişiler arası ve örgüt içi güvenin geliştirilmesi ve artırılması etkin faaliyet gösteren örgütler için önemlidir. Aynı zamanda örgüt içi güven çalışanlar için daha tatmin edici bir çalışma ortamının yaratılmasına da yardımcı olur. Güven; doğruluktan, inançtan, bağlılıktan ve samimiyetten kaynaklanır ve örgüt kültürünün bir parçası haline gelir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve vizyon yaratmak ancak geniş tabanlı bir örgütsel güvenle başarılabilir. Ancak örgüt içerisinde güvene dayalı ilişkiler olmayışından yakınan örgütler için, güveni canlandırma süreci örgüt yöneticilerinin zamanı ve kaynakları kullanmasını olduğu kadar güçlü bağlılığını da gerektirir. Kişiler arası güven iki yönlü bir süreç olduğundan ve örgüt kapsamında pek çok ilişkiyi içerdiğinden, geniş kapsamda güven oluşturmak, güveni arttırmak veya sürdürmek oldukça zordur. Bu nedenle de özellikle yöneticilerin olumlu örnek oluşturmak için inisiyatifi ve sorumluluğu ellerinde bulundurmaları gerekir.

Her biri kendilerini etkileyen farklı faktörlere, farklı sonuçlara sahip olan lidere ve örgüte güven, farklı ama birbiriyle ilişkili konular olarak kabul edilir ve bir bütün olarak örgütsel güven olarak adlandırılır (Nyhan and Marlowe, 1997). Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların yöneticilerine 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 yöneticilerine ve örgütlerine güven duymalarında etkili olan faktörlerin ve güvenin nedenlerinin iyi anlaşılması gerekmektedir. Bu sayede örgüt içinde güven, insanlar arasındaki işbirliğini ve bütünleşmeyi de kolaylaştırabilir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma yüksek eğitim sektöründe çalışan akademisyenlerin örgütsel güveninin, örgütsel adalet, güçlendirici liderlik, örgütsel etik ve örgütsel bağlılık kavramlarıyla ilişkilendirerek araştırılmasını içermektedir. Araştırmalar örgütsel güven konusunun yüksek eğitim sektöründe çok az sayıda ve yoğun sınırlamalara dayalı olarak incelendiğini göstermektedir. Bu tez çalışmasının amacı, yüksek eğitim sektöründeki akademisyenlerin yöneticilerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duymalarında etkili olan bazı faktörleri incelemek ve örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu aşamada, **örgütsel güven** yöneticiye ve örgüte güven şeklinde ayrılmakta, yöneticiye ve örgüte güvenin örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık bileşenlerini bir ara değişken olarak ne şekilde etkilediği incelenmektedir.

Bazı araştırmalar yöneticiye ve örgüte güvenin adalet algıları(Örn Aryee et al., 2002), etik(Örn. Hosmer, 1995) ve güçlendirme (Örn. Nyhan, 2000) ile ilişkisini incelemiş ve güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ele almıştır(Örn. Pillai et al. 1999). Fakat örgütsel güvenle ilişkili bu değişkenlerin etkisini bir bütün olarak ele alan çalışmalar yetersiz kalmaktadır. Bu çalışma örgütsel güveni bir ara değişken olarak ele almakta ve bu sayede hem ulusal hem de uluslar arası literatürde örgütsel güven ile ilgili açık kapatılmak istenmektedir. Bunun için de, güçlendirme, örgütsel adalet algıları ve örgütsel etiğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinde yöneticiye ve örgüte güvenin ara değişken etkisini test eden bir model sunulmaktadır. Böylece bu çalışma, bu konudaki geçmiş araştırmalardan daha kapsamlı bir model ortaya koyarak var olan çalışmaların ötesine geçmektedir. Bu anlamda özellikle örgütsel

davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında literatüre katkıda bulunacaktır. Bu çalışma özellikle Türk toplumu ve kültürel değerleri içerisinde, üniversitelerde güven ortamının nasıl yaratılabileceğini ve akademisyenlerin yöneticilerine ve üniversitelerine duydukları güvenin nasıl artırılabilirine ilişkin bir yol bulabilmeyi amaçlamaktadır.

1.2. Araştırma Soruları

Araştırmanın amacına dayalı olarak, cevap aranan temel sorular şunlardır.

1. Yüksek eğitim sektöründe çalışan akademisyenlerin örgütsel adalet, güçlendirme ve örgütsel etik algıları; örgütsel güven(Yöneticiye ve örgüte güven) düzeyleri üzerinde ne derece etkilidir?
2. Yüksek eğitim sektöründe çalışan akademisyenlerin örgütsel adalet, güçlendirme ve örgütsel etik algıları; örgütsel bağlılık(duygusal, devam ve normatif) düzeyleri üzerinde ne derece etkilidir?
3. Yüksek eğitim sektöründe çalışan akademisyenlerin örgütsel güven(Yöneticiye ve örgüte güven) düzeyleri, örgütsel bağlılık(Duygusal, devam ve normatif) üzerinde ne derece etkilidir?
4. Yüksek eğitim sektöründe çalışan akademisyenlerin örgütsel adalet, güçlendirme, örgütsel etik algıları ile örgütsel bağlılık(Duygusal, devam ve normatif) arasındaki ilişkide, örgütsel güven(Yöneticiye ve örgüte güven) düzeyleri bir ara değişken midir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Örgütsel güvenin pek çok önemli örgütsel değişkenle ilişkili olması(Mishra, 1996) ve yüksek eğitim sektöründe yapılan çalışmaların yetersizliği(Korthuis-Smith, 2002), bu çalışmaya duyulan ihtiyacı ortaya

çıkarmaktadır. Bu çalışma yüksek eğitim sektöründe çalışan yöneticilere örgüt içi güveni etkileyen unsurları açıklamada ve güvenin önemli sonuçlarından biri olan örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya koymada yol göstermesi açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmanın odağı çalışanların güçlendirme, örgütsel adalet ve etik algılarının örgütsel güven ve bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek ve örgütsel güvenin ara değişken rolünü incelemektir. Örgütsel güveni etkileyen başlıca unsurlar ortaya koyulduğunda, örgütte sistematik ve stratejik olarak yüksek düzeyde güven yaratılabilir.

Bu çalışmanın önemi şu prensiplere dayanmaktadır.

1. Güven örgütün başlıca unsurlarından biridir. Güven örgütsel başarı için gerekli olan unsurlardan biri olarak kabul edilir(Covey, 1990) ve örgütsel değişimin başlıca elemanlarından biri de güven olarak görülür(Backer and Camarata, 1998). Etkin liderliğin temelleri vizyon yaratma ve güven oluşturma yeteneğidir(Bennis, 1985). Örgütsel çevre daha karmaşık hale geldikçe örgütsel güvenin önemi de büyür(West et al., 1999). Literatürde örgüt içi güvensizliğin büyük bir yönetsel sorun olduğu konusunda da fikir birliğine varılmıştır(Siktin and Roth, 1993). Yöneticilerin yaptığı hatalardan biri de örgüt içi güvenin gerçekte olduğundan daha yüksek olduğunu düşünmeleridir. Oysa güvenin örgütte zaten var olduğu düşünülmemelidir, çünkü güven zaman içerisinde ve emin adımlarla oluşturulması gereken bir olgudur(Fairholm, 1994). Bunlara rağmen yönetimle ilgili araştırmalar güven konusuna yeterince önem vermemiş, yöneticiler de örgütlerde güven yaratma konusuna yeterince zaman, enerji ve kaynak ayırmamıştır(Wicks et al., 1999). Bu çalışmanın güvenin öneminin anlaşılmasında bir yol göstermesi umulmaktadır.

2. Güven örgütsel başarı için gerekli unsurlardan biridir. Güvenin örgütsel başarı için gerekli bir unsur olarak görülmesi, konunun önemini daha da arttırmaktadır. Bu temelde üç nedene bağlıdır. a) Örgütsel değişimin sürekliliği b) Örgütün yüksek rekabet avantajı yakalamak üzere değişen dinamikleri c) İşgücündeki değişim. Bu nedenler örgütlerde güvenin önemini

ortaya çıkarırken, güven yaratılması çok zor olan bir kavram olarak kabul edilir(Shaw, 1997). Çoğu yönetici güvenin önemini idrak eder fakat örgütlerinde güven yaratacak açık bir vizyonu ortaya koymakta eksik kalır(Rogers, 1995). Bu çalışmanın yöneticilere bu açıdan ışık tutması umulmaktadır.

3. Örgütsel güvenin nedenleri ve sonuçları ile ilgili çalışmaların azlığı, yöneticilerin örgütsel güveni stratejik ve sistematik olarak geliştirme yeteneğini sınırlamaktadır. Güven çok boyutlu ve zaman içinde değişen bir kavramdır. Güven literatürde birey, bireyler arası ve örgüt düzeyinde incelenmiştir. Örgütsel güven konusunda en çok değinilen konular ise güveni etkileyen bireysel ve bireyler arası faktörler olmuştur. Örgütlerde güvenin önemi kabul edildiğinde bu sınırlı bakış açılarına yönelik iki görüş ortaya çıkar(McCauley and Kuhnert, 1992). Üst yönetim ve çalışanlar arasındaki güven düzeyini değerlendiren araştırmaların temel varsayımı çalışanların tutarlı ve belirli bir sıklıkla üst yönetimi gözlemleme fırsatına sahip olduklarıdır. Ancak büyük örgütlerde çalışanların üst yönetimle davranışlarını değerlendirecek derecede yakın ilişkilerde bulunması oldukça zordur. Bu da yöneticileri stratejik ve sistematik olarak güven yaratmada sınırlamaktadır. Buna göre çalışanlarla etkileşimde esas alınması gereken daha alt kademelerdeki yöneticiler hatta çalışanın ilk düzey yöneticisidir(Creed and Miles, 1996; Zucker, 1986). Bu çalışma yöneticilere çalışanların örgütsel güveni etkileyen unsurlarla ilgili algılarını yansıtmaktadır. Bu sayede yöneticilerin örgütte yüksek güven ve çalışan bağlılığı içeren bir ortam yaratmaları mümkün olabilir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları ve İçerik Planı

Bu çalışmada güvenin insanların aşına olduğu ve değerlendirebildiği bir kavram olduğu ve araştırmaya katılanların anket sorularını anlamlı biçimde yanıtlayabilecek örgütsel bilgiye sahip olduğu varsayılmaktadır.

Bu çalışmanın birinci bölümü, araştırma ile ilgili genel bir giriş yaparak araştırmanın genel amacını, araştırmanın cevap aradığı temel soruları, araştırmanın önemini ve araştırmanın genel varsayımlarını ortaya koymaktadır. İkinci bölüm araştırmada yer alan değişkenleri açıklamakta; örgütsel güven, güçlendirme, örgütsel adalet, örgütsel etik ve örgütsel bağlılık kavramlarının tanımlamaları yapılmakta, boyutları ve ilişki oldukları genel kavramlar ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde değişkenler arası ilişkiler literatürde yer alan araştırmalara dayandırılarak anlatılmakta, araştırmanın genel modeli ile hipotezleri ortaya konmaktadır. Dördüncü bölümde araştırmanın temel soruları ve hipotezleri özetlenerek araştırmanın metodolojisi ortaya konmaktadır. Bu bölümde araştırma evreni ve örneklem yapısı, veri toplama yöntemi ve kullanılan ölçekler yer almaktadır. Bu bölüm ayrıca verilerin analizini, demografik bulguları, faktör analizlerini, korelasyon analizlerini ve hipotezlerin regresyon analizleri ile test edilmesini içermektedir. Beşinci bölüm ise araştırmanın amacını ve bulguları ile ilgili genel değerlendirmeleri, araştırma ile ilgili sınırlamaları, araştırma ilgili önerileri kapsamaktadır.

2. DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE TEORİK ÇERÇEVESİ

2.1. Örgütsel Güven Kavramı

Güven hem örgüt içi hem de örgütler arası ilişkilerde yer alan bir unsur olarak görülür. Örgüt içi güven örgüt üyelerinin paylaştığı güven düzeyini ifade ederken, örgüt dışı güven örgütün müşterileri, tedarikçileri veya ortakları ile ilgili güvenini yansıtır(Huff and Kelly, 2002).

Herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen fakat açıklanması veya açıkça tanımlanması zor görülen kavramlardan biri olan güven kavramı, bazı araştırmalarda farklı boyutlarda tanımlanmıştır (Örn. Lewis and Weigert, 1985; Shapiro, 1987; Taylor, 1989). Güven konusundaki tanımlamalarda bir noktada birleşilememiştir fakat güvene ilişkin bir tanımlama sağlayabilecek bazı yönlerde fikir birliğine varılmıştır(Hosmer, 1995; Mayer et al., 1995). Bu da yapılan araştırmalarda, bulguları çalışmalara göre düzenleme ve çalışmaların gelişimini izleme fırsatı yaratmak ve uygulayıcılara daha iyi çözümler önermek açısından önemlidir.

2.1.1.Örgütsel Güvenin Tanımı ve Önemi

Güven kavramı etik, ahlak, duygular, değerler ve tutumlar gibi farklı unsurları kapsar(Wicks et al. 1999). Bunların ötesinde güven felsefe, bilgi teknolojileri, ekonomi ve örgütsel davranış gibi pek çok alanda da yer alır (Rousseauet al.,1998; Tyler and Kramer, 1996). Tablo 2.1. ve Tablo 2.2.'de güven ve örgütsel güven kavramlarına ilişkin olarak yapılmış tanımlamalar görülmektedir.

Tablo 2.1: Güvenle ilgili tanımlamalar.

YAZAR	GÜVEN İLE İLGİLİ TANIMLAMA
Gibb(1965)	Bireyin, karşılaşacağı olumsuz sonuçlardan korkmadan fikir düşünce ve çaba ortaya koyması için gerekli olan güdüdür.
Griffin(1967)	Bireyin, riskli bir durumda arzulanan amacı başarmak için bir nesnenin herhangi bir özelliğine veya bir olayın ortaya çıkacağına ya da bir kişinin beklenen şekilde davranacağına ilişkin inancıdır.
Zand (1972)	Bireyin, davranışlarını kontrol eden kişiye inanması ve durumunu riske etme gönüllülüğüdür.
Luhman(1979)	Bireyin, karşı tarafın adil, etik kurallarına uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancıdır.
Golembiewski ve McConkie (1975)	Güven bireyin; - Bir olaya, sürece veya kişiye inancı, - Olumlu sonuç elde etme beklentisi, - Kazanç elde etme arzusuyla bazı durumları riske etmesi, - Sonuçlara ilişkin belirsizliği göze almasıdır,
Deutsch (1985)	Bireyin, kişisel fedakarlığına dayalı olarak herhangi bir olayın sonucu hakkındaki risk almaya dayalı beklentisidir.
Heimowicks(1984)	Bireyin, başka bir bireyin veya grubun özverili veya faydalı olacağına ilişkin beklentisidir.
Carnavale ve Wechsler(1992)	Bir grubun veya bireyin, davranışları veya niyetlerine inancı ve bağlılığı, etik kurallarına dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmesidir.
McAllister(1995)	Bireyin, başka bir bireyin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve bunlara göre hareket etme istekliliğidir.
Hosmer(1995)	Bireyin, herhangi bir olayın sonucuna dair pozitif beklentisidir
Mayer ve arkadaşları(1995)	Herhangi bir tarafın, karşı tarafın davranışlarının önemli sonuçlar ortaya koyacağı beklentisine bağlı olarak durumu riske etme istekliliğidir.
McKnight ve arkadaşları (1998)	Bireyin, diğer bireylerin dürüst, yeterli, öngörülebilir ve inanılır olduğu inancıdır.
Lewicki ve arkadaşları.(1998)	Bireyin, diğer bireylerin eylemlerine ilişkin olumlu beklentisidir.
Bhattacharya ve arkadaşları (1998)	Belirsizlik ortamında bireyin, diğer bireylerin eylemlerine dayalı olarak elde etmeyi beklediği olumlu sonuçlardır.
Whitener ve arkadaşları (1998)	- Bireyin, karşı tarafın özverili davranacağına ilişkin beklentisidir. - Riski göze almayı gerektiren bir gönüllülüktür. - Bireyin karşı tarafa belirli bir düzeyde bağımlılığıdır. Böylece bireyin elde ettiği sonuçları karşı tarafın eylemleri etkiler.

Örgütsel güven, karşılıklı güven modelinin bir genelleştirilmesi ve başka bir örgüte olan toplu yönelimi ifade eder(Zaheer et al., 1998). Örgütsel güvenin farklı tanımlamalarına karşın, tüm tanımlamalarda ortak olan anahtar kelimeler inanç ve gönüllülüktür. Mishra(1996)'ya göre, örgütsel güven "örgütün ilişkilerde ve etkileşimlerdeki kültür yapısına ve iletişimine dayalı olarak, diğer bireylerin, grupların veya örgütlerin yetenekli, açık ve dürüst, ilgili, inanılır olduğu inancı ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma istekliliğidir"(s.265).

Tablo 2.2. Örgütsel güven ile ilgili tanımlamalar

YAZAR	ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İLGİLİ TANIMLAMA
Matthai(1989)	Çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün sözlerinin ve davranışlarının tutarlı ve yardımcı olmaya yönelik olduğuna dair inançlarıdır.
Taylor (1989).	Örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı uyumlu davranışların bir sonucu olarak kazanılan bir olgudur .
Bradach and Eccles (1989)	Örgüt üyelerinin, örgütün politika ve stratejilerine inancı ve ilişkilerini gelecekte de sürdürme kararlılığıdır.
Mishra and Morrissey(1990)	Bireyin örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, yöneticilerin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancıdır.
Noordenhaven(1992)	Küçük firmalar için örgüt sahibinin kişiliğinden veya büyük ölçüde merkezileşmiş yapıdan ve örgüt kültüründen kaynaklanabilecek olan örgütün kişiliğine ve kimliğine dayalı inançtır.
Mishra (1996)	- <i>Çok düzeyli</i>: Güven çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimlerden doğar. - <i>Kültür temelli</i>: Güven örgüt kültürünün normlarına, değerlerine ve inançlarına sıkı sıkıya bağlıdır. - <i>İletişime dayalı</i>: Güven, doğru bilgi sağlama, kararlarla ilgili açıklamalar yapma, samimi ve açık görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur. - <i>Dinamik</i>: Güven; başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarından oluşan bir döngüde sürekli biçimde değişim gösterir. - <i>Çok boyutlu</i>: Güven her biri bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden oluşur.
Nyhan ve Marlowe(1997)	Yöneticiye ve örgüte güven farklı ama birbiriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilir ve bir bütün olarak örgütsel güven olarak adlandırılır.
Zaheer et al.(1998)	Örgüt üyelerinin örgüte karşı barındırdığı güven eğilimidir.
Gilbert and Tang(1998)	Yöneticinin sözlerini tutacağı ve doğru sözlü olacağı inancı ve yöneticiye duyulan destek ve bağlılık duygusudur.
Shockeley-Zalabak ve arkadaşları(2000)	Örgütsel ilişkiler ve davranışlar ağı hakkında bireylerin sahip olduğu beklentilerdir.

Örgütsel güvenin tanımlanması konusundaki eksikliklere rağmen konunun önemine ilişkin fikir birliğine varılmıştır(Hosmer, 1995). Güvenin önemi çoğu çalışmada birey davranışı, grup ve örgüt faaliyetlerinin etkinliği ile ilgili olarak ele alınmıştır (Örn. Condrey, 1995; Kramer and Tyler, 1995, Morris, 1995, Scott 1980). Güven insanlar arası etkileşimin ve ekonomik ilişkilerin (Morgan and Hunt, 1994) merkezidir. Bu bağlamda güven, yönetim alanında giderek ilgi uyandıran bir konu olmaktadır çünkü “güven, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi ve örgütsel başarıyı derinden etkileyen bir unsurdur” (Brehm and Gates, 2002, s. 15).

Cook ve Wall (1980) da “bireyler ve gruplar arasındaki güvenin örgütün uzun vadeli kararlığında ve üyelerinin başarısında oldukça önemli olduğunu” ortaya koymuştur(s.339). Creed ve Miles (1996)’a göre “yöneticiler düşük düzeylerde güvene sahip olan ortamda çalışıyorlarsa, başarısızlığın ortaya

çıkması olasıdır" (s. 26). Grandori ve Soda (1995), da benzer noktaya değinmekte ve "güven örgüt içi ve örgütler arası işbirliğinin artırılmasında en önemli unsurdur" demektedir (s. 21). Güvenin bu derece önemine rağmen literatür açısından eksik kalan pek çok nokta da bulunmaktadır (Thomas, 1998).

Örgütsel güvenin önemi temelde şu başlıklarda toplanabilir:

1. Güven, örgüt üyeleri için örgütsel yaşamın karmaşıklığını azaltır Luhman (1979). Riskin, belirsizliğin ve bağımlılığın var olduğu ortamlarda güven hayati önem taşır(Mayer et. al., 1995; Mishra, 1996). Buna göre, örgüt üyeleri birbirlerine ve örgütün tümüne belirli bir düzeyde güven duyduklarında, gelecek daha öngörülebilir bir hale gelir. Güven karmaşıklığı azalttığından, örgütsel faaliyetler için önemi de artar(Morgan and Hunt, 1994).

2. Örgütler artık iş güvenliği, düzenli ödemeler ve sağlık hizmetleri sağlamayı garanti edememektedir. Sonuç olarak; çalışan bağlılığı ve sadakati, herkesin paylaşabileceği örgütsel hedeflerin konulmasıyla, dürüstlüğe ve güvene dayalı insanlar arası ilişkilerin kurulmasıyla başarılabılır(Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Taylor, 1989).

3. Güven insan kaynakları faaliyetlerinin başarısında, güvensizlik de bu faaliyetlerdeki hatalarda önemli rol oynar. Araştırmacılar ve uygulayıcılar da toplam kalite faaliyetlerinde(Whitney, 1994), otokratik lider davranışından demokratik veya güçlendirici lider davranışına geçişte, işçi-işveren ilişkilerinde, iş güvenliği ve çalışan sadakati konusunda güvenin önemli bir faktör olduğunu belirtmektedir(O'Reilly, 1994).

5. Güven teknolojide, örgüt içi rollerde, iş tasarımlarında ve sorumluluklardaki değişim nedeniyle örgütsel başarı için en önemli unsur olarak görülmektedir (Block, 1987). Bunun nedeni, ekonominin ve örgütsel ilişkilerin sürekli ve hızlı biçimde değişmesi, güven konusunun da bu değişimde anahtar rolü üstlenmesidir.

6. Güven aynı zamanda bireyler, gruplar ve örgütler arasında işbirliğine yol açar (Jones and George, 1998). Örgütte; öğrenmeyi ve yeniliği arttıran iletişime sahip olmak için bireyler arasında yüksek düzeylerde güvene ihtiyaç duyulur (Dodgson, 1993).

Güvenin bilinen ve kabul edilen önemine bağlı olarak örgütsel yaşam için de giderek artan değere sahip olduğu ortaya konmuştur(Rogers, 1995). Sosyal, ekonomik, yasal ve örgütsel alanda güvenin artan önemi kabul edilmektedir(Tyler and Kramer, 1996). Buna bağlı olarak güvenle ilgili teorilerin önemli örgütsel sorunlara çözüm bulmada deneysel olarak kullanıldığı da görülmektedir(Shaw, 1997).

2.1.2. Örgütsel Güvenin Gelişimi

Genel anlamda güven kavramıyla ilgili farklı teoriler bulunmaktadır. Rasyonel seçim teorisi, güven ilişkisinde bulunan tarafların her etkileşimi belirli bir amaç için gerçekleştirdiklerini varsayar. Buna göre, güven bireyler ve örgütler hakkında geçmiş etkileşimlere ve deneyimlere dayalı olarak zihinsel bir kavram olarak tanımlanır(Barker and Camarata, 1998). Sosyal etkileşim teorisi ise, bireylerin veya grupların çıkarlarını da gözетerek, daha çok ilişkilerin sosyal yönüne odaklanır(Blau, 1964).

Bazı araştırmacılar güveni tek boyutlu bir kavram olarak ele alırken bazıları da güven konusuna farklı boyutlar eklemişlerdir. Lewis ve Weigert (1985) güveni, zihinsel, duygusal ve davranışsal boyutlara sahip sosyolojik bir kavram olarak tanımlamaktadır. Jones ve George (1998) güveni; değerlerin, tutumların ve duyguların etkileşiminden oluşan bir konu olarak ele almakta ve güveni çok boyutlu bir kavram olarak görmektedir. Sako (1992) da güvenin gelişmesi için a) ilişkide bulunan kişilerin sözleşmeye dayalı bir anlaşmaya varması b) ilişkide bulunan kişilerin yeteneklerine inanç c) ilişkide bulunan kişilerin iyi niyetine inanç gibi, üç temel neden olduğuna değinmektedir.

Bazı çalışmalar da daha çok güvenin nasıl sağlandığı ve sürdürüldüğü konusuna odaklanmıştır. Güvenin gelişimi konusunda Zucker (1986) üç aşama ortaya koymuştur. Bunlar sürece dayalı güven(karşılıklı etkileşime dayalı), özelliklere dayalı(sosyal benzerliklere dayalı) güven ve kurumsal(sosyal normlar ve yapıda yer alan beklentilere dayalı) güvendir. Kurumsallaşmaya dayalı güven firmaya özel veya bireysel niteliklere ve aracı niteliklere dayalı biçimsel yapılara bağlıdır. Özelliklere dayalı güven etnik yapıya veya geçmişe dayalı olarak, bireyle ilgilidir. Sürece dayalı güven de ün gibi, beklenen veya geçmiş ilişkilere bağlıdır. Güvenin sürdürülmesi konusunda ise Ring ve Van de Ven (1994) hassas güven(çabuk oluşan ve çabuk kırılan) ve esnek güven(zor oluşan ve kırılması daha zor olan) ayrımını yapmıştır.

Jones ve George (1998) koşullu ve koşulsuz güven ayrımını yapmıştır. Koşullu güven sosyal bir etkileşim sürecinin başlangıcında, tarafların farklı değerlere sahip olmadığı ve güvensizliğe neden olacak bir unsurun bulunmadığı görüşüne dayalıdır. Zaman içerisinde kişilerin değerleri ile ilgili fikirler oluştuğunda bu güven koşulsuz güvene dönüşür. Koşullu güven belirli bir düzeydeki işlevleri gerçekleştirmede ilişkiler için yeterli olabilir fakat gözlemlene ve kontrol ihtiyacını karşılamamaktadır. Koşulsuz güven ise tarafların rollerini ve görevlerini görme yollarını genişleten olumlu bir etki yaratır.

McAllister (1995) ise bilgiye dayalı güven ve duyguya dayalı güven ayrımını yapmıştır. Bilgiye dayalı güven bir bireyin, diğer bireyin inanılabilirliği, yeteneği ve güvenilirliği ile ilgili inancı ile ilişkiliyken, duyguya dayalı güven daha çok bireyler arasında karşılıklı olarak var olan özen ve ilgiye dayalı duygusal bir yapıya sahiptir.

McKnight ve arkadaşları(1998) güveni karaktere dayalı güven(kişinin geçmişine ve deneyimlerine dayalı), durumsal güven(güveni etkileyen durumsal faktöre dayalı) ve kişiler arası güven(ilşkilerinin bir parçası olarak birbirleriyle ilgili deneyimlerine dayalı) biçiminde ayırmıştır. Shaw(1997)'a göre ise güven bireysel, örgütsel ve durumsal faktörlerden etkilenen dinamik

bir yapıya sahiptir. Güven bireyler arasında(Johnson-George and Swap, 1992), takımlar ve örgütler arasında(Gulati, 1995) ve bireyler ve örgütler arasında (Fukuyama, 1995) ortaya çıkabilir. Siktin ve Roth(1993)'a göre güven dört farklı kategoride ele alınmalıdır: a) Bireysel bir nitelik olarak güven b) Bir davranış biçimi olarak güven c) Durumsal bir unsur olarak güven d) Kurumsal bir düzen olarak güven.

McKnight ve arkadaşları(1998) da, Roussou ve arkadaşları(1998)'nın görüşlerine dayalı olarak güvenin oluşumu ile ilgili farklı kategoriler geliştirmiştir.

a) Hesaplamaya dayalı güven: Rasyonel biçimde maliyetler ve faydalar belirlenir.

b) Bilgiye dayalı güven: Herhangi bir bireyle kurulan ilişkilere ve deneyimlere bağlı olarak edinilen bilgiye dayalı güven.

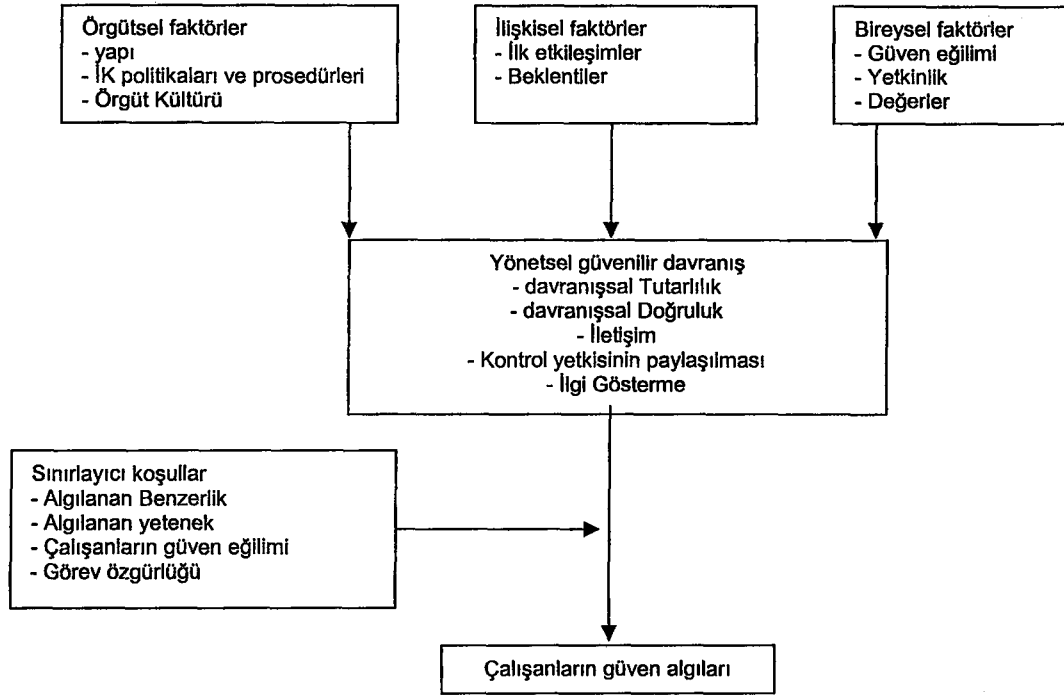
c) Kişiliğe dayalı güven: Çocukluk süresince gelişen ve ileride başkalarına güven veya güvensizlik kararına neden olan güven.

d) Kurumsallaşmaya dayalı güven: Örgütün sağladığı kontrol sistemleri, garantiler, vaatler ve diğer güven duygusu veren unsurlardan kaynaklanan güven.

e) Zihinsel güven: Etkileşimlerin aksine, hızlı ve zihinsel ipuçları ya da ilk izlenimle edinilen güven.

Jones ve George(1998), güvenin nasıl yaşanabileceği ve yaratılabileceği üzerinde çalışmıştır. Onlara göre olumlu duygular diğer tarafın olumlu olarak değerlendirilmesi, güvenin olumlu biçimde yaşanması ve güvenin sürdürülmesi için bir yapı oluşturabilir. Her bireyin değerleri bir güven eğilimi yaratabilir(Jones and George, 1998; Mayer et. al., 1995).

Literatürde güvenin oluşumuna ilişkin farklı modeller de bulunmaktadır(McKnight et al. 1998; Shaw, 1997; Whitener et al. 1998). Ancak bunların arasında Whitener ve arkadaşları(1998)'nın, yönetsel güven davranışının nedenlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayan modeli literatürde önemli yer tutmaktadır.



Şekil 2.1. Güven algılarının oluşumu (Whitener et. al., 1998, s. 519)

Bu model örgütlerde yönetsel güveni etkileyen, örgütsel, ilişkisel ve bireysel faktörleri göstermektedir. Bireysel faktörlerin, bireyin güven eğilimi, yetkinliği ve değerlerinden oluştuğu görülmektedir. Güvenilirliği oluşturmada önemli sayılan yönetsel davranışlar ise tutarlılık, doğruluk, kontrol yetkisinin paylaşılması, iletişim ve ilgi olarak sıralanmaktadır. Güvenin oluşumuna ilişkin diğer modeller de, özellikle örgütsel ve bireysel faktörler açısından benzer yapıya sahiptir. Var olan modellerdeki bazı farklılıklara rağmen araştırmacılar, güvenin oluşumunda kişisel, ilişkisel ve örgütsel faktörlerin önemli rol oynadığı konusunda fikir birliğine varmaktadır (McKnight et al., 1998; Shaw, 1997; Whitener et al. 1998).

2. 1.3. Bireye Güven ve Örgüte Güven Kavramları

Güven konusundaki en önemli en büyük ayrım bireye ve örgüte güven konularında olmaktadır (Luhman, 1979; Nyhan and Marlowe, 1997; Tan and Tan, 2001). Güven hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşur fakat bireye

güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır(Doney ve Cannon, 1997, Zaheer et al., 1998).

Güvenin rolü, farklı konularda oldukça geniş biçimde ele alınmıştır(Morgan and Hunt, 1994). Kişisel güvenin gelişimi de psikologlar ve sosyal-psikologlar tarafından araştırılmıştır(Good, 1988). Örgütsel güvenin gelişimi ile ilgili araştırmalar ise daha azdır(Halinen, 1994).

Luman(1979)'ın bireye güven ve örgüte güven ayrımına göre, bireye güven kişiler arası kişilik farklılıklarına dayalıdır ve kişiye özeldir. Noordenhaven(1992) da bireye güveni karşı tarafın kişisel bilgisine dayalı güven olarak ifade etmektedir. Örgütsel güven ise kişilerden çok kurumlara odaklıdır(Luhman, 1979). Bir tanımlamaya göre de "bireye güven bireysel ilişkiler ve davranışlar hakkındaki beklentileri ifade ederken, örgüte güven bireyin örgüte ilişkin ilişkiler ve davranışlar ile ilgili beklentilerini yansıtır"(Shockeley-Zalabak et al., 2000, s.36). Bireye güven örgütsel güveni artırmak için bir mekanizma olarak da görülür(Zaheer et. al., 1998). Bu da, bireyin güven düzeyinin, yöneticisine ve örgütüne göre farklılık gösterdiğini ifade eder (Nyhan ve Marlowe, 1997).

Bireye güven ve örgüte güven ayrımına dayanarak yönetici –çalışan ilişkisi ele alındığında yöneticiye güven, çalışanın yöneticinin sözlerini tutacağı, tutarlı ve adil davranacağı, açık ve doğru cevaplar vereceği inancı olarak tanımlanır (Reinke and Baldwin, 2001). Çoğu çalışmada yöneticiye güven Mayer ve arkadaşları (1995)'na dayalı olarak, "çalışanın yöneticisinin kontrol edemediği davranış ve eylemlerine maruz kalma gönüllüğü" olarak tanımlanmaktadır(s.712). Bu tanımlama literatürde kişiler arası güvene ilişkin olarak yapılan en yaygın tanımlamadır (Rousseau et al., 1998). Örgüte güven ise, çalışanın örgütün güvenilirliğinin bir bütün olarak değerlendirilmesine ilişkin algıları biçiminde tanımlanmaktadır. Bu çalışanın örgütün kendi yararına olan eylemlerde bulunacağı ya da en azından bu eylemlerin kendisine zarar vermeyeceği inancıdır (Gambetta , 1988).

Sonuç olarak; güveni yaratan ve güvenilirliği değerlendiren bireyler olduğu için, bireye ve örgüte güven birbirleriyle bağlantı kavramlardır ve bir bütün olarak örgütsel güven kavramını oluştururlar(Nyhan ve Marlowe, 1997). Çalışan yöneticiyle etkileşimlerinden çıkardığı sonuçlara bağlı olarak örgüte güvenme veya güvenmeme kararı verebilir. Çalışanlar yöneticilerine güvendiklerinde bu güveni örgütün bütününe aktarabilirler çünkü yöneticiyi örgütün bir temsilcisi olarak algılayabilirler (Konovsky and Pugh, 1994). Bu nedenle yöneticiye güven ve örgüte güven farklı ama birbiriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilir ve bir bütün olarak örgütsel güven olarak adlandırılır(Nyhan and Marlowe, 1997, Tan and Tan, 2001).

2.1.4. Örgütsel Güvenin Nedenleri Ve Sonuçları

Örgütlerde güven konusundaki araştırmalar üç temel alana odaklanır. Kişiler arası güven (Örn. Mayer et al., 1995; McAllister, 1995; Scott, 1980), yöneticiye güven (Örn. Butler and Cantrell, 1984; Deluga, 1995; Lagace, 1991), ve üst yönetime güven (Örn. McCauley and Kuhnert, 1992). Örgüte güven konusuna ise çok az dikkat verilmiştir. Yapılan sınırlı sayıda araştırmaya göre örgütsel güven çalışanların tutumsal ve davranışsal özellikleri, işleri ve örgütleri ile ilişkilidir(Diffie-Couch, 1984, Savery and Waters, 1989; Sinetar 1988).

Tablo 2.3'de literatürde güvenin nedenlerini, Tablo 2.4.'de güvenin sonuçlarını ele alan çalışmalar görülmektedir.

Tablo 2.3. Güvenin nedenleri

Güvenin Nedenleri	Bu Nedenleri Ele Alan Araştırmacılar
Yetenek, Dürüstlük, Açıklık, İyi Niyet, İnanılabilirlik	Cook & Wall, 1980; Deutch, 1960; Good, 1988; Jones et al., 1975; Butler, 1991; Butler & Cantrell, 1984; Gabris et al., 2001; Bowditch & Buono, 1997; Mishra, 1996; Dasgupta, 1988; Giffin, 1967; Johnson, George & Swap, 1982; Sitkin & Roth, 1993; Solomon, 1960; Mishra, 1996
Otonomi	Hart, Capps, Cangemi & Caillouet, 1986
Demografik Özellikler	Gilbert, 1998; Stolle, 1998; Barone-Jeanquart & Sekaran, 1994; Gilbert & Tang, 1998
Ücret Sistemi Ve Ödüllendirme	Pearce Et Al., 1994; Robinson(1996), Brudney & Condrey, 1993; Condrey, 1994; Costigan Et Al. 1998; Fairholm, 1994
İletişim	Mccauley & Kuhnert, 1992; Fairholm, 1994, Marlowe, 1992, Mishra & Morrissey, 1990; Butler, 1991; Wayne et al., 1997; Daley, 1999; Fairhurst Et Al. 1997; Spreitzer & Mishra, 1999; Stine et al., 1995; Shaw, 1997; Zucker, 1986; Hardey & Leiba-O'Sullivan Et. Al., 1998; Wells, 1998
Karar Vermeye Katılım Ve Güçlendirme	Peters, 1994; Sonnenburg, 1994; Mccauley & Kuhnert, 1992; Nyhan, 2000; Roberts And O'reilly, 1974; Nathan Et. Al., 1991; Gomez And Rosen, 2001; Carnevale, 1995; Reinke And Baldwin, 2001; Gomez & Rosen, 2001, Korsgaard et al., 1995
Kişilik Özellikleri	Hofstede, 1980; Conlon & Meyer, 1994; Good, 1988; Cook & Wall, 1980
Adalet Algıları	Mayer et al., 1995; Konovsky & Pugh, 1994; Greenberg, 1996; Pillai Et Al., 1999; Korsgaard et al., 1998; Magner Et Al. 1996; Brockner & Siegel, 1996; Folger & Konovsky, 1989; Korsgaard & Roberson, 1995; Tyler & DeGoey, 1996; Alexander De Ruderman, 1987; Korsgaard et al., 1995
Dönüştürücü Liderlik	Pillai Et Al., 1999; Bennis & Nanus, 1995; Podsakoff et al., 1990; Podsakoff et al. 1996

Tablo 2.4. Güvenin sonuçları

Sonuç	Bu Sonuçları Ele Alan Araştırmacılar
İşbirliği	Shea, 1984; Sonnenburg, 1994; Morgan&Hunt, 1994; Brockner&Siegel, 1996; Brockner Et Al. 1997; Robinson, 1996; Luthans&Sommer, 1999
Örgütsel Bağlılık	Siegel Et Al., 1995; Liou, 1995, Fairholm, 1994; O'reilly, 1994, Pillai Et. Al, 1999; Diffie-Couch, 1984; Sonnenburg, 1994; Covey, 1990; Taylor, 1989; Blake&Mouton, 1984; Cook&Wall, 1980; Morgan & Hunt, 1994
Moral	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Shea, 1984; Diffie-Couch, 1984
İk Faaliyetlerinin Başarısı	Robinson Ve Roussou(1994); Scott(1980); Brockner&Siegel, 1996; Brockner et al., 1997; Robinson, 1996; Luthans&Sommer, 1999
İşten Ayrılma Eğilimi, İşgücü Devri, Devamsızlık	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Mishra&Morrissey, 1990; Diffie-Couch, 1984; Bair&Stamand, 1995; Costingan Et Al., 1998
Yenilik	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Zaheer Et Al., 1998; Dodgson, 1993
Değişime Direnç	Kotler&Schlessinger, 1979; Brocner et al. 1997, Van Den Boss et al., 1998; Tyler&Degeoey, 1996; Condrey, 1994; Condrey, 1995; Brudney&Condrey, 1993; Folger&Konovsky, 1989; Costingan et al. 1998
İş Tatmini	Lagace, 1991; Blake&Mouton, 1984; Cook&Wall, 1980; Morgan&Hunt, 1994; lafaldano&Muchinsky, 1985;
Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	Balk Et. Al; 1991; Culbert&Mcdonough, 1986; Higgins&Jonhson, 1991; Nyhan&Marlowe, 1995;
Etkinlik Ve Performans	Sonnenburg, 1994; Shea, 1984; Becker et al, 1996, Carnavalle, 1995
Performans Değerlendirme Algıları	Fulk, Brief&Barr, 1995
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Pillai Et. Al, 1999, Konovsky&Pugh; 1994, Marlowe&Nyhan, 1992; Podsakoff et al., 1990

Güvenle ilgili ilk çalışmalar güven ve güç ile ilgili ilişkilere odaklanmıştır(Rockman, 1981). Son yıllarda ise örgüt üyelerinin sahip oldukları güven düzeyini inceleyen çalışmalar ortaya çıkmıştır(Marlowe et al.,1994). Bazı araştırmacılar işverene güven(Robinson, 1996), örgütsel güvenilirlik(Pearce et al., 1994) ve yönetime güven(Scott, 1980) gibi örgüt

düzeyi güveni de araştırmışlardır. Güven özellikle kamu sektöründe çok az değinilen bir konu olmuştur (Nyhan, 2000).

Güvenin araştırılmasındaki zorluk, yapısının çok boyutlu olması ve subjektif temellere dayanmasından kaynaklanmaktadır (Bowditch and Buono, 1997). Roussou ve arkadaşları(1998) güvenin araştırılmasındaki zorluğu; güvenin tanımlamalarının, boyutlarının, düzeylerinin farklı biçimde olmasından ve güvenin disiplinler arası bir olgu olmasından, araştırma modellerinde bağımlı, bağımsız ve ara değişken rolü üstlenebilmesinden kaynaklandığını söylemektedir.

2.2. Güçlendirme Kavramı

2.2.1. Güçlendirmenin Tanımı Ve Boyutları

Örgütlerde güçlendirme konusunu ilk defa ele alan Conger ve Kanungo(1988)'ya göre güçlendirme "gücü arttıran koşulların benimsetilmesi, etkin bilgi sağlamayı engelleyen biçimsel örgüt faaliyetleri ve biçimsel olmayan tekniklerin uzaklaştırılması ile örgüt üyelerinin yetkinliklerini artırma süreci" olarak tanımlamaktadırlar (Conger and Kanungo, 1988, s.474). Diğer bir ifade ile güçlendirme otoritenin ve sorumlğunun örgüt hiyerarşisindeki alt düzeylere aktarılması veya normalde paylaşılmayacak olan gücün, örgüt tarafından gönüllü olarak çalışanlarla paylaşmasıdır(Linden and Arad, 1996). Çoğu çalışma güçlendirmeyi içsel görev motivasyonu(örn. Conger and Kanungo, 1988; Thomas and Velthouse, 1990) veya kişi-çevre uygunluğunun yansımaları(Zimmerman, 1990) olarak tanımlar. Bazı çalışmalarda güçlendirme, algılara(Parker and Price, 1994) veya bağlılığa(Spreitzer, 1996) dayalı olarak açıklanır. Araştırmacılar güçlendirmeyi işin yapısı veya otoritenin devri, kaynak veya bilgi paylaşılması gibi işi destekleyen yapılar çerçevesinde de tanımlamaktadır(Örn. Burke, 1986).

Bu tanımlamalar bazı araştırmacılara göre güçlendirmeyi; analiz etmeye, ölçmeye ve tanımlamaya yönelik olan psikolojik bir yaklaşım olarak ele almaktadır (Örn. Fetterman et al., 1996; Thomas and Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995a, 1996). Güçlendirme bazı çalışmalarda temelde kapsamlı bir motivasyon süreci olarak görülmektedir (Örn. Conger and Kanungo, 1988; Fetterman et al. 1996; Thomas and Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995, 1996; Quinn and Spreitzer, 1997, Bandura, 1998). Yetkilendirme, motivasyon, yetkinlik, iş zenginleştirme, otonomi, seçim, otokontrol, katılım ve katılımcı yönetim gibi benzer kavramların ikamesi olarak da kullanılmaktadır (Lee ve Koh, 2001).

