

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞ YAŞAMINDA BİREYLER ARASI GÜVEN İLİŞKİLERİNİN,
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME İLE
ETKİLEŞİMİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: SAĞLIK
KURUMLARI ÖRNEĞİ**

Mutlu ERDEM
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2022

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞ YAŞAMINDA BİREYLER ARASI GÜVEN
İLİŞKİLERİNİN, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE
PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME İLE
ETKİLEŞİMİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA: SAĞLIK KURUMLARI
ÖRNEĞİ

Mutlu ERDEM
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Meral ELÇİ

GEBZE
2022

GTÜ - Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 06/04/2022 tarih ve 2022/15-2 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 14/04/2022 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Mutlu ERDEM'in tez çalışması İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI)

: Doç. Dr. Meral ELÇİ

ÜYE : Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI

ÜYE : Doç. Dr. Mesut KARAKAŞ

ÜYE : Doç. Dr. Mehmet Şahin GÖK

ÜYE : Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

ÖZET

Bu çalışmada, örgütsel davranışları etkileyen ve güçlü örgütlerin örgütsel başarılarının göstergelerden biri olarak değerlendirilen örgüt kültürü ile çalışanların psikolojik güçlendirme algıları arasındaki ilişkinin üzerinde yöneticiye ve/veya meslektaşına güvenin moderatör etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. İncelenen kavramlar, birbiriyle ilişkileri ve birbirlerine etkileri bakımından Sosyal Sermaye Teorisine dayandırılmıştır.

Sağlık kurumu çalışanları (hemşireler) üzerinde yapılan bu çalışmanın verileri İstanbul İli'nin, Avrupa ve Anadolu yakasında faaliyet gösteren beş (üç kamu; iki özel) hastaneden toplanmıştır. Çalışmadaki araştırma bulguları, kurumlardan toplanan 550 ankete ait verilerin analizleri sonucunda elde edilmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre: (I) Örgüt kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide meslektaşına güvenin moderatör etkisinin olduğu, bu ilişki üzerinde yöneticiye güvenin etkileşim (moderatör) etkisinin bulunmadığı; (II) Katılım (involvement) kültürünün psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve bu iki değişken arasındaki ilişki üzerinde hem yöneticiye güvenin hem de meslektaşına güvenin moderatör etkisinin bulunduğu; (III) Örgüt içi uyum (consistency) kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide meslektaşına güvenin moderatör etkisi bulunduğu halde yöneticiye güvenin ise bu ilişki üzerinde moderatör etkisinin olmadığı; (IV) Dış çevreye uyum (adaptability) kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide ise yöneticiye ve meslektaşına güvenin bu çalışmada istatistiksel olarak moderatör etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar tartışılarak, uygulamalar hakkında bir kısım öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel güven, yöneticiye güven, meslektaşına güven, örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme, sağlık kurumları.

SUMMARY

In this study, it has been investigated whether trust in managers and/or coworkers has a moderator effect on the relationship between organizational culture, which affects organizational behaviors and is considered as one of the indicators of organizational success of strong organizations, and employees' perceptions of psychological empowerment. The concepts examined are based on the Social Capital Theory in terms of their interrelationships and their effects on each other.

The data of this study, which was conducted on health institution employees (nurses), were collected from five ((three public; two private) hospitals operating in the European and Anatolian sides of Istanbul. The research findings in the study were obtained as a result of the analysis of the data of 550 questionnaires collected from the institutions.

According to the results of the regression analysis: (I) Although trust in coworkers has a moderator effect on the relationship between organizational culture and psychological empowerment, trust in the manager has no interaction (moderator) effect on this relationship; (II) Involvement culture has a positive effect on psychological empowerment and both trust in the manager and trust in coworkers have a moderator effect on the relationship between these two variables; (III) Although trust in coworkers has a moderator effect on the relationship between consistency culture and psychological empowerment, trust in the manager does not have a moderator effect on this relationship; (IV) In the relationship between adaptability culture and psychological empowerment, it was concluded that trust in manager and coworkers did not have a statistically moderator effect in this study. These results are discussed and some suggestions about applications are presented.

Keywords: Organizational trust, trust in management, trust in co-worker, organizational culture, psychological empowerment, health institutions.

TEŞEKKÜR

Öncelikle bu sürecin tamamlanmasındaki kolaylaştırıcı rolü, katkıları ve destekleri için değerli danışmanım Doç. Dr. Meral ELÇİ'ye minnettarım.

Ayrıca, Doktora sürecine emeği geçen kıymetli Hocalarıma (Prof. Dr. Haluk GÖRGÜN'e; Prof. Dr. Babür ÖZÇELİK'e; Prof. Dr. Lütfihak ALPKAN'a; Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN'e; Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI'ya; Doç. Dr. Mesut KARAKAŞ'a; Doç. Dr. İnci DURSUN'a; Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT'e ve Dr. Muhsin Kürşat TÜRKER'e) çok teşekkür ederim.

Bu vesileyle; aileme, anneme ve babama şükranlarımı sunuyorum.



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAM TANIMLARI VE LİTERATÜR	4
2.1. Psikolojik Güçlendirme Kavramı	4
2.2. Örgüt Kültürü Kavramı	16
2.2.1. Örgüt Kültürü Bağlamında Değerler, Normlar ve Varsayımlar	24
2.2.2. Denison Örgüt Kültürü Modeli	25
2.2.2.1. Dış Çevreye Uyum (Adaptability) Kültürü	31
2.2.2.2. Katılım/Dahil Olma (Involvement) Kültürü	35
2.2.2.3. Örgüt İçi Uyum/Tutarlılık (Consistency) Kültürü	37
2.2.2.4. Misyon (Mission) Kültürü	40
2.3. Bireylerarası Güven	44
2.3.1. Güven Kavramı, Tanımı	44
2.3.2. Güven Kavramı ile İlişkili Teoriler	54
2.3.2.1. Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güven	56
2.3.2.1. Sosyal Sermaye Bağlamında Güven	58
2.3.3. Çalışma Hayatında Bireylerarası Güven ve Güvenin Önemi	60
2.3.4. Güvenin Örgüt Kültürü ile İlişkisi	64
2.3.5. Güvenin Psikolojik Güçlendirme ile İlişkisi	71
2.3.6. Sağlık Kurumlarında Bireyler Arası Güven, Örgüt Kültürü ve Psikolojik Güçlendirme	77
2.4. Yöneticiye Güven Kavramı	79
2.4.1. Yöneticinin Kişiliğine ve Karakterine Yönelik Güven	82
2.4.2. Yöneticiye Güvenin Örgüt Kültürü ile Etkileşimi	85

2.4.3. Yöneticiye Güvenin Psikolojik Güçlendirme ile Etkileşimi	89
2.5. Meslektaş Güven Kavramı	94
2.5.1. Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Meslektaş Güven	96
2.5.2. Meslektaşın Kişiliğine ve Karakterine Yönelik Güven	98
2.5.3. Meslektaş Güvenin Örgüt Kültürü ile Etkileşimi	102
2.5.4. Meslektaş Güvenin Psikolojik Güçlendirme ile Etkileşimi	105
3. TEORİK ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER	111
3.1. Örgüt Kültürü ile Psikolojik Güçlendirme Algısı Arasındaki İlişki	111
3.2. Dış Çevreye Uyum Yeteneği (Adaptability) Kültürü ile Psikolojik Güçlendirme Algısı Arasındaki İlişki	119
3.3. Katılım (Involvement) Kültürü ile Psikolojik Güçlendirme Algısı Arasındaki İlişki	124
3.4. Örgüt İçi Uyum (Consistency) Kültürü ile Psikolojik Güçlendirme Algısı Arasındaki İlişki	128
3.5. Misyon (mission) Kültürü ile Psikolojik Güçlendirme Algısı Arasındaki İlişki	131
3.6. Örgüt Kültürü ile Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Yöneticiye Güvenin ve Meslektaş Güvenin Moderatör Etkisi	132
4. METODOLOJİ VE UYGULAMA	139
4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	139
4.2. Araştırma Yöntemi ve Örneklem Seçimi	141
4.3. Analiz ve Sonuçlar	142
4.3.1. Araştırmaya Katılan Kişilerin Özelliklerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları	145
4.3.2. Ölçek Geçerliliği ve Güvenilirlik	147
4.3.2.1. Ölçeklere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizleri	147
4.3.2.1.1. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	147
4.3.2.1.2. Yöneticiye Güven Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	148
4.3.2.1.3. Meslektaş Güven Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	150
4.3.2.1.4. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	151

4.3.2.2. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizleri	153
4.3.2.2.1. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	153
4.3.2.2.2. Yöneticiye Güven Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	156
4.3.2.2.3. Meslektaş Güven Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	159
4.3.2.2.4. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	162
4.3.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği	165
4.3.3.1. Güvenilirlik Analizi	165
4.3.3.2. Normal Dağılım Analizi	167
4.3.3.3. Korelasyon Analizi	167
4.3.4. Hipotez Testleri	169
4.3.4.1. Regresyon Analizi	169
4.3.4.1.1. Yöneticiye Güvenin Moderatör Etkisi	171
4.3.4.1.2. Meslektaş Güvenin Moderatör Etkisi	173
5. TARTIŞMA, ÖNERİLER VE SONUÇ	177
5.1. Tartışma ve Yorumlar	177
5.2. Araştırmanın Kısıtları	182
5.3. Gelecek Çalışmalar için Öneriler	189
5.4. Sonuç	196
KAYNAKLAR	205
ÖZGEÇMİŞ	266

KISALTMALAR DİZİNİ

<u>Kısaltmalar</u>	<u>Açıklamalar</u>
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AMOS	: Analysis of Moment Structures
AVE	: Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans)
CFI	: Comparative Fix Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
CR	: Composite Reliability (Bileşik Güvenilirlik)
Df	: Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DÇU	: Dış Çevreye Uyum
GFI	: Goodness-of-fit Index (Uyum İyiliği indeksi)
KF	: Kültür Faktörü
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
KS	: Katılımın Sağlanması
LLCI	: Lower Limit Confidence Interval (Alt Limit Güven Aralığı)
MF	: Meslektaş Faktörü
MG	: Meslektaş Güven
NFI	: Normed Fit Index (Normlandırılmış Uyum İndeksi)
ÖK	: Örgüt Kültürü
ÖiU	: Örgüt İçi Uyum
PG	: Psikolojik Güçlendirme
R²	: R Squared (Açıklanan Varyans)
RMSEA	: Root Mean Square Error Aproximation (Yaklaşım Hatalarının Ortalama Karekökü)
ULCI	: Upper Limit Confidence Interval (Üst Limit Güven Aralığı)
VIF	: Variance Inflation Factor (Varyans Artış/Büyütme Faktörü)
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
YF	: Yönetici Faktörü
YG	: Yöneticiye Güven
X²	: Ki Kare

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil No:</u>	<u>Sayfa</u>
2. 1: Denison Örgüt Kültürünün Teorik Modeli	27
2. 2: Denison Örgüt Kültürünün Alt Boyutları	29
3. 1: Araştırma Modeli	138
4. 1: Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine Ait Çizgi Grafiği	147
4. 2: Yöneticiye Güven Ölçeğine Ait Çizgi Grafiği	149
4. 3: Meslektaş Güven Ölçeğine Ait Çizgi Grafiği	150
4. 4: Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Çizgi Grafiği	152
4. 5: Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin DFA Diyagramı ve Standartlaştırılmış Değerleri	154
4. 6: Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeğinin DFA Diyagramı ve Standartlaştırılmış Değerleri	157
4. 7: Meslektaş Güven Ölçeğinin DFA Diyagramı ve Standartlaştırılmış Değerleri	160
4. 8: Örgüt Kültürü Ölçeğinin DFA Diyagramı ve Standartlaştırılmış Değerleri	163

TABLÖLAR DİZİNİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
2. 1: Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları	12
2. 2: Dış Çevreye Uyum (Adaptability) Boyutunun Özellikleri	34
2. 3: Katılım (Involvement) Boyutunun Özellikleri	37
2. 4: Örgüt İçi Uyum (Consistency) Boyutunun Özellikleri	40
2. 5: Misyon (Mission) Boyutunun Özellikleri	42
2. 6: Bireyler Arası Güvenin Tanımları	47
2. 7: Güvenin Süreçleri, Temel Disiplinler ve Davranışsal Varsayımlar	52
4. 1: Araştırmaya Katılan Kişilere Ait Özellikler	146
4. 2: Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi	148
4. 3: Yöneticiye Güven Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi	149
4. 4: Meslektaş Güven Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi	151
4. 5: Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi	152
4. 6: Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine Ait DFA Analiz Sonuçları	155
4. 7: Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Uyumluluk İndeks Değerleri	156
4. 8: Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeğine Ait DFA Analiz Sonuçları	158
4. 9: Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeğinin Uyumluluk İndeks Değerleri	159
4. 10: Meslektaş Güven Ölçeğine Ait DFA Analiz Sonuçları	161
4. 11: Meslektaş Güven Ölçeğinin Uyumluluk İndeks Değerleri	162
4. 12: Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait DFA Analiz Sonuçları	164
4. 13: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Uyumluluk İndeks Değerleri	165
4. 14: Araştırma Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları	166
4. 15: Normal Dağılım Analizi Tablosu	167
4. 16: Örgüt Kültürü ve Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	168
4. 17: Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları	168
4. 18: Örgüt Kültürü ve Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	170
4. 19: Regresyon Analizi Tablosu	170
4. 20: PROCESS Hiyerarşik Regresyon Analizi (Yöneticiye Güven)	171
4. 21: PROCESS Hiyerarşik Regresyon Analizi (Yöneticiye Güven)	172

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
4. 22: PROCESS Hiyerarşik Regresyon Analizi (Yöneticiye Güven)	172
4. 23: PROCESS Hiyerarşik Regresyon Analizi (Yöneticiye Güven)	173
4. 24: PROCESS Hiyerarşik Regresyon Analizi – Meslektaşına Güven	174
4. 25: PROCESS Hiyerarşik Regresyon Analizi – Meslektaşına Güven	174
4. 26: PROCESS Hiyerarşik Regresyon Analizi – Meslektaşına Güven	175
4. 27: PROCESS Hiyerarşik Regresyon Analizi – Meslektaşına Güven	175
4. 28: Hipotezlerin İstatistiksel Sonuçları	176



1 GİRİŞ

Örgüt yapılarının çeşitlendiği ve karmaşıklaştığı, insan iletişiminin ön plana çıktığı, maddi ödüller kadar çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının da önemsendiği günümüzde güven algısı önemli bir yer tutmaktadır. Bununla birlikte, çeşitli nedenlerle gücün, yetkinin ve otoritenin giderek azaldığı iş ortamlarında; birey, grup ve örgüt arasındaki etkileşimlere rehberlik edebilecek ve bu etkileşimleri düzenleyebilecek değişkenlerin (örn., güven, kültür, psikolojik süreçler vd.) araştırılması ya da bu değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin incelenmesine yönelik ilgi artmaktadır.

Modern örgütlerde, "bireyler, gruplar ve çalışma birimleri arasında yoğun, karşılıklı dayanışma gerektiren yapılar" giderek daha fazla önemsenir hale gelmektedir (Erdem and Ozen, 2003). Bu bağlamda modern çalışma hayatıyla birlikte daha fazla sosyalleşen organizasyonlardaki iş sonuçları incelenirken, bu sonuçların doğrudan veya dolaylı olarak güven ile ilişkili olduğu konusu da dikkate alınmaktadır.

Güven konusu uzun zamandır örgütsel davranış alanındaki bilim adamlarının ilgisini çekmiş olsa da (Brockner et al., 1997), iletişim şekillerinin, insan ilişkilerinin ve çalışma şekil ve ortamlarının değişmesiyle, bu kavramla ilgili paradigma yeniden şekillenmiş ve çalışanlar bu yeni ortama ve paradigmaya göre hareket etmek durumunda kalmıştır.

Son zamanlarda, örgütler arası ve örgüt içi ilişkilerde güven konusu, toplumların sosyal yapısındaki, ekonomik değişim ilişkilerindeki ve örgütsel biçimlerdeki değişikliklerle birlikte, bilim adamları tarafından daha fazla dikkate alınmıştır (Bijlsma and Koopman, 2003). Örneğin: küreselleşme, işyeri çeşitliliği, kültürel farklılıklar konusunda artan farkındalık, artan işyeri demokrasisi, bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve merkezi olmayan karar verme yaklaşımlarının benimsenmesi, güvenin önemli olduğu olay ve süreçlerden sadece birkaçıdır (Shockley-Zalabak et al., 2000). Ayrıca, modern iş gücünü daha az resmi ve daha az hiyerarşik yöntemlerle kontrol etme ve koordine etme konusunda; bireylerarası güvenin önemi, hem teorik anlamda hem de pratikte son yıllarda daha çok ön plana çıkmaktadır (Korsgaard et al., 2008). Bu nedenle, çalışma ortamında kritik bir başarı faktörü ve geleneksel kontrol

mekanizmalarına alternatif olarak görülebilen güven kavramına ilgi gittikçe artmaktadır (Spreitzer and Mishra, 1999).

Günümüzde çalışma ortamında kişiler arasındaki kaliteli ilişkilerin ve güvenin, çalışanlara daha fazla özgüven ve motivasyon imkanı sağlamak suretiyle örgüt içindeki performans ile ilgili göstergeleri etkileyebileceği söylenebilir. Uzun yıllar boyunca teorisyenler, genel olarak işteki sosyal bağlam unsurlarının ve özel olarak iş arkadaşlarının önemini vurgulamıştır (Chiaburu and Harrison, 2008). Özellikle yöneticiye ve meslektaşına güven algısı, hem teoride hem de pratikte bireysel ve örgütsel açıdan olumlu iş sonuçları ile ilişkili ve bu sonuçlar üzerinde etkili bir unsur olarak tartışılmaktadır. Çünkü örgütteki konum bakımından düşünüldüğünde yöneticilerin ve ayrıca çeşitli kademelerde çalışanların da; üstlendikleri roller gereği örgütsel amaç ve hedefleri paylaşmaları, örgüt kültürünün bir parçası olan normları belirlemeleri ve temel değerlerin benimsenmesi noktasında organizasyon içinde önemli bir etkiye sahip oldukları söylenebilir.

Diğer önemli bir husus ise, örgüt kültürünün organizasyonların faaliyetlerini ve verimliliğini etkileyebileceği konusundaki yaklaşımlardır. Örgütlerin iletişim şekilleri; prensiplere ve yazılı kurallara dayalı olan kültüre veya yazılı olmayıp, resmi bir prensibe dayanmasa da hakim olan kültür yoluyla değişebilmekte ve şekillenebilmektedir. Bu durumun örgütlerin çeşitli performans kriterleri açısından verimliliğini etkileyebileceğinden söz edilebilir.

Geçmişte insanların sadece maddi ödüller ile tatmin olacakları algısından günümüze ve özellikle çağdaş iş koşulları göz önünde bulundurulduğunda, buna yönelik algının değiştiğinden bahsetmek mümkündür. Değişen bu algı gereği, çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmeleri ile içsel motivasyonlarının artırılmasının, verimlilik ve etkinlik açısından hem işyerlerine hem örgütün içyapısına olumlu katkılarının olacağı hususu, güncel tartışma konularından bir diğeridir.

Bu kapsamda değerlendirildiğinde, iş yaşamında bireylerarası güvenin, çeşitli performans göstergelerini etkileyebildiği belirtilebilir. Güçlendirme uygulamalarında ise, çalışanın yöneticiye olan güveninin; yöneticinin çalışana yönelik tavır ve davranışlarına bağlı olarak değişebileceğinden bahsedilebilir. Aynı durum meslektaşına olan güven algıları için de söylenebilir. Bu nedenle; çalışanların, içinde bulundukları

örgütün iç ve dış çevresel özelliklerini göz önünde bulundurmak suretiyle işlerini benimseyerek sahiplenmesinin ve içsel motivasyonunun güçlendirilmesinin günümüz çalışma hayatında önemli bir unsur olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada, iş yaşamında kaliteli ilişkilerin bir göstergesi sayılabilen yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına güvenin ve onların desteğinin önemi göz önünde tutularak ilişkilerdeki güven çerçevesinde değerlendirmeler yapılmaktadır.

Buna göre, çalışmada (Denison, 1990) örgüt kültürü ile psikolojik güçlendirme algısı arasındaki ilişkide, yöneticiye güven algısının ve meslektaşına güven algısının moderatör etkisinin olup olmadığı incelenmektedir. Böylece hem örgüt kültürüne ait boyutların çalışanlar açısından bir motivasyon kaynağı olarak görülüp görülmediği hem de bu boyutlar ile birlikte yöneticiye güven algısının bu motivasyonu ne şekilde şekillendirdikleri incelenmiştir.

Sağlık sektöründe daha önce üzerinde çalışılmamış olan bu konuda tasarlanan araştırma modeli esas alınarak yapılan bu araştırma ile literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Ayrıca çalışma ile; karmaşıklıkların ve belirsizliklerin fazla olması nedeniyle, çalışanların insiyatif kullanabilme özerkliğinin kritik öneme sahip olduğu; örgütsel ve dolayısıyla ekip düzeyindeki başarılar için çalışanların hem yöneticileri ile hem de iş arkadaşları (meslektaşları) ile kaliteli ilişkilere ihtiyaç duyduğu sağlık sektöründe (Laschinger et al., 2004) yürütülmesi, kavramların daha iyi anlaşılması ve çalışmanın yerindeliği bakımından daha büyük anlam kazanmaktadır.

Sonuç olarak, insan duyguları olan bir canlıdır. Dijital çağın başlaması ile birlikte ortaya çıkan gelişmeler nedeniyle, çalışma yaşamında insanın ve insana dair unsurların geri planda kalabileceği ile ilgili ikilemler ortaya çıkmış olsa da; bu çalışmanın kapsamı ve sonuçları itibarıyla insana dair bağlamsal unsurların (kişilerarasındaki kaliteli ilişkiler, iletişim, güven, motivasyon, psikolojik ihtiyaçlar vs.) ve örgütsel kültürel özelliklerin önemi vurgulanmaktadır.

2 KAVRAM TANIMLARI VE LİTERATÜR

Araştırma teorik çerçevesinin temelini oluşturan bu bölümde; Psikolojik Güçlendirme, Denison Örgüt Kültürü ve Bireylerarası Güven ile ilgili kavramları kapsayan literatür incelemesi sunulmuştur.

2.1 Psikolojik Güçlendirme Kavramı

İçinde bulunduğumuz çağda, yüksek müşteri beklentileri, artan küreselleşme, hızlı gelişen teknoloji ve benzeri durumlar nedeniyle geleneksel komuta ve kontrol sistemleri etkisiz kalabilmektedir (Quinn and Spreitzer, 1997). Bununla birlikte; bugünün çalışma ortamında, çalışanlardan daha fazla yaratıcılık ve güncel fikirler ile katkı sağlamaları beklenmektedir (Carmeli and Spreitzer, 2009). Ayrıca, yoğun rekabetçi küresel ortam, hem dışsal hem de içsel motivasyon tekniklerinden faydalanmak suretiyle organizasyondaki çalışanların yeteneklerinin ve potansiyellerinin yaratıcı bir şekilde yönetilmesini ve kullanılmasını gerektirir (Chan et al., 2008; Randolph, 1995; Wischnevsky and Damanpour, 2006). Organizasyonların ayakta kalması, daha iyi hizmet vermesi, daha verimli ve nihayetinde daha karlı olması için güçlendirilmiş proaktif bir iş gücünün gerekli olduğu düşünülmektedir (Block, 1987; Bowen and Lawler, 1992; Corsun and Enz, 1999; Fulford and Enz, 1995; Sparrowe, 1995). Buna karşılık; günümüzde işlerin doğasındaki değişim ile birlikte, çalışanların motivasyonuna yönelik olan komuta ve kontrol yaklaşımları giderek zorlaşmaktadır (Bijlsma and Koopman, 2003). Bu nedenle iş yaşamındaki çalışma kriterlerinde ortaya çıkan değişimlere paralel olarak, maddi ve sosyal koşulların yerine psikolojik ve bireysel durumlara daha fazla önem verilmeye başlanmıştır (O'Connor, 2001).

Literatürde, müşteri taleplerinin zamanında karşılanması ve müşteri memnuniyetinin artırılması gibi çevresel değişikliklere göre doğru zamanda yanıt vermeyi kolaylaştıran bir faktör olarak "güçlendirme" görüşü kabul edilmektedir (Ergeneli et al., 2007). Çalışma ortamında içsel bir motivasyon aracı olarak bilinen güçlendirme, modern yönetim teorisi ve pratiğinde en önemli kavramlardan biri haline gelmiştir (Chan et al., 2008; Geroy et al., 1998). Güçlendirmeye olan yaygın ilgi, küresel rekabetin ve organizasyonel değişimin inisiyatif alabilen, riski benimseyen, yeniliği teşvik eden ve yüksek belirsizlikle baş edebilen çalışanlara olan ihtiyacın

arttığı bir zamanda ortaya çıkmaktadır (Block, 1987; Kizilos, 1990; Spreitzer, 1995). Çok yakın geçmişte, güçlendirme bakış açısı, yönetsel anlamda çalışanları organizasyon kültürünü içselleştirmeye ve bağımsız kararlar almaya teşvik ederek katılımcı yönetim yaklaşımının önemli bir parçası haline gelmiştir (Mallak and Kurstedt, 1996).

Yüksek performanslı çalışma sistemleri, çalışanların, başkaları tarafından taklit edilmesi zor olan birincil rekabet avantajı sağlayan kaynak olduğunu ve çalışanların kendilerini sürekli geliştirmeleri gerektiğini ve eğer bunu yapmaya motive olurlarsa daha yüksek seviyelerde performans göstereceklerini varsayar (Pfeffer, 1998; Zacharatos et al., 2005). Yoğun rekabetin yaşandığı küresel ortam, çalışanların yeteneklerinin ve potansiyellerinin hem dışsal hem de içsel motivasyon tekniklerinin kullanılması yoluyla yaratıcı bir şekilde yönetilmesini gerektirir (Chan et al., 2008; Randolph, 1995; Wischnevsky and Damanpour, 2006). Bu durum, katılımcı karar verme, yüksek kaliteli eğitim sağlama, bilgi paylaşımı ve çalışanların güçlendirmesi gibi uygulamaların teşvik edilmesi ile başılır (Zacharatos et al., 2005). Bu nedenle; modern organizasyon yöneticileri yüksek ve kaliteli bir performans sistemi oluşturmak için hem resmi kontrolü azaltmak hem de çalışanların bireysel disiplinini geliştirmek amacıyla geleneksel organizasyonel yaklaşımları değiştirmişler ve yeni arayışlara yönelmişlerdir (Chan et al., 2008; Randolph, 1995). Bu bağlamda; güçlendirme, modern yönetim teorisi ve pratiğinde en dikkat çekici kavramlardan biri haline gelmiştir (Geroy et al., 1998). Güçlendirme ifadesinin yaygın kullanımı, dış rekabet ve çevresel değişimin etkisi ile; risk almayı ve yeniliği teşvik eden alternatif yönetim biçimleri ve çalışanların işe bağlılıkları için yeni arayışların ortaya çıktığı bir zamanda olmuştur (Thomas and Velthouse, 1990). Örneğin: Harrison, (1983) ; Kanter, (1983); Walton, (1985).

Güçlendirmenin tanımları, genel olarak, karar verme yetkisinin delege edilmesi fikrini ve çalışanlara karşı sorumluluğu içerir, bu da çalışanların takdir yetkisine sahip olmalarına, stratejik düşünmek ve organizasyonların işleyişini geliştirebilmek için, çalışanların görevlerinin kalitesinden kişisel olarak sorumlu olmalarına izin verir (Barton and Barton, 2011; Mills and Ungson, 2003; Pardo del Val and Lloyd, 2003). Güçlendirmek birine güç vermektir, bu nedenle güçlendirmenin bir boyutu, bireylerin kendi davranışlarıyla ilgili kişisel etkiye veya seçimlere sahip olma derecesidir ve

kişisel etki, bir çalışanın kendi belirlediği davranış yoluyla örgütsel sonuçları etkileyebileceğine inandığında yaşanır (Corsun and Enz, 1999). Çalışanların güçlendirilmesi, organizasyon içinde çalışanların işleri hakkında daha fazla esnek davranmalarına ve işle ilgili kararlar alma konusunda daha fazla özgür hareket etmelerine imkan sağlar (Greasley et al., 2005; Potnuru et al., 2019). Güçlendirme, çalışanların iş sonuçlarının sorumluluğunu kabul etmeleri karşılığında iş görevlerini yerine getirmeleri için daha fazla yetki sahibi oldukları bir ortam yaratmak anlamına gelir (Nyhan, 2000). Güçlendirme, genellikle güçlendiren ve güçlendirilen taraflar arasında sosyal bir mübadele ilişkisi kurma kapsamına giren içsel bir motivasyon aracıdır ve bu kapsamda; yöneticiler, astlarını güçlendirerek, destek ve işbirliğini vurgulayan yönetim uygulamalarıyla çalışanları üzerinde sahip oldukları meşru gücü, kontrolü ve denetimi paylaşırlar (Chan et al., 2008). Buna göre, yöneticiler ve liderler tarafından, çalışanlara işleri ile ilgili anlamlı hedeflere ulaşma becerisinin kazandırılması amacıyla, onlara organizasyon içinde nasıl hareket edebileceklerini tarif eden liderlik ve oryanizasyon kültürü alanlarındaki araştırmalarda daha fazla öne çıkmaktadır (Thomas and Velthouse, 1990). Örneğin: Bennis and Nanus, (1985); Burns, (1978); Deal and Kennedy, (1982); Schein, (1985). Bu nedenle, güçlendirme, karar verme yetkisini devretmeye odaklanan bir dizi yönetsel uygulama olarak kavramsallaştırılır (Menon, 2001; Spreitzer et al., 1999). Başarılı organizasyonlar, kendi bünyelerindeki iş süreçlerini güçlendirmeye dayandırır ve bu bağlamda, başarıyı hedefleyen organizasyonlar, güçlendirmenin bir süreç olduğunu ve bir yaşam biçimi olarak "çalışanların kendi kendini yönetebilmeleri" için gerekli olan uygulamaları desteklemeleri ve geliştirmeleri gerektiğini kabul ederler (Carr, 1991).

Güçlendirme, iş, endüstri ve hizmet organizasyonları dahil olmak üzere her tür organizasyonda baskın bir temadır (Short and Rinehart, 1992). İş ortamlarının güçlendirilmesi görüşü, organizasyon içi ve organizasyon dışı tehditlere karşı en önemli örgütsel güç ve mekanizma olarak kabul edilmektedir (Mathes, 1992; Menon, 2001; Shipper and Manz, 1992). Güçlendirme, çalışma ortamı olarak adlandırılan güçlendirme iklimi ve bireyin iç psikolojik durumu olarak anılan psikolojik güçlendirme ile hem makro hem de mikro düzeyde görülebilir (Shalini et al., 2013). Örgütsel güçlendirme literatürü, güçlendirmeyi; (1) yapısal veya (2) psikolojik olarak birbirinden ayırır (Ahearne et al., 2005; Mathieu et al., 2006; Spreitzer, 1995; Wallace et al., 2011). Bu kapsamda, yapısal güçlendirme daha makrodur ve işyerinde

güçlenmeyi sağlayan sosyal-yapısal (veya bağlamsal) koşullara odaklanırken; psikolojik güçlendirme ise, yön vermede daha fazla mikro (bireysel) ve işyerindeki güçlenmenin psikolojik deneyimine odaklanır (Spreitzer, 2008). Sosyal-yapısal bakış açısı, örgütsel, kurumsal, sosyal, ekonomik, politik ve kültürel güç faktörlerinin işyerinde güçsüzlüğe neden olan koşulları nasıl ortadan kaldırdığına odaklanmaktadır (Liden and Arad, 1996; Spreitzer, 2008). Yapısal perspektif, gereksiz yönetim katmanlarını kaldırarak organizasyon içinde gücü verimli bir şekilde dağıtmak için tasarlanan güç paylaşımı yoluyla yapısal koşullardaki değişiklikleri içerir (Astley and Sachdeva, 1984; Brass and Burkhardt, 1993; Hardy and Leiba-O'Sullivan, 1998; Kim et al., 2012; Lawler, 2000).

Bazı yazarlar bir yandan güçlendirici yapıları, politikaları ve uygulamaları diğer yandan güçlendirmeyi veya bireylerin bu yönetsel uygulamalara verdiği psikolojik tepkileri birbirinden ayırmıştır (Shalini et al., 2013). Örneğin; (Quinn and Spreitzer, 1997; Swift and Levin, 1987). Buna göre; sosyolojik yaklaşımlar, gücü, sosyal etkileşim bağlamındaki potansiyel etki olarak ele alır (Menon, 2001). Örneğin; Bacharach and Lawler, (1980); French and Raven, (1959). Buna karşılık, psikologlar, gücü, motive edici faktörler olarak ele alır (McClelland and Mac Clelland, 1961; Sampson, 1965) ve / veya bireyin içindeki beklenti ve inanç durumları olarak (Charms, 1968; Rotter, 1966) değerlendirirler (Menon, 2001). Sparrowe, (1994)'a göre, güçlendirme perspektifinin iki çeşidi vardır: 1) yönetsel eyleme odaklanan yapısal bir bakış açısı ve 2) çalışan motivasyonunu vurgulayan motivasyonel bir bakış açısı. Sosyolojik gelenekten gelen güçlendirme araştırmacıları, gücün verilmesi, aktarılması veya paylaşılması, yani güçlendirme eylemine odaklanırken; psikolojik gelenekten gelen araştırmacılar, güçlendirilen bireyin bilişlerine, yani bireyin içsel algılama sürecine veya psikolojik durumuna odaklanır (Menon, 2001). Bu nedenle; incelenecek ilişkilerin doğasına bağlı olarak, bazı araştırmacılar güçlendirmeyi, bireysel karar verme gücünü artırmaya odaklanan yapısal ve sosyal bir perspektiften değerlendirirken; diğerleri, organizasyondaki güç ve psikolojik durumlarla ilgili bireysel algılarla ilişkili olan güçlendirmenin bilişsel veya psikolojik perspektiflerine vurgu yapmıştır (Bilal and Yuosre, 2016; Liden et al., 2000). Son yıllarda psikolojik güçlendirme görüşü , çok çeşitli disiplinlerde (sağlık, eğitim, sosyal hizmet ve yönetim) araştırmacılar tarafından büyük ilgi görmüştür. Örneğin; Bartunek and Spreitzer, (2006); Chiang and Jang, (2008); Conger and Kanungo, (1988); Spreitzer, (1995);

Thomas and Velthouse, (1990). Bu kapsamda, çalışmamız güçlendirmenin bilişsel veya psikolojik perspektifleri ile ilgili olan psikolojik güçlendirme boyutuna dayanmaktadır.