1980'lerin sonlarından itibaren güçlendirme çalışanların karar verme sürecine katılımı ile örgüte bağlılıklarını ve katılımlarını arttırmayı amaçlayan bir süreç olarak görülmüştür (Chisholm and Vanisna, 1993). Katılımcı yönetim teorileri, performansı ve iş tatminini arttırmak üzere yöneticilerin çalışanlar ile karar verme gücünü paylaştığı fikrine dayalıdır (Örn. Cotton et al., 1988). Diğer bir ifade ile çalışan katılımı, çalışanların karar verme yetkisini arttırmak üzere örgütsel hiyerarşide mümkün olan en alt düzeydeki çalışanlara güç, bilgi, ödül ve eğitimlerin aktarılmasıdır (Bowen and Lawler, 1992,).

Marshall ve Stohl(1993)katılımı; bireysel düzeyde bir çabadan çok çalışanlar arası bir ağ olarak görmüş ve çalışanların güçlendirme hissine sahip olmasının katılımdan çok tatmin duygusuyla ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Chisholm ve Vanisna(1993), çalışanların katılımının çalışanın ve örgütün gelişimine nasıl katkıda bulunduğunu incelemiş ve katılım ile güçlendirmenin bütünleşik olduğunu görmüşlerdir. Thomas ve Velthouse(1990) ise, Conger ve Kanungo(1988)'nun çalışmalarına dayalı olarak katılımın tek başına güçlendirmeyi açıklamak için uygun olmadığını ve örgütün faaliyet başarısının; çalışanlar için görevlerin anlamlı olup olmadığı, çalışanların görevleri yerine getirmede kendini yetkin hissedip hissetmediği, ve örgütün çalışanların fikirlerine ve kararlarına dayalı olarak faaliyetlerini yerine getirip getirmediğine de bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Thomas ve Velthouse(1990), güçlendirme ile ilgili hali hazırdaki çalışmaların işin

özellikleri veya lider davranışları gibi dış koşulları ve olayları vurguladığını görmüşler ve güçlendirmenin bunların yerine kişinin kendi ile ilgili süreçler olarak ele alınması gerektiğini savunmuşlardır. Bu süreçler çalışanın görevi ile ilgili değerlendirmelerini, çalışanın geçmiş deneyimlerini ve yorum biçimini içermektedir. Sonuç olarak güçlendirme çalışanların karar verme sürecine katılımını destekleyen motivasyonel bir süreç ve gücün örgütsel olarak paylaşılması olarak incelenmiştir ve katılım güçlendirme ile ilgili tanımlamaları yapmada yetersiz bulunmuştur(Marshall ve Stohl, 1993; Chisholm and Vanisna, 1993; Thomas ve Velthouse, 1990).

Argyris(1998), güçlendirmeyi iki yaklaşımla ele almaktadır. İlki, güçlendirmenin güç paylaşımıyla ilgili bir yönetsel faaliyet olduğudur. Örgüt içinde geleneksel güce sahip olan birey, bu gücün bir kısmını alt düzeydeki çalışanlarla ya karar verme sürecinde onlara daha önemli bir rol (Conger and Kanungo, 1988) ya da daha kolay bilgi sağlama fırsatı vererek(Spreitzer, 1995a) paylaşır. İkinci olarak ise güçlendirme, çalışanları çoğunlukla katılımcı yönetim teknikleri ile(Wilkinson, 1997) motive etme ve onlara örgütsel destek sağlama aracı olarak ele alır.

Bazı araştırmacılar güçlendirmeyi yetkinlik(Örn. Conger and Kanungo, 1988), seçim veya otonomi(Örn. Burke, 1986; Liden et al., 2000; Neilsen, 1986) adı altında tek boyutlu bir kavram olarak ele almıştır. Conger ve Kanungo(1988) ise güçlendirmeyi yetkinliğin motivasyonel biçimi olarak tanımlamaktadır. Thomas ve Velthouse(1990)'a göre de güçlendirme, çok boyutludur ve özü tek bir kavramla açıklanamaz. Thomas ve Velthouse(1990) ile Spreitzer(1995a), güçlendirmenin birbirinden farklı fakat birbiriyle ilişkili dört unsurdan oluşan çok boyutlu bir kavram olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu boyutlar anlam, yetenek, seçim ve etkidir. Bu boyutlar güçlendirmenin nedenleri veya sonuçları değil, güçlendirmenin özünde yer alan unsurlardır (Linden and Tewksbury, 1995). Güçlendirmenin bazı boyutları birbirini etkilerken(daha yüksek seçim duygusu, anlam duygusunu attırı) güçlendirme ile ilgili çalışmalar her boyutun konuya ayrı önem kattığını savunmaktadır(Thomas and Velthouse, 1990).

a) Anlam

Anlam çalışanın işteki rolü, değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumu içerir(Spreitzer, 1995b; Hackman and Oldham, 1980). Anlam, görevin çalışanın kişisel değer sistemine uygun olarak çeşitlilik, kimlik ve önem arz etmesiyle ortaya çıkar ve içsel iş motivasyonu için gerekli olan psikolojik durumlardan biridir(Hackman and Oldham, 1980). Diğer bir ifade ile anlam çalışanın kişisel standartları ve idealleri ile ilişkili olarak işle ilgili amaçlara ve hedeflere ne derece değer verdiğidir(Thomas ve Velthouse, 1990). Anlam çalışanların işle ilgili enerjilerinin kaynağıdır. Eğer çalışanların kalbi işte değilse yani iş faaliyetleri çalışanların değer sistemiyle çatışıyorsa, güçlendirilmiş hissetmeyeceklerdir(Thomas and Velthouse, 1990).

b) Yetenek

Yetenek veya yetkinlik, çalışanın görevini gereğince yerine getirebilmesi için gerekli olan becerilere ve kabiliyetlere sahip olduğu inancı(Gist, 1987; Conger and Kanungo, 1988) ve çalışanın herhangi bir görevi başarıyla yerine getirebilme yeterliliğine sahip olduğu hissidir(Spreitzer, 1995a). Çalışanlar kabiliyetlerine güven duymazlarsa, yetersiz hissederler ve güçlendirme hissinden yoksun kalırlar(Conger and Kanungo, 1988).

Yetenek, yetkinlik ile benzer bir kavramdır(Bandura, 1989). Örneğin, yüksek yetkinliğe sahip çalışanlar, zorlu hedeflere daha kolay odaklanabilir ve bunlara ulaşmayı amaçlayabilirler(Locke and Latham, 1990) ve herhangi bir görevle ilgili başarısızlığın ardından daha fazla çaba sarf ederler(Bandura and Cervone, 1986). Bunun yanında bu kişiler ulaşılabilirliğine inandıkları hedeflere ilişkin tükenmeyen bir ilgiye sahiptirler(Bandura and Schunk, 1981). Yüksek yetkinliğe sahip çalışanlar başarılı işler ortaya koyma eğilimindedir(Wood et al., 1990) ve yetkinlik düzeyleri arttıkça, performansları da yükselir(Gist, 1989).

c) Seçim

Seçim çalışanın işiyle ilgili görevleri yapmada, işle ilgili faaliyetlerin veya süreçlerin başlatılmasında veya sürdürülmesinde otonomiye sahip olma hissi(Spector, 1986) ve işle ilgili durumlarda nasıl davranacağını seçebileceği algısıdır(Spreitzer, 1995a). Seçim yüksek düzeylerde inisiyatif neden olabilir ve içsel motivasyon için gerekli bir unsur olarak kabul edilir(Deci and Ryan, 1985). Diğer bir ifade ile seçim çalışanın işini nasıl yapacağı konusunda otonomiye veya kontrole sahip olmasıdır(Wagner, 1995) ve kişisel kontrol ile ilgilidir(Greenberger and Strasser, 1991; Greenberger et al., 1989). Seçim çalışanların kendilerini işlerinin merkezi olarak görüp görmediklerini de yansıtır. Eğer çalışanlar sadece hiyerarşinin gerektirdiği düzene göre emirleri dinlediklerini, çok az otonomiye ve özgürlüğe sahip olduklarını hissedерlerse yine güçlendirme duygusundan yoksun olacaklardır(Wagner, 1995). Yetenek görevle ilgili uzmanlığı ifade ederken, seçim çalışanın faaliyetleri başlatma ve sürdürme ile ilgili seçim hakkına sahip olması hissini yansıtır (Deci et al.1989).

d) Etki

Etki çalışanın örgütteki olayları etkileyebileceği hissi(Spreitzer, 1995a) ve işiyle ilgili stratejik ve yönetsel faaliyetlerle ilgili sonuçları etkileyebilme algısıdır(Ashforth, 1989). Etki, kontrol alanından farklıdır; etki, işle ilgili olaylara ilgili iken, kontrol alanı durumdan duruma değişmeyen bir kişilik özelliğidir(Wolf and Robertshaw, 1982). Çalışanların örgütte bir değişime neden olup olmadıkları ile ilgili hissidir. Çalışanlar herhangi bir hedefe doğru ilerlemediklerini, faaliyetlerinin sistemi etkilemediğini hissedерlerse güçlendirilemezler(Thomas and Velthouse, 1990).

Seçim, çalışanın kendi davranışları üzerindeki kontrolü ile ilgiliyken, etki, çalışanın içinde bulunduğu çevre üzerindeki kontrolü ile ilgilidir(Thomas and Velthouse, 1990). Diğer bir ifade ile seçim işe katılımı ifade ederken, etki örgüte katılımı yansıtır(Spreitzer, 1995b).

Thomas ve Velthuse(1990)'un güçlendirme ile ilgili bu dört boyutlu psikolojik kavramsallaştırması literatürde oldukça kabul görmüştür çünkü araştırmacıların farklı görüşlerini de yansıtmaktadır. Spreitzer(1995a, 1995b, 1996) ilk olarak Thomas ve Velhose(1990)'un güçlendirme ile ilgili yetenek, etki, seçim ve anlam boyutlarını deneysel biçimde ele almıştır ve bu dört boyutun, çalışanın işteki rolünü biçimlendirebildiği psikolojik güçlendirme ile ilgili bütünsel bir kavram olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Bu bileşenler iş çevresinde güçlendirici davranışlarda bulunmanın öncelikleri olarak kabul edilir. Yani çalışanlar işi yapmayı istemeli ve bunu anlamlı bulmalıdır. Buna ek olarak işin gerektirdiği davranışlarda bulunmak için yetkin hissetmeli, seçim yapmada fırsat sahibi olduklarını algılamalı ve bu çevrede davranışlarının olaylar üzerinde etkili olduğuna inanmalıdır.

Sonuç olarak psikolojik güçlendirme, dört boyutta incelenen motivasyonel bir kavramdır. Bu dört boyut birlikte herhangi bir iş rolüne pasiften çok aktif bir yönelimi ifade eder. Aktif yönelim çalışanın işle ilgili rolünü biçimlendirebilmesini ifade etmektedir. Bu dört boyut hep birlikte psikolojik güçlendirmenin bütünsel bir ölçütünü oluşturmaktadır. Böylece, bu boyutlar psikolojik güçlendirmenin anlaşılması için tam ve yeterli olarak görülmektedir. Bu tanımlama ile ilgili bazı varsayımlar yapılmalıdır. a) Güçlendirme her duruma genelleştirilebilen süregelen ve devam eden bir kişilik özelliği değildir fakat iş çevresi ile biçimlendirilebilen bir kavram olarak ele alınabilir(Thomas and Velthouse, 1990). Böylece güçlendirme çalışanların iş çevresi ile ilişkili olarak kendileriyle ilgili algılarını yansıtır(Bandura, 1989). b) Güçlendirme sürekli bir değişkendir, çalışanlar güçlendirilmiş ve güçlendirilmemiş olmaktan çok, çok veya az güçlendirilmiş olarak nitelenebilirler. c) Güçlendirme farklı yaşam koşullarını ve rollerini kapsayan genel bir kavramdan çok, işe özel bir olgudur.

2.2.2. Güçlendirmenin İlişkili Olduğu Kavramlar

Güçlendirme konusunda son on yıldır yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu güçlendirmeyi bağımsız değişken olarak ele almıştır(Örn. Laschinger, et.al., 2001; Vardi, 2000; Koberg et.al., 1999; Proctor et.al. 1999; Spreitzer, et.al., 1999; Spreitzer, et.al., 1997; Spreitzer, 1996, 1995a; Corsun and Enz, 1999; Campbell and Martinko, 1998; Parker and Price, 1994; Marshall and Stohl, 1993). Güçlendirmenin nedenleri ile ilgili deneysel çalışmalar halen başlangıç aşamasında olmasına rağmen; bazı çalışmalar, güçlendirmenin kişilik ve sosyal yapıya dayalı nedenlere ve psikolojik ve davranışsal sonuçlara sahip olduğunu göstermekte ve güçlendirmenin örgütsel yapı ve davranışsal sonuçlar arasındaki ilişkide ara değişken olduğunu ortaya koymaktadır(Spreitzer, 1995b).

Güçlendirme konusu; çalışan katılımı, iş zenginleştirme (Örn. Hackman and Oldham, 1980), çalışma hayatı kalitesi (Örn. Emery and Trist, 1965), performans(Örn. Zimmerman, 1990), iş tatmini ve örgütsel bağlılık (Örn. Linden et al., 2000) gibi konularda kapsamlı olarak ele alınmıştır. Güçlendirme aynı zamanda yönetim veya liderlik davranışlarına(örn. Bennis and Nanus, 1985; Block, 1987) ve eğitim programları veya ödül sistemleri gibi insan kaynakları faaliyetlerine dayalı olarak da tanımlanır.

Ayrıca güçlendirmenin daha az stres ve daha fazla olumlu beklenti ile sonuçlandığını gösteren çalışmalar da vardır (Campbell ve Martinko, 1998). İş üzerindeki etki ve kontrol duygusunun işten ayrılma niyetiyle negatif yönlü ilişkili olduğu da bulunmuştur(Spector, 1986).

Thomas ve Velhouse(1990), güçlendirilmiş çalışanların kendi görevlerini kontrol etmede esneklik sahibi olduklarına, problemlere veya fırsatlara karşı yeni görevler geliştirdiklerine ve engellere karşı esnek davrandıklarına böylece de problemler veya belirsizliklerle karşılaştıklarında motivasyona sahip olduklarına inanmıştır. Güçlendirmeyi başarmak için yöneticiler, alt düzeylerde bulunan çalışanların, yönetim kontrolünden bağımsız veya

otonomiye sahip olarak çalışabilmeleri için yeterli düzeyde ve doğru bilgiye, yeteneğe ve isteğe sahip olduklarından emin olmalıdır(Lawler, 1994; Lawler et al. 1989).

Güçlendirme oldukça önemli bir konudur çünkü hem çalışanların hem de örgütlerin faydalanabileceği önemli sonuçlar ortaya çıkarır(Linden and Tewksbury, 1995). Conger ve Kanungo(1988) güçlendirme ile ilgili üç önemli sonuç ortaya çıkarmıştır. a) Çalışanları güçlendirme yönetsel ve örgütsel etkinliği artırır b) Yöneticiler astlarıyla gücü ve kontrolü paylaştıkça örgütsel etkinlik gerçekten yükselir. c) Güçlendirme çabaları örgüt içindeki takımların faaliyet etkinliğini artırır. Güçlendirmenin en önemli faydaları arasında, yüksek kalitede ürün ve hizmet, düşük devamsızlık ve işgücü devri, daha etkin karar alma ve problem çözme ve bunlara bağlı olarak da artan örgütsel etkinlik yer alır(Dennison, 1984). Güçlendirme ile ilgili teorinin gelişmesi(Conger and Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990), güçlendirmeye ilişkin deneysel çalışmalara olanak sağlayan bir ölçek geliştirilmesi(Spreitzer, 1995) ve güçlendirmenin işle ilgili önemli sonuçlarla ilişkisinin deneysel olarak desteklenmesi(Sparrowe, 1994; Spreitzer et al., 1997), konunun potansiyel önemini açığa çıkarmaktadır.

2.3. Örgütsel Adalet Kavramı

2.3.1. Örgütsel Adaletin Tanımı ve Boyutları

Örgütsel adalet örgüt ortamı ile ilişkili olan adaleti tanımlamak için kullanılan kavramdır (Greenberg, 1987) çalışanların örgütte adil davranılıp davranılmadıkları ile ilgili algılarına ve bu algıların diğer örgütsel sonuçları etkileme biçimlerine odaklanır(Alexander and Ruderman, 1987; Folger and Konovsky, 1989; Moorman, 1991). İlk olarak felsefe alanında gelişen ve daha sonraları sosyal psikoloji literatürüne kazandırılan adalet konusu son yıllarda örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanındaki araştırmacılar için oldukça ilgi çekici bir konu haline gelmiştir (Cropanzano ve Greenberg, 1997).

Örgütlerle ilgili araştırmalar örgütlerin sahip olduğu temel değerlerden birinin de örgütsel adalet olduğuna değinmektedir(Örn. Clawson, 1999). Collins ve Porras(1997)'a göre temel değerler örgütün başlıca ve sürekli yol gösterici prensipleridir. Rawls adaleti sosyal örgütlerin ilk erdemi olarak görmektedir(Rawls, 1971, s.3). Son yıllarda ise Clawson(1999), etkin liderliğin en önemli elemanlarından birinin de adalet olduğunu ortaya koymaktadır. Böylece adaletin önemini ortaya çıkaran en önemli olgu onun önemli bir örgütsel değer olmasıdır. Adaletin etkin örgütsel faaliyetler üzerindeki etkisi örgütsel adalet araştırmaları altında ele alınmıştır(Greenberg, 1987; 1990). Greenberg(1990) örgütsel adaleti "adaletin örgütsel anlamda açıklanması ve tanımlanması ile büyüyen bir kavram" olarak tanımlamaktadır(s. 400). Bu kavram hem alan hem de laboratuvar araştırmalarında yer almış, endüstriyel örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanında son on yıldır en çok araştırılan konu olmuştur(Cropanzano and Greenberg, 1997).

Çalışanlar, kendilerine adil davranıldığını hissettiklerinde işleri, elde edilen sonuçlar ve yöneticileri hakkında pozitif tutumlara sahip olmaktadır (Moorman, 1991). Örgütsel adalet çatışan grupları bir araya getiren ve durağan sosyal yapıları oluşturan temel prensiplerden biri olarak da görülmektedir (Konovsky, 2000).

Adalet teorisi, bir çalışanın kendini diğer çalışanlarla karşılaştırdığında adil davranılıp davranılmadığı algısını vurgular. Adalet teorisine göre çalışanlar işleriyle ilgili olarak eğitim, çaba, deneyim gibi girdilere sahiptir ve işlerindeki çalışmalarının bir sonucu olarak da ücret ve terfi gibi bazı çıktılar elde ederler. Çalışanın işle ilgili girdilerini ve elde ettiği çıktıları değerlendirmesi ve karşılaştırması sonucu adalet veya adaletsizlik algıları ortaya çıkar. Diğer bir deyişle çalışanlar örgütten, yaptıkları katkılara dayalı olarak bazı sonuçlar elde etmeyi ve bunların da adil temellere dayanmasını umar.

Örgütsel davranış alanında adalet kavramı sosyal içerikli bir konu olarak ele alınır. Yani herhangi bir davranış, çoğu insan onu deneysel olarak adil

algıladığında adil olarak tanımlanır (Cropanzano and Greenberg, 1997). Özellikle örgütsel anlamda adalet iki tür algının nedenleri veya sonuçları olarak tanımlanır. a) Sonuçların adaleti b) Bu sonuçları ortaya çıkaran prosedürlerin adaleti.

Birinci boyut çalışanların aldığı ödüllerin ve elde ettikleri çıktılarının dağıtımıyla ilgili olan dağıtımsal adalet algısıdır. İkinci boyut ise bu çıktıların ve ödüllerin tanımlanmasında ve kararlaştırılmasında kullanılan prosedürlerin adilliği ile ilgili prosedürel adalet algısıdır (Folger ve Greenberg, 1985). Buna göre, çalışanlar önce karar mekanizmalarının ve süreçlerinin adil olup olmadığını değerlendirir, bu da prosedürel adalet algısını oluşturur. Ardından da bu kararların çıktıların ve sonuçlarının adil olup olmadığını değerlendirirler ve dağıtımsal adalet algısı ortaya çıkar (Greenberg, 1990).

Çalışanlar çabalarının sonucunda elde ettiklerini diğer çalışanların harcadığı çaba ve kazançlarıyla karşılaştırarak adalet veya adaletsizlik kanaatine varmaktadırlar. Bu dağıtımsal adalet algısını belirlemektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Prosedürel adalet algısı ise, çıktıların ve ödüllerin dağıtılış biçimine ilişkin kararlarda yürütülen süreçlerin ne düzeyde adil olduğuna odaklanır (Alexander ve Ruderman, 1987; Cropanzano ve Schminke, 2001).

Ayrıca, bazı çalışmalar ise prosedürel adalet algısının çok boyutlu bir olgu olduğunu ve bu boyutların; süreçlerin ne dereceye kadar adaletli olduğunu ortaya koyan "resmi prosedürlerin adaleti" ve süreçlerin işleyişi esnasındaki etkileşimi ortaya koyan "ilişkisel adalet" boyutları olduğunu ortaya koymaktadır (Örn. Greenberg, 1987; Greenberg, 1990; Moorman, 1991; Bies, 1987; Bies ve Moag, 1986; Bies ve Shapiro, 1987; Tyler ve Bies, 1990). Bies and Moag (1986)'a göre prosedürel adaletin bir boyutu olan ilişkisel adalet örgütsel prosedürlerin uygulanması süresince bireylerin kişisel muameleyle ilgili algılarının kalitesini yansıtır. İlişkisel adaletin temelindeki fikirler, kaynakların tahsisine ilişkin sebeplerin açık, doğru ve uygun biçimde yapılıp yapılmadığı ve kararları uygulamaktan sorumlu kişilerin bireylere saygılı ve nazik davranıp davranmadığıdır (Bies and Moag, 1986).

a) Dağıtımsal adalet

1975'lerden önceki çalışmalar öncelikle dağıtımsal adaleti ele almaktadır. Bu çalışmalar adaleti açıklamak için sosyal etkileşim teorisini kullanan Adams(1963)'ün çalışmalarına dayanmaktadır. Adams'a göre insanların asıl ilgilendiği elde etkileri sonuçların adil olup olmadığıdır. Adams bireyin elde ettiği sonucun adil olup olmadığını, kendi girdileri karşılığında elde ettiği çıktıları başkalarının girdileri ve elde ettikleri çıktılarıyla karşılaştırarak değerlendirdiğini ortaya koymuştur. Adams'ın yaklaşımına karşın, eşitlik ve ihtiyaç kavramlarına dayalı başka yaklaşımlar da öne sürülmüştür(örn. Leventhal, 1980). Araştırmalar farklı konuların(örn. İş, aile..), farklı örgütsel amaçların(örn. Grup uyumu, verimlilik...) ve farklı kişisel güdülerin adaletle ilgili farklı kurallara öncelik tanınmasında veya kullanılmasında etkili olabileceğini göstermiştir(Deutsch, 1985). Bunların yanında sonuçların dağıtımıyla ilgili tüm standartlar dağıtımsal adaleti ortaya çıkarmayı amaçlar, sadece bunu farklı kuralların kullanılmasıyla başarmaya çalışır.

Folger ve Cropanzano(1998), dağıtımsal adaleti, "bireyin elde ettiği çıktıların veya ücretlerin adilliği"(s.21) olarak tanımlar. Diğer bir ifade ile çalışanlar elde ettikleri bir sonucun adil olup olmadığını değerlendirdiklerinde dağıtımsal adaletle ilgili bir karar almaktadır(Folger and Cropanzano, 1998). Dağıtımsal adalet örgütte ücret, disiplin, ödüller ve cezalar gibi kaynakların ve sonuçların dağıtımının adaletine odaklanır(Deutsch, 1985; Greenberg and Cohen, 1982).

b) Prosedürel adalet

Folger ve Cropanzano(1998), prosedürel adaleti "sonuçları belirlemek üzere kullanılan metotlar, mekanizmalar ve süreçlerin algılanan adaleti olarak tanımlar"(s.26). Prosedürel adalet çalışanları ödüllendirmenin veya diğer yönetsel yargıların adaletini değerlendirmek için kullanılan diğer bir yaklaşımdır. Diğer bir ifade ile prosedürel adalet çalışanların elde edeceği

çıktılar ile ilgili kararların verilmesi için kullanılan süreçlere odaklanır(Alexander and Ruderman, 1987; Cropanzano and Schminke, 2001).

Prosedürlere ilişkin adalet algıları, çalışanlara kendilerini etkileyen kararlarda söz hakkı veya kontrol verilmesiyle ilişkilidir(Alexander and Ruderman, 1987). Prosedürel adalet algıları farklı kişilerin farklı zamanlardaki uyumu, çalışanların çıkarlarının gözetilmesi, doğru ve tarafsız bilgi kullanımı ve hata düzeltme süreçleri gibi, kararların biçimsel yapısından da kaynaklanabilir. Bu prosedürel adaletin biçimsel boyutunu oluşturur. Çalışanlar adil prosedürlere kendi çıkarlarını koruduğu için veya adil prosedürlerin adil sonuçlar doğuracağına inandıkları için değer verebilirler. Çalışanlar prosedürel adaletle herhangi bir grupta veya örgütle ilişkileri devam ettirmeye veya örgütte kalmaya karar vermeyi sağladığı için değer verebilirler(Lind and Tyler, 1988; Tyler, 1989). Bu da prosedürel adaletin ilişkisel adalet boyutunu oluşturur. Çalışanlar grupta uzun vadeli ilişkilere önem verirler ve liderin, çalışanı örgütün tam bir üyesi olarak gördüğünün kanıtı olarak da prosedürel olarak adil davranılmayı görürler(Tyler and Lind, 1992). Böylece önemli bir karar sürecinde prosedürel adalet, verilen kararlardan öte çalışanın gruptaki statüsü ve bu grubun etik yönelimi hakkında fikir verdiği için önemlidir.

Prosedürlerin adil olarak algılanmaları için şu özelliklere sahip olmalıdır(Leventhal, 1980). a) Prosedürler kişilere ve zamana göre değişmemelidir. b) Tarafsız olmalıdır c) Karar almada doğru bilgilerin toplandığından ve kullanıldığından emin olunmalıdır d) Hatalı kararları onarmak için mekanizmaya sahip olmalıdır e) Kişisel etik ve ahlaki kurallara uygun olmalıdır f) Kararlardan etkilenen grupların görüşlerinin alındığından emin olunmalıdır.

2.3.2. Örgütsel Adaletin İlişkili Olduğu Kavramlar

Örgütsel adalet çalışmaları, çalışanların işlerinde kendilerine adil davranıldığını algılamaları ve bu algılamaların diğer örgütsel çıktıları nasıl etkilediği konularına öncelik vermiştir (Greenberg, 1987; Alexander ve Ruderman, 1987; Fryxell ve Gordon, 1989; Greenberg, 1990; Moorman, 1991). Çoğu araştırma dağıtımsal adaletin çalışanların tutumları üzerindeki etkisini incelerken son zamanlarda prosedürel adaletin işle ilgili çıktılar üzerindeki etkisi de araştırılmaktadır. Bu yüzden hem dağıtımsal hem de prosedürel adalet çalışan davranışını anlamada önemli kabul edilmekte ve çalışanların işleri ve örgütleri ile algılarını inceleyen çalışmalarda yer almaktadır.

Örgütsel adalet oldukça geniş alanda örgütsel ilişkilere sahip olan çok boyutlu bir kavramdır(Greenberg, 1996). Bu alanlar ödüllendirme ve cezalandırma sistemleri(Örn. Cowherd and Levine, 1992; Ball, et al., 1994; Trevino, 1992), yeniden yapılanma(Örn. Konovsky and Brockner, 1993) örgütsel vatandaşlık ve bağlılık(Örn. Organ, 1988), çatışma(Örn. Kabanoff, 1991), iş tatmini (Örn. Dailey and Kirk, 1992), performans (Örn. Greenberg, 1988; Pfeffer and Langton, 1993), işbirliği(Örn. Pfeffer and Langton, 1993), iş kalitesi(Örn. Cowherd and Levine, 1992), stres(Örn. Zohar, 1995) ve güven(Örn. Alexander and Ruderman, 1987) gibi örgütsel olguları içerir. Örgütsel adalet konusunda duyulan ilgi arttıkça bu alandaki teorik yaklaşımlar da çeşitlenmiştir. Bu yaklaşımların her biri örgütsel adaleti farklı biçimde ele alır ve örgütsel adaleti farklı örgütsel sonuçlarla ilişkilendirir (Örn. Cropanzano and Greenberg, 1997; Folger and Cropanzano, 1998; Lind and Tyler, 1988; Greenberg, 1987, 1990).

Genellikle çalışmalar, dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılık ve iş gücü devri gibi genel örgütsel çıktılarından çok ücret tatmini, ödüllendirme gibi bireysel çıktıların öncülü olduğunu göstermektedir(Örn. Folger and Konovsky, 1989; Greenberg, 1990; Sweeney and McFarlin, 1993). Dağıtımsal adalet aynı zamanda yönetime güven ve işten ayrılma eğilimi gibi davranışlarla ilişkilendirilmektedir fakat bu ilişkiler prosedürel adalet kadar

güçlü değildir(Örn. Alexander and Ruderman, 1987; Dailey and Kirk, 1992). Prosedürel adaletin örgütsel açıdan önemli sonuçlarla dağıtımsal adete göre daha yakından ilişkili olmasının nedeni pek çok örgütte prosedürlerin adilliği ile ilgili algıların, sonuçların adilliği ile algılardan önce gerçekleşmesinden kaynaklanabilir ve adalet teorisine göre örgütsel prosedürlerle ilgili etkileşimle ortaya çıkan adalet algıları, bunu izleyen süreçlerin sonuçlarından önce gerçekleşir. Adil prosedürler istenmeyen veya adil olmayan sonuçların ortaya çıkmasını engeller(Cropanzano and Folger, 1989; Folger, 1987; Leung and Li, 1990).

2.4. Örgütsel Etik Kavramı

2.4.1. Örgütsel Etiğin Tanımı Ve Önemi

Ahlak “bir kültürün üyeleri tarafından yaygın olarak bilinen standartlardan oluşan sosyal bir olgudur, etik de bu standartlara uyumu veya bu standartları kabulü içerir” (Beauchamp and Bowie, 1997, s. 1). Etik; bir grup insanı yönlendiren ahlaki prensipler, değerler ve kurallar olarak tanımlanır ve etik kavramı literatürde çoğunlukla ahlaki kararlarla ilgili yargılarla ilişkilendirilir (Velasquez, 1992). Diğer bir ifade ile etik, ahlaki olarak neyin doğru neyin yanlış veya neyin iyi neyin kötü olduğunu belirler.

“Örgütsel etik, bir örgütte doğru ve dürüst davranışlara dayalı örgütsel prosedürlerin ve faaliyetlerin geçerli olduğuna ilişkin algılamaların bütünüdür ve doğru ve dürüst içeriğe sahip örgütsel faaliyetler ve prosedürlerle ilgili genel algılar” biçiminde tanımlanır(Victor and Cullen, 1988, s. 101). Örgütsel etik, örgütsel faktörlerin, kişilik özelliklerinin ve toplumsal unsurların uzun vadede karlılığa neden olan karmaşık bir etkileşimidir.

Bireylerin örgüt içi davranışlarını yönlendiren, biçimlendiren ve verimliliğe yönelten paylaşılan değer sistemleri de örgütsel etiği ortaya çıkarır. Hunt ve arkadaşları(1989) örgüt kültürünün temel boyutunun örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan politikalarının ve örgüt üyelerinin kişisel

değerlerinin bir bileşimi olarak tanımlanan ve temelinde paylaşılan değerler olan örgütsel etik olduğunu söylemektedir. Örgütsel etiğe dayalı kararlar, ahlaki değerler(Reidenbach and Robin, 1988) ve örgüt kültürünün(Hunt and Vitell, 1986; Ferrell et al., 1989; Jones, 1991; Hunt and Vasquez-Parraga, 1993; Weber, 1996) bir fonksiyonudur.

Etik algılar; örgüt üyelerinin örgütte var olan etik prosedürleri ve politikalara ilişkin psikolojik olarak anlamlı algılarıdır (Victor and Cullen, 1988). Etik algı, bireyin ahlaki bir olguyu tanıma ve ahlaki bir temsilci olduğunu kavraması ile ilgilidir (Jones, 1991). Bireyin herhangi bir konunun veya davranışın doğru olmadığına dair yargısı, bu konuyu veya davranışı ahlaki olarak önemli bulma düzeyine bağlıdır (Reidenbach and Robin, 1990). Etik algı karar verme sürecinin merkez noktasıdır ve karar sürecine yön veren katalizördür (Hunt and Vitell, 1993).

Etik kodlar örgütsel etiğe dayalı örgüt içi rolleri ve beklentileri açıklayan araçlar olarak tanımlanır (Brothers, 1991) ve örgütsel etiği güçlendiren bir unsur olarak kabul edilir (McDonald, 1999). Bu kodlar çalışanın görev bilincinin bir parçası haline gelince, çalışanın etik olarak karar verme sürecini daha fazla etkiler(Hegarty and Sims, 1979). Etkin biçimde iletilen ve anlaşılan kodlar daha güçlü etik davranışlara neden olur (Weeks and Nantel, 1992). Etik kodlar ve örgütsel etik arasındaki ilişkiye değinen bazı araştırmalar etik kodların varlığının örgütsel etiği desteklediğini göstermiştir (Örn. Ferrell and Skinner, 1988; Loe et al., 2000; Bruce, 1994; McCabe et al., 1996; Weaver and Ferrell, 1997).

Örgütsel etiğin oluşturulmasında etik kodlar gereklidir ama yeterli değildir (Soutar et al., 1994; Falkenberg and Herremans, 1995). Örgütsel etiği güçlendirmek isteyen bir örgüt yalnızca etik kodlarına değil, bunu uygulamak için isteğe ve bağlılığa da sahip olmalıdır. Günümüzde bazı örgütler çalışanlarına etik kodlarını yazılı olarak dağıtmakta(Kohls et al., 1989; Trevino et al. 1999; Weaver, 1993) ve bu kodların iletilmesi için hukuk ve insan kaynakları bölümlerini kullanmaktadır (Robertson and Schlegelmilch, 1993).

Etik kodları örgütlerde örgütsel etiğe önem verilmesi, örgütsel etiğin yayılması ve örgütsel etiğin örgüt üyelerini etkilemesi gibi üç temel amaca sahiptir.

1. Örgütsel etiğe önem verilmesi: Etik kod örgütsel etiğin yaygınlaştırılmasını sağlayabilir (Weber, 1981). Bu kodlar örgütün çalışmalarda sorumluluk duygusu yaratmasının, çalışanlara örgütsel etiğin olumlu bir unsur olduğunu ifade etmesinin ve örgütün yakın çevresinden gelen taleplere ve baskılara cevap vermesinin temel yoludur (Raiborn and Payne, 1990). Bu yüzden örgütsel etiğe önem verildiğinin gösterilmesi örgütte etik kodların oluşturulması için temel nedendir (Weaver, 1993). Dean (1992) ve Sims (1991)' e göre etik kodlarının örgütsel etiği etkileyebilmesi için çalışanların bu kodların varlığından haberdar olması ve içeriğini bilmesi ve kodlarda yer alan değerlerin örgüt üyeleri tarafından açık davranışlarla desteklenmesi gerekir.

2. Etik değerlerin örgüt üyelerine yayılması: Örgütte etik kodlar oluşturulduğunda, bu örgütsel etiğin örgüt üyeleri tarafından tartışılması için bir ortam yaratır (Cassell et al., 1997). Etik kodların asıl amacı örgütün doğru ve dürüst değerleriyle ilgili olarak çalışanları eğitmektir. Hunt ve arkadaşları (1989)'na göre örgütsel etik, yöneticilerin bireysel etik değerleri ile örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan politikalarının bileşimidir. Bu durumda biçimsel bir politika olarak etik kod örgütsel etik değerleri temsil eder. Fakat yalnızca yazılı etik kodların bulunması çalışanların örgütsel etikden haberdar olmasını ve konuya aşinalığını garantilemez (Örn. Stevens, 1999; Simpson et al., 1994). Çalışanların konunun farkında olması çalışanlarla ilgili olarak kodların içeriklerini tartışmayı, etikle ilgili eğitimler vermeyi ve örgüt politikalarını etik bir yaklaşımla incelemeyi gerektirir.

3. Etik davranışı etkilemek: Etik kodların bir amacı da çalışan davranışlarını davranışsal beklentiler koyarak etkilemektir (Dean, 1992). Bu amaç örgütteki etik değerlerin aktarımı ve çalışanların faaliyetlerini ve kararlarını bu doğrultuda etkilemeyi ve kontrol etmeyi içerir (Cassell et al., 1997). Etik

kodlar kurallar ve prosedürlerle ilişkilidir ve ilk olarak düzenlenir, sonra aktarılır ve son olarak da uygulanır. Trevino (1990), bu gibi kodların sadece çalışanlar tarafından yayılması ve anlaşılması gerektiğini değil desteklenmesi gerektiğini de savunur. Bu kodların içeriği kurumsallaşmış davranışa dönüştükçe, bu kodlar örgütsel etiği etkileyen önemli bir faktör haline gelir.

Örgütsel etik hukuk ve sorumluluk mekanizmaları gibi örgüt için genel bir işlevi üstlenmektedir. Yani etik örgütte uygun kararların ve davranışların biçimlenmesini sağlayan mekanizmalar olarak görev yapar. Etik insanların nasıl davranması gerektiği ile ilgilidir ve doğru ile yanlışın ne olduğu, sınırlarının neler olduğuna odaklanır. Örgütsel etiğin önemi şu şekilde sıralanabilir.

1. Çalışanların etik algıları örgütün etkinliği ve verimliliği üzerinde etkili olduğu için önemlidir. Örgütsel etiğin bulunmadığı ortamlar insanlar arası ilişkileri zedeleyebilir ve örgüt içi güveni sarsabilir (Zajac, 1996).

2. Çalışanların örgütsel etik algıları örgüt politikalarından prosedürlerinden ve ödül sistemlerinden olduğu kadar, biçimsel ve biçimsel olmayan diğer sistemlerden de etkilenir. Örgütsel etik, çalışanlara olguları değerlendirirken ve alternatifleri düşünürken yol gösterir ve iş ortamında kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışların belirlenmesinde yardımcı olur(Barnett and Schubert, 2002).

3. Etik kodlara ve politikalara sahip olmayan, örgütsel etiğe aykırı davranışları belirleyen, söndüren, denetleyen ve düzelter sistemleri bulunmayan örgütlerin, etik dışı yönetime sahip oldukları ortaya koyulmuştur(Ferrell and Gresham, 1985).

4. Örgüt kültürünün yapısında var olan en önemli unsur örgütte var olan her tür temel değerdir. Bu değerler üst yönetim tarafından açıklanır, güçlendirilir, örgüt üyelerine bildirilir ve tüm örgüte yayılır. Bu değerlerin örgüt performansı üzerinde etkisi olduğuna inanılır. Örgütte değerler sosyalleşme ve etik kodlar aracılığı ile iletilebilir. Fakat çalışanlar örgüt değerleri ve

normlarını bilmediğinde ve fikir birliğine varmadığında zayıf bir örgüt kültürü oluşur (Finegan, 1994).

2.4.2. Örgütsel Etiğin İlişkili Olduğu Kavramlar

Genel anlamda örgütsel etiğin performans(Örn. Weeks and Nantell, 1992), örgütsel bağlılık(Örn. Hunt et al., 1989), iş tatmini(Örn. Price and Mueller, 1986), ödüllendirme(Örn. Posner and Schmit, 1987) ve adalet algıları(Örn. Frink and Ferris, 1998) ile ilişkili olduğu saptanmıştır.

Weeks ve Nantell (1992), iyi iletilen etik kodlarının artan etikal standartlara ve yüksek performansa yol açtığını ortaya koymuştur. Singhapakdi ve arkadaşları(1995) örgütsel etik değerlerin çalışanların etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili algılarını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Kişisel ahlaki kusurların değil, örgütsel baskıların etik olmayan standartlara neden olduğu görüşü pek çok yazar tarafından ortaya konmuştur (Örn. Posner and Schmidt, 1984; Wahn, 1993; Gottlieb and Sanzgiri, 1996; Ford and Richardson, 1994).

Hunt ve arkadaşları(1989), örgüt kültürünün merkezinde “yöneticilerin kişisel etik değerleri ile örgütsel etiğinin biçimsel ve biçimsel olmayan politikalarının bileşimi” olarak tanımlanan etik değerlerinin olduğunu ortaya koymuş; bu değerler ve örgütsel bağlılık arasında da güçlü bir ilişki olduğuna değinmiştir. Haughey (1992), sadakat, bağlılık ve örgütün etik yapısı arasında ilişki olduğunu göstermiştir. Etik değerlere sahip bir örgütün diğer önemli sonucu da çalışanların örgütte çalışmakla ilgili olumlu yönelime sahip olma düzeyleri olarak tanımlanan iş tatminidir (Price and Mueller, 1986; Brown and Peterson, 1993). Örgütün etik ikliminin iş tatmini ile ilişkili olduğu (Vitell and Davis, 1990; Swift and Campbell, 1998) güvenin de bu ilişkide iş tatmini arttığı ortaya çıkarılmıştır (Rich, 1997). Aynı zamanda örgütler etik davrandığında işgücü devrinin azalacağı da ortaya konmuştur (Bluedorn, 1982).

Örgütün ödüllendirme ve cezalandırma sistemi de örgütsel etik ile ilişkilidir. Yöneticiler çalışanların etik ile ilgili davranışlarını ödül ve ceza uygulayarak etkileyebilirler (Trevino, 1986; Posner and Schmidt, 1987). Örneğin Podsakoff (1982) uygun biçimde uygulanan disiplinin davranışları düzelttiğini göstermiştir.

Örgütsel etik bireylerin sorumluluk duygusu ile de yakından ilişkilidir (Frink and Klimoski, 1998; Tetlock, 1992). Sorumluluk kavramı evrensel bir sosyal normdur (Tetlock, 1992). Sorumluluk teorisi bireylerin davranışlarından sorumlu tutulması gerektiğini ve bireylerin de davranışlarını bu sorumluluklarla bağdaştırdıklarını ortaya koymaktadır (Frink and Ferris, 1998; Frink and Klimoski, 1998; Tetlock, 1992; Tetlock et al., 1989). Bu da örgütsel etiğin temellerini oluşturmaktadır. Örgütsel etiği güçlendirmek isteyen örgütler bazı sorumluluk mekanizmalarını ortaya çıkarmışlardır. Bu mekanizmalar disiplin sistemleri, performans değerlendirme, ücretlendirme ve diğer ödül sistemleri, performans denetimi, çalışan el kitabı, hiyerarşi gibi biçimsel unsurlar olabileceği gibi biçimsel olmayan bir yapı da taşıyabilir.

Rousseau (1995) örgütsel etiğin örgütlerdeki adalet algılarıyla ilişkili olduğuna değinmiştir. Bies ve Moag (1986) da çalışanların adalet algılarını ve örgütsel etiği etkileyen prosedürlere ilişkin altı temel unsur belirlemiştir. Bunlar, tutarlılık(prosedürler tutarlı olmalıdır), tarafsızlık(kişisel çıkarların gözetilmesi engellenmelidir), doğruluk(kararlar doğru bilgilere ve görüşlere dayanmalıdır), düzeltilebilirlik(ek bilgi sağlandığında kararlar düzeltilebilmelidir), temsil gücü(tüm alt grupların düşünceleri önemsenmelidir) ve etikdir(süreçler var olan ahlaki ve etik kodlarla bağdaşmalıdır).

Yöneticiler bazı çalışmalarda örgütsel etiğe aykırı davranışların başlıca sorumlusu olarak görülmüştür (Posner and Schmidt, 1987; Gupta and Sulaiman, 1996). Örgütler büyüdükçe ve karmaşıklaştıkça çalışanların etik davranışları yöneticilerine aktarmaları zorlaşır bu nedenle de çalışanlar politikaları belirleyen üst yöneticileri örgütsel etiğin gerçekleri dışında tutarlar (O'Reilly and Roberts, 1974; Trevino et al., 2000). Üst yönetim, örgütsel etiği yaratmada ve sürdürmede önemli role sahiptir(Schein, 1985). Tepe

yöneticiler örgütlerde fikir birliğine varılmış etik standartları oluşturmali ve yaymalıdır. Örgüt üyeleri için örgütün belirli ahlaki değerlere göre yönlendirildiği mesajını almaları ve buna inanmaları önemlidir. Tepe yöneticiler örgütlerinin etik standartlarıyla gurur duymalıdır. Bu çalışanlara, etik standartlara uygun davranılmasını örgütün takdir ettiği mesajını verir ve etik dışı davranışlara direnç göstermeyi destekler.

Örgütsel etik örgüt kültürünün ana boyutudur. Örgütsel etiğe ilişkin değerler örgüt içinde paylaşıldığında başarıyı arttırılabilir (Keeley, 1983; Badovick and Beatty, 1987; Hunt et al., 1989). Tuncalp (1988), orta doğudaki örgütlerde karar almanın oldukça merkezileşmiş olduğuna, pek çok kararın örgüt sahipleri tarafından kendi deneyim ve sezgilerine bağlı olarak verildiğine değinmektedir. Bu tip yüksek düzeyde merkezileşmiş bir yapı orta doğunun yüksek güç mesafesi ve toplumcu kültürü ile birleştiğinde bireylerin etik dışı faaliyetler konusunda bağımsız olması mümkün görülmemektedir. Toplumcu kültürlerde bireysel etik, gruplar tarafından oluşturulan normlar ve sosyal ortak kararlar etrafında oluşur. Etik durumsal olarak uygun değerlerle ilgili olduğundan, ahlaki yargıları ve standartları içerir. Buna göre etik örgüt üyelerin davranışlarına yol gösteren ve yönlendiren paylaşılan değer sistemlerine odaklanır. Paylaşılan değerler için gerekli olan, birey davranışlarının bu sistemlere göre düzenlenmesidir ve bu da sorumluluğun esasıdır (Frink and Klimoski, 1998).

2.5. Örgütsel Bağlılık Kavramı

2.5.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı Ve Boyutları

Psikoloji ve yönetim alanında en çok araştırılan konulardan biri de farklı biçimlerde tanımlanan örgütsel bağlılık kavramıdır (Hunt and Morgan, 1994). Bazı tanımlamalar örgüte bağlılığı, çalışanın örgüte katılım gücü olarak görürken (Hall and Schneider, 1972; Mowday et al., 1979), bazıları da çalışanın kişisel değerleri ve amaçlarının örgütünkilerle uyumu (Buchanan, 1974) veya etkileşimi olarak ifade eder (Meyer and Allen, 1984).

Örgütsel bağlılık bireyin; örgütün hedeflerine ve değerlerine inancı, örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba sarf etmeye olan istekliliği, örgüt üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzu, olarak tanımlanmaktadır (Hunt and Morgan, 1994). Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını içermektedir ve bu tanımlamalarda genel olan bağlılığın, çalışanın örgütle ilişkisini tanımlayan, örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan, psikolojik bir durum olduğudur (Meyer and Allen, 1997, s.11).

Farklı alanlardan gelen araştırmacılar, bu kavramı kendilerine göre anlamlandırmışlar, böylece de kavramın anlaşılmasını güçleştirmişlerdir. Kavramın kullanımındaki bu esneklikle birlikte bağlılığın iyi mi kötü mü, sabit mi değişken mi olduğu yönündeki fikirlerin de farklılaşması doğaldır (Meyer and Allen, 1997, s.10).

Araştırmacılar geleneksel olarak örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal olarak bir birinden farklı ama birbiriyle ilişkili iki boyuttan oluştuğunu düşünür (Iverson and Buttigieg, 1999). *Tutumsal bağlılık*, çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu; bireyin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle ne derece tutarlı olduğu kapsamında düşünülebilir. Diğer yanda *davranışsal bağlılık* ise, bireylerin belirli bir örgütte çok uzun vadede kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgilidir. Davranışsal yaklaşımda çalışanların; örgütün kendisinden çok, yaptıkları belirli bir faaliyete bağlılığı söz konusudur (Meyer and Allen, 1997, s.9). Allen and Meyer (1990) bu iki boyutlu yaklaşımı, örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve Jaros ve arkadaşları (1993) tarafından ahlaki bağlılık olarak da adlandırılan normatif bağlılık bileşenleri ile üç boyutlu kavram olarak geliştirmiştir. Genel olarak güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar örgütte kalırlar çünkü bunu istediklerini hissederler, güçlü normatif bağlılığa sahip olan bireyler örgütte kalırlar çünkü buna zorunlu olduklarını hissederler, güçlü devam bağlılığına sahip bireyler örgütte kalırlar çünkü buna ihtiyaçları olduğunu hissederler (Meyer et al., 1993). Allen ve

Meyer(1990), araştırmacıların, bu üç bileşeni aynı anda inceleyerek çalışanların örgütle ilişkilerini daha iyi anlayabileceklerini öne sürmüştür.

Meyer ve Allen(1991)'ın modelinde *duygusal bağlılık*; çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, kendisini örgüt içinde tanımlayabilirliğini ve örgüte katılımını temsil etmektedir. Güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, örgütte kalmayı istedikleri için çalışmayı sürdürürler. *Devam bağlılığı*, çalışanın örgütten ayrılmanın kendisine nelere mal olacağının bilincinde olmasını ifade eder. Örgüte olan bağlılığı devama dayalı olan bireyler, ihtiyaç duydukları için örgütte kalmayı sürdürürler. *Normatif bağlılık* ise, çalışanların örgütte kalmada ahlaki sorumluluk hissetmesi ile ilgilidir. Yüksek düzeyde normatif bağlılığa sahip çalışanlar, istedikleri için değil, ahlaki buldukları için örgütte kalmayı sürdürürler(Meyer and Allen, 1997, s.11).

Meyer ve Allen(1997)duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın, birer bağlılık çeşidinden çok, bağlılığın bileşenleri olarak düşünülmesi gerektiğini öne sürmektedir. Çünkü bir çalışanın örgütle ilişkisi, bu üçünün farklı düzeylerini içerebilir. Örneğin bir çalışan, örgüte yüksek düzeyde bağlılık hissederken, örgütte kalmayı sürdürmek için zorunluluk hissedebilir. Başka bir çalışan, örgüt için çalışmaktan zevk duyarken, örgütten ayrılmanın ekonomik açıdan getireceklerini göze alamayabilir. Başka bir çalışan ise, işvereniyle çalışmayı sürdürmek için büyük arzu, ihtiyaç ve zorunluluk hislerini aynı anda taşıyabilir(Meyer and Allen, 1997, s.13). Sonuç olarak araştırmacılar, çalışanların örgütle ilişkisini belirli bir bağlılık kategorisine dahil etmek yerine, bu kategorilerin bir kombinasyonu olarak anlamaya çalışmalıdır.

a) Duygusal bağlılık

Örgütsel bağlılığın her türü örgüt açısından faydalı görülmemektedir. "*Duygusal bağlılık* çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, kendisini örgüt içinde tanımlayabilirliğini ve örgüte katılımını temsil etmektedir"(Meyer and Allen, 1997, s.41). Diğer bir ifade ile duygusal bağlılık doğru sebeplerden dolayı arzulanan sonuçları sağlayan bağlılık biçimi olarak kabul edilmektedir

(Iverson, 1996; Iverson, and Buttigieg, 1999; Mathieu and Zajac, 1990; Somers, 1995). Çalışanların duygusal yönelimlerini kontrol etmek zor olduğundan, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanması doğru ve uygun insan kaynakları faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine bağlıdır(Guest, 1992).

Duygusal bağlılık, genel anlamda bireyin amaçları ve örgüt arasındaki uyumu temsil eder. Bu sayede birey, örgütün genel amaçları için çaba sarf eder ve kendini örgüt üyesi olarak tanımlayabilir(Camp, 1992). Diğer bir ifade ile çalışanın örgüte duyduğu duygusal yönelimi, çalışanın örgütün amaçları ve hedeflerini kendi amaçları ve hedefleri gibi görme düzeyini ifade eder (Mueller, et al., 1992; Price, 1997).

b) Devam Bağlılığı

"Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılmasına ilişkin maliyetlerin farkında olmasını temsil eder"(Meyer and Allen, 1997, s.56). Yüksek düzeyde devam bağlılığına sahip kişiler örgütte kalmayı sürdürürler çünkü, buna gereksinimleri olduğunu düşünürler. Devam bağlılığı, örgütten ayrılma maliyetlerini arttıran herhangi bir olay veya faaliyet sonucu gerçekleşebilir. Meyer ve Allen(1991), örgütsel bağlılığın üç bileşenli modelinde bu faaliyetleri ve olayları, iki grup etkileyici değişkenle ele almışlardır: Yatırımlar ve alternatifler. Devam bağlılığının ortaya çıkışıyla ilişkili düşünceler, duygusal bağlılığın gelişimiyle ilişkili olanlardan farklıdır. Çalışanlar pek çok farklı biçimde örgüte yatırım yapabilirler. Çalışanın ailesiyle bir şehirden başka bir şehre taşınmak veya örgüte özel bazı becerilerin geliştirilmesi için zaman ayırmak yapılan yatırımlara örnek olabilir. Örgütten ayrılmak da, çalışanın kaybettiği veya harcadığı zamandan, paradan veya çabadan vazgeçmesi anlamına gelebilir(Meyer and Allen, 1997, s.56).

Devam bağlılığını etkilediği düşünülen diğer bir unsur da çalışanın sahip olduğu iş alternatifleridir. Pek çok iş alternatifine sahip olduklarını düşünen çalışanlar, az alternatife sahip olduğunu düşünen çalışanlardan daha zayıf

devam bağılılığına sahiptir. Diğer bir ifade ile alternatiflerin algılanabilirliği ile devam bağılılığı arasında negatif yönlü ilişki vardır. Alternatiflerin algılanabilirliği de, önceki iş bulma çabalarından ve bunların sonuçlarından etkilenebilir(Meyer and Allen, 1997, s.57).

Devam bağılılığının ortaya çıkışı duygusal bağlılıktan daha az dikkat çekmiştir. Devam bağılılığıyla ilgili ölçütler de literatüre son zamanlarda katılmıştır. Fakat eldeki araştırma bulguları, bir örgüte olan devam bağılılığının çalışanın örgüte yaptığı farklı türlerdeki yatırımın ve çalışanın başka iş alternatiflerinin varlığına ilişkin inancının bir fonksiyonu olduğunu göstermektedir(Meyer and Allen, 1997, s.57).

c) Normatif bağlılık

Normatif bağlılık, örgütsel bağlılığın ahlaki ve sorumluluk boyutunu oluşturur (Liou and Nyhan, 1994; Jaros, 1995). Normatif bağlılık; çalışanın örgütte kalma zorunluluğu ile ilgili değerlerini ifade etmektedir. Bu nedenle, yüksek normatif bağlılığa sahip çalışanlar örgütte kalmanın doğru ve ahlaki olduğunu düşünerek çalışmaya devam etmektedir(Meyer and Allen, 1997, s.60).

Weiner(1982)'e göre, örgüte normatif bağlılık, bireylerin aile ve kültür çevrelerine ilişkin geçmiş sosyalizasyonu ile örgüte yeni katılan kişiler olarak sosyalleşme süresince hissettikleri baskının bir birikimi olarak gelişir. Geçmiş yaşamda veya bir çalışan olarak sosyalleşme deneyimleri çok farklıdır ve belirli bir tutum veya davranışın uygunluğu hakkındaki tüm mesajları da beraberinde getirir(Meyer and Allen, 1997, s.61).

Normatif bağlılıkla söz konusu olan, bir örgüte bağlı olmanın uygunluğu hakkındaki inançtır. Aynı zamanda normatif bağlılığın örgütün çalışana yaptığı belirli yatırımlar temelinde geliştiği de öne sürülmektedir. Normatif bağlılık, çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik anlaşmaya dayalı olarak da gelişebilir. Biçimsel anlaşmaların aksine, psikolojik anlaşmalar taraflıdır ve iki taraf açısından farklı algılanabilir(Meyer and Allen, 1997, s.63). Ancak

normatif bağlılık boyutu duygusal bağlılık ve devam bağlılığına nazaran daha az dikkat çeken bir boyut olmuştur(Allen, 2003, s. 513).

Bağlılığa sebep olan unsurlar farklı olduğundan(istek, zorunluluk, ihtiyaç), çalışanın örgüte olan bağlılığının değeri de, bu bağlılığın yapısına dayanır (Meyer et al., 1989). Diğer bir ifade ile bu modeldeki her bağlılık biçimi örgütsel açıdan faydalı değildir. Duygusal bağlılığın en doğru sebeplere dayalı olarak(değerlere bağlılık, aidiyet, katılım...), en arzulanan sonuçları(düşük işten ayrılma eğilimi ve devamsızlık, değişimi kolay kabul...) doğurduğu düşünülür (Iverson, 1996; Iverson, and Buttigieg, 1999; Mathieu and Zajac, 1990; Somers, 1995). Çalışanların örgüte bağlılığını yaratmak ve bunu sürdürmek zor olduğundan, çalışanların örgüte bağlılığını özellikle de duygusal bağlılığını ortaya çıkarabilecek algıların neler olduğunun belirlenmesi çok önemlidir.

Tablo 2.5. Örgütsel bağlılığın bileşenlerinin tanımlanması.

Kavram	Tanım
Duygusal bağlılık	- Bireyin bir gruba duygusal bağlılığıdır(Kanter, 1968). - Bireyin kişisel kimliğini örgüte bağlayan, örgüte yönelik tutum veya yönelimdir(Sheldon, 1971). - Örgütün ve bireyin amaçlarının giderek bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir(Hall et al., 1970). - Bireyin kendi kişisel değerinden ayrı olarak örgütün değer ve hedefleri ile örgüt içindeki bireylerin bu değer ve hedeflerle ilişkili rollerine bağlılığıdır(Buchanan, 1974). - Bireyin belirli bir örgüt içinde kendini tanımlama ve bu örgüte katılım gücüdür(Mowday et al., 1982).
Devam bağlılığı	- Örgütte sürekli devam etmeye ilişkin avantaj ve örgütten ayrılmaya ilişkin dezavantajların bileşimidir(Kanter, 1968). - Bireyin harici çıkarları, belirli bir faaliyete bağlayarak bağlılık sağlamasıdır(Becker, 1960). - Birey-örgüt etkileşiminin zaman içerisindeki yatırımlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur(Hrebiniak and Alutto, 1972).
Normatif bağlılık	- Bağlılık davranışı, örgüte bağlılık konusuna uygun biçimsel ve zorunlu beklentileri aşan, kabul görmüş sosyal davranışlardır(Wiener and Gechman, 1977). - Örgütsel amaçlar ve çıkarlarla buluşmak üzere kabul edilen baskıların bütünüdür(Wiener, 1982). - Çalışanın, örgüt zaman içerisinde ne tip bir statü veya tatmin sağlarsa sağlasın, ahlaki olarak örgütte kalmanın doğru olduğunu düşünülür(Marsh and Mannari, 1977).

Tablo 2.5.'de gösterilen tanımlamaların hiçbirisi diğerinden daha evrensel kabul edilen veya daha doğru olan tanımlamalar değildir. Meyer ve Allen(1997) farklı tanımlamaların, Tablo 2.5.'de gösterilen farklı kategorilerle

belirlenen geniş kapsamlı konuları içerdğini ileri sürmüştür. Bu tanımlamalarda bağlılığın; bireyin bir örgüte karşı etkin yönelimini, örgütten ayrılmasıyla ilgili maliyetlere yaklaşımını ve örgütte kalma konusunda hissettiği ahlaki zorunluluğu yansıttığı görülmektedir.

2.5.2. Örgütsel Bağlılığın İlişkili Olduğu Kavramlar

Örgütsel bağlılığı tanımlamak (Örn. Mowday et al., 1982), örgütsel bağlılığın farklı bileşenlerini ölçmek (Örn, Allen and Meyer, 1996; Hackett, et al., 1994), ve örgütsel bağlılığın nedenleri ile sonuçlarını ortaya koymak (Örn. Allen and Meyer, 1990)üzere bazı çalışmalar yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili pek çok tanımlama yapılmasına ve bu kavramın farklı biçimlerde tanımlanmasına rağmen(Örn. Meyer and Allen, 1984, 1991; Porter et al., 1974), Meyer ve Allen(1991)'in üç bileşenli modeli bu alanda en çok faydalanılan çalışma olmuştur çünkü bu model konuyla ilgili olarak en kapsamlı yapıyı ele almaktadır.

Örgütsel bağlılığın ve örgütsel bağlılığa ait bileşenlerin farklı değişkenlerle ilişkisini araştıran pek çok araştırma da mevcuttur. Bu araştırmalarda, farklı kültürlerde örgütsel bağlılığın ne şekilde geliştiği ve kültürler arası değişkenlere göre örgütsel bağlılığın ne şekilde farklılaştığı da ortaya konmaktadır. Çoğunlukla örgütsel bağlılığın iş tatmini ile ilişkisini ve iş gücü devri ve devamsızlık üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar yanında, bireyin örgüte bağlılığını işe karşı tutumuyla ilişkilendiren araştırmalar da bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılığı ortaya çıkaran etkenler şu şekilde belirlenmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990): Kişisel özellikler(yaş, kıdem, cinsiyet, yetenek), roller(rol belirsizliği, rol çatışması, rol yoğunluğu), işin özellikleri(görev otonomisi, zorluk derecesi ve iş kapsamı), grup-lider ilişkisi(grup uyumu, liderlik yapısı, katılımcı liderlik) ve örgütsel özellikler(büyüklik, merkezileşme).

Bazı araştırmacılar bağlılığın nedenlerini; bileşenlerini ele alarak değerlendirmiştir. Dunham ve arkadaşları(1994) duygusal bağlılığın(örn. Görev otonomisi, yönetimin geri beslemesi, algılanan katılımcı yönetim, yaş, kıdem), devam bağlılığının(örn. Yaş, kariyer tatmini, işten ayrılma niyeti), ve normatif bağlılığın(iş arkadaşlarına bağlılık, katılımcı yönetim) nedenlerini incelemiştir. Benzer şekilde Whitener ve Walz(1993) da alternatiflerin çekiciliğinin, ödüllerin ve maliyetlerin diğerleriyle karşılaştırılmasının da duygusal bağlılığın öncelikli nedenleri olduğunu göstermiştir.

Meyer ve Allen (1991)'a göre, duygusal bağlılığın nedenleri üç kategoride ele alınmalıdır. a) Kişisel özellikler(yaş, cinsiyet, eğitim gibi demografik özellikler ve başarı, yakın ilişki, otonomi güsüdü gibi kişisel özellikler). b)Örgütsel yapı. c) İşle ilgili tutumlar (işle ilgili deneyimler). İşle ilgili tutumlar ve algılar bu sınıflandırmanın en önemlisidir (Meyer and Allen, 1988).

Meyer ve Allen (1991) devam bağlılığının en önemli nedenlerinin örgütün bağlı yatırımları(örn. Becerilerin aktarılması, yer değişikliği düşünceleri ve emeklilik) ve iş alternatiflerinin varlığı olduğunu ortaya koymuştur. Meyer ve arkadaşları (1993)'na göre normatif bağlılığın en önemli iki nedeninin de örgütte kalmanın uygunluğunu vurgulayan sosyalleşme ve çalışanlara örgütte kalma zorunluluğu hissettiren faydalardır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili kültürler arası çalışmalar Kanada, İngiltere, Belçika, Avustralya, Rusya, Güney Kore, Japonya, Singapur, Çin gibi ülkelerde yürütülmüştür (Örn. Ko et al., 1997; Lee et al., 2001; Cheng and Stockdale, 2003). 1980'lerden bu yana örgütsel bağlılığı kültürler arası anlamda inceleyen çalışmaların sayısı giderek artmıştır. Boyacigiller ve Adler (1991)'e göre, bağlılıkla ilgili çalışmalar uluslar arası bir kademeye geçmiştir.

3. ARAŞTIRMA MODELİNİN GELİŞİMİ VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

3.1. Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri

Sosyal etkileşim teorisi (Blau, 1964) bazı araştırmalarda, insan kaynakları faaliyetleri, yönetime güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamada kullanılmıştır (Örn. Eisenberger et al., 1990; Settoon et al., 1996; Wayne et al., 1997). Bu teoriye dayanarak yapılan çalışmalarda; çalışanların örgüte bağlılığının, yöneticilerin çalışanlara olan desteğinden kaynaklandığı ortaya çıkarılmıştır (Örn. Eisenberger et al., 1990; Hutchison and Garstka, 1996; Settoon et al., 1996, Wayne et al., 1997). Araştırmalar çalışanların insan kaynakları faaliyetleri gibi örgütsel faaliyetleri ve yönetimin güvenilirliğini kendilerine göre yorumladığını örgüte olan bağlılıklarının da bu yorumlamalara dayalı olduğunu göstermektedir (Örn. Eisenberger et al., 1990; Settoon et al., 1996; Wayne et al., 1997). Çalışanlar örgütle ilgili bu olumlu algılara örgüte karşı bağlılık duyarak göstermektedir. Bu da sosyal etkileşim teorisinin temelini oluşturmaktadır. "Sosyal etkileşimin gelişmesi taraflara birbirlerine olan güvenlerini sergileme fırsatı verir. Sonuçta da sosyal etkileşim süreci taraflar arasında güven yaratır" (Blau, 1964, s. 315). Ancak çok az çalışma insan kaynakları faaliyetlerini örgütsel güveni içeren bir model içinde ele almıştır (Örn, Allen, 1992; Miceli and Mulvey, 2000; Wayne et al., 1997).

Bazı araştırmalar; çalışanların örgütsel bağlılığı ile yöneticilerine (Örn. Folger and Konovsky, 1989; Pillai et al., 1999; Podsakoff et al., 1996) veya bir bütün olarak örgüte duydukları güvenleri (Örn. Gopinath and Becker, 2000; Kim and Mauborgne, 1993) arasında önemli ilişki olduğunu göstermiştir. Bu çalışmalar güven ve bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesinin faydalı olacağını ortaya koymaktadır. Dirks ve Ferin (2000), lidere güvenin çalışan performansı ve tutumları üzerindeki etkileri konusunda

çalışmış, yaptıkları meta-analizinde lidere güvenin örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti gibi davranışsal sonuçlardan çok iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi tutumsal sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermiştir.

Watson Wyatt kuruluşunun 7500 ABD çalışanı üzerinde yaptığı çalışma insan kaynakları faaliyetlerinin ve örgütsel güvenin örgütsel bağlılık yarattığını ortaya koymuştur (76%; Watson Wyatt, 1999). Rousseau ve arkadaşları (1998)'na göre çalışanların yönetime güveni çalışanların örgütün amaçlarını başarmasına ve örgüt yöneticilerine olan bağlılığını ve örgüt faaliyetlerinin çalışanların yararına olacağı inançlarını yansıtır (Kim and Mauborgne, 1993). Bazı araştırmalar örgütsel bağlılık ve çalışanların yönetime güveni arasındaki ilişkiyi incelemiş (Örn. Gopinath and Becker, 2000; Kim and Mauborgne, 1993; Mattai, 1989; Pillai et al., 1999; Aryee et al. 2002) 0.42 ve 0.74 arasında değişen anlamlı korelasyonlar bulmuşlardır.

Romzek (1990) ile Perry ve Wise (1990) örgütsel bağlılığın duygusal yakınlığa dayalı olduğunu ve bu yüzden içgüdülerden özellikle de güvenden etkilenebileceğini söylemektedir. Diffie-Couch (1984) güvensizliğin bağlılığın azalmasında rol oynadığını göstermiştir. Siegel ve arkadaşları(1995)'in ortaya koyduğu üzere çalışanların yöneticilere ve örgüte güveni sağlanırsa, çalışanların örgüte bağlılığı örgütün en zor zamanlarında bile azalmaz. Liou (1995) yöneticiye güvenin örgüte bağlılığın öncülü olduğunu göstermiştir. Bu yüzden güven yaratmak kamu yöneticileri için çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmada etkin bir strateji olabilir.

3.2. Güçlendirme Algıları Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Güven

3.2.1. Güçlendirme Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri

Bazı araştırmalar güçlendirmenin her bir boyutunun yönetsel etkinliğe yönelik davranışlarla ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Anlamlılık yüksek düzeyde bağlılığa yol açar (Kanter, 1983). Yetenek mücadele gerektiren koşullara direnç ve hedefleri başarma güdüsü ve yüksek performans (Locke et al., 1984) ile sonuçlanır. Seçim, öğrenme ve faaliyetlere ilgiyi ortaya çıkarır (Deci and Ryan, 1987). Etki ise zor durumlarda çekimser kalmama ve yüksek performans ile ilişkilidir (Ashforth, 1990). Böylece tüm boyutların sonuçları dikkate alındığında güçlendirmenin örgütsel etkinlikle ilişkili sonuçlara sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

Son yıllarda çalışan katılımını arttırmaya yönelik yönetim tekniklerini ele alan çalışmalarda artış görülmektedir (Örn. Lazear, 1998; Greenberg and Baron, 1997; Cohen and Ledford, 1994; Goodman et al., 1988). Bu çalışmalara göre yöneticiler çalışanların katılımını arttırmakta ve çalışanlara otonomi sağlamaktadır. Bu yönetim teknikleri, çalışanları güçlendirmeyi amaçlamakta ve bu sayede çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmaya yönelmektedir.

Niehoff ve arkadaşları (1990) sigorta sektöründe çalışanların örgüte bağlılığı ve karar vermede etki sahibi olmaları arasında pozitif yönlü ilişki bulmuştur. Güçlendirmenin aynı zamanda sağlık (Koberg et al., 1999) ve eğitim sektöründe örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü ilişkili olduğu görülmüştür. (Wu and Short, 1996). Cordery ve arkadaşları (1991) otonomi sahibi çalışma gruplarının örgüte bağlılıklarının zaman içinde azalma göstermelerine rağmen, bu grupların bağlılık düzeylerinin yine de geleneksel

gruplardan yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Eisenberger ve arkadaşları(1990) çalışanların örgütlerin çalışanların katkılarına değer verdiğini algıladıklarında daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olduklarını göstermişlerdir. Bowen ve Lawler (1992) güçlendirmenin “hala gelişmekte olan bağlılık ve katılım modellerinin bir parçası olduğunu” söylemektedir (s. 35). “Güçlendirmeyi içeren modeller performansla ilgili geri besleme ihtiyacını ve işle ilgili prosedürleri etkilemede ve karar almada, gücü vurgular” (Bowen and Lawler, 1002, p. 36).

Araştırmalar çalışanların örgütsel destek algıları arttıkça örgüte ve yöneticilere daha bağlı hissettiğini ve vatandaşlık davranışı göstererek bu bağlılığı ortaya koyduklarını göstermiştir (Örn. Eisenberger et al., 1990; Wayne et al., 1997). Diğer bir ifade ile güçlendirici yönetsel faaliyetler örgütsel desteği içeren davranışları kapsar. Çalışanlar da bu desteğe örgüte bağlılıkla karşılık verir. İş zenginleştirme de çalışanları güçlendirmeye yönelik bir faaliyet olarak görülür. Teorik ve deneysel kanıtlar güçlendirme ve iş zenginleştirmenin çalışan bağlılığıyla ilişkili olduğunu göstermektedir fakat örgütlerde özellikle küçülme politikaları nedeniyle çalışan bağlılığının azalması beklenir. Araştırmalar aynı zamanda örgütsel küçülmeden sonra zenginleştirilen işlerin, işte kalanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Örn. Brockner et al., 1993).

Çalışanların örgütün amaçlarına bağlılığı ve örgütün başarısında sorumluluk hissetmesi örgütü sahiplenmeleri ile ilişkilidir. Bu sahiplenme çalışanların kendi görüşlerinin örgütsel açıdan önemsendiği, fark yarattığı ve değer gördüğü inancından kaynaklanır. Bu yüzden yöneticiler çalışanların inisiyatifini ve söz hakkını ellerinden alırlarsa, çalışanların örgütün başarısını sahiplenmelerini ve örgüte bağlılıklarını da azaltmış olurlar. Çalışanların bağlılığını ve güvenini kazanmak; örgütün, çalışanların değerlendirmelerine ve inisiyatiflerini kullanmalarına izin vermesini gerektirir(Campbell, 2000).

Örgüt çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken diğer yandan çalışanları güçlendirerek ve yüksek performansın faydalarını paylaşarak çalışanlara karşı görevlerini yerine getirmeye çalışır. Bu yüzden çalışanların

ihtiyaçlarını karşılamada çalışanlar arası ilişkileri güçlendirme programları örgüte karşı yükümlülük yaratmaya yöneliktir, bu da yüksek düzeylerde bağlılığa dönüşür (Robinson et al., 1994).

3.2.2. Güçlendirme Algılarının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri

Robbins ve arkadaşları(2002) iş çevresiyle ilgili algılarının ve tutumlarının güçlendirmeyi etkilediğini ortaya koymaktadır. Güçlendirmede bu algıların önemine çalışanın işle ilgili kararlarda kontrol hakkına sahip olması konusunda da değinilmiştir (Parker and Price, 1994). Çalışmalar kontrolün bireylerin motivasyonu ve davranışları üzerinde etkiye sahip olduğunu da göstermiştir (Örn. Langer, 1983). Yüksek çalışan katılımına sahip örgütlerin örgütsel performansı da araştırmaların konusu olmuştur (Arthur, 1994). Yüksek katılımın güçlendirme üzerindeki etkileri de hem zihinsel hem de motivasyonel olarak ele alınmıştır. Zihinsel açıdan yüksek katılım, çalışanların bilgiyi daha iyi kullanmalarını ve örgütsel faaliyetleri nasıl etkileyebileceklerini anlamalarını sağlar. Motivasyonel açıdan ise yüksek katılım ,çalışanların örgüte olan güvenlerini geliştirir, kontrol alanı hissini artırır ve örgütsel kimlik sağlar.

Güçlendirme güven ilişkisine dayalı bir süreç(Bennis and Nanus, 1985) ve örgütsel güvenin ön koşulu olarak kabul edilir (Culbert and McDonough, 1986; Navran, 1992). Çalışanlara işlerin içerikleri konusunda değişiklik yapma kararını vermelerinde özgürlük tanıma güveni nihai olarak ortaya çıkarmaktadır (Ford and Fottler, 1995). Chiles ve Zorn (1995) güçlendirmeyi yetkinlik olarak ele almakta, Khan (1997) da güçlendirmenin çalışan ve yönetici arasındaki güveni arttıran kişiler arası bir ilişki süreci olduğuna değinmektedir.

Bazı çalışmalar örgütsel güvenin önemine değinmekte ve otonominin güvenle ilişkili olan önemli bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır(Hart et al., 1986). Çalışanların örgüte ve yöneticilere güveni, kendilerine tanınan

otonomi ile birlikte artar. Bazı araştırmalar yönetime güven ve çalışanın işiyle ilgili risk alma gönüllüğü arasında ilişki bulunduğunu ortaya çıkarmıştır (Whitener et al., 1998). McAllister (1995)'a göre yüksek güven içeren ilişkilerde yöneticiler daha az kontrole dayalı denetim yaparlar.

Güçlendirme çalışanlara; ücret, terfi, eğitim ve çalışanların kariyerlerini ve çıktılarını etkileyen diğer insan kaynakları faaliyetleri konusundaki kararları, hatta üst düzey politikaları ve stratejik kararları etkileme fırsatı verir (Bowen and Lawler, 1992). Çalışanlara verilen bu fırsatlar çalışanların işle ilgili sonuçlar üzerinde etkili olduklarını algılamalarına neden olur ve çalışanların örgütsel faaliyetlere katılım düzeyinin artması çalışanların yönetime ve örgüte güvenini de artırır çünkü çalışanlar yönetimin kendilerine samimi yaklaştığını ve yalnızca kendi yaptıkları işlerde değil, örgütün tüm başarısı için yaptıkları katkılara değer verildiğini hissederler.

Bilgi paylaşımının da örgütsel güvenle yüksek korelasyona sahip olduğu ortaya konmuştur(Örn. Hart et al, 1986). Araştırmacılar dürüst ve kesiksiz iletişimin güven algısına yol açtığını bunun yönetim faaliyetlerine ilişkin algıların bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır(Örn. Lind and Tyler, 1988). Carson ve arkadaşları(1991), çalışanların performans değerlendirmelerinin kendi kontrolleri dışında yapıldığını algıladıklarında daha az güven duyduklarını ortaya koymuştur. Güçlendirmeye birlikte sorumluluk duygusu da artar. Fakat yönetim işle ilgili olmayan sonuçlardan çalışanların sorumlu tutulmasına ve bunun da yöneticiye olan güveni azaltmasına engel olmalıdır (Dipboye and dePontbriand, 1981; Carson et al., 1991).

Yöneticiler çalışanları, kendi kararlarını verebilmeleri konusunda güçlendirerek ve destekleyerek yöneticilere olan güvenlerini artırır (Avolio and Bass, 1995). Çalışanlarına saygı gösteren yöneticiler daha fazla hayranlık uyandıran, saygı duyulan ve güvenilen kişiler haline gelirler (Bass and Avolio, 1990).

Güçlendirmeyi hem örgütsel güven ve hem de örgütsel bağlılıkla ilişkilendiren çalışmalar da mevcuttur (Örn. Ahlbrandt et al., 1992; Culbert

and McDonough, 1986). Güçlendirme güven ve kontrol hissini arttırarak nihai olarak performans, bağlılık ve tatmine yol açan bir unsurdur (Eylon, 1997). Buna göre güçlendirme bireyin yalnızca var olmasının ötesinde gücünü ve güvenini arttıran bir süreçtir. Bu süreç paylaşılan bilginin miktarı ve kalitesi, kişiler arası güven düzeyi, algılanan sorumluluk gibi değişkenlerle ilişkidir (Conger and Kanungo, 1988; Prestby et al., 1990; Spreitzer, 1996). Bu sürecin sonucunda çalışanların güçlendirmeyle birlikte daha fazla destek ve güven duygusuna sahip olması, örgüte bağlılık düzeylerini arttırır (Wellins et al., 1991).

Niehoff ve arkadaşları(2001), örgütsel küçülme politikaları izleyen örgütlerde çalışanları güçlendirmenin çalışan sadakati üzerindeki etkilerini araştırmış ve iş zenginleştirmenin güçlendirme ve sadakat arasında ara değişken olduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna göre yöneticilerin sadakatlerini kazanmak için çalışanları yalnızca güçlendirmesi yeterli olmamakta, güçlendirme faaliyetlerini iş zenginleştirmenin de izlemesi gerekmektedir.

Eisenberger ve arkadaşları(1990) algılanan örgütsel destek, güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş, " algılanan örgütsel desteğin güven yaratacağını bunun da çalışan bağlılığına neden olacağını öne sürmüşlerdir (Eisenberger et al., 1990, p. 52). Buna göre çalışanların güveni, örgütteki faaliyetlerle ilişkin algılarına dayalıdır ve bu güven örgüte olan bağlılığı arttırır (Folger and Konovsky, 1989; Gopinath and Becker, 2000; Pillai et al., 1999; Podsakoff et al., 1996). Whineter(2001) de benzer biçimde algılanan örgütsel destek yönetime güven ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiş, yönetime güvenin algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi ara değişken olduğunu göstermiştir. Nyhan(2000), kamu sektöründe yaptığı çalışmada ise, çalışan katılımı, performansla ilgili geri besleme ve güçlendirmenin çalışan güvenliğini arttırdığını bu sayede de örgüte daha fazla bağlandıklarını ortaya koymuştur. Nyhan(2000)'ın bulgularına göre çalışan bağlılığını ve güveni arttıran en önemli unsur güçlendirmedir.

Bu bulgular çalışanların güçlendirme algıları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin bir ara değişken etkisinin bulunabileceğini ve güçlendirme algılarının bağlılığı dolaylı olarak yani güven aracılığıyla etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. Bu düşüncelere dayanarak güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin bir ara değişken olduğuna yönelik hipotezler şu şekildedir.

H₁: Yöneticiye güven anlam- duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₂: Yöneticiye güven yetenek- duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₃: Yöneticiye güven etki- duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₄: Yöneticiye güven seçim- duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₅: Yöneticiye güven anlam- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.

H₆: Yöneticiye güven yetenek- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.

H₇: Yöneticiye güven etki- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.

H₈: Yöneticiye güven seçim- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.

H₉: Yöneticiye güven anlam- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₁₀: Yöneticiye güven yetenek- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₁₁: Yöneticiye güven etki- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₁₂: Yöneticiye güven seçim- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₁₃: Örgüte güven anlam- duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₁₄: Örgüte güven yetenek- duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₁₅: Örgüte güven etki- duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₁₆: Örgüte güven seçim- duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₁₇: Örgüte güven anlam- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.

H₁₈: Örgüte güven yetenek- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.

H₁₉: Örgüte güven etki- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.

H₂₀: Örgüte güven seçim- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.

H₂₁: Örgüte güven anlam- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₂₂: Örgüte güven yetenek- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₂₃: Örgüte güven etki- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₂₄: Örgüte güven seçim- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

3.3. Adalet Algıları Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Güven

3.3.1. Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri

Bazı araştırmalar örgütün çalışanlarına olan adil davranışlarının çalışanların işle ilgili tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini araştırmıştır (Örn. Colquitt et al., 2001; Cropanzano and Greenberg, 1997; Konovsky and Pugh, 1994; Moorman et al., 1998). Wayne ve arkadaşları (1997)'na göre , "çalışanın yöneticisi ile etkileşimi çalışan davranışının ilk belirleyicisidir" (p. 103).

Araştırmalar örgütsel adaletin üç boyutunun çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarıyla farklı biçimlerde ilişkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Colquitt et al., 2001). Masterson ve arkadaşları (2000) prosedürel adaletin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi örgüte yönelik sonuçlarla ilişkili olduğunu, ilişkisel adaletin ise görev başarısı ve yöneticiden tatmin gibi yöneticiye yönelik sonuçları etkilediğini ortaya koymuştur. Buna göre prosedürel adaletin örgütsel bağlılığın önemli bir tahmin edicisi olduğunu ortaya koymuşlardır. (Fields et al., 2000; Folger and Konovsky, 1989; Konovsky and Cropanzano, 1991; Schaubroeck et al., 1994; Sweeney and McFarlin, 1993). Araştırmalar yöneticilerine güvenen çalışanların vatandaşlık davranışı gösterme (Konovsky and Pugh, 1994), yöneticilerin kararlarını gönüllü olarak kabullenme ve yöneticilerin aldığı kararların makul olduğuna inanma eğilimlerinin yüksek olduğunu göstermektedir (Tyler et al., 1996).

Cobb ve Frey(1996) prosedürel adaletin çalışanların tatmini ve örgütsel bağlılığı ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Konovsky(2000) de prosedürel adaletin nedenleri ve sonuçlarını ele aldığı teorik çalışmasında, prosedürel adaletin en önemli sonuçlarından birinin örgütsel bağlılık olduğuna değinmiştir. Kim ve Mauborgne (1991) prosedürel olarak adil yapılan stratejik planlamanın yöneticilerin bağlılık, güven, sosyal uyum ve plandan

tatmin algılarını arttırdığını bulmuştur. Korsgaard ve arkadaşları(1995) stratejik planlamanın etkinliği ve prosedürel adaletle arasında ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmalar çalışanlara söz hakkı verilmesinin özellikle de planlar üzerinde yöneticilerin daha az etkiye sahip olmasının, bağlılık ve lidere güvene neden olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Tyler (1990), yöneticilerin çalışanların refahı için kullandığı karar alma prosedürlerinin algılanan adaletinin çalışan bağlılığını etkilediğini göstermiştir. Brockner ve arkadaşları (1990) işten çıkarmalar ile ilgili yönetsel beklentilerin işte kalan çalışanların işle ilgili çabalarını ve bağlılığını etkilediğini göstermiştir. Makul açıklamalardan yoksun örgütsel küçülme stratejileri çalışan güvenini ve bağlılığını zedelediği de ortaya çıkarılmıştır (Bassi and Van Buren, 1997).

Moorman (1991) genel anlamda prosedürel adaletin örgütün, ilişkisel adaletin de yöneticinin adaletini ölçtüğünü ortaya koymuştur. Moorman ve arkadaşları (1998) ise algılanan sosyal desteğin prosedürel adalet ve örgütsel vatandaşlığın üç boyutu arasındaki ilişkide ara değişken olduğunu ortaya çıkarmıştır .

Eğer bireyler elde ettikleri çıktıların adil olduğunu algıarlarsa dağıtımsal adalet vardır demektir. Düşünsel olarak dağıtımsal adalet bağlılıkla ilişkili olmalıdır. Diğer bir ifade ile bireyler performansları karşılığında örgütlerin adil ve yansız çıktılar sağladığını algıladıklarında örgüte daha fazla bağlanma eğilimindedir(Kacmar et al., 1999). Çok az çalışma bu ilişkiyi incelese de aralarında pozitif ilişki olduğuna dair deneysel kanıtlar bulunmaktadır. (McFarlin and Sweeney, 1992). Tan ve Tan(2000) örgüte ve yöneticiye güvenin nedenleri ve sonuçları arasındaki farklılıkları ortaya koymuş, örgüte güvenin nedenlerinin dağıtımsal ve prosedürel adalet ile algılanan örgütsel destek, sonuçlarının ise artan örgütsel bağlılık ve azalan işten ayrılma eğilimi olduğunu bulmuştur. Bu bulgular adalet algılarının çalışanların yöneticileri ve örgütleri ile ilişkilerinin kalitesini değerlendirmede önemli bir girdi olduğunu göstermektedir.

Çoğu çalışma prosedürel adaletin etkilerini dağıtımsal adaletten bağımsız olarak ele almıştır. Örneğin Moorman (1991) bu iki tip adalet

algısının birbirinden ayrı olarak ölçüldüğünde prosedürel adaletin vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu dağıtımsal adaletin ise olmadığını göstermiştir. Aynı zamanda Folger ve Konovsky (1989) prosedürel adaletin örgütsel bağlılık ve yönetime güven gibi işle ilgili tutumlarla ilişkili olduğu, dağıtımsal adaletin ise yalnızca ücretten tatmin ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Lowe ve Vodanovich(1995) işin yeniden yapılandırılması ile ilgili çıktıların adaleti ile ilgili algıların diğer bir ifade ile dağıtımsal adaletin, bağlılık ile prosedürel adaletten daha güçlü ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Konovsky ve Cropanzano (1991) ile Crant ve Bateman (1990), uyuşturucu testleri ile ilgili politikaların ve prosedürlerin açıklamalı olması halinde çalışanların güven, bağlılık ve performansını arttırdığını göstermiştir. Diğer yandan dağıtımsal adalet bu kavramlarla ilişkili bulunmamıştır. Bu bulgular prosedürel adaletin dağıtımsal adaletten bağımsız olarak örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabileceği görüşünü ortaya koymaktadır.

3.3.2. Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri

Bazı araştırmacılara göre yöneticiye güven çoğunlukla adalet algıları ile ilişkili olarak yöneticilerin değerlendirilmesidir (Örn. Alexander and Ruderman, 1987; Folger and Konovsky, 1989; Greenberg, 1990; Konovsky and Pugh, 1994; Korsgaard et al., 1995). Örgütsel adalet de örgütte sadece bir motivasyon aracı değil, aynı zamanda çalışanlar ve yöneticiler arasında güvenin oluşmasını sağlayan bir araçtır (Niehoff and Moorman, 1993).

Örgütlerde yöneticiler güvenin oluşumunda önemli bir etkiye sahip olabilirler (Whitener et al., 1998). Yönetimin adil muamelesi, çalışanların haklarına saygı ve saygınlık yaratır bu da güvenin gelişimine katkıda bulunur (Folger and Konovsky, 1989). Ortaya çıkan bu güven de ilişkilerin sürekliliğini sağlayan bir unsurdur (Konovsky and Pugh, 1994).

Çalışanlar örgütleri ve yöneticileri ile ilişkisel adalet(Masterson et al., 2000), yöneticiye güven(Tan and Tan, 2000) ve algılanan örgütsel

destek(Hutchison 1997; Eisenberger et al., 2002; Kottke and Sharafinski, 1988; Rhoades et al., 2001; Yoon et al., 1996; Yoon and Lim, 1999; Yoon and Thye, 2000) gibi farklı etkileşim ilişkilerine sahip olabilirler. Araştırmalar hem dağıtımsal hem de prosedürel adaletin güvenle yüksek korelasyona sahip olduğunu göstermektedir (Konovsky and Pugh, 1994; Tyler and Degoey, 1996; Pearce et al., 1994). Örneğin Konovsky ve Cropanzano(1991) prosedürel adaletin güvenle korelasyonlu olduğunu göstermiş, Whitener(1997) de yöneticilerin çalışanların örgütün yükümlülükleri ilgili beklentilerini yerine getirdiklerinde çalışanların örgüte duyduğu güvenin arttığını ortaya koymuştur. Graham ve Organ (1993) da tutarlı biçimde uygulanan dağıtımsal adaletin, güvene dayalı ilişkilerin oluşmasında da temel oluşturduğunu göstermiştir. Dağıtımsal adaletin bulunduğunu, yani örgütün ödül ve kaynak dağıtımında adil olduğunu algılayan çalışanların örgüt hakkında olumlu tutumlara sahip olması beklenir (Moorman, 1991). Takdir edildiğini ve değer verildiğini hisseden çalışan örgütün bu adil davranışına örgüte güvenerek karşılık verir.

Hem dağıtımsal hem de prosedürel adaletin örgütsel güven üzerindeki etkilerini birlikte ele alan çalışmalar ise farklı bulgular elde etmiştir. Örneğin Alexander ve Ruderman (1987) dağıtımsal ve prosedürel adalet algısının üst yönetime güvenle ilişkili olduğunu göstermiştir ancak prosedürel adalet yöneticiye güvenle dağıtımsal adaletten daha güçlü ilişkiye sahiptir(Folger and Konovsky, 1989; Konovsky and Pugh, 1994; Lind and Tyler, 1988). Benzer bulgular Lind ve Tyler (1988) tarafından da elde edilmiştir. Bu bulgular çalışanların adalet algılarının özellikle de prosedürel adalet algısının güven oluşturmada önemli bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır (Folger and Konovsky, 1989; Lind and Tyler, 1988). Prosedürel olarak adil liderlik faaliyetleri çalışanların yönetime ve örgüte güvenini artırır çünkü adil prosedürlerin geliştirilmesi ve kullanılması çalışanların bireysel haklarına verilen önemi açıkça ortaya koyar. Folger ve Konovsky (1989), prosedürel adaletin yönetime güvenle ilişkili olduğunu dağıtımsal adaletin ise olmadığını göstermiştir. Buna karşın Pillai ve arkadaşları(1999) hem prosedürel hem de dağıtımsal adaletin örgütsel güvenle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırmalar örneğin yönetimin yaptığı açıklamaların ücretlerin dondurulmasına olan tepkileri azaltabileceğini, işten çıkarmaların işte kalanlar üzerindeki negatif etkisini hafifletebileceğini, bunun da örgütsel güveni ve desteği arttırılabileceğini ortaya koymuştur (Brockner et al., 1994; Daly and Geyer, 1994; Schaubroeck et al., 1994). Çalışanlara kendi fikirlerini söyleme fırsatı verilmesinin çalışanların prosedürel adalet algılarını arttırdığı ve böylece çalışanların yöneticilerin liderlik yetenekleri ile ilgili olumlu tutumlarını arttırdığı bulunmuştur (Tyler, 1986). Örneğin ücret artışlarını belirlemede kullanılan prosedürler özellikle yöneticiye güvene ve örgüte bağlılığa katkıda bulunur (Folger and Konovsky, 1989).