Son zamanlarda yapılan araştırmalar, genellikle, çalışanların, örgütsel yöneticiler tarafından sadece ekonomik yönden bir kazanç elde etmeye yönelik değil, aynı zamanda psikolojik olarak da ödüllendirilebilecekleri şekilde muamele görmek isteyebildiklerini iddia etmektedir (Brockner et al., 1997). Hem endüstride hem de örgütsel psikolojide ve yönetimde, güçlendirme; çalışanların işlerinde özerkliklerinin artırılması veya organizasyonun detaylı gündemi ve çıkarları ile ilgili genel kararlara daha fazla dahil olmaları suretiyle, bir katılımı ifade etmektedir (Chiang and Jang, 2008; Wall et al., 2004). Teorik olarak güçlendirme, çalışanların içsel motivasyon durumlarına ve onları çevreleyen psikolojik süreçlere işaret eder (Conger and Kanungo, 1988; Sparrowe, 1994; Thomas and Tymon Jr, 1993; Thomas and Velthouse, 1990). İçsel motivasyonun varsayımı, proaktif bir organizma ile başlar; insanların, doğal olarak aktif olduğunu ve güdülerinin etkili bir şekilde tatmin edilmesini gerektiren doğal eğilimlerinin olduğu iddiasında bulunur (Deci and Ryan, 2000). Spreitzer (1995), işyerinde güçlenmenin içsel motivasyonel süreçlerine işaret ederek, güçlendirmenin çalışanlar tarafından algılanan psikolojik boyutlarına dikkatleri çekmiş ve güçlendirme yaklaşımına farklı bir bakış açısı kazandırmıştır (Spreitzer, 2008). Bu nedenle, literatürde, psikolojik güçlendirmenin kavramsallaştırılması Spreitzer (1995)'e dayandırılmıştır. Spreitzer (2007), psikolojik güçlendirmenin “bireylerin işleriyle ilgili olarak bir kontrol duygusu hissetmeleri için gerekli olan bir dizi psikolojik durum” olduğunu ileri sürmüştür (Mitchell, 2016). Bu bakış açısı, psikolojik güçlendirmeyi, çalışanların işlerine yoğun bir psikolojik katılımını yansıtan ve proaktif davranışlara (örneğin, ekstra çaba, yenilik) yol açtığına inanılan bir düşünce yapısı olarak tanımlar (Boudrias et al., 2014; Spreitzer, 2008). Bu yaklaşıma göre, psikolojik güçlendirme, çalışanlar tarafından işin kendi kontrolleri altında olduğunu hissetmeleri için gerekli olan bir dizi psikolojik durumu ifade eder (Spreitzer, 2008) ve bu da olumlu yönetsel ve önemli örgütsel sonuçlara yol açar (Quinn and Spreitzer, 1997; Raub and Robert, 2010; Stander and Rothmann, 2010). Buna göre, psikolojik güçlendirme, çalışanların güçlendirme tekniklerine ve yönetici davranışlarına karşı bireysel psikolojik tepkilerini yansıtan bilişsel bir içsel motivasyon durumunu tarif eder (Raub and Robert, 2010; Spreitzer, 1995; Thomas

and Velthouse, 1990). Spreitzer(1995)'in psikolojik güçlendirme perspektifinden, psikolojik güçlendirme, dört bilişte (anlam, yeterlilik, özerklik ve etki) ortaya çıkan motivasyonel bir yapı olarak tanımlanır. Bu dört boyut birlikte, proaktif bir bireysel zihin yapısını tasvir eder (Gómez and Rosen, 2001; Spreitzer, 1996). Anlam ve özerklik gibi içsel motive edicilerle ilişkilendirilen yenilikçi olma motivasyonu ile birlikte (Amabile, 1988), yeterlik ve etki duyguları, çalışanların fikirlerini ve değişim önerilerini uygulama becerilerini artırabilir ve bu da işte daha fazla yenilikle sonuçlanır (Seibert et al., 2011). Bu bağlamda, psikolojik güçlendirme, çalışanların işlerini bireysel olarak sahiplenmelerine, kendi kendilerine kararlar almalarına, güç gereksinimlerini karşılamalarına ve kişisel öz-yeterlik inançlarını güçlendirmelerine olanak tanıyan içsel bir motivasyon aracıdır (Bandura, 1989; Barton and Barton, 2011). Ayrıca; psikolojik güçlendirme, kişinin iş yaşamındaki kontrolünü artırmak ve iş ile ilgili önemli stratejileri gerçekleştirmesi için gerekli olan kaynakları veya yetkinlikleri kazanmanın aktif, katılımcı süreci olarak da tanımlanmaktadır (Maton and Salem, 1995). Araştırmacılara göre, motivasyonel bir yapı olarak güçlendirme, çalışanların iş ortamındaki davranışsal ve psikolojik kuşatılmışlık duygularını oluşturan bireysel biliş ve algıları içerir (Conger and Kanungo, 1988; Koberg et al., 1999; Spreitzer, 1995; Zimmerman, 1990). Dolayısıyla, güçlendirme, durumlar arasında genelleştirilebilen kalıcı bir kişilik özelliği değil, daha ziyade bir çalışma ortamı tarafından şekillendirilen bir dizi biliştir (Spreitzer, 1995; Thomas and Velthouse, 1990). Güçlendirme bir dizi biliş olduğundan, güçlenmenin algılar yoluyla değerlendirilmesi esastır (Ergeneli et al., 2007; Spreitzer, 1996). Bu nedenle; güçlendirme, kişilerin çalışma ortamlarıyla ilgili olarak kendileri hakkındaki algılarıyla yakından ilgilidir (Kuo et al., 2010; Potnuru et al., 2019).

İnsan davranışı ve başarısı üzerine yapılan çalışmalar, içsel motivasyonun kritik rolünü göstermiştir (Deci and Flaste, 1996; Liu et al., 2011). Modern motivasyon teorilerinin çoğu, insanların, "davranışlarının istenen sonuçlara veya hedeflere yol açacağına inandıkları ölçüde" davranışları başlattığını ve bu davranışları devam ettirdiğini varsayar (Deci and Ryan, 2000). İnsanların doğası gereği, kendi özlerini yönetmek için içsel bir ihtiyacı vardır, yani kişinin davranışını belirlemede seçim hakkı ve kontrol özgürlüğü vardır (Deci and Ryan, 1991; Poon, 2004). İş özellikleri (Job characteristics) teorisi, çalışanlar fiilen yaptıkları işleri üzerinde kontrolü ele geçirildikçe, çalışanların işlerini daha çok tatmin edici ve ödüllendirilmiş

bulacaklarını, artan iş tatmini ve motivasyon düzeylerini sürdüreceklerini öngörmektedir (Hackman and Oldham, 1980; Kiffin-Petersen and Cordery, 2003). Örgüt teorisyenleri, öz-yeterlik duygusunu artıran bir dizi yönetim uygulaması önermiş veya tanımlamıştır. Bu uygulamalar, resmi / örgütsel mekanizmaların veya bireysel / gayri resmi tekniklerin farklı bakış açılarından görülebilir (Conger and Kanungo, 1988). Güçlendirme, içsel ve dışsal motivasyon arasındaki etkileşimin ampirik olarak inceleyen Öz Belirleme Teorisine (Deci, 1985; Self-determination Theory), dayanmaktadır (Deci, 1975; Fabian et al., 2014). Öz belirleme teorisi öncelikle optimal işleyişi ve mental sağlığı destekleyen psikolojik süreçleri açıklamakla ilgilenir (Deci and Ryan, 2000; Ryan and Deci, 2000). Öz belirleme teorisine göre, Deci & Ryan (1985), tüm bireylerin "yetkinlik, özerklik ve ilişki" olarak tanımlanan üç temel psikolojik ihtiyacı olduğunu ve bu ihtiyaçlar karşılanır ise, bu durumun motivasyonu teşvik ettiğini, böylece yüksek kaliteli performans sağladığını savunmaktadır (Brière et al., 2020). Bu teori (self-determination), bireylerin çevreleriyle aktif olarak etkileşime giren, gelişim odaklı organizmalar olduğunu öne sürmektedir (Deci and Ryan, 2000) ve buna göre; öz belirleme (self-determination) hakkına sahip çalışanlar, ne yapacakları, ne kadar çaba gösterecekleri konusunda işleri üzerinde bir miktar kontrole sahiptir (Fabian et al., 2014; Spector, 1986). Motivasyonel bir yapı olarak güçlendirme, çalışanların işleri hakkındaki davranışsal ve psikolojik durumlarını yansıtan, duygularını çevreleyen bireysel biliş ve algıları içerir (Conger and Kanungo, 1988; Koberg et al., 1999; Spreitzer, 1995, 1996; Zimmerman, 1990). Bu nedenle, güçlendirme inançlara ve "duygusal uyarılmaya" Conger & Kanungo (1988) dayanır ve güçlendirme literatürü genellikle, dikkatleri maddi ve sosyal koşullardan psikolojik ve bireysel durumlara yönlendirir (O'Connor, 2001). Bu bağlamda değerlendirildiğinde, bir iş ortamında, "çalışanın işini benimsemesi (yani, yaptığı görevi içtenlikle kabul etmesi)" ve o iş üzerinde kontrolünün olduğunu hissetmesi, psikolojik güçlendirmeye işaret eder. Güçlendirme yaklaşımına psikolojik bir bakış açısı getiren ilk kişilerden olan Conger and Kanungo (1988), örgütsel uygulamaların güçlendirilmesinin, çalışanların çaba–performans beklentilerini (Lawler, 1973) veya kendi kendine yeterlilik duygularını (Bandura, 1986) geliştiren bilgilendirici ipuçları sağladığı ölçüde daha fazla çalışan inisiyatifi ve motivasyonu ile sonuçlandığını savunmuştur (Seibert et al., 2011). Conger and Kanungo (1988), teorik olarak bireysel düzeyde güçlenmeyi, üretkenlikle bağlantılı olan öz-yeterlik olarak kavramsallaştırmıştır (Gist et al., 1989; Kirkman and Rosen, 1999). Buna göre;

Conger & Kanungo (1988), güçlendirmenin örgüt üyeleri arasında öz-yeterlik duygularını artırmanın bir süreci olduğunu öne sürmüşlerdir. Conger & Kanungo (1988), güçlendirmenin çalışanların çaba-performans beklentilerindeki artışlar (s. 475) veya Bandura'nın (1977, 1986, s. 474) ifadesiyle, öz-yeterlik duyguları olarak tanımlanabileceğini ileri sürmüştür (Thomas and Velthouse, 1990). Bu yazarlar, güçlendirmeyi sosyal mübadele teorisi açısından bir etkileşim süreci olarak düşünülebileceğini öne sürdüler (Wat and Shaffer, 2005). Conger & Kanungo, (1988) tarafından benimsenen genel yaklaşımı yeniden yorumlayarak geliştiren Thomas ve Velthouse (1990) ise, güçlendirmenin çok boyutlu bir yapı olarak görülmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir (Moye and Henkin, 2006). Buna göre; Thomas ve Velthouse (1990) tarafından dört boyutlu bir güçlendirme yapısı önerilmiş ve bu güçlendirme modelinin tanımı, Bandura'nın (1977) öz-yeterlik kavramından ve Conger & Kanungo, (1988)'nin önceki kavramsal çalışmalarından uyarlanarak türetilmiştir (Bandura, 1977; Sparrowe, 1994). Önceki güçlendirme tanımlarını yeniden yorumlayan Thomas ve Velthouse (1990), güçlendirmeyi bir bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan dört bilişte ortaya çıkan içsel motivasyon olarak tanımlamıştır (Spreitzer, 1996). Thomas ve Velthouse (1990)'e göre; güçlendirme tanımını kapsayan dört biliş; anlam, yeterlilik, seçim ve etkidir (George and Hancer, 2003). Bu bilişler, çalışanların çalışma ortamları hakkındaki algılarını ve iş rollerini şekillendirme veya etkileme yeteneklerini yansıtır (Spreitzer, 1995; Wat and Shaffer, 2005).

Temel olarak, psikolojik güçlendirme kişinin çalışmasıyla ilgili bilişlerle ilgilidir (Harris et al., 2009; Spreitzer, 1995). Güçlendirme yapısı farklı dönemlerde farklı şekillerde tanımlanmış olmasına rağmen (Conger and Kanungo, 1988; Kanter, 1983; Thomas and Velthouse, 1990), yeterince fonksiyonel hale getirilmemiştir (Gómez and Rosen, 2001; Spreitzer, 1995, 1996). Spreitzer (1995)'e kadar, çok az araştırma, güçlendirmenin "psikolojik yönü"ne odaklanarak güçlendirme ile ilgili "bireysel bir bakış açısı" benimsemiştir. Bu kavramın öncülleri konusunda Spreitzer (1995) tarafından "çok boyutlu bir psikolojik güçlendirme" ölçeği kullanılarak yapılan araştırma sonuçları güçlendirme kavramına yeni bir bakış açısı ve farklı bir çerçeve kazandırmış ve bu kavram işlevsel hale getirilmiştir (Gómez and Rosen, 2001). Diğer bir anlatımla; Spreitzer (1995)'e kadar olan süreçte, güçlendirme konusunda yapılan önceki araştırmalar, bireysel düzeydeki güçlendirmenin "psikolojik algılar" ile ilgili deneyimlerinden çok fazla bahsedilmemiştir. Thomas ve Velthouse (1990)

yaklaşımına dayanan Spreitzer'in (1995) modeli, güçlendirmeyi, bir bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan dört bilişte ortaya çıkan "artan içsel görev motivasyonu" olarak tanımlar (Menon, 2001). Bu bağlamda, psikolojik güçlendirme perspektifinden Spreitzer (1995)'in güçlendirme modeli, örgütsel davranışı etkileyebilecek dört kişisel psikolojik belirleyiciye atıfta bulunur (Stander and Rothmann, 2010). Buna göre; Spreitzer'in (1995) psikolojik güçlendirme tanımını yansıtan dört biliş; anlam (iş hedefinin veya amacının değeri), yeterlilik (öz-yeterlik), özerklik (iş davranışlarının başlaması ve devamında özerklik) ve etki (iş sonuçları üzerindeki etki) olarak tarif edilmiştir (Menon, 2001). Bu bağlamda; içsel görev motivasyonu (Thomas and Velthouse, 1990); iş özellikleri teorisi (Hackman and Oldham, 1980) ve katılım (Lawler, 1992) ile ilgili araştırmaların kaynaklarından beslenen psikolojik güçlendirme kavramı, bir bireyin kendisi veya iş rolü ile ilgili yeterlilik, özerklik, etki ve anlamlılık boyutlarının kapsayıcı bilişlerini içerir (Raub and Robert, 2010; Spreitzer, 1995). Bu boyutlar aşağıda tablo 2.1'de gösterilmiştir.

Tablo 2. 1: Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları

ANLAMLILIK- (MEANING)
Anlamlılık, iş görevlerinin gereksinimleri ile kişinin kendi değerleri, inançları ve davranışları arasında bir uyum olarak tanımlanmaktadır (Brief and Nord, 1990; Kraimer et al., 1999).
Anlam, işle ilgili bir amaç duygusunu veya bireysel ilişkiyi yansıtır (Mishra and Spreitzer, 1998).
Anlam, kişinin iş rolünün ihtiyaçları ile kendi inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uyumu içerir (Hackman and Oldham, 1980; Spreitzer, 1995; Spreitzer, 2008).
Buna göre, "güçlendirilmiş bireyler yaptıkları işlere inanır ve önem verir" (Fulford and Enz, 1995; Spreitzer, 1992).
ÖZERKLİK (SELF-DETERMINATION)
Öz yönetim (Self-determination), iş davranışının ve süreçlerinin başlatılması ve devam ettirilmesi üzerinde bir özerkliği veya kararları seçme hakkı duygusunu yansıtır (Spreitzer, 1995, 1996; Spreitzer, 2008). (örneğin, çalışma yöntemleri, hız ve çaba hakkında kararlar almak (Bell and Staw, 1989)).
Özerklik, bireylerin kendi davranışlarıyla ilgili konularda hür iradeleri ile bir seçim hakkına sahip olduklarına dair inanç düzeyidir (Fulford and Enz, 1995).
Özerklik, bireylerin kendi işlerini nasıl yaptıklarına dair bir serbestlik duygusunu yansıtır (Mishra and Spreitzer, 1998).
Özerklik, kişinin kendi işi üzerinde kontrol sahibi olma hissidir (Deci et al., 1989; Kraimer et al., 1999).
Buna göre, kendi iş görevleri üzerindeki kontrol hakkına sahip olduğuna inanan çalışanlar, kendilerini özerk hissetme algıları yüksek olurken, davranışlarının yönetim tarafından kontrol edildiğine inananların kendilerini özerk hissetme algıları düşük olacaktır (Fulford and Enz, 1995).

Tablo 2. 1: “Devam”

YETERLİK (COMPETENCE)
Spreitzer'in (1995) yeterlik boyutu kavramsal olarak öz-yeterlik ile ilişkilidir (Kraimer et al., 1999).
Yetkinlik, bir kişinin, bir işi veya görevi iyi bir şekilde yerine getirmek için gerekli beceri ve yeteneklere sahip olduğuna dair kendine olan inancıdır (Gist, 1987; Kraimer et al., 1999).
Spreitzer'in (1995) psikolojik güçlendirme kavramı içinde; yeterlik, kişinin işine özgü öz-yeterliliğine veya kişinin iş faaliyetlerini başarılı bir şekilde yerine getirme yeteneğine ve becerisine olan inancı olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1989; Gist, 1987; Spreitzer, 1995, 1996; Spreitzer, 2008).
Buna göre; yeterlik, bir bireyin belirli bir görevi veya etkinliği başarılı bir şekilde yerine getirme yeteneğine olan inancıdır (Seibert et al., 2004).
ETKİ (IMPACT)
Etki, kişinin kendi çalışma birimindeki stratejik, idari veya operasyonel faaliyetleri ve sonuçları etkileyebileceğine olan inancıdır (Abramson et al., 1978; Ashforth, 1989; Seibert et al., 2011; Spreitzer, 1995, 1996; Spreitzer, 2008).
Etki, bireylerin bir sistemi etkileyebileceğine dair bir inancı tanımlar (Mishra and Spreitzer, 1998).
Etki, örgütsel katılımı ifade eder ve bireylerin organizasyonlarında bir fark yarattığını hissedip hissetmediklerini yansıtır (Spreitzer et al., 1997; Stander and Rothmann, 2010).
Quinn and Spreitzer (1997), etkinin hedeflere ulaşmada hissedilen başarı olduğunu belirtmektedir (Stander and Rothmann, 2010).

Bu dört boyut birlikte değerlendirildiğinde, proaktif bir bireysel zihin yapısını tasvir eder (Gómez and Rosen, 2001; Spreitzer, 1996). Tanımlanan bu dört boyut, psikolojik güçlendirmeyi anlamak için "neredeyse eksiksiz veya yeterli bir bilişler dizisini" belirtir (Spreitzer, 1995; Thomas and Velthouse, 1990). Buna göre: psikolojik güçlendirme, işyerinde anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere dört bilişle ortaya çıkan kişisel bir kontrol duygusunu ve içsel görev motivasyonunu yansıtır (Mishra and Spreitzer, 1998; Spreitzer, 1995; Thomas and Velthouse, 1990; Wallach and Mueller, 2006). Birlikte, bu dört biliş, kişinin iş rolüne pasif değil, aktif bir yönelimi tarif eder (Spreitzer, 2008). Başka bir deyişle, güçlendirme deneyimi dört boyutun hepsinde kendini gösterir - eğer herhangi bir boyut eksik algılanırsa, güçlendirme deneyimi de sınırlı olacaktır (Spreitzer, 1995,1996). Örneğin, insanlar karar verme konusunda takdir yetkisine (self-determination) sahip olduğu halde, verebilecekleri karar türlerini umursamıyorlarsa (yani bir anlam duygusundan yoksunlarsa), kendilerini güçlenmiş hissetmeyeceklerdir (Spreitzer, 2008). Dolayısıyla; Spreitzer'e (1995) göre, psikolojik güçlendirme, bir bireyin iş rolüyle

ilişkili olarak kendisi hakkındaki bilişlere dayanan içsel motivasyon deneyimini ifade eder ve içsel motivasyon sayesinde güçlendirilmiş insanlar, işlerinin kendileri için önemli olduğunu düşünürler ve yaptıkları şeyleri önemserler (Quinn and Spreitzer, 1997; Stander and Rothmann, 2010). Bu kapsamda, araştırmacılar, hem davranışsal hem de bilişsel olarak güçlendirmenin farklı anlamlarını kullanmaya devam etseler de, psikolojik güçlendirmenin (Spreitzer, 1995) dört bilişsel boyutun doğrulanması, araştırmacıların çalışanların kendilerini daha güçlü hissetmelerine neden olan yönetici ve çalışan davranışlarını doğru bir şekilde incelemelerine olanak tanır (Spreitzer, 1996).

Psikolojik güçlendirme teorisi, iş özellikleri teorisi ile ortak köklere sahip olmasına rağmen (Hackman ve Oldham, 1980), iş özellikleri teorisini yeniden yorumlayarak önemli şekilde geliştirmiştir (Seibert et al., 2011; Spreitzer, 1996). Buna göre, güçlendirme teorisi, psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanların işlerini yaparken daha fazla dahil olmaları, işte daha proaktif tutumlar benimsemeleri, çalışma ortamlarını iyileştirmek için çaba göstermeleri ve meslektaşlarına değer verdiklerini ve organizasyonun başarısına katkıda bulunmak istediklerini gösteren girişimler sergilemelerini önermektedir (Bogler and Somech, 2004; Boudrias et al., 2014; Conger and Kanungo, 1988; Quinn and Spreitzer, 1997; Spreitzer, 1995; Thomas and Velthouse, 1990). Bu perspektiften bakıldığında; psikolojik güçlendirme, bireylerin beceri ile iş görevlerini yerine getirme, önemli seçimleri gerçekleştirme, idari sonuçları etkileme ve işlerinden anlam çıkarma kapasitelerine inanma derecesidir (Block, 1987; Conger and Kanungo, 1988; Spreitzer, 1992; Wallach and Mueller, 2006; Zimmerman, 1995). Bu kapsamda; güçlenmiş bireyler; 1- iş rollerinde anlam bulurlar; 2- iş rollerini yerine getirme konusunda kendilerini yetkin hissederler; 3- beklenen sonuçları elde etmek için belirli araçlarla ilgili olarak özerklik hissine sahip olurlar; ve 4-örgütsel sonuçlar üzerinde gerçek bir etkiye sahip olabileceklerine inanırlar (Shalini et al., 2013).

Appelbaum et al., (1999)'a göre güçlendirilmiş insanların çoğunun ortak dört özelliği vardır:

(1) Güçlendirilmiş insanlar kendilerini özerk hissederler (bu, işlerini nasıl yapacaklarını seçmekte özgür oldukları anlamına gelir; mikro-yönetimli değildir).

(2) Güçlendirilmiş insanların görevli oldukları işleri hakkında bir anlam hissi vardır (işlerinin kendileri için önemli olduğunu hissederler; ne yaptıklarını önemserler).

(3) Güçlendirilmiş kişilerin bir yeterlilik duygusu vardır (bu, işlerini iyi yapma yeteneklerine güven duydukları ve performans gösterebileceklerini bildikleri anlamına gelir).

(4) Güçlendirilmiş insanlar bir etki hissine sahiptir (bu, insanların kendi iş birimleri üzerinde etkisi olabileceğine inandıkları; başkalarının da fikirlerini dinlediği anlamına gelir).

Genel olarak psikolojik güçlendirme, içsel görev motivasyonunu, esnekliği, bireysel özerkliği artırır, bireyleri kurallara bağlı yönler konusunda daha az kısıtlar ve bireylerin yenilikçi davranışlara katkıda bulunmalarına imkan sağlar (Bilal et al., 2017; Deci and Ryan, 2000). Bu bağlamda, bireyler psikolojik olarak güçlendirildiklerini algıladıklarında, bir sorunu çeşitli bakış açılarından anlamaya ve birden fazla bilgi kaynağını birbirine bağlamaya çalışarak yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerde fazladan çaba sarf etme olasılıkları daha yüksek olacağı için; bu durum daha sonra yüksek düzeyde yenilikçi faaliyetler ile sonuçlanacaktır (Carlo et al., 2015; Gilson and Shalley, 2004; Sun et al., 2012). Organizasyonlarda psikolojik güçlendirme modeli, çalışanların kişisel durumuna veya kişilerarası etkileşime ilişkin algılarının bir sonucu olarak güçlendirmeyi tanımlar (Ahadi et al., 2011; Spreitzer, 1995, 1996). Spreitzer (1995), tarafından psikolojik güçlendirme ölçeği ile yapılan araştırmanın sonucuna göre, güçlendirmenin bir dizi öncülü mevcuttur ve bu öncüllerden bazıları, bireyin öz saygısı gibi bireysel faktörlerdir, diğerleri ise, kuruluşun misyonu hakkındaki bilgilere erişim gibi, bireyin dışındadır (Gómez and Rosen, 2001). Çalışma birimi düzeyindeki değişkenler - astlardan, çalışma grubundan, meslektaşlardan ve yöneticilerden gelen güçlü sosyopolitik destek gibi; bilgiye ulaşma; katılım odaklı bir çalışma ortamı; ve rol belirsizliği az olan bir çalışma birimi - aynı zamanda güçlendirmenin öncülleri olarak ortaya çıkmıştır (Gómez and Rosen, 2001; Spreitzer, 1996). Çalışanların güçlendirilmesi, hem akademisyenler hem de uygulayıcılar tarafından, "karar verme sürecini" çalışanların iş görevleri düzeyine indirerek esnekliği ve çabukluğu artıran bir İnsan Kaynakları stratejisi olarak kabul edilmiştir (Kanter, 1977; Kim et al., 2012). Güçlendirmede ilişkisel yaklaşımı

benimseyen bazı yazarlar güçlendirmeyi, çalışanlara örgütün kaynaklarını kullanma ve kontrol etme hakkı veren yönetsel faaliyetler ve uygulamalar olarak tanımlamaktadır (Ergeneli et al., 2007; Niehoff et al., 2001). Spreitzer (2008), işyerinde tam bir güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için hem tamamlayıcı bir unsur olarak örgütsel faktörlerin (örneğin örgüt kültür vs) hem de bireylere bağlı olan (örneğin; bireylerarası ilişkiler gibi) faktörlerin güçlendirme uygulamalarını destekleyecek özelliklerde olması gerektiğini savunmuştur. Honold (1997)' a göre; güçlendirilmiş olan çalışanların, organizasyonlarının kendilerine sosyopolitik destek sağladığını, bilgiye ve kaynaklara geleneksel organizasyonlara göre daha fazla erişime sahip olduklarını ve çalışma ortamlarının katılımcı olduğunu algılamaları muhtemeldir. Spreitzer (2008), derleme çalışmasında, kişinin lideriyle destekleyici, güvene dayalı bir ilişkinin, psikolojik güçlendirmenin önemli bir bağlamsal öncülü olduğu sonucuna varmıştır (Seibert et al., 2011). Bu kapsamda, psikolojik güçlendirmenin bir dizi bağlamsal değişken ve bireysel özellikten etkilenebileceği ve bunun karşılığında önemli çalışan tutumları ve çalışma davranışları ile ilişkili olduğu iddia edilmiştir.

2.2 Örgüt Kültürü Kavramı

İnsan davranışı gibi, örgütsel davranış da çok sayıda varyasyonla karakterize edilir (Forehand and Von Haller, 1964). Porter (1990), geçmişini olan herhangi bir kuruluşun da bir kültüre sahip olduğunu savunarak, örgütsel kültürün çalışanların işyerlerini anlamasına, iş faaliyetlerini anlamlandırmasına ve bunları günlük olaylarla ilişkilendirmesine izin verdiğini öne sürmektedir (Roberts et al., 1998). Scott (2008), kurumların sosyal davranışta "denge"lilik ve "anlam"lılık sağlayan bilişsel, normatif ve düzenleyici yapılardan ve etkinliklerden oluştuğunu öne sürer (Turró et al., 2014). Bu kapsamda, pek çok bilişsel ve davranışsal öge; bilinçdışı varsayımlardan, değerlerden ve davranış normlarından bir çalışma grubu, departman veya organizasyonla ilişkili karakteristik davranış kalıplarına kadar birçok unsur kültürü içerir (Rousseau, 1990).

Kültür kavramı, öncelikle birçok farklı şekilde ve farklı bakış açılarından tanımlandığı antropoloji alanındaki tanımlardan uyarlanmış (Kroeber and Kluckhohn, 1952b) ve bu tanımlar daha sonra eşdeğer karşılıklarını örgüt teorileri literatüründe bulmuştur (Sackmann, 1992; Smircich, 1983). Dolaylı olarak "yetiştirmek" anlamına

gelen Latince "Colere" fiilinin geçmiş zaman halinden türetilen "Kültür", ilk olarak Elliott Jaques tarafından 1951 tarihli "The Changing Culture of a Factory" adlı kitabında tanımlanmıştır (Denison et al., 2014; Yun et al., 2020). Zamanla diğer birçok sosyal bilim disiplininde konu olan kültür kavramı, zamanla örgüt teorisi alanındaki bilim adamları tarafından da tartışılan önemli bir kavram haline gelmiştir (Bartunek and Spreitzer, 2006; Frost et al., 1991). Kültürünün sosyal organizasyonlardaki işlevi ile ilgili konular uzun yıllar sosyal bilimlerde yinelenen bir tema olmuştur (Denison and Mishra, 1995; Gregory, 1983). Bu bağlamda, örgüt kültürü kavramı; örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi vs. alanında önemli ve popüler kavramlardan biri haline gelmiştir (Lloyd and Emmanuel, 2000; Nazir, 2005; Nazir and Lone, 2008). Ayrıca, sosyologlar, sosyal antropologlar ve sosyal psikologlar genellikle kültürü bir toplumun işleyişinin ayrılmaz özellikleri olarak sunmuşlardır (Denison and Mishra, 1995; Mead, 1934; Radcliffe-Brown, 1952; Weber, 1930). Bununla birlikte, 1970'lerin ortalarında örgüt sosyologları tarafından; "örgütlerdeki geleneksel modellerin, örgütsel hedefler ile gözlemlenen gerçek sonuçlar, strateji ve uygulama arasındaki farklılıkların anlaşılmasına her zaman yardımcı olmadığı"nın farkına varılması ile birlikte, örgüt kültürünün etkisi tartışılmaya başlanmıştır (Deshpande and Webster, 1989). Dolayısıyla, örgüt kültürü ve iklimi ile ilgili araştırmalar, endüstriyel / örgütsel psikoloji ve örgütsel sosyalleşmedeki önemli konuların anlaşılmasına katkıda bulunmuştur (Rentsch Joan R., 1990). Buna göre, örgütsel davranış alanı, yakın geçmişte örgüt kültürü hakkındaki teorik modellemeye ve deneysel araştırmaya büyük bir ivme kazandırmıştır (Deshpande and Webster, 1989). Bu kapsamda, özellikle Denison (1990), (Katz and Kahn, 1978), Hofstede et al.(1990), Pettigrew (1979), Schein, (1990b) ve Schneider, (1987) tarafından etkili yazılarının ortaya çıkmasıyla birlikte örgüt kültürü önemli bir araştırma konusu haline gelmiş ve araştırmacıların örgüt kültürüne ilgisi giderek artmıştır (Abraham, 2005).

Kültür kavramı veya tanımı ile ilgili olarak; kültürün, bütüncül, tarihsel olarak belirlenmiş ve sosyal olarak yapılandırılmış olduğu ve inançları ve davranışları içerdiği, çeşitli düzeylerde var olduğu ve kendini örgütsel yaşamın çok çeşitli özelliklerinde ortaya koyduğu konusunda yaygın bir fikir birliği vardır (Xenikou and Simosi, 2006). Birçok bilişsel ve davranışsal öge, bilinçdışı varsayımlardan, değerlerden ve davranış normlarından bir çalışma grubu, birim veya organizasyonla

ilişkili karakteristik davranış kalıplarına kadar olan birçok unsur kültür kapsamına girer (Rousseau, 1990). Kültür, bireyselleştirilmiş bir kapasitedir, ancak araştırmacılar, anlamların da paylaşıldığını varsayarak; genel olarak, kültürün sosyal etkileşim ve kolektif eylem için kullanılması üzerine çalışmışlardır (Gregory, 1983). Bazı araştırmacılara göre, kültürün nihayetinde bilişler, insan etkileşimleri ve somut semboller veya eserler arasındaki bağlantılarda var olduğu ifade edilmektedir (Detert et al., 2000; DiMaggio, 1997). Porter (1990), organizasyon kültürünün çalışanların işyerlerini anlamalarına, iş faaliyetlerini anlamalarına ve günlük etkinliklerle ilişkilendirmelerine izin verdiğini savunmuştur (Roberts et al., 1998). Bu bağlamda, örgüt kültürü, bireylerin örgütsel işleyişi anlamalarına yardımcı olan ve böylece onlara örgütteki davranış normlarını sağlayan paylaşılan değerler ve inançlar modeli olarak tanımlanabilir (Deshpande and Webster, 1989; Erkutlu, 2012). Bu nedenle, bir organizasyonun kültürü, çalışanları kendi kültürüne uygun şekilde davranmaya yönlendiren davranışsal beklentiler yaratabilir (Gregory et al., 2009). Ayrıca, örgüt kültürünün yaygın olarak paylaşılan ve sahip olunan güçlü değerleri içerdiği için, bu değerler, bireysel ve kişilerarası davranış kalıplarına yansıyan ve organizasyonun normlarında, sembollerinde, ritüellerinde ve resmi sistemlerinde ifade edilir (Chuang et al., 2004; Erkutlu, 2012). Açıklanan hususlar birlikte değerlendirildiğinde, örgüt Kültürü ve davranış arasındaki bu ilişkiler, kültürün etkililik üzerinde etkisi olduğu iddiasının teorik temelini oluşturur (Gregory et al., 2009).

Kültür her yerde bulunur ve organizasyonel yaşamın tüm alanlarını kapsar (Jung-Chieh et al., 2017; Schein, 1990b). Cameron and Quinn (2006), kültürün, bir organizasyonu karakterize eden temel değerlere, varsayımlara, yorumlara ve yaklaşımlara atıfta bulunduğunu öne sürmüştür (Lee et al., 2016). Ayrıca, örgüt kültürü, liderler tarafından oluşturulan resmi sistemler ve süreçler yerine, bir örgütteki bireylerin temel inanç sistemlerini ve değerlerini kapsar (Denison, 1990). Örneğin, Denison (1990); Ouchi (1981); Pettigrew (1979); Schein (1985). Smircich (1983) tarafından, kültür, paylaşılan bilişler sistemi olarak tanımlanmıştır. Buna göre; örgüt kültürü bilişsel ve duygusal düzeyde mevcuttur ve bir kuruluş içinde paylaşılan ve üyelerinin algıları, düşünceleri, duyguları ve davranışları ile hem maddi hem de maddi olmayan eserler aracılığıyla ortaya çıkan temel varsayımları, değerleri, tutumları ve davranış normlarını temsil eder (Conner; Deal and Kennedy, 1982; House et al., 2002; Kotter and Heskett, 1992; Lauzen and Dozier, 1994; Schein, 1985; Vukonjanski and

Nikolic, 2014; Wallach, 1983). Aynı zamanda, örgüt kültürü, çalışanların işyerinde hissetme, düşünme ve davranış biçimlerini etkileyen davranış normları sağlayan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar, varsayımlar, değerler kümesidir (Jabeen and Isakovic, 2018; Schein, 2010; Shinhee et al., 2017). Bu kapsamda, kültür, genellikle bir organizasyonun iç özelliklerinin çoğunun arkasındaki itici bir güç olarak görülür (Goodman et al., 2001; Sallee and Flaherty, 2003).