Lider-üye ilişkisi de astların adalet algıları ile ilişkili bir unsurdur. Çok az sayıda araştırma lider-üye ilişkisinin prosedürel adalet (Mansour-Cole and Scott, 1998) ve örgütsel güven (Örn. Fulk et al, 1985; Stanton, 1997) ile ilişkisini ele almıştır. Örneğin Stanton (1997) performans denetiminde yöneticiye güvenin prosedürel adalet algısıyla ilişkili olduğunu göstermiştir. Lider-üye ilişkisinin yüksek olduğu durumların bir özelliğinin prosedürel adalet algısı olduğunu, bu gibi durumlarda da çalışanların yöneticiye güvenlerinin arttığı düşünülmektedir. Örgütsel adalet literatürü prosedürel adaletin oluşumunda iletişimin rolüne de değinmektedir. Örneğin çalışanlar geri besleme, söz hakkı ve katılım fırsatı elde ettiklerinde prosedürel adalet, güven ve samimiyet artmaktadır (Bies and Shapiro, 1987; Bies et al., 1988).

Örgütsel küçülme politikalarının çalışan –yönetici arasındaki güveni etkilediği ortaya çıkarılmıştır (Turnley and Feldman, 1999). Ancak örgütsel küçülmenin öncesinde ve sonrasında adil prosedürlerin uygulanması güven düzeyinin azalmadan korunmasını sağlayabilir (Brockner et al., 1990).

Brockner ve Siegel (1995)'e göre de çalışanların prosedürel adaletin yapısal ve ilişkisel bileşenlerini gelecekte kendilerine nasıl davranılacağına belirleyicisi olarak görmektedir. Yapısal ve ilişkisel olarak adil prosedürler "sisteme ve kararları uygulayan kişilere olan güveni arttıracak, yapısal ve ilişkisel adaletsizlik de düşük düzeylerde güven yaratacaktır" (Brockner and Siegel, 1996: 403). Lind ve Tyler (1988) ile Greenberg (1990)'in ücret

sistemleri ve ödüllerin dağıtımının adaletiyle ilgili araştırmaları örgütsel bağlılık ve yönetime güven gibi otoriteleri değerlendirme unsurlarıyla ilişkili olduğunu göstermiştir. (Florkowski and Schuster, 1992; Folger and Konovsky, 1989; McFarlin and Sweeney, 1992; Scarpello and Jones, 1996; Sweeney and McFarlin, 1993; Welbourne, 1998).

Sonuç olarak örgütsel adaletle ilgili literatür adalet algılarının örgütsel bağlılık ve yöneticiye güven gibi hem birey hem de örgüt düzeyinde çıktılarla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Alexander and Ruderman, 1987; Folger and Konovsky, 1989; McFarlin and Sweeney, 1992; Moorman, 1991; Sweeney and McFarlin, 1993). Örgütsel bağlılık ve (Örn. Becker, 1992) örgütsel güven (Örn. Colquitt et al., 2001; Masterson et al., 2000) ile ilgili araştırmalar çalışanların tutumlarının adalet ve adaletsizlikle ilgili algılarına bağlı olduğunu göstermiştir.

Adaletin örgütsel sonuçlar açısından önemi Konovsky ve Pugh (1994)'un güven ile ilgili deneysel bulguları ve Van Dyne ve arkadaşları (1994)'nın çalışmalarında görülebilir. Van Dyne ve arkadaşları(1994) bazı bireysel ve kavramsal faktörlerin vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu, bu ilişkide karşılıklı beklentiye dayanmayan etkileşimlerin ara değişken olarak rol aldığını öne sürmektedir.

Korsgaard ve arkadaşları (1995) prosedürel adaletin lidere bakış açısı ve lidere güven arasında bir ara değişken olduğunu göstermiştir. Korsgaard ve arkadaşları(1998), çalışanların karar verme prosedürlerine katılımının prosedürel adaleti arttırdığını ve bunun da lidere güveni ve gruba bağlılığı etkilediğini göstermiştir. Gropinath ve Becker(2000), yüksek düzeyde prosedürel adaletin yöneticiye güven üzerinde etkili olduğunu ve bu sayede örgütsel bağlılığın arttığını ortaya koymuştur. Deconinck ve Stil(2002), örgütsel adalet, ücret tatmini, yöneticiden tatmin ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemiş, prosedürel adaletin yöneticiden tatmini, dağıtımsal adaletin ücret tatminini etkilediğini bulmuş, hem dağıtımsal hem de prosedürel adaletin dolaylı olarak örgütsel bağlılığı arttırdığını göstermiştir. Böylece dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet çalışanın yöneticisi ve

örgütüne duyduğu güveni etkileyerek örgütsel bağlılığı geliştirir. Diğer bir ifade ile eğer çalışanlar örgütsel çıktıların dağıtımına ilişkin prosedürlerin adil olduğunu algıarlarsa daha fazla güven, tatmin ve bağlılık hissederler (Brockner and Adsit, 1986; Konovsky and Pugh, 1994).

İşle ilgili koşulların örgüte duygusal bağlılığı arttırması beklenir çünkü bunlar çalışanlarda örgüt tarafından desteklendikleri ve önemsendikleri duygusu yaratır böylece de algılanan örgütsel desteğin işle ilgili koşullar ve duygusal bağlılık arasında ara değişken olması beklenir. Bu ara değişken rolü için kısmi kanıtlar Rhoades ve arkadaşları(2001)'nin ve Aryee ve arkadaşları(2002)'nin çalışmalarında mevcuttur. Bu araştırmacılar örgütsel ödüllerin, prosedürel adaletin ve yönetici desteğinin, örgütsel güvenle ilişkili olduğunu ve örgütsel güvenin işle ilgili unsurlar ve duygusal bağlılık arasında ara değişken olduğunu öne sürmüşlerdir. Lee ve arkadaşları (2000) da güç mesafesi, adalet algıları ve yöneticiye güven arasındaki ilişkileri incelemiş, güç mesafesinin adalet algıları ve güven arasında ılımlaştırıcı değişken olduğunu bulmuştur. Masterson ve arkadaşları(2000) da benzer biçimde prosedürel adaletin örgütsel sonuçları, algılanan örgütsel destek aracılığıyla etkilediğini ortaya koymuştur. Mengüç(2000) de yöneticiye güven ve prosedürel adaletin örgütsel vatandaşlığı etkilediğini, yönetime güvenin prosedürel adalet ve vatandaşlık davranışı arasında kısmi ara değişken olduğunu bulmuştur.

Konovsky ve Pugh (1994)'a dayanarak, Aryee ve arkadaşları(2002)'nin çalışması güvenin sosyal etkileşimin bir yansıması olduğu ve sosyal etkileşimin karşılıklı sadakat, iyi niyet ve desteği barındırdığını öne sürmekte, güvenin örgütsel adalet ve çalışanların işle ilgili tutum ve davranışları arasında ara değişken olduğunu ortaya koymaktadır. Literatürdeki bu bulgulara dayanarak şu hipotezler öne sürülmektedir.

H₂₅: Yöneticiye güven dağıtımsal adalet-duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₂₆: Yöneticiye güven prosedürel adalet-duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₂₇: Yöneticiye güven dağıtımsal adalet-devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.

H₂₈: Yöneticiye güven prosedürel adalet- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.

H₂₉: Yöneticiye güven dağıtımsal adalet-normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₃₀: Yöneticiye güven prosedürel adalet- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₃₁: Örgüte güven dağıtımsal adalet-duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₃₂: Örgüte güven prosedürel adalet-duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₃₃: Örgüte e güven dağıtımsal adalet-devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.

H₃₄: Örgüte güven prosedürel adalet- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.

H₃₅: Örgüte güven dağıtımsal adalet-normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₃₆: Örgüte e güven prosedürel adalet- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

3.4. Örgütsel Etik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Güven

3.4.1. Örgütsel Etiğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri

Hunt ve arkadaşları (1989) örgüt kültürünün temel boyutunun “yöneticilerin örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan politikaları ile ilgili bireysel etik değerlerinin bir bileşimi olan” örgütün etik değerleri olduğunu belirtmiştir. Örgütsel etiğin örgütlerdeki bağlılık eksikliğine ve tatminsizliğe bir çözüm olabileceği düşüncesi, konunun insan kaynakları ile ilgili faaliyetlerde önemli bir unsur olarak gelişmesine neden olmuştur (Bateman et al., 1992).

Araştırmalar örgütlerin etik kodları çalışanların işle ilgili olumlu tutumlara sahip olması ve çalışanların örgütsel bağlılığını arttırması amacıyla karar vermede etik davranışları arttırmak için benimsediğini ortaya koymuştur (Weeks and Nantel, 1992). Örgütlerde çalışan bağlılığını etik kodlar çerçevesinde ele almak örgütsel değerlere yönelmede önemli bir adım sayılır (Porter et al., 1974). Örgütsel bağlılığın etik kodlar veya diğer örgütsel değerlerle ilişkisini ele alan çok az çalışma bulunmaktadır (Örn. Somers and Casal, 1994). Diğer bir ifade ile çalışanların hangi değerlere bağlı olduğu veya bu değerler içerisinde etik kodların yer alıp almadığını ortaya çıkarmaya yönelik az sayıda çalışma ortaya konmuştur.

Örgütsel etik değerler örgüt içerisinde paylaşıldığında örgütsel başarı artar (Keeley, 1983; Badovick and Beatty, 1987; Hunt et al., 1989). Sommers(2001)'in çalışması yüksek düzeylerde örgütsel bağlılığın etik kodlara sahip örgütlerde daha fazla görüldüğünü göstermektedir. Sommers(2001)'in bulguları hakim olan örgütsel değerlerle birlikte ele alındığında; etik yönetim anlayışını benimseyen örgütlerin, dürüstlüğü vurgulayan ve örgütsel değerlere bağlılığı içeren destekçi bir iklim oluşturduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu bulgular Zalkind (1987)'in çalışmasıyla da benzerlik taşımaktadır.

Etik davranış ve sosyal sorumluluk, çalışan bağlılığı ile ilişkilidir(Maignan et al, 1999). Kişisel inançları örgütsel performansla ilişkilendiren bazı çalışmalar da bulunmaktadır (Ferrell and Gresham, 1985; Morris and Sherman, 1981; Hunt et al., 1989).

Etik değerleri örgütsel bağlılıkla ilişkilendiren en önemli çalışma ilk olarak Hunt ve arkadaşları (1989) tarafından yapılmıştır. örgütsel etik değerleri, işin özellikleri ve örgütsel bağlılık çerçevesinde ele alan Hunt ve arkadaşları(1989), örgütsel bağlılığın örgütsel etik değerlerle yüksek düzeyde ilişkili olduğunu göstermiştir. Örgüt iklimi ile ilgili boyutlardan etik ikliminin örgütsel bağlılıkla ilişkisi de bazı çalışmalarda ortaya çıkarılmıştır (Ostroff , 1993). Bayan hastane çalışanları üzerindeki çalışmada Sims ve Kroeck (1994) arzulanan etik iklim ve var olan etik iklim aynı yapıyı taşıdığına daha fazla örgüte bağlılık ortaya çıktığı bulunmuştur. Haughey (1992) sadakat, bağlılık ve örgütün etik yapısı arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel etik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkileri araştıran Turnipseed(2002), etik değerlere yüksek düzeyde bağlılık gösteren örgütlerde, vatandaşlık davranışının da arttığını göstermiştir.

Örgütsel etiğin nedenlerini ve sonuçlarını inceleyen Dickson ve arkadaşları (2001) da örgütsel etiğin en önemli sonucunun çalışan bağlılığı olduğunu ortaya koymuştur. Weaver ve arkadaşları(1999) insan kaynakları faaliyetleri ile ilgili etik programlarının, adalet algıları ve örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelemiş, insan kaynakları ile ilgili etik programlarının adil olduğu algılanmadığında örgütsel bağlılığın azaldığını göstermiştir. Schwepker(2001), örgütsel etik iklimin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerini incelemiş örgütsel etik iklim ve örgütsel bağlılık arasında %5 düzeyinde anlamlı korelasyon bulmuştur. Miller ve arkadaşları(2002) da örgütsel etiğin iş tatmini, işe katılım ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiş, etik ve örgütsel bağlılık arasında %5 düzeyinde anlamlı korelasyon olduğunu göstermiştir.

Sommers(2001) da etik kodların çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini araştırmış, etik kodlara sahip olan ve olmayan örgütlerde

örgütsel bağlılık düzeylerini karşılaştırmıştır. Sommers(2001)'in bulgularına göre etik kodlara sahip örgütlerde çalışan bağlılığı oldukça yüksek görülmektedir. Taivan'lı ve ABD'li satış elemanlarının kişisel etik değerleri ve örgütsel etik değer arasındaki uyumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştıran Harndon ve arkadaşları(2001) ise, her iki kültürde de örgütsel etik değerlerin kişisel etik değerlerle benzer olduğunu algılayan çalışanların örgüte bağlılıklarının arttığını ortaya koymuştur.

3.4.2. Örgütsel Etiğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri

Güven; etik ve ahlak (Wicks et al., 1999), duygular, değerler ve tutumlar gibi pek çok farklı kavramı içinde barındırır(Wicks et al., 1999). Etik olmayan bir kültür örgütsel amaçlara aykırı olan etik dışı davranışları kolaylaştırdığından örgüt içi krize neden olabilir. Etik kodlara sahip örgütler çalışanları, yöneticileri, ortakları, tedarikçileri ve müşterileri kapsayan bir güven ağına sahiptir. Etik olmayan bir örgütte güven azalır (Buckley et al, 2001; Wicks et al.,1999). Artan güven ve iletişim örgütsel etikle ilgili paylaşılan değerler tarafından desteklenir (Barney and Wright, 1998).

Hosmer (1994) etik değerlere sahip olan örgütlerin, dürüst ve doğru olmayan değere sahip örgütlerden daha fazla başarı şansına sahip olduğunu ortaya koymuştur. Buckley ve arkadaşları'nın (1996) da ortaya koyduğu üzere, örgütlerde ahlaki çöküş bir kriz olarak görülür çünkü etik olmayan faaliyetlerin sürekli tekrarı örgütün sonunu getirebilir. Eğer örgütün etik olmayan faaliyetleri hemen belirlenmez ve ortadan kaldırılmazsa bu kısa zaman içinde örgütte çözümlere neden olur.

Hosmer (1995)'in güvenle ilgili tanımlaması örgütsel anlamda genel kabul görmektedir. Hosmer(1995) güveni "herhangi bir kişinin, grubun veya örgütün etik prensiplere dayalı ahlaki olarak doğru ve dürüst kararlar ve faaliyetlere ilişkin beklentileri" şeklinde tanımlamaktadır(s. 399). Bu tanımlama güveni hem kişisel hem de örgütsel ilişkiler açısından ele almaktadır. Hosmer(1995) güvenin karşı tarafın adil davranacağı beklentisi

ve karşı tarafın haklarını ve çıkarlarını kabul sonucunda ortaya çıktığına değinmektedir. Bu tanımlama aynı zamanda taraflar arasında paylaşılan faaliyetlerin anlaşılmasıyla ilgili ortak bir sorumluluk olduğunu da ifade eder. Hosmer(1995) etiği, insanların davranışlarını ve tutumlarını etkileyen ahlaki prensipler veya sorumluluklar olarak görmektedir. Etik unsurlarda herhangi bir değişim bireylerin davranışlarını değiştirir, bu da nihai olarak güven düzeyini etkiler(Hosmer, 1995). Sonuçta bu tanımlama örgüt üyelerinin örgütün nihai çıktıları üzerinde ortak bir katkıya sahip olduğunu ifade etmektedir.

Örgütsel etiğin farkında olunması ve kabullenilmesi Hosmer(1995)'in güvenle ilgili tanımlamasının odağını oluşturur ve bu nedenle de örgütlerde güven açısından önemli bir unsur olarak kabul edilir. Etikle ilgili bu düşünceler olası ortaklıklar ve küresel etik konularında da uygulanmaktadır (Sirgy, 1996). Örgütsel etik çalışanların kararları açısından temel oluşturur (Hosmer, 1995; Jones and Bowie, 1998). Örgütlerde etik kodların oluşturulmasının nihai amacının örgütte güven ortamı yaratmak olduğunu öne süren Brien(1998)'a göre güven, "yalnızca etik standartlara uygun doğru ve dürüst davranışlarla geliştirilebilir(s.407). Bews ve Rossouw(2002) örgütlerdeki etik davranışların örgütsel güveni arttırabileceğini, yöneticilerin de çalışanların güvenini kazanmak için doğru ve dürüst davranışlardan ayrılmaması gerektiğini ortaya koymuştur. Kasper-Fuehrer ve Ashkenasy(2001), örgüt üyelerinin örgütsel etiğe ilişkin politikalarla ilgili algılarının örgüt içinde güven oluşturmak açısından gerekli olduğunu, güven oluşturan bu politikaların biçimsel ve biçimsel olmayan normlar ile doğru ve dürüst davranışları içerdiğini öne sürmüştür. Buna göre yöneticiler çalışanların güvenini kazanmak ve örgüt içinde güvene dayalı bir ortam yaratmak için, örgütsel etik kodları oluşturmali ve çalışanlara, örgütte belirli etik standartlara göre hareket edildiği mesajını vermelidir. Bu sayede çalışanlar örgütte etik kodların var olduğunu algılar, yöneticilere ve örgüte güven duyar ve zaman içinde örgüte bağlılıkları da yükselir. Bu düşüncelere dayanarak şu hipotezler öne sürülmektedir.

H₃₇: Yöneticiye güven örgütsel etik-duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₃₈: Yöneticiye güven örgütsel etik-devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.

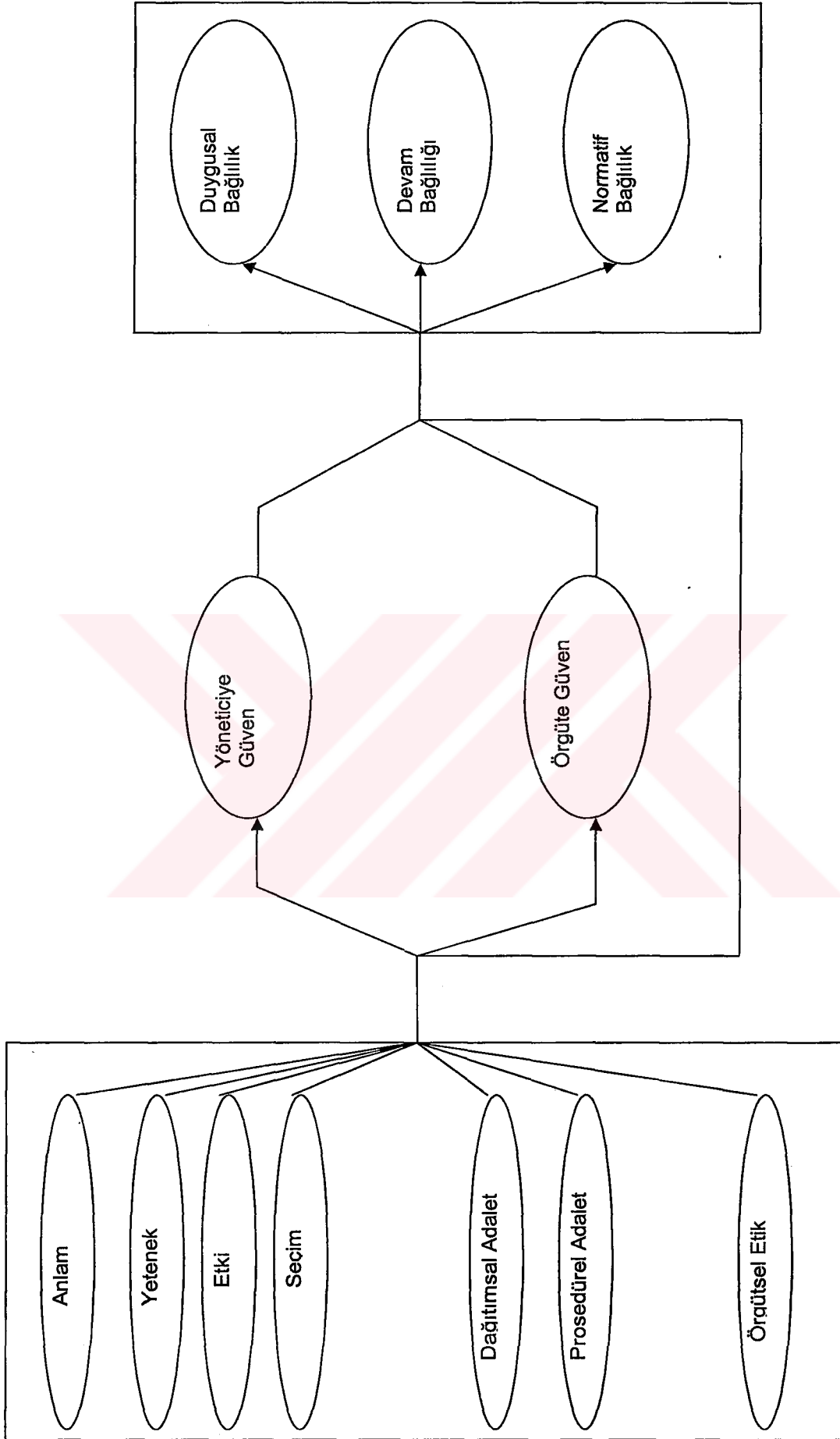
H₃₉: Yöneticiye güven örgütsel etik-normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₄₀: Örgüte güven örgütsel etik-duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₄₁: Örgüte güven örgütsel etik-devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.

H₄₂: Örgüte güven örgütsel etik-normatif ilişkisinde ara değişkendir.





Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Tablo 3.1. Benzer araştırmalara ilişkin bulgular.

Yazar(yıl)	Temel değişkenler	Amaç	Örneklem alanı	Bulgular
Nyhan(2000)	Katılım Geri besleme Güçlendirme Güven Verimlilik Örgütsel bağlılık	Katılım, geri besleme ve güçlendirmenin çalışan-yönetici arasındaki güven üzerindeki etkilerini ve bu güvenin de verimlilik ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek.	ABD Güney Florida'da belediye çalışanları. n= 184 Cevap oranı %78	Çalışan katılımı($\beta=0.36$, $p<0.05$), geri besleme($\beta=0.21$, $p<0.05$) ve güçlendirme($\beta=0.49$, $p<0.001$), güveni artırır, güven de artan verimliliğe($\beta=0.35$, $p<0.05$) ve örgütsel bağlılığa($\beta=0.45$, $p<0.001$) yol açar.
Pillai, Schriesheim, Williams(1999)	Dönüştürücü liderlik Etkileşimci liderlik Prosedürel adalet Dağıtım sal adalet Güven İş tatmini Örgütsel vatandaşlık Örgütsel bağlılık	Dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini prosedürel ve dağıtım sal adalet algıları ve güveni ara değişken olarak ele alarak açıklamak.	ABD 1. örneklem: Hizmet sektörü özel bir firma n=191 Cevap oranı %43 2. örneklem : MBA ve üniversite öğrencileri n= 155 Cevap oranı %61	Etkileşimci liderlik dağıtım sal adaleti($\beta=0.46$, $p<0.01$), dönüştürücü liderlik de prosedürel adaleti($\beta=0.71$, $p<0.01$) artırır. Prosedürel adalet güven($\beta=0.34$, $p<0.01$) ve örgütsel bağlılık($\beta=0.52$, $p<0.01$) ile ilişkiliyken, dağıtım sal adalet güvenle ilişkili değildir ($\beta=0.04$, $p>0.05$). Güven örgütsel vatandaşlığı artırırken($\beta=0.23$, $p<0.01$), iş tatmini($\beta=0.10$, $p>0.05$) ve örgütsel bağlılık($\beta=0.00$) ile ilişkisizdir.
Aryee, Budhwar, Chen(2002)	Dağıtım sal adalet Prosedürel adalet İlişkisel adalet Yöneticiye güven Örgüte güven İş tatmini İşten ayrılma eğilimi Örgütsel bağlılık Örgüte yönelik vatandaşlık davranışı Bireye yönelik vatandaşlık davranışı Görev başarısı	Dağıtım sal, prosedürel ve ilişkisel adaletin, iş tatmini, işten ayrılma eğilimi, örgütsel bağlılık ve örgüte yönelik vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde örgüte güvenin ara değişken etkisini incelemek. İlişkisel adaletin, örgüte yönelik vatandaşlık davranışı, bireye yönelik vatandaşlık davranışı, ve görev başarısı ile ilişkisinde yöneticiye güvenin ara değişken ilişkisini araştırmak.	Hindistan Kamu sektöründe çalışanlar. n=179 cevap oranı %51	Dağıtım sal adalet($\beta=0.21$, $p<0.05$), prosedürel adalet($\beta=0.41$, $p<0.01$) ve ilişkisel adalet($\beta=0.21$, $p<0.05$) örgüte güveni, ilişkisel adalet de($\beta=0.69$, $p<0.01$) yöneticiye güveni artırır. Örgüte güven($=0.29$, $p<0.01$) örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Örgütsel güven dağıtım sal ve prosedürel adaletin örgütsel bağlılıkla ilişkisinde kısmi, ilişkisel adaletin örgütsel bağlılıkla ilişkisinde ise tam ara değişkendir.

Mengüç(2000)	Prosedürel adalet Yöneticiye güven Örgütsel vatandaşlık davranışı	Prosedürel adaletin ve yöneticiye güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini sosyal etkileşim teorisi çerçevesinde incelemek.	Türkiye Sigorta şirketlerinde ve perakende sektöründe çalışan satış elemanları ve satış yöneticileri. n=307 Cevap oranı %83.4	Prosedürel adalet satış yöneticisine güveni($\beta=0.39$, $p<0.01$) ve örgütsel vatandaşlık davranışını artırır. Yöneticiye güven prosedürel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kısmi ara değişkendir.
Whitener(2001)	Algılanan örgütsel destek Yönetime güven İnsan kaynakları faaliyetleri Çalışan bağlılığı	Algılanan örgütsel destek çalışan bağlılığı arasındaki ilişkide yönetime güvenin aracı, insan kaynakları faaliyetlerinin de ilimlaştırmacı etkisini incelemek.	ABD 180 finans kurumu n=1689 Cevap oranı %37	Algılanan örgütsel destek($\beta=0.53$, $p<0.01$), ve yönetime güven($\beta=0.26$, $p<0.01$) çalışan bağlılığı üzerinde etkilidir. Algılanan örgütsel destek ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkide yönetime güven kısmi ara değişkendir.
Konovsky & Pugh(1994)	Dağıtımsal adalet Prosedürel adalet Güven Vatandaşlık davranışı	Dağıtımsal ve prosedürel adaletin vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde yöneticiye güvenin ara değişken rolünü sosyal etkileşim teorisi çerçevesinde incelemek.	ABD Hastane çalışanları N=475 Cevap oranı %28	Prosedürel adalet($\beta=0.52$, $p<0.05$) yöneticiye güveni artırırken dağıtımsal adalet yöneticiye güvenle ilişkisizdir($\beta=-0.421$, $p>0.05$). Yöneticiye güven vatandaşlık davranışını etkiler($\beta=0.145$, $p<0.01$). Yöneticiye güven prosedürel adalet ve vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide tam ara değişkendir.
Schweper(2001)	Örgütsel etik İş tatmini Örgütsel bağlılık İşten ayrılma eğilimi	Örgütsel etiğin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisini ve değişkenler arası ilişkileri araştırmak.	ABD Satış elemanları. N=152 Cevap oranı %48.4	Örgütsel etik iş tatmini($\beta=0.46$, $p<0.01$) ve örgütsel bağlılığı($\beta=0.15$, $p<0.15$), artırırken, işten ayrılma niyeti ile ilişkisizdir.
Dirks & Ferin(2002)	Yöneticiye güven	Yöneticiye güvenin bilinen nedenlerini ve sonuçlarını ortaya koymak.	Meta-analizi	Yöneticiye güvenin örgütsel bağlılığı artırdığı 40 örnekte($n=9676$) ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışmalara göre yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ortalama korelasyon 0.49'dur.

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE HİPOTEZLERİN TESTİ

4.1. Araştırma Soruları Ve Hipotezler

Bu çalışmanın amacı; çalışanların yöneticilerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duymalarında etkili olan faktörleri incelemek ve örgütsel güvenin örgütsel bağlılığın, duygusal, normatif ve devamlılık boyutları üzerindeki ara değişken etkilerini araştırmaktır. Bu aşamada, çalışanların güçlendirme algıları, örgütsel adalet algıları ve örgütsel etik algıları yöneticilerine ve örgütlerine duydukları güveni ne şekilde etkilediğini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Bu çalışma ile şimdiye dek hem ulusal hem de uluslararası literatürde örgütsel güven ile ilgili eksiklik, bu kavramı bir ara değişken olarak ele alarak ve eğitim sektöründe çalışan akademisyenleri kapsayarak kapatılmak istenmektedir. Böylece bu çalışma, bu konudaki geçmiş araştırmalardan daha kapsamlı bir model ortaya koyarak var olan çalışmaların ötesine geçmektedir. Araştırmanın amacına dayalı olarak, cevap aranan temel sorular şunlardır.

1. Yüksek eğitim sektöründe çalışan akademisyenlerin örgütsel adalet, güçlendirme ve örgütsel etik ile ilgili algıları çalışanların örgütsel güven(yöneticiye ve örgüte güven) düzeyleri üzerinde ne derece etkilidir?

2. Yüksek eğitim sektöründe çalışan akademisyenlerin örgütsel adalet, güçlendirme ve örgütsel etik ile ilgili algıları çalışanların örgütsel bağlılık(duygusal, devam ve normatif) düzeyleri üzerinde ne derece etkilidir?

3. Yüksek eğitim sektöründe çalışan akademisyenlerin örgütsel güven(yöneticiye ve örgüte güven) düzeyleri, örgütsel bağlılık(Duygusal, devam ve normatif) üzerinde ne derece etkilidir?

4. Yüksek eğitim sektöründe çalışan akademisyenlerin örgütsel adalet, güçlendirme ve örgütsel etik ile ilgili algıları ile örgütsel bağlılık(Duygusal, devam ve normatif) düzeyleri arasındaki ilişkide çalışanların örgütsel güven(yöneticiye ve örgüte güven) düzeyleri bir ara değişken midir?

Bu sorulara yönelik olarak araştırmaya ilişkin 42 hipotez ortaya konmuştur. H_1 ve H_{24} arasındaki hipotezler güçlendirme algıları(anlam-yetenek, etki, seçim) ve örgütsel bağlılık(duygusal, devam, normatif) arasındaki ilişkide yöneticiye ve örgüte güvenin ara değişken etkilerini ele almaktadır.

- H_1 : Yöneticiye güven anlam- duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.
- H_2 : Yöneticiye güven yetenek- duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.
- H_3 : Yöneticiye güven etki- duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.
- H_4 : Yöneticiye güven seçim- duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.
- H_5 : Yöneticiye güven anlam- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.
- H_6 : Yöneticiye güven yetenek- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.
- H_7 : Yöneticiye güven etki- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.
- H_8 : Yöneticiye güven seçim- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.
- H_9 : Yöneticiye güven anlam- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.
- H_{10} : Yöneticiye güven yetenek- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.
- H_{11} : Yöneticiye güven etki- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.
- H_{12} : Yöneticiye güven seçim- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.
- H_{13} : Örgüte güven anlam- duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.
- H_{14} : Örgüte güven yetenek- duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.
- H_{15} : Örgüte güven etki- duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.
- H_{16} : Örgüte güven seçim- duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.
- H_{17} : Örgüte güven anlam- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.
- H_{18} : Örgüte güven yetenek- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.
- H_{19} : Örgüte güven etki- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.
- H_{20} : Örgüte güven seçim- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.
- H_{21} : Örgüte güven anlam- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.
- H_{22} : Örgüte güven yetenek- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.
- H_{23} : Örgüte güven etki- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.
- H_{24} : Örgüte güven seçim- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₂₅ ve H₃₆ arasındaki hipotezler ise örgütsel adalet(dağıtımsal, prosedürel) ve örgütsel bağlılık(duygusal, devam, normatif) arasındaki ilişkide yöneticiye ve örgüte güvenin ara değişken etkilerini ele almaktadır.

H₂₅: Yöneticiye güven dağıtımsal adalet-duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₂₆: Yöneticiye güven prosedürel adalet-duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₂₇: Yöneticiye güven dağıtımsal adalet-devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.

H₂₈: Yöneticiye güven prosedürel adalet- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.

H₂₉: Yöneticiye güven dağıtımsal adalet-normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₃₀: Yöneticiye güven prosedürel adalet- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₃₁: Örgüte güven dağıtımsal adalet-duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₃₂: Örgüte güven prosedürel adalet-duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₃₃: Örgüte güven dağıtımsal adalet-devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.

H₃₄: Örgüte güven prosedürel adalet- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.

H₃₅: Örgüte güven dağıtımsal adalet-normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₃₆: Örgüte güven prosedürel adalet- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₃₇ ve H₄₂ arasındaki hipotezler ise, örgütsel etik ve örgütsel bağlılık(duygusal, devam, normatif) arasındaki ilişkide yöneticiye ve örgüte güvenin ara değişken etkilerini araştırmaktadır.

H₃₇: Yöneticiye güven örgütsel etik-duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₃₈: Yöneticiye güven örgütsel etik-devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.

H₃₉: Yöneticiye güven örgütsel etik-normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₄₀: Örgüte güven örgütsel etik-duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.

H₄₁: Örgüte güven örgütsel etik-devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.

H₄₂: Örgüte güven örgütsel etik-normatif ilişkisinde ara değişkendir.

4.2. Örneklem Seçimi Ve Veri Toplama Yöntemi

4.2.1. Araştırma Evreni

Örgütsel güven konusunda yüksek eğitim alanında yapılan dört temel çalışma göze çarpmaktadır. Bu çalışmaların tümünü ABD’de yapılan doktora tez çalışmaları oluşturmakta, ülkemizde yapılan böyle bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Hansley(1998), Courney(1998), Jones(1999), ve Blevins(2001) tarafından yapılan bu çalışmaların konuları ve temel sınırlamaları şu şekildedir.

Hansley(1998), Montana’da başlıca devlet üniversitelerini ele alan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Üniversite yöneticileri ve bazı akademik kadrolarla görüşme tekniğiyle yürütülen bu çalışma etkin liderlik ve güven arasındaki ilişkileri ele almış, sonucunda da etkin liderlik için örgüt içi güvenin mutlaka sağlanması gerektiği ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışmanın en önemli sınırlaması örneklemin büyük çoğunluğunu yönetime yakın olan akademisyenlerin oluşturması ve bunun tarafsızlık üzerindeki etkileridir.

Courney(1998), Arizona State Üniversitesi’nde liderlik eğitimi almış üniversite yöneticilerini ve bazı akademisyenleri ele almıştır. Yetmiş adet likert tipi sorudan oluşan anket yöneticiler, bölümler, tepe yönetim ve genel üniversiteyi değerlendirmektedir. Elde edilen bulgular güven düzeyi ve

örgütsel etkinlik arasında yüksek korelasyon olduğunu göstermektedir. Çalışmanın en büyük sınırlaması ise, örneklemin çoğunlukla orta-üst kademe yöneticilerden oluşması ve örgütsel etkinliği yine bu kişilerin değerlendirmesidir.

Jones(1999), Butler(1991)'ın "güveni oluşturan koşullar" çalışmasını Birbaum(1988)'un "örgütsel modelleri" ile ilişkilendirmeyi amaçlamaktadır. Jones(1999) ABD Eyalet Üniversiteleri Birliği'ne bağlı üniversiteleri seçmiş, Internet aracılığıyla 327, kişisel görüşme ile de 97 üniversite rektörüne ulaşmıştır. Araştırmada 44 ve 220 puan arasında ölçülen güven düzeyi ortalama 200 olarak oldukça yüksek düzeyde bulunmuştur. Örnekleme oluşturan üniversiteler iradi olarak seçildiği ve araştırmaya katılan kişileri rektörler belirlediği için bulguların tarafsızlığı şüphe yaratmaktadır.

Blevins(2001) ise örgütsel güven, karar vermede ademi merkeziyet, açıklık, adalet ve işbirliği arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bu unsurlar aynı zamanda Cameron ve Smart(1998) tarafından yüksek eğitimde örgütsel etkinlikle de ilişkilendirilmiştir. Veriler 59 üniversiteden 400 dekan, kürsü başkanı ve bölüm başkanından toplanmıştır. Verilerin yalnızca kamu üniversitelerinden toplanması, üniversitelerin tüm akademik kadrosu yerine yalnızca dekanlar ve başkanların örnekleme oluşturmaları ve yalnızca tepe yönetime güvenin araştırılması da bu çalışmanın sınırlamalarını oluşturmaktadır.

Tüm bu araştırmalar sözü geçen sınırlamalarına rağmen yüksek eğitimde güven ortamının sağlanması açısından önemli hususları ortaya çıkarmaktadır. Bu tez çalışması ise güven konusunda yüksek eğitim alanında yapılan bu çalışmaların ötesinde, 53 devlet ve 14 vakıf üniversitesini ele almaktadır. Bu aşamada bu çalışmada, toplam 67 üniversitede akademisyen(Profesör, doçent, yardımcı doçent ve araştırma görevlisi) olarak çalışan bireyler ana kütleyi oluşturmuştur. Verilerin e-mail yoluyla toplanması planlandığından üniversitelerin internet sayfalarından tüm akademisyenlerin e-mail adresleri elde edilmiş ve bir liste oluşturulmuştur. 67 üniversitede e-mail adreslerine ulaşılabilen akademisyen sayısı 3016 olarak

belirlenmiştir. Araştırma kapsamında hazırlanan anket, web sayfası olarak tasarlanmış ve bu internet sayfası Microsoft Access programı ile ilişkilendirilerek, ankette verilen cevapların doğrudan bu programa aktarılması sağlanmıştır. Bu da tüm cevapların SPSS 10.0 istatistik programında kolayca düzenlenmesini sağlamıştır.

4.2.2. Kullanılan Ölçekler Ve Anketlerin Hazırlanması

Güçlendirme algıları: Thomas ve Velthouse(1990), Conger ve Kanungo(1990)'nun yaklaşımına dayalı olarak güçlendirmeyi dört boyuttan oluşan bir kavram olarak tanımlamıştır. Bu modelin teorik yapısını kullanan Spreitzer(1995a) güçlendirmeyi ölçmek üzere dört boyutlu bir ölçek geliştirmiştir. Bu çalışmada güçlendirme algılarını ölçmek üzere Spreitzer(1995a)'in geliştirdiği bu 12 sorudan ve dört boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte anlam, yetenek, etki ve seçim olarak adlandırılan bu boyutların her birine yönelik üçer soru bulunmaktadır.

Örgütsel adalet algıları: Dağıtımsal adalet ve prosedürel adaleti ölçmek üzere Niehoff ve Moorman(1993)'dan alınan ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçekler dağıtımsal adaleti ölçmek üzere 5, prosedürel adaleti ölçmek üzere de 15 ifadeyi içermektedir. Prosedürel adaleti ölçen 15 ifadenin ilk 6'sı biçimsel prosedürlere, geriye kalan 9'u ise ilişkisel adaletle yöneliktir.

Örgütsel etik algıları: Örgütsel etik algılarını ölçmek üzere Schwepker(2001)'in Qualls ve Putto(1994)'dan uyarlayarak geliştirdiği tek boyuttan oluşan yedi soruluk ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek Hunt ve arkadaşları(1989)'nın geliştirdiği "örgütsel etik değerler" ölçeği ile de büyük benzerlik taşımaktadır.

Örgütsel güven: Örgütsel güveni ölçmek üzere Nyhan ve Marlow(1997)'un 12 soruluk ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin tercih edilmesinin başlıca nedeni hem yöneticiye hem de örgüte güveni ele almasıdır. İlk 8 soru yöneticiye güveni ölçerken, diğer dört soru da örgüte

güveni ölçmektedir. Bu ölçek bir bütün olarak Nyhan ve Marlow(1997) tarafından "örgütsel güven envanteri" olarak adlandırılmaktadır.

Örgütsel bağlılık: Örgütsel bağlılığı ölçmek üzere Meyer ve Allen(1997)'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte 7 soru duygusal bağlılığı, 7 soru devam bağlılığını ve 6 soru da normatif bağlılığı ölçmektedir.

Anketi oluşturan tüm sorular beş basamaklı Likert tipinde hazırlanmıştır. bu ifadeler öncelikle hem Türkçe hem de İngilizce diline hakim bir kişi tarafından Türkçe'ye çevrilmiş, Türkçe'ye çevrilen ifadeler yine aynı özellikleri taşıyan başka bir kişi tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilmiştir (Brislin et al. 1973). Bu versiyon ölçeklerin orijinal ifadeleri ile karşılaştırılmış ve çevirmenler ifadelerdeki farklılıklar konusunda fikir alış verişinde bulunmuştur. Nihai olarak ankete dil açısından en uygun yapı kazandırılmıştır.

4.2.3. Ön test Ve Verilerin Toplanması

Hazırlanan anket formunun ön testi için öncelikle iki veya daha fazla yıl deneyime sahip on akademisyenin anketi doldurması istenmiştir. Bu on akademisyenin düşünceleri doğrultusunda anketteki sorular yapılan işle, yöneticiyle ve üniversiteyle ilgili sorular olarak gruplandırılmıştır. Yeniden düzenlenen anket formu ikinci olarak çoğunluğu akademisyenlerden oluşan 132 bireye verilmiş ve 122'si test amacıyla keşifsel faktör analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgular beklenen faktör yapısının ortaya çıktığını göstermiş yalnızca bazı soruların ifadeleri nedeniyle düzeltilmesine ve yerlerinin değiştirilmesine karar verilmiştir. Bu iki aşamadan sonra son haline kavuşan anket formu internet ortamında düzenlenmiş ve kullanılmaya hazır hale gelmiştir.

İnternet sayfası formatındaki anketi ek olarak içeren e-mailler birer ön yazı ile 2173'ü devlet, 843'ü vakıf üniversitesinde çalışan toplam 3016

akademisyene gönderilmiş ve bu işlem birer hafta aralıklarla üç kez tekrarlanmıştır. Gönderilen 3016 e-mailden 403 tanesi e-mail adreslerinin doğru olmaması, ilgili üniversitenin internet erişiminde sorun olması, akademisyenlerin artık ilgili üniversite de çalışmaması ve virüs endişesi gibi nedenlerle ulaşmamıştır. Akademisyenlere ulaşan 2613 anketten de 612'si toplam üç hafta içerisinde cevaplandırılarak geri dönmüştür. 612 anketten 108'i vakıf, 482'si devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlere ait olup 22'si bu soruyu cevapsız bırakmıştır. Bu durumda devlet üniversiteleri açısından geri dönüş oranı %27.23, vakıf üniversiteleri açısından ise %12.8 olarak, toplam geri ve geri dönüş oranı ise %23.42 olarak hesaplanmıştır. Bu geri dönüş oranı e-mail ile yapılan çalışmalar açısından oldukça kabul edilebilir sayılmaktadır(Schonlaoum et al., 2001, s. 20). Cevap verilmeyen soruların çokluğu nedeniyle 612 anketten 44 tanesi elenmiş ve 568'i analiz aşamasına dahil edilmiştir.

Tablo 4.1: Anketlerin geri dönüş oranı.

Sektör	Ulaşan	Cevaplanan	%	Analize dahil edilen
Devlet	1770	482	27.23	462
Vakıf	843	108	12.81	94
Cevapsız	-	22	-	12
Toplam	2613	612	23.42	568

Analiz aşamasına katılan 568 anketin 167'si e-maillerin birinci, 223'ü ikinci ve 178'i de üçüncü gönderilişinde elde edilmiştir. Cevap vermeme yanılığının olup olmadığını belirlemek üzere araştırmaya alınan tüm değişkenlerin gönderiliş sırasına göre(erken cevap verenler ve geç cevap verenler) farklılık gösterip göstermediği de bir boyutlu varyans analizi ile test edilmiş(Armstrong and Overton 1977), birinci, ikinci ve üçüncü sırada elde edilen verilerin, tüm değişkenler açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği ortaya çıkarılmıştır.