Bir örgütün kültürü, birimin iç çalışma ve inanç sistemi hakkında fikir verir ve çalışanlar için davranış kodları sunar (Jayan, 2013). Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki insanlar arasında paylaşılan değerler, anlayışlar, inançlar ve normlar kümesidir (Asmawi and Mohan, 2010). Ayrıca; örgüt kültürü, çalışanların davranışları yönlendiren örtük değerleri, inançları ve varsayımları ile ilgilidir ve bu çıkarımları, sahip oldukları hikayelere, mitlere ve sosyalleşme deneyimlerine ve başarıyı destekleyen (özellikle liderler tarafından) davranışlara dayandırır (Schneider et al., 2013). Bu kapsamda, kültür, organizasyon içinde uygun tutumları ve onaylanmış işleri yapma yollarını tanımlar (Asmawi and Mohan, 2010).

Örgütün kültürü, çalışanların davranışlarını dış çevredeki değişikliklere yanıt verecek şekilde düzenlemek ve şekillendirmek için bir dizi değeri vurgulamaktadır (Chan et al., 2008; Geertz, 1983; Schein, 1985). Buna göre, örgüt kültürü, bir kuruluşun hedeflerini ve uygulamalarını yansıtan varsayımlar, inançlar, normlar ve fikirler de dahil olmak üzere benzersiz bir paylaşılan özellikler kümesidir (Dai et al., 2018; Khazanchi et al., 2007; Liu et al., 2010). Schein (1992: 68) göre, "kültür, sonuçta grubun başa çıkma ve öğrenme çabasını yansıtır ve öğrenme süreçlerinin kalıntısıdır." (Sørensen, 2002). Bu nedenle örgüt kültürü, örgütsel dinamikleri anlamada önemli bir rol oynamaktadır (Demir et al., 2011; Mom et al., 2009; Polychroniou and Trivellas, 2018).

Kültür, karmaşık ve çok düzeyli bir kavramdır (Ott, 1989; Rentsch Joan R., 1990; Schein, 1985). İnanç, ideoloji, gelenek, norm, örf ve adetler, bilgi ve teknolojiyi içeren kapsamlı bir kavram olan örgütsel kültür, bir örgütün ve üyelerinin davranışlarını etkileyen temel bir faktördür (Jae San and Tae Hyun, 2009; Lee, 1999). Örgütsel kültür, problem çözmede benimsenen davranış normlarını üreten zaman içinde paylaşılan değer ve inanç kalıpları olarak tanımlanmıştır (Marcoulides and Heck, 1993; Owens, 1987; Schein, 1990b). Örgütsel kültür, bir örgütün sembolleri,

dili, ideolojisi, inançları, ritüelleri ve efsanelerinden oluşur (Lee et al., 2016). Bazı bilim adamları örgüt kültürünü işgücünü yönetmede kontrol ve değişim mekanizmaları olarak görmüştür (Jones, 1983; Ngo and Loi, 2008; Wilkins and Ouchi, 1983). Ayrıca, örgüt kültürü, bir grubun veya örgütün üyeleri arasındaki sosyal etkileşimlerden türetilen bireysel veya örgütsel düzeyde bir olgudur (Rousseau, 1990; Whitener et al., 1998).

Değerler ve normlar, başkalarıyla ilişki kurmanın doğru yollarını gösterir (Schein, 1990) ve kültürel değerler de gerçek davranış kalıplarına yansıtılır (Erdogan et al., 2006). Aynı zamanda, kültür, örgütsel işleyişle ilgili paylaşılan bir varsayım ve anlayış dizisidir (Deshpande and Webster, 1989). Bu bağlamda, örgütsel kültür, “bir firmanın işini yürütme şeklini tanımlayan karmaşık bir değerler, inançlar, varsayımlar ve semboller dizisi” olarak tanımlanır (Barney, 1986; Gopalakrishnan and Zhang, 2017). Örgüt kültürü ve değerleri, örgüt için neyin önemli olduğuna ve örgütün nasıl çalışması gerektiğine dair temel inançlarını yansıtır (Elangovan and Shapiro, 1998; Enz, 1988; Grover, 1997). Örgüt kültürü, kısaca dünya hakkındaki temel varsayımlar ve örgütlerde yaşama yön veren değerler olarak tanımlanmaktadır (Schneider et al., 2013). Bu bağlamda, araştırmacılar, kültürü benzer şekilde kavramsallaştırmış olsalar da, çok farklı unsurları değerlendirdiklerinden” (Rousseau, 1990, s: 154), kültürün iki temel özellik tanımlanmıştır - değerler ve faaliyetler (davranışlar) (Abraham, 2005; Rousseau, 1990). Bu nedenle, örgütsel davranışın ortak anlamları, belirtileri ve göstergeler sistemini ifade eden örgüt kültürü (Kopelman et al., 1990), çalışanların çalışma ortamlarına yönelik tutumlarını, etkileşimlerini ve davranışlarını ve dolayısıyla eğitim transferine ilişkin kararlarını düzenleyen temel bir değerler kümesini temsil ettiği için, her türlü örgütsel faaliyet için kritik öneme sahiptir (Simosi, 2012).

Günümüzde, sosyal bilimler alanında, özellikle yönetim ve organizasyon teorilerinin çoğunun doğrudan veya dolaylı olarak, yolları örgüt kültürü kavramı ile kesişmektedir. Bazı araştırmacılara göre, kültür her yerde bulunur ve örgütsel yaşamın tüm alanlarını kapsar (Lee et al., 2016; Schein, 1990b). Bireysel bir özellik olarak kültür, insanların davranışlarına rehberlik eden organizasyonun sosyal koşulları hakkında yaptıkları değerlendirmelerdir (Deshpande and Webster, 1989). Hemen hemen her bilim insanı kültüre karşı özel bir tutum sergilemektedir ve farklı bilim

adamlarının farklı organizasyon kültürü tanımları vardır (Bali et al., 1999; Shuchih Ernest and Chin-Shien, 2007). Bilim adamlarının bir kısmı; örgüt kültürünü, yapı veya teknoloji gibi, grubun veya örgütün kendisinin bir özelliği olarak görür iken; diğerleri ise, örgüt kültürünü, her bireyin içinde bulunan bilişsel ve öğrenme süreçlerinin bir işlevi olarak görürler (Deshpande and Webster, 1989). Douglas and Rayner (1985), bir organizasyona ait kültürün, o organizasyonun üyeleri arasındaki değerler, birden çok anlamı olan örgü kuralları hakkında devam eden tartışmalarda ortaya çıkan bir sonuç olduğuna dikkat çekmiştir (Shuchih Ernest and Chin-Shien, 2007). Bazı araştırmacılar, kültürün dışsal bir çevresel değişken olduğunu, yönetilemeyeceğini, çevreye adapte olması gerektiğini savunurken, araştırmacıların diğer bir kısmı ise, örgüt kültürünü içsel (organizasyon yapısı gibi) bir değişken olarak görmüştür (Deshpande and Webster, 1989). Buna göre, örgüt kültürü, bir kuruluşun çevreyle başa çıkma ve dış adaptasyon ve iç entegrasyon sorunlarını çözme ile edindiği beklentileri, ritüelleri ve dili ifade eder ve üyelerinin firmanın nasıl işlediğini ve davranışları nasıl yönlendirdiğini anlamalarına yardımcı olur (Durmusoglu et al., 2014; Johnson, 2009). Quinn and Spreitzer (1991), içe / dışa yönelim ve esneklik / kontrol yönelimi dahil olmak üzere iki temel sınıflandırma türünü esas alarak, örgütsel kültürü dört boyuta (grup kültürü, gelişimsel kültür, hiyerarşik kültür ve rasyonel kültür) ayırmış ve bu boyutları sınıflandırmak için bir tipoloji geliştirmiştir (Shuchih Ernest and Chin-Shien, 2007). Kotter and Heskett (1992), uyum yeteneğinin önemini ve bir organizasyon ile çevresi arasındaki "uyumu" araştırarak bu kavrama yeni bir bakış açısı getirmiştir (Denison et al., 2003b). Bazı bilim adamları ise; örgüt kültürünün hem süreç hem de sonuç olduğunu çünkü insan etkileşimlerini şekillendirdiğini ve aynı zamanda bu etkileşimlerin sonucu ortaya çıktığını savunmuştur (Deshpande and Webster, 1989; Jelinek et al., 1983). Denison ve Mishra (1995), dört farklı kültürel özelliğin: - misyon, içsel tutarlılık kapasitesi, uyum yeteneği ve katılım kültürlerinin - organizasyonlar için farklı etkililik kriterleriyle ilişkili olduğunu göstermiştir (Denison et al., 2003b). Dolayısıyla, yazarların her biri kültüre, sosyal organizasyonların adaptasyonunun kritik bir yönü olarak odaklanmış ve kültürü, "insan topluluklarını ekolojik ortamlarıyla ilişkilendirmeye hizmet eden ve sosyal olarak aktarılan davranış kalıpları" sistemi olarak görmüştür (Denison and Mishra, 1995; Keesing, 1974). Bu durum, örgütü "anlamlandırma" çabalarının göstergesidir (Deshpande and Webster, 1989).

Kültürün örgütsel teori alanına girişı genel olarak 1979'da Pettigrew'a atfedilse de, sosyal bilimlerde - özellikle sosyoloji ve antropolojideki - varlığı her yerde bulunur ve neredeyse disiplinlerin kendileri kadar eskidir (Detert et al., 2000; Pettigrew, 1979). Bu bağlamda, genel olarak, örgüt kültürü ile ilgili literatür zengin ve çeşitlidir (Ogbonna and Harris, 2000) ve literatürde, örgüt kültürü değişik şekillerde tanımlanmıştır (Roberts et al., 1998). Kültür araştırmacıları, organizasyonlardaki anlamları incelemek için farklı bir yaklaşım benimsemişlerdir (Rentsch Joan R., 1990). Bu kapsamda, farklı yazarlar bu kavramları farklı şekillerde kullanma eğiliminde olmuştur (Sackmann, 1992). Örneğin; Deal and Kennedy (1982); Peters and Waterman (1982); Schein (1985). Kültürün örgütsel teori alanına girişı ile günümüz arasında geçen uzun süre, kültür tanımlarının ve kavramsallaştırmalarının çoğalmasına yol açmıştır; 1952 tarihli bir derlemede (Kroeber and Kluckhohn, 1952a), literatürden 150'den fazla kültür tanımından bahseder (Detert et al., 2000). Bununla birlikte, kültür tanımları, temel bir kavram olarak kullanıldığı zaman, kültürün tanımları farklılık gösterir (Sackmann, 1992). Farklı tanımların nedeni, kavram için farklı teorik temellerden kaynaklanmaktadır (Deshpande and Webster, 1989). Örgüt kültürü hakkında çeşitli anlamlar ve çağrışımlar olmasına rağmen (Ostroff et al., 2003), araştırmacılar örgüt kültürünü üyeler arasında paylaşılan (Glisson and James, 2002), birden fazla düzeyde var olan (örneğin, grup ve organizasyonel düzeyler Detert and Mauriel (2000), çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen (Smircich, 1983) ve kolektif değerler, inançlar ve varsayımlar (Schein, 2004) olarak kavramsallaştırır (Hartnell et al., 2011). Örgüt kültürü bağlamında, paylaşılan ifadelerin ve organizasyonel olayların anlaşılması, kültür tanımlarının çoğunun bir bileşenidir (Rentsch Joan R., 1990). (Örneğin, Gregory (1983); Louis (1980); Sathe (1983); Schein (1985); Wilkins (1983)). Bu anlamda, bir organizasyon kültürünün sadece ilgili çalışanlarının, müşterilerinin, tedarikçilerinin ve rakiplerinin kim olduğunu değil, aynı zamanda bir örgütün bu kilit aktörlerle nasıl etkileşime gireceğini tanımlaması nedeniyle kültürün örgüt içinde yaygın etkileri vardır (Lee, 2017).

Tipik olarak, organizasyon kültürü, bir organizasyonun işini yapma şeklini belirleyen karmaşık bir değerler, inançlar, varsayımlar ve semboller kümesi olarak tanımlanır (Lee, 2017). Kültür araştırmalarının en önemli isimlerinden Edgar Schein'a göre, örgüt kültürü şu şekilde tanımlanabilir (Schein, 1999): "Kültür, belirli bir grubun, dış adaptasyon ve iç entegrasyon problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken tasarladığı,

keşfettiği veya geliştirdiği ve kabul edilebilir kadar iyi bir işlev gördüğüne inanılan; yeni üyelere bu problemleri algılamamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilmesi gereken temel varsayımların modelidir.” (Vroom and von Solms, 2004). Cameron ve Quinn (2006), kültürü bir organizasyonu karakterize eden temel değerler, varsayımlar, yorumlar ve yaklaşımlar olarak görmüştür (Jung-Chieh et al., 2017). Schein (1996)’e göre; örgüt kültürü, "bir grubun çeşitli ortamları nasıl algıladığını, nasıl yorumladığını ve bunlara nasıl tepki verdiğini belirleyen; paylaşılan, kabul edilmiş örtük varsayımlar kümesidir" (Hartnell et al., 2011; Schein, 1996). Denison (1990) göre; "Kültür", bir örgütün yönetim sisteminin temelini oluşturan değerler, inançlar ve ilkeler ile bu temel ilkeleri hem örnekleyen hem de pekiştiren yönetim uygulamaları ve davranışları kümesini ifade eder. Ravasi and Schultz, (2006)’a göre, örgütsel kültür, çeşitli durumlar için uygun davranışları tanımlayarak örgütlerde neler olup bittiğine rehberlik eden paylaşılan bir varsayımlar kümesidir (Lee, 2017). Scott ve Lane (2000) gibi bazı yazarlar kültürü, “bireylerin kendi davranışlarının yanı sıra toplumlarındaki kolektifliklerin davranışlarını anlamlandırdıkları yorumlayıcı bir çerçeve” olarak tanımlamaktadır (Dimitratos et al., 2012; Scott and Lane, 2000; Turró et al., 2014). Potter (2003), örgütsel kültürü, örgütün üyelerinin fiili uygulamaları ve davranışlarında ifade edilen değerler, inançlar ve normlar olarak tanımlamıştır (Saha and Kumar, 2018). Williams et al.,(1993) kültürü “örgüt içinde var olan yaygın ve görece istikrarlı inançlar, tutumlar ve değerler” olarak tanımlamaktadır (Roberts et al., 1998; Williams et al., 1993). Uttal (1983), örgüt kültürünü, davranış normlarını üretmek için bir örgütün yapısı ve kontrol sistemleriyle etkileşime giren paylaşılan değerler (önemli olanın ne olduğu) ve inançlar (işlerin nasıl yürüdüğü) olarak tanımlar (Tripathi and Tripathi, 2009). Kilmann ve arkadaşları (1985) kültürü “bir topluluğu bir araya getiren paylaşılan felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normlar” olarak tanımlamıştır (Kilmann et al., 1985; Sue, 1995). Bu tür bir kültür, örgütsel iletişimde, tavırlarda, kıyafet kurallarında, sosyal kurallarda ve normlarda ve rol modellerinde yansıtılan semboller, ritüeller ve kahramanlarda somutlaşmıştır (Roberts et al., 1998). Bu nedenle; Kùltürler, çoğu zaman örgüt üyelerinin değerleri, varsayımları ve yorumlarıyla birlikte tanımlandığı için "ortak bir boyut kümesi" bu faktörleri hem psikolojik hem de örgütsel düzeyde organize ettiği için, bir "kùltür türleri modeli" türetilir (Cameron and Freeman, 1991; Deshpand et al., 1993).

2.2.1 Örgüt Kültürü Bağlamında Değerler, Normlar ve Varsayımlar

Kültürün temeli, iç ve dış sorunları çözme sürecinden gelişen ilişkiler gibi konularda insanların paylaştığı temel varsayımlar kümesini ifade etmektedir (Newton and Jimmieson, 2008). Örgüt kültürü ile ilgili yayınlanmış araştırmaların çoğu, bir organizasyonun sosyal sisteminin temelinde yatan değerlerin ve inançların önemini vurgulamaktadır (Denison, 1990). Bununla birlikte, gayri resmi sosyal yapılar ve genel sezme kabiliyeti, organizasyon kültürünün modern tanımlarında da halen mevcuttur (Denison et al., 2014). Örgütlerde kültüre ilişkin farklı yaklaşımlara rağmen, literatürde kültürün temeli olarak varsayımlar, inançlar, değerler veya bakış açıları gibi bilişsel bileşenlere odaklanma hakimdir (Dyer, 1985; Gregory, 1983; Sackmann, 1992; Schein, 1985). Ancak, organizasyon alanında çalışan neredeyse tüm bilim adamları, kültürünün temel içeriğinin bir organizasyonun üyeleri tarafından benimsenen değerleri, inançları ve varsayımları ve davranışları yönlendirme ve paylaşılan anlamı kolaylaştırma ile ilgili uygulamaları içerdiği konusunda hemfikirlerdir (Alvesson, 2011; Denison et al., 2014; Denison, 1996; Smircich, 1983). Örneğin; Deshpande and Webster (1989, s: 4) örgütsel davranış, sosyoloji ve antropoloji alanında yapılan 100'den fazla çalışmayı inceledikten sonra, örgüt kültürünü; "bireylerin örgütsel işleyişi anlamalarına yardımcı olan ve böylece onlara davranış normlarını aktaran, paylaşılan değerler ve inançların kalıbı" olarak tanımlamıştır (Deshpand et al., 1993). Organizasyon kültürü alan araştırmacılarının önemli isimlerinden olan Schein (1985), örgüt kültürünü, varsayımlar, değerler ve eserler olmak üzere üç farklı seviyeden oluşan çok katmanlı bir olgu olarak tanımlanmıştır (Newton and Jimmieson, 2008; Schein, 1985). Schein (1985), organizasyonel değerlerleri, organizasyon kültürünün önemli bir boyutu olarak incelemiş ve bu değerleri, organizasyonların dış adaptasyonuna ve iç entegrasyonuna rehberlik eden standartları tanımlamıştır (Hunt et al., 1989). Değerler; sadakat, yardımseverlik, adalet, öngörülebilirlik, güvenilirlik, dürüstlük, sorumluluk, doğruluk, yeterlilik, tutarlılık ve açıklık gibi genel olarak arzu edilen amaçlar olarak kabul edilen genel standartlar veya ilkelerdir (Jones and George, 1998; Olson and Zanna, 1993; Rokeach, 1973). Değerler, ayrıca, kişinin organizasyona uyumunu sağlamak üzere tamamlayıcı araçlar olarak hareket ederek, ortak seçim ve sosyalleşme süreçlerine katkı sağlar (Chatman, 1989b; O'Reilly et al., 1991).

Genel olarak, insanlar değerleri değer sistemlerine dahil ederler ve değerlerin kılavuz ilkeler olarak göreceli önemi yönünden önceliklendirerek onları ön planda tutarlar (Jones and George, 1998; Rokeach, 1973). Değerler, bir kişinin çevresine adaptasyonunu kolaylaştıran bir tür sosyal biliştir ve değerlerin, kişi davranışları üzerinde etkileri vardır (Ajzen and Fishbein, 1975; Chatman, 1989a; Weiner, 1988). Paylaşılan değerlerin ve inançların modeli, bireylerin örgütsel işleyişi anlamalarına yardımcı olur ve böylelikle onlara organizasyondaki davranış için normlar sağlar (Deshpande and Webster, 1989; Lee and Park, 2016). Bu nedenle bir kişinin değer sistemi, kişiyi çevreleyen dünyasındaki olayları ve eylemleri değerlendirmek ve anlamlandırmak için kullanabileceği kriterleri sağlayarak; davranışa kılavuzluk ve deneyimin yorumlanmasına rehberlik eder (Jones and George, 1998).

Bir norm kavramı, bir organizasyonun üyeleri arasında belirli iş değerleri ve davranışlarının ortak bir anlayışını vurgular (Elangovan and Shapiro, 1998). Sosyal normlar, tarafların hem davranışlarını hem de başkalarının niyetlerine ilişkin inançlarını şekillendirir (Rousseau et al., 1998; Sitkin and Stickel, 1996; Whitener et al., 1998). Normatif inançlar, grup veya örgüt üyeleri tarafından paylaşıldığında, üye davranışını şekillendirmede etkili güçler olabilen normlar haline gelir (MacKenzie, 1979; Rousseau, 1990; Seashore, 1954; Shaw, 1976). Başarılı kuruluşların dinamik yetenekleri veya temel yetkinlikleri, kısmen, örgütsel öğrenmeyi ve çevreye uyumu teşvik eden normlara bağlı olabilir (O'Reilly and Chatman, 1996). Dolayısıyla, bir norm ihlal edildiğinde, üyeler ihlali herhangi bir üyeye özel olarak değil, bir bütün olarak örgüte karşı işlenen bir eylem olarak görür (Elangovan and Shapiro, 1998). Bu nedenle, yenilikçilik ve değişim normlarını bünyesinde barındıran güçlü kültürler, örgütsel uyumu teşvik etmek için en etkili mekanizmalar olabilir (O'Reilly and Chatman, 1996). (Örneğin; Amabile et al. (1986; Caldwell and O'Reilly (1995)).

2.2.2 Denison Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü tanımlarında kullanılan temel kavram; ideolojileri (Harrison, 1972), tutarlı bir inançlar kümesini (Baker, 1980; Sapienza, 1985), veya temel varsayımları (Phillips, 1984; Schein, 1985; Wilkins, 1983), bir dizi paylaşılan temel değerleri (Deal and Kennedy, 1982; Peters and Waterman, 1982), önemli anlayışları (Sathe, 1983), "ortak iradeyi" (Kilmann, 1982) veya "insan zihninin ortak programlamasını" (Hofstede, 1980) içerebilir (Sackmann, 1992). Ayrıca, örgüt

kültürü hakkında yapılan çalışmalar; seviyeler (görünen, ifade edilen değerler ve temel varsayımlar) güç (güçlü veya zayıf) ve uyum yeteneği (adapte edilebilir veya adapte edilemez) de dahil olmak üzere birçok yönden ele alınabilir (Lee Huey and Kamarul Zaman Bin, 2009). Resmi düzenlemeler, dış çevre, temel iş süreçleri, sosyal sistem, çalışanlar, teknoloji ve diğer somut varlıklar gibi örgüt kültürünün farklı biçimleri vardır (Saleh et al., 2016). Bu bağlamda, bazı kuruluşlar, örgütsel başarının, kuruluş içindeki insanlara ve süreçlere odaklanmaya bağlı olduğunu varsaymaktadır (Detert et al., 2000). Bazı kuruluşlar ise, örgütsel başarıya ulaşmak için, öncelikle dış bileşenlere, müşterilere, rakiplere ve çevreye odaklanmaktadır (Denison and Mishra, 1995; Detert et al., 2000; Halfhill et al., 1989). Örneğin, kültür içerdiği faktörlere göre; uyum/ başarı / klan / bürokratik (Daft and Lane, 2005), klan/adhokrasi/hiyerarşi/ pazar (Cameron and Freeman, 1991; Quinn and Cameron, 1983; Quinn and Rohrbaugh, 1983) ve ortaklaşa/ parçalanmış / şebekelenmiş / çıkara dayanan (Goffee and Jones, 1998) şeklinde kategorize edilebilmektedir (Lee Huey and Kamarul Zaman Bin, 2009). Buna göre; organizasyonel kültürler birçok boyutta değerlendirilebilir, bu da kavramsal olarak farklı, ancak temelde benzer modeller ve teorilerle sonuçlanır (Lee Huey and Kamarul Zaman Bin, 2009).

Bazı yazarlara göre; örgüt kültürünün ortak temasını, "grubun dış adaptasyon ve iç entegrasyon sorunlarını çözerek öğrendiği paylaşılan temel varsayımlar" oluşturmaktadır (Gillespie et al., 2008; Schein, 1992). Buna göre, kültürün özü, iç ve dış sorunları çözme sürecinden gelişen ilişkiler gibi konularda insanların paylaştığı temel varsayımlar kümesini ifade etmektedir (Newton and Jimmieson, 2008).

Bir organizasyondaki süreçlerin, organizasyon içine mi yoksa dışına mı yöneldiğini gösteren göstergeler, o organizasyona ait örgüt kültürünün ne tür kültürel değerleri normları ve içerdiği konusunda bir fikir verebilir (Gopalakrishnan and Zhang, 2017). Örgüt kültürü teorisyenleri, örgütsel kültürün özelliklerini incelemek üzere çeşitli kültür ölçekleri ve kavramları kullanmışlardır (Ogbonna and Harris, 2000). (Örneğin; Cooke and Rousseau (1988); Xenikou and Furnham (1996)).

Bu bağlamda, Denison ve meslektaşları (Denison, 1990; Denison ve Mishra, 1995; Denison ve Neale, 1996; Fey ve Denison, 2003), örgütsel etkililiğe yardımcı olan ve dört boyuttan;

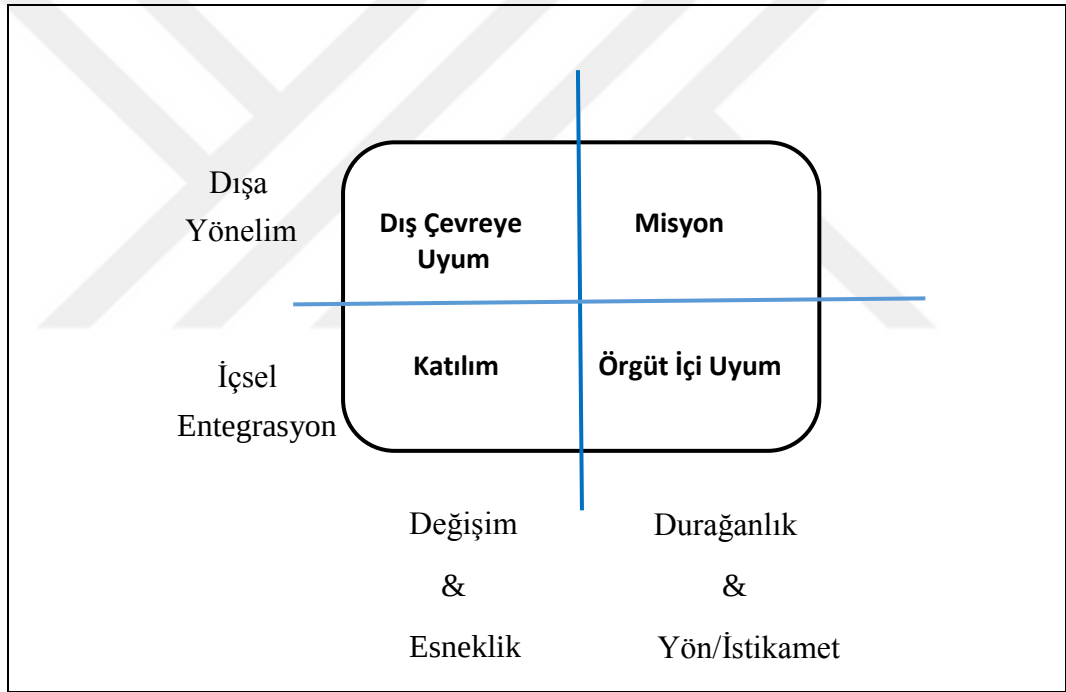
1- Dış çevreye uyum yeteneği (Adaptability),

2- Örgüt İçi Uyum(Consistency),

3- Katılım (Involvement) ve

5- Misyon (Mission) özelliklerinden oluşan bir örgüt kültürü modeli önermiştir (Zheng et al., 2010).

Denison (2000)'a göre, etkili kuruluşlar, durağanlık ihtiyacı ile esneklik ihtiyacı arasındaki dinamik gerilimi dengeleme yeteneğini yansıtan yüksek düzeylerde dört kültürel özellik sergiler (Block, 2003). Bu özellikler aşağıda Şekil 2.1'de gösterilmiştir.



Şekil 2. 1: Denison Örgüt Kültürünün Teorik Modeli (Denison and Mishra, 1995)

Bu yaklaşıma göre; organizasyonda etkili bir organizasyon kültürünün geliştirilebilmesi ve sürdürülebilmesi bu dört örgütsel kültür özelliğine bağlıdır (Kotrba et al., 2012; Tedla, 2016).

Zheng et al. (2010) tarafından Denison kültürü modelinin özellikleri şöyle tanımlanmaktadır:

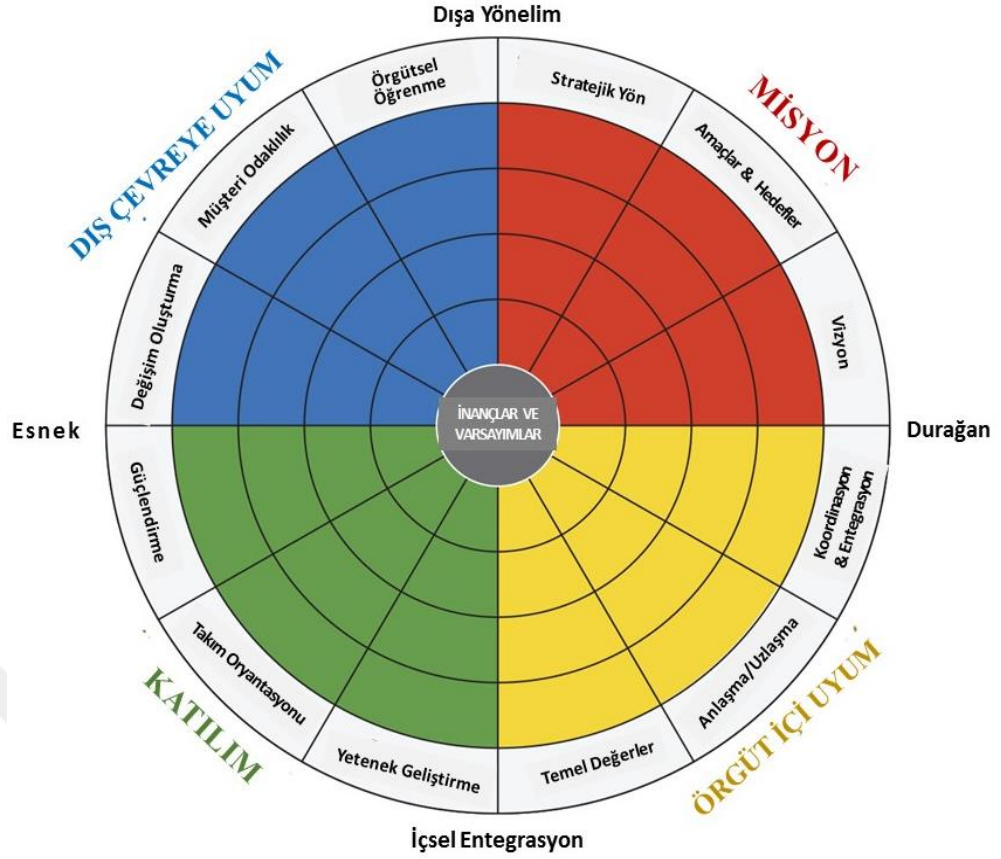
a) Katılım, bir kuruluşun üyelerinin karar alma sürecine katılım düzeyini ifade eder;

b) Organizasyon içi tutarlılık, üyeler tarafından inançların, değerlerin ve beklentilerin tutarlı bir şekilde sahiplenme derecesini ifade eder;

c) Dış Çevreye Uyum yeteneği, bir organizasyonun çevresel değişikliklerin ardından hayatta kalabilmek için davranışları, yapıları ve sistemleri değiştirme yeteneğine sahip olma derecesini ifade eder;

d) Misyon, kuruluşun amacının ortak bir tanımının varlığını ifade eder.

Denison'a göre; etkin bir organizasyon kültürü geliştirmede katılım ve örgüt içi uyum iç faktörleri yansıtır iken; dış çevreye uyum yeteneği ve misyon, etkili bir organizasyon kültürünün sürdürülmesinde dış faktörleri betimler (Tedla, 2016). Denison örgüt kültürünün bu dört alt boyutunun her biri farklı birer özellikleri açıklıyor olsa da, hepsi bir araya getirildiğinde, bir bütün olarak iş çıktılarına (sonuçlara) işaret etmektedir. (Burada açıklanan örgüt kültürüne ait boyutlar, Denison and Neale (1996) ve Denison and Young (1999) tarafından, her bir özellik için üç alt boyut olmak üzere toplam 12 alt boyut içeren bir ölçek ile detaylandırılmış ve ölçeğin geçerliliği onaylanmıştır (Nazir and Lone, 2008). Denison and Neale'e (1996) göre örgüt kültürünün alt boyutları aşağıda şekil 2.2'de gösterilmiştir. Çalışmamız, aşağıda özellikleri gösterilen örgüt kültürü modelini kapsamaktadır.



Şekil 2. 2: Denison Örgüt Kültürünün Alt Boyutları Denison and Neale (1996)'dan uyarlanmıştır.

Bu kültürel özelliklerin her birinin iş performansı ve performansa dair göstergeler üzerinde kritik etkisi olabilmektedir (Botelho, 2020; Boyce et al., 2015; Denison et al., 2012; Denison et al., 2014).

Örgüt kültürü ile ilgili literatürde Schein (1992)'in kültür tanımı en yaygın olarak kabul gören tanımdır (Denison et al., 2014). Schein'in (1992) kültürü, 'grubun iç entegrasyon ve dış adaptasyon sorunlarını çözerken öğrendiği ortak temel varsayımlar' olarak tanımlarken, Denison (1990) modeli, modelin merkezine temel inançları ve varsayımları yerleştirir (Kotrba et al., 2012). Denison'un modelinde ise bu özellikler, örgütsel işleyiş ve etkililiğin altında yatan dinamik unsurlar, hem klasik hem de çağdaş teorilerine dayanan bir çerçeve içinde düzenlenmiştir (Denison et al., 2014; Denison and Spreitzer, 1991; Katz and Kahn, 1978; Lawrence and Lorsch, 1967; Parsons, 1951; Quinn and Cameron, 1988). Dış çevreye uyum yeteneği (adaptability) ve misyonun özellikleri birlikte organizasyon dışına odaklanmayı temsil eder; katılım ve örgüt içi uyum (consistency) özellikleri ise organizasyon içine odaklanmayı temsil

eder; misyon ve örgüt içi uyum (consistency) özellikleri birlikte istikrara odaklanır; ve dış çevreye uyum yeteneği (adaptability) ve katılımın özellikleri birlikte kuruluşların esnekliğini temsil eder (Kotrba et al., 2012). Durağanlık ve esneklik ile ilgili iç ve dış odak boyutları, bu dört kavramı, kuruluşların bu dinamik gerilimlerin nasıl dengede tutulacağını belirtmek ve çerçevelemek için kullanılmıştır (Denison et al., 2014). İç entegrasyon sorunlarına verilen, öğrenilmiş tepkiler, katılım ve Organizasyon içi tutarlılık özellikleriyle gözlemlenirken; dış çevrede hayatta kalmak ise; dış çevreye uyum yeteneği ve misyon özellikleriyle karakterizedir (Gillespie et al., 2008). Diğer bir deyişle, misyon ve örgüt içi uyum durağan bir durum için zemin oluştururken, dış çevreye uyum yeteneği ve katılım ise esnekliğe imkan sağlar (Denison et al., 2014; Denison and Mishra, 1995). İç faktörler, şirketin yenilik yapma ve performansı geliştirme yeteneğini kolaylaştırması beklenen stratejiler ve organizasyonel özellikleri yansıtırken (Gatignon and Xuereb, 1997); dış faktörler ise, kuruluşları verimli ve etkili bir şekilde çalışmaya ve performanslarını sürdürmeye veya iyileştirmeye teşvik eden fırsatlar veya tehditler ve çevresel değişiklikleri kapsamaktadır (Damanpour et al., 2009; García-Zamora et al., 2013). Diğer yandan, organizasyonlar açısından, hem iç hem de dış çevreye yönelimler, kurumsal performans için olumlu etkilere sahiptir (Chan et al., 2012). Bu nedenle; bir organizasyonun kültürü, iç ve / veya dış paydaşların değişen beklentileriyle uyumsuz hale gelirse, organizasyonun etkililiği ve etkinliği azalabilir (Ernst, 2001; Lunenburg, 2012).