Mehta ve Sivadas (1995) mektup ve e-mail gibi geleneksel ve modern araştırma yöntemlerini karşılaştırmış e-mail yönteminin maliyetten tasarruf sağladığını, cevap oranı açısından uygun olduğunu ve esnek bir yapı taşıdığını ortaya koymuştur. Schillewaert ve arkadaşları da (1998, s.308, 309) internetle yapılan araştırmaların belirli bir anakütleye e-mail ile ulaşmak

mümkün olduğunda ve bu ana kütleyi oluşturan bireylerin internet kullanıcıları olduğunda oldukça etkin bir yöntem olduğunu söylemiştir. İşte bu nedenle e-mail yöntemi zaman, maliyet ve esneklik açısından bu çalışmada tercih edilmiştir.

4.3. Verilerin Analizi

4.3.1. Demografik Bulgular

Araştırmanın analiz aşamasında katılan 568 akademisyenin 562'si cinsiyetlerini, 548'i medeni hallerini, 552'si eğitim düzeylerini, 519'u üniversitedeki pozisyonlarını beyan etmişlerdir. Buna göre akademisyenlerin 389'u(%69.2) erkek, 173'ü(%30.8) bayandır. 379'u(%69.2) evli, 162'si(%29.6)'i bekar, 7'si(%1.2)'si de duldur. 14'ü lisans(%2.9), 132'si yüksek lisans(%23.9) ve 406'sı da(%73.2) doktora mezunudur. Araştırmaya katılanların 177'si(%34.2) araştırma görevlisi, 175'i(%33.8) yardımcı doçent, 61'i(%11.8) doçent, 48'i(%9.1)'i profesör ve 58'i(%11.2) de öğretim görevlisi veya okutmandır. Araştırmaya katılanların ortalama yaşı 36,11(s.s. 8.94), ortalama kıdem süresi ise 8,31(s.s.6.50) yıldır. Daha önce de belirtildiği üzere cevap verenlerin 462'si(%83.1) devlet, 94'ü(16.9) de vakıf üniversitesinde çalışmaktadır. Akademisyenlerin cinsiyetlerine, çalıştıkları kurumun yapısına, yaşlarına ve kıdem sürelerine göre üniversitedeki pozisyonlarına ilişkin değerler aşağıdaki tablolarda görülmektedir.

Tablo 4.2: Akademisyenlerin pozisyonlarına göre cinsiyet dağılımları.

Cinsiyet	Pozisyon					
	Araş. Gör.	Yrd.Doç.Dr.	Doç. Dr.	Prof.Dr.	Okutman	Toplam
Erkek	116	122	44	37	38	357
%	32.5	34.2	12.3	10.4	10.6	100
Bayan	61	53	17	11	20	161
%	37.9	32.9	10.6	6.2	12.4	100
Toplam	177	175	61	48	58	518
%	34.2	33.8	11.8	9.1	11.2	100

Tablo 4.3: Akademisyenlerin pozisyonlarına göre sektör dağılımları.

Kurum	Pozisyon					
	Araş. Gör.	Yrd.Doç.Dr.	Doç. Dr.	Prof.Dr.	Okutman	Toplam
Devlet	161	146	42	35	45	429
%	37.5	34	9.8	8.2	10.5	100
Vakıf	15	25	18	13	13	84
%	17.9	29.8	21.4	15.5	15.5	100
Toplam	176	171	60	48	58	513
%	34.3	33.3	11.7	9.4	11.3	100

Tablo 4.4: Akademisyenlerin pozisyonlarına göre yaş ve kıdem ortalamaları.

Pozisyon	Yaş		Kıdem(yıl)	
	Ort.	s.s.	Ort.	s.s.
Araş. Gör.	28,45	3,51	4,53	3,65
Yrd. Doç. Dr.	37,71	5,61	9,51	5,34
Doç. Dr.	42,07	6,86	10,92	6,78
Prof. Dr.	51,26	6,82	15,97	10,07
Okutman/örg.gör.	36,31	9,42	7,36	4,68
Toplam	36,11	8,94	8,31	6,50

4.3.2. Faktör Yapısı Ve Güvenilirlikler

Araştırmada kullanılan ölçekler, farklı bir kültürde ve farklı bir örnekleme kullanıldığından verilerin faktör analizine tabi tutulması ve ortaya çıkan faktörlere ilişkin güvenilirliklerin ele edilmesi gereklidir. Araştırmada kullanılan değişkenler göz önünde bulundurulduğunda, güçlendirilme algılarının dört, dağıtımsal adaletin iki, örgütsel etiğin bir, örgütsel güvenin iki, örgütsel bağlılığın ise üç alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Anketi oluşturan Likert tipi toplam 71 soru kişisel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısına varimax dönüşümü ile ulaşılmış ve bu yapıyı elde etmek için 11 ifadenin dışarıda bırakılması gerekmiştir. Faktör analizi sonucunda güçlendirme algılarına ilişkin anlam ve yetenek boyutlarının aynı faktöre yüklenmesi sonucu 11 faktör ortaya çıkmıştır. Bu 11 faktör ile açıklanan toplam varyans %68.12'dir.

Tablo 4.5.'de faktör yükleri küçükten büyüğe sıralanmış, yalnızca ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler gösterilmiştir Stevens (1992)

Tablo 4.5. Değişkenlere ilişkin faktör yükleri.

	Faktör 1 Prosedürel adalet	Faktör 2 Duygusal bağlılık	Faktör 3 Anlam- yetenek	Faktör 4 Örgütsel etik	Faktör 5 Normatif bağlılık	Faktör 6 Dağıtımsal adalet	Faktör 7 Etki	Faktör 8 Seçim	Faktör 9 Devam bağlılığı	Faktör 10 Yöneticiye güven	Faktör 11 Örgüte güven
PA 2	0.814										
PA 15	0.791										
PA 14	0.790										
PA 3	0.785										
PA 13	0.773										
PA 4	0.737										
PA 1	0.731										
PA 12	0.709										
PA 5	0.706										
YG 2	0.690										
YG 1	0.647										
PA 11	0.637										
PA 6	0.617										
PA 7	0.564										
DUB 5		0.810									
DUB 4		0.792									
DUB 6		0.751									
DUB 3		0.693									
DUB 2		0.646									
DUB 7		0.622									
DUB 1		0.571									
A3			0.852								
Y1			0.846								
A1			0.813								
Y2			0.767								
A2			0.725								
Y3			0.586								
ÖE3				0.810							
ÖE 4				0.776							
ÖE 2				0.738							
ÖE 1				0.732							
ÖE 5				0.699							

NB 5	0.709	
NB 3	0.706	
NB 2	0.683	
NB 4	0.616	
NB 6	0.510	
DA3	0.810	
DA4	0.724	
DA2	0.688	
DA5	0.580	
DA1	0.501	
E2	0.823	
E3	0.797	
E1	0.782	
S2	0.815	
S1	0.792	
S3	0.704	
DEB 3	0.786	
DEB 4	0.757	
DEB 2	0.740	
DEB 1	0.619	
YG7	0.692	
YG6	0.688	
YG8	0.613	
YG5	0.607	
OG3	0.800	
OG4	0.757	
OG2	0.629	
OG1	0.409	

Toplam Açıklanan Varyans Oranı: %68,114

Dönüşüm Yöntemi: Varimax

PA: Prosedürel Adalet; **DUB:** Duygusal Bağlılık; **A:** Anlam; **Y:** Yetenek; **ÖE:** Örgütsel Etik; **NB:** Normatif Bağlılık; **DA:** Dağıtım Adalet; **E:** Etki; **S:** Seçim; **DEB:** Devam Bağlılığı; **YG:** Yöneticiye Güven; **ÖG:** Örgüte Güven

Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı olarak değişkenlere ilişkin Alpha güvenilirlikleri hesaplanmış ve tüm güvenilirliklerin literatürde kabul gören 0.70'in üzerinde olduğu ortaya çıkarılmıştır(Nunally, 1978). Tablo 4.6.'da anketi oluşturan ölçeklerin kaç sorudan oluştuğu, faktör analizi gereğince kaç soru çıkarıldığı ve Croanbahh's Alpha güvenilirlik katsayısı görülmektedir.

Tablo 4.6. Değişkenlere ilişkin soru adetleri ve Cronbach's Alpha katsayıları.

Değişken adı	Soru adedi	Çıkarılan soru adedi	Çıkarılan soru No	Alpha
1. Anlam	3	-	-	0.8936
2. Yetenek	3	-	-	
3. Etki	3	-	-	0.8761
4. Seçim	3	-	-	0.8421
5. Dağıtımsal adalet	5	-	-	0.8144
6. Prosedürel adalet	15	3	PA8, PA9, PA10	0.9487
7. Örgütsel etik	7	2	ÖE6, ÖE7	0.8694
8. Yöneticiye güven	8	2	YG3, YG4	0.8806
9. Örgüte güven	4	-	-	0.8002
10. Duygusal bağlılık	7	-	-	0.8973
11. Devam bağlılığı	6	3	DEB5, DEB6, DEB7	0.7715
12. Normatif bağlılık	7	1	NB1	0.8062
Toplam	71	11	-	-

4.3.3. Tanımlayıcı İstatistikler Ve Korelasyon Analizi

Faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan tüm değişkenler korelasyon analizine tabi tutulmuş ve değişkenler arasındaki birebir ilişkiler ortaya çıkarılmıştır. Pearson korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşıdığından Tablo 4.7.'de verilen korelasyon katsayıları, değişkenler arası ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Buradan yola çıkılırsa, Tablo 4.7.'de ($p < 0.01$ ve $p < 0,05$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir. Aynı zamanda değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapmalar da hesaplanmıştır. Bu bulgular da Tablo 4.7.'de görülmektedir.

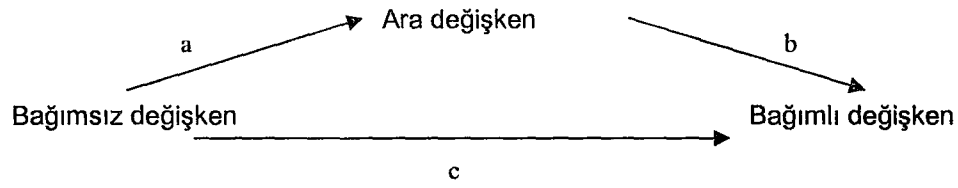
Tablo 4.7. Değişkenlere ilişkin korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri.

Ortalama	S.S.	Değişken	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
3.1539	0.9833	1. Prosedürel Adalet	0.9487 ^a	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.3255	0.9584	2. Duygusal Bağlılık	0.384 ^{**}	0.8973 ^a	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.9771	0.9118	3. Anlam-Yetenek	0.084 [*]	0.341 ^{**}	0.8936 ^a	-	-	-	-	-	-	-	-
3.3093	0.9931	4. Örgütsel Etik	0.460 ^{**}	0.402 ^{**}	0.086 [*]	0.8694 ^a	-	-	-	-	-	-	-
3.1524	0.9028	5. Normatif Bağlılık	0.348 ^{**}	0.617 ^{**}	0.217 ^{**}	0.307 ^{**}	0.8062 ^a	-	-	-	-	-	-
3.1539	0.9562	6. Dağıtımsal Adalet	0.525 ^{**}	0.266 ^{**}	0.195 ^{**}	0.308 ^{**}	0.288 ^{**}	0.8144 ^a	-	-	-	-	-
2.8304	0.9443	7. Etki	0.416 ^{**}	0.177 ^{**}	0.023	0.250 ^{**}	0.238 ^{**}	0.514 ^{**}	0.8761 ^a	-	-	-	-
3.5816	0.9416	8. Seçim	0.227 ^{**}	0.233 ^{**}	0.501 ^{**}	0.123 ^{**}	0.139 ^{**}	0.345 ^{**}	0.298 ^{**}	0.8421 ^a	-	-	-
3.2192	0.9653	9. Devam Bağlılığı	0.143 ^{**}	0.392 ^{**}	0.149 ^{**}	0.101 [*]	0.343 ^{**}	0.155 ^{**}	0.006	-0.010	0.7715 ^a	-	-
3.3092	0.9702	10. Yöneticiye Güven	0.691 ^{**}	0.362 ^{**}	0.053	0.408 ^{**}	0.335 ^{**}	0.296 ^{**}	0.204 ^{**}	0.181 ^{**}	0.139 ^{**}	0.8806 ^a	-
3.0540	0.9864	11. Örgüte Güven	0.503 ^{**}	0.460 ^{**}	0.023	0.460 ^{**}	0.443 ^{**}	0.387 ^{**}	0.319 ^{**}	0.097 [*]	0.224 ^{**}	0.359 ^{**}	0.8002 ^a
** Korelasyon katsayısı %1 düzeyinde anlamlıdır. * Korelasyon katsayısı %5 düzeyinde anlamlıdır.													
^a Değişkene ilişkin Cronbach's alpha katsayısı													
Not: Değişkenler faktör analizinde belirtildiği üzere sıralanmıştır.													

4.3.4. Regresyon Analizleri Ve Hipotezlerin Testi

Baron ve Kenny(1986, s. 1176)'ye göre ara değişken içeren bir model üç temel ilişkiye sahiptir.

- a) Bağımsız değişken ara değişkeni doğrudan etkiler.
- b) Ara değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler.
- c) Bağımsız değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler.



Şekil 4.1. Ara değişken içeren araştırma modelinin gösterimi(baron and Kenny, 1986, s.1176).

Ara değişken içeren bir model en basit anlamda yukarıdaki gibi ifade edilir ve bir ara değişkenin varlığı da şu koşullarda sağlanır.

- a) Bağımsız değişkendeki değişim bağımlı değişkende değişime neden olmalı.
- b) Ara değişkendeki değişim bağımlı değişkende değişime neden olmalı.
- c) Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, ara değişken de bağımsız değişken olarak ele alındığında azalmalı veya ortadan kalkmalı.

Bu durumda en güçlü ara değişken etkisinin varlığından, ara değişkenler de bağımsız değişken olarak ele alındığında, bağımsız değişkenlerin önceden var olan etkisinin tamamen ortadan kalmasıyla diğer bir ifade ile "c" okunun ortadan kalmasıyla söz edilir. Böyle bir durumda "tam ara değişken" terimi kullanılır. Eğer "c" oku tamamen ortadan kalkmazsa diğer bir ifade ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi

ortadan kalkmaz ama azalır, ara değişken etkisine sahip başka faktörlerin de varlığından söz edilir ve bu durumda da “kısmi ara değişken” terimi kullanılır(Baron and Kenny, 1986, s.1176).

Baron ve Kenny(1986)'ye göre sosyal bilimlerde tam ara değişken etkisinin ortaya çıkması oldukça zordur. Bu anlamda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini azaltan ara değişkenin varlığının yani kısmi ara değişkenin varlığının ortaya çıkarılması da önemli bir bulgudur.

Judd ve Kenny(1981) ile Baron ve Kenny(1986)'ye göre ara değişken analizi yapmanın en kabul edilebilir yolu çoklu regresyon analizleri kullanmaktır. Bu analizler şu basamaklarda gerçekleştirilir.

1. Aşama: Bağımsız değişkenlerin ara değişkenler üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon modeli oluşturmak(a).

2. Aşama: Ara değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon modeli oluşturmak(b).

3. Aşama: Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon modeli oluşturmak(c).

4. Aşama: Son olarak ara değişkenleri de bağımsız değişkenlere eklemek ve hem bağımsız hem de ara değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini araştıran bir regresyon modeli oluşturmak.

Bu aşamalar gerçekleştirildikten sonra, eğer 3. aşamada var olan etkiler, 4. aşamada ortadan kalkıyorsa; diğer bir ifade ile, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi, ara değişkenler de modele bağımsız değişken olarak eklendiğinde azalıyor veya ortadan kalkıyorsa, kısmi veya tam ara değişken etkilerinden söz edilebilir.

Judd ve Kenny(1981) ile Baron ve Kenny(1986)'nin literatürde oldukça kabul gören yaklaşımı bu çalışma açısından ele alındığında bağımlı ve bağımsız değişkenler aşağıdaki tablodaki gibi tanımlanmaktadır. Genel anlamda regresyon modeli; $Y = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \dots + \beta_n.X_n$ şeklindedir. bu tabloda değişkenlerin regresyon modelleri içerisindeki ifadeleri parantez içerisinde verilmiştir.

Tablo: 4.8. Bağımsız, ara ve bağımlı değişkenler.

Bağımsız değişkenler	Ara değişkenler	Bağımlı değişkenler
Anlam-yetenek(X_1)	Yöneticiye güven(Y_1, X_7)	Duygusal bağlılık(Y_3)
Etki(X_2)	Örgüte güven (Y_2, X_8)	Devam bağlılığı(Y_4)
Seçim(X_3)		Normatif bağlılık(Y_5)
Dağıtımsal adalet(X_4)		
Prosedürel adalet(X_5)		
Örgütsel etik(X_6)		

Baron ve Kenny(1986)'nin öngördüğü üzere hipotezleri test etmek amacı ile oluşturan regresyon modelleri aşağıda sırası ile verilmiştir.

1. Aşama: Bağımsız değişkenlerin ara değişkenler üzerindeki etkilerini araştıran regresyon modelleri.

Model 1- Güçlendirme algıları, örgütsel adalet algıları ve örgütsel etik algılarının yöneticiye güven üzerindeki etkilerine yönelik regresyon modeli;

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + \beta_5.X_5 + \beta_6.X_6$$

Model 2- Güçlendirme algıları, örgütsel adalet algıları ve örgütsel etik algılarının örgüte güven üzerindeki etkilerine yönelik regresyon modeli;

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + \beta_5.X_5 + \beta_6.X_6$$

2. Aşama: Ara değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini araştıran regresyon modelleri.

Model 3- Yöneticiye güven ve örgüte güvenin duygusal bağlılık üzerindeki etkilerine yönelik regresyon modeli.

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_7.X_7 + \beta_8.X_8$$

Model 4- Yöneticiye güven ve örgüte güvenin devam bağlılığı üzerindeki etkilerine yönelik regresyon modeli.

$$Y_4 = \beta_0 + \beta_7.X_7 + \beta_8.X_8$$

Model 5- Yöneticiye güven ve örgüte güvenin normatif bağlılık üzerindeki etkileri ile ilgili regresyon modeli.

$$Y_5 = \beta_0 + \beta_7.X_7 + \beta_8.X_8$$

3. Aşama: Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini araştıran regresyon modelleri.

Model 6- Güçlendirme algıları, örgütsel adalet algıları ve örgütsel etik algılarının duygusal bağlılık üzerindeki etkilerine yönelik regresyon modeli;

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + \beta_5.X_5 + \beta_6.X_6$$

Model 7- Güçlendirme algıları, örgütsel adalet algıları ve örgütsel etik algılarının devam bağlılığı üzerindeki etkilerine yönelik regresyon modeli;

$$Y_4 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + \beta_5.X_5 + \beta_6.X_6$$

Model 8- Güçlendirme algıları, örgütsel adalet algıları ve örgütsel etik algılarının normatif bağlılık üzerindeki etkilerine yönelik regresyon modeli;

$$Y_5 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + \beta_5.X_5 + \beta_6.X_6$$

4. Aşama: Bağımsız ve ara değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini araştıran regresyon modelleri.

Model 9- Güçlendirme, örgütsel adalet ve örgütsel etik algıları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide "**yöneticiye güvenin**" ara değişken etkisine yönelik regresyon modeli.

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + \beta_5.X_5 + \beta_6.X_6 + \beta_7.X_7$$

Model 10- Güçlendirme, örgütsel adalet ve örgütsel etik algıları ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide "**yöneticiye güvenin**" ara değişken etkisine yönelik regresyon modeli;

$$Y_4 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + \beta_5.X_5 + \beta_6.X_6 + \beta_7.X_7$$

Model 11- Güçlendirme, örgütsel adalet ve örgütsel etik algıları ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide "**yöneticiye güvenin**" ara değişken etkisine yönelik regresyon modeli;

$$Y_5 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + \beta_5.X_5 + \beta_6.X_6 + \beta_7.X_7$$

Model 12- Güçlendirme, örgütsel adalet ve örgütsel etik algıları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide “**örgüte güvenin**” ara değişken etkisine yönelik regresyon modeli;

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + \beta_5.X_5 + \beta_6.X_6 + \beta_8.X_8$$

Model 13- Güçlendirme, örgütsel adalet ve örgütsel etik algıları ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide “**örgüte güvenin**” ara değişken etkisine yönelik regresyon modeli;

$$Y_4 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + \beta_5.X_5 + \beta_6.X_6 + \beta_8.X_8$$

Model 14- Güçlendirme, örgütsel adalet ve örgütsel etik algıları ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide “**örgüte güvenin**” ara değişken etkisine yönelik regresyon modeli;

$$Y_5 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + \beta_5.X_5 + \beta_6.X_6 + \beta_8.X_8$$

Araştırmaya yönelik hipotezler her bir aşamada ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Bu aşamalara göre oluşturulan regresyon modellerine ilişkin sonuçlar, ve bu modellerle ilgili açıklamalar aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.9. Bağımsız değişkenlerin ara değişkenler üzerindeki etkilerine yönelik regresyon analizi sonuçları.

	Bağımlı değişken Yöneticiye güven		Bağımlı değişken Örgüte güven	
Bağımsız değişkenler	Model 1		Model 2	
	β	t	β	t
Anlam-yetenek	-0,028	-0,798	-0,016	-0,384
Seçim	0,081	2,222*	-0,059	-1,394
Etki	-0,098	-2,718**	0,083	1,968*
Dağıtimsal adalet	-0,071	-1,842*	0,135	3,011**
Prosedürel adalet	0,706	18,663**	0,287	6,509**
Örgütsel etik	0,122	3,620**	0,275	7,008**
Model F	97,837**		47,938**	
Model R ²	0,516		0,344	
* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)				
** 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)				

Analizlerin 1. aşamasına yönelik olarak gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda hem yöneticiye hem de örgüte güven ile ilgili modeller istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur($p>0.001$). Yöneticiye güven ele alındığında, akademisyenlerin güçlendirme algılarına yönelik seçim($p<0,05$) ve etki($p<0,01$) boyutlarının etkili olduğu, seçim boyutunun yöneticiye güven üzerinde pozitif, etki boyutunun ise negatif etkili olduğu görülmektedir. Prosedürel adalet($p<0.001$) ve örgütsel etik($p<0,01$) yöneticiye güveni artırırken, dağıtımsal adaletin($p<0.05$) yöneticiye güvenle negatif yönlü ilişkili olduğu görülmektedir. Tüm bağımsız değişkenlerin yöneticiye güven üzerindeki etkileri karşılaştırıldığında prosedürel adaletin yöneticiye güvenin ($\beta=0,706$, $p<0,001$) en güçlü tahmin edicisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulgular örgüte güven açısından değerlendirildiğinde ise, yöneticiye güvenin aksine seçim boyutunun örgüte güven üzerinde etkili olmadığı($p>0,05$), etki boyutunun ise pozitif etkiye sahip olduğu($p<0,05$), görülmektedir. Hem dağıtımsal($p<0,01$) hem de prosedürel ($p<0,001$) adalet algısı örgüte güveni artırmaktadır. Örgütsel etik de($\beta=0,275$) örgüte güven üzerinde neredeyse prosedürel adalet kadar etkiye sahiptir.

Bu bulgulara göre, anlam-yetenek boyutunun yöneticiye ve örgüte güven üzerinde istatistiksel etkiye sahip olamamasından dolayı, hem yöneticiye hem de örgüte güvenin anlam-yetenek ve örgütsel bağlılık bileşenleri arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahip olması düşünülemez. Bu durumda H_1 , H_2 , H_5 , H_6 , H_9 , H_{10} , H_{13} , H_{14} , H_{17} , H_{18} , H_{21} ve H_{22} hipotezleri Model 1 ve Model 2 gereğince reddedilmektedir. Seçim boyutun da örgüte güven üzerinde istatistiksel olarak etkili olmadığı düşünülürse, seçim ve örgütsel bağlılık bileşenleri arasındaki ilişkide örgüte güvenin ara değişken etkisine sahip olması beklenemez. Bu durumda H_{16} , H_{20} ve H_{24} hipotezleri de Model 2 gereğince reddedilmektedir. **Özet olarak ilgili hipotezlerin reddedilmesi, bağımsız değişkenlerdeki değişimin ara değişkenlerde değişime neden olmamasından kaynaklanmaktadır.**

Tablo 4.10. : Ara değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerine yönelik regresyon analizi sonuçları.

	Bağımlı değişken Duygusal bağlılık		Bağımlı değişken Devam bağlılığı		Bağımlı değişken Normatif bağlılık	
Bağımsız değişkenler	Model 3		Model 4		Model 5	
	β	t	β	t	B	t
Yöneticiye güven	0,225	5,699**	0,067	1,502	0,202	5,016**
Örgüte güven	0,379	9,593**	0,200	4,503**	0,370	9,194**
Model F	94,285**		15,748**		81,930**	
Model R ²	0,255		0,054		0,232	
* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)						
** 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)						

Analizlerin 2. aşamasında yönelik olarak oluşturulan regresyon modelleri de yöneticiye ve örgüte güvenin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmakta, oluşturulan tüm modellerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0,001$). Yöneticiye ($p < 0,001$) ve örgüte ($p < 0,001$) güven hem duygusal hem de normatif bağlılığı artırırken, devam bağlılığı üzerinde yalnızca örgüte güvenin etkili olduğu görülmektedir. Model 4'de yöneticiye güvenin, devam bağlılığı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız olduğu görüldüğüne göre ($p > 0,05$) yöneticiye güvenin devam bağlılığı üzerinde bir ara değişken etkisine sahip olmasından söz edilemez. Diğer bir ifade ile yalnızca örgüte güven devam bağlılığını arttırdığından, yalnızca örgüte güvenin ara değişken etkisinden söz edilebilir. Buna göre yöneticiye güven ve devam bağlılığı arasında ilişki olmasını öngören H₅, H₆, H₇, H₈, H₂₇, H₂₈ ve H₃₈ de Model 4 gereğince reddedilmektedir. Diğer bir ifade ile bu hipotezler, ara değişkendeki değişimin, bağımlı değişkende değişime neden olmamasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 4.11. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerine yönelik regresyon analizi sonuçları.

	Bağımlı değişken Duygusal bağlılık		Bağımlı değişken Devam bağlılığı		Bağımlı değişken Normatif bağlılık	
Bağımsız değişkenler	Model 6		Model 7		Model 8	
	β	t	β	t	β	t
Anlam-yetenek	0,305	7,291**	0,190	3,920**	0,221	4,893**
Seçim	-0,002	-0,043	-0,157	-3,098**	-0,084	-1,769*
Etki	0,012	0,273	-0,075	-1,497	0,105	2,256**
Dağıtımsal adalet	-0,001	-0,032	0,148	2,757**	0,073	1,462
Prosedürel adalet	0,238	5,202**	0,104	1,978*	0,199	4,060**
Örgütsel etik	0,266	6,559**	0,030	0,629	0,162	3,709**
Model F	39,669**		6,867**		22,600**	
Model R ²	0,304		0,070		0,201	
* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)						
** 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)						

Analizlerin 3. aşamasına yönelik olarak oluşturulan ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini araştıran tüm regresyon modelleri de istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,001$). Duygusal bağlılık üzerinde, güçlendirme algılarından yalnızca anlam-yetenek boyutunun ($p < 0,001$) etkili olduğu ve dağıtımsal adaletin ($p > 0,05$) değil prosedürel adaletin ($p < 0,001$), duygusal bağlılığı artırdığı görülmektedir. Örgütsel etik de duygusal bağlılığı arttıran bir faktördür ($p < 0,001$). Devam bağlılığı ele alındığında, güçlendirme algılarından anlam-yeteneğin pozitif ($p < 0,001$) ve seçimin de negatif ($p < 0,01$) yönde etkili olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılığın aksine prosedürel adaletin yanında dağıtımsal adalet de istatistiksel olarak anlamlıdır. Örgütsel etiğin ise devam bağlılığı üzerinde etkili olmadığı göze çarpmaktadır. Güçlendirme algılarının üç boyutunun da normatif bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Seçim boyutu normatif bağlılığı negatif yönde etkilerken ($p < 0,05$), anlam-yetenek ($p < 0,001$) ve etki boyutları ($p < 0,01$) pozitif yönde etkilemektedir. Model 6'ya benzer biçimde dağıtımsal adalet normatif bağlılığı etkilemezken ($p > 0,05$), prosedürel adalet ve örgütsel etik önemli etkiye sahiptir ($p < 0,001$). Sonuç olarak anlam-yetenek ve prosedürel adalet değişkenleri üç bağlılık bileşenini de pozitif yönde etkilemekte, dağıtımsal

adalet algısının ise yalnızca devam bağlılığı üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Bu bulgulara dayanarak, seçim, etki ve dağıtımsal adalet değişkenlerinin duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olmamasından dolayı, seçim, etki ve dağıtımsal adalet değişkenlerinin duygusal bağlılık ile ilişkisinde yöneticiye ve örgüte güvenin ara değişken etkisine sahip olması beklenemez. Bu durumda H_3 , H_4 , H_{15} , H_{16} , H_{25} , ve H_{31} Model 6 gereğince reddedilmektedir. Etki ve örgütsel etik değişkenlerinin de devam bağlılığı üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Buna göre model 7 gereğince H_{19} , H_{38} ve H_{41} hipotezleri reddedilmektedir. Model 8'e bakıldığında da dağıtımsal adaletin normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla dağıtımsal adalet ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide yöneticiye ve örgüte güvenin ara değişken etkisinden söz edilemez ve H_{29} , ve H_{35} de Model 8 gereğince reddedilmektedir. **Özet olarak bu hipotezler de bağımsız değişkenlerdeki değişimin bağımlı değişkenlerde değişime neden olmamasından dolayı reddedilmektedir.**

İlk üç aşama genel olarak değerlendirildiğinde, etki ve seçimin normatif bağlılık ile ilişkisinde yöneticiye güvenin ara değişken olduğu hipotezine yönelik H_{11} ve H_{12} geçerliliklerini korumaktadır. Benzer biçimde etki boyutunun hem örgüte güven hem de örgüte bağlılık üzerinde etkili olması, örgüte güvenin de normatif bağlılığı arttırması sebebiyle H_{23} hala araştırılmalıdır. Prosedürel adaletin yöneticiye güven, örgüte güven duygusal ve normatif bağlılık üzerinde etkili olması nedeniyle, H_{26} ve H_{30} geçerliliklerini korumaktadır. Prosedürel adaletin örgütsel bağlılığın üç bileşeni ile ilişkisinde örgütsel güvenin ara değişken etkisine sahip olması da mümkündür. Bu durumda H_{32} , H_{34} ve H_{36} da incelenmelidir. Dağıtımsal adalet algılarının yalnızca devam bağlılığı üzerinde etkili olması sebebiyle örgüte güvenin ara değişken etkisini ele alan H_{33} hipotezi de geçerliliğini korumaktadır. Örgütsel etik açısından incelenebilecek hipotezler ise H_{37} , H_{39} , H_{40} ve H_{42} olarak görülmektedir. Bu aşamada H_{11} , H_{12} , H_{26} , H_{30} , H_{37} ve H_{39} , yöneticiye güvenin ara değişken etkisi açısından; H_{23} , H_{32} , H_{33} , H_{34} , H_{36} , H_{40}

ve H₄₂'de örgüte güvenin ara değişken etkisi açısından incelenebilecek hipotezlerdir. Bu aşamada Tablo 4.12, yöneticiye güvenin ara değişken etkisini ele alan regersyon modellerine ilişkin bulguları göstermekte ve H₁₁, H₁₂, H₂₆, H₃₀, H₃₇ ve H₃₉ hipotezlerinin test edilmesini sağlamaktadır. Tablo 4.13. ise örgüte güvenin ara değişken etkisine yönelik regresyon analizi bulgularını ortaya koymakta ve H₁₁, H₁₂, H₂₆, H₃₀, H₃₇ ve H₃₉ hipotezlerini test etmektedir.

Tablo 4.12. Yöneticiye güvenin ara değişken etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları.

	Bağımlı değişken Duygusal bağlılık		Bağımlı değişken Normatif bağlılık	
Ağımsız değişkenler	Model 9		Model 11	
	β	t	β	t
Anlam-yetenek	0,309	7,413**	0,225	5,031**
Seçim	-0,013	-0,294	-0,098	-2,087*
Etki	0,025	0,585	0,123	2,648**
Dağıtımsal adalet	0,008	0,178	0,086	1,731*
Prosedürel adalet	0,141	2,434**	0,070	1,139
Örgütsel etik	0,248	6,086**	0,138	3,143**
Yöneticiye güven	0,137	2,686**	0,183	3,344**
Model F	35,420**		21,335**	
Model R ²	0,313		0,217	
	ΔR^2_{8-9} 0,009		ΔR^2_{8-11} 0,016	
* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)				
** 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)				

Analizlerin 4. aşamasına yönelik olarak hazırlanan regresyon modellerinden model 9, model 10, ve model 11 yöneticiye güvenin ara değişken etkisini ele almaktadır. Ancak daha önce de ortaya çıkarıldığı üzere(model 4), yöneticiye güvenin devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur. Bu durumda yöneticiye güvenin devam bağlılığı üzerinde ara değişken etkisine sahip olduğundan söz edilemez ve model 10'un geçerliliği ortadan kalkar. Yöneticiye güvenin etkilerine bakıldığında, hem duygusal bağlılık hem de normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bulgular ortaya çıkmaktadır. Yöneticiye güven normatif bağlılık($\beta=0,183$, $p<0,01$) üzerinde duygusal bağlılığa($\beta=0,1317$, $p<0,01$) nazaran daha fazla etkiye sahiptir.

Tablo'da bulguları görülen model 9 ve model 11 yöneticiye güvenin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerindeki ara değişken etkilerini öne süren H_{11} , H_{12} , H_{26} , H_{30} , H_{37} ve H_{39} hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulmuştur. Yöneticiye güvenin duygusal bağlılık üzerindeki ara değişken etkisini incelemek amacıyla model 9 ele alındığında, anlam-yetenek boyutunun istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Ancak hatırlanacağı üzere bu boyutun yöneticiye ve örgüte güven üzerinde etkili olamamasından dolayı (Model 1, Model 2), ilgili hipotezler daha önce reddedilmişti. Bu durumda duygusal bağlılık üzerinde yöneticiye güvenin yalnızca prosedürel adalet ve örgütsel etik değişkenleri açısından ara değişken etkisi incelenebilir. Yöneticiye güvenin duygusal bağlılık üzerindeki ara değişken etkilerini ortaya çıkarmak için model 6 ve model 9, prosedürel adalet ve örgütsel etik değişkenleri açısından karşılaştırılmalıdır. Model 6'ya bakıldığında prosedürel adaletin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta = 0,238$; $p < 0,001$), yöneticiye güven değişkeni eklenen model 9'a bakıldığında ise prosedürel adaletin hala istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta = 0,141$; $p < 0,01$) ancak etkisinin neredeyse %41 oranında azaldığı ve anlamlılık düzeyinin de düştüğü görülmektedir. Bu durumda H_{26} hipotezi kabul edilebilir niteliktedir. Diğer bir ifade ile prosedürel adalet ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide yöneticiye güven kısmi ara değişkendir. Prosedürel adalet duygusal bağlılığı hem doğrudan hem de yöneticiye güven üzerindeki etkileriyle arttırmaktadır. Örgütsel etiğin ara değişken etkisi incelendiğinde de benzer sonuçla karşılaşılmaktadır. Model 6'da istatistiksel olarak anlamlı olan örgütsel etik ($\beta = 0,266$, $p < 0,001$), Model 9'a bakıldığında hala anlamlıdır ($\beta = 0,248$, $p < 0,001$) ancak etkisi yaklaşık %7 azalmıştır. Buna göre H_{37} de kabul edilmektedir. Yani, yöneticiye güven örgütsel etik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kısmi ara değişkendir.

Yöneticiye güvenin normatif bağlılık üzerindeki ara değişken etkisini incelemek için de model 8 ve model 11 karşılaştırılmalıdır. Model 8'e bakıldığında güçlendirme algılarının etki ($\beta = 0,105$, $p < 0,01$) ve seçim ($\beta = -0,084$, $p < 0,05$) boyutlarının normatif bağlılık üzerinde etkili olduğu, Model 8'e bakıldığında ise hem etki ($\beta = 0,123$, $p < 0,01$) hem de seçim ($\beta = -0,098$, $p < 0,05$) boyutunun etkilerinin azalmadığı, aksine az da olsa artış gösterdiği

görülmektedir. H_{11} ve H_{12} hipotezlerine göre, yöneticiye güvenin normatif bağlılık üzerindeki etkileri azaltıcı değil artırıcı bir ara değişken etkisine sahip olduğu söylenebilir. Model 8'de prosedürel adaletin($\beta=0,199$, $p<0,001$) ve örgütsel etiğin($\beta=162$, $p<0,001$) normatif bağlılık üzerinde büyük etkiye sahip olduğu görülmekte, yöneticiye güvenin de bağımsız değişken olarak ele alındığı model 11'de ise bu etkilerin prosedürel adalet açısından ortadan kalktığı($\beta=0,070$, $p>0,05$), örgütsel etik açısından ise yaklaşık %15 azaldığı($\beta=138$, $p<0,01$) görülmektedir. Bu durumda H_{30} ve H_{39} hipotezleri kabul edilmekte, yöneticiye güvenin prosedürel adalet ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide tam, örgütsel etik ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide ise kısmi ara değişken olduğu kanaatine varılmaktadır.

Tablo 4.13. Örgüte güvenin ara değişken etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

	Bağımlı değişken Duygusal bağlılık		Bağımlı değişken Devam bağlılığı		Bağımlı değişken Normatif bağlılık	
Bağımsız değişkenler	Model 12		Model 13		Model 14	
	β	t	β	t	β	t
Anlam-yetenek	0,312	7,827**	0,194	4,066**	0,226	5,239**
Seçim	0,019	0,444	-0,144	-2,873**	-0,061	-1,338
Etki	-0,014	-0,329	-0,092	-1,845*	0,079	1,755*
Dağıtimsal adalet	-0,048	-1,082	0,118	2,204*	0,026	0,532
Prosedürel adalet	0,145	3,215**	0,045	0,829	0,105	2,151*
Örgütsel etik	0,179	4,456**	-0,027	-0,552	0,075	1,737*
Örgüte güven	0,320	7,613**	0,207	4,110**	0,323	7,104**
Model F	45,829**		8,471**		28,360**	
Model R ²	0,371		0,098		0,270	
	ΔR^2_{8-12} 0,067		ΔR^2_{7-13} 0,017		ΔR^2_{8-14} 0,069	
* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)						
** 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)						

Yine analizlerin 4. aşamasına yönelik olarak hazırlanan ve örgüte güvenin ara değişken etkisini ele alan model 12 , model 13, ve model 14 istatistiksel olarak anlamlıdır($p<0,001$). Örgüte güvenin duygusal bağlılık($\beta=0,320$, $p<0,001$), devam bağlılığı($\beta=0,207$, $p<0,001$) ve normatif($\beta= 0,323$, $p<0,001$) üzerindeki etkileri de istatistiksel olarak anlamlı görülmektedir. Ancak örgüte güvenin duygusal ve normatif bağlılık üzerindeki etkileri devam bağlılığı üzerindeki etkilerine nazaran daha güçlüdür. Daha

önce sözü edilen değişkenler arası ilişkiler göz önünde bulundurulduğunda; prosedürel adalet ve örgütsel etiğin duygusal bağlılık ile ilişkisinde örgüte güvenin ara değişken etkisi olduğunu öne süren H_{32} ve H_{40} incelenmelidir. Bu amaçla da model 6 ve model 12 karşılaştırılmalıdır. Model 6'ya bakıldığında prosedürel adaletin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta = 0,238$; $p < 0,001$), örgüte güven değişkeni eklenen model 12'ye bakıldığında ise prosedürel adaletin hala istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta = 0,145$; $p < 0,001$) ancak etkisinin neredeyse %40 oranında azaldığı. Bu durumda H_{32} hipotezi kabul edilebilir niteliktedir. Diğer bir ifade ile prosedürel adalet ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide örgüte güven kısmi ara değişkendir. Prosedürel adalet duygusal bağlılığı hem doğrudan hem de örgüte güven üzerindeki etkileriyle arttırmaktadır. Örgütsel etiğin ara değişken etkisi incelendiğinde de benzer sonuçla karşılaşılmaktadır. Model 6'da istatistiksel olarak anlamlı olan örgütsel etik ($\beta = 0,266$, $p < 0,001$), Model 12'ye bakıldığında hala anlamlıdır ($\beta = 0,179$, $p < 0,001$) ancak etkisi yaklaşık %33 azalmıştır. Buna göre H_{40} da kabul edilmektedir. Yani, örgüte güven örgütsel etik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kısmi ara değişkendir.

Örgüte güvenin devam bağlılığı üzerindeki ara değişken etkilerini incelemek için model 7 ve model 13 karşılaştırılmalıdır. Bu aşamada test edilebilecek hipotezler dağıtımsal ve prosedürel adaletin devam bağlılığı ile ilişkisinde örgüte güvenin ara değişken olduğunu öne süren H_{33} ve H_{34} 'dür. Dağıtımsal adalet ele alındığında Model 7'de istatistiksel olarak anlamlı olan dağıtımsal adaletin ($\beta = 0,148$, $p < 0,05$), Model 13'e bakıldığında hala anlamlı ($\beta = 0,118$, $p < 0,05$) olduğu görülmektedir ancak etkisi yaklaşık %20 azalmıştır. Buna göre H_{33} de kabul edilmektedir. Yani, örgüte güven dağıtımsal adalet ve devam bağlılığı arasındaki ilişkide kısmi ara değişkendir. Model 7'ye bakıldığında prosedürel adaletin istatistiksel olarak devam bağlılığını etkilediği ($\beta = 0,104$; $p < 0,05$), örgüte güven değişkeni eklenen model 13'e bakıldığında ise prosedürel adaletin etkilerinin ortadan kalktığı görülmektedir ($\beta = 0,045$; $p > 0,05$). Bu durumda H_{34} hipotezi kabul edilebilir niteliktedir. Diğer bir ifade ile prosedürel adalet ve devam bağlılığı arasındaki ilişkide örgüte güven tam ara değişkendir. Prosedürel adalet duygusal bağlılığı örgüte güven üzerindeki etkileriyle arttırmaktadır.

Örgüte güvenin normatif bağlılık üzerindeki ara değişken etkilerinin incelenebileceği hipotezler ise model 8 ve model 14'ün karşılaştırılmasını gerektiren H_{23} , H_{36} ve H_{42} 'dir. Güçlendirme algılarının etki boyutu ele alındığında Model 8'de istatistiksel olarak anlamlı olan etkinin ($\beta=0,105$, $p<0,05$), Model 14'e bakıldığında hala anlamlı ($\beta=0,079$, $p<0,05$) olduğu görülmektedir ancak etkisi yaklaşık %25 azalmıştır. Buna göre H_{23} de kabul edilmektedir. Yani, örgüte güven etki ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide kısmi ara değişkendir. Model 8'ye bakıldığında prosedürel adaletin istatistiksel olarak normatif bağlılığı etkilediği ($\beta=0,199$; $p<0,001$), örgüte güven değişkeni eklenen model 14'e bakıldığında ise prosedürel adaletin etkilerinin yaklaşık %47 oranında azaldığı görülmektedir ($\beta=0,105$; $p<0,05$). Bu durumda H_{36} hipotezi kabul edilebilir niteliktedir. Diğer bir ifade ile prosedürel adalet ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide örgüte güven kısmi ara değişkendir. Prosedürel adalet normatif bağlılığı doğrudan ve örgüte güven üzerindeki etkileriyle arttırmaktadır. Örgütsel etik ele alındığında ise Model 8'de istatistiksel olarak anlamlı olan örgütsel etiğin ($\beta=0,162$, $p<0,001$), Model 14'e bakıldığında hala anlamlı ($\beta=0,075$, $p<0,05$) olduğu görülmektedir ancak etkisi yaklaşık %54 azalmıştır. Buna göre H_{42} de kabul edilmektedir. Diğer bir ifade ile örgütsel etik ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide örgüte güven kısmi ara değişkendir.

Genel olarak değerlendirildiğinde Model 9'a göre H_{26} ve H_{37} kabul edilmiştir. H_{26} ele alındığında yöneticiye güvenin prosedürel adalet ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kısmi ara değişken olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifade ile prosedürel adalet duygusal bağlılığı hem doğrudan hem de yöneticiye güven aracılığı ile etkilemektedir. H_{36} ele alındığında ise benzer yorum örgütsel etik açısından yapılabilir. Yani yöneticiye güven örgütsel etik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kısmi ara değişkendir. Örgütsel etik duygusal bağlılığı doğrudan ve yöneticiye güven aracılığı ile etkilemektedir. Model 11'e göre ise, H_{11} , H_{12} , H_{30} ve H_{39} kabul edilmiştir. H_{11} ve H_{12} ele alındığında, güçlendirme algılarının etki ve seçim boyutunun normatif bağlılık ile ilişkisinde yöneticiye güvenin kısmi ara değişken etkisine sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. H_{30} , prosedürel adalet ve

normatif bağıllık arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin tam ara değişken olduğunu, H_{39} ise, örgütsel etik ve normatif bağıllık arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin kısmi ara değişken olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Diğer bir ifade ile prosedürel adalet normatif bağıllığı yalnızca yöneticiye güven üzerindeki etkileri ile etkilerken, örgütsel güven normatif bağıllığı hem yöneticiye güven üzerindeki etkileri ile hem de doğrudan etkilemektedir.