Bu bağlamda; Schein (1990)'e göre:

1) Organizasyona yüksek katılım, dış kontrollere olan ihtiyacı azaltacak ve dolayısıyla daha iyi davranış koordinasyonuna yol açacak bir sahiplenme ve bağlılık duygusu yaratacaktır.

2) "Güçlü" kültürler tarafından üretilen türdeki organizasyon için organizasyon içi tutarlılık, daha iyi koordinasyon ve kontrole ve dolayısıyla daha fazla etkinliğe yol açacaktır, ancak bu tutarlılık çevresel değişimlere uyarlanmadığı takdirde işlevsiz olabileceği de kabul edilmektedir.

3) Dış çevreyi algılama ve tepki verme becerisi, iç müşterilere yanıt verme yeteneği ve elde edilen yeni bilgilere dayalı yeniden yapılandırma becerisi ile ifade edilen dış çevreye uyum, etkinliği artıracaktır.

4) İyi anlaşılmış bir misyon, doğru hedefe yönlendirir ve böylece organizasyonel etkinliği artırır.

Bazı başarılı organizasyonlar, özellikle aktif olarak geliştirdikleri ve yönettikleri ve başarılarına önemli ölçüde katkıda bulunan farklı kültürlere sahiptir (Gregory, 1983).

Durum böyle iken, çok az çalışma, bir organizasyonun kültürel özelliklerinin, yönetim uygulamalarını ve performansı etkilediğini araştırmıştır (Denison, 1990).

2.2.2.1 Dış Çevreye Uyum (Adaptability) Kültürü

Örgüt teorisi disiplininin temel bir özelliği, bir organizasyonun çevresine vurgu yapmasıdır (Raisch and Birkinshaw, 2008). Bununla birlikte, örgüt teorisi araştırmacıları, verimliliği ve esnekliği mümkün kılan organizasyonel özellikleri işlevselleştirmenin zorluğunu uzun süredir tartışmaktadırlar (Raisch and Birkinshaw, 2008). Yönetim teorileri ise, bir örgütün çevresine uyum sağlama yeteneğini analiz etmede önemli bir faktördür (Miles et al., 1978). Bu bağlamda, birçok çerçevede, araştırmacılar bir organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkinin doğasını kültürün anahtar bir yönü olarak incelemektedir (Detert et al., 2000). Diğer taraftan, sosyal organizasyonların kültürü ve işleyişi arasındaki ilişki, uzun zamandır sosyal bilimlerde tartışılan konulardan biridir (Denison and Mishra, 1995). Bu alandaki yazarların ve teorilerin her biri, sosyal organizasyonların adaptasyonunun kritik bir yönü olarak kültüre odaklanmış ve kültürü "insan topluluklarını ekolojik ortamlarıyla ilişkilendirmeye hizmet eden, sosyal olarak aktarılan davranış kalıpları" sistemi olarak görmüşlerdir (Denison and Mishra, 1995). Bazı yazarlara göre, bir organizasyon ile çevresi arasındaki ilişki aynı zamanda organizasyonun temel (iç, dış veya her ikisi) yönelimini içerir (Detert et al., 2000). Dolayısıyla; günümüzde, kuruluşların önemli bir rekabet avantajının, hem iç hem de dış iş çevrelerden gelen zorluklara karşı öğrenmeye ve bunlara yanıt verme yeteneklerine bağlı olduğu konusu gittikçe daha fazla kabul görmeye başlamıştır (Şkerlavaj et al., 2007). Deal ve Kennedy (1982)'e göre, değişen iç ve dış çevreyle başa çıkmak için, dış çevreye uyum yeteneği olan güçlü bir organizasyon kültürü, örgütler için çok önemlidir (Deal and Kennedy, 1982; Garnett James et al., 2008). Detert et al. (2000)'e göre ise, bir organizasyon ile çevresi arasındaki ilişki, örgütün dış çevresini kontrol edip etmediğine veya onun tarafından

kontrol edildiğine dair fikirleri içerir. Bu kapsamda, dış çevreye yöneliminin organizasyonlar bağlamında, etkisi en iyi kurumsal teori ile açıklanabilir (Chan et al., 2012). Bu teoriye göre, firmaların çeşitli önemli kurumlar tarafından dayatılan farklı kısıtlamalarla başa çıkması gerekir (Chan et al., 2012; North, 1990) ve firmalar bu kurumların izin verdiği kısıtlamalar dahilinde çalışırlarsa, istikrarlarını ve meşruiyetlerini ve nihayetinde hayatta kalma olasılıklarını artıracaklardır (Chan et al., 2012; DiMaggio and Powell, 1983). Yaygın olarak incelenen diğer bir yaklaşıma göre organizasyonlar birer organizma olarak görülmektedir (Smircich, 1983). Organizasyonların değişen bir ortamda hayatta kalmak ve değişen çevreye uyum sağlamak için mücadele ettiği düşüncesine dayanan bu kavram, organizasyonlara uygulanan sistem teorisi düşüncesinin temelini oluşturur (Burns and Stalker, 1961; Lawrence and Lorsch, 1967; Smircich, 1983; Trist and Bamforth, 1951). Bu yaklaşımda, organizasyonlar, sistem sınırları boyunca karşılıklı bağımlılıkları ve değişimleri yönetme biçimleri açısından incelenir (Smircich, 1983). Kilmann (1985, s. 356), şirketlerin iyi performans göstermesi için "risk alma, güvenme ve proaktif bir yaklaşım" içeren adaptif kültürlerle sahip olması gerektiğini öne sürmüştür (Gordon and DiTomaso, 1992; Kilmann, 1985). 1990'ların başında Kotter ve Heskett (1992) uyarlanabilir kültürü en uygun örgütsel kültür olarak tanımlamıştır (Chan et al., 2012). Aynı zamanda, Kotter ve Heskett (1992: s.44), "yalnızca çevresel değişimi öngörebilecek ve bu değişime uyum sağlanmasına yardımcı olabilecek kültürlerle sahip organizasyonlar, uzun süreler boyunca üstün performansla ilişkilendirilebileceğini" ifade etmişlerdir (Kotter and Heskett, 1992; Parry and Proctor-Thomson, 2002). Bu kapsamda; yazarlar, dış çevreye uyum yeteneği olan bir organizasyonu, yeniliği teşvik eden ve besleyen bir organizasyon olarak tanımlarlar (Parry and Proctor-Thomson, 2002).

Son dönemlerde, örgütsel ortamlar giderek daha karmaşık, dinamik ve birbirine bağımlı hale gelmeye başlamıştır (Gao et al., 2011). Bu kapsamda, dış çevresel faktörler hızla değişmekte, belirsizlikler ve karmaşalar artmakta ve bu durum kuruluşlar için sorun yaratabilmektedir (Wang et al., 2012). Bununla birlikte, örgütsel dış ortamdaki değişimler ve dinamizm, yöneticilerin gelecekteki olayları ve bunların organizasyon üzerindeki etkilerini tahmin etme kabiliyetlerini zorlaştıran bazı belirsizliklere neden olabilmektedir (Lumpkin and Dess, 2001). Bu bağlamda, çevresel faktörleri görmezden gelen veya çevredeki değişimlere tepkisiz olan herhangi bir

örgüt, sorunlara davetiye çıkarabilmektedir (Wang et al., 2012). Diğer taraftan, küreselleşme ve yoğun rekabet, organizasyonların rekabeti sürdürebilmeleri için dinamik ortamları değiştirmesini ve bunlara uyum sağlamasını gerektirir (Sackmann et al., 2009). Bu bağlamda değerlendirildiğinde, genel olarak, esneklik ve dış çevreye uyum yeteneği faydalıdır ve çoğunlukla ekiplerin sorunlardan uzak durulmasına ve sorunları başarılı bir şekilde yönetmesine olanak tanır (Langfred, 2007). Bu nedenle, Kültürel bir özellik olarak örgütlerin dış çevreye uyum yetenekleri gerekli ve önemli olarak görülmektedir. Esneklik, dış çevreye uyum ve yeniliğe odaklanma, örgüt kültürünün etkili değişim girişimleri ve stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirildiği için, genellikle bu kavramlar örgüt kültürü alanına dahil edilmektedir (Parry and Proctor-Thomson, 2002). Yüksek düzeyde iç odaklı ve entegre örgütler, dış pazar taleplerine uyum sağlamada zorluk yaşayabilir, bu nedenle değişim oluşturmak, müşteriye anlamak ve ihtiyaçlarını karşılamak için, örgüt olarak öğrenmeye devam etme kapasitesini geliştirmek de önemlidir (Gillespie et al., 2008). Bazı araştırmacılar, örgüt kültürü, stratejik odak noktası olarak iç işleyiş yerine özellikle dış çevreye odaklandığında, bu durum örgütün değişen piyasa koşullarına uyum sağlamasına yardımcı olabileceğini iddia etmektedir (Ngo and Loi, 2008). Buna göre, yaratıcılık, yenilikçilik ve esneklik normlarını bünyesinde barındıran güçlü kültürler, örgütsel uyumu teşvik etmek için en etkili mekanizmalar olabilir (O'Reilly and Chatman, 1996). Bu kapsamda, örgüt kültürü, bir örgütün dış olaylara nasıl karşılık vereceğini ve stratejik seçimler yapacağını etkiler (Dai et al., 2018; Denison and Mishra, 1995).

Dış çevreye uyum kapasitesi, örgütün dış koşullardaki değişimlere karşılık verebilmek için iç değişimini gerçekleştirebilme yeteneğini ifade etmektedir (Denison and Mishra, 1995; Gillespie et al., 2008; Kotrba et al., 2012). Dış çevreye uyum, bir örgütün çevresel değişikliklerden sonra hayatta kalabilmek için davranışları, yapıları ve sistemleri değiştirme yeteneğine sahip olma derecesini ifade eder (Zheng et al., 2010). Çevreye uyum kavramı, bir örgütün kendi çevresinden gelen sinyalleri alma, değerlendirme ve hayatta kalma, büyüme ve gelişme olanaklarını artıran iç davranış değişikliklerine dönüştürme kapasitesini destekleyen bir normlar ve inançlar sistemine sahip olması gerektiğini ifade eder (Denison and Mishra, 1989). Denison (1990), dış çevreye uyumun; örgütsel öğrenme, müşteri odaklılık ve değişim oluşturma yoluyla sağlanabileceğini belirtmiştir. Bu yaklaşıma göre dış çevreye uyumun üç yönünün

(aşağıdaki tabloda gösterilmiştir) bir kuruluşun etkinliği üzerinde etkisinin olması muhtemeldir (Denison and Mishra, 1989):

Tablo 2. 2: Dış Çevreye Uyum (Adaptability) Boyutunun Özellikleri (Kotrba et al., 2012)

	TANIMI
ÖZELLİK BOYUTU	Dış koşullara cevap olarak örgütsel değişim kapasitesi oluştur.
1. Değişim Oluşturma:	Örgüt, değişen ihtiyaçları karşılamak amacıyla, uyarlanabilir yeni yöntemler oluşturabilir. Örgüt, iş ortamını yorumlayabilir, mevcut değişikliklere hızlı bir şekilde tepki verebilir ve gelecekteki değişiklikleri tahmin edebilir.
2. Müşteri Odaklılık:	Örgüt, müşteriyi anlayarak onun taleplerine karşılar ve onların gelecekteki ihtiyaçlarını öngörür. Örgüt, müşterinin tatmin olma ve memnuniyet düzeyi ile ilgilenir ve buna göre pozisyon alır.
3. Örgütsel Öğrenme:	Örgüt, çevreden gelen uyarımları/sinyalleri alır, değerlendirir ve bunları yeniliği teşvik etmek, bilgi edinmek ve örgütsel yetenekleri geliştirmek için fırsatlara dönüştürür,

Denison (1990)'a göre, dış çevredeki değişimlere uyum sağlayabilecek bir örgütsel yetenek olmadan örgüt etkili olamaz ve bu uyum yeteneğinin üç yönünün her biri, bir kuruluşun kültürü tarafından desteklenir (veya desteklenmez) (Denison, 1990). Bu bağlamda, kültür, bir örgütün dış değişikliklere uyum sağlamasına yardımcı oluyorsa, uzun vadede yüksek performansa yol açabilir (Mousavi et al., 2015). Bu nedenle; örgütlerin dış koşullara uyum kapasitelerinin, içinde bulundukları koşullara uygun olarak kendilerini sürekli yenilemeleri ve sürdürülebilir bir başarı için kritik öneme sahip oluşu söylenebilir. Yakın geçmişte yapılan çalışmalar, bir sağlık örgütünün kültürü ile çeşitli performans ölçümleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Meterko et al., 2004). Mousavi et al. (2015), örgütlerin katılım ve dış çevreye uyum yeteneklerinin kurumsal performansı doğrudan etkilediğini bulmuştur. Bu bağlamda, organizasyon kültürü, sağlık hizmeti organizasyonlarının performansı ve dış çevreye uyumu ile ilgili bir anahtar faktör olarak giderek daha fazla ilgi görmüştür (Meterko et al., 2004). Bununla birlikte, örgütlerin dış çevreye uyum süreçleri oldukça karmaşık ve değişken olduğundan, örgütsel uyumu incelemeye yönelik araştırmalar sınırlıdır (Miles et al., 1978).

2.2.2.2 Katılım/Dahil Olma (Involvement) Kültürü

Günümüzde,  rg tler arasında giderek artan rekabetlere ve pazar koşullarına bağlı olarak; artan müşteri beklentileri, yenilikçi teknoloji ve k reselle meden kaynaklanan hızlı değişim düzeyi nedeniyle, geleneksel komuta ve kontrol sistemlerinin etkinliği tarti ılmaya ba lanmı tır (Spreitzer and Mishra, 1999). Buna göre, modern örgütlerin başarısı, çalışanların yeteneklerini geliştirmek suretiyle becerilerini kullanarak karar alma s reclerine ne kadar katıldıklarına ve çalışanların ne kadar iyi g  lendirildiğine bağlıdır (Nazir and Lone, 2008). Kısacası, günümüzde örgütsel performans, giderek daha düşük kademelerin katılımına dayanmaktadır (Spreitzer and Mishra, 1999).

Katılım, bir kuruluşun üyelerinin karar alma sürecine katılım düzeyini ifade eder (Zheng et al., 2010). Bu boyut, bireylerin organizasyon içindeki kişisel katılımı ile ilgilidir ve organizasyonun i  dinamiklerine ve esnekliğe odaklanmayı yansıtır (Denison et al., 2014). Bir i  ortamında çalışanların katılımı (involvement); kavram olarak, yöneticilerin gerçek karar verme sürecinden önce herkesin görüşlerini almak için ekipler oluşturulması ve toplantılar düzenlemesi gerektiği konusundaki teoriye dayanmaktadır (Shalini et al., 2013). Günümüzde, başarılı örgütlerin kültürünün göstergesi olan en önemli ilk mekanizmanın, katılımı sağlayan sistemler olduğu ile ilgili görüş öne çıkmaktadır (Charles, 1989). Bu bağlamda, katılım önemsenmeyen etkili örgütlerde, her seviyedeki insanlar, i lerini etkileyecek kararlara katkı sağladıklarını ve kuruluşun hedefleriyle doğrudan ilgili ve sorumlu olduklarını hissederler (Fey and Denison, 2003). Kültürel bir özellik olarak katılım, çalışan memnuniyetine ve genel performansa odaklanan örgütler için etkinliğin temel belirleyicisidir (Nazir and Lone, 2008).

Yüksek performanslı çalışma sistemleri, çalışanların, başkaları tarafından taklit edilmesi zor olan birincil rekabet avantajı kaynağı olduğunu ve çalışanların kendilerini sürekli geliştirmeleri gerektiğini ve eğer bunu yapmaya motive olurlarsa daha yüksek seviyelerde performans göstereceklerini varsayar (Zacharatos et al., 2005). Ayrıca, modern örgütler; üst düzeydeki yöneticilerin çalışanlarını yakından kontrol etmelerinden ziyade, çalışanların fırsatları aramalarına ve müşterilerin ihtiyaçlarına daha çabuk cevap vermelerine ihtiyaç duymaktadır (Spreitzer and Mishra, 1999). Bu bağlamda, bir örgütte karar alma sürecine katılım: " alı anlara, müşteri ihtiyaçlarını

karşılama için "gerektiğinde" karar alma yetkisine imkan sağlar" (Bartunek and Spreitzer, 2006; Knouse and Strutton, 1996). Bu nedenle, katılımcı karar verme, yüksek kaliteli eğitim sağlama, bilgi paylaşımı ve çalışanların güçlendirmesi gibi uygulamalar teşvik edilerek başarılabilmektedir (Zacharatos et al., 2005).

Ortak karar verme veya hiyerarşik üstler ile astları arasında yetki paylaşımı olarak tanımlanan katılım, örgütsel bilimlerde temel bir araştırma konusudur (Wagner and Gooding, 1987). Katılım, hiyerarşik olarak eşit olmayan bireyler arasında yetkinin paylaşıldığı bir süreçtir (Wagner, 1994). Katılımcı yönetim, insan ilişkilerini vurgulayan yönetim tekniklerinin bir sonucudur (Boissoneau and Schwahn, 1989). Katılımcı yönetimin yaklaşımının etkililiği, üst yönetimin desteğine, uygun organizasyon kültürüne, yönetim modelinin tasarımına, uygulama tekniklerine ve çalışanların ilgi ve yeteneklerine bağlıdır (Huang, 1997). Karar alma sürecine katılım, politika oluşturmaya ilişkin karar verme gücünün görece yoğunlaşması anlamına gelir (De Long and Fahey, 2000). Karar verme sürecine, alt kademelerden katılımın, genellikle daha fazla iş memnuniyet ve üretkenlikle sonuçlandığını gösteren önemli araştırmalar mevcuttur (Wexley et al., 1973).

Katılım özelliği, çalışanların bağlılığına ve sahiplenme duygusuna, onları etkileyen kararlara katılımına ve takım oryantasyonuna odaklanır (Gillespie et al., 2008). Buna göre, çalışanlar örgütsel karar alma sürecine katıldıklarında, örgüt için sahiplenme, güven ve bağlılık duygusu geliştirirler (Tedla, 2016). Vroom (1959), süreçlere katılımın; hiyerarşinin ve otoritenin az olduğu iş ortamlarında, karar verme özerkliğine ihtiyaç duyan çalışanlar açısından hem iş performansı hem de iş tatmin ile pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuştur (Wexley et al., 1973). Denison (1990), katılımın yetenek geliştirme, takım oryantasyonu ve güçlendirme yoluyla sağlanabileceğini belirtmiştir. Bu kapsamda, katılımın üç yönünün (aşağıdaki tabloda gösterilmiştir) bir kuruluşun etkinliği üzerinde etkisi olması muhtemeldir (Denison and Mishra, 1989):

Tablo 2. 3: Katılım (Involvement) Boyutunun Özellikleri (Kotrba et al., 2012)

	TANIMI
ÖZELLİK BOYUTU	Çalışanlar, kendilerini işlerine bağlı hisseder, sahiplenme duygularıyla hareket eder ve işlerine katkı sağlarlar.
1. Yetenek Geliştirme:	Organizasyon, rekabet edebilmek ve devam eden iş ihtiyaçlarını karşılamak için çalışanların becerilerinin geliştirilmesine sürekli yatırım yapmaktadır.
2. Takım Oryantasyonu:	İşler yapılırken, tüm çalışanlar kendilerini karşılıklı olarak sorumlu hisseder, ortak hedefler belirler ve işbirliği içinde çalışmaya değer verir. Organizasyondaki işlerin yapılması ekip çalışmasına dayanır.
3. Güçlendirme:	Bireyler kendi işlerini yönetme yetkisine, inisiyatifine ve yeteneğine sahiptir. Bu durum, örgüte yönelik bir sahiplenme ve sorumluluk duygusu yaratır.

Bilişsel olarak, yüksek katılımlı sistemler, çalışanların bilgiyi daha iyi kullanmalarını ve örgütsel faaliyetleri nasıl etkileyebileceklerini anlamalarını sağlar (Spreitzer, 1996). Bu kapsamda; katılım kavramı, üyelerin örgüt süreçlerine dahil edilmesinin ve katılımının, uyumsuzluğa, tutarsızlığa ve uygunsuzluğa çözüm olacağını ve daha demokratik bir iç süreç ile sonuçlanacağını ileri sürer (Denison, 1990). Etkili kuruluşlar çalışanlarını güçlendirir, takım çalışmasını kullanır ve çalışanlarının kapasitesini sürekli geliştirir (Gillespie et al., 2008). Çalışanlar bilgi ve becerilerine katkıda bulunma fırsatına sahip olacak ve kararlar birden fazla bakış açısını yansıtacak, meşru algılanacak ve uygulama olasılığı daha yüksek olacaktır. Bu süreç, bir kuruluştaki "daha iyi" kararlara ve uygulamalara geçilmesini sağlayacaktır (Denison, 1990).

2.2.2.3 Örgüt İçi Uyum/Tutarlılık (Consistency) Kültürü

Örgüt kültürü, varsayımlar, değerler ve eserler olmak üzere üç farklı seviyeden oluşan çok katmanlı bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Newton and Jimmieson, 2008). Örgüt kültürü, bireysel tutumları, çalışan davranışlarını ve örgütsel uygulamaları yaşam içinde birbirine bağlı unsurlar olarak görür (Foster-Fishman and Keys, 1997). Ayrıca, bir organizasyonun kültürü, bir kuruluşun üyelerinin algılarını, normlarını, duygularını, umutlarını ve özelemlerini de kapsar (Roberts et al., 1998). Kültürün "katmanlar" modeline göre, varsayımlar, inançlar ve değerler kültürün temel çekirdek unsurlarını oluşturur iken; somut eserler, faaliyetler ve davranış kalıpları, kültürün dışarıdan görünen görsel özelliklerini yansıtır ve bireysel davranışların çoğu kültürel değerlerden ve normlardan etkilenir (Chen et al., 1998). Bu bağlamda; Organizasyon

kültürü, organizasyonun üyelerinin inançlarına, düşüncelerine, algılarına ve hislerine rehberlik eden ve sonuçta onların davranışlarını yönlendiren, ortak bir anlama ve algılama sistemine atıfta bulunur (Foster-Fishman and Keys, 1997).

İnsanların davranışları, kültürel, sosyal bağlam tarafından şekillendirilir, yönlendirilir ve sınırlandırılır; normlar, kişilerarası güven, sosyal ağlar ve sosyal organizasyon sadece toplumun değil, aynı zamanda ekonominin işleyişinde de önemlidir (Coleman, 1988). Ayrıca, kişilerin tutumları ve değerleri etkileşim halindedir ve zamanla birbirini etkileyebilir (Jones and George, 1998). Bu nedenle, örgütsel kültürün önemli ölçüde araştırılan bir yönü de çalışanların o kültürle ilgili değerlere uyma derecesi ve bunun çalışan ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisidir (Newton and Jimmieson, 2008). Değerler, insanların seçimlerini, tutumlarını ve davranışlarını motive eden ve onlara rehberlik eden, önemi değişen tanımlanabilir hedeflerden oluşur (Whitener et al., 1998). Ayrıca, değerler, bir kişinin çevresine uyumunu kolaylaştıran bir tür sosyal biliştir ve değerlerin davranışların üzerinde etkileri vardır (Chatman, 1989a). Bu bağlamda, organizasyon kültürü, bir organizasyon içinde başarılı olmak için gerekli olan kişi-çevre uyumunu anlamak ve değerlendirmek için mükemmel bir çerçeve sağlar (Foster-Fishman and Keys, 1997). Kişi ile çevresi arasındaki uyum veya eşleşme derecesi, tutum ve davranışsal sonuçları etkileyebilir (Newton and Jimmieson, 2008). Örneğin; organizasyonun üyeleri, organizasyonlarının değer ve normlarının samimiyeti vurguladığı ve çatışmaların çözümünü teşvik ettiği algısını paylaştıklarında, üyeler liderlerle yüksek kaliteli değişim ilişkileri kurma konusunda daha fazla motive olabilmektedir (Erdogan et al., 2006). Çeşitli örgütsel kültür teorisyenleri, örgütsel kültürün bir dizi ölçülerini sunmuşlardır (Ogbonna and Harris, 2000). Örgüt kültürü literatüründeki bazı örgütsel yaklaşımlar, örgütsel başarının anahtarının organizasyon içindeki insanlara ve süreçlere odaklanmaya dayandırıldığını varsaymaktadır (Detert et al., 2000). Literatürde, "güçlü kültürlerin", "zayıf kültürlerden" daha iyi performans gösterdiğini gösteren çeşitli çalışmalar mevcuttur ve değerlendirmeler 'güçlü' kurumsal kültürlerin içsel davranışsal tutarlılığı kolaylaştırarak örgütsel performansı geliştirdiğini varsaymaktadır (Jacobs et al., 2013).

Organizasyon içinde paylaşılan anlamların önemini vurgulayan ve paylaşılan amaçların olumlu bir etkiye sahip olduğunu savunan tutarlılık (örgüt içi uyum)

teorileri; bir organizasyondaki tüm üyelerin, "iyi iletişim kurma temelini" oluşturan ortak bir değerler ve inançlar çerçevesine göre hareket ederek çalıştığını ileri sürmektedir (Denison, 1990). Bu bağlamda, literatürde, örgüt içinde bütünleşmenin önemli bir faktörü olarak en yaygın kabul görülen yaklaşım, Denison'un (1990) içsel tutarlılık (consistency) örgüt kültürü teorik modeline dayanmaktadır. Denisona (1990) göre; içsel tutarlılık, zaman içinde gerçek uyum ve verimliliği teşvik eden organizasyonel sistemlerin ve süreçlerin varlığını tarif eder (Gillespie et al., 2008). Organizasyon içindeki insanlara ve süreçlere odaklanan içsel tutarlılık teorisi, örgüt kültürü ile etkililik arasındaki ilişki hakkında araştırmacılara farklı bir bakış açısı sunar (Denison, 1990). Tutarlılık (örgüt içi uyum), ortak bir yönetim ilkeleri setine, işleri yapmanın doğru ve yanlış yollarına ilişkin fikir birliğine ve organizasyonun genelinde koordinasyon ve entegrasyona odaklanır (Gillespie et al., 2008). Bununla birlikte; örgüt içi uyum, değerler ve normlar etrafında uyum, bütünleşme veya anlaşma düzeyini ifade eder (Kotrba et al., 2012). Dolayısıyla, Denisonun (1990), bu yaklaşımı, örgüt içi uyumun, güçlü, yaygın bir şekilde paylaşılan ve devamlı güçlendirilen bir organizasyon kültürünün daha fazla etkili olan bir faaliyete kaynak sağladığını iddia etmektedir (Garnett James et al., 2008). Çünkü, organizasyonlar tutarlı ve iyi entegre olduklarında daha etkilidir ve bu tür bir tutarlılık, güçlü bir istikrar ve iç bütünleşme kaynağıdır (Kotrba et al., 2012). Bu bağlamda, "Güçlü bir kültürün" etkililik üzerindeki olumlu etkisi olabileceğini vurgulayan örgüt içi uyum kültürü yaklaşımı; bir organizasyonun üyeleri tarafından iyi anlaşılan ortak bir inançlar, değerler ve semboller sisteminin, üyeler arasındaki uzlaşma ve koordineli eylemler gerçekleştirme yetenekleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu savunmaktadır (Denison, 1990). Denison'un (1990) bu yaklaşımına göre; örgüt içi uyumun (tutarlılık) üç yönünün (aşağıdaki tabloda gösterilmiştir) bir kuruluşun etkililiği üzerinde etkisi olması muhtemeldir:

Tablo 2. 4: Örgüt İçi Uyum (Consistency) Boyutunun Özellikleri (Kotrba et al., 2012)

	TANIMI
ÖZELLİK BOYUTU	Değerler ve normlar etrafında uyum, bütünleşme veya uzlaşma seviyesi.
1. Koordinasyon / Entegrasyon:	Organizasyonun farklı işlevleri ve birimleri entegre olabilir ve ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalışabilir.
2. Anlaşma/ Uzlaşma:	Organizasyonun üyeleri kritik konularda anlaşmaya varabilir. Bu özellik, temel anlaşma düzeyini ve şayet bir anlaşmazlık ortaya çıkar ise, farklılıkları uzlaştırma yeteneğini içerir.
3. Temel Değerler:	Organizasyonun üyeleri, güçlü bir kimlik duygusu ve açık bir beklentiler dizisini oluşturan bir takım değerleri paylaşır.

Örgüt içi uyum kültüründeki "Temel kavram", içselleştirilmiş değerlere dayanan örtük kontrol sistemlerinin, açık kurallara ve düzenlemelere dayanan dış kontrol sistemlerinden daha etkili bir koordinasyon sağlama aracı olmasıdır (Gillespie et al., 2008). Bu boyut; paylaşılan değerleri, verimli sistemleri ve süreçleri ifade eder ve dahili ve istikrarlı bir odağı yansıtır (Denison et al., 2014). Denison'un (1990) bu yaklaşımına göre; organizasyon içinde örgüt içi uyumun, koordinasyon/entegrasyon, anlaşma, temel değerler ile sağlanabileceğini belirtmiştir. Bu kapsamda, davranış, bir dizi temel değere dayanır, bireyler kendi aralarında anlaşmaya varabilirler ve organizasyonun faaliyetleri iyi koordine edilmiş ve entegre edilmiştir (Kotrba et al., 2012). Dolayısıyla, etkili organizasyonlar, oldukça tutarlı, iyi koordine edilmiş ve iyi entegre edilmiş "güçlü" kültürlere sahip olma eğilimindedir (Fey and Denison, 2003). Buna göre, güçlü bir kültür, dahili koordinasyon ve davranış kontrolü için çok daha büyük bir potansiyele sahiptir ve iyi sosyalleşmiş üyelere sahip güçlü bir kültür, bilgi alışverişini ve davranış koordinasyonunu kolaylaştırdığı için etkililiği artırır (Denison, 1990).

2.2.2.4 Misyon (Mission) Kültürü

Örgüt kültürü, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşılmasına zemin hazırlayan kritik bir faktördür (Nongo and Ikyanyon, 2012). Örgüt kültürü, bir örgütün amaçlarını ve uygulamalarını yansıtan varsayımlar, inançlar, normlar ve fikirler de dahil olmak üzere paylaşılan bir özellikler kümesidir (Dai et al., 2018; Khazanchi et al., 2007; Liu et al., 2010). Kültürün diğer bir özelliği de, bir örgütün üyelerinin davranışları için

kılavuz görevi gören; odaklanmış stratejiler ve süreç ortamlarını oluşturmak için gerekli olan benzersiz süreçlerin desteğiyle hayata geçirilen, özel bir misyon ifadesinin geliştirilmesiyle başlayan bir döngü ile ilgilidir (Schneider et al., 2013). Diğer bir anlatımla, örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalarda, araştırmacılar, örgüt kültürünün bir özelliği olarak, örgüt misyonunun veya bir örgütün ve üyelerinin amaç ve yönünün ortak bir tanımlamasının önemine dikkat çekmektedirler (Denison and Mishra, 1989). Misyon, kuruluşun; çalışanlara odaklanma duygusu ve geleceğe dair ortak bir vizyon sağlayan anlamlı bir uzun vadeli yön tanımlama becerisini yansıtır (Block, 2003). Bununla birlikte, misyon, bir örgütün neden var olduğu ve nereye gittiği konusunda ne kadar net olduğunu ve örgütün amacına ne kadar yön verdiğini ifade eder (Gillespie et al., 2008). Bu bağlamda, misyon anlayışı, örgütlerin geleceğe yönelik ideal düşüncelerini uygulamalarını da gerektirir (Davis, 1987; Denison, 1990; Weick, 1979). Misyonun uygulanması, bir organizasyonun varlığının ana nedenidir (Hickman, 2010). Kültür, örgütsel stratejilerin nasıl uygulandığını ve uygulamanın başarılı olup olmadığını belirler (Durmusoglu et al., 2014; Wilkins and Dyer, 1988).

Örgüt stratejisi, üst yönetimin 'zihinsel haritalarını' temsil eder ve üst yönetimin seçimleri ise kurumsal çevreyi yansıtır ve bundan etkilenir (Ngo and Loi, 2008). Başarılı örgütler, amaçları ve stratejik hedefleri tanımlayan ve gelecek vizyonunu ifade eden net bir amaç ve yön anlayışına sahiptir (Fey and Denison, 2003; Hamel and Prahalad, 1994; Mintzberg, 1987; Mintzberg, 1994; Ohmae, 1982). Bu anlayışa göre, etkili bir örgüt kültüründe, örgüt yöneticileri, organizasyonun kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirlemek için organizasyonun misyonundan ve vizyonundan faydalanırlar (Nongo and Ikyanyon, 2012; Tedla, 2016). Örgütlerin başarısı, örgütlerin örgütsel misyonuna ve stratejilerine dayanan ortak bir vizyona ne derecede ulaştıkları ile ölçülebilmektedir (Bartolomucci et al., 2004). Paylaşılan misyon özelliği, çalışanların kuruluşların işlevi, amacı ve hedeflerine ilişkin paylaştığı anlayışın kurumsal bağlılık ve etkili performansla nasıl sonuçlandığını ölçer (Nongo and Ikyanyon, 2012). Örgütün temel misyonu değiştiğinde, kuruluş kültürünün diğer yönlerinde de değişiklikler meydana gelir (Fey and Denison, 2003). Bir örgütün temel değerlerinden doğan ve bunları destekleyen misyon duygusu; amaç ve anlamın yanı sıra bir örgütün çalışmasının neden önemli olduğuna dair ip uçları vererek, örgüt ve örgütün üyeleri için uygun eylem planını tanımlamaya hizmet eden belirgin bir yön gösterir ve üyelerin hedefler belirlemelerini sağlar (Denison, 1990). Misyon, (a) net

bir yön ve vizyon, (b) stratejik karar ve niyet ve (c) üyelerin kuruluşun faaliyetlerini yönlendirmek için kullandıkları, kuruluşun amaç ve hedeflerini içerir (Mousavi et al., 2015; Tedla, 2016). Diğer bir anlatımla açıklamak gerekirse, etkili örgütlerin, açık bir hedefi ve yönü, amaçları ve gelecek için bir vizyonu vardır (Fey and Denison, 2003; Gillespie et al., 2008; Mintzberg, 1987; Mintzberg, 1994). Bu boyut, bir kuruluşun amacını, yönünü ifade eder ve organizasyonun dış çevresi ile birlikte durağanlık bu boyutun odak noktasını yansıtır (Denison et al., 2014).

Tablo 2. 5: Misyon (Mission) Boyutunun Özellikleri (Kotrba et al., 2012)

	TANIMI
ÖZELLİK BOYUTU	Bir örgütün amacı ve yönü açısından durumun belirgin olma derecesini yansıtır.
1. Stratejik Yön:	Anlamlı; amaçları ve yönü belirgin olan, net bir strateji vardır.
2. Amaçlar ve Hedefler:	Liderler tarafından "kayıtlı hale getirilmiş olan" iddialı ama ölçülebilen ve anlaşılabilen gerçekçi hedefler vardır.
3. Vizyon:	Heyecan veren ve motivasyon sağlayan, kısa vadeli düşünceden ödün vermeyen uzun vadeli bir vizyon vardır.

Örgütsel misyon; örgütlerin nasıl faaliyet gösterdiğini açıklamada ve örgütleri daha fazla etkili kılmak için hangi etkili stratejilerin geliştirilmesi gerektiği konularında kritik bir faktör olarak kabul edilmektedir (Ali et al., 2018; Prajogo and Sohal, 2001). Örgütlerde misyon yaklaşım tarzının benimsenmesinin davranış üzerinde bir etkisi vardır (Weick, 1979) ve bu anlayış bir örgütün istenen bir gelecek durumu öngörerek mevcut davranışı şekillendirmesine izin verir (Denison, 1990). Bununla birlikte, örgüt kültürü de, çalışanların düşünme, hareket etme ve süreç iyileştirme misyonlarına yanıt verme şeklini etkiler (Lee et al., 2016; Shu-Mei, 2017). Bu bağlamda; misyon, örgüt üyelerinin davranışlarını etkiler ve örgütün hedeflenen stratejisini destekleyen davranışları teşvik eder (Cabrera and Bonache, 1999; Huang, 2012). Bir örgütün tarafından belirlenen hedefler, amaç ve anlam sağlamanın yanı sıra örgütteki uygun davranışı da tanımlar (Denison and Mishra, 1995; Hartnell et al., 2011). Örgütsel hedefler ve uygulamalar konusunda önlerini net olarak görebilen çalışanlar, beklenmedik durumlarla karşı karşıya kaldıklarında uygun eylem şekli konusunda daha az belirsizlikle karşı karşıya kalırlar ve uygun şekilde tepki verebilirler (Sørensen, 2002).

Örgüt yöneticileri, iç ve dış paydaşlara uygun yönlendirme sağlamak için örgütün misyonunu kullanırlar (Raza et al., 2014; Tedla, 2016). Başarılı örgütlerde, iyi tanımlanmış amaçlar, güçlü bir örgüt yapısı ve etkili iş süreçleri mevcuttur (Ensley et al., 2006). Etkili bir örgüt kültüründe, örgüt yöneticileri, organizasyonun misyonunun önemli her bir kısmı için amaç ve anlamlılık sağlayarak örgüt misyonunu tanımlar (Givens, 2012; Tedla, 2016). Bir misyon, örgütün faaliyetleri için gerçekleştirilecek olan sosyal rollerin ve dış hedeflerin belirlenmesini ve örgütsel rollere göre bireysel rollerin de tanımlanması suretiyle belirlenen hedefin konumlandırılmasını ve bu hedefin anlamlı hale getirilmesini sağlar (Denison and Mishra, 1989). Bu süreç boyunca, örgütsel misyon örgüt üyeleri tarafından içselleştirildiği zaman, bu durum kısa ve uzun vadeli örgütsel bağlılığa katkıda bulunur ve etkili performansa yol açar (Denison, 1990). Buna göre, bir örgütteki güçlü bir misyonun var olduğunun hissedilmesi, üyelere örgütün geleceği hakkında belirgin bir yön sağlayacaktır (Denison, 1990). Ayrıca, bir örgüt kendi misyonu için, hedeflerini ve vizyonunu açıkça belirtilmiş ise, sonuçlar daha iyi ölçülebilir ve uygulamada sonuçların ölçülebilir hale gelmesi sayesinde de performans değerlendirmeleri uygun bir kontrol stratejisine dönüşebilir (Eisenhardt, 1985). Ortak bir vizyon ve paylaşılan hedefler, tüm üyelerin örgütün vizyonunu bilmelerini, anlamalarını ve eylemlerini buna göre düzenlemelerine istekli olmalarını gerektirir (Detert et al., 2000). Bu bağlamda, sosyal kontrol mekanizması olarak kültür, belirli koşullar altında, meşru stratejik ve hatta örgütsel amaçları sosyal olarak kullanmanın etkili bir yolu olabilmektedir (O'Reilly and Chatman, 1996). Bir örgütte, makro düzeyde örgütsel misyonun açıkça belirtilmesi, çalışanları kendi rollerini anlamalarına ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerine yardımcı olmak suretiyle organizasyonlarına katkıda bulunmaları için onları motive edebilmektedir (Mayer and Gavin, 2005). Bu yönüyle, örgütsel misyon bağlamında, amaçları ve vizyonu net olan örgütlerde çalışanlar neyi nasıl yapacaklarını daha bilebilirler ve uygun stratejilere göre planlama yapabilirler.

Bir örgütün faaliyetlerinin görünürlüğü ve örgütün algılanan sosyal değeri, o örgüte ait misyonun uygulanabilirlik algısına ve örgütün çalışanlarıyla ilgilenme biçiminin algılanması gibi faktörlere de bağlıdır (Perry and Mankin, 2007). Bu bağlamda, örgütsel misyonla ilgili olarak, insanlar bir örgütün genel olarak nereye varacağı hakkında bilgi sahibi olduğu zaman, kendilerini yetkin hissedeceklerdir

(Kanter, 1983; Spreitzer, 1995). İyi anlaşılan bir misyon, çalışanlara işlerini hem anlamlı hale getirir hem de onlara bir hedef yönü sağlar ve böylece örgütsel etkinliği artırır (Spreitzer, 1996). Belirgin hedefler, sorumluluklar ve prosedürler, örgütsel çalışma gruplarında etkili ekip çalışmasını, uyumu, koordinasyonu ve çatışmaların çözümünü kolaylaştırır (Campion et al., 1993; Galbraith, 1977; Gladstein, 1984; Guzzo et al., 1993; Seibert et al., 2004). Misyon odaklı organizasyonların, yalnızca kar elde etmeyi değil, insan sağlığını korumayı ve geliştirmeyi vurgulayan temel amaçları da vardır (Brickson, 2007; Grant and Sumanth, 2009; Margolis and Walsh, 2003). Selznick (1957)'e göre, misyon odaklı organizasyonlar sosyal değerle aşılabilen organizasyonlardır (Grant and Sumanth, 2009; Perry and Hondeghem, 2008). Amaçlar, olumlu bir öz değerlendirme için gereken koşulları belirleyerek, faaliyetlere motive edici katılım sağlanmasına zemin hazırlar (Bandura, 1989). Çalışanları, örgütün kritik bir varlığı olarak vurgulayan misyon ifadeleri, çalışanların örgütteki kıymetlerinin nasıl algılandığına dair onlara bir sinyal gönderir (Schein, 1990a). Ayrıca, üyeler örgütsel amaçları içselleştirdikleri zaman, bu amaçlara ulaşmak için daha fazla çaba harcayacaklar ve kararlılıkları ve motivasyonları yüksek olacaktır (Das and Teng, 2001). Çalışanlar belirgin hedeflere göre davrandıkları zaman, örgütün uzun vadeli amaçlarına ulaşmaya yardımcı olan proaktif davranışlarda bulunma konusunda daha fazla motive olacaklardır (Parker et al., 2006). Bu nedenle, misyonu gerçekleştirmek için yöneticiler ve paydaşlar tarafından; maksimum performansı kolaylaştıran, bilgi paylaşımını teşvik eden ve etkileşimi artıran yeni örgütsel formlar veya yapılar tasarlanmalı ve uyarlanmalıdır (Hickman, 2010).

2.3 Bireylerarası Güven

Bu bölümde, ilgili literatür kapsamında "örgüt içindeki ilişkilere dayanan" bireylerarası güven kavramı açıklanmış; bu kavram ile ilişkili teorilere (sosyal sermaye teorisi ve Sosyal mübadele teorisi) yer verilmiş; çalışma hayatında kişilerarası güvenin önemi ve ayrıca sağlık kurumları bağlamında güvenin örgüt kültürü ve psikolojik güçlendirme ile ilişkisi hakkında literatür incelemesi gerçekleştirilmiştir.

2.3.1 Güven Kavramı, Tanımı

Güven, farklı bilişsel, duyuşsal, davranışsal ve durumsal özelliklere sahip, oldukça karmaşık ve çok boyutlu bir olgudur (Lewis and Weigert., 1985). Bununla

beraber; güven, sosyal bilimlerde çok sık kullanılan, fakat en az anlaşılan önemli kavramlardan biridir (Das and Teng, 2004). Günümüzde, herhangi bir organizasyonda güven oluşumuna katkıda bulunan ve etkileşimde bulunan birçok karmaşık faktör karşımıza çıkmaktadır (Carnevale and Wechsler, 1992). Günlük yaşamdaki sıradan bir dilde ortak bir kelime olarak kullanılan güven, sosyal bilimlerde bir kavram olarak ele alındığında, temel anlamının çoğunu muhafaza eder (Cook and Wall, 1980). Yönetim ve sosyoloji literatürlerinde güvene ilişkin genel kabul gören iki görüş mevcuttur: (a) bir işin riskine dayanan ve birinin beklentilerinin tahmin edilebilirliğine olan güven (Luhmann, 1979; Zucker, 1986) ve (b) bir başkasının iyi niyetine ve itimat edilebilirliğine olan güvene ile ilgili görüş (Dore, 1983; Ring and van de Ven, 1992, 1994). Oxford İngilizce Sözlüğündeki 'güvenin' ilk temel tanımı, 'bir kişinin veya bir şeyin kalitesine veya niteliğine veya bir ifadenin doğruluğuna itimat etmek veya güvenmek' olarak ifade edilmiştir (Good, 2000). Bu kapsamda değerlendirildiğinde, güven; genellikle, temelde, bir kişinin diğer insanların sözlerine ve eylemlerine ne kadar iyi niyet atfedildiğine veya itimat edildiğine istekli olduğunu tanımlar (Cook and Wall, 1980).

Güven konusu uzun zamandır örgütsel akademisyenlerin ilgisini çekse de, işyerlerindeki çeşitli gelişmeler, güvenin doğası, öncülleri ve sonuçları üzerinde yeni bir odaklanmaya yol açmıştır (Brockner et al., 1997). Bazı nedenlerle, son zamanlarda, örgütsel araştırmalarda güven konusuna gittikçe daha fazla ilgi duyulmaktadır (Mayer et al., 1995). Küreselleşme, işyeri çeşitliliği, kültürel farklılıklar konusunda artan farkındalık, artan işyeri demokrasisi, bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve merkezi olmayan karar verme yaklaşımlarını benimsenmesi, güvenin önemli olduğu olay ve süreçlerden sadece birkaçıdır (Shockley-Zalabak et al., 2000). Güven ve güven ilişkileri birçok disiplinde uzun yıllar araştırma konusu olmuştur (Paliszkievicz, 2011). Bu kapsamda, sosyal, ekonomik, politik, yasal ve örgütsel ilişkilerde güvenin önemi giderek daha fazla kabul görmektedir (Bianco, 1994; Blumberg, 1989; Brown, 1994; Garment, 1991; Miller, 1992; Putnam et al., 1994; Sitkin and Roth, 1993; Tyler and Kramer, 1996). Örgütsel davranış alanındaki akademisyenler arasında güven, bir örgütsel kontrol mekanizması gibi, özellikle ücret, maddi ödüller ve otoriteye bir alternatif olarak (Bradach ve Eccles, 1989), yönetsel inanç ve felsefelerde kilit bir faktör olarak dikkat çekmiştir (Creed and Miles, 1996; Miles and Creed, 1995; Sitkin and Roth, 1993). Önemli bir olgu olarak güven, bir dizi sosyal bilimde kabul görmüştür

ve öncelikle örgütler içindeki güvene ilişkin konularla ilgilenmiştir (Hassan et al., 2012). Güven, liderlik (Atwater, 1988), iletişim (Giffin, 1967), müzakere (Bazerman, 1994), çalışma ilişkileri (Taylor, 1989), performans değerlendirmesi (Cummings, 1983) ve kendi kendini yöneten çalışma ekipleri (Lawler, 1992), dahil olmak üzere bir çok konu için önemli bir kavramdır (Schoorman et al., 2016). Genel olarak güven hem duygusal hem de bilişsel boyutları içerir ve sosyal düzeni güvence altına alan derin bir varsayım işlevi görür (Lewis and Weigert., 1985). Bu bağlamda, araştırmacılar genellikle güveni, taraflar arasında bir mübadele (exchange) ilişkisi olduğu zaman; kişinin, karşı tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğine veya riske atılmayacağına (Axelrod, 1984; Bateson, 1988; Zucker, 1987) yada hiçbir tarafın diğerinin zayıf noktalarından yararlanmayacağına itimat etme (Sabel, 1993) olarak görürler (Jones and George, 1998). Barber (1983), güvenin ahlaki, bilişsel ve duygusal unsurları kapsadığını savunmuştur (Jones and George, 1998). Güven kavramı, örgütlerdeki ve kurumsal ortamlardaki davranışlarla ilgili çeşitli yayınlarda karşımıza çıkmaktadır (Cook and Wall, 1980). Çeşitli araştırmacılar tarafından; bireysel beklentiler, kişiler arası ilişkiler, ekonomi alanındaki alışverişler (exchange), sosyal yapılar ve etik ilkeler bağlamında farklı güven tanımları önerilmiştir (Den Hartog et al., 2002). Güveni karakterize eden özellikler: çok düzeyli güven (bireysel, grup, firma ve kurumsal), kuruluşlar içinde ve arasında güven, çok disiplinli güven, güvenin birden çok nedensel rolü (neden, sonuç ve moderatör olarak güven), örgütsel değişimden ve yeni ortaya çıkan güven biçimlerinden etkilenen güven şeklindedir (Rousseau et al., 1998). Aşağıdaki güven tablosundan görüleceği üzere, bilim insanları, farklı sosyal bağlamlarda güvenin anlamını ve güvenin belirleyicileri veya koşullarını açıklamaya büyük önem vermişlerdir (Jones and George, 1998).

Aşağıdaki tanımlar tablosunda görüldüğü üzere, literatürde güven, araştırmaların konusuna ve kapsamına göre çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu tabloda görüldüğü üzere, farklı araştırmacılar güveni farklı şekilde tanımlamış; bazıları güveni tek boyutlu olarak kavramsallaştırmış, bazıları ise kavrama boyutlar eklemiştir (Tan and Tan, 2000). Literatürde güven kavramı hakkında yapılan tanımların bir kısmı aşağıda Tablo 2.6'da gösterilmiştir.

Tablo 2. 6: Bireyler Arası Güvenin Tanımları

YAZARLAR VE YILI	ARAŞTIRMANIN KONUSU veya AMACI	GÜVEN TANIM(LAR)I
Sitkin and Roth (1993)	Bu çalışma, güveni iki boyuta (göreve özgü güvenilirlik ve değer uyumu) ayıran bir teorisin ana hatlarını çizmektedir. Çalışanlara HIV / AIDS ile ilgili örgütsel tepkiler, teorisin ana önermelerini destekleyen bir vaka örneği olarak kullanılmıştır.	Güven, bir kişinin belirli koşullar altında belirli bir görevi yerine getirme yeterliliğine olan inançtır.
Mishra and Spreitzer (1998)	Güven, güçlendirme, adalet ve iş tasarımının küçülmeyi (downsizing) ve sürdürülebilirliği nasıl etkilediğini tartışmaktadır.	Güven, bireyin insan-çevre ilişkileri hakkındaki inançlarını yansıtan dinamik bir yapıdır.
Baier (1986)	Güvenin, güven karşılığı ile ilişkisi açıklanmaktadır.	Güven, karşı taraftan beklenmeyen bir kötü niyet (veya iyi niyet eksikliği) olması olasılığına rağmen, güvenen kişinin, diğer tarafa karşı savunmasızlığıdır.
Moorman et al. (1992)	Kişisel güveni merkezine alan ilişkiler teorisi, (1) kullanıcıların araştırmacılara olan güveninin çeşitli ilişki süreçlerini ve pazar araştırmasının kullanımını nasıl etkilediğini ve (2) ikili gruplar arasında incelendiğinde ilişkilerin nasıl değiştiğini incelemek için geliştirilmiştir.	Güven, sosyal mübadele ilişkisi bağlamında, bir kişinin ortağına itimat etmeye ve inanmaya yönelik isteğidir.
Gambetta (2000)	İnsanların birbirlerine güvenmesi için rasyonel gerekçeler olup olmadığı sorusuna bağlı olarak güvenin ve güvensizliğin nedenleri tartışılmıştır.	Tarafların (bireylerin) birbirlerine yönelik "faydalı" veya en azında zararlı olmayan bir eylemde bulunacağına dair özel beklentidir.
Dirks and Ferrin (2002)	İdare ve yöneticiye yönelik son 40 yılda yapılan güven araştırmalarının bulguları ve sonuçları incelenmiştir.	Çalışanların algılarına göre yöneticiye güven, yöneticinin adil bir şekilde hareket edeceğine, dürüst olacağına ve çalışanlar için fedakarlık yapabileceğine ilişkin inanç yada bir beklenti olarak tanımlanmıştır.
Mishra (1996)	Bu çalışmada, krize örgütsel yanıtlarda güvenin rolü incelenmektedir.	Güven, taraflardan birinin, bir başkasının iletişime açık olacağına ilişkin inançlardır.
Lindskold (1978)	Çatışma yönetimine uzlaşmacı yaklaşımlarda güvenin rolü incelenmektedir.	Söz konusu edilen bir kişinin itimat edilebilirliğine, doğruluğuna, dürüstlüğüne ve adaletine itibar edilmesidir.
Cummings and Bromiley (1996)	Biçimsel ve açık bir güven tanımı yapılarak örgütsel güven kayıtlarının (Envanter) gelişimine katkı sağlamak amaçlanmıştır.	Tarafların, birbirlerine verdikleri taahhütlere uygun olarak çaba sarfettiğine ve iyi niyetli davrandığına, taahhütlerden önce yapılan müzakerelerde dürüst olduğuna ve taraflardan biri fırsat bulsa bile bir başkasından aşırı derecede menfaat sağlamayacağına dair algılardır.

Tablo 2. 6: “Devam”

YAZARLAR ve YILI	ARAŞTIRMANIN KONUSU veya AMACI	GÜVEN TANIM(LAR)I
Zand (1972)	Güven veya güven eksikliğinin yönetsel problem çözme etkinliği ile ilişkisi araştırılmıştır.	Güven, kişiler arasında, özel bilgilerin aktarılmasını sağlayan, karşılıklı etkileşim sağlanmasına izin veren, öz denetimi teşvik eden ve başkalarının zaafalarının kötüye kullanılmasını önleyen bir davranıştır.
Jones et al. (1975)	Bu çalışmada; işe bağlılığın, algılanan lider davranışları ile lidere olan itimat ve güven arasındaki ilişkiye etkisi incelenmiştir.	Lidere güven, çalışanların liderin görevini yerine getirme yeteneği ve teknik uzmanlığı ve bilgisine olan inancı anlamına gelir.
Spence Laschinger et al. (2002)	Bu çalışma, hemşirelerin işyerinde güçlendirme, örgütsel güven, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri test etmektedir.	Güven, çalışanların örgütsel liderlere olan bağlılığını ve nihayetinde örgütsel eylemlerin çalışanlar için yararlı olacağına olan inancını ifade eder.
Sabel (1993)	Değişken rekabet ortamında yeni işbirliği biçimleri oluşturma noktasında güvenin rolü tartışılmaktadır.	Kişilerin aralarındaki sosyal mübadele ilişkisinde hiçbir tarafının diğerinin zayıf noktalarından yararlanmayacağına dair karşılıklı itimattır.
Govier (1994)	Sosyal gerçekliğe bağlı olarak daha güvenilir bir iletişimin/ilişkinin nasıl sağlanabileceği tartışılmaktadır.	Güven, inançlara ve değerlere dayanan ve genellikle duygusal davranışları da içeren bir tutumdur.
Burt and Knez (1996)	Güven, bir ilişkinin gücüne ve ilişkinin sosyal yapıdaki konuma göre nasıl değişir?	Güven, beklenen işbirliğidir.
Jones and George (1998)	Kuruluşlarda güvenin nasıl geliştiği ve işbirliğini ve ekip çalışmasını nasıl etkilediği incelenmiştir.	Güven, insanların değerlerinin, tutumlarının, ruh hallerinin ve duygularının etkileşiminin deneyimi (experience) sonucu ortaya çıkan psikolojik bir yapıdır.
Rousseau et al. (1998)	Disiplinler arası çalışmalarda güven yaklaşımının farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.	Güven bir başkasının niyet veya davranışlarına yönelik olumlu beklentilere dayanan ve buna dayalı bir savunmasızlığı da kabul etme düşüncesini içeren psikolojik bir durumdur.
Bartolomucci et al. (2004)	Bir plastik üretim firmasında çalışanların memnuniyeti ve örgütsel vatandaşlık düzeyini etkileyen değişkenler (Hipotezler) incelenmiştir.	Güven, bir başkasının sözler, eylemler veya kararlar yoluyla fırsatçı davranmayacağına dair olumlu bir beklentidir.
Currall and Judge (1995)	Örgüt içinde kilit rolü olan kişilerin arasındaki güvenin etkisi incelenmiştir.	Bir kişinin, bir risk koşulu altında başka bir kişinin davranışlarına itimat etmesidir.

Tablo 2. 6: “Devam”

YAZARLAR ve YILI	ARAŞTIRMANIN KONUSU veya AMACI	GÜVEN TANIM(LAR)I
Ring and van de Ven (1994)	Taraflarca kontrol edilemeyen anlaşmalarda işleme özgü yatırımları gerektiren kooperatif organizasyonların arasındaki ilişkileri geliştirme sürecinde güvenin etkisi.	Güven, tarafların belirsizlikle başa çıkmak için başkalarının iyi niyetine itimat etmeye istekli olmalarıdır.
Lewicki et al. (1998)	Kuruluşlardaki güven ve güvensizlik ilişkileri üzerine gelecekteki çalışmalar için güvenin teorik ve pratik önemi araştırılmıştır.	Güven, başkasının davranışlarının ((başka birinin sözlerini, eylemlerini ve kararlarını) ve niyetlerinin erdemli olarak algılaması suretiyle, bu eğilime göre hareket etme isteğidir.
Tan and Tan (2000)	Yöneticiye duyulan güven ve organizasyona güvenin, her birinin kendi öncül ve sonuçlarına sahip olup olmadığı incelenmiştir.	Bir çalışanın, “davranışlarını ve eylemlerini kontrol edemediği” yöneticisinin eylemlerine karşı savunmasız olma eğilimidir.
Whitener et al. (1998)	Yönetimsel güvenilir davranışların öncüllerinin ve güveni başlatmanın zorlukları incelenmiştir.	Güven, taraflar arasındaki ilişkide, taraflardan birinin yardımsever davranacağına dair bir beklenti veya inançtır.
Cummings (1983)	Güvenin performans değerlendirme sistemleri ve bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir.	Güven, bir bireyin doğrudan amirinin veya örgütsel denetim yetkililerinin direktiflerini, emirlerini ve normlarını kabul edilmesinde kritik sayılan mekanizmalarının bir kısmının olmaması halinde ortaya çıkan psikolojik durumudur.
Hosmer (1995)	Bu çalışma, örgütsel teori içindeki çeşitli yaklaşımlardan tanımları gözden geçirmekte, tutarlılıkları ve farklılıkları incelemekte ve güvenin, örtük bir ahlaki görevin altında yatan bir varsayıma dayanıp dayanmadığını incelemiştir.	Güven, kişilerin "zayıf noktaları olduğu halde", diğer kişilere bağımlı olmaları nedeniyle, bağımlılık koşulları altında ikinci bir kişinin davranışına ilişkin iyimser beklentilerdir.
Murray and Roy (1997)	Bu çalışmada, kavramsal bir güven tanımı yapılarak, bu tanımla tutarlı bir ölçek geliştirmesi amaçlanmıştır.	Güven; güvenenlerin, güvenilenlere (yönetcilere) yönelik "tek yönlü" olan özel bir zihinsel durumudur. (206. sayfa)
Robinson (1996)	Çalışanların işverenlerine olan güveni ile psikolojik sözleşme ihlali deneyimleri arasındaki teorik ve ampirik ilişkiler incelenmektedir.	Güven, bir başkasının gelecekteki eylemlerinin yararlı, olumlu veya en azından kişilerin çıkarlarına zarar vermeyeceği olasılığı hakkındaki beklentiler, varsayımlar veya inançlardır.
Cook and Wall (1980)	Güvenin, çalışma yaşamının kalitesi üzerine etkisi olup olmadığı araştırılmıştır.	Güven, temelde, kişinin diğer insanların sözlerine ve eylemlerine ne ölçüde iyi niyetler atfetmeye ve itimat etmeye istekli olduğu ile ilgili inançtır.

Tablo 2. 6: “Devam”

YAZARLAR ve YILI	ARAŞTIRMANIN KONUSU veya AMACI	GÜVEN TANIM
McAllister (1995)	Bu çalışma, organizasyonlardaki yöneticiler ve profesyoneller arasındaki kişilerarası güven ilişkilerinin doğasını ve işleyişini, güvenin gelişimini etkileyen faktörleri ve güvenin davranış ve performans üzerindeki etkilerini ele almıştır.	Kişilerarası güven, bir kişinin sözleri, eylemleri ve diğer davranışları referans alınarak bu doğrultuda hareket etmeye istekli olma derecesidir.
Rotter (1967)	Güvenin, sosyal grupların etkinliğine, uyumuna ve devamlılığına etkisi olup olmadığı incelenmiştir.	Kişilerarası güven, bir bireyin veya grubun başka bir bireyin veya grubun sözüne veya vaadine güvenebileceğine dair bir beklentidir
Giffin (1967)	Bu çalışmada, İletişimde kişilerarası güvenin boyutları hakkında bir teori sunulmaktadır.	Kişilerarası güven; belirsiz bir ortamda riskleri de göze alarak, arzu edilen şeye ulaşmak için başka bir kişiden elde edilen haberlere ve bilgilere inanmaktır.
Farris et al. (1973)	Bu çalışma, kişilerarası güveni ve bunun bir bireyin toplumdaki konumu ile ilişkisini, örgütsel deneyimlerinin sosyalleştirici etkilerini ve farklı örgütsel ortamlarda memnuniyetini ve davranışını incelemektedir. '	Kişilerarası güven, karmaşık bir kişilerarası ve çevresel ilişkiler kümesinden gelişen bir kişilik özelliğidir.
Deluga (1994)	Bu çalışma, sosyal mübadele ve eşitlik teorileri bağlamında, yöneticinin güven oluşturma faaliyeti, lider-üye değişimi (LMX) kalitesi ve alt örgütsel vatandaşlık davranışları (OCB) arasındaki ilişki incelenmiştir	Kişilerarası güven, alt-üst arasındaki sosyal mübadele ilişkisinin altında yatan adalet duygusunun anahtarıdır.
Johnson-George and Swap (1982)	Erkeklerin ve kadınların güven konusunda farklı düşünüp düşünmedikleri araştırılmıştır.	Kişilerarası güven, işbirliği ve karşılıklı bağımlılık gerektiren tüm sosyal durumların temel bir özelliğidir.
Mayer et al. (1995)	Çeşitli disiplinlerde güvenin tanımlanması konusunda yapılan araştırma sonuçlarını birleştiren ve güveni önceki benzer yapıları ayıran öncüller ve sonuçları hakkında bir model sunulmaktadır.	Tarafların kendi arasındaki olumlu ilişkileri referans alarak, karşı tarafın arzu edilen bir eylemi gerçekleştireceği beklentisine dayanılarak ortaya çıkabilecek koşulsuz teslimiyetin getireceği riskleri kabul etme yönelimidir
Lewicki (2006)	Bu çalışmada güven ile ilgili yapılan çalışmaların bir kısmını gözden geçirilmiş ve bunun etkili çatışma yönetimi ile ilgisi incelenmiştir.	Güven, "bir sosyal mübadele ilişkisinde, bir tarafın beklentileri referans alınarak, bu beklentilere göre hareket edildiğinde ortaya çıkan risklere bağlı olarak ilişkinin geliştirilmesini ve sürdürülmesini artıran veya azaltan bağlamsal faktörler" olarak tanımlanabilir.
Davis et al. (2000)	Bu çalışma, bir iş biriminin genel müdürüne duyulan güven ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ampirik olarak incelemektedir.	Güven, çalışanların yöneticilerin eylemlerine karşı savunmasız olma istekleridir.

Tablo 2. 6: “Devam”

YAZARLAR ve YILI	ARAŞTIRMANIN KONUSU veya AMACI	GÜVEN TANIM
Deutsch (1958)	Bu çalışmada; (1) Bireyin, güveninin yerine getirileceğine olan güveni arttıkça, güvene dayalı davranışta bulunma olasılığının artıp artmayacağı. (2) Beklenen olumlu / beklenen olumsuz motivasyonel sonuçların oranı arttıkça, güvenme davranışına girme olasılığının artıp artmayacağı incelenmiştir.	"Güven", bireye zarar vermeyen bir olay (iyilikseverlik veya arzu edilen bir durum) ile ilgili beklentileri ifade eder
Frost et al. (1978)	Güvenin, bazı kişilik ve davranışsal bağantıları belirlemedeki rolü incelenmiştir.	Güven, bir bireyin, başka bir kişinin veya bir grubun davranışının fedakar ve bireysel olarak faydalı olacağına dair beklentisidir.
Larzelere and Huston (1980)	Evlilik ilişkilerinde güvenin nasıl tanımlandığı (Evlilikte algılanan yardımseverlik ve dürüstlüğü güven ile ilişkisi) ile ilgili olan bu çalışma, güven kavramını işlevselleştirerek, ölçümünü göstererek ve yakın insan ilişkiler ile ilgili yönleri arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamaktadır.	Güven, bir kişinin başka bir kişinin (veya kişilerin) iyiliksever ve dürüst olduğuna inanmasıdır.
Lewis and Weigert (1985)	Güvenin sosyolojik doğası ve çeşitli sosyal kurumlar arasındaki hayati önemi incelenmiştir.	Ortak hedefler etrafında güvenilir ilişkiler kurmayı mümkün kılan temel varsayımdır.
Zucker (1986)	Bu çalışmada, sosyal değişkenleri ekonomik değişimin sonuçlarından ziyade nedenleri olarak ele alan birleşik bir yaklaşım incelenmiştir.	Güven, sosyal bir mübadele ilişkisine dahil olan herkes tarafından paylaşılan bir dizi beklentidir.
Bradach and Eccles (1989)	Bu çalışma, fiyat, otorite ve güvenin bağımsız olup olmadığı ve çeşitli şekillerde birleştirilip birleştirilemeyeceği incelenmektedir.	Güven; kişinin, sosyal mübadele ilişkisinde bulunduğu ortamının fırsatçı davranacağına ilişkin korkusunu hafifleten bir beklenti türüdür.

Yukarıdaki tanımlar tablosunda görüldüğü üzere, literatürde güven; araştırmaların konusuna ve kapsamına göre çeşitli şekillerde tanımlanmıştır (Dirks, 2000). Çeşitli disiplinlerdeki bilim adamları, güvenin nedenlerini, doğasını ve etkilerini değerlendirmişlerdir (Mayer et al., 1995). Ancak güven, çeşitli disiplinlerde çalışılmış olmasına rağmen, bu disiplinlerin her biri kendi kavramlarını, tanımlarını ve bulgularını ortaya koymuştur (Paliszkievicz, 2011). Bu kapsamda değerlendirildiğinde, güvenin, “bir sosyal düzenin temeli” olarak görülmesi, bu kavramın birçok entelektüel disiplini ve analiz düzeyini kapsamasına zemin hazırlamıştır (Lewicki et al., 1998).

Güven, psikoloji (Johnson-George and Swap, 1982; Rotter, 1967, 1980), felsefe (Baier, 1986), sosyoloji (Barber, 1983; Luhmann, 1979; Shapiro, 1987), ekonomi (Arrow, 1974; Williamson, 1975) ve organizasyon (Zand, 1972; Zucker, 1986) teorisinde tartışılmıştır (Das and Teng, 2004). Güven Teorileri güveni, "üzerinde odaklandığı" bireylerin, grupların veya kuruluşların (güvenen tarafın) diğer bireyleri ve sosyal konuları (güvenilen tarafı) nasıl gördüğünü gösteren bir durum olarak kavramsallaştırır (Lines et al., 2005). Bu bağlamda güven; bireysel demografik özelliklere, psikolojik ve bireysel eğilimlere, tutum ve inançlara ve örgütsel faktörlere yönelik duygusal tepkilere dayanmaktadır (Carnevale and Wechsler, 1992). Araştırmacılar, üzerinde çalıştıkları güvenin odak noktasına ve aşamasına bağlı olarak aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, güveni farklı şekilde incelemişlerdir (Rousseau et al., 1998).

Tablo 2. 7: Güvenin Süreçleri, Temel Disiplinler ve Davranışsal Varsayımlar
(Doney et al., 1998)

Güven Oluşturma Süreci	Birincil Temel Disiplin	Temel Davranışsal Varsayımlar
Hesaba/çıkara dayalı: Güvenen taraf, güvenilmez bir şekilde hareket eden bir hedeften kaynaklanacak maliyetleri ve bedelleri hesaplar.	Ekonomi (Dasgupta, 1988; Williamson, 1985)	Bireyler fırsatçıdır ve kişisel çıkarları en üst düzeye çıkarmaya çalışırlar.
Tahmine dayalı: Güvenen taraf, bir hedefin davranışının tahmin edilebileceğine dair güven geliştirir.	Sosyal psikoloji (Deutsch, 1960; Lewicki and Bunker, 1995)	Bireysel davranış tutarlıdır ve öngörülebilirdir.
İsteğe/niyete dayalı: Güvenen taraf, bir hedefin motivasyonlarını değerlendirir.	Sosyal psikoloji (Rempel et al., 1985)	Bireyler, kendilerinin aksine başkalarına yöneliktir (örneğin, ortak kazanç aramak için motive olurlar).
Kabiliyete/yeteneğe dayalı: güvenen taraf, bir hedefin sözlerini yerine getirme yeteneğini değerlendirir.	Sosyoloji (Barber, 1983; John K. Butler and Cantrell, 1984)	Bireyler yetkinlikleri, yetenekleri ve / veya uzmanlıkları ve dolayısıyla vaatlerini yerine getirme yetenekleri bakımından farklılık gösterir.
Transfere/Nakil'e dayalı: Güvenen taraf, hedefe aktarılan bir ağdaki bağlantılar için sosyolojinin güvendiği bulgulardan yararlanır.	Sosyoloji (Granovetter, 1985; Strub and Priest, 1976)	Bireylere ve kurumlara güvenilebilir; bir ağdaki bağlantılar güçlü ve güvenilirlerdir.