Örgüte güvenin ara değişken etkilerini ele alan model 12, model 13 ve model 14'e göre de H_{23} , H_{32} , H_{33} , H_{34} , H_{36} , H_{40} ve H_{42} kabul edilmiştir. H_{32} ve H_{40} , prosedürel adalet ve örgütsel etiğin duygusal bağıllık ile ilişkisinde örgüte güvenin kısmi ara değişken olduğunu göstermektedir. Yani prosedürel adalet ve örgütsel etik duygusal bağıllığı hem doğrudan hem de örgüte güven aracılığıyla etkilemektedir. H_{33} ve H_{34} hipotezlerinin kabul edilmesi de, örgüte güvenin dağıtımsal adalet-devam bağıllığı ilişkisinde kısmi, prosedürel adalet devam bağıllığı ilişkisinde de tam ara değişken olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yani dağıtımsal adalet devam bağıllığını hem örgüte güven üzerindeki etkileriyle hem de doğrudan etkilerken, prosedürel adalet devam bağıllığını yalnızca örgüte güven üzerindeki etkileri aracılığıyla etkilemektedir. Örgüte güvenin normatif bağıllık üzerindeki ara değişken etkilerini ortaya çıkaran H_{23} , H_{36} ve H_{42} 'ye göre de güçlendirme algılarının etki boyutu, prosedürel adalet ve örgütsel etiğin normatif bağıllık ile ilişkisinde örgüte güven kısmi ara değişkendir. Diğer bir ifade ile etki, prosedürel adalet ve örgütsel etik, normatif bağıllığı hem doğrudan hem de örgüte güven aracılığıyla etkilemektedir.

Bu bulgular göz önünde bulundurulduğunda hem yöneticiye hem de örgüte güvenin önemli ara değişken etkileri görülmektedir. Anacak söz konusu modellerde yöneticiye güven ve örgüte güven regresyon analizlerine ayrı ayrı dahil edilmiştir. Bu noktada, acaba her iki değişken de regresyon modeline birlikte katılsa hipotezlerin durumu, kısmi ve ara değişken özellikleri nasıl değişir sorusu akla gelmektedir. Bu amaçla Model 15, model 16 ve model 17 oluşturulmuştur. Diğer bir ifade ile bu modellerle hem yöneticiye hem de örgüte güven birlikte bağımsız değişkenlere eklendiğinde hipotezlerin durumunun ne olacağı araştırılmaktadır.

Tablo 4.14. Yöneticiye ve örgüte güvenin ara değişken etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları.

	Bağımlı değişken Duygusal bağlılık		Bağımlı değişken Devam bağlılığı		Bağımlı değişken Normatif bağlılık	
Bağımsız değişkenler	Model 15		Model 16		Model 17	
	β	t	β	t	β	t
Anlam-yetenek	0,315	7,963**	0,196	4,115**	0,230	5,391**
Seçim	0,008	0,180	-0,151	-3,002**	-0,075	-1,669*
Etki	0,000	0,000	-0,083	-1,663*	0,097	2,166*
Dağıtimsal adalet	-0,039	-0,867	0,124	2,315*	0,039	0,806
Prosedürel adalet	0,048	0,844	-0,016	-0,238	-0,025	-0,407
Örgütsel etik	0,162	3,995**	-0,038	-0,776	0,051	1,173
Yöneticiye güven	0,138	2,847**	0,087	1,483	0,185	3,522**
Örgüte güven	0,321	7,671**	0,207	4,119**	0,324	7,191**
Model F	41,637**		7,703**		26,892**	
Model R ²	0,380		0,102		0,286	
	ΔR^2_{6-15} 0,076		ΔR^2_{7-16} 0,032		ΔR^2_{8-17} 0,085	
	ΔR^2_{9-15} 0,067		-		ΔR^2_{11-17} 0,069	
	ΔR^2_{12-15} 0,009		ΔR^2_{13-16} 0,004		ΔR^2_{14-17} 0,016	

* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)
 ** 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

Yöneticiye ve örgüte güven boyutları birlikte regresyon modellerine alındığında kurulan tüm regresyon modelleri de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,001$). Yöneticiye ve örgüte güven hem duygusal bağlılık hem de normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahipken, yalnızca örgüte bağlılık devam bağlılığı üzerinde etkilidir. H_{11} , H_{26} , H_{32} , H_{36} , H_{39} ve H_{42} hipotezleri açısından farklılıklar ortaya çıkmıştır. Etki ve seçim boyutu ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide yöneticiye ve örgüte güvenin ara değişken etkisi birlikte ele alındığında, kısmi ara değişken etkisine rastlanmaktadır. Model 8'de ($\beta = 0,105$, $p < 0,01$) normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olduğu görülen etki boyutunun model 11'de ($\beta = 0,123$, $p < 0,01$) bu etkisinin arttığı, Model 17'de ise etkisinin ve anlamlılığının azaldığı ($\beta = 0,097$, $p < 0,05$) görülmektedir. Diğer bir ifade ile etki boyutu, modele yöneticiye ve örgüte güven birlikte eklendiğinde normatif bağlılık üzerindeki etkisini yaklaşık % 8 oranında kaybetmiştir. Bunun başlıca nedeni örgüte güvenin etki ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide kısmi ara değişken olması ve model 14 gereğince H_{23} 'ün kabul edilmesidir.

H₃₆ hipotezinin Model 14 gereğince kabul edilmesine göre, örgüte güven prosedürel adalet ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide kısmi ara değişkendir. H₃₀ hipotezinin Model 11 uyarınca kabul edilmesine göre de yöneticiye güven prosedürel adalet ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide tam ara değişkendir. Model 17'ye bakıldığında ise, hem yöneticiye güven hem de örgüte güven ele alındığında prosedürel adaletin normatif bağlılık üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı ($p>0,05$), diğer bir ifade ile prosedürel adaletin kısmi ara değişken değil tam ara değişken olduğu görülmektedir. Bu da H₃₆'nın daha güçlü biçimde desteklendiği anlamına gelmektedir. Bu bulgu da yöneticiye güvenin tam ara değişken etkisine sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Benzer durum örgütsel etik ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide de bulunmaktadır. H₃₉ ve H₄₂ hipotezlerin model 11 ve Model 14'e göre kabul edilmesi, hem örgüte hem de yöneticiye güvenin örgütsel etik ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide kısmi ara değişken olduğunu göstermektedir. Ancak model 17'ye bakıldığında, örgütsel etiğin normatif bağlılık üzerindeki etkisinin ortadan katılığı ($p>0,05$) görülmektedir. Buna göre, yöneticiye güven ve örgüte güven birlikte ele alındığında kısmi ara değişken etkileri birleşmekte, örgütsel etik ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide tam ara değişken etkisi yaratmaktadır. Benzer biçimde H₂₆ ve H₃₂'ye göre yöneticiye ve örgüte güven ayrı ayrı modele alındıklarında, prosedürel adalet ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kısmi ara değişken etkisine sahip oldukları görülmektedir. Ancak model 17'ye bakıldığında prosedürel adaletin tamamen etkisini kaybettiği ve tam ara değişken etkisinin ortaya çıktığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile yöneticiye ve örgüte güven birlikte ele alındığında prosedürel adalet ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide tam ara değişken rolü oynamaktadır.

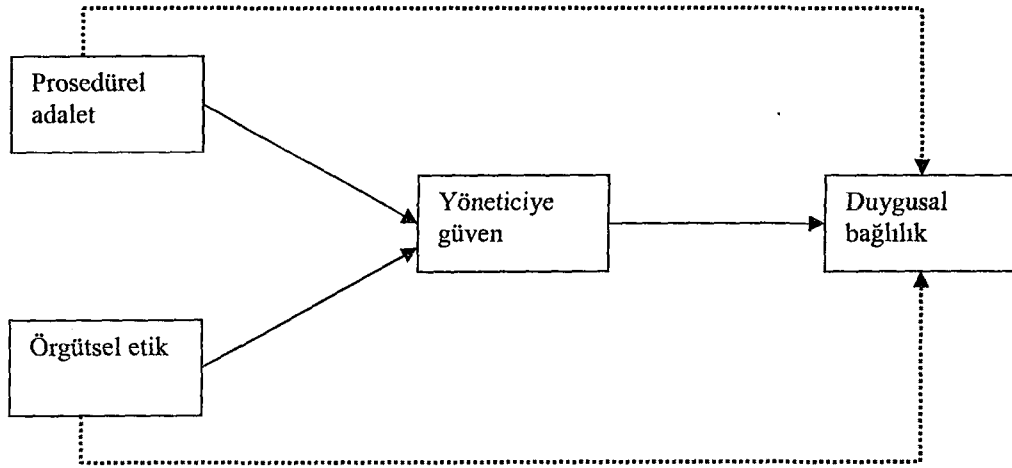
Araştırma hipotezlerinin kabul ve ret durumları, bu durumların regresyon analizlerinin hangi aşamalarında hangi modellere dayalı olarak ortaya çıktığı Tablo 4. 15'de özetlenmektedir.

Tablo 4.15. Araştırma hipotezlerinin özeti

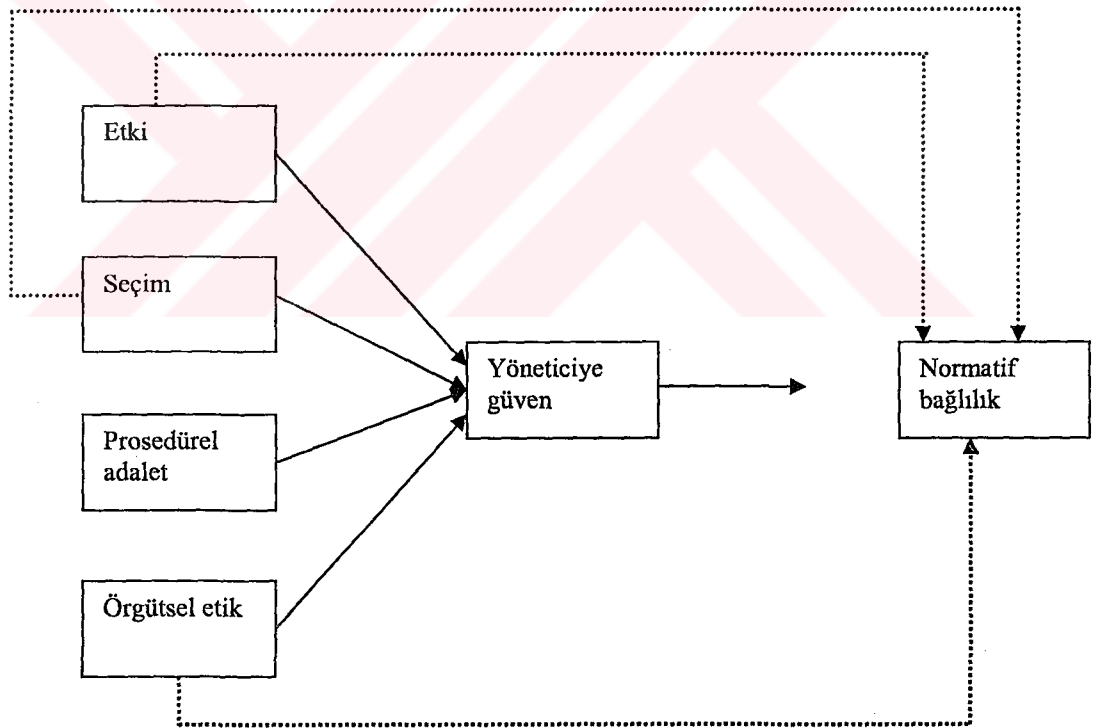
HİPOTEZ	KABUL/ RED	AŞAMA	MODEL	KISMI/TAM
H ₁ : Yöneticiye güven anlam- duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	RED	1	1	
H ₂ : Yöneticiye güven yetenek- duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	RED	1	1	
H ₃ : Yöneticiye güven etki- duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	RED	3	6	
H ₄ : Yöneticiye güven seçim- duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	RED	3	6	
H ₅ : Yöneticiye güven anlam- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.	RED	1,2	1,4	
H ₆ : Yöneticiye güven yetenek- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.	RED	1,2	1,4	
H ₇ : Yöneticiye güven etki- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.	RED	2,3	4,7	
H ₈ : Yöneticiye güven seçim- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.	RED	2	4	
H ₉ : Yöneticiye güven anlam- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	RED	1	1	
H ₁₀ : Yöneticiye güven yetenek- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	RED	1	1	
H ₁₁ : Yöneticiye güven etki- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	4	11	KISMI
H ₁₂ : Yöneticiye güven seçim- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	4	11	KISMI
H ₁₃ : Örgüte güven anlam- duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	RED	1	2	
H ₁₄ : Örgüte güven yetenek- duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	RED	1	2	
H ₁₅ : Örgüte güven etki- duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	RED	3	6	
H ₁₆ : Örgüte güven seçim- duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	RED	1,3	2,6	
H ₁₇ : Örgüte güven anlam- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.	RED	1	2	
H ₁₈ : Örgüte güven yetenek- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.	RED	1	2	
H ₁₉ : Örgüte güven etki- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.	RED	3	7	

H ₂₀ : Örgüte güven seçim- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.	RED	1	2	
H ₂₁ : Örgüte güven anlam- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	RED	1	2	
H ₂₂ : Örgüte güven yetenek- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	RED	1	2	
H ₂₃ : Örgüte güven etki- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	4	14	KISMI
H ₂₄ : Örgüte güven seçim- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	RED	1	2	
H ₂₅ : Yöneticiye güven dağıtım sal adalet-duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	RED	3	6	
H ₂₆ : Yöneticiye güven prosedürel adalet-duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	4	9	KISMI
H ₂₇ : Yöneticiye güven dağıtım sal adalet-devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.	RED	2	4	
H ₂₈ : Yöneticiye güven prosedürel adalet- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.	RED	2	4	
H ₂₉ : Yöneticiye güven dağıtım sal adalet-normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	RED	3	8	
H ₃₀ : Yöneticiye güven prosedürel adalet- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	4	11	TAM
H ₃₁ : Örgüte güven dağıtım sal adalet-duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	RED	3	6	
H ₃₂ : Örgüte güven prosedürel adalet-duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	4	12	KISMI
H ₃₃ : Örgüte güven dağıtım sal adalet-devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	4	13	KISMI
H ₃₄ : Örgüte güven prosedürel adalet- devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	4	13	TAM
H ₃₅ : Örgüte güven dağıtım sal adalet-normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	RED	3	8	
H ₃₆ : Örgüte güven prosedürel adalet- normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	4	14	KISMI
H ₃₇ : Yöneticiye güven örgütsel etik-duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	4	9	KISMI
H ₃₈ : Yöneticiye güven örgütsel etik-devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.	RED	2,3	4,7	
H ₃₉ : Yöneticiye güven örgütsel etik-normatif bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	4	11	KISMI
H ₄₀ : Örgüte güven örgütsel etik-duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	4	12	KISMI
H ₄₁ : Örgüte güven örgütsel etik-devam bağlılığı ilişkisinde ara değişkendir.	RED	3	7	
H ₄₂ : Örgüte güven örgütsel etik-normatif ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	4	14	KISMI

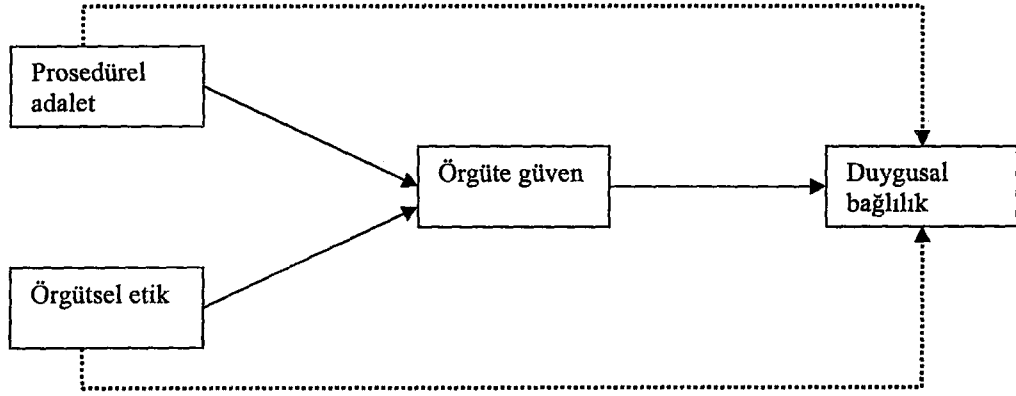
4.3.5. Araştırma Bulgularının Şematik Gösterimi



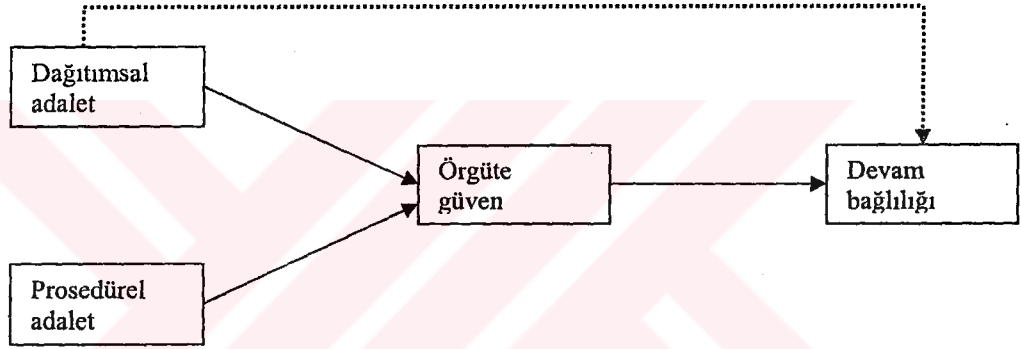
Şekil 4.2. H₂₆ ve H₃₇ hipotezlerinin şematik gösterimi



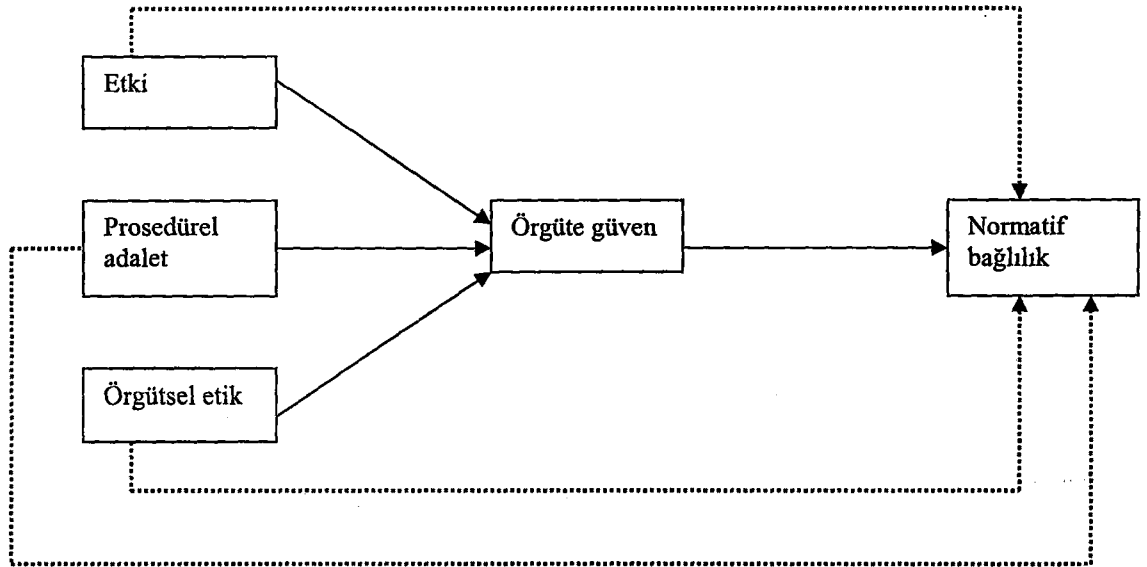
Şekil 4.3. H₁₁, H₁₂, H₃₀ ve H₃₉ hipotezlerinin şematik gösterimi.



Şekil 4.4. H₃₂ ve H₄₀ hipotezlerinin şematik gösterimi.



Şekil 4.5. H₃₃ ve H₃₄ hipotezlerinin şematik gösterimi



Şekil 4.6. H₂₃, H₃₆ ve H₄₂ hipotezlerinin şematik gösterimi.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Araştırmanın Bulguları ve Sınırlamaları

Bu tez çalışmasının amacı, örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılığın üç bileşeni üzerindeki etkilerini incelemektir. Güçlendirme, adalet ve örgütsel etik algıları bağımsız değişkenler olarak ele alınmakta ve bu değişkenlerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerindeki etkilerinin yöneticiye ve örgüte güven aracılığıyla gerçekleştiğine yönelik hipotezler araştırılmaktadır. Çalışma 67 üniversiteden 3016 akademisyeni ele almış ve bunlardan 612'si ankete yanıt vermiştir. Analizler ve hipotezlerin testi ise 568 akademisyeni kapsamıştır. Elde edilen bulgular yüksek eğitim sektöründe çalışan akademisyenlere ve yöneticilere önemli bilgiler sağlamaktadır. Bu çalışma aynı zamanda hem kamu hem de özel sektörde çalışan bireyler açısından değerlendirilebilecek niteliktedir.

Yapılan faktör analizi, çalışmada yer verilen değişkenlerin birbirlerinden farklı kavramlar olduğunu göstermekte ve yalnızca güçlendirme algılarına ilişkin anlam ve yetenek boyutlarının birlikte ele alınabileceğini ortaya koymaktadır. Elde edilen faktörle ilişkin güvenilirlik katsayılarının tümü ise 0,77 ve 0,95 arasında değişmektedir. Korelasyon analizlerine göre yalnızca anlam-yetenek boyutu, etki, yöneticiye güven ve örgüte güven değişkenleri ile ilişkisizdir($p>0,05$). Buna ek olarak devam bağlılığının güçlendirme algılarının seçim ve etki boyutu ile de ilişkisiz olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi bunların haricinde tüm değişkenler arasında çoğunluğu istatistiksel olarak %1 düzeyinde anlamlı olan önemli ilişkilerin bulunduğunu göstermektedir.

5.1.1. Örgütsel Güven Üzerindeki Etkiler

Hipotezleri test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modelleri önemli bulgular ortaya koymaktadır. Etki, seçim, dağıtımsal ve prosedürel

adalet ile örgütsel etiğin yöneticiye ve örgüte güven üzerindeki etkileri ele alındığında, literatürü destekler nitelikte bulgulara rastlanmaktadır(örn. Konovsky and Pugh, 1994; Greenberg, 1990).

Yöneticiye güven üzerindeki etkiler ele alındığında, prosedürel adaletin yöneticiye güveni yaratan birincil unsur olduğu görülmektedir. Nitekim prosedürel adalet modele alınmadığında tüm değişkenlerin etkileri pozitif olarak görülürken, prosedürel adaletin varlığında etki ve dağıtımsal adalet değişkenlerin etkilerinin negatif olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bulgu prosedürel adaletin güçlü pozitif etkisinden kaynaklanabilir. Dağıtımsal adaletin etkisinin negatif olması literatürde başka çalışmalarda da rastlanan bir bulgudur(ör. Aryee et al, 2002; Pillai et al., 1999; Konovsky and Pugh, 1994). Bu bulgu prosedürle adalet algısı çalışanlar tarafından çok yüksek olarak algılandığında dağıtımsal adalet algısının negatif etkisinin arttığı, düşük olarak algılandığında ise azaldığı şeklinde yorumlanmaktadır(Brockner & Wiesenfeld, 1996). Bu nedenle Bobocel ve Holmvall (1999) hem prosedürel hem de dağıtımsal adalet algılarının dağıtımsal adaletin negatif etkilerini dengelemek için birlikte ele alınması gerektiğini ortaya koymuşlardır. Prosedürel adaletin dağıtımsal adaletten daha fazla etkiye sahip olması da örgütlerde prosedürlerin adilliği ile ilgili algıların sonuçların adilliği ile algılardan önce gerçekleşmesi ile ilişkilendirilmektedir(Cropanzano & Folger, 1989; Folger, 1987; Leung & Li, 1990).

Örgüte güven üzerindeki etkiler ele alındığında ise anlam-yetenek boyutuna ek olarak seçimin de istatistiksel olarak anlamsız olduğu göze çarpmaktadır. Prosedürel adaletin yöneticiye güven üzerindeki büyük etkisine karşın, örgüte güven üzerinde aynı derecede etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile prosedürel adalet literatürde de desteklendiği üzere örgüte yönelik tutumlardan çok yöneticiye bağlı tutumları etkilemektedir. Dağıtımsal adalet ise daha çok örgüte güvenme veya güvenmeme gibi örgüte yönelik kararlar üzerinde etkilidir. Örgütsel etiğin ise hem yöneticiye hem de örgüte güven üzerinde önemli etkiye sahip olduğu görülmektedir. Hatta akademisyenlerin örgüte güven kararında örgütsel etiğe en az prosedürel adalet kadar değer verdikleri sonucuna varılabilir.

Örgüte güveni olumlu yönde etkileyen diğer bir unsur da güçlendirme algılarının boyutlarından biri olan etkidir. Etki örgütsel adalet ve etik unsurlarına nazaran örgüte güveni daha düşük düzeyde etkilemektedir. Akademisyenlerin bölümleri üzerinde kontrole ve otoriteye sahip olduklarını algılamaları, üniversitelerine olan güvenlerini arttırmaktadır. Bu üniversitede kendilerine yetki ve değer verildiğini hissetmeleri ve üniversite içinde önemli bir yere sahip olduklarını düşünmelerinden kaynaklanabilir. Buna bağlı olarak bir bütün olarak örgütlerine duydukları güven de artmaktadır.

Bu durumda akademisyenlerin örgütlerine diğer bir deyişle bir bütün olarak üniversitelerine güvenlerini ortaya çıkaran en temel unsurlar, prosedürel ve dağıtımsal adalet algısı ile örgütsel etik algısıdır. Akademisyenler kendilerine verilecek ödülleri belirleyen prosedürlerin ve prosedürlerin sonucunda elde ettikleri çıktıların adil olduğunu algıladıklarında ve üniversite etik standartlara ve değerlere dayalı bir atmosfer olduğunu hissettiklerinde, üniversitelerine daha fazla güvenme eğilimindedir. Yöneticiye güveni belirleyen temel unsur ise prosedürel adalettir çünkü prosedürleri belirleyen ve uygulayan kişi yöneticidir. Bu bulgu özellikle devlet üniversitelerinde dağıtımsal adalet algısının eşit düzeylerde olmasından da kaynaklanabilir. Çünkü devlet üniversitelerinde aynı düzeylerde çalışan akademisyenlerin elde ettikleri çıktılar veya ücretler de aynıdır. Bu durumda dağıtımsal adalet algılarının da eşdeğer olması buna bağlanabilir. Prosedürel adalet ise yöneticinin prosedürleri uygulamadaki adilliği ve tarafsızlığı ile daha fazla ilişkilidir. Her akademisyenin tabi olduğu yönetici birbirinden farklı olduğu için duruma ilişkin prosedürel adalet algısı da farklılaşacaktır. Bu sebeple prosedürel adalet algısı dağıtımsal adalet nazaran yöneticiye güvenin daha güçlü bir belirleyicisidir.

5.1.2. Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkiler

Genel olarak duygusal bağlılık örgütte kalma istekliliğine ve arzusuna, devam bağlılığı örgütte kalmama maliyetine, ve normatif bağlılık da örgütte kalma sorumluluğuna neden olan unsurlar çerçevesinde tanımlanır(Meyer and Hersovitch, 2001, s.317). Temelde yöneticiye ve örgüte güven kavramlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerindeki ara değişken etkilerini araştıran bu çalışma, yöneticiye ve örgüte güvenin bu üç bağlılık bileşeni üzerinde, güçlendirme algıları, örgütsel adalet ve örgütsel etikden daha fazla etkiye sahip olduğu görüşüne dayalıdır.

Bu çalışma açısından yöneticiye ve örgüte güvenin bu bağlılık bileşenleri üzerindeki etkileri incelendiğinde, hem duygusal hem de normatif bağlılık üzerinde yüksek düzeyde etkili oldukları görülmektedir. Diğer bir ifade ile akademisyenler yöneticilerine ve örgütlerine güven duyduklarında hem üniversiteyle ortak paylaşılan değerlere sahip olmakta ve üniversitenin bir parçası olarak kalmak istemekte, hem de üniversitenin bir üyesi olarak kalmak karşılıklı güven ilişkisi ortaya çıkardığından bir sorumluluk haline gelmektedir. Ancak güvenin duygusal bağlılık üzerindeki etkilerinin daha güçlü olduğu da göz çarpmaktadır. Duygusal bağlılık örgütlerde arzulanan sonuçları ortaya çıkaran bağlılık türü olarak tanımlandığından, bu oldukça önemli bir bulgudur. Yöneticilere ve bir bütün olarak üniversiteye güvenin akademisyenin "ailenin bir parçası gibi hissetmek" adına yapabileceği çok şey vardır.

Devam bağlılığı açısından ele alındığında ise yalnızca örgüte güvenin etkileri göze çarpmaktadır. Bunun nedeni yöneticiye güvenin örgüte güven ile birlikte ele alınması olabilir. Nitekim değişkenler arası korelasyonlara bakıldığında hem yöneticiye hem de örgüte güvenin devam bağlılığı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Ancak örgüte güvenin daha güçlü etkiye sahip olması, yöneticiye güvenin etkilerini ortadan kaldırmaktadır. Buna göre akademisyenlerin yöneticiye olan güvenleri nedeniyle mi yoksa üniversiteye duydukları güven sebebiyle mi devam bağlılığı duydukları sorusunun cevabı

“örgüte güven” şeklinde olmaktadır. Çünkü akademisyenler, bulundukları üniversiteye güven duydukları için başka bir üniversiteye geçme maliyetini göze alamamakta hatta başka bir alternatifin varlığını bile hissetmemektedir.

Güçlendirme algılarının boyutlarından anlam-yetenek, seçim ve etkinin örgütsel bağlılık bileşenleri üzerindeki etkileri incelendiğinde ise çarpıcı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Anlam-yetenek boyutunun örgütsel bağlılığının her üç boyutu üzerinde büyük etkiye sahip olduğu görülmektedir. Öyle ki, anlam-yetenek boyutu analiz dışında bırakıldığında seçim boyutunun tüm etkileri değişmektedir. Bunun başlıca nedeni anlam-yetenek ve seçim boyutları arasındaki yüksek korelasyon olabilir ($r=0,501$, $p<0,01$). Çünkü anlam-yetenek boyutu dışarıda bırakıldığında seçim ve etki de duygusal bağlılık üzerinde etkili görülmektedir. Diğer bir ifade ile anlam-yetenek boyutunun örgütsel bağlılık üzerindeki güçlü etkileri, seçim etki boyutlarının etki yönünü ve derecesini değiştirmektedir. Anlam-yetenek analiz dışında bırakıldığında etki boyutunun duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde negatif, normatif bağlılık üzerinde ise pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir. Yani akademisyenlerin bölümleri üzerindeki kontrol düzeyleri arttıkça duygusal bağlılıkları ve devam bağlılıkları azalmakta, buna karşın normatif bağlılıkları artmaktadır. Çünkü kendilerine verilen otorite ve kontrol yetkisi örgüte karşı bir sorumluluk ve psikolojik anlaşmayla sonuçlanmakta ve bu da normatif bağlılığı oluşturmaktadır.

Yine anlam-yetenek boyutu analiz dışında bırakıldığında seçim boyutunun duygusal ve normatif bağlılığı arttırdığı, devam bağlılığını ise azalttığı görülmektedir. Bu da akademisyenlerin işleri ile ilgili otonomiye ve seçim hakkına sahip olduklarında, üniversiteyle paylaşılan değerlere ve sorumluluk duygusuna dayalı bağlılıklarının arttığını göstermektedir. Akademisyenlerin işlerinde özgür olmayı tercih eden bireyler olduğu ve üretkenliklerinin işlerindeki otonomiyle ilişkisi düşünüldüğünde bu da oldukça çarpıcı bir bulgudur. Ancak anlam-yetenek boyutu ile birlikte düşünüldüğünde, akademisyenlerin üniversitelere her türlü bağlılıklarının nedeninin işlerine olan sevgileri, bağlılıkları ve kendilerini yetenekli buldukları için bu işi yapmalarıdır. Yapılan işin taşıdığı anlam ve işte uzmanlaşmaya ve

yeteneğe olan inanç akademisyene, üniversitenin bir parçası gibi hissettirmekte, ona üniversiteye karşı sorumluluklarını anımsatmakta ve başka üniversitelerde çalışmakla ilgili alternatifleri göze almasını engellemektedir.

Örgütsel adalet algıları açısından ele alındığında ise örgütsel güven üzerinde olduğu gibi, örgütsel bağlılık üzerinde de prosedürel adaletin güçlü etkileri göze çarpmaktadır. Akademisyenlerin elde ettikleri çıktıları belirleyen prosedürlerin adilliği, üniversiteye duyulan duygusal bağlılığı, devam bağlılığını ve normatif bağlılığı arttırmaktadır. Dağıtımsal adaletin de tüm bağlılık bileşenleri ile birebir ilişkiye sahip olduğu korelasyon tablosundan görülmektedir. Ancak prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet birlikte ele alındığında, dağıtımsal adaletin yalnızca devam bağlılığı üzerinde etkili olduğu göze çarpmakta, hatta prosedürel adaletten bile daha güçlü etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgu kamu üniversitelerinin örneklem içerisinde daha güçlü ağırlığa sahip olmasından kaynaklanabilir. Çünkü devlet üniversitelerinde daha önce de değinildiği üzere pozisyon açısından çıktıların dağıtımı ile algılar eşit sayılabilir ve bu algıların üniversiteden üniversiteye değişmesi zordur. Bu nedenle akademisyenler başka bir üniversitede bulunsalar bile dağıtımsal açıdan benzer koşullara sahip olacaklarını düşünmekte böylece de üniversiteye devam bağlılığı geliştirmektedir. Akademisyenlerin elde edecekleri çıktılar ücretin/maaşın haricinde manevi ödüller olabilir. Yani akademisyenler başarılı bir projeye imza attıklarında veya herhangi bir ödül aldıklarında manevi olarak ödüllendirilmeleri daha çok prosedürel adaleti arttırmakta bu da örgütsel bağlılığı yükseltmektedir. Prosedürel adaletin dağıtımsal adaletten daha güçlü etkiye sahip olması yine örgütlerde prosedürlerin adilliği ile ilgili algıların sonuçların adilliği ile algılardan önce gerçekleştiği şeklinde yorumlanabilir.

Örgütsel etik algılarının da hem duygusal hem de normatif bağlılık üzerinde güçlü etkileri bulunmaktadır. Üniversitede uygulanan politikaların doğru ve dürüst davranışlara ilişkin bir yapı taşıması ve bu tür davranışları desteklemesi, akademisyenlerin üniversitede yazılı ve/veya yazılı olmayan

ahlaki kurallar bulunduğunun farkında olması, paylaşılan değerler ve üniversiteye duygusal bağlılık açısından önemlidir. Etik değerlerin örgüt kültürünün temellerini oluşturduğu bilindiğinde, ortak değerlere sahip bir kültür oluşturmak, etik standartlar ortaya koymak ve bunları kurumsallaştırmaktan geçer. Duygusal bağlılığın temeli de örgütte ortak paylaşılan değerlere sahip olmaktır. Sonuçta etiğe dayalı paylaşılan değerlerin bulunması, akademisyenler açısından benzerlik ve ahlaki birlik oluşturarak duygusal bağlılıklarını arttırabilir. Normatif bağlılığı oluşturan unsurların başında sorumluluk duygusu gelir. Sorumluluk duygusu aynı zamanda etik değerlerin de temelini oluşturur. Doğru ve dürüst davranışlara ilişkin politikaları benimseyen bireyler, bu yoldan ayrılmama ve bu politikaları uygulamak konusunda da sorumluluk hissederler. Buna bağlı olarak, akademisyenler örgütte ahlaki ve etik standartlara dayalı bir iklim oluştuğunu algıladıklarında, örgütte kalmayı sorumluluk olarak görerek, örgüt üyeleri ve yöneticilerle yapılmış psikolojik bir anlaşma olduğunu hissedebilirler. Diğer bir ifade ile böyle bir durumda örgütte kalmak akademisyenler için ahlaki bir sorumluluktur.

5.1.3. Bir Ara Değişken Olarak Yöneticiye Güven

Yapılan regresyon analizleri, yöneticiye güvenin devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olmaması, yöneticiye güvenin yalnızca duygusal ve normatif bağlılık üzerinde ara değişken etkisine sahip olabileceğini göstermiştir.

Değişkenler arası ilişkiler yöneticiye güvenin duygusal bağlılık üzerinde yalnızca prosedürel adalet ve örgütsel etik sebebiyle ara değişken etkisine sahip olabileceğini ortaya koymuştur. Buna göre, yöneticiye güvenin, hem prosedürel adalet ve duygusal bağlılık ilişkisinde, hem de örgütsel etik ve duygusal bağlılık ilişkisinde ara değişken etkisine sahip olduğunu ifade eden H_{26} ve H_{37} hipotezleri incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre her iki hipotez de kabul edilmiş ve sözü geçen ilişkilerde yöneticiye güvenin kısmi ara değişken olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Prosedürel adalet ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkideki ara değişken rolü daha güçlü, görülmektedir. Akademisyenlerin prosedürlerin adilliği ile ilgili algıları hem yöneticilerine olan güvenlerini arttırdığı için duygusal bağlılığı arttırmakta hem de doğrudan duygusal bağlılığı etkileyebilmektedir. Örgütsel etik algıları da hem doğrudan hem de yöneticiye güven aracılığıyla duygusal bağlılığı etkilemektedir. Diğer bir ifade ile akademisyenlerin duygusal bağlılığı üzerinde prosedürel adalet algıları ve örgütün ahlaki iklimi kadar yöneticiye güven de rol oynamaktadır. Prosedürel adaletin ve örgütsel etiğin yöneticiye güven yaratması, akademisyenlerin üniversitenin değerlerine isteklilikle bağlanmalarında kolaylaştırıcı bir yol olabilir. Buna ek olarak prosedürel adaletin yöneticiye güven yaratması duygusal bağlılık açısından daha önemli olarak görülmektedir. Çünkü yöneticiye güvenin prosedürel adalet ve duygusal bağlılık ilişkisindeki ara değişken rolü daha güçlüdür.

Yöneticiye güvenin normatif bağlılık üzerindeki ara değişken etkileri ele alındığında ise yöneticiye güvenin prosedürel adalet ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide tam, örgütsel etik ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide ise kısmi ara değişken etkisine sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır. Buna göre prosedürel adalet algıları normatif bağlılığı yalnızca yöneticiye güven aracılığıyla etkilemektedir. Akademisyenlerin üniversitelere normatif olarak bağlanması ve üniversiteye karşı bağlılıkta sorumluluk hissetmesi, kendileri ile ilgili çıktıları belirleyen prosedürlerin adilliği yöneticiye güvenlerini arttırdığında gerçekleşir. Bu anlamda prosedürel adaletin yöneticiye güven oluşturması şarttır çünkü yöneticiye güven normatif bağlılığı etkileyen başlı başına bir etkidir. Diğer bir ifade ile normatif bağlılığın artması, prosedürel adaleti yöneticiye güvenin izlemesine bağlıdır. Örgütsel etik ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide ise yöneticiye güvenin kısmi ara değişken etkisine sahip olduğugörülmüştür. Üniversitelerde uygulanan doğru ve dürüst davranışlara ilişkin politikalar ve etik iklim, akademisyenlerin üniversite de kalmak için duyduğu ahlaki sorumluluğu hem doğrudan hem de yöneticiye güven aracılığıyla arttırmaktadır. Bu ilişkide yöneticiye güven haricinde başka ara değişken etkilerinin de varlığından söz etmek mümkündür. Çünkü

örgütsel etik ile ilgili algıların yalnızca yöneticiye güvene neden olması normatif bağlılıktaki artışı tam anlamıyla açıklayamamakta, yöneticiye güven bu ilişkide kısmi ara değişken etkisine sahip olduğu için örgütsel etiğin etkili olduğu başka ara değişkenlerin varlığı ortaya çıkmaktadır.

Güçlendirme algılarının boyutlarından seçim ve etki boyutlarının normatif bağlılık ilişkisinde ara değişken etkisine sahip olabileceği ortaya çıkmış ve bunu ortaya koyan H_{11} ve H_{12} hipotezleri de incelenmiştir. Ancak daha önce değinildiği üzere; anlam-yetenek ile seçim boyutu birlikte bağımsız değişken olarak ele alındığında, anlam-yetenek boyutunun normatif bağlılık üzerinde büyük etkiye sahip olmasından dolayı seçim boyutunun normatif bağlılığı negatif etkilediği, anlam-yetenek boyutu dışarıda bırakıldığında ise seçim boyutunun da istatistiksel olarak anlamsızlaştığı ortaya çıkarılmıştır. Diğer bir ifade ile seçim boyutu anlam-yetenek boyutu ile birlikte ele alındığında anlam kazanan bir boyuttur. Bu nedenle ara değişken analizinde yöneticiye güven ile birlikte diğer tüm bağımsız değişkenler ele alındığında seçim boyutunun normatif bağlılığı yine negatif yönde etkilediği hatta bu etkinin biraz da arttığı görülmektedir. Ancak anlam-yetenek boyutu analiz dışında bırakıldığında, seçim boyutunun normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu aşamada yöneticiye güvenin seçim ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide ara değişken rolünü anlamlandırmak doğru olmayacaktır.

Etki boyutunun normatif bağlılık üzerindeki etkileri ele alındığında ise daha farklı bir tablo ortaya çıkmaktadır. Etki boyutu yöneticiye güven üzerinde negatif, normatif bağlılık üzerinde ise pozitif etkiye sahip olduğundan, etki ve yöneticiye güven bağımsız değişken olarak birlikte ele alındığında, etki boyutunun normatif bağlılık üzerindeki etkilerinin arttığı görülmektedir. Bu da temel de akademisyenlerin bölümleri üzerindeki otoritelerindeki artışın, yöneticiye güvensizliğe neden olmasından kaynaklanabilir. Diğer bir ifade ile bölümleri üzerinde kontrole ve otoriteye sahip akademisyenlerin, yönetime olan güvenleri azalmaktadır çünkü akademisyenler bir bakıma yöneticilerin yerine getirmesi gereken görevleri

kendilerinin üstlendiklerini hissetmektedir. Bu da sorumluluk duygularını artırmakta, üniversiteye karşı normatif bağlılık duymalarına neden olmaktadır. Akademisyenlerin bölüm üzerindeki kontrol düzeyleri ve bunun yöneticiye güven üzerindeki olumsuz etkileri birlikte ele alındığında üniversiteye duyulan normatif bağlılığın da arttığı gözlenmektedir. Diğer bir ifade ile akademisyenin otorite sahibi olması sebebiyle yöneticiye duyduğu güvenin azalması, üniversitede kalmaya ilişkin ahlaki sorumluluğunu da arttırmaktadır.

5.1.4. Bir Ara Değişken Olarak Örgüte Güven

Yapılan regresyon analizleri sonucunda örgüte güvenin, örgütsel bağlılığının her üç boyutu üzerinde de ara değişken etkisine sahip olabileceği ortaya çıkmıştır. Bu aşamada bulgular, önce duygusal bağlılık, sonra devam bağlılığı ve en son da normatif bağlılık ele alınarak açıklanacaktır.

Örgüte güvenin hem prosedürel adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide hem de örgütsel etik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kısmi ara değişken etkisine sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu anlamda bulgular yöneticiye güvenin ara değişken etkisine benzer bir nitelik taşımaktadır. Prosedürel adalet ve örgütsel etik duygusal bağlılığı hem örgüte güven üzerindeki etkileri aracılığıyla hem de doğrudan arttırmaktadır. Akademisyenler kendileri için önemli olan kararların sonuçlarını etkileyebildiklerini algıladıklarında ve yöneticileri ile adil ilişkilere sahip olduklarını hissettiklerinde prosedürel adalet algıları artar. Akademisyenlerin kendileri ile ilgili sonuçları belirleyen prosedürlerin adaleti ile ilgili algıları bir bütün olarak üniversiteye olan güvenlerini arttırmakta, bu da akademisyenlerin üniversite ile paylaşılan değerlere sahip olmasına ve duygusal bağlılığa neden olmaktadır. Aynı zamanda prosedürel adalet duygusal bağlılığı doğrudan arttıran bir etkiye de sahiptir. Akademisyenlerin örgütsel etik ile ilgili olumlu algıları da üniversitelerinin değerlerine ve normlarına bağlılığı, hem doğrudan hem de bir bütün olarak üniversiteye güven oluşturduğu için arttırmaktadır. Bulgular yöneticiye güvenin bu ilişkilerdeki ara değişken etkisine benzer nitelikte olduğu için karşılaştırılabilir.

Yöneticiye güvenin ara değişken olarak ele alındığında, prosedürel adalet ve örgütsel etliğin duygusal bağıllık üzerindeki etkilerinde görülen azalma; örgüte güven ara değişken alındığında da aynı düzeylerde seyretmektedir. Buna dayanarak prosedürel adalet-duygusal bağıllık ilişkisinde ve örgütsel etik-duygusal bağıllık ilişkisinde, yöneticiye ve örgüte güvenin, eşdeğer ara değişken etkisine sahip oldukları söylenebilir.