Güven kavramı ile ilgili araştırmalara odaklanan araştırmacıların çoğuna göre; “bir tarafın risk altında olduğu veya başka bir tarafa karşı savunmasız kaldığı durumlarda” güven daha fazla anlamlı bir hal alır (Dirks, 2000; Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998). Bu bağlamda güven; bireysel demografik özelliklere, psikolojik ve bireysel eğilimlere, tutum ve inançlara ve örgütsel faktörlere yönelik

duygusal tepkilere dayanmaktadır (Carnevale and Wechsler, 1992). Ekonomistler güveni ya çıkara dayalı (Williamson, 1993) ya da kurumsal (North, 1990) olarak görme eğiliminde iken; Psikologlar, güveni, genellikle güvenen taraf ve güvenilen tarafın özellikleri açısından inceler ve kişisel özelliklerin ortaya çıkardığı bir dizi içsel bilişe odaklanırlar (Deutsch, 1962; Rotter, 1967; Tyler, 1990). Sosyologlar ise, güvenin, genellikle insanlar (Granovetter, 1985) veya kurumlar (Zucker, 1986) arasındaki ilişkilerin sosyal olarak içselleştirilmiş özelliklerine odaklanmaktadır (Rousseau et al., 1998). Güvenin önemine rağmen, güveni tanımlama sorunu büyük ölçüde çözülmeden kalmaktadır (Das and Teng, 2001). Fakat, disiplinler arasındaki çalışmaların sonuçlarına göre, akademisyenler arasında, güvenin ortaya çıkması için var olması gereken koşullar konusunda ortak bir görüş vardır (Rousseau et al., 1998). Araştırmacılar güven için çeşitli tanımlar ve işlevsel ölçekler kullanmış olsalar da, neredeyse tüm araştırmalar en azından dolaylı olarak güveni; başka bir bireyin, grubun veya kuruluşun eylemlerinin veya sonuçlarının kabul edilebilir olma olasılığına ilişkin bir inanç, tutum (Barber, 1983; Garfinkel, 1963; Jennings, 1971; Lewis and Weigert, 1985; Luhmann, 1979) veya tarafların çıkarlarına hizmet edecek bir beklenti (Deutsch, 1962; Kee and Knox, 1970; Larzelere and Huston, 1980) olarak kabul etmektedir (Sitkin and Roth, 1993). Ayrıca, güven teorileri genellikle, işbirliği (Deutsch, 1962) veya risk alma (Mayer et al., 1995) gibi tek bir temel bir davranışsal yapıya işaret eder (Korsgaard et al., 2008).

Risk, güvenin psikolojik, sosyolojik ve ekonomik olarak kavramsallaştırılmasında önemli kabul edilen koşullardan biridir (Rousseau et al., 1998). Güven azaldığında, bir tersine dönüş meydana gelir ve insanlar, ihanet veya aldatılma olasılığına karşı kendilerini daha fazla korumaya alarak risk alma konusunda isteksiz hale gelirler (Connell et al., 2003). Her araştırmacı küçük farklılıklar kullanmış olsa da, çoğu ampirik çalışma güveni bir kişinin başka birinin eylemlerine ve sözlerine güvенеbileceğine ve / veya kişinin kendine karşı iyi niyetleri olduğuna dair bir beklenti veya inanç olarak kavramsallaştırıyor ve ölçüyor gibi görünüyor (Cook and Wall, 1980; Cummings and Bromiley, 1996; Dirks, 1999, 2000; McAllister, 1995; Robinson, 1996). Dolayısıyla, güven, "bir tarafın başka bir tarafın eylemlerine karşı savunmasız olmaya gönüllü olması" (Mayer et al., 1995 s. 712) ve bir tarafın savunmasızlığının istismar edilmeyeceğine ve diğer tarafın davranışları veya eylemlerinden zarar görmeyeceğine itimat edilmesi (Blau, 1964; Deutsch, 1958; Jones

and George, 1998; Kramer, 1999; Robinson, 1996; Zand, 1972) olarak kavramsallaştırılır (Carmeli and Spreitzer, 2009). Bu kapsamda değerlendirildiğinde, güven tanımlarının çoğu ortak bir kavramsal öze sahip gibi görünse de (Rousseau et al., 1998) araştırmacılar, potansiyel olarak farklı güven tanımlarının ölçülmesine neden olan farklı işlevsel tanımlar kullanmışlardır (Dirks and Ferrin, 2002).

2.3.2 Güven Kavramı ile İlişkili Teoriler

Birlikte çalışmak genellikle karşılıklı bağımlılığı içerir ve bu nedenle insanlar kişisel ve kurumsal hedeflerine ulaşmak için çeşitli şekillerde başkalarına güvenmek zorundadır (Mayer et al., 1995). Tüm çalışanlar, özellikle yöneticiler ve çalışanlar arasındaki işbirliğine dayalı çalışma ilişkileri, örgütsel sonuçların iyileştirilmesine rehberlik edebilir (Nyhan, 2000). Bu bağlamda, güven, çalışanlar arasında etkili bir işbirliği ve olumlu kişilerarası ilişkilerin temellerini oluşturan kaliteli bir iletişim için vazgeçilmezdir (Moye and Henkin, 2006). Ayrıca, kişilerarası güven, işbirliğini kolaylaştırabilen ve koordineli sosyal etkileşimleri mümkün kılan önemli bir sosyal kaynaktır (Williams, 2001). Bu anlamda, kişiler arasındaki güveni, aynı zamanda bir sosyal bir motivasyon mekanizması olarak düşünmenin önemli bir değeri vardır (Tyler and Kramer, 1996).

Güven teorileri, genellikle, güvenin ana sonuçları olarak risk koşulları altında risk alma davranışına veya işbirliğine atıfta bulunur (Deutsch, 1958; Korsgaard et al., 2008; Mayer et al., 1995). Çalışma ilişkilerinde, var olan riskleri en aza indirmeye konusundaki mekanizmaları tanımlayan çeşitli teoriler ortaya çıkmıştır (Mayer et al., 1995). Teorilere göre; Sosyal ikilemler (teori) ile ilgili literatür, sosyal güven mekanizmalarının işbirlikçi davranışta önemli bir rol oynadığına dair kanıtlar sunmaktadır (Tyler and Kramer, 1996). Güven, doğası gereği sosyal bir düzenleme esasına dayandığı için ara sıra bilgi işlemeyi gerektirir (McEvily et al., 2003). Sosyal bilgi işleme teorisine (Salancik and Pfeffer, 1978) göre sosyal çevre, çalışanların tutum ve davranışlarını yorumlamak ve modellemek için kullanabilecekleri ipuçları sağlar (Tan and Lim, 2009). Diğer bir anlatımla, sosyal bilgi işleme teorisi (Salancik and Pfeffer, 1978), çalışanların tutumlarının sosyal bağlam tarafından şekillendirildiğini öne sürmektedir (Lau and Liden, 2008). Bu teori aynı zamanda, olayları yorumlamak için yakın çevremizden gelen bilgileri nasıl kullandığımızı ve buna göre beklenen davranışın nasıl olabileceğini açıklamaktadır (Penhaligon et al., 2013). Bunun

yanısıra, insanların durumları etkilediğini; ayrıca durumların da insanları etkilediğini savunan ve etkileşimsel etki düşüncesine dayanan teoriler; işbirliğinin önemine inanan kişilerin, işbirliğinin önemsendiği bir ortamda daha çok işbirlikçi olacağını veya rekabetçi bir ortamda ise daha rekabetçi davranışlar sergileyeceğini dile getirmektedir (Newton and Jimmieson, 2008). Ayrıca, bazı araştırmacılara göre insanların davranışları, kültürel, sosyal bağlam tarafından şekillendirilir, yönlendirilir ve sınırlandırılır; normlar, kişilerarası güven, sosyal ağlar ve sosyal organizasyon sadece toplumun değil, aynı zamanda ekonominin işleyişinde de önemlidir (Coleman, 1988). Sosyal mübadele teorisine göre, maddi ve manevi kaynakların, ilişkileri veya etkileşimleri geliştirmek, sürdürmek veya ortadan kaldırmak amacıyla bireyler arasında veya gruplar arasında değiş tokuş edildiği tartışılmaktadır (Seigyoung, 2005). Buna göre; tek başına maddi bir parasal ödül sistemi, çalışanları bilgi alışverişinde bulunmaya teşvik etmek için yeterli olmayabilir çünkü bir sosyal mübadele ilişkisindeki odak belirleyici güvendir (Davenport and Prusak, 1998; Wasko and Faraj, 2005; Wu et al., 2009). Sosyal mübadele teorisyenleri (Blau, 1964; Homans, 1958), güveni ilişkisel mübadelenin en kritik yönü olarak nitelendirmişlerdir (Sallee and Flaherty, 2003). Bu kapsamda, mübadelelerin çoğu, uzun vadeli sosyal ilişkileri olan ve duyarlı bir sosyal grup içinde çalışan insanlar arasında gerçekleşir (Tyler and Kramer, 1996). Dolayısıyla, tekrarlanan sosyal etkileşimler yoluyla taraflar, karşı taraf hakkındaki bilgilerini günceller ve birbirlerinin güvenilirliği hakkında bilgi edinirler (McEvily et al., 2003). Ayrıca, Sosyal Kategorizasyon Teorisi (Tajfel and Turner, 1986), yaş, cinsiyet, ırk ve statü gibi sosyal kategorilerde daha fazla benzerliğe sahip kişilerin, grup içi üyelerle grup dışı üyelerden daha sık etkileşime girdiğini öne sürmektedir (Seigyoung, 2005). Genel olarak; güven ve işbirliği arasında iki yönlü bir etkileşim vardır: güven, işbirliğini besler ve işbirliğinin kendisi de güveni besler (Nahapiet and Ghoshal, 1998). Bu durum, zaman içinde genelleştirilmiş işbirliği normlarının gelişmesine yol açabilir ve bu da sosyal değişime katılma isteğini daha da artırabilir (Putnam, 1993), veya işbirliğine dayanan güven, grup üyelerinin işbirliği ve koordinasyon sorunlarını çözmeye yardımcı olmak için çoğu zaman güvenebilecekleri güçlü bir "beklenti varlığı" haline gelebilir (Kramer et al., 1996; Nahapiet and Ghoshal, 1998).

2.3.2.1 Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güven

Modern dönemde, örgütlerin performansı; fırsatları araştırmak, örgütsel öğrenme süreçlerine katılmak ve meslektaşların performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olmak için çevreyi incelemek gibi davranışlara giderek daha fazla bağımlı hale gelmektedir (Bijlsma and Koopman, 2003). Ayrıca, içinde bulunduğumuz çağda çevresel dinamizmle birlikte insanlar ve gruplar arasındaki ilişkiler daha hızlı değişmekte, organizasyonların dinamik yeteneklerini başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için başkalarının motivasyonları, karakterleri ve niyetleri hakkındaki çıkarımlara dayanan kişiler arasındaki güven daha önemli bir kavrama dönüşmektedir (Barton and Barton, 2011; Tyler, 2003). Uzun zamandan beri güvenin örgütsel başarı için önemli olduğu düşünülmektedir (Argyris, 1964; Bennis; Davis et al., 2000; Gambetta, 1988; Scott, 1980; Zand, 1972). Bu bağlamda, sosyal bilimlerde alanındaki akademisyenler, güvenin sosyal ve örgütsel yaşamda oynadığı kritik rolü uzun zamandır tartışmaktadır (Aaker, 1991; Arrow, 1974; Barber, 1983; Deutsch, 1958; Fox, 1974; Gambetta, 1988; Kramer and Isen, 1994; Whitney, 1994). Bunun yanı sıra, güven, son zamanlarda örgütlerin içindeki ve aralarındaki ağları ve ittifakları yönetmek için çok önemli bir yetkinlik (Limerick et al., 1993) ve büyümeyi ve başarıyı kolaylaştırmanın bir yolu (Creed and Miles, 1996; Yoffie, 1994) olarak görülmüştür (Duffy and Ferrier, 2003).

Son dönemlerde yapılan örgütsel araştırmalar, kişilerarası güven ilişkilerinin bireysel ve örgütsel etkinliği teşvik etmede önemini ortaya koymaktadır (Butler, 1991; McAllister, 1995; Moye and Henkin, 2006; Whitener et al., 1998). Güven, kişisel, örgütsel, örgütler arası ve hatta uluslararası düzeylerde var olan çok düzeyli bir olgudur (Das and Teng, 2001). Ayrıca, güven, bireylerin, sosyal ilişkilerin ve firmaların psikolojik deneyimlerinden oluşan psikolojik bir durumdur (Rousseau et al., 1998). Güven, organizasyonlarda etkili performans elde etmek için güçlü etkileri olabilen, etkileyici bir davranış sistemidir (Dwivedi, 1983). Güven, çalışanların, çeşitli çalışma tutum ve davranışlarını etkiler (George and Hancer, 2003). Bu bağlamda, güven hem psikoloji hem de sosyoloji alanında yer aldığı için, güven, örgüt dinamikleriyle birlikte değerlendirileceği zaman, örgüt içindeki görünümü yansıtmaları bakımından çok iyi bir gösterge haline gelebilmektedir (Tyler, 2003).

Güven araştırmalarının çoğu sosyal mübadele teorisine dayanır (Blau, 1964; Brower et al., 2009). Sosyal mübadele teorisine göre (Blau, 1964), bir birey gönüllü olarak önce başkalarına fayda sağlayarak ve sonrasında ise bir kazanım elde etmeye yönelik bir geri bildirim bekleyerek başkalarıyla bir değişim ilişkisi kurmaktan memnun olabilir (Wu et al., 2009). Sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964) ekonomik değişimlerin aksine sosyal değişimlerin dinamiklerini açıklamaya çalışır (Korsgaard et al., 2008). Bir sosyal mübadelede, bir birey gönüllü olarak diğerine fayda sağlar ve diğer tarafın karşılığında bir miktar fayda sağlayarak karşılık vermeye yükümlülüğüne işaret etmektedir (Whitener et al., 1998). Ayrıca, sosyal mübadele Teorisi, aile ve sosyal psikoloji literatüründe kişilerarası yakın ilişkileri açıklamak için yaygın olarak kullanılmıştır (Seigyoung, 2005). Diğer taraftan, sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964), aynı zamanda, işyerindeki ilişkilerin açıklandığı genel bir teorik çerçeveyi de sağlar (Saha and Kumar, 2018). Bu kapsamda, sosyal mübadele teorisi, çalışanların işverenlerle ilişkileri sosyal mübadele ilkeleri üzerine kurulduğunda olumlu iş tutum ve davranışlarına karşılık vereceğini varsaymaktadır (Fabian et al., 2014; Gouldner, 1960). Diğer bir deyişle, bu teoriye göre, hem resmi hem de gayri resmi ödüller çalışanlar için olumlu bir ortam oluşturarak, görev performansı, memnuniyet ve örgütsel bağlılık gibi alanlarda daha yüksek düzeyde iş sonuçlarına neden olur (Jung and Takeuchi, 2014). Dolayısıyla, sosyal mübadele teorisi, iki varlığın (örneğin organizasyon ve çalışan) iki taraf arasında değerli kaynakların karşılıklı olarak paylaşılmasını içeren kişilerarası bir ilişki kurduğunu ve sürdürdüğünü ileri sürmektedir (Blau, 1964; Gouldner, 1960; Saha and Kumar, 2018). Bu bağlamda; güven, genel olarak bir sosyal mübadele ilişkisinin temel bir bileşenini oluşturur (Wu et al., 2009). Mübadele teorisi, farklı güvenilirlik faktörlerine (yetenek, dürüstlük ve yardımseverlik) ait sonuçların, performans tahminlerinde nasıl etkileşime girebileceğini değerlendirmek için kullanılır (Kurt and Daniel, 2009). Buna göre, sosyal mübadele teorisi, her iki tarafın güveninin, çalışanın davranışları ve niyetleri üzerinde önemli bir etkisi olabileceğini göstermektedir (Brower et al., 2009). Bazı araştırmacılar göre, tek başına maddi bir parasal ödöl sistemi, çalışanları bilgi alışverişinde bulunmaya teşvik etmek için yeterli olmayabilir, çünkü kişilerin sosyal mübadele ilişkisindeki odak belirleyici güvendir (Davenport and Prusak, 1998; Wasko and Faraj, 2005; Wu et al., 2009). Örneğin, Blau (1964) ve diğerlerine (Örneğin; Clark and Mills, 1979; Rousseau and McLean Parks, 1993) göre, güven ve sadakat ve bağlılık gibi diğer "makromotifler" ilişkisel sözleşmeler ve sosyal mübadele için temel

oluşturur (Konovsky and Pugh, 1994). Dolayısıyla, sosyal mübadele ilişkisi bağlamında güven, bireyler arasında fayda sağlayarak, karşılık olarak, kuruma faydalı geri dönüşler yapma yükümlülüğüne, çalışanların işlerine daha fazla dahil olmalarına ve olumlu iş tutumları sergilemelerine zemin hazırlayabilir (Fabian et al., 2014). Öte yandan, taraflardan hiçbiri diğerine güvenmediğinde, sosyal değişim ilişkisindeki negatif karşılıklılık; güçlendirme ve performansa götüren süreçleri aksatabilir veya çalışanlar daha sonra sosyal değişim ilişkisine olumsuz cevap verebilir ve asgari gerekliliklerin ötesinde çaba göstermeye isteksiz olabilir (Brower et al., 2009).

2.3.2.1 Sosyal Sermaye Bağlamında Güven

Sosyal sermaye ilişkilerde bulunur ve ilişkiler sosyal mübadele yoluyla kurulur (Bourdieu, 1986; Nahapiet and Ghoshal, 1998). Bu bağlamda, sosyal sermaye bireyler arasındaki bağlantılara - sosyal ağlara ve onlardan kaynaklanan karşılıklılık ve güvenilirlik normlarına atıfta bulunur (Putnam, 2000). Sosyal sermaye, bir başka deyişle kişilerarası güven, toplumların bir yansıması olan kurumlar tarafından fark edilmeye başlanmış ve güvenin ve güvensizliğin kurum içinde nasıl oluştuğu ve sonuçları araştırmalara konu olmuştur (İslamoğlu et al., 2007). Örgüt içinde çalışanların yöneticileri ile veya çalışanların kendi aralarındaki (Örneğin, Meslektaş) ilişkilerinin ve işbirliği biçimlerinin önemli bir bileşeni, organizasyon genelinde güvene dayalı paylaşımlardır (Ferres et al., 2004). Tarafların birbirlerine güvendikleri yerlerde (örneğin iş arkadaşlarına veya çalışanların yöneticilerine güveni) daha fazla güvenin oluşturulabileceği ve işbirliği faaliyetlerinde bulunmaya daha istekli olacağını gösteren bulgular mevcuttur (Fukuyama, 1995; Nahapiet and Ghoshal, 1998; Putnam, 1993; Tyler and Kramer, 1996). Böyle bir kültürün oluşturulması, örgüt yöneticisinin, katılımı kolaylaştırması, ekip üyelerinin duygularını önemsemesi ve çatışmayı azaltması gibi sosyo-duygusal rollerini benimsemelerini gerektirebilecek işbirliği ve karşılıklı destek yoluyla sosyal sermaye oluşturmalarını gerektirir (Daft, 2002; Ferres et al., 2004). Diğer taraftan, bu ortamın oluşturulması, kişinin diğer tarafa karşı davranış şeklini de etkileyebilecektir (Cook and Wall, 1980). Sosyal sermaye teorisinin bir özelliği, taraflar arasındaki güvenin düzeyine dayanmaktadır (Leana and Pil, 2006; Leana and Van Buren, 1999; Nahapiet and Ghoshal, 1998). Sosyal sermaye teorisi perspektifinden bakıldığında, sosyal sermaye birikimi, bir organizasyonun her kademesinde ve kademeler arasında önemli oranda güven oluşturulmasını gerektirir

(Prusak and Cohen, 2001; Tan and Lim, 2009). (Nahapiet and Ghoshal, 1998). göre, sosyal sermayenin üç yönü - yapısal, ilişkisel, bilişsel – örgütün üyeleri arasında bilgi aktarımını ve içselleştirilmesini geliştirmek ve böylece örgütsel performansı artırmak için birlikte çalışır (Leana and Pil, 2006). Bu kapsamda, çalışanları ile değerli maddi kaynakları, bilgileri ve desteği paylaşan yöneticiler, çalışanlarının daha yüksek performans ve olumlu tutumlarla karşılık verdiği yüksek kaliteli değişim ilişkileri kurabilir (Sparrowe and Liden, 1997) ve yöneticiler, bu kaynakları paylaşarak, sosyal mübadele teorisi bağlamında astların kendilerine olan güvenlerini artıracaklarını öngördüğü şekilde bir ilişkiyi başlatabilir (Whitener, 1997). Ferrin et al. (2007)'e göre , güven algılarının ve işbirliğinin, birbirini izleyen her yinelemeden sonra birbirlerini kolaylaştıran güçlü bir yükseliş eğilimi gösterecektir (Bligh and Kohles, 2013). Lee and Stajkovic (2005), özel olarak bir ekip üyesine olan güvenin birikmiş sosyal sermayenin olası bir sonucu olarak çalışma ekiplerinde büyük bir işbirliğine yol açtığını bulmuştur (Paliszkiewicz, 2011). Bu bağlamda düşünüldüğünde, yöneticinin yüksek güven gösteren kişilerarası davranışları, çalışanlar için pekiştirici ve kontrol edici bir dinamiğe yol açar (Carnevale and Wechsler, 1992). Sosyal sermayenin ilişkisel yönü, "insanların birbirleriyle bir etkileşimleri süresince geliştirdikleri kişisel ilişkileri tanımlar" (Leana and Pil, 2006; Nahapiet and Ghoshal, 1998). Bu kapsamda, bazı araştırmalar, çalışanlar arasındaki kişilerarası güvenin, örgütler içindeki sosyal sermayenin gelişimini artırdığını ortaya koymuştur (Ferres et al., 2004). Sosyal sermaye teorisine göre, ilişkisel ağ yoğunluğu güveni ve işbirliği normlarını teşvik etmektedir (Coleman, 1988; McEvily et al., 2003). Buna göre, kişinin yöneticisine olan güveni, yöneticisiyle olumlu sosyal etkileşimlere ve iş yerinde olumlu etkilere yol açabilir (Moye and Henkin, 2006). Güvene dayalı ilişkiler, bu davranışları teşvik edecek ve pekiştirecek açık mekanizmaların yokluğunda işbirlikçi davranışları ve kolektif eylemleri kolaylaştırır (Leana and Pil, 2006). Bağlar, normlar ve güven gibi bir bağlamda geliştirilen sosyal sermaye, çoğu zaman (ancak her zaman değil) bir sosyal ortamdan diğerine aktarılabilir ve böylece sosyal mübadele kalıplarını etkiler (Nahapiet and Ghoshal, 1998).

2.3.3 Çalışma Hayatında Bireylerarası Güven ve Güvenin Önemi

Başka bir tarafın motivasyonları ve niyetleri hakkında olumlu bir varsayımı temsil eden güven (McEvily et al., 2003), yapıcı insan ilişkilerinde temel bir bileşendir (Mishra and Morrissey, 1990). Bu kapsamda; literatürde güven, "bir başkasının gelecekteki eylemlerinin yararlı, adil ve olumlu olacağına veya en azından birinin çıkarlarına zarar vermeyeceği ihtimaline ilişkin beklentiler, varsayımlar veya inançlar" olarak ifade edilir (Carmeli and Spreitzer, 2009; Luhmann, 1979; Nyhan and Marlowe, 1997; Robinson, 1996).

Yüksek performanslı çalışma sistemleri, çalışanların, başkalarının taklit etmesi zor olan birincil rekabet avantajı kaynağı olduğunu ve sürekli iyileştirme yeteneğine sahip olduklarını ve bunu yapmaya motive olurlarsa daha yüksek seviyelerde performans göstereceklerini varsayar (Pfeffer, 1998; Zacharatos et al., 2005). Duygular, etkili insan işlevinin merkezidir (Tomkins, 1970) ve sezgiler, psikolojik ve ilişkisel sağlığı kolaylaştırmada önemli roller oynarlar (Young and Daniel, 2003). Jones(1998)'e göre, bir kişinin olumlu veya olumsuz duyguları ve ruh halleri başkalarını etkileyebilir. Güvensizlik ve saygısızlık tecrübesi yaşayan kişiler psikolojik sıkıntılar (Cortina et al., 2001) ve olumsuz duygusal etkiler (Pearson and Porath, 2005) hissederler (Carmeli and Spreitzer, 2009). Olumlu duygular ise, bilişsel eylemlerdeki değişiklikleri tetikler ve bu da davranışsal eğilimlere katkıda bulunur (Carmeli and Spreitzer, 2009; Fredrickson, 2001). İnsanlar kişilikleri, motivasyonları, duygusal zekaları, ruh sağlıkları, kültürleri, yaşadıkları stres düzeyleri, ücretlerinin adaletli olduğuna dair algıları, kişilerarası ilişkileri ve kendilerine sağlanan iş - yaşam kalitesi sonucunda olumlu iş tutumları geliştirirler (Jayan, 2013). Kişilerarası ilişkilere yapılan vurgu, grupların üyeleri için duygusal destek sağlar ve bu da olumlu psikolojik sonuçlara yol açabilir (Bal et al., 2010).

Sahiplik duygusu, güven ve sadakat duygusu, organizasyondaki çalışanları motive eden önemli faktörlerdir (Kotrba et al., 2012; Tedla, 2016). Üstler, meslektaşlar ve astlar arasındaki olumlu ilişkiler teşvik edildiğinde, ortaya çıkan ittifaklar örgüt içinde gayri resmi güç sağlar (Laschinger et al., 2004). Bu bağlamda, insanlar daha olumlu bir iş tutumuna sahip olduklarında, rekabet gücü yüksek olan bir ortamda daha iyi performans gösterme ve daha fazla mücadeleci olma eğiliminde olabilirler (Jayan,

2013). Bireye yönelik güven, bireyler arasındaki duygusal bağı içerir (Lewis and Weigert, 1985). Bu kapsamda, bireylerin birbirleriyle olan duygusal bağları güven için bir temel oluşturabilir (McAllister, 1995; Moye and Henkin, 2006). Mishra and Morrissey (1990) tarafından güven, fikirlerin, bilgilerin ve duyguların paylaşılması, örgütsel güvenilirlik ve artan üretkenliğin bir sonucu olarak etkili karar verme ile ilişkilendirilmiştir (Laschinger et al., 2000). Bu nedenle, olumlu ve olumsuz duygular iş ortamında oluşan güven ve güvensizliğin bir sonucu olarak ortaya çıkar ve bu duygular kişilerin iş ilişkilerinde önemli roller oynar (Young and Daniel, 2003). Kuruluşlar içinde başarılı ve yapıcı kişilerarası ilişkiler için güven gereklidir (Nyhan, 2000).

Çalışanların günlük yaşamlarının merkezinde müşterilerle, organizasyonla, yöneticileriyle ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri yer alır ve bu ilişkiler iş yaşamındaki gerçekliği ortaya çıkararak çalışanların davranışlarını yönlendirir (Corsun and Enz, 1999; Cropanzano and Mitchell, 2005). Ferrin et al. (2007), güven algılarının hem kişiler arası hem de gruplar arası etkileşimlerde işbirliğinin geliştirilmesinde çok önemli bir rol oynadığına dair bulgular sunmaktadır (Bligh and Kohles, 2013). Kişilerarası güven, her düzeyde insan ilişkilerini etkileyen önemli bir değişkendir: hükümetler arasındaki ilişkiler, alıcılar ve satıcılar, hastalar ve terapistler, ebeveynler ve çocuklar (Rotter, 1980), yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler veya çalışanların kendi aralarındaki ilişkiler vb. Organizasyonun yapısındaki seviyeler, güçteki farklılıklar, karar verme yetkisi ve üyeler arasında meydana gelen rutin etkileşim düzeyi nedeniyle; çalışanlar hem iş arkadaşları hem de yöneticileri ile “yatay veya dikey pozisyonları işgal eden farklı referanslar için” farklı güven seviyelerine sahip olabilir (Hosmer, 1995; Thompson et al., 2000) ve bu seviyelerde ortaya çıkan güvene dayalı ilişkiler genellikle birey ve organizasyon için önemli sonuçlar doğurur (Ladebo, 2006). Bu bağlamda güven, "bireyleri ve grupları birbirlerine güvenmeye teşvik eder, temel yetenekleri geliştirmeye yardımcı olmak suretiyle kişilerin birbirlerinin kararlarını kabul etmeye yardımcı olur" ve bu şekilde görevler arasındaki işbirliğini geliştirir (Davis and Lawrence, 1977; Mishra, 1996). Örgüt içindeki üyelerin davranışlarını kontrol etmenin düşük olduğu ortamlarda, güven her seviyede önemli bir rol alır ve güvene dayalı ilişkiler güçlendirildiğinde üyeleri kontrol etmek için daha az çaba harcanır (Dwivedi, 1983; Jennings, 1971; Zand, 1972).

Güvene dayalı bir ilişki, en güçlü ve etkili örgütsel araçlardan biri olarak kabul edilir (Culbert and McDonough, 1986; George and Hancer, 2003). Araştırmacılar ve uygulayıcılar, güveni örgütsel başarıyı, örgütsel istikrarı ve çalışanların refahını belirlemede önemli bir faktör olarak kabul etmektedir (Connell et al., 2003; Cook and Wall, 1980; Shaw, 1997; Tyler and Kramer, 1996). Dolayısıyla, kişilerarası güven sayesinde, başka birinin davranışı olumlu algılanacağı için, bu durum işbirliği ve dolayısıyla daha yüksek performans gibi örgütsel sonuçların elde edilmesine elverişli koşulları yaratır veya geliştirir (McEvily et al., 2003).

Karşılıklı güven ortamı, paylaşılan normlar ve sosyal bütünleşme, bireyleri yeni kavramlar önermeye ve yeni kavramları uygulamak için güçlü sosyal bağlar yoluyla destek almaya teşvik eder (Bilal et al., 2017). Araştırmalar, kişilerarası güvenin iletişim kalitesi, performans, vatandaşlık davranışı, problem çözme, bireysel risk alma ve işbirliği gibi örgütsel değişkenlerle ilişkili olduğunu doğrulamıştır (Baier, 1986; Moye and Henkin, 2006; Whitener et al., 1998). Karşılıklı güvenin gelişimi, çalışanların daha etkili bir şekilde birlikte çalışmasını sağlamak için bir mekanizma sağlar (Mayer et al., 1995). Bu bağlamda değerlendirildiğinde, birbirlerine güvenen insanların, senkronize olmaya, birbirlerine yardım etmeye ve yapıcı bir şekilde birlikte çalışmaya daha istekli olmaları muhtemeldir (Guinot et al., 2014). Tyler ve Kramer'e (1996) göre güven, gönüllü işbirliğine yardımcı olduğu için örgütsel performansın anahtarıdır (Bijlsma and Koopman, 2003). Bu nedenle, güven, bireyler arası ilişkilerde, kişilere karşı pozitif algılar yaratarak ve bu algıları geliştirmek suretiyle işbirliğini kolaylaştırarak, yüksek performans ile ilişkili örgütsel sonuçların elde edilmesini kolaylaştırabilmektedir (McEvily et al., 2003).

Birlikte iyi çalışmak bir miktar güven gerektirir (Bromiley and Cummings, 1995; McKnight et al., 1998). Bu nedenle, bireylerarası güven ve işbirliği iş yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır (Langfred, 2007). Bir ilişkide güvenin gelişimi karşılıklıdır, böylece bireyler kendilerine yöneltilen güvene veya güvensizliğe karşı nazik bir şekilde karşılık verirler (Carnevale and Wechsler, 1992). Bununla birlikte, kişilerarası ilişkilerin de bir "karanlık tarafı" vardır (Berscheid and Reis, 1998; Frone, 2000). (Kötü sözler gibi, kötü iş ilişkilerinin de örgütsel iş sonuçlarına yıkıcı etkileri olabilir.) İş yaşamındaki bireylerarası anlaşmazlıklar ve dolayısıyla güvensizlikler performansa da yansır (Langfred, 2007). Ayrıca bazı araştırmalar, kötü ilişkilerin bireylerin

yaşamları üzerinde olumlu ilişkilerden daha güçlü bir etkiye sahip olabileceğini öne sürmektedir (Berscheid and Reis, 1998; Frone, 2000). Örgüt içinde kaba veya saygısız bir ortamdan kaynaklanan olumsuz duygular ve tutumlar sonuçta canlılığı azaltır (Carmeli and Spreitzer, 2009). Örgütlerde güvenin nasıl oluşturduğuna bakılmaksızın, bir iş ortamında güven olmadan korku, şüphe, belirsizlik, düşük moral, düşük bağlılık ve düşük iş tatmini ve benzeri sonuçların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır (Mishra and Morrissey, 1990). İş ortamındaki ilişkilerde güvenin geliştirilmesi ve sürdürülmesi zor olsa da, özellikle mevcut güven seviyelerinin düşük olduğu yerlerde, güvenin örgütsel yaşam için önemli olduğu görülebilir (Ferres et al., 2004).