Devam bağıllığı üzerinde yalnızca örgüte güvenin ara değişken etkilerinden söz edilebileceği için bu aşamadaki bulgular önem taşımaktadır. Araştırmanın bulguları örgüte güvenin, prosedürel adalet ve devam bağıllığı arasındaki ilişkide tam ara değişken etkisine, dağıtımsal adalet ve devam bağıllığı ilişkisinde ise kısmi ara değişken etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Dağıtımsal adaletin yalnızca devam bağıllığı açısından önem taşıması da önemli bir bulgudur. Bu aşamada akademisyenlerin kendileri ile ilgili çıktıları belirleyen prosedürlerin adil olduğunu algılamaları, örgüte güvenleri açısından büyük önem taşımaktadır. Öyle ki üniversiteye olan bu güven, başka bir üniversitede çalışma kararının getireceği maliyetleri göze alamamayı ortaya çıkarmaktadır. Dağıtımsal adalet algıları ise devam bağıllığını hem örgüte güven aracılığı ile hem de doğrudan arttırmaktadır. Dağıtımsal adaletle ilgili bu bulgu, örneklemin çoğunluğunu devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin oluşturmasından kaynaklanabilir. Akademisyenlerin elde ettikleri çıktıları adil olarak algılaması, örgüte güvenlerini arttırmaktadır. Çünkü bu çıktılar eğer ücret olarak değerlendirilirse devlet üniversiteleri açısından da farklılık taşımayacaktır. Aynı zamanda dağıtımsal adaletin eşdeğer olduğu bir ortamda akademisyenlerin başka bir üniversitede çalışma kararını vermesi ve bunun getireceği maliyetlere katlanması da zor olacaktır. Bunun sonucunda dağıtımsal adalet algılarına dayalı devam bağıllığı oluşacaktır. Bu devam bağıllığı hem dağıtımsal adalet algılarına hem de dağıtımsal adalet algılarının ortaya çıkardığı örgüte güvene dayalı olabilir.

Örgüte güvenin normatif bağıllık üzerindeki ara değişken etkileri de yöneticiye güvenin ara değişken etkilerine benzemektedir. Örgüte güvenin, prosedürel adalet algılarının, güçlendirme algılarından etki boyutunun ve

örgütsel etiğin normatif bağlılık üzerindeki etkilerinde kısmi ara değişken rolüne sahip olduğu bulunmuştur. Yöneticiye güvenin prosedürel adalet ve duygusal bağlılık ilişkisinde tam ara değişken olduğu ortaya çıkarılırken, örgüte güvenin bu ilişkide kısmi ara değişken olduğu görülmektedir. Akademisyenlerin prosedürlerin adil olduğunu algılamaları örgüte güven oluşturmakta ve bu da normatif bağlılığı artırabilmektedir. Ancak örgüte güven prosedürel adaletin normatif bağlılık üzerindeki etkilerine aracılık eden tek değişken olarak kabul edilemez, başka faktörlerin etkisinden de söz edilmelidir. Oysa yöneticiye güven prosedürel adaletin normatif bağlılık üzerindeki etkilerine aracılık eden başlı başına ve tek etken olarak kabul edilebilir. Diğer bir ifade ile akademisyenlerin üniversiteye normatif olarak bağlanmaları için prosedürel adaletin yöneticiye güven oluşturmaları gerekir çünkü prosedürel adalet yöneticiye güveni arttırdığı için normatif bağlılığı da arttırmaktadır. Ancak örgüte güven bu ilişkide kısmi ara değişken etkisine sahip olduğu için, akademisyenlerin prosedürel adalet algıları normatif bağlılığı ortaya çıkarır. Bu prosedürel adalet normatif bağlılığı hem doğrudan hem de örgüte güveni arttırdığı içindir.

Örgüte güvenin, örgütsel etik ve normatif bağlılık arasındaki ara değişken etkisi ele alındığında, örgütsel etiğin normatif bağlılığı hem doğrudan hem de örgüte güven aracılığıyla arttırdığı görülmektedir. Ancak örgüte güvenin bu ilişkideki kısmi ara değişken etkisi, yöneticiye güvenden daha güçlü görülmektedir. Diğer bir ifade ile akademisyenlerin üniversitede doğru ve dürüst davranışlara ilişkin etik standartların var olduğunu algılamaları, üniversiteye duyulan ahlaki sorumluluğu doğrudan arttırmakta, hem de algılanan bu etik ilkim bir bütün olarak üniversiteye güven yarattığı için normatif bağlılık artmaktadır. Çünkü üniversitedeki biçimsel olan ve olmayan ahlaki kurallar ve etik prensipler, ortak normlara bağlılığı doğrudan ve üniversiteye güveni arttırdığı için ortaya çıkarmaktadır.

Güçlendirme algılarından etki boyutu yöneticiye güvenin aksine, örgüte güveni pozitif yönde etkilediği için, bu konudaki bulgular farklılık taşımaktadır. Etki ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide örgüte güvenin kısmi ara değişken etkisine sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır. Diğer bir ifade ile,

akademisyenlerin bölümleri üzerinde kontrole ve otoriteye sahip olması, üniversitelerine güvenlerini arttırmaktadır. Bunun nedeni akademisyenin kontrol ve otorite ile birlikte örgütte kendine bir yer edindiğini ve saygınlık kazandığını hissetmesi olarak açıklanabilir. Bu algılara dayalı olarak akademisyenler örgüte güven duymakta, bu güven de üniversite normlarına bağlılığı ve ahlaki sorumluluğu arttırmaktadır. Başka bir deyişle otorite ve güven ilişkisi üniversiteye yönelik psikolojik bir anlaşma yaratmaktadır. Ancak kontrol ve otoritenin normatif bağlılık üzerindeki etkileri yalnızca örgüte güven aracılığıyla değil, örgüte güven kısmi ara değişken olduğu için doğrudan da olabilmektedir.

Bu bulgulara ek olarak yapılan bazı regresyon analizleri, yöneticiye ve örgüte güven birlikte ele alındığında değişkenlerin kısmi ve tam ara değişken etkilerinin değişebildiğini göstermektedir. Bu bulguların da açıklanması gereklidir. Örneğin, prosedürel adaletin duygusal ve normatif bağlılık üzerindeki etkileri, hem yöneticiye hem de örgüte güven birlikte ele alındığında ortadan kalmaktadır. Diğer bir ifade ile yöneticiye ve örgüte güven ayrı ayrı ele alındığında bu ilişkide kısmi ara değişken etkilerinden söz edilirken, birlikte ele alındıklarında tam ara değişken etkisine sahip oldukları görülmektedir. Bunun nedeni hem yöneticiye hem de örgüte güvenin duygusal bağlılığı yüksek düzeyde etkilemesidir. İki değişkenin etkileri bir araya geldiğinde prosedürel adaletin duygusal bağlılık üzerindeki güçlü etkileri ortadan kalkmaktadır. Benzer biçimde her iki değişken bir arada ele alındığında örgütsel etiğin de normatif bağlılık üzerindeki etkileri ortadan kalkmakta, yöneticiye ve örgüte güvenin kısmi değil tam ara değişken oldukları görülmektedir. Etki boyutunun normatif bağlılık üzerindeki etkileri de hem yöneticiye hem de örgüte güven ara değişken olarak kabul edildiğinde azalmaktadır. Bunun nedeni örgüte güvenin etki ve normatif bağlılık ilişkisinde ara değişken olması olabilir. Kısmi ara değişken etkisinde, ara değişken etkisine sahip başka faktörlerin varlığı söz konusu olduğundan, örgüte ve yöneticiye güven ara değişken etkileri açısından birbirlerini tamamlayıcı faktörler olarak kabul edilebilir. Çünkü ortak etkileri, kısmi ara değişken etkilerini ortadan kaldırarak, tam ara değişken etkisi yaratabilmektedir.

5.1.5. Literatür Açısından Benzerlikler Ve Farklılıklar

Bu çalışmanın bulguları da prosedürel adaletin yöneticiye ve örgüte güveni arttırdığını göstermekte, özellikle prosedürel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmaya göre dağıtımsal adaletin örgüte güven üzerindeki etkileri, yöneticiye güven üzerindeki etkilerinden daha güçlüdür. Bunun nedeni de prosedürel adaletin yöneticiye güven üzerindeki etkilerinin çok güçlü olması ve buna bağlı olarak dağıtımsal adaletin yöneticiye güveni negatif etkilemesidir. Bu literatürde de bazı çalışmalarda ortaya çıkan bir bulgudur(ör. Aryee et al, 2002; Pillai et al., 1999; Konovsky and Pugh, 1994). Bulgular bu açıdan da literatürle benzerlik taşımaktadır. Literatüre göre örgütsel adalet çalışanlar arası ilişkileri güçlendirir(Cropanzano & Byrne, 2000) ve iş birliğini artırır (Tyler, 1999). Özellikle çalışanlar örgütsel prosedürlerin adil olduğunu algıladıklarında işletmenin yöneticilerine daha fazla güvenme ve örgüte daha fazla bağlanma eğilimindedir. Bunun aksi olarak çalışanlar düşük düzeylerde prosedürel adalet algıarlarsa onlardan işletme yöneticilerine daha az güven duymaları ve örgüte daha az bağlanmaları beklenir (Kramer & Tyler, 1996; Becker et al., 1996; Mathieu & Zajac, 1990; Konovsky ve Pugh 1994; Greenberg, 1990).

Konovsky ve arkadaşlarının(1995)'un Meksika'da yaptığı çalışma dağıtımsal adaletin güveni ve bağlılık davranışını açıklamada prosedürel adaletten daha önemli olduğunu göstermektedir. Konovsky ve Pugh (1994) ise ABD'de yürüttükleri çalışmada tam tersi olarak dağıtımsal adaletin değil prosedürel adaletin güven ve vatandaşlık üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Benzer olarak Pillai ve arkadaşları(1999) prosedürel adaletin ABD ve Hindistan'da güvenin daha güçlü, bir tahmin edicisi olduğunu, Almanya'da ise dağıtımsal adaletin biraz daha ağır bastığını ortaya koymuştur. Bir bütün olarak düşünüldüğünde bu çalışmalar prosedürel ve dağıtımsal adaletin çıktıları üzerinde kültürle göre farklılaşan etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada ise literatürden farklı olarak

dağıtımsal adaletin yalnızca devam bağlılığı üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu aşamada araştırmada kullanılan örneklemin çoğunluğunu devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin oluşturması bu bulguyu ortaya çıkaran bir neden olabilir. Sonuç olarak bu çalışma açısından dağıtımsal adalet örgüte güveni ve devam bağlılığını prosedürel adaletten daha fazla etkilemektedir. Diğer açılardan bakıldığında prosedürel adalet yöneticiye güven ile, duygusal ve normatif bağlılık üzerinde dağıtımsal adaletten daha güçlü etkiye sahiptir.

Bu çalışma yüksek eğitim sektöründe çalışan akademisyenlerin, yaptıkları işin kendileri için anlamı ve işlerindeki yeteneklerinin büyük önem taşıdığını göstermektedir. Bu anlamda akademisyenler işlerini kendileri için çok anlamlı ve kendilerini de işlerinde yetenekli bulan bireylerdir. Akademisyenlerin bu duyguları üniversitelerine de bağlanmalarına yol açmaktadır. Bu çalışmanın, anlam-yetenek boyutunun akademisyenler açısından taşıdığı önemi ve bu faktörün örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya çıkaran bulguları literatür açısından da yeni sayılmaktadır. Akademisyenlerin bölümleri üzerindeki etkisi ve kontrolü yöneticiye güveni azaltan, örgüte güveni ve normatif bağlılığı arttıran bir unsur olarak görülmektedir. Bu da bir bakıma literatürle benzeşen bir bulgudur(örn. Fulford ve Enz , 1995; Niehoff et al.,1990; Koberg et al., 1999; Wu & Short, 1996; Wellins et al., 1991; Eisenberger, Fasolo, ve Davis-LaMastro, 1990; Dipboye & dePontbriand, 1981; Carson et al., 1991; Nyhan, 2000). Ancak literatürdeki araştırmalar örgütsel bağlılığı bir bütün olarak ele alındığından, örgütsel bağlılığın her üç boyutunu da ele alan bu çalışmanın etki boyutunun yalnızca normatif bağlılık üzerinde etkili olduğuna ilişkin bulgusu, literatüre katkı açısından da önemlidir.

Bu araştırma örgütsel etiğin örgüte ve yöneticiye güven üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmakta, etik konusunu güven ile ilişkilendirerek de literatüre katkıda bulunmaktadır. Araştırma bulguları örgütsel etiğin yöneticiden çok örgüte güven üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Örgütsel etiği güven ve bağlılıkla ilişkilendiren çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Örgütsel etiğin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkilere sahip

olduğunu ortaya koyan çalışmaların aksine(örn. Turnipseed, 2002; Sommers, 2001; Hunt et al., 1989) bu çalışma, örgütsel etiğin devam bağlılığı üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

Yöneticiye ve örgüte güvenin ara değişken etkileri ele alındığında özellikle örgütsel etik ele alındığında literatür açısından yeni bulgular ortaya çıkmaktadır. Buna göre yöneticiye ve örgüte güven örgütsel etiğin hem duygusal bağlılık hem de normatif bağlılık ile ilişkisinde kısmi ara değişkendir. Yöneticiye ve örgüte güvenin prosedürel adaletin duygusal ve normatif bağlılık ile ilişkisinde ara değişken etkisine sahip olduğu da ortaya konmuştur. Bu bulgu literatür açısından Aryee ve arkadaşlarının(2002) bulguları ile benzerlik taşımaktadır. Ancak bu çalışmada yeni olana bulgu dağıtımsal adalet ve devam bağlılığı arasındaki ilişkide yalnızca örgüte güvenin kısmi ara değişken etkisine sahip olmasıdır.

Sonuç olarak bu çalışma literatürdeki çalışmalar açısından benzerlik taşıyan bazı bulgulara sahiptir. Ancak bu çalışmanın bulguları özellikle örgütsel etik ve güçlendirme algılarının örgütsel bağlılığın üç bileşeni üzerindeki etkileri açısından yeni ve önemli bulgulara sahiptir. Örgütsel güvenin yöneticiye ve örgüte güven şeklinde ayrılması, ve hem yöneticiye hem de örgüte güvenin örgütsel bağlılığın üç bileşeni üzerindeki ara değişken etkilerinin incelenmesi bu çalışmanın literatüre önemli katkılarındandır. Bu çalışmanın literatür açısından önemli diğer bir noktası da, örgütsel bağlılığın üç bileşenini de ele alması ve bu bileşenler üzerindeki etkileri ayrı ayrı incelemesidir. Bu sayede güçlendirme, örgütsel adalet, örgütsel etik ve örgütsel güven değişkenlerinin her bağlılık üzerindeki farklı etkileri ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen bulgular literatürde çoğunlukla rastlandığı üzere örgütsel bağlılığı bir bütün olarak ele alınmak yerine, farklı boyutlarına değinilerek incelenmesinin daha faydalı olacağını göstermektedir. Çünkü incelenen her bir değişken bu bağlılık bileşenlerini birbirinden farklı biçimde etkilemekte ve ara değişkenlerin etkileri de buna göre değişmektedir. Buna bağlı olarak, teorik ve pratik açıdan uygulamalar da farklılık taşımaktadır.

5.1.6. Araştırma İle İlgili Sınırlamalar

Bu çalışma teorik ve metodolojik açıdan bazı sınırlamalara sahiptir. Teorik sınırlamalardan ilki, güven kavramının yalnızca kişiye ve örgüte güven düzeyinde kavramsallaştırılmasıdır. Oysa güven konusu literatürde duyguya ve bilgiye dayalı (McAllister, 1995) güven, rasyonel hesaba dayalı güven ve samimiyete dayalı güven (Zucker, 1986) gibi farklı boyutlarda da ele alınmıştır. İkinci olarak bu çalışma örgütsel tutumlarla ilgili hali hazırda var olan literatüre dayandırılmıştır. Literatürde örgütsel tutumlarla ilgili çalışmalar, araştırma modeline hangi değişkenlerin dahil edeceği konusunda bazı eleştirilere uğramaktadır. Bu anlamda bu çalışmanın ikinci teorik kısıtlaması güven konusuyla ilgili mümkün olan tüm nedenlere ve sonuçlara yer vermemesidir. Çalışmanın literatürde sözü edilen tüm ilişkileri inceleyecek düzeyde detaylandırılması planlanmadığından, araştırma modelinde yüksek eğitim sektöründe uygulanabilecek ve yöneticilere yol göstermek açısından önemli sayılan değişkenlere yer verilmiştir. Bu teorik sınırlamalara karşın bu çalışmanın güvene dayalı ilişkileri açıklayan diğer araştırmalar açısından önemli bir temel oluşturabilmesi umulmaktadır.

Metodolojik sınırlamaların ilki, veri toplama yöntemi ile ilgilidir. Yüksek eğitim sektöründe çalışan akademisyenlere araştırmayı içeren anketin e-mail yoluyla gönderilmesi ve anketin internet sayfası aracılığı ile yanıtlanması nedeniyle mümkün tüm akademisyenlere ulaşılamamıştır. E-mail adresine ulaşılamayan veya e-mail adresine ulaşıldığı halde internet erişimine sahip olmayan akademisyenler örneklem dışında kalmıştır. Bu da bulguların genelleştirilebilmesi açısından bir sınırlama yaratmaktadır. Araştırma anketi GYTE İşletme Fakültesi Dekanı adı ile bir ön yazı eklenerek GYTE'e ait bir e-mail adresinden gönderilmiş, katılımcılara cevapların kesinlikle gizli kalacağı garantisi verilmiştir. Ankette üniversitenin veya katılımcının isminin sorulmamasına karşın özellikle kişisel ve örgütsel soruların yansız cevaplandırılıp cevaplandırılmadığı hususu da bir başka sınırlamayı oluşturmaktadır. Üçüncü sınırlama da analizlere dahil edilen anketlerin

çoğunluğunu erkeklerin ve devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin oluşturmaktadır.

5.2. Öneriler

5.2.1. Uygulama Açısından Öneriler

Bu çalışma yöneticiye ve örgüte güvenin örgütsel bağlılığı arttırdığını göstermektedir. Bu anlamda akademisyenlerin üniversitelerine, paylaşılan değerler, alternatiflerin azlığı veya sorumluluk duygusu nedeniyle bağlanmalarında yöneticiye ve bir bütün olarak üniversiteye güvenin artırılması büyük önem taşımaktadır. Yöneticiye ve örgüte güveni ve örgütsel bağlılığı ortaya çıkaran sebepler olarak güçlendirme algıları, örgütsel adalet ve etik algılarını ele alan bu çalışma, akademik yöneticilerin güven kazanmak için çıktıkları belirleyen prosedürlerin adilliğine önem vermeleri gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Dağıtimsal adaletin de yöneticiye güvenden çok örgüte güven üzerinde etkili olduğu unutulmamalıdır.

Üniversitede ahlaki iklim oluşturmak, üniversite içinde belirli etik standartların bulunduğunu biçimsel veya biçimsel olmayan bir biçimde ortaya koymak da yöneticilerin ve örgütlerin güven kazanmasında etkili olan bir unsurdur. Bu çalışmanın ortaya çıkardığı önemli bir bulgu da akademisyenlerin bölümleri üzerinde sahip oldukları kontrol ve otoritenin yöneticilerine güveni azalttığı örgütlerine güveni artırdığıdır. Akademisyenlerin kontrol ve etki düzeylerinin artışı, yöneticilerinin gerekli becerilere ve bilgiye sahip olmadığı inancına bağlı olarak yöneticilere güvensizlik yaratabilir. Ancak bölüm üzerindeki etki diğer yandan üniversitede statü ve saygınlık duygularını arttırarak bir bütün olarak üniversiteye güveni arttırabilir. Buna göre üniversitelerde akademisyenlerin bölümleri üzerindeki etki düzeylerinin iyi ayarlanması önerilmektedir.

Bu çalışmanın bulgularına göre akademisyenler işini merkeze alan, işini anlamlı bulan ve işinde yetenekli ve gerekli uzmanlığa sahip olduğuna

inan bireylerdir. Öyle ki işlerinin taşıdığı bu anlam ve görevde uzmanlaşma, güçlendirme açısından önemli olan boyutların önüne geçmektedir. Yapılan işin akademisyenler açısından taşıdığı anlam ve görevleri yerine getirmedeki yetenek akademisyenleri üniversitelerine bağlayan çok önemli bir unsurdur. Eğer yöneticiler; akademisyenlerin yaptığı işi daha anlamlı hale getirebilir ve akademisyenleri işlerindeki yetenekleri konusunda geliştirebilirlerse, üniversiteye her anlamda bağlı öğretim elemanlarına sahip olacaklardır. Akademisyenlerin örgütün değerlerine ve amaçlarına gönüllü bağlılığı ve/veya akademisyenlerin üniversitede kalmaya ilişkin hissettiği sorumluluk duygusu, prosedürel adalet algıları ve örgütün etik standartları ile de yakından ilişkilidir. Buna göre yöneticilerin karar süreçleri ve prosedürleri ile ilgili unsurlar konusunda adil davranmaları ve üniversitede ahlaki standartların izlendiğini ve önem taşıdığını hissettirmeleri, yine akademisyenlerin bağlılığını artıran birer faktör olacaktır.

Yöneticilerin, akademisyenlerin prosedürel adalet ile ilgili olumlu hislerini arttırması hem kendilerine hem de bir bütün olarak örgüte olarak güven düzeyini artıracak, akademisyenlerin güven düzeyindeki bu artış da örgüte duygusal ve normatif olarak bağlanmalarında etkili olacaktır. Bu nedenle yöneticilerin prosedürlerin adilliği ve ahlaki iklim konusuna özellikle eğilmeleri önerilmektedir.

5.2.2. Gelecek Çalışmalara Öneriler

Bu çalışma teorik ve uygulama alanı açısından sahip olduğu sınırlamalara rağmen, literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. Güçlendirme algılarının tüm boyutlarının ele alınması, her bir değişkenin örgütsel bağlılığın üç bileşeni üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması ve örgütsel güvenin bir ara değişken olarak incelenmesi bu katkılardan bazılarıdır. Ancak gelecek çalışmalara yol göstermek açısından bazı önerilerde bulunulabilir.

Butler (1991)'a göre , “güvenle ilgili literatür (a) güvenin kişiler arası ilişkilerde önemli bir unsur olduğu (b) güvenin yönetim kariyeri için gerekli

olduğu ve (c) herhangi bir kişiye güvenin sonuçların açıklanması açısından genel anlamda güveni tanımlamaktan daha faydalı olduğu konusunda birleşmektedir”(s.647). Bu yüzden güvenin nedenleri ve sonuçlarının açıklanması ast-üst arası ilişkiler açısından büyük önem taşımaktadır (Podsakoff et al., 1990). Bu nedenle örgütsel güvenin nedenleri ve sonuçlarının daha kapsamlı biçimde ortaya konması ve bu çalışmada değinilmeyen unsurların ele alınması oldukça faydalı olacaktır.

Gelecek çalışmalarda örgüt kültürünün de bağımsız değişken olarak yer alması literatür açısından faydalı olabilir. Çünkü çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkide kültür önemli rol oynamakta ve bu da çalışanların yönetime olan güvenini ve bağlılığını etkilemektedir. Hofstede (1993) örgütsel davranış teorilerinin çoğunun bireylerin yalnızca kendi çıkarlarından sorumlu olduğunu düşündüğü ve kişisel kimliğin bireyciliğe dayandığı batı kültürüne dayandığına değinmektedir. Bireyci kültürlerdeki örgütsel dinamikler örgüt ve çalışanlar arasında planlı bir etkileşimi vurgular (Chemers, 1997); örneğin lider-üye ilişkisi teorisi çalışan ve yöneticiler arasındaki karşılıklı bağlılığı ortaya koyar (Graen & Scandura, 1987). Diğer yanda toplumcu kültürler kişinin örgütten aldığı desteği ve sorumluluğu öne çıkarır (Hofstede, 1980, 1983, 1993). Toplumcu kültürlerde liderlik daha çok grup odaklıdır ve liderin öncelikli görevlerinden biri de örgüt çalışanlarının aidiyet hissetmesini ve örgüte bağlılık göstermesini sağlamaktır (Chemers, 1997). Bu nedenle toplumcu kültürlerde lider-üye ilişkisi, karşılıklı güvenden çok (Hofstede & Bond, 1988) çalışanın yöneticiye bağlılığını ortaya koyan bir ilişki biçiminde ortaya çıkar (Cheng, 1995; Farh & Cheng, 2000). Bunlara dayalı olarak bu çalışmada değinilen ilişkilerin kültürel farklılıklar ele alınarak incelenmesi de faydalı olabilir.

Liou ve Nyhan (1994) duygusal bağlılığın kamu örgütlerinde örgütsel bağlılığın başlıca boyutu olduğunu ortaya koymaktadır. Balfour ve Wechsler (1990)'in bulguları da kamu sektöründe çalışma ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu göstermiştir. Bunlara dayalı olarak örgütsel bağlılığın kamu sektöründeki yeri ve önemi, özel sektör ve kamu sektörü ile ilgili karşılaştırmalar da gelecek çalışmaların konusunu oluşturabilir.

KAYNAKLAR

- Adams JS. (1963) Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5),422– 36.
- Ahlbrandt, R. S., Leana, C. R., & Murrell, A. J. (1992). Employee involvement programs improve corporate performance. *Long Range Planning*, 25, 91–98.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1, 177–198.
- Allen N.J., (2003). Examining organizational commitment in China, *Journal of Vocational Behavior*, 62, 511–515
- Allen, M. W. (1992). Communication and organizational commitment, perceived organizational support as a mediating factor. *Communication Quarterly*, 40, 357–367.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization, an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- Allen, N.J. and J.P. Meyer (1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Argyris, Chris (1998). Empowerment, The Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review* 76(3), 98-105.
- Armstrong, J. S. And T. S. Overton (1977), Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys, *Journal Of Marketing Research*, 14 (August), 396-402.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Aryee S., Budhwar P.S. & Chen Z.X., (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes, test of a social exchange model, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267–285
- Ashforth, B. E. (1989). The Experience Of Powerlessness In Organizations. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 43, 207-242.
- Ashforth, B. E. (1990). The organizationally induced helplessness syndrome, A preliminary model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 7, 30-36.
- Avolio BJ, Bass BM. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis, a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly* 6, 199-218.

Badovick, G. J., S. E. Beatty, (1987), Shared Organizational Values, Measurement and Impact upon Strategic Marketing Implication, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(1), 19-26.

Balk, W., D. Olshfski, P. Epstein & M. Holzer. (1991). Perspectives On Productivity. *Public Productivity And Management Review*, 15, 265-79.

Balfour, D. L., Wechsler B. (1991). Commitment, Performance, and Productivity in Public Organizations. *Public Productivity and Management Review* 14(4), 355-367.

Ball, G. A., Trevino, L. K., & Sims, H. P. (1994). Just and unjust punishment, Influences on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management Journal*, 37, 299-322.

Bandura A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37, 122-147

Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175-1184.

Bandura, A. (1998). Self-efficacy, The exercise of control. New York, Freeman.

Bandura, A., Cervone, D. (1986). Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 92-113.

Bandura, A., Schunk, D.H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586-598.

Barcer R.T., Camarata M.R. (1998), The Role of Communication in Creating and maintaining a Learning organization, Preconditions, Indicators and Disciplines, *Journal of Business Communication*, 35(4), 443-467

Barnes, L. B. (1981). Managing the paradox of trust. *Harvard Business Review*, 59, 107-116.

Barnett T.; Schubert E.; (2002). Perceptions of the ethical work climate and covenantal relationships, *Journal of Business Ethics*; Dordrecht; 36(3), 273-290

Barney, J., Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner, The role of human resources in gaining a competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.

Baron R, Kenny D. (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Bass BM, Avolio BJ. (1990). The implications of transformational and transactional leadership for individual, team, and organizational development. In *Research in Organizational Change and Development*, Woodman R, Passmore W (eds). JAI Press, Greenwich, Conn; 231-272.

Bassi, L. J., Van Buren, M. E. (1997, June). Sustaining high performance in bad times. *Training and Development*, 51, 32-41.

Bateman, T. S., Sakano, T., & Fujita, M. (1992). Roger, me, and my attitude, film propaganda and cynicism toward corporate leadership. *Journal of Applied Psychology*, 77, 768-771.

Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E. (1997). *Ethical theory and business*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.

Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment, Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.

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.

Bennis, W. G., Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York, Harper & Row.

Bews N.F., Rossouw G.J.(2002), A Role for Business Ethics in Facilitating Trustworthiness, *Journal of Business Ethics*, 39, 377-390

Bhattacharya R., Devinney t., m., pilutta m.m. (1998), a formal model of trust based on outcomes, *academy of management review*, 23, 459-472

Bies, R. J. (1987). The predicament of injustice, The management of moral outrage. *Research in Organizational Behavior* 9 (pp. 289-319). Greenwich, CT, JAI Press.

Bies, R. J., Moag, J. S. (1986). Interactional justice, communication criteria for fairness. In, M. H. Bazerman, R. Sheppard, & B. Sheppard (Eds.), *Research in negotiations in organizations*, (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT, JAI Press.

Bies, R. J., Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments, The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1, 199-218.

Bies, R. J., Shapiro, D. L., & Cummings, L. L. (1988). Causal accounts and managing conflict, Is it enough to say it's not my fault? *Communication Research*, 15, 381-399.

Birbaum R.(1998). *How collages work*. San Farncisco, Josey-Bass.

Blake, R. B., Mouton J. S.. (1984). *Solving Costly Organizational Conflicts*. San Francisco, Jossey-Bass.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, John Wiley.

Blewins R.E.(2001), A Study Of Association Between Organizational Trust And Decision Maaking. Communications And Colloboration In Comprehensive, Regional Institutions Of Hiher Education, An Unpublished Doctoral Dissertation New Mexico State University.

Block, P. (1987). *The empowered manager*. San Francisco, Jossey-Bass.

Bluedorn, A. C. (1982), 'A Unified Model of Turnover from Organizations', *Human Relations* 35 (February), 135-153.

Bobocel, D. R., & Holmval, C. (1999a). *Distributive, procedural, and interactional justice, Exploring the nomological network of organizational justice constructs*. Paper presented at the 14th annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.

Bowditch, James L., and Anthony F. Buono (1997). *A Primer on Organizational Behavior*, 4th ed. New York, John Wiley and Sons, Inc.

Bowen, D. E., Lawler, E. E. (1992, Spring). The empowerment of service workers, What, why, how and when. *Sloan Management Review*, pp. 31-39.

Boyacigiller, N., Adler, N. J. (1991). The parochial dinosaur, Organizational science in a global context. *Academy of Management Review*, 16, 262–290.

Bradach, J. L. Eccles R. G. (1989). Price, Authority, and **Trust**, From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology* 15, 97-118.

Bradley K.L.; Benson R., Beyond Self-Management, Antecedents And Consequences Of Team Empowerment, *Academy Of Management Journal*, Feb99, Vol. 42 Issue 1, P58, 17p

Brehm, John, and Scott Gates (2002). Rules, Trust, and the Allocation of Time. Paper presented at the Annual Meeting of the Midwest Political Science Association, Chicago, IL, April 25-28.

Brislin, R., W.J. Lonner, And R.M. Thorndike (1973), *Cross-Cultural Research Methods*, New York, Wiley.

Brockner, J., Siegel, P. (1996). Understanding the interaction between procedural and distributive justice, The role of trust. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds.), *Trust in organizations, Frontiers of theory and research* (pp. 390-413). Thousand Oaks, CA, Sage.

Brockner, J., DeWitt, R. L., Grover, S. L., & Reed, T. F. (1990). When it is especially important to explain why, Factors affecting the relationship

between managers' explanations of a layoff and survivors' reactions to a layoff. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26, 389-407.

Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., & Bies, R. J. 1994. Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, 37, 397-409.

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.

Brockner, J., Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions, Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.

Brockner, J., Wiesenfeld, B. M., Reed, T. F., Grover, S. L., & Martin, C. L. (1993). Interactive effect of job content and context on the reactions of layoff survivors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 187-197.

Brockner, J., Adsit L. (1986). The moderating impact of sex on the equity satisfaction relationship, A field study *Journal of Applied Psychology*, 71, 585-590.

Brothers T. Corporate Ethics, Developing New Standards Of Accountability. New York, The Conference Board, 1991.

Brown, S. P and R. A. Peterson. (1993), 'Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction, Meta-analysis and Assessment of Causal Effects', *Journal of Marketing Research*, 30 (February), 63-77.

Bruce, W. (1994), 'Ethical People Are Productive People', *Public Productivity & Management Review* 17 (Spring), 241-252

Brudney, J. L., Condrey, S. E. (1993). Pay for performance, Explaining the differences in managerial motivation. *Public Productivity & Management Review*, 17, 129-144.

Buchanan, B. (1974), Building Organizational Commitment, The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.

Buckley, M. Ronald, Beu Danielle S., Frink Dwight D, Howard Jack L., Berkson Howard, Mobbs Tommie A., Ferris Gerald R., (2001). Ethical Issues in Human Resources Systems, *Human Resource Management Review*, 11, 11-29

Burke, W. (1986). Leadership as empowering others. In S. Srivastha (Ed.), Executive power (pp. 51-77). San Francisco, Jossey-Bass.

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., & Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55, 19-28.

Cameron K., Smart J.(1998), Maintaining Effectiveness Amid Downsizing And Decline In Institutions Of Higher Education, *Research in Higher Education*, 39(1), 65-86

Camp, S. D.,(1992), *Assesing The Effects Of Organizational Commitment And Job Satisfaction On Turnover, An Event History Approach*, *The Prison Journal*, Vol. 74, Is, 3, 279-305

Campbell D.J.(2000). The proactive employee, Managing workplace initiative *The Academy of Management Executive*; 14(3), 52-66

Campbell, C. R., Mark J. M.(1998). An Integrative Attributional Perspective of Empowerment and Learned Helplessness, A Multimethod Field Study. *Journal of Management* 24(2), 173-200.

Campion M.A., (1991)Meaning And Measurement Of Turnover, Comparison Of Alternative Measures And Recommendations For Research, *Journal Of Applied Psychology*, 76, 199-212

Carnevale, D. G. (1995). *Trustworthy government, Leadership and management strategies for building trust and high performance*. San Francisco, Jossey-Bass.

Carnevale, D. G., Wechsler, B. (1992). Organizational trust in the public sector, Individual and organizational determinants. *Administration & Society*, 23, 471-494.

Carson, K. P., Cardy, R. L., & Dobbins, G. H. (1991, June). Performance appraisal as effective management or deadly management disease, two initial empirical investigations. *Group and Organization Studies*, 16(2), 143–159.

Cassell, Cathy, Phil Johnson, and Ken Smith (1997), 'Opening the Black Box, Corporate Codes of Ethics in Their Organizational Context', *Journal of Business Ethics* 16 (July), 1077-1093.

Cheng, B. S. (1995). Hierarchical structure and Chinese organizational behavior. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 3, 142–219 (in Chinese).

Cheng Y. , Stockdale M.S. (2003)The Validity Of The Three-Component Model Of Organizational Commitment In A Chinese Context *Journal Of Vocational Behavior* 62 465 -489

Chiles, A.M., Zorn, T.E., (1995). Empowerment in organizations, employees' perceptions of the influences on empowerment. *Journal of Applied Communications Research* 23, 1–25.

Chisholm, R. F., Vansina L.S. (1993). Aarieties of Participation. *Public Administration Quarterly* 17(3), 291-315.

Clawson, J. G.(1999). *Level three leadership, Getting below the surface*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

Cobb, A. T., & Frey, F. M. (1996). The effects of leader fairness and pay outcomes on superior/subordinate relations. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 1401–1426.

Cohen, S., Ledford, G. (1994). The effectiveness of self-managing teams, a quasi-experiment. *Human Relations* 47, 13–43.

Collins, J. C., Porras, J. I. (1997). *Built to last, Successful habits of visionary companies*. New York, Harper Collins.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium, A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445.

Condrey, S. E. (1994). Qualitative vs. quantitative performance. *Review of Public Personel Administration*, 14, 45-59.

Condrey, S. E. (1995). Reforming human resource management systems, Exploring the importance of organizational trust. *American Review of Public Administration*, 25, 341-354.

Conger, Jay A., and Kanungo, Rabindra N. (1988). The Empowerment Process, Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review* 13(3), 471-482.

Conlon, E. J., Mayer, R. C. (1994). The Effect Of Trust On Principal-Agent Dyads, An Empirical Investigation Of Stewardship And Agency. Paper Presented At The Annual Meeting Of The Academy Of Management, Dallas, TX.

Cook, J., Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Social Forces*, 53, 39-52.

Cordery, J. L., Mueller, W. S., & Smith, L. M. (1991). Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working, A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, 34, 464-476.

Corsun, David L., Cathy A. Enz (1999). Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers, The Effect of Support-Based Relationships. *Human Relations* 52(2), 205-224.

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.

Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Froggatt, K.L., Lengnick-Hall, M.L. & Jennings, K.R. (1988). Employee participation, Diverse forms and different outcomes, *Academy of Management Journal*, 73, 103-112.

Courney S.L.,(1998), Impact Of Trust On Employee Perceptions Of Organizational And Leader Effectiveness. An Unpublished Doctoral Dissertation, Arizona State University

Covey, Stephen. The Seven Habits Of Highly Effective People (New York, Simon And Schuster, 1990).

Cowherd, D. M., & Levine, D. I. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management, An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 37

Crant, J. M., Bateman, T. S. (1990). An experimental test of the impact of drug testing programs on potential job applicants' attitudes and intentions. *Journal of Applied Psychology*, 75, 127-131.

Creed, W.E.D. Miles, R.E. (1996) A conceptual framework linking organisational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. In R.M. Kramer and T.R. Tyler (Eds), *Trust in organisations, Frontiers of theory and research*. London, Sage.

Cropanzano R, Greenberg J. (1997). Progress in organizational justice, tunneling through the maze. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 317-372), Cooper C, Robertson IT (eds). John Wiley & Sons, New York.

Cropanzano, R., Folger, R. (1989). Referent cognitions and task decision autonomy, Beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 74, 293-300.

Cropanzano R, Schminke M. (2001). Using social justice to build effective work groups. In, Turner M, editor. *Groups at work, theory and research*. Mahwah (NJ), Lawrence Erlbaum Associates, 143- 171.

Culbert S. A., And J. J. McDonough. 1986. The Politics Of Trust And Organizational Empowerment. *Public Administration Quarterly* 10,171-88.

Cullen, J. B., B. Victor and J. W Bronson, 1993, 'The Ethical Climate Questionnaire, An Assessment of its Development and Validity', *Psychological Reports* 73, 667-674.

Cummings, L. L., Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI), Development and validation. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds.),

Trust in organizations, Frontiers of theory and research (pp. 357-389). Thousand Oaks, CA, Sage.

Cummings, T. G., Worley, C. G. (1997). *Organization development and change* ((6th Ed.)). Cincinnati, South Western College Publishing.

Dailey, R. C., Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 34, 305-317.

Daley, D. M. (1999). Management practices and the uninvolved manager, The effect of supervisory attitudes on perceptions of organizational trust and change orientation. *Public Personnel Management*, 20, 101-113.

Daly, J. P., Geyer, P. D. (1994). The role of fairness in implementing large-scale change, Employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 623-638.

Dasgupta, P. (1988). Trust As A Commodity. In D. G. Gambetta (Ed.), *Trust*, 49-72. New York, Basil Blackwell.

Dean, Peter J. (1992), 'Making Codes of Ethics Real', *Journal of Business Ethics* 11 (April), 285-290.

Deci, E. L., Ryan, R. M. (1989). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024-1037.

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination In A Work Organization. *Journal Of Applied Psychology*, 74, 580-590.

Deconinck J. B., Stilwell C. D.(2002), Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction And Supervisor Satisfaction In A Model Of Turnover Intentions, *Journal Of Business Research*, 5734 1- 7

Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-326.

Dennison, D., (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics* 13 (2), 4-22.

Deutsch, M. (1985). *Distributive justice*. New Haven, CT, Yale Univ. Press.

Dickson M.W., Smith D.B., Grojean M.W., Ehrhart M. (2001), An Organizational Climate Regarding Ethics, The Outcome Of Leader Values And The Practices That Reflect Them, *The Leadership Quarterly*, 12, 197-217

Diffie-Couch, P. Building A Feeling Of Trust In The Company In Supervisory Trust, 29, 1984, 26-31.

Dipboye, R. L., de Pontbriand, R. (1981). Correlates of employee reactions to performance appraisals. *Journal of Applied Psychology*, 66, 248-251.

Dirks K.T., Ferin D.L., (2002). Trust In Leadership, Meta-Analytic Findings And Implications For Research And Pravtice, *Journal Of Applied Psychology*, 87, 4, 611-628

Dodgson, M. (1993). Learning, trust and technological collaboration. *Human Relations*, 46(1), 77-95.

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

Dunham, R.B., J.A. Grube, & M.B. Castenada (1994), Organizational Commitment, The Utility of an Integrative Definition, *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.

Emery, F., Trist, E. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18, 21-32.

Eylon, D. (1997). An empirical test of a process model of empowerment. *Journal of Management Systems*, 9, 15-30.

Fairholm, G. W. (1994) Leadership And The Culture Of Trust (Westport, Praeger).

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.

Falkenberg, L., Herremans, I. (1995). Ethical behaviours in organizations, directed by the formal or informal systems? *Journal of Business Ethics*, 14, 133-143.

Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). London, Macmillan.

Ferrell OC, Gresham LG. (1985). A Contingency Framework For Understanding ethical Decision Making. *Journal of Marketing* , 49(Summer), 87-96.

Ferrell OC, Skinner SJ. (1988) Ethical behavior and bureaucratic structure in marketing research organizations. *Journal of Marketing Research* 1988;25(February), 103–9.

Ferrell, O. C., L. G. Gresham, and J. P. Fraedrich, (1989), 'A Synthesis of Ethical Decision Models for marketing, *Journal of macromarketing*, 55, 55-64

Ferrell, O. C., Weaver, K. M. (1978). Ethical beliefs of marketing managers. *Journal of Marketing*, 42(4), 69–73.

Fetterman, D. M., Kaftarian, S. J., & Wanderman, A. (1996). Empowerment evaluation: Knowledge and tools for self-assessment & accountability. London, Sage.

Fields, D., Pong, M., Chiu, C. (2000) Distributive and Procedural Justice as Predictors of Employee Outcomes in Hong Kong, *Journal of Organisational Behavior*, 21, 547-562.

Finegan, J. (1994). The impact of personal values on judgments of ethical behavior in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 13, 747-756.

Florkowski, G. W., Schuster, M. H. (1992). Support for profit sharing and organizational commitment, A path analysis. *Human Relations*, 45(2), 507–523.

Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*, 1, 143-160.

Folger, R., Cropanzano, R. (1998). Organizational justice and human resource management. Thousand Oaks, CA, Sage.

Folger, R., Greenberg, J. (1985). Procedural justice, an interpretative analysis of personnel systems. In, K. M. Ferris, & G. R. Ferris (Eds.), Research in personnel and human resources management, (Vol. 3, pp. 141-183). Greenwich, CT, JAI Press.

Folger, R., Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.

Ford, R. C., Fottler, M. D. (1995). Empowerment, A matter of degree. *Academy of Management Executive*, 9(3), 17-25.

Ford, R. C., Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making, a review of the empirical literature. *Journal of Business Ethics*, 13, 205–221.

Frink, D. D., Ferris, G. R. (1998). Accountability, impression management, and goal setting in the performance evaluation process. *Human Relations*, 51, 1259-1283.

Frink, D. D., Klimoski, R. J. (1998). Toward a theory of accountability in organizations and human resources management. In, G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, (Vol. 16, pp. 1-51). Greenwich, CT, JAI Press.

Fryxell, G. E., Gordon, M. E. (1989). Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management. *Academy of Management Journal*, 32, 851-866.

Fukuyama, F. (1995). *Trust, The social virtues and the creation of prosperity*. New York, Free Press.

Fulk, J., Brief, A. P., & Barr, S. H. (1985). Trust-in-supervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations. *Journal of Business Research*, 13, 301-313.

Gabris, Gerald T., and Douglas M. Ihrke (2001). Does Performance Appraisal Contribute to Heightened Levels of Employee Burnout? The Results of One Study. *Public Personnel Management* 30(2), 157-172.

Gambetta, D. (1988). Can we trust trust? In D. Gambetta (Ed.), *Trust, Making and breaking cooperative relations* (pp. 213-238). New York, Basil Blackwell.

Gibb, J. R. (1965). Fear and facade. In R. Farson (Ed.), *Science and human affairs* (pp. 197-214). Palo Alto, CA, Science and Behavior Books, Inc.

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. (1995). Diversity Management And Withdrawal, An Individual And Organizational Level Analysis. Unpublished Doctoral Dissertation, University Of Houston.

Gilbert, J. A., Tang, T. L.-P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.

Gist, M. (1987). Self-Efficacy, Implications For Organizational Behavior And Human Resources Management. *Academy Of Management Review*, 12, 472-485.

Gist, M.E. (1989). The influence of training method on self-efficacy and idea generation among managers. *Personal Psychology*, 42, 787 805.

Golembiewski, R. T., & McConkie, M. (1975). The centrality of interpersonal **trust** in group processes. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of group processes* (pp. 131-185). New York, Wiley.

Gomez, Carolina, and Benson Rosen (2001). The Leader-Member Exchange as a Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment. *Group and Organization Management* 26(1), 53-69.

Good, D. (1988). Individuals, Interpersonal Relations, And Trust. In D. G. Gambetta (Ed.), *Trust*, 131-185. New York, Basil Blackwell.

Goodman, R., Devadas, R., Hughson, T., (1988). Groups and productivity, analyzing the effectiveness of selfmanaging teams. In, Campbell, J., Campbell, R., Associates (Eds.), *Productivity in Organizations*. Jossey- Bass, San Francisco, 295–325.