Güven olmazsa ilişkiler yıkıcı bir çatışmaya dönüşür (Mishra and Morrissey, 1990) ve bireyler arasında güven seviyesinin azalması, iletişimin kopukluğuna ve anlaşmazlıkların artmasına neden olabilir (Laschinger et al., 2002). Araştırmacılar arasında, kişiler arası ilişki çatışmasının örgütsel sonuçlar üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı konusunda genel olarak bir fikir birliği vardır (Chuang et al., 2004). Güven düşük olduğunda, yüksek devamsızlık, uzun süreli molalar, sınırlı öğrenme, yetersiz düşünme ve düşük yaratıcı düşünce gibi durumlar ortaya çıkabilir (Finegan and Laschinger, 2001). Düşük güven, organizasyondaki grupların arasında işbirliği yapma isteğini veya motivasyonu azaltır (Langfred, 2007). Güven olmadan insanlar duygularının, fikirlerinin ve tutumlarının bilinmesi konusunda risk almak istemez ve bu nedenle çalışma ilişkileri zora girebilir (Diffie-Couch, 1984; Mishra and Morrissey, 1990). Diğer bir anlatımla, güven olmadan, sıkı kontrol koşulları dışında insanlar birlikte çalışamaz veya çalışmayacaktır (Laschinger et al., 2002; Whitney, 1994). Güvensiz bir ortamda insanlar kendilerini korumak için çok fazla enerji harcamak durumunda kalırlar (Mishra and Morrissey, 1990). Güven olmadan, çalışanlar kendi başlarına (özerk) karar vermek istemeyebilirler (Chan et al., 2008). Güven eksikliği, bir örgütün refah seviyesinin gelişmesini engelleyebilir (Ammeter et al., 2004; Ladebo, 2006). Güven düzeyi düşük olan çalışanların, güvenilir çalışanlara kıyasla organizasyonel hedeflere ve faaliyetlere katkıda bulunma olasılığı daha düşüktür (Laschinger and Finegan, 2005). Düşük güven ortamında çalışanlar, yönetimin kararlarını ihlal etmeye çalışarak veya örgüt performansının gelişmesini kısıtlayan hedefler belirleyerek, agresif davranışlar sergileyebilir (Davis et al., 2000). Kısacası, bu açıklamalar doğrultusunda örgüt içinde bireyler arası güvenin ve işbirliğinin ne kadar önemli ve faydalı olabileceğini görmek mümkün olacaktır. Bu nedenle; bir

örgütte çalışanların yöneticilerine veya çalışanların (meslektaşların) birbirlerine güvenmemesi, örgüt içinde yeni cephelerin ortaya çıkmasına, işbirliğinin kaybolmasına ve sinerjinin yok olmasına neden olabileceği söylenebilir.

2.3.4 Güvenin Örgüt Kültürü ile İlişkisi

Örgütsel ortamlar her geçen gün giderek daha karmaşık, dinamik ve birbirine bağımlı hale gelmektedir (Gao et al., 2011). Son zamanlarda, değişen çevresel koşullar ile birlikte organizasyonların, organizasyon içinde, her düzeyde pozitif ilişkilerin geliştirilmesi (McEvily et al., 2003; Moye and Henkin, 2006; Sparrowe and Liden, 1997), tüm paydaşlar için kararlara katılım kültürü oluşturulması, (Daft, 2002; Ferres et al., 2004; Xenikou and Simosi, 2006), örgütsel dinamiklerin ve becerilerin değişime adapte olacak şekilde yenilenmesi gerektiği (O'Reilly and Chatman, 1996; Parry and Proctor-Thomson, 2002; Potnuru et al., 2019) konuları tartışılmaktadır. Günümüzde, başarılı organizasyonların çoğu, amaçlarını ve stratejilerini sorgulama, doğrulama ve çevreleriyle etkileşim biçimini yeniden tanımlama gibi sürekli bir değerlendirme ve değişim sürecine girmeyi önemsemektedirler (Miles et al., 1978). Bu nedenle, yenilikçi organizasyonlar modern kontrol mekanizmalarını ve sözleşmelerini kullanmakta ve karar alma süreçlerini, iç süreçlerini, ödül sistemlerini ve yapılarını sürekli olarak güncellemektedir (Mayer et al., 1995). Bu kapsamda; organizasyonlar iç dinamiklerini verimli ve etkili bir şekilde yönetebilmek ve sürdürülebilirliklerini sağlamak için örgütsel kapasitelerini değişen iç ve dış koşullara uyumlaştırmaları zorunlu hale gelmiştir (Tyler, 2003). Bununla birlikte değişen çevresel koşullar ile beraber ortaya çıkan belirsizlikler ve karmaşa ortamlarında organizasyonların ayakta kalabilmesi için, çalışanların önemine vurgu yapan bir kültüre, kişilerarası güvene, işbirliğine, yenilikçiliğe ve uzun vadeli hedeflere sahip olması gün geçtikçe daha önemli hale gelmektedir (Johns, 1996; Peters and Austin, 1985). Buna göre güven, "etkili işbirliğine ve dayanışmaya" atıfta bulunur (Nachmias, 1985 s. 134) ve iş bağlılığını ve iş motivasyonunu çıkara dayalı bir anlayışın ötesine taşıyarak, bürokratik ortamlardaki bazı anlaşmazlıkları ve belirsizlikleri azaltabilir (Carnevale and Wechsler, 1992; Pascale and Athos, 1981). Ayrıca güven, karmaşıklığın azaltılması için rasyonel tahmine dayanan işlevsel bir alternatiftir (Lewis and Weigert, A., 1985).

Gills (2003), örgütsel güveni, "bir kuruluşun kültürüne veya iletişim davranışlarına dayalı ilişkilerde ve işlemlerde; bir bireyin, grubun veya kuruluşun

yetkin, dürüst, tutarlı olacağına dair inanç ve ortak hedefler, normlar ve değerlerle özdeşleşmiş olacağına dair algılar" olarak tanımlamıştır (Rosenstein and O'Daniel, 2005). Barber (1983), güvenin, paylaşılan değerleri korumaya ve ifade etmeye yardımcı olduğunu iddia etmektedir (Jones and George, 1998). Organizasyonel yapıları yatay hale getirmek ve çalışanlara daha fazla karar verme yetkisi verebilmek için tasarlanan etkili organizasyonel değişiklikler kapsamında; güven, özellikle organizasyonel ilişkiler için giderek daha önemli hale gelmektedir (Hart et al., 1986; Laschinger et al., 2002). Ayrıca, organizasyonel değişimlerin artması ile birlikte, güven, organizasyon üyelerinin performansı ve refah seviyesinin geliştirilmesinde önemli bir unsur olarak görülmüştür (Bijlsma and Bunt, 2003; Gilkey, 1991; Mishra, 1996). Buna göre, güven, hem organizasyon içindeki hem de dışındaki iş koordinasyonu için gereken imkanların geliştirilmesine yardımcı olabilir (Barney and Hansen, 1994; McEvily et al., 2003). Bazı bilim adamları; özellikle çevre daha belirsiz ve rekabetçi hale geldikçe, güvenin, organizasyonların uzun vadeli başarılarına ve hayatta kalmalarına yardımcı olan temel bir faktör olduğunu iddia etmişlerdir (Mishra, 1996; Peters and Peters, 1987). Buna göre, güven algıları ve beklentileri, çalışanlar, ortaklar, hissedarlar, müşteriler ve diğer tüm paydaşlar arasında bütünleştiği zaman, niyet ve davranışlarda kendini belli edebilecek olan bu genelleştirilmiş algılar ve beklentiler organizasyonun etkili kültürel içeriğinin bir parçası haline gelebilir (Shockley-Zalabak et al., 2000). Bunun yanı sıra, güven, çevresel değişimler ve belirsizlikler karşısında, organizasyonların çevreleri ile olan karşılıklı bağımlılıklarını yönetebilmek için, hiyerarşik kurallara ve mekanik koordinasyon vasıtalarına gerek kalmadan, organizasyonların daha esnek ve organik bir yapı haline getirilmesine imkan sağlayabilir (McEvily et al., 2003). Bu bağlamda değerlendirildiğinde, bir organizasyonda güvenin düzeyi, organizasyon yapısı ve kontrol mekanizmaları gibi faktörleri etkileyerek organizasyonun karakteristik özelliklerinin çoğunu belirleyebilir (Connell et al., 2003).

Son zamanlarda, geleneksel kontrol mekanizmalarına alternatif olarak güven kavramına ilgi artmıştır (Spreitzer and Mishra, 1999). Modern örgüt teorisi, organizasyonlarda bütünleştirici bir güç olarak karşılıklı güven, özgüven ve etkileşimin göz önünde tutulması gerektiğini vurgular (Dwivedi, 1983). Bu bağlamda, modern organizasyonlar tarafından, "bireyler, gruplar ve çalışma birimleri arasında yoğun karşılıklı dayanışma gerektiren yapılar" giderek daha fazla benimsemiştir

(Erdem and Ozen, 2003). Günümüz çalışma koşullarında, çalışanlar kendilerine karşı daha adil ve güvenilir davranılması beklentisi içinde olup (Barber, 1983); iş arkadaşlarına ve yöneticilerine de güvenmek isterler (Pascale and Athos, 1981); ve çalışanlar şüphe ve güvensizlik yaratan ortamlardan çok güveni destekleyen ortamlarda çalışmayı tercih ederler (Carnevale and Wechsler, 1992). Güven, bir kuruluş için çok önemlidir çünkü olumlu davranışı geliştirir, ağ ilişkilerini teşvik eder, çatışmaları ve işlem maliyetlerini azaltır ve iyi bir çalışma ortamının oluşturulmasına yardımcı olur (Issa and Haddad, 2008). Bir organizasyonda olumlu davranışları teşvik edecek ve pekiştirecek belirgin mekanizmaların olmaması durumunda; güven ilişkileri, işbirlikçi davranışları ve ortak hareket etmeyi kolaylaştırır (Coleman, 1990; Leana and Pil, 2006; Onyx and Bullen, 2000). Güven, dürüst ve destekleyici ilişkilerle karakterize edilen olumlu bir çalışma ortamına katkıda bulunur (Moye and Henkin, 2006). Spreitzer et al. (2005), güven ve saygı ortamının ve ilişkisel kaynakların geliştirilmesinin bir iş yerinde başarılı olmayı kolaylaştıran önemli unsurlar olduğunu vurgulamıştır (Carmeli and Spreitzer, 2009). Genel olarak güven, meslektaşlar arasındaki profesyonel ilişkiler, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki veya çalışanlar ile yöneticiler arasındaki mesleki ilişkilerin önemli bir parçasıdır (Krot and Lewicka, 2012). Dirks and Ferrin (2002), çeşitli yönetim düzeylerine duyulan güvenin birçok değişken ile farklı nedensel ilişkilere sahip olabileceğini öne sürmüştür (Mayer and Gavin, 2005).

Güven, uzun süredir başarılı bir organizasyonun temel bir unsuru olarak tanımlanmıştır (Bennis and Nanus, 1985; Ertürk, 2010; Lane, C., 1998). Örgütsel davranış alanındaki yeni gelişmeler, bireysel ve örgütsel etkinliği sürdürmek için kişiler arası ilişkilerde güvenin önemini yansıtmaktadır (Ferres et al., 2004; McAllister, 1995). Bilim adamlarının ve uygulayıcıların güven ile ilgilenmelerinin nedeni, güvenin kuruluşlarla ilgili çeşitli sonuçlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğuna inanmalarıdır (Dirks and Ferrin, 2002). Bu bağlamda, bir organizasyonda güvenin var olma derecesi, organizasyon yapısı ve kontrol mekanizmaları gibi faktörleri etkileyerek organizasyonun karakteristik özelliklerinin çoğunu belirleyebilir (Connell et al., 2003). Araştırmacıların bir kısmına göre; çalışan-yönetici ilişkisi ve çalışanlar arasındaki pozitif ilişkiler, güçlü bir organizasyon yapısının, kültürünün ve performansının temel bileşenidir (Corsun and Enz, 1999; Håvold Jon, 2019). Ayrıca güvenin, grup uyumu, algılanan adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve

örgütsel etkinlik dahil olmak üzere geniş bir değişken yelpazesi üzerinde önemli bir etkisi vardır (Finegan and Laschinger, 2001). Bu nedenle; organizasyon alanı ile ilgili akademisyenler ve uygulayıcılar, işyerinde güvenin rolüne son dönemlerde büyük ilgi göstermiştir (Brockner et al., 1997; Kramer and Tyler, 1996; Mayer et al., 1995; Whitney, 1994).

Dış Çevreye Uyum (Adaptability) Bağlamı : Örgüt kültürü, bir grubun veya örgütün üyeleri arasındaki sosyal etkileşimlerden türetilen bireysel veya örgütsel düzeyde bir olgudur (Rousseau, 1990; Whitenet et al., 1998). Aynı zamanda, örgüt kültürü, yöneticilerin ve çalışanların zihinsel set bağlamının (inançlar, bilgi ve beceriler) ve davranışlarının (eylemler, kararlar ve göz yumulan etkinlikler) doğrudan yansıması ve sonucudur (Chen et al., 2012). Bu bağlamda başarılı bir çalışan ve yönetici ilişkisinin önemli bir unsuru olan güven (Håvold Jon, 2019); aynı zamanda örgütsel kültürün ayrılmaz bir parçasıdır (Laschinger et al., 2000). Bazı araştırmacılar, güven, dürüstlük ve saygının olumlu ve sağlıklı bir organizasyon kültürünün temelini oluşturduğunu ve etkili iş uygulamalarının ve organizasyon içindeki başarılı ilişkilerin önemli bir bileşeni olarak kabul edildiğini belirtmektedirler (Bobbio et al., 2012; Khatri et al., 2007; Wong and Cummings, 2009). Bromiley and Cummings (1992), kuruluşlardaki güven ve güvenilirlik düzeyinin onların yapılarını ve süreçlerini etkilediğini savunmaktadır (Creed and Miles, 1996). Değişen çevresel koşullar güvenin örgütsel performansla olan ilişkisini artırmaktadır (Bijlsma and Koopman, 2003; Mishra, 1996). Yüksek düzeyde güven, daha uyarlanabilir ve yenilikçi örgütsel biçimler ve yapılar ile ilişkilendirilmiştir (Crawford, 1998; Dwivedi, 1983; Rousseau et al., 1998; Shockley-Zalabak et al., 2000). Sürekli değişime ve sürekli iyileştirmeye uyum sağlamak için yüksek güven kültürü de gereklidir (Colquitt et al., 2007; Håvold Jon, 2019). Güven, organizasyon sürecine bir derece esneklik ve dış çevreye uyum yeteneği kazandırır (McEvily et al., 2003; Zajac and Olsen, 1993) ve kritik bir organizasyonel yetenek olarak bu esneklik, bir firmanın dış ortamdan farklı ve değişen gereksinimlere adapte olmasını kolaylaştırabilir (Ngo and Loi, 2008; Snow and Snell, 1993; Wright and Boswell, 2002). Örneğin: hemşirelerin güçlendirilmesi üzerine yapılan bir çalışmada (Rousseau and Tijoriwala, 1999) yöneticiye güvenin, çalışanların değişiklikleri gerçekleştirmeleri ile ilgili süreçte merkezi bir rol oynadığı sonucuna varmıştır (Kiffin-Petersen and Corderly, 2003).

Örgüt İçi Uyum (Consistency) Bağlamı : Akademisyenler uzun zamandır işbirliğinin kuruluşların başarısı için çok önemli olduğunu farkındadır (Barnard, 1938; Chen et al., 1998; Weitz et al., 1986). Güven, işbirliği ve daha yüksek performans gibi örgütsel sonuçların elde edilmesine elverişli olan, başka birinin davranışının olumlu algılanması gibi koşulları yaratır veya geliştirir (McEvily et al., 2003). Güven, diğer yönetsel uygulamaların gerçekleştirilmesi için gerekli olan ortamı yaratmaya yardımcı olur (Ertürk, 2010). Kanter'e (1977, 1993) göre güven, paylaşılan değerlere dayalı karşılıklı bir anlayıştan gelişir ve bu güven çalışan sadakati ve bağlılığı için gereklidir (Laschinger et al., 2002). Örneğin; çalışanlar kendilerine saygılı, onurlu ve adil bir şekilde davranıldıklarını hissedersen, yöneticilerini arkadaş canlısı ve güvenlerine layık görme eğilimindedirler (Tzafrir and Dolan, 2004). Böylelikle; çalışanlar yöneticilerine güvendiklerinde, kendilerini benzer inançlara, tutumlara ve değerlere sahip olarak görürler ve ortak hedefler geliştirme olasılıkları daha yüksektir (Ertürk, 2010). Güven aynı zamanda demokratik değerleri teşvik eder (Bernstein, 1980), makro-organizasyonel etkililiğe ulaşmada ayrılmaz bir rol oynar (Carnevale and Wechsler, 1992; Culbert and McDonough, 1985). Daha önce de bahsedildiği üzere, güven, bir dizi inanç olarak, güçlendirme gibi belirli davranışlar aracılığıyla örgütsel sonuçları etkiler (Barber, 1983; Luhmann, 1979; Mayer et al., 1995; Spreitzer and Mishra, 1999). Barber (1983), güvenin paylaşılan değerleri korumaya ve ifade etmeye hizmet ettiğini öne sürer (Jones and George, 1998). Buna göre, değişimin etkin bir şekilde uygulanması ve sürdürülebilmesi için güven organizasyon kültürünün ayrılmaz ve tutarlı bir parçası olmalıdır (Laschinger et al., 2000). Bu nedenle, kişilerarası güven, bazı bireysel ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişkilerin moderatörü olarak önemli görünmektedir (Farris et al., 1973). Bu nedenle, güven; örgüt kültürü ve psikolojik güçlendirme değişkenleri arasındaki ilişkilerin üzerinde moderatör etkiye sahip olma özelliği bakımından önemli olabilir.

Güven ve güvenin etkisi, bir organizasyonun çeşitli seviyelerinde (bireyler arası, grup içi veya örgüt içi ilişkilerde) görülebilir (Hoe, 2007). Yüksek düzeyde örgütsel güven, dış çevre ile daha iyi uyum sağlayabilen örgütsel biçimler ve yapılarla ilişkilendirilmiştir (Barnes, 1983; Bennis and Biederman, 2007; Crawford, 1998; Dwivedi, 1983; Miles and Snow, 1992; Rousseau et al., 1998; Shockley-Zalabak et al., 2000). Güven, tarafların işlem değeri yaratma fırsatlarından yararlanmalarını kolaylaştırarak, örgütlenme sürecinde esnekliğe ve dış çevreye uyum yeteneklerinin

gelişmesine katkı sağlayabilir (McEvily et al., 2003). Buna göre, örgüt içindeki güven, örgütlerin dinamiklerini anlamak için kritik bir öneme sahiptir (Tyler, 2003). Çünkü, güven ve güven ile ilgili olumlu çalışma tutumları (Gill et al., 2005), örgütsel gelişim ve değişim stratejilerini (Greenberg, 1999), Üretkenliği (Diffie-Couch, 1984) ve kurumsal kültürü (Cangemi et al., 1989) şekillendirebilmektedir (Perry and Mankin, 2007). Bu kapsamda, çok sayıda araştırma, yüksek düzeyde güvene sahip kuruluşların, düşük düzeyde güvene veya yaygın güvensizliğe sahip kuruluşlardan daha başarılı, dış çevre ile uyumlu ve yenilikçi olacağını göstermektedir (Shockley-Zalabak et al., 2000). Bununla birlikte, bir örgütsel ortamda değişimi gerçekleştirmek için yüksek düzeyde kurumsal güvene ihtiyaç vardır (Laschinger et al., 2002). Ayrıca, örgüt içindeki olumlu inançlar ve kişiler arasındaki güven, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaya yardımcı olur ve onların değişimi destekleme isteklerini artırır (Foster-Fishman and Keys, 1997; Weick, 1985). Bazı araştırmacılar (örn., Andersson and Bateman, 1997; Butler, 1999), Rousseau and Tijoriwala, 1999) tarafından yapılan araştırmalarda, değişime yönelik tutumların, güvenin bir sonucu olabileceği öne sürülmüştür (Ferres et al., 2004). Bu nedenle, bir örgütteki değişime uyum stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanması ve sürdürülebilmesi için güven, örgüt kültürünün ayrılmaz ve tutarlı bir parçası olmalıdır (Laschinger et al., 2000).

Katılım (Involvement) Bağlamı : Güvene dayalı bir örgütsel iklim; insanların fikirlerini rahatça paylaşabildiği, duygularını kolayca ifade edebildiği, örgütsel ortak hedefler için katılımcı bir şekilde çalışabildiği ve çalışanların kendilerini özgür hissedebildikleri bir iklimdir (Mishra and Morrissey, 1990). Güven, çeşitli nedenlerle çalışanların karar alma süreçlerine katılımları ile ilgili uygulamaları artıran kritik bir faktör olabilir (Mishra, 1996). Bu bağlamda, örgütlerin katılımcı süreçleri kullanma istekliliği güven ile doğrudan ilişkili görünmektedir (Argyris, 1957; Blake and Mouton, 1964; Carnevale and Wechsler, 1992; McGregor, 1960). Örneğin; güven ilişkilerinin güçlü olduğu bir örgütsel ortam, karar verme mekanizmalarına katılımı ve örgütte katkıda bulunma konusunda olumlu duyguları ve canlılığı artırırken, güvensiz bir ortam insanları rahatsız eder (Carmeli and Spreitzer, 2009; Mishra, 1996). Örgüt içindeki tamamlayıcı bir motivasyon mekanizması olarak tanımlanabilen güven; ayrıca, çalışanların karar verme sürecine katılabilmeleri için daha fazla fırsat sunabilir, çalışanların daha fazla içsel ödüller ile ödüllendirilmelerine ve onların daha yüksek düzeyde psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmelerine zemin hazırlayabilir (Bligh

and Kohles, 2013). Bu kapsamda, güven yetki devrini kolaylaştırır, doğru iletişimi arttırır ve kıt kaynakların tahsisi üzerinde işbirliğine yol açar (Tyler and Kramer, 1996). Mayer et al. (1995), güvenin, kendi kendini yöneten çalışma ekiplerinde, çalışanların katılımını ve yöneticilerin karar verme yetkilerinin çalışanlara devredilmesini kolaylaştırdığını öne sürmektedir (Spreitzer and Mishra, 1999). Hollon and Gemmili (1977), güvenin, çalışanların karar alma süreçlerine katılımı ile olumlu ilişkili olduğunu iddia etmiştir (Kiffin-Petersen and Cordery, 2003). Güven değerleri de etkiler; değerler de sosyal güveni ve işbirliğini kolaylaştırabilir (Bugdol, 2018; Siegrist et al., 2003). Yüksek güven düzeyine sahip bir örgütte; güven ilişkileri bir klan kültürünü, iletişimi geliştirir ve aktif davranışları teşvik eder (Bock et al., 2005; Jabeen and Isakovic, 2018; Kim and Lee, 2006; Suppiah and Singh Sandhu, 2011). Güven, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yararlanılabilecek bir kaynaktır; güven kaybı, sistem gücünün kaybıdır (Carnevale and Wechsler, 1992; Nachmias, 1985). Bazı araştırmacılara göre; güven, ortak hedefler doğrultusunda güvene dayalı ilişkilerin hayata geçirilmesini mümkün kılan temel bir varsayımdır (Lewis and Weigert, 1985). Örgütsel güven ortamı, çalışanların fikir ve duygularını ortaya çıkarmalarına, birbirlerinin imkanlarından faydalanmalarına ve birlikte öğrenmelerine olanak sağlar (Costigan et al., 1998). Güvene dayalı bir model, bazı durumlarda, çalışanların örgüt içinde birbirleri ile uyumlarından ziyade, örgütsel hedeflere ulaşmak için fırsatların kolektif bir şekilde gelişimini amaçlayabilir (Nyhan, 2000). Luhmann (1979), örgütsel güvenin, örgütsel hedeflerin ve değerlerin kabulü ve organizasyonla güçlü bir ilişki kurma isteği gibi organizasyonun sistematik yönleriyle ilgili olduğunu vurgulamaktadır (Perry and Mankin, 2007). Güvene dayalı bir model, bazı durumlarda, çalışanların örgüt içinde birbirleri ile uyumlarından ziyade, örgütsel hedeflere ulaşmak için fırsatların kolektif bir şekilde gelişimini amaçlayabilir (Chan et al., 2008). Peters and Waterman, (1982 s. 508), güvenin, başarılı firmaların insan odaklı stratejilerinin anahtarı olduğunu belirtmektedir (Nyhan, 2000). Güven, bireylerin "ortak hedeflere yönelik çabalarını" birleştirmeye yönelten sosyal güdülerini incelemek için güçlü bir merceğe sağlar (McEvily et al., 2003). Ayrıca, örgüt içinde güven olmadan, bir vizyonu çalışanlara iletmek ve onları örgütsel ortak amaçlar etrafında bir araya getirmek daha zor olabilir (Tzafrir and Dolan, 2004).

Güven, organizasyonlar içinde yaygın ve önemli bir kavramdır ve örgütsel kültürlerin hayati bir parçasıdır (Johns, 1996). Ouchi (1981)' ye göre, hiçbir kurum

güven, hoşgörü ve samimiyet olmadan yaşamını sürdüremez (Lunenburg, 2012). Güven iklimi, açık iletişime ve doğru algı paylaşımına, etkili ve verimli bir çalışma ortamına katkıda bulunur (Mishra and Morrissey, 1990). Bobbio and Manganelli, (2015), güvene dayalı bir ortam, sağlık kuruluşlarında karşılıklı saygı ve huzur kültürü oluşturmak için çok önemli bir faktör olabileceğini iddia etmiştir. Eubanks (1991), bir sağlık kuruluşunda, sağlık hizmeti sunumunun iyileştirmesinde ve kurumsal kültürün değiştirilmesinde güvenin önemli bir rolü oynadığını bulmuştur (Nyhan, 2000). Bir organizasyonda bilgi yönetimi kültürünün gelişmesi için bir güven ortamının oluşturulması gerekir (Durmusoglu et al., 2014; Levin and Cross, 2004). Potter (2003), örgütsel kültürü, organizasyonun üyelerinin fiili uygulamaları ve davranışlarında ifade edilen değerler, inançlar ve normlar olarak tanımlamıştır (Saha and Kumar, 2018). Barber (1983), güvenin paylaşılan değerleri ayakta tutmaya ve ifade etmeye yardımcı olduğunu iddia etmiştir (Jones and George, 1998). Pascale, (1990 s. 249-151), organizasyon kültürünün geliştirilmesi ve bir organizasyonun refahının artırılması için çalışanlar arasında bir güven ikliminin oluşturulması gerektiğini iddia etmiştir (Mishra, 1996). Güçlü bir yönetici sağlık hizmetleri organizasyonlarına bir güven kültürü ve karşılıklı saygı yaratmak için kilit bir faktör olarak kabul edilir (Bobbio et al., 2012; Wong and Cummings, 2009). Bu nedenle; organizasyon içindeki güvenin, organizasyon kültürünün birincil değeri ve en önemli parçası olarak değerlendirilerek; iş ortamında güvenin ve çalışanların himaye edilmesini teşvik eden davranışların cesaretlendirilmesi ve çalışanlar tarafından sergilenen güvenilir davranışların çalışan değerlendirmesi amacıyla bir performans ölçümü olarak ele alınması faydalı olacaktır (Erdem and Ozen, 2003).

2.3.5 Güvenin Psikolojik Güçlendirme ile İlişkisi

Uzun yıllar boyunca güven, organizasyonel etkinlik için çok önemli olan bir değişken olarak tartışılmıştır (Gómez and Rosen, 2001). Bununla birlikte, birçok popüler yönetim kitabı, güvenin işgücünün etkinliğini arttırmanın anahtarı olduğunu öne sürmüştür (Nyhan, 2000). Araştırmacılar arasında güvenin bir dizi örgütsel faaliyette önemli ve yararlı olduğu konusunda genel bir fikir birliği oluşmuştur (Andersen, 2005; Mayer et al., 1995; Morris and Moberg, 1994). Bu bağlamda, araştırmacılar ve uygulayıcılar, güveni örgütsel başarıyı, örgütsel istikrarı ve çalışanların refahını belirlemede önemli bir faktör olarak kabul ederler (Cook and

Wall, 1980; Moye and Henkin, 2006; Shaw, 1997; Tyler and Kramer, 1996). Güven, aynı zamanda, bir kontrol mekanizmasının yerine geçerek başkalarının motivasyonları hakkındaki olumlu bir tutumu yansıtır (Rousseau et al., 1998). Örneğin, Das ve Teng (2001)'e göre, güvenin ve kontrolün karşılıklı olarak ilişkili olduğunu ve sonuçları birlikte etkileyebileceğini iddia etmektedir (Korsgaard et al., 2008). Mayer and Gavin (2005), güvenin, çalışanların işle ilgili becerilerine odaklanmalarını etkileyebileceğini ve bu odaklanmanın da performansı olumlu yönde arttırabileceğini öne sürmüştür. Smith and Barclay (1997), karşılıklı güvenilirlik algıları ve güvenme davranışları ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Brower et al., 2009). Şayet, çalışanların güven algıları olumlu ise, ekstra rol özellikleri, beklentileri ve organizasyonun yararına becerilerin paylaşılması için olumlu davranış sergilemeleri muhtemelen artacaktır (Sharkie and Reychav, 2010). Güven, işyerinde yeterlilik ve yetenek duygularını artırabilir (Spreitzer and Mishra, 1999), böylece bireylerin (ve grupların) daha proaktif ve risk alma davranışlarında bulunmalarına zemin hazırlayabilir (Carmeli and Spreitzer, 2009; Mayer et al., 1995). Bazı araştırmacılar ise, güvenin karar verme sürecine daha fazla katılma fırsatı sunduğunu, çalışanlara işlerinden daha fazla içsel ödül ve daha yüksek düzeyde psikolojik güçlendirme sağladığını savunmaktadır (Bligh and Kohles, 2013; Huang et al., 2010). Corsun ve Enz (1999), bir çalışanın psikolojik güçlenme duygusu ile güvenin hakim olduğu destekleyici bir çalışma ortamı arasında bir ilişki olduğunu öne sürmektedir (Ergeneli et al., 2007). Çalışanların işbirliği yapma isteği açısından önemli bir faktör olan güven, karar verme süreçlerinin etkinliğini sağlamlaştırır (Mishra and Morrissey, 1990) ve çalışanların krizlerle başa çıkma kapasitesini güçlendirir (Diffie-Couch, 1984; Mishra, 1996; Mishra and Morrissey, 1990; Moye and Henkin, 2006; Zand, 1972). Tyler ve Kramer'e (1996) göre güven, gönüllü işbirliğini mümkün kıldığı için örgütsel performansın anahtarıdır (Bijlsma and Koopman, 2003). Dirks and Ferrin (2001), örgütteki güven algılarının çalışanların ekstra rol davranışı için önemli bir öncül olabileceğini iddia etmektedir, çünkü güven olmadan, bilgi ve becerilerin yayılması yerine gizlenmesi muhtemeldir (Sharkie and Reychav, 2010). Conger ve Kanungo (1988), kişilerarası olumlu ilişkiye dayanmayan bürokratik iklim, merkezi kaynaklar, otoriter denetim, sağduyu eksikliği, sınırlı katılım ve anlamlı hedeflerin/görevlerin eksikliği de dahil olmak üzere öz-yeterlik duygularını azaltan bir dizi faktörü tanımlamıştır (Schoorman et al., 2016). Chan (2008)'e göre güven olmadan, çalışanlar kendi kararlarını vermek (özerk davranmak) istemeyebilirler.

Birçok firmayı inceleyen Andrews (1994), bir örgütteki güven eksikliğinin başarısızlığın önemli bir unsuru olduğunu ve personel güçlendirme çabalarının başarıya yol açmasını engelleyen gizli ve görünmez bir bariyer oluşturduğunu iddia etmektedir (Ergeneli et al., 2007). Bununla beraber, güven eksikliği aynı zamanda daha fazla izleme (sıkı kontrol uygulamak) ihtiyacını da beraberinde getirir (Bromiley and Cummings, 1995; Langfred, 2004) bu durum da, ekip üyeleri daha az bireysel özerkliğe neden olabilir (Langfred, 2007). Dolayısıyla, güven, çalışanların çeşitli çalışma tutum ve davranışlarını etkiler (Brockner et al., 1997; George and Hancer, 2003). Ayrıca, güçlendirme koşulunun gerçekleşmesi için, çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri ve işlerinin sorumluluklarını üstlenme konusunda yeteneklerine inanmaları gerekir (Chiang and Jang, 2008).

En genel durumda, psikolojik güçlendirme, içsel, etkileşimsel ve davranışsal bileşenleri içerecek şekilde kavramsallaştırılabilir (Zimmerman et al., 1992). Psikolojik güçlendirme, aynı zamanda, çalışanların işteki görevleri konusunda inisiyatif alarak özerk davranmalarına olanak sağlayan makro bir yapıya (örneğin, güçlendirme uygulamasında kural, politika, kurum ve iklim veya kültür) atıfta bulunur (Fukuhara, 2016). Bu bağlamda, psikolojik güçlendirme hakkında Spreitzer (1995, 1996) tarafından yapılan ilk araştırmanın verileri, belirli bireysel ve örgütsel faktörler ile çalışanların güçlendirilmesi arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Gómez and Rosen, 2001; Spreitzer, 1995, 1996). Dolayısıyla, psikolojik güçlendirmenin hem bireysel ve hem de örgütsel faktörler açısından birden çok öncülü mevcuttur (Shalini et al., 2013). Çalışma birimi düzeyindeki değişkenler - astlardan, çalışma grubundan, meslektaşlardan ve üstlerden gelen güçlü sosyopolitik destek gibi; bilgiye ulaşmak; katılım odaklı bir çalışma ortamı, güçlendirmenin öncülleri olarak ortaya çıkmıştır (Gómez and Rosen, 2001; Spreitzer, 1996). Bununla birlikte, iyilik severlik, şefkat, güven ve / veya kararlara katılım ile karakterize edilen desteğe dayalı ilişkileri teşvik eden çalışma ortamlarının, çalışanların güçlendirilmesiyle sonuçlandığı iddia edilmektedir (Corsun and Enz, 1999). Buna göre, çalışanların güçlenme ve motivasyon derecesi büyük ölçüde çevrenin çeşitli niteliklerinden etkilenir, bu da bireysel yaratıcılığı teşvik edebilir ya da zayıflatır (Amabile et al., 2004; Shinhee et al., 2017). Örneğin; bir çalışma ortamı destekleyici olarak görüldüğünde, çalışanlar daha enerjiktir ve güçlenmeyi deneyimleme olasılıkları daha yüksektir (Corsun and Enz, 1999). Bu kapsamda, grup ve organizasyonel değişkenler,

insanların kendilerini güçlendirilmiş hissedip hissetmediğini tahmin etmede en az bireysel değişkenler kadar önemli görünmektedir (Koberg et al., 1999). Laschinger et al. (2002), organizasyondaki üstler, akranlar ve astlar ile ittifaklar gibi gayri resmi iş özelliklerinin güçlendirmeyi daha fazla etkilediğini iddia etmektedir. Dürüstlüğe, güvene, yardımseverliğe, desteğe ve karşılıklı saygıya dayalı yönetim veya müşteriler ve çalışanlar arasındaki işbirliği, bir çalışanın güçlenme deneyimlerinin merkezinde yer alır (Corsun and Enz, 1999; Meloth, 1994). Corsun ve Enz (1999), çalışanların psikolojik güçlenme duygularının, önemsenme ve güven ile karakterize edilen destekleyici bir çalışma ortamı algısından etkilendiğini gözlemlemişlerdir (Chan et al., 2008). Aynı zamanda, psikolojik güçlendirme, esneklikle ve kişinin davranış kabiliyetinin yönetsel talimatlar ve örgütsel kurallar tarafından daha az kısıtlandığı konusundaki algıları ve duyguları ile de ilişkilidir (Choi, 2007; Raub and Robert, 2010; Thomas and Velthouse, 1990). Bazı yazarlara göre, daha fazla iş özerkliği ve esneklik, bir kişinin değişimi daha çabuk hissetmesini sağlayacak veya kişi yaptığı işi üzerinde insiyatif alma serbestliğine sahip olduğunu hisseder ise değişimlerin olumsuz etkilerinden daha az etkilenecektir (Cunningham et al., 2002; Parker et al., 2006).