Gopinath C., Thomas E. Becker(2000). Communication, Procedural Justice, And Employee Attitudes, Relationships Under Conditions Of Divestiture, *Journal Of Management*, 26(1), 63–83

Gopinath, C., Becker, T. E. (2000). Communication, procedural justice, and employee attitudes, relationships under conditions of divestiture. *Journal of Management*, 26, 63–83.

Gottlieb, J. Z., Sanzgiri, J. (1996). Towards an ethical dimension of decision making in organizations. *Journal of Business Ethics*, 15, 1275–1285.

Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208.

Graham, Jill W., Organ D. W. (1993) Commitment and the covenantal organization. *Journal of Managerial Issues*, 5, 483-502.

Grandori, A., Soda, G. Inter-firm networks, Antecedents, mechanisms and forms. *Organisation Studies*, 1995, 16, 183–214.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.

Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status, A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 606-613.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice, yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.

Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job, Essays and experiments*. Thousand Oaks, CA, Sage.

Greenberg, J., Cohen, R. L. (1982). Why justice? Normative and instrumental interpretations. In, J. Greenberg, & R. L. Cohen (Eds.), *Equity and justice in social behavior* (pp. 437-469). New York, Academic Press.

Greenberg, J., Baron, R., (1997). *Behavior in Organizations* (6th ed.). Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

Greenberger, D. B., Strasser, S. (1991). The Role Of Situational And Dispositional Factors In The Enhancement Of Personal Control In Organizations. In L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research In Organizational Behavior*, 13, 111-145.

Greenberger, D.B., Strasaer, S., Cummings, L.L. & Dunham, R., (1989). The impact of personal control on performance and satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 43, 29-51.

Griffin, K. 1967. The Contribution Of Studies Of Source Credibility To A Theory Of Interpersonal Trust In The Communication Process. *Psychological Bulletin* 68,104-20.

Guest, D. E. (1992). Employee commitment and control. In J. F. Hartley, & G. M. Stephenson (Eds.), *Employment relations* (pp. 111–135). Oxford, Blackwell.

Gupta, J. L., Sulaiman, M. (1996). Ethical orientations of managers in Malaysia. *Journal of Business Ethics*, 15, 735–748.

Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15–23.

Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Menlo Park, CA, Addison-Wesley.

Hall, D. T., Schneider, B. (1972). Correlates of organizational identification as a function of career patterns and organizational types. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-189.

Hall D. T., Schneider, B., & Nygren H.T., (1970). Personnel factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190

Hansley R.J. (1998), A Case Study Of Presidential Leadership In Selected Montana Higher Education Institutions. An Unpublished Doctoral Dissertation, Montana State University

Hardy, C., Leiba-O'Sullivan, S. (1998). The power behind empowerment, implications for research and practice. *Human Relations*, 51(4), 451–483.

Hart, K. M., Capps, H. R., Cangemi, J. P., & Caillouet, L. M. (1986). Exploring organizational trust and its multiple dimensions, a case study of General Motors. *Organization Development Journal*, 4(2), 31–39.

Haughey, J. C., 1992, 'Does Loyalty in the Workplace Have a Future?', *Business Ethics Quarterly* 3 (January), 1-16.

Hegarty, W. H., Sims, H. P. (1978). Some determinants of unethical decision behavior, an experiment. *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), 451–457.

Heimovics, R.D. (1984). Trust And Influence In An Ambiguous Group Setting , *Small Group Behaviour*, 15(4), 545-552.

Herndon N.C. Jr; Fraedrich J.P.; Yeh Q.(2001) An Investigation Of Moral Values And The Ethical Content Of The Corporate Culture, Taiwanese Versus U.S. Sales People *Journal Of Business Ethics*; Dordrecht; 30(1), 73-85

Higgins, R. D., M. Johnson. (1991). Total Quality Enhances Education Of U.S. Army Engineers. *National Productivity Review* 11,41-9.

Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization, Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9, 42–63.

Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7, 81–94.

Hofstede, G. Bond, M. H. 1988. The Confucius connection, From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 4-21.

Hosmer, L. T. (1994). Strategic planning as if ethics mattered. *Strategic Management Journal*, 15, 17-34.

Hosmer, L. T. (1995). Trust, The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20, 379–403

Hrebiniak, L.G., Alutto, J.A.(1972), Personal and Role Related Factors in The Development of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573

Huff A. L., Kelley L., (2002) Is Collectivism A Liability? The Impact Of Culture On Organizational Trust And Customer Orientation, A Seven-Nation Study; *Journal Of Business Research* 5836

Hunt, S. D. A. Z. Vasquez-Parraga (1993), 'Organizational Consequences, Marketing Ethics, and Salesforce Supervision', *Journal of Marketing* 30 (February), 78-90.

Hunt, S. D., Vitell, S. J. (1986). A general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing*, 8, 5–16.

Hunt, S. D., Vitell, S. J. (1993). The general theory of marketing ethics, A retrospective and revision. In N. C. Smith, & J. A. Quelch (Eds.), *Ethics in marketing* (pp. 775–784). Homewood, IL, Irwin Inc.

Hunt, S., Wood V., Chonko L., (1989), Corporate Ethical Values And Organizational Commitment In Marketing, *Journal Of Marketing*, 53, 79-90

Hunt, S.D. and R.M. Morgan (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.

Hurst, D. K. (1984). Of Boxes, Bubbles, And Effective Management. *Harvard Business Review* 62,78-88.

Hutchison, S. (1997). A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12, 159–174.

Hutchison, S., Garstka, M. L. (1996). Sources of perceived organizational support, goal setting and feedback. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 1351–1366.

Iaffaldano, M. T., Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance, A metaanalysis *Psychological Bulletin*, 97 , 251-273.

Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change, The role of affectivity. *International Journal of Human Resource Management*, 7, 122–149.

Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment, Can the “the right” kind of commitment be managed. *Journal of Management Studies*, 36(3), 307–333.

Jaros, S.J., Jermier J. M., Koehler J. W. & Sincich T.(1993), Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process, An Evaluation of Eight Structural Equation Models, *Academy of Management Journal*, 36 (October), 951-995.

Jaros, S., J., An Assesment Of Meyer &Allen’s(1991) Three-Component Model Of Organizational Commitment And Turnover Intentions, *Academy Of Management Journal*, Best Papers Proceedings, 1995, 317-321

Jeanquart-Barone, S.(1993) Trust Differences Between Supervisors And Subordinates, Examining The Role Of Race And Gender In Sex Roles, *A Journal Of Research*, 29, 11/12, 1-11.

Johnson-George, C., Swap, W. (1982). Measurement Of Specific Interpersonal Trust, Construction And Validation Of A Scale To Assess Trust In A Specific Other. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 43, 1306-1317.

Jones W.A.(1999), A Study Of The Relationship Of Butler’s Conditions Of Trust To Birnbaum’s Organizational Models, Implications For Leaders In Higher Education. An Unpublished Doctoral Dissertation, George Washington University.

Jones, A. P., James, L. R., & 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.

Jones, G. George, J.(1998) The experience and evolution of trust, Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531–46.

Jones, T. M. (1991). Ethical decision-making by individuals in organizations, An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16, 366–395.

Jones, T. M., & Bowie, N. E. (1998). Moral hazards on the road to the virtual corporation. *Business Ethics Quarterly*, 8, 273–292.

Judd, C. M., Kenny, D.A.(1981). Estimating the effects of social interventions. New York: Cambridge University Pres.

Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power, and conflict. *Academy of Management Review*, 16, 416-441.

Kacmar K. M., Carlson D. S., Brymer R. A.,(1999) Antecedents And Consequences Of Organizational Commitment, A Comparison Of Two Scales *Educational And Psychological Measurement*, 59, 6, December, 976-994

Kanter, R.M.(1968). Commitment and Social Organization, A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517

Kanter, R.M.(1983). Frontiers for Strategic Human Resource Planning and Management, *Human Resource Management*, 22, 9-21

Kasper-Fuehrera E. C., Ashkanasy N. M., (2001) Communicating Trustworthiness And Building Trust In Interorganizational Virtual Organizations, *Journal Of Management* 27 235–254

Keeley, M., 1983, 'Values in Organizational Theory and Management Education', *Academy of Management Review* 8(3), 376-386.

Khan, S. (1997). The key to being a leader company, Empowerment. *Journal for Quality & Participation*, 20, 44-50.

Kim, W. C., Mauborgne, R. A. (1993). Procedural Justice, Attitudes, And Subsidiary Top Management Compliance With Multinationals' Corporate Strategic Decisions. *Academy Of Management Journal*, 36, 502-526.

Kim, W. C., Mauborgne, R. A. 1991. Implementing global strategies, The role of procedural justice. *Strategic Management Journal*, 12, 125–143.

Ko, J., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961–973.

Koberg, C. S., Boss R. W., Senjem J. C., & Goodman E. A. (1999). Antecedents and Outcomes of Empowerment, Empirical Evidence from the Health Care Industry. *Group and Organization Management* 24(1), 71-91.

Kohls, John, Christi Chapman, and Casey Mathieu, (1989), 'Ethics Training Programs in the Fortune 500', *Business & Professional Ethics Journal* 8 (Summer), 55-72.

Konovsky M. A. (2000). Understanding Procedural Justice And Its Impact On Business Organizations, *Journal Of Management* 26, 3, 489-511

Konovsky, M. A., Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698 - 707.

Konovsky, M. A., Pugh, S. D. 1994. Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.

Konovsky, M., Brockner, J. (1993). Managing victim and survivor layoff reactions, A procedural justice perspective. In, R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace* (pp. 135-154). Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum.

Korsgaard, M. A., Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation, The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. *Journal of Management*, 21, 657-669. .

Korsgaard, M. A., Roberson, L., & Rymph, R. D. (1998). What motivates fairness? The role of subordinate assertive behavior on manager's interactional fairness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 731-744.

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(1), 60 - 84.

Korthuis-Smith W.A.(2002), Organizational Trust, The Influence of Contextual variables, Unpublished Doctoral Dissertation, Seattle university

Kotter, John P. And Schlesinger, Leonard A. Choosing Strategies For Change In *Harvard Business Review*, March-April, 1979, 106-114

Kottke, J. L., Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075-1079.

Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations, Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.

Kramer, R. M., & Tyler, T. T. 1996. *Trust in organizations, Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA, Sage.

Krone, K. J. (1994). Structuring constraints on perceptions of upward influence and supervisory relationships. *Southern Communication Journal*, 59, 215-226.

Lagace, R. R. (1991). An exploratory study of reciprocal **trust** between sales managers and salespersons. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11, 49-58.

Langer, E. J. (1983). *The psychology of control*. Beverly Hills, Sage.

Laschinger, H.K. Finegan S. J., Shamian J., & Wilk P. (2001). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings, Expanding Kanter's Model. *The Journal of Nursing Administration* 31(5), 260- 272.

Lawler, E., (1994). Total quality management and employee involvement, are they compatible? *Academy of Management Executive* 8 (1), 68–76.

Lawler, E., Ledford, G., Mohrman, S., (1989). *Employee Involvement in America, A Study of Contemporary Practice*. American Productivity and Quality Center, Houston, TX.

Lazear, E., (1988). *Personnel Economics for Managers*. John Wiley & Sons, Inc., New York.

Lee C., Pillutla M., Kenneth S. L.(2000) Power-Distance, Gender And Organizational Justice, *Journal Of Management* 26, 4, 685–704

Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P., & Rhee, K. (2001). The three-component model of organisational commitment, An application to South Korea. *Applied Psychology, An International Review*, 50(4), 596– 614.

Lee, M. Joon K.(2001). Is Empowerment Really a New Concept? *International Journal of Human Resource Management* 12(4), 684-695.

Leung, K., Li, W. (1990). Psychological mechanisms of process-control effects. *Journal of Applied Psychology*, 75, 613-620.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In, K. S. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange, Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York, Plenum.

Lewicki R.J., McAllister D.J., Bies D.J.,(1998), Trust and distrust, new relationships and realities, *Academy of Management Review*, 23, 438-458

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

Liden, R.C. Tewksbury, T.W. (1995). Empowerment and work teams. in G.R. Ferris, S.D. Rosen, & D.T. Barnum (Eds.) *Handbook of Human Resources Management*. Oxford, UK, Blackwell Publishers.

Liden, R.C., Arad S. (1996). A Power Perspective of Empowerment and Work Groups, Implications for Human Resources Management Research. *Research in Personnel and Human resources Management* 14, 205-251.

Liden, R.C., Wayne S.J., & Sparrowe R.T., (2000). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology* 85(3), 407-416.

Lind, E. A., Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York, Plenum Press.

Liou, K. T., Nyhan, R. (1994). Dimensions of organizational commitment in public organizations, An empirical assessment. *Public Administration Quarterly*, 18, 99-118.

Liou, T. K. (1995). Understanding employee commitment in the public organization, A study of the juvenile detention center. *International Journal of Public Administration*, 18, 1269-1295.

Locke, E. A., Frederick, E., Lee, C., & Bobko, P. (1984). Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, 241-251.

Locke, E.A., Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.

Loe, T.W, Ferrell L., & Mansfield P., (2000), 'A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business', *Journal of Business Ethics* 25(3), 185-204. Maitland, Ian, 1985, 'The Limits of Business SelfRegulation', *California Management Review* 27 (Spring), 132-147.

Lowe, R. H., Vodanovich, S. J. (1995). A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 10, 99-114.

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.

Magner, N., Welker, R. B., & Johnson, G. G. (1996). The interactive effects of participation and outcome favourability on turnover intentions and evaluations of supervisors. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 825-842

Maignan, I., Ferrell, O. C., Hult, G. & Tomas M(1999) Corporate Citizenship, Cultural Antecedents and Business Benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27, 455–469.

Mansour-Cole, D. M., Scott, S. G. (1998). Hearing it through the grapevine, The influence of source, leader-relations, and legitimacy on survivors' fairness perceptions. *Personnel Psychology*, 51, 25-54.

Manz, C. C., & Sims, H. P. (1993). *Business without bosses*. New York, John Wiley.

Marlowe, H. A., Nyhan, R., Arrington, L., & Pammer, W. (1994). The re-ing of local government, Understanding and shaping governmental change. *Public Productivity and Management Review*, 17, 299-311.

Marlowe, H. A., Nyhan, R. C. (1992). *Development and psychometric properties of the Organizational Trust Inventory*. Unpublished manuscript, University of Florida.

Marlowe, M. (1992) Inspiring Trust , *Executive Excellence*, 9, 12, 12-13.

Marsh, R.M., Mannari, H.(1977). Organizational Commitment and Turnover. A Predictive Study, *Administrative Science Quarterly*, 22, 57-75

Marshall, Al. Stohl C.(1993). Participating as Participation, A Network Approach. *Communication Monographs* 60(2), 137-157.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange, The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748.

Masterson, S.; Kyle L.; Goldman, B. M.; Taylor, M. Sn,(2000) Integrating Justice And Social Exchange, The Differing Effects Of Fair Procedures And Treatment On Work Relationships., *Academy Of Management Journal*, 43, 4, 738-749

Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.

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, 1989). *Dissertation Abstracts International*, 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., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.

McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.

McCabe, Donald L., Linda K. Trevino, and Kenneth D. Butterfield, 1996, 'The Influence of Collegiate and Corporate Codes of Conduct on EthicsRelated Behavior in the Workplace', *Business Ethics Quarterly* 6(4), 461-476.

McCauley, D. P., Kuhnert, K. W. (1992, Summer). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16(2)265-284.

Mcdonald G. (1999)Business Ethics, Practical Proposals For Organizations. *Journal of Business Ethics* 19(April),143-58.

McFarlin, D. B.,Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.

McKnight, D.H., Cummings L.L., Chervany N.L.(1998), Initial Trust Formation in New Organizational Relationships, *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490

Mehta, R., Eugene S. (1995). Comparing Response Rates And Response Content In Mail Versus Electronic Mail Surveys. *Journal Of Market Research Society* 37(4), 429 439.

Menguc, Bt,(2000). An Empirical Investigation Of A Social Exchange Model Of Organizational Citizenship Behaviors Across Two Sales Situations, A Turkish Case, *Journal Of Personal Selling & Sales Management*,20(4), 205-215

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1984). Testing The ``Side-Bet" Theory Of Organizational Commitment,Some Methodological Considerations. *Journal Of Applied Psychology*, 69, 372-378.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Meyer J. P. Herscovitch L.(2001). Commitment in the workplace. Toward a general model, *Human Resource Management Review*, 11, 299-326

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations, Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538- 551.

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Gof.n, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance, It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 73, 152–156.

Meyer, J. P., Allen, N. J., (1997). *Commitment In The Workplace, Theory, Research And Application*, Sage Publications.

Miceli, M. P., Mulvey. P. W. (2000). Consequences of satisfaction with pay systems, two field studies. *Industrial Relations*, 39, 62–87.

Miller M. J. , Woehr D. J, Hudspeth N. The Meaning And Measurement Of Work Ethic, Construction And Initial Validation Of A Multidimensional Inventory *Journal Of Vocational Behavior* 60, 451–489 (2002)

Mishra, A. K., Spreitzer, G. M. (1994, August). Building trust and empowerment during industry upheaval. Paper presented at the Academy of Management Conference, Dallas.

Mishra, A.K., (1996)Organizational Responses To Crisis, The Centrality Of Trust In R.M. Kramer & T.R. Tyler(Eds.) *Trust In Organizations, Frontiers Of Theory & Research*, Sage, Thousands Oaks, Ca, 261-287

Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). **Trust** In Employee/Employer Relationships, A Survey Of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19, 4, 443-463.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors, Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.

Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?,*Academy of Management Journal*, 41, 351-357

Morgan, R. M., Hunt S. (1994). The Commitment-Trust Theory Of Relational Marketing. *Journal Of Marketing* 58,20-38.

Morris, J. ShermanJ. D. (1981), 'Generalizability of an Organizational Commitment Model', *Academy of Management Journal* 24(3), 512-526.

Morris, L. 1995. Creating And Maintaining Trust. *Training And Development* 49,52-3.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages, The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York, Academic Press.

Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

- Mueller, C. W., Wallace, J. E., & Price, J. L. (1992). Employee commitment, Resolving some issues. *Work and Occupations*, 19, 211-236.
- Nathan, Barry R., Allan M. Mohrman, Jr., and Milliman (1991). Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction, A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal* 34(2), 352-369.
- Navran, F. J. (1992). Empowering employees to excel. *Supervisory Management*, 37, 4-5.
- Neilsen, E. H. (1986). Empowerment strategies, Balancing authority and responsibility. In S. Srivastva & Associates (Eds.), *Executive power*, 78-110. San Francisco, Jossey-Bass.
- Niehoff B.P.; Moorman R.H.; Blakely G.; Fuller J.(2001); The Influence Of Empowerment And Job Enrichment On Employee Loyalty In A Downsizing Environment *Group & Organization Management*; Thousand Oaks; 26(1), 93-113
- Niehoff, B. P., Enz, C. A., & Grover, R. A. (1990). The impact of top-management actions on employee attitudes and perceptions. *Group and Organization Studies*, 15, 337-352.
- Niehoff, Brian P; Moorman, Robert H,(1993). Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior, *Academy Of Management Journal*; Mississippi State; 36(3), 527
- Noorderhaven, N.G.(1992), Trust And Interfirm Relations, Paper For The 1992 EAEPE Conference
- Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric theory*. New York, McGraw-Hill.
- Nyhan R. Marlowe H.A.,(1997). Development And Psychometric Properties Of The Organizational Trust Inventory, *Evaluation Review*, 21(5)
- Nyhan, R. C., And H. A. Marlowe. (1995). Performance Measurement And Total Quality Management (TQM) In The Public Sector, Opportunities And Challenges. *Public Productivity And Management Review* 18,33-348.
- Nyhan, Ronald C. (2000). Changing the Paradigm, Trust and Its Role in Public Sector Organizations. *American Review of Public Administration* 30(1), 87-109.
- O'Reilly, C. A. I., Roberts, K. H. (1974). Information filtration in organizations – Three experiments. *Organizational Behavior & Human Performance*, 11, 253-265.
- Opperman, M.(1995). E-Mail Surveys – Potentials And Pitfalls. *Marketing Research* 7(3), 29-33.

O'Reilly, B. (1994). The New Deal, What Companies And **Employees** Owe One Another. *Fortune* 129 (June 13),44-47, 52.

Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior, The good soldier syndrome. Lexington, MA, Lexington Books.

Ostroff C.(1993) The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Performance* ;56(October),56–90.

Parker, L. E., Price, R. H. (1994). Empowered managers and empowered workers, the effects of managerial support and managerial perceived control on workers' sense of control over decision making. *Human Relations*, 47(8), 911–928.

Pearce J.L., Mueller, C.W., (1986), Distributive Justice. In J.L. Pierce & C.W., Mueller (Eds), *Handbook Of Organizational Measurement*, 122-128ma

Pearce JL, Branyiczki I, Bakacsi G. (1994). Person-based reward systems, a theory of organizational reward practices in reform-communist organizations. *Journal of Organizational Behavior* 15, 261–282.

Perry, J. L., Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50, 367-373.

Peters, Tom. And The Winner Is... Canadian Airlines Inflight Magazine, (December 1994).

Pfeffer, J., Langton, N. (1993). The effects of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively, Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38 (3), 382-407.

Pillai R, Schriesheim CB,Williams ES. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership, a two-sample study. *Journal of Management* 25, 897–933.

Podsakoff PM, MacKenzie SB, Moorman RH, Fetter R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.

Podsakoff PM.(1982) Determinants of a supervisor's use of rewards and punishments, a literature review and suggestions for further research. *Organizational Behavior and Human Performance*;29(February),58 – 83.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & 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, L.W., R.M. Steers, R.T. Mowday, and P.V. Boulian (1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1984). Values and the American manager, an update. *California Management Review*, 26, 202–216.

Prestby, J. E., Wandersman, A., Florin, P., Rich, R. C., & Chavis, D. (1990). Benefits, costs, incentive management and participation in voluntary organizations, A means to understanding and promoting empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 18(1), 117-150.

Price, J. L. (1997). Handbook Of Organizational Measurement. Bradford, UK, MCB University Press.

Price, J. L. and C. W Mueller, (1986), Handbook of Organizational Measurement (Pitman Publishing, Marshfield, MA).

Proctor, S., Graeme C., & Orme H. (1999). The Empowerment of Middle Managers in a Community Health Trust, Structure, responsibility and Culture. *Personnel Review* 28(3), 242-257.

Qualls W.J., Putto. C.P., (2001). Organizational Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intention in The Sales Force, *Journal Of Business Research*, 54, , 39-52

Quinn, R. E., Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment, Seven questions every leader should consider. *Organization Dynamics*, 26(2), 37–49.

Raiborn, C. A. Dinah P. (1990), Corporate Codes of Conduct, A Collective Conscience and Continuum', *Journal of Business Ethics* 9 (November), 879-889.

Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, MA, Belknap Press of Harvard University Press.

Reidenbach, R. E., D. P Robin, (1988), 'Some Initial Steps Toward Improving the Measurement of Ethical Evaluations of Marketing Activities', *Journal of Business Ethics*, 7, (November), 871-879.

Reidenbach, R., Robin, D. (1990). A partial testing of the contingency framework for ethical decision making, A path analytical approach. In L. M. Capella (Ed.), *Progress in marketing thought* (pp. 121– 128). Mississippi State, MS, Southern Marketing Association.

Reinke, S. J., Baldwin J. N. (2001). Is Anybody Listening? Performance Evaluation Feedback in the US Air Force. *Journal of Political and Military Sociology* 29(1), 160-176.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization, the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836.

Rich, G. A., (1997), 'The Sales Manager as a Role Model, Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Sales People', *Journal of the Academy of Marketing Science* 25(4), 319-328.

Ring, P.S, Van de Ven A.H(1994). Developmental processes of co-operative interorganisational relationships. *Academy of Management Review*, 19, 90–118.

Robbins T.L., Crino M.D., Fredendall L.D. (2002); An Integrative Model Of The Empowerment Process; *Human Resource Management Review* 12 419–443

Roberts, K. O'Reilly III C.A. (1974). Measuring Organizational Communication. *Journal of Applied Psychology* 59(3), 321-326.

Robertson, D. C., Schlegelmilch, B. B. (1993). Corporate institutionalization of ethics in the United States and Great Britain. *Journal of Business Ethics*, 12, 301–312.

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

Robinson, S., Draatz, M., Rousseau, D., (1994). Changing obligations and the psychological contract, a longitudinal study. *Academy of Management Journal* 37, 137–152.

Rockman, B. A. (1981). America's departments of state; irregular and regular syndromes of policy making. *American Political Science Review*, 75, 911-927.

Rogers R.W.(1995), The Psychological Contract of Trust, Part I, Executive Development, 8(1), 15-19

Romzek, B. S. (1990). Employee investment and commitment, The ties that bind. *Public Administration Review*, 50, 374-382.

Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 35, 1-7.

Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations, understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all, a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393–404.

Sako, M.(1992) *Prices, quality and trust, How Japanese and British companies manage buyer-supplier relations*. Cambridge, Cambridge University Press

Savage, D. (1982). Trust As A Productivity Management Tool. *Training And Development Journal* (February), 54-7.

Savery, L., And H. Waters. (1989). Influence And **Trust** In A Multinational Company. *Journal Of Managerial Psychology* 4,23-6.

Scarpello, V., Jones, F. F. (1996). Why justice matters in compensation decision making. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 285–299.

Schaubroeck, J., May, D. R., & Brown, F. W. (1994). Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship, A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 455–460.

Schein E.(1985) *Organizational Culture And Leaders, A Dynamic View*. Sanfrancisco, Jossey-Bass.

Schillewaert N., Langerak F., Duhamel T. (1998). Non-Probability Sampling For Www Surveys, A Comparison Of Methods. *Journal Of The Market Research Society* 40(4), 307-322.

Schonlaoum M., Fricker R.,D., Elliott M.N., (2001). *Cunducting Research Surveys Via E-Mail And The Web, Rand Publicationss*

Schwepker, C.H.,(2001). Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intention In The Salesforce, *Journal Of Business Research*, 54, 39-52

Scott, D. (1980). The Causal Relationship Between **Trust** And The Assessed Value Of Management By Objectives. *Journal Of Management* 6,157-175.

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. (1996). Social exchange in organizations, Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219–227.

Shapiro S.P.(1987) The Social Control Of Interpersonal Trust, *American Journal Of Sociology*, 93, 623-658

Shaw, R. B. (1997). *Trust in the balance, Building successful organizations on results, integrity, and concern*. San Francisco, Jossey-Bass.

Shea, G.(1984) *Building Trust In The Workplace* (AMA Management Briefing, 1984).

Sheldon M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150

Shockley-Zalabak P, Ellis K, Winograd G.(2000) Organizational trust, what it means, why it matters. *Organizational Development Journal* ;18,35– 48.

Siegel, P., Brockner, J., & Tyler, T. (1995). *Revisiting the interactive relationship between procedural and distributive justice, the role of trust*. Paper presented at the Academy of Management Meeting, Vancouver.

Simpson, P M., D. Banerjee, and C. L. Simpson, Jr. (1994), 'Softlifting, A Model of Motivating Factors', *Journal of Business Ethics* 13, 431-438.

Sims RL, Kroeck GK. (1994). The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover. *Journal of Business Ethics*;13(December), 939–47.

Sims, Ronald R., (1991), 'The Institutionalization of Organizational Ethics', *Journal of Business Ethics* 10, 493-506.

Sineta, M. (1988). Building **Trust** Into Corporate Relationships. *Organizational Dynamics* (Winter), 73-9.

Singhapakdi, A. S. Vitell, Jr. (1991), 'Research Note, Selected Factors Influencing Marketers' Deontological Norms,' *Journal of the Academy of Marketing Science* 19, 37-42.

Singhapakdi, A., Vitell S. J. , & Franke G. R. (1999), 'Antecedents, Consequences, and Mediating Effects of Perceived Moral Intensity and Personal Moral Philosophies', *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (Winter), 19-36.

Sirgy, M. J. (1996). A pragmatic approach to business ethics. *Journal of Macromarketing*, 16, 147–149.

Sitkin, S. B., Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic 'remedies' for trust/distrust. *Organizational Science*, 4, 367-392.

Somers M.J(2001). Ethical Codes Of Conduct And Organizational Context, A Study Of The Relationship Between Codes Of Conduct, Employee Behavior And Organizational Values, *Journal Of Business Ethics*; Dordrecht; 30(2), 185-195

Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism, An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49–58.

Somers, M. J. , Casal J. C. (1994), 'Organizational Commitment and Whistle-blowing, A Test of the Reformer and the Organization Man

Hypotheses', *Group and Organization Management* 19, 270-284.

Sonnenburg, F. K.(1994) *Managing With A Conscience* (New York, McGraw-Hill, 1994).

Soutar, G., McNeil, M. M., & Molster, C. (1994). The impact of the work environment on ethical decision making, some Australian evidence. *Journal of Business Ethics*, 13, 327–339.

Sparrowe r.t., (1994), Empowerment in the hospitality industry. An explanation of antecedents and outcomes, *Hospitality Research Journal*, 17, 51-73

Spector, P.E. (1986). Perceived control by employees, A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11), 1005-1016.

Spreitzer, G. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.

Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (1999). Giving up control without losing control, Trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making. *Group & Organization Management*, 24, 155-187.

Spreitzer, G.M. (1995a). Psychological empowerment in the workplace, Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Spreitzer, G.M. (1995b). An Empirical Test of a Comprehensive Model of Intrapersonal Empowerment in the Workplace. *American Journal of Community Psychology* 23(5), 601-629.

Spreitzer, G. M., Kizilos M. A. , & Nason S. W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain. *Journal of Management* 23(5), 679-704.

Spreitzer, G.M., de Janasz S. C. , & Quinn R. E. (1999). Empowered to Lead, The Role of Psychological Empowerment in Leadership. *Journal of Organizational Behavior* 20(4), 511-526.

Stanton, J. M. (1997). Performance monitoring and fairness perceptions, Characteristics, context, and correlates. Unpublished doctoral dissertation, University of Connecticut.

Stevens, B. (1999), 'Communicating Ethical Values, A Study of Employee Perceptions', *Journal of Business Ethics* 20 (June), 113-120.

Stevens, J.(1992). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*, 2nd ed., Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.

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.

Strickland, L. H. (1958). Surveillance and trust. *Journal of Personality*, 26, 200-215.

Sweeney, P. D., McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the ends and the means, An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.

Swift, C. O., C. Campbell, (1998), 'Psychological Climate, Relevance for Sales Managers and Impact on Consequent Job Satisfaction', *Journal of Marketing Theory and Practice* 6(1), 27-37.

Tan, H. H., Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.

Taylor, R. G. (1989). The Role Of Trust In Labor-Management Relations. *Organization Development Journal*, 7, 85-89.

Tepper B.J.; Percy, P.M.(1994); Structural Validity Of The Multi Factor Leadership Questionnaire, *Educational And Psychological Measurement*, 54, 3., 734-745

Tetlock, P. E. (1992). The impact of accountability on judgment and choice, toward a social contingency model. In, M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, (Vol. 25, pp. 331-377). New York, Academic Press.

Tetlock, P. E., Skitka, L., & Boettger, R. (1989). Social and cognitive strategies for coping with accountability, conformity, complexity, and bolstering. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 632-640.

Thomas, Craig W. (1998). Maintaining and Restoring Public Trust in Government Agencies and Their Employees. *Administration & Society* 30(2), 166-193.

Thomas, K.W., Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment, An Interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-68 1.

Trevino LK.(1986) Ethical decision making in organizations, a person-situation interactionist model. *Academy of Management Review* , 11(July),601– 17.

Trevino, L. K. (1992). The social effects of punishment in organizations, A justice perspective. *Academy of Management*

Trevino, L., Gary, W., & Michael, B. (2000). Comparing senior managers' and employees' perceptions of organizational ethics. *Academy of Management Proceedings*.

Trevino, L. K., Gary R. Weaver, David G. Gibson, and Barbara L. Toffler, (1999), 'Managing Ethics and Legal Compliance, What Works and What Hurts', *California Management Review* 42 (Winter), 131-151.

Trevino, L. K., (1990), 'A Cultural Perspective on Changing and Developing Organizational Ethics', *Research in Organization Change and Development* 4, 195-230.

Tse, A., Tse K., Yin C., Ting C., Yi K., Yee K., & Hong W.(1995). Comparing Two Methods Of Sending Out Questionnaires, E-Mail Versus Mail. *Journal Of The Market Research Society* 37(4), 441-446.

Tuncalp, S. (1988). The marketing research scene in Saudi Arabia. *European Journal of Marketing*, 5, 15–22.

Turnipseed D. L. (2002), Are Good Soldiers Good? Exploring The Link Between Organization Citizenship Behavior And Personal Ethics, *Journal Of Business Research* 55 1– 15

Turnley, W. H., Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52, 895-922.

Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice, A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 830-838.

Tyler, T. R. (1990). Using procedures to justify outcomes, managing conflict and allocating resources in work organizations. Working paper No. 50-90, Northwestern University Dispute Resolution Research Center, Evanston, IL.

Tyler, T. R. (1986). The psychology of leadership evaluation. In H. Bierhoff et al. (Eds.), *Justice in social relations*. NY, Plenum Press.

Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice, A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 830–838.

Tyler, T. R. Bies. R. J. (1990). Beyond Formal Procedures, The Interpersonal Context Of Procedural Justice. Pp. 77-98 In *Advances In Applied Social Psychology, Business Settings*, Edited By J. Carroll. Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum.

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.

Tyler, T. R., Kramer, R. M. (1996). Whither Trust? In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations, frontiers of theory and research* (pp. 1-15). Thousand Oaks, CA, Sage.

Tyler, T. R., Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 25, 115-191. San Diego, CA, Academic Press.

Tyler, T. R., Degoe, P., Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters, A test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 913-930.

Van den Bos, K., Lind, E. A., & Wilke, H. A. M. (2001). The psychology of procedural and distributive justice viewed from the perspective of fairness heuristic theory. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace (Vol. 2), From theory to practice* (pp. 49-66). Mahwah, NJ, Erlbaum.

Van Dyne, L., Graham J. W. , & Dienesch R. M. (1994) **Organizational** citizenship behavior, Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.

Vardi, Y. (2000). Psychological Empowerment as a Criterion for Adjustment to a New Job. *Psychological Reports* 87(3), 93-113.

Velasquez, M. G., (1992), *Business Ethics, Concepts and Cases*, Third Edition, Englewood Cliffs, New Jersey.

Victor B, Cullen JB(1988) The Organizational Bases Of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*; 33(March),101- 25.

Vitell, S. J., Davis D. L. (1990), 'The Relationship between Ethics and Job Satisfaction, An Empirical Investigation', *Journal of Business Ethics* 9 (June), 489-494.

Wagner, J.A., III, (1995). On beating dead horses, reconsidering reconsiderations, and ending disputes, Further thoughts about a recent study of research on participation. *Academy of Management Review*, 20(3), 506-509.

Wahn, J. (1993). Organizational dependence and the likelihood of complying with organizational pressures to behave unethically. *Journal of Business Ethics*, 12, 245-251.

Watson Wyatt. (1999). *WorkUSA 2000, employee commitment and the bottom line*. Bethesda, MD, Watson Wyatt.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange, A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

Weaver G. R., Trevino L. K. , The Role Of Human Resources In Ethics/Compliance Management A Fairness Perspectives *Human Resource Management Review* 11 (2001) 113-134

Weaver, G. R. (1999), 'Integrated and Decoupled Corporate Social Performance, Management Commitments, External Pressures and Corporate Ethics Practices, *Academy of Management Journal*, 42(5), 539-552

Weaver, G. R. (1993), 'Corporate Codes of Ethics, Purpose, Process, and Content Issues', *Business and Society* 32 (Spring), 44-58.

Weaver, K. M. Ferrell O. C.(1977), 'The Impact of Corporate Policy in Reported Ethical Beliefs and Behavior of Marketing Practitioners', Proceedings of the American Marketing Association, 477-481.

Weber, J.(1996), 'Influences upon Managerial Moral Decision Making, Nature of the Harm and Magnitude of Consequences', *Human Relations* 49(1), 1-22.

Weber, J. (1981), 'Institutionalizing Ethics in the Corporation', *MSU Business Topics* 29 (Spring), 47.

Weeks, W. A., & Nantell, J. (1992). Corporate codes of ethics and sales force behavior, a case study. *Journal of Business Ethics*, 11, 753-760.

Welbourne, T. M. (1998). Untangling procedural and distributive justice, Their relative effects on gainsharing satisfaction. *Group and Organization Management*, 23(4), 325-346

Wells, C. V. (1998). *Trust in the context of social influence, monitoring, and diversity in the contemporary organization*. Unpublished doctoral dissertation, Temple University, Philadelphia, PA.

West, W. B., Gothard, M. K., Tang, T. L. P., & 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., Do High Commitment Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling, *Journal Of Management* 27 (2001) 515-535

Whitener, E. M. (1997). The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review*, 7, 389-404.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, 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.

Whitener, E.M. and P.M. Walz (1993), Exchange Theory Determinants of Affective and Continuance Commitment and Turnover, *Journal of Vocational Behavior*, 42 (June), 265.

Whitney, J. O. (1994). The Trust Factor, Liberating Profits And Restoring Corporate Vitality. New York, McGraw-Hill.

Wicks, A. C., Berman, S. L., & Jones, T. M. (1999). The structure of optimal trust, moral and strategic implications. *Academy of Management Review*, 29, 99–116.

Wiener Y.(1982). Commitment in Organizations, A Normative Wiew. *Academy of Management Rewiev*, 7, 418-428

Wiener, Y., Gechman A.S.(1977). Commitment, A Behavioral Approach to Job Involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 10, 47-52

Wilkinson, A. (1998). Empowerment, Theory and Practice. *Personnel Review* 27(1), 40-56.

Wolfe, L. M., & Robertshaw, D. (1982). Effects of college attendance on locus of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 802-810.

Wood, R.E., Bandura, A., & Baily, T. (1990). Mechanisms governing organizational performance in complex decision-making environments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46, 18 I-20 1.

Wu, V., Short, P. M. (1996). The relationship of empowerment to teacher job commitment and job satisfaction. *Journal of Instructional Psychology*, 23, 85-89.

Yoon, J., & Lim, J. C. (1999). Organizational support in the workplace, the case of Korean hospital employees. *Human Relations*, 52, 923–945.

Yoon, J., & Thye, S. (2000). Supervisor support in the work place, legitimacy and positive affectivity. *Journal of Social Psychology*, 140, 295–316.

Yoon, J., Han, N.-C., & Seo, Y.-J. (1996). Sense of control among hospital employees, an assessment of choice process, empowerment, and buffering hypotheses. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 686–716.

Zaheer A., Mcevely B., Percone V., (1998), Does Trust Matter? Exploring The Effects Interorganizational And Interpersonal Trust On Performance, *Organization Science*, 9, 141-159

Zajac, G. (1996). Beyond Hammurabi, A public service definition of ethics failure. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6, 145–190.

Zalkind, S. S. (1987), Is whistle-blowing related to job satisfaction and other variables? Paper presented at the annual convention of the American Psychological Association, New York City, August 1987.

Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.

Zimmerman, M. A. (1990). Taking aim on empowerment research, on the distinction between individual and psychological conceptions. *American Journal of Community Psychology*, 18(1), 169–177.

Zohar, D. (1995). The justice perspective of job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (4), 487-495.

Zucker, L.G.(1986) Production of trust, Institutional sources of economic structure, 1840–1920. In B.M. Staw and L.L. Cummings (Eds), *Research in organisational behaviour*, Vol. 8. Greenwich, CT, JAI

ÖZGEÇMİŞ

1976 yılında İstanbul'da doğan Nigar DEMİRCAN, ilk ve orta öğrenimini tamamladıktan sonra, Beşiktaş Atatürk Anadolu Lisesi'nden mezun olmuştur. 1994 yılında Mimar Sinan Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi İstatistik Bölümü'nde lisans eğitimine başlamış ve 1998 yılında lisans eğitimini tamamlamıştır. 2000 yılında da Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü'nden yüksek lisans derecesi almıştır. Aynı yıl Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Bölümü Doktora programını kazanan Nigar DEMİRCAN, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi'nde 1998 yılından beri Araştırma Görevlisi olarak görev yapmaktadır.



EKLER**EK-1 ANKET SORULARI**

GÜÇLENDİRME ALGILARI(Spretitzer, 1995a)

A1-Yaptığım iş benim için çok önemlidir.
A2- İşimle ilgili faaliyetler benim için şahsi anlam taşır.
A3- Yaptığım iş benim için anlamlıdır.
Y1- İşimle ilgili yeteneğime güveniyorum.
Y2- İşimle ilgili faaliyetleri gerçekleştirmek gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim.
Y3- İşimi yapmak için gerekli olan becerilerde uzmanlaştım.
Y4- İşimi nasıl yapacağımı belirlemede özgürüm.
S1- İşimi nasıl yapacağım ile ilgili kararları kendim verebiliyorum.
S2- İşimi yaparken farklı yaklaşımları seçme konusunda özgürüm.
S3- Bölümümde olup bitenler üzerinde etkim büyüktür.
S4- Kendi bölümümdeki olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.
S5- Bölümümde olup bitenler üzerinde önemli derecede etki sahibiyim.

ÖRGÜTSEL ADALET(Niehoff and Moorman, 1993)

Dağıtımsal adalet

DA1- Çalışma programım adildir.
DA2- Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.
DA3- İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.
DA4- Çalışmamın genel karşılığının adil olduğunu düşünüyorum.
DA5- İşle ilgili sorumluluğumun adil olduğunu hissediyorum.

Prosedürel adalet

Yöneticim işle ilgili kararları.....
PA1- Tarafsız biçimde alır.
PA2- Almadan önce tüm çalışanların görüşlerini aldığından emin olur.
PA3- Alırken doğru ve eksiksiz bilgi toplar.
PA4- Net biçimde açıklar ve istendiğinde ek bilgi verir.
PA5- Çalışanlara tutarlı olarak uygular.
PA6- Çalışanların sorgulamasına izin verir.
Yöneticim yaptığım işle ilgili kararlar alınırken.....
PA7- Bana nazik ve düşünceli davranır.
PA8- Bana saygılı ve onurlu davranır.
PA9- Benim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.
PA10- Bana dürüst biçimde davranır.
PA11- Çalışan olarak sahip olduğum haklara ilgi gösterir.
PA12- Kararların sonuçlarını benimle tartışır.
PA13- Yeterli ve mantıksal açıklamalar sunar.
PA14- Bana mantıklı gelen açıklamalarda bulunur.
PA15- İşimle ilgili her tür kararı net olarak açıklar.

ÖRGÜTSEL ETİK(Schweper, 2001)

ÖE1- Üniversitem doğru ve dürüst davranışlara ilişkin politikalara sahiptir.
ÖE2- Üniversitem doğru ve dürüst davranışlara ilişkin politikaları şiddetle teşvik eder.
ÖE3- Üniversitem yazılı ahlaki kurallara sahiptir.
ÖE4- Üniversitem ahlaki kuralları şiddetle teşvik eder.
ÖE5- Üniversitemin üst düzey yönetimi doğru ve dürüst olmayan davranışları kesinlikle hoş görmez.
ÖE6- Üniversitemde çalışanlardan biri kendisine kişisel çıkar sağlayan ahlak dışı bir davranışta bulunursa hemen resmi biçimde kınanır.
ÖE7- Üniversitemde çalışan biri üniversiteye çıkar sağlayan ahlak dışı bir davranışta bulunursa hemen resmi biçimde kınanır.



ÖRGÜTSEL GÜVEN(Nyhan and Marlowe, 1997)

Yöneticiye güven

Yöneticimin olan güvenim tamdır.
YG1- İşle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna
YG2- İşle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına
YG3- Görevinden ayrılmayacağına
YG4- İşle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna
YG5- İşini makul bir biçimde yaptığına
YG6- Herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna
YG7- İşini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine
YG8- İş sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine

Örgüte güven

ÖG1- Bu üniversitenin bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.
ÖG2- Bu üniversitede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.
ÖG3- Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.
ÖG4- Bu üniversitede birbirimize güvenme düzeyi çok yüksektir.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK(Meyer and Allen, 1997)

Duygusal bağlılık

DUB1- Kariyer hayatımın geriye kalanını bu Üniversitede geçirmekten mutluluk duyuyorum.
DUB2- Üniversitenin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.
DUB3- Bu Üniversitede kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.
DUB4- Bu Üniversiteye karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.
DUB5- Bu Üniversite benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.
DUB6- Üniversiteme güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.
DUB7- Çalıştığım Üniversiteden dışarıda gururla bahsediyorum.

Devam bağlılığı

DEB1- İstesem bile şu an Üniversiteden ayrılmak benim için çok zor olurdu.
DEB2- Şu an Üniversiteden ayrılmak istediğime karar veririm hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.
DEB3- Şu an Üniversitede kalmam bir istek olduğu kadar bir gereklilik.
DEB4- Bu Üniversiteden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.
DEB5- Benim için bu Üniversiteden ayrılmaman olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.
DEB6- Başka bir iş ayarlamadan bu Üniversiteden ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum.

Normatif bağlılık

NB1- Bu Üniversitede çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük kişisel fedakarlık gerektirmesidir. Başka bir Üniversite burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir.
NB2- Bu Üniversitede çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.
NB3- Benim avantajıma olsa bile, Üniversitemden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.
NB4- Üniversitemden şimdi ayrılısam suçluluk hissederdim.
NB5- Bu Üniversite benim sadakatimi hakediyor.
NB6- Bu Üniversiteden şimdi ayrılmaman, orada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.
NB7- Üniversiteme çok şey borçluyum.