Teorik olarak Lewin (1951)'e dayanana etkileşimsel görüşe göre; kişilerin davranışlarının, çevreleri ile etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan bir işlev olduğuna inanılmaktadır ve bu görüşü savunan araştırmacılar hem kişilerin hem de çevrenin unsurlarını birleştirir (Chatman, 1989a). Örneğin; Ekehammar (1974); Frederiksen (1972); Magnusson (1977); Moos (1973)). Bazı araştırmacılar, tutumların doğaları gereği değerlendirici bir durumu yansıttığını ve değerlerin ise, insanların diğer insanları ve kuruluşları nasıl değerlendirdiğinin kilit bir belirleyicisi olduğunu belirterek, tutumların ve değerlerin etkileşime girdiğini ve zaman içinde birbirini etkileyebileceğini ifade etmektedir (George & Jones, 1997; Jones & George, 1998). Kanter (1977)'e göre iş davranışları ve tutumları, bireysel kişilik özelliklerinden daha büyük ölçüde bir bireyin konumuna ve organizasyon içinde ortaya çıkan koşullara cevap olarak şekillenir (Greco, Paula et al., 2006). Bu kapsamda değerlendirildiğinde, psikolojik güçlendirme, bireylerin çalışma ortamlarına yönelik psikolojik tepkilerini yansıtır (Kraimer et al., 1999). Gibson (1991), güçlendirmenin bir süreç ya da sonuç olarak görülebileceğini belirtmiştir. Zimmerman (1990) a göre, güçlendirme aynı zamanda bireyler ve ortamlar arasında bulunan, kültürel ve bağlamsal olarak tanımlanan bir etkileşimi de içerir. Güçlendirme üzerine yapılan araştırmalar ve ilgili

teoriler, işyerinde bireysel güçlenmenin bir dizi bağlamsal öncülünü belirlemiştir (Carlo et al., 2015; Seibert et al., 2011). Güçlendirme teorisyenleri, psikolojik güçlendirmeyi, bağlamsal faktörlerin bireysel tutum ve davranışları etkileyen bir mekanizma olarak görürler (Conger and Kanungo, 1988; Liden and Tewksbury, 1995; Quinn and Spreitzer, 1997; Seibert et al., 2004; Spreitzer, 1995; Thomas and Velthouse, 1990). Spreitzer (1995), belirli bireysel ve örgütsel faktörler ile çalışanın güçlendirilmesi arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Gómez and Rosen, 2001; Spreitzer, 1996). Koberg et al. (1999), bireysel, grup ve örgütsel faktörlerin güçlendirme sürecini etkileyebileceğini öne sürmüştür. Seibert et al. (2011), psikolojik güçlendirmenin bir dizi bağlamsal değişken (yönetim uygulamaları, yönetici vb.) ve bireysel özellikten etkilenebileceği ve bunun karşılığında önemli çalışan tutumları ve çalışma davranışlarıyla ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca, örgüt teorisyenleri ve araştırmacılar, güçlendirilmiş bir iş gücü geliştiren ve müşterilerle, iş arkadaşlarıyla ve yönetim kadrosuyla etkili etkileşimi teşvik eden çalışma ortamlarının önemini de vurgulamaktadır (Corsun and Enz, 1999; Howard, 1998; Peterson and Speer, 2000; Wallach and Mueller, 2006). İşyerindeki güçlendirmenin teorik modelinde, Thomas and Velthouse (1990), güçlendirmenin yalnızca bireylerin iş görevlerine ilişkin değerlendirmelerinden değil, aynı zamanda çalışanların üstleri, akranları ve astları ile etkileşimleri gibi bağlamsal faktörlere de bağlı olduğunu öne sürmüşlerdir (Liden et al., 2000; Moya and Henkin, 2006; Spreitzer, 1996). Bazı araştırmacılar, ayrıca, örgütsel kültürü (Sparrowe, 1994) ve yöneticiler ile astlar arasındaki ilişkiler (LMX) ve ekip-üye etkileşimi (TMX) (Liden et al., 2000) veya üst düzey destek gibi bağlamsal faktörlerin güçlendirme üzerinde bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur (Moya and Henkin, 2006). Liden ve Sparrowe (2000), güçlendirme algısının aynı zamanda teknik ve duygusal destek sağlayan, kararlar üzerinde kontrol yetkisi veren ve öz-yeterliği besleyen üstler ve iş arkadaşları tarafından geliştirildiğini iddia etmiştir. Bu bağlamda, bir çalışanın kendini güçlendirilmiş hissedip hissetmediği, yöneticinin fiili davranışı, diğer çevresel koşulların varlığı (örneğin katı bir hiyerarşi) ve kontrol odağı gibi bireysel farklılık değişkenleri ve benzeri bir dizi faktöre de bağlı olduğu söylenebilir (Menon, 2001).

Bazı yazarlar tarafından güvenin, dürüstlüğü, kişilerarası iletişim becerilerinin, karşılıklı saygının, paylaşılan vizyonunun güçlendirme sürecinin gerçekleşmesi için gerekli öncüller olduğu öne sürülmüştür (Glen, 1995; Hawks, 1992, 1999; Nugent and

Lambert, 1994; Tebbitt, 1993; Vogt J, 1990). Bu bağlamda, araştırmacılar tarafından güven kavramının, güçlenmenin gelişimi için önemli olduğuna inanılmaktadır (Bernstein, 1988; Carr, 1991; Carter, 1993; Schoorman et al., 2016; Neilsen, 1986). Bu nedenle, güven ve güçlendirme arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, güvenin güçlendirmenin geliştirilmesinde temel unsur olduğunu iddia etmektedir (Chiang and Jang, 2008; Gómez and Rosen, 2001; Laschinger et al., 2002; Mills and Ungson, 2003). Ergeneli (2007)' e göre, güven, bireylerin çalışma ortamlarına ilişkin algılarında, güçlenme duygularını şekillendirebilecek en önemli faktörlerden biridir. Culbert ve McDonough (1986, s. 182) “güçlendirmenin bir örgüt içindeki güveni ve güvene dayalı ilişkileri anlamının anahtarı olduğunu” öne sürmüştür (Moye and Henkin, 2006). Koberg et al. (1999)'ne göre güven, iletişimi geliştirme, etkili problem çözme fırsatları sağlama ve bireysel karar vermeye teşvik etme (özerk davranma) konusunda çalışanların kendilerini güçlenmiş hissetmelerine yardımcı olur (Ergeneli et al., 2007). Whetten and Cameron (1995), güven ortamının, bireylerin kişisel gelişimi ve güçlendirmenin hissedilmesi ile yakından ilişkili olduğunu iddia etmiştir (George and Hancer, 2003). Barton and Barton (2011)'a göre güven, güçlendirme sürecinin başarısını belirleyen kritik bir psikolojik durumdur. George ve Hancer'ın (2003) çalışması, güvenin psikolojik güçlenmeyi etkileyen temel bir değişken olduğunu doğrulamıştır (Chiang and Jang, 2008). McDaniel and Stumpf (1993), güven seviyeleri yüksek olan ve paylaşılan bilgilere değer veren sağlık kuruluşlarında, hemşirelerin kendilerini daha güçlü hissettiğini iddia etmiştir (Finegan and Laschinger, 2001). Wyatt (1996), bireyler arasında güvenin yüksek olduğu bir ortamın kişilerin kendilerine ve organizasyonlarına fayda sağlayan güçlenme ve ilham duygularını tetikleyeceğini öne sürmektedir (George and Hancer, 2003). Spreitzer'in (1996; 2006) örgütlerde psikolojik güçlendirme modeli, çalışanların kişisel durumlarını veya kişilerarası etkileşimi algılamalarının bir sonucu olarak güçlenmeyi tanımlar (Ahadi et al., 2011). Fullam et al. (1998), güçlendirmenin karşılıklı güven ve saygının teşvik edildiği özerk bir ortam gerektirdiğini iddia etmektedir (Kuokkanen and Leino-Kilpi, 2008). Bu nedenlere, örgüt içindeki tamamlayıcı bir motivasyon mekanizması olarak tanımlanabilen güven; çalışanların karar verme sürecine katılabilmeleri için daha fazla fırsat sunabilir, çalışanların daha fazla içsel ödüller ile ödüllendirilmelerine ve onların daha yüksek düzeyde psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmelerine zemin hazırlayabilir (Bligh and Kohles, 2013).

2.3.6 Sağlık Kurumlarında Bireyler Arası Güven, Örgüt Kültürü ve Psikolojik Güçlendirme

Örgüt kültürü, örgüt üyelerini birbirine ve örgütü de topluma bağlayan önemli bir sosyal bağıdır (Karahana, 2008). Örgütlerin, örgüt içindeki temel değerleri ve beklentiler ile birlikte, açık iletişim ve bilgi paylaşımı da aynı zamanda örgüt kültürünün bir özelliğini yansıtmaktadır (Bruhn, 2001). Kanter (1993), bilgiye, kaynaklara, desteğe ve öğrenme ve gelişme fırsatına erişim sağlayan çalışma ortamlarının, çalışanları güçlendirdiğini ve işlerini başarmalarını sağladığını savunmuştur (Mok and Au-Yeung, 2002). Böyle bir ortamda, çalışanlar yönetim tarafından uzmanlıklarına ve yargılarına göre hareket etmeye teşvik edilir ve buna göre işlerini başarıyla tamamlayabilirler (Laschinger et al., 2001). Son yıllarda, sağlık sektörünün hızlı bir yapısal değişim içine girmesi ve bu yapı içinde hemşirelerin etkin rol alması nedeniyle, hemşirelerin iş gücü verimliliği hastanelerin verimliliği konusunda en önemli alan olarak görülmektedir (Öztürk and Akbulut, 2011). Parsons and Stonestreet (2003) tarafından yapılan nitel bir çalışmada, üst kademe hemşirelerinin; yöneticiler ile destekleyici bir iletişimin ve yönetim kararlarına katılımının; bu hemşirelerin iş performanslarının ve işlerinden memnuniyetlerinin temel bileşenleri olarak tanımlamıştır (Laschinger et al., 2006). Bazı araştırmacılar hemşirelerin iş memnuniyetlerinin; inisiyatif kullanabilme özerkliğine sahip olmalarına, yöneticileri ve iş arkadaşları ile kaliteli iletişim kurabilmelerine bağlı olduğunu belirtmektedir (Laschinger et al., 2004). Bu bulgular, hemşirelerin işlerini başarmalarına yardımcı olan yapılara erişim sağlayan ortamlar oluşturma'nın önemini vurgulamaktadır (Laschinger et al., 2000).

Sağlık sektörü, hizmet sektörleri arasında yer alan, direkt insan sağlığının daha iyi olması için emek veren çalışanların dahil olduğu, nitelik itibariyle; çoğunlukla yüksek eğitimli çalışanların bulunduğu, ekip çalışmasına dayalı bir sektördür (Ulusoy and Kılınç, 2019). Sağlık sektöründeki hizmetlerinin, diğer endüstriyel sektörlerden ve hizmetlerden farklı olarak, sadece hastalara hizmet sağlamaktadır ve bu sektörün doğası gereği nispeten kendine has özellikleri vardır. Bu sektörün önemli bir unsuru olan hastaneler, diğer organizasyon türlerinden, "bu organizasyonlarda çalışanların bir araya gelme amaçları" bakımından ayırt edilir ve bu organizasyonun üyeleri, birlikte nasıl çalışacaklarına, karşılaşılan sorunları nasıl çözeceklerine dair çeşitli eğitim, deneyim ve sorumluluklara sahip olma gerekliliği yönlerinden de daha farklıdır (Ray

et al., 2010). Örneğin; Sağlık hizmetleri içinde, temel amacı kritik bakım vermek olan yoğun bakımlar veya acil servisler; otonomik çalışmanın, hızlı ve doğru karar vermenin, ekipler arası işbirliğinin vazgeçilmez ve bu anlamda iletişimin önemli olduğu birimlerdir (Öztürk, 2010). Ayrıca, dinamik ve değişken bir alanda faaliyet gösteren hastane işletmeleri (Köse et al., 2015), sağlık hizmetinin yapısı ve özellikleri bakımından, gittikçe karmaşıklaşan örgüt yapıları nedeniyle yöneticilik, iletişimin ve örgüt kültürünün işletme düzeyinde daha önemli hale geldiği işletmeler grubunu oluşturmaktadır (Karahana, 2008). Bu bağlamda, çalışanların iş rollerine yönelik aktif bir yönelimi ve motivasyonel bir yapıyı yansıtan psikolojik güçlendirme, özellikle ekipler arası kaliteli iletişim, işbirliğine dayalı çalışma ve uyum gerektiren sağlık hizmetleri gibi dinamik ve karmaşık ortamlarda örgütsel ortak amaçlara ve başarıya ulaşmak için "anahtar bir bileşen" olarak kabul edilmektedir (D'Innocenzo et al., 2016).

Sağlık kurumları esas olarak klinik veya profesyonel bileşenlerle ilgilenmek suretiyle örgüt içindeki müşteriler(hasta ve hasta yakınları) ve ekip çalışanları ile uyum ve açık iletişimin gerekli olduğu bir alanda faaliyet göstermektedir (Louise, 2004). Dolayısıyla, diğer endüstriyel hizmetlerden farklılaşan sağlık hizmetleri sektöründe, örgüt içi uyum ve katılım kültürüne veya bireyler arasında güvene dayalı anlık doğru ve güvenilir bilgi paylaşımları ile uygun teşhis ve tedaviler için açık iletişim hayati öneme sahip olabilmektedir. Bu organizasyonlarda, bölümler arası iletişim ve işbirliği kültürünün geliştirilmesi, personelin bazı süreçlere daha fazla katılımının ve inisiyatif kullanmalarının sağlanması ile ilgili faaliyetler, sağlık hizmetlerinin sunulmasında yararlı olabilecek uygulamalardır (Özyaman, 2010). Bu organizasyonları, diğer organizasyonlardan ayıran açık bir misyonu ve sağlık çalışanlarının nasıl ve neden davranmaları gerektiğini gösteren kendine has etik kodları ve örgüt içi uyumu sağlayan temel değerleri ve örgütsel normları vardır (Bruhn, 2001). Bu bağlamda, sağlık sektörünün önemli bir unsuru hastaneler, yönetsel amaçlara ulaşabilmek için örgüt üyelerince paylaşılan değerler, normlar ve inançlar ile kendine özgü sembollerini ve örgütsel uygulamalarını geliştirerek güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilir (Karahana, 2008). Dolayısıyla, Sağlık örgütlerinde, örgüt için uyum ve katılım kültürü, normlar, temel değerler ve içselleştirilmiş hedeflerin yardımıyla, istenen örgütsel davranışları ve sonuçları oluşturmaya teşvik edebilir (Das and Teng, 2001). Bu nedenle, hastanelerdeki örgüt kültürü, sürekli uyum sağlamaya

elverişli özelliklere sahipse, bu kültür, örgütün varlığını sürdürmesi veya daha fazla süreklilik sağlama işlevi görür (Karahan, 2008; Tanyeri, 2000).

Sağlık kurumlarının kendine has olan bu özellikleri nedeniyle araştırmamıza konu olmuştur.

2.4 Yöneticiye Güven Kavramı

Son yıllarda, değişen çeşitli koşullarla birlikte ortaya çıkan teknolojik ve organizasyonel yeni-lenme ihtiyaçları nedeniyle, pratikte bu değişimlere cevap verebilecek tarzda daha esnek örgütsel yapılanmalar gerektiği konuları tartışılmaktadır. (Örn: Appelbaum et al. (2013; Block (1987; Carmeli and Spreitzer (2009); Chiang and Jang (2008); Honold (1997); Kizilos (1990); O'Connor (2001); Quinn and Spreitzer (1997); Spreitzer (1995). Günümüzde, çevresel ve rekabetçi baskılar kuruluşları, çalışanların özerk bir şekilde çok boyutlu işler yaptıkları daha yatay ve ekip odaklı yapılara doğru yönlendirmektedir (Connell et al., 2003). Bununla birlikte, günümüz rekabetçi küresel ortamı, yöneticilerin içsel ve dışsal motivasyon tekniklerini kullanması yoluyla organizasyondaki çalışanların yeteneklerinden ve potansiyelinden daha fazla yararlanılmasını gerektirmektedir (Barton and Barton, 2011; Chan et al., 2008). Bu kapsamda, bazı araştırmacılar tarafından; özellikle yönetici rollerine sahip olanların, çalışanların becerilerini ve niteliklerini geliştirmek suretiyle, bir organizasyonun veya alt birimin kültürünü şekillendirebileceği, güçlendirebileceği ve değiştirebileceği öne sürülmüştür (Allen, 1985; Cooke and Szumal, 2000; Kotter and Haskett, 1992; Nevis et al., 1996; Schein, 1983). Diğer yandan, örgütler yataylaştıkça ve daha fazla takım temelli hale geldikçe, örgüt yöneticileri tarafından çalışanların yakından nezareti yerini daha az hiyerarşiye dayalı kişilerarası etkileşim biçimlerine bırakmaya başlamıştır (Brockner et al., 1997). Bu bağlamda, modern iş gücünü daha az resmi ve daha az hiyerarşik yöntemlerle kontrol etme ve koordine etme konusunda; bireylerarası güvenin önemi, hem teorik anlamda hem de pratikte son zamanlarda giderek artmıştır (Korsgaard et al., 2008; Tyler, 2003). Ayrıca, örgütsel iletişim ve ilişkiler bağlamında, örgütsel hiyerarşideki konumları nedeniyle, yöneticiler diğer üyeler tarafından, benimsenen örgütsel değerleri veya örgütün felsefesini örneklesinler ya da etmesinler rol modeli olarak görülme eğilimindedir (Cooke and Szumal, 2000). Rich (1997), yöneticilerin performans değerlendirmeleri, rehberlik ve iş sorumluluklarına yardım ve eğitim gibi

Çalışanların iş tatmini üzerinde büyük etkisi olan birçok görevden sorumlu olduğunu belirtmiştir (Lines et al., 2005). Buna göre, bir güven ortamı yaratmanın birincil sorumluluğu, hiyerarşik avantajı nedeniyle anahtar bilgilere daha fazla erişimden yararlanan yöneticiye düşmektedir (Mishra and Morrissey, 1990). Bu kapsamda, yöneticiye ait tüm rollerinin başarısı veya başarısızlığı güvene dayalı iletişimin başarı düzeyine bağlıdır (Carr, 1991). Dolayısıyla, günümüzde yöneticilerin etkinliği ve başarısı, çalışanların güvenini kazanma becerilerine her zamankinden daha fazla bağlı hale gelmiştir (Brockner et al., 1997). Yöneticiye güven, çalışanların yöneticinin faaliyetlerini, hedeflerini ve kararlarını kabul etmeye ve bunlara ulaşmak için daha fazla çaba göstermelerine vesile olması açısından önemlidir (Dirks, 2000). Mulki et al. (2006), yöneticiye güvenin, örgütün uygulamalarına, prosedürlerine, normlarına ve değerlerine yansıyan etik standartların çalışanların tutumları ve davranışları üzerindeki etkisini artırmada önemli bir rol oynadığını göstermiştir (Kim et al., 2016). Son yıllarda araştırmacılar, yönetime ve bir bütün olarak organizasyona yönelik olumlu tutumları geliştiren yönetimsel davranış türlerine sürekli bir ilgi göstermişlerdir (Duffy and Ferrier, 2003; Graen and Uhl-Bien, 1995; Murray and Roy, 1997; Whitener et al., 1998).

Güven, bir organizasyonun en st hiyerarşisinden başlayarak en alt birimine kadar etkisini hissettirir (Mishra and Morrissey, 1990). Kişilerarası güven algıları, bireylerin başkalarına karşı savunmasızlığı kabul etmelerine ve böylece risk alma davranışlarını teşvik etmelerine izin verir (Colquitt et al., 2007; Gao et al., 2011; Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998). Bilim adamları, organizasyonlar içinde bireylerin meslektaşlarına, çalışanlara ve üstlerine karşı samimi ve dürüst bir şekilde iletişim kurabilmeleri için yeterli düzeyde güvenin olması gerektiğini savunmuşlardır (Beer, 1987; Mishra, 1996; Ouchi, 1981; Zand, 1972). Dolayısıyla, güven, yönetici-çalışan ilişkilerinde önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Brower et al., 2009; Dirks and Ferrin, 2002; Kim et al., 2016; McAllister, 1995; Serva et al., 2005). Örgütlerdeki güvene ilişkin literatürün çoğu, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki hiyerarşik güven ilişkilerine işaret etmektedir (Barton and Barton, 2011; Costigan et al., 2006). Kişilerarası ve örgütsel güvene yönelik birçok yaklaşımda; araştırmacıların çoğu, çalışanların yöneticilerinin güvenilir olduğuna dair algılarına odaklanır (Whitener et al., 1998). Yöneticiye duyulan güven, aşlarca kurumun bütününe atfedildiği için literatürde, güvenin yöneticiler tarafından başlatılması gereken bir

süreç olduğu tartışılmaktadır (İslamoğlu et al., 2007). Bazı yazarlar, işyerindeki güveninin öncelikle bir organizasyonun yöneticisi aracılığıyla geliştirildiğini savunur (Connell et al., 2003; Creed and Miles, 1996; Fairholm, 1994; Shaw, 1997). Dirks ve Ferrin (2002), genel olarak, yönetim tarzının ve yönetim uygulamalarının, çalışanlar açısından yöneticiye olan güveni artırmanın önemli öncülleri olduğunu öne sürmektedir (Bligh and Kohles, 2013). Diğer yandan, bazı araştırma sonuçlarına göre, yöneticiye olan güvenin, performans göstergesi olan birçok faktör üzerinde etkisi mevcuttur (Ferres et al., 2004; Kramer, 1996). Ayrıca, yönetici davranışları, çalışanların organizasyondaki deneyimi ve organizasyona bağlılığı açısından çok önemlidir (Duffy and Ferrier, 2003; Sparrowe and Liden, 1997). Bu nedenle; günümüzde yöneticiye olan güven, organizasyonel iklimi, çalışan performansını ve kuruma bağlılığı belirlemede giderek daha önemli bir unsur haline gelmiştir (Laschinger et al., 2002). Organizasyonlarda yöneticiler, hem genel güven düzeyini hem de birimlerdeki özel beklentileri belirlemede merkezi bir rol oynayarak çalışanlara güvenilebilecek bir iş ortamı sağlayabilir (Creed and Miles, 1996). Tyler and Degoey (1996)'e göre yöneticiler, anahtar bilgileri paylaşarak veya paylaşmayarak bilgi akışını kontrol ettikleri için güvenin gelişiminde çok önemli bir rol oynarlar (Ferres et al., 2004). Yöneticilerin sorunları çözmek için ihtiyaç duydukları bilgiye ve yaratıcı düşünceye erişip erişemeyecekleri, büyük ölçüde insanların onlara ne kadar güvendiğine bağlıdır (Lines et al., 2005). Ayrıca; çalışanların yöneticilere güvensizliği de, yöneticilerin bilgiyi paylaşma niyetlerini azaltabilir (Wu et al., 2009).

Yöneticiye güven, kişilerarası güven olup bir ekip içinde çalışanlar arasında güvenin sağlanmasında önemli rol oynar (Atkinson, 2004; Cook and Wall, 1980; Deluga, 1994; İslamoğlu et al., 2007). Yönetime güven, işyerinde anlamlı bir kavramdır, çünkü yöneticiler tipik olarak işyerinde en resmi güce sahiptir ve diğerlerinin ona karşı savunmasız kalmasına neden olur (Dirks, 2000). Bu bağlamda, yöneticiler, idealize edilmiş etkiyi tutarlı bir şekilde yansıtarak hareket ettiğinde ve bu tür eylemler çalışanlar için öngörülebilir hale geldiğinde, yönetim ve çalışanlar arasında karşılıklı güven ve saygı inşa edilebilir (Turner et al., 2002). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin derecesi, genellikle yöneticiler ve çalışanlar arasındaki karşılıklı mübadele ilişkisinin kalitesini belirtmek için kullanılmıştır (Huang et al., 2010). Yüksek kaliteli iş ilişkilerinde, yöneticiler ve çalışanlar,

işbirliğine dayanan problem çözmeye odaklanırlar ve bu durum karşılıklı olarak destekleyici ve birbirine kenetlenen bir dizi rol davranışıyla sonuçlanır (Hofmann et al., 2003).

Bir organizasyonda çalışanlar, kuruluşlarının değer ve normlarının dostane olmayı vurguladığı ve çatışma çözümünü teşvik ettiği algısını paylaştıklarında, çalışanlar yöneticileriyle yüksek kaliteli mübadele (değişim) ilişkileri kurma konusunda daha motive olacaklardır (Erdogan et al., 2006). Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiyel mübadele, çalışanların görevlere daha çok zaman ve enerji harcamasına, görevleri tamamlamada yenilikçi olmalarına ve iş sözleşmelerinde belirtilenlere ek olarak sorumlulukları kabul etmesine yol açar (Konovsky and Pugh, 1994). Yöneticilerine güvenen çalışanların yöneticilerin davranışlarına nasıl tepki verecekleri konusunda kendilerini güvende ve rahat hissedecekler, böylece işyeri sorunları hakkındaki fikirlerini daha rahat ifade etme imkanı bulacaklardır (Gao et al., 2011). Diğer taraftan, bir yönetici kendisine bağlı çalışanları yönetebilir, ancak "bir güven atmosferi olmadan" çalışanların en iyi performanslarının ortaya çıkarılmasını asla sağlayamazlar (Mishra and Morrissey, 1990). Çalışanların, yöneticilerine güvenleri düşükse, çalışanlar kritik iş olayları ile ilgili endişelerini ve önerilerini dile getirmenin çok riskli olduğuna inanabilir ve bu da işyerinde konuya sessiz kalmayı seçmelerine neden olabilir (Gao et al., 2011). Ayrıca, çalışanlar yöneticilerin güvenmediklerinde, alınan kararlar konusunda endişelendiklerinden ve bunların kendilerini riske atabileceğinden, işi bırakmayı düşüneceklerine inanılmaktadır (Lines et al., 2005).

2.4.1 Yöneticinin Kişiliğine ve Karakterine Yönelik Güven

Yöneticiye güven, davranışsal ve tutumsal sonuçlarla sonuçlanır (Bligh and Kohles, 2013; Burke et al., 2007). Güven teorisine göre, genel olarak çalışanlar yöneticilerine güvенеebileceklerini hissettiklerinde kendilerini riske atacak davranışlarda bulunacaklarına inanılmaktadır (Lines et al., 2005; Mayer et al., 1995). Yöneticiye duyulan güvenin önemi, birden çok disiplindeki çok sayıda başka literatürde de vurgulanmıştır (Dirks and Ferrin, 2002). Colquitt et al. (2007), yöneticilere duyulan güvenin, iş performansı ile olumlu ilişkilere sahip olduğunu, böylece yöneticilerine güvenen bireylerin daha iyi görev performansı sergileme eğiliminde olduklarını bulmuştur (Brower et al., 2009). Genel olarak güven, insanların

başkalarına güvenmeye ve kendilerini onlara karşı korunmasız bırakmaya istekli olduğu düşünülmüştür (Frost et al., 1978; Gao et al., 2011; Tschannen-Moran and Hoy, 2000). Güven, organizasyon içi ilişkiler açısından değerlendirildiğinde, bu daha çok çalışanın bir yöneticiye olan güveni veya bir yöneticinin bir çalışana olan güveni olarak kendini gösterir (Ergeneli et al., 2007; Tan and Tan, 2000). Rempel et al. (1985), güvenin, yönetici ve çalışanlar arasındaki karşılıklı güven duygusu, güvenilirlik ve itimat derecesine dayalı kişilerarası ilişkilerden geliştiğini bulmuşlardır (Nyhan, 2000). Örneğin; yöneticiye duyulan güven, çalışanların yöneticinin faaliyetlerini, hedeflerini ve kararlarını kabul etmeye istekli olmasını ve bunları başarmak için daha fazla çaba göstermesini sağlaması açısından önemlidir (Dirks, 2000). Bu bağlamda; güven, çalışanların organizasyonel yöneticilere olan sadakatlerine ve nihayetinde organizasyonel faaliyetlerin çalışanlar için faydalı olacağına dair inancı ifade eder (Laschinger et al., 2002). Güven, bir bireyin bir dizi faktör hakkındaki algısıyla ilgilidir (Sharkie and Reychav, 2010). Yönetimsel davranış, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde güvenin gelişmesinde önemli bir unsurdur (Whitener et al., 1998). Yönetici ve çalışan arasındaki etkileşimler, sıklıkla yoğun ve her iki taraf için de görece önem taşıdığından, bu etkileşimlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı hususu iş ilişkisindeki güvenin gelişmesinin temelini oluşturur (Duffy and Ferrier, 2003; Whitener et al., 1998).

Bazı araştırmacılar, bir çalışanın yöneticisine olan güvenini, risk gerektiren durumlarda yöneticinin kendisine ilişkin niyet veya davranışları hakkında olumlu beklentiler içeren psikolojik bir durum olarak tanımlar (Boon and Holmes, 1991; Gao et al., 2011; Premeaux and Bedeian, 2003). Sosyal mübadele teorisi, çalışanların yöneticilerine güvendiklerinde, muhtemelen başarılı bir mübadele (güven) geçmişine sahip olduklarını öne sürer (Blau, 1964; Brower et al., 2009). Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki yüksek kaliteli mübadele ilişkilerini inceleyen araştırmaların çoğu, bir çalışanın ve bir yöneticinin özelliklerinin, "ilişkilerinin doğasını şekillendirdiği" ikili bir süreç olarak görmüştür (Erdogan et al., 2006). Mayer, Davis ve Schoorman (1995), güvenme niyetinin güvenilecek kişinin algılanan özelliklerinden ve "karşı tarafa güvenen kişinin" güven eğiliminden etkilendiğini belirtmektedir (Gill et al., 2005). Bir yöneticinin itibarı, güvenilirliğin önemli bir bileşenini oluşturur (Perry and Mankin, 2004). Bazı araştırmacılar; çalışanların, "yöneticinin dürüstlüğü ile ilgili algılarının" yöneticiye güven ile ilişkili olduğunu ve bu durumun çalışanların tutumlarını ve

performansını etkilediğini iddia etmiştir (Bligh and Kohles, 2013). Güvenilecek kişi, yüksek yetenek, iyilik ve dürüstlüğe sahip biri olarak algılanırsa, bu kişi ile güvene dayalı bir ilişki oluşturulması daha olasıdır (Gill et al., 2005). Buna göre; Mayer vd. (1995), çalışanların yöneticilerinin yetenekleri, iyilikleri ve dürüstlükleri konusunda olumlu bir algıya sahip olduklarında, çalışanların kendilerini daha kolay şekilde riske atacak davranışlar sergileyeceklerini iddia etmiştir (Gao et al., 2011). Robbins and Coulter (2005), güveni bir yöneticinin veya liderin dürüstlüğüne, karakterine ve yeteneğine olan inanç olarak tanımlamıştır (Hassan et al., 2012). Eğer bir yöneticinin açık sözlü ve dürüst olmadığına ve çalışandan menfaat sağlandığına kanaat edilir ise, çalışanın kendisini riske atmaya veya yöneticinin belirlediği hedeflere bağlı kalmaya isteksiz davranması muhtemeldir (Dirks and Ferrin, 2002). Whitener vd (1998), algılanan yeterlilik veya yeteneğin “güvenin kritik unsurları olabileceğini” belirtmektedir (Duffy and Ferrier, 2003). Yöneticiye olan yüksek güven, çalışanlar arasında yöneticinin mükemmel yöneticilik becerilerine sahip olduğuna ve elverişli bir çalışma ortamını sürdürmek için iyi bir iş çıkardığına dair inançlara neden olabilir (Gao et al., 2011). Bu nedenle, bir çalışan yöneticisinin yetkinlikten yoksun olduğunu algılayorsa, güven inşa etmek daha zor olabilir (Duffy and Ferrier, 2003). İlişkisel adalet modellerine göre (Folger, 1993; Tyler and Lind, 1992), örgüt üyeleri, yalnızca bir amaca ulaşmak için değil, aynı zamanda içerisinde çalıştıkları ortamda değerli ve saygı duyulan kişiler olarak da muamele görmek isterler (Brockner et al., 1997). Bu bağlamda, güven kavramı, çalışanların "doğruluk, dürüstlük ve bir yöneticinin çalışandan ne ölçüde faydalanacağı konusundaki algıları ve düşünceleri" içerdiği için, bu algılar ve düşünceler çalışanların yöneticilerinden gelen bilgilerin doğruluğuna inanma konusunda istekli olma derecesini de etkileyecektir (Dirks and Ferrin, 2002).

Prosedürel adalet hakkında Meyer and Allen (1997), “adil olarak görülen” prosedürlerin yönetsel roller (örneğin, yöneticiye güven) için kritik olduğunu belirtmektedir (Duffy and Ferrier, 2003). Organ et al. (2006), güvenilir bir mübadele ilişkisinde, yöneticilerinin çalışanlara yönelik sevecen davranmalarına ve çalışanlara görevleri ile ilgili adil muamele göstermelerine cevap olarak, çalışanların da buna olumlu karşılık vereceklerini ifade etmiştir (Huang et al., 2010). Erkutlu (2011)’ ya göre, çalışanlar yöneticilerinin adil olduğunu algılayorsa ve yönetici davranışları yöneticilerin yardımsever niyetlerine atfedilirse, çalışanlar yöneticilerinin kendilerini himaye edeceklerini hissetme eğiliminde olacak ve bu durumun yüksek kaliteli güven

mübadelesi ile sonuçlanacaktır. Bu bağlamda; şayet yöneticiler çalışanlara özerk bir çalışma ortamı sağlayarak onları güçlendirmeye çalışır ise, bu durumda çalışanların adil muamele gördüklerini algılayacak ve yöneticilerin çalışanlara yönelik olan beklentilerine olumlu karşılık verecektir (Honold, 1997; Keller and Dansereau, 1995). Güvenilir yöneticiler, elverşi çalışma ortamı oluşturur, talimatlar belirler ve gereken bilgi ve tecrübeyi aktarır; adildirler ve değerleri, dürüstlüğü ve hesap verebilirliği ile tutarlı bir şekilde hareket ederler. Güven ve motivasyon arasındaki bağlantı için önemli olan, güvenilir yöneticilerin davranışlarıyla, bilgi aktarma yoluyla iyi niyet geliştirmeleri ve çalışanları için elverşi çalışma ortamı ve yön sağlamalarıdır (Håvold Jon, 2019; Xiong et al., 2016). Güven ve performans arasındaki bağlantının ampirik bulgularına dayanarak Mayer ve Gavin (2005), çalışanların liderlerine / yöneticilerine güvendiklerinde, işlerine etkili bir şekilde odaklanabileceklerini bildirmişlerdir (Wong and Cummings, 2009). Yöneticiye güven, riskleri azaltmak amacıyla, "yöneticinin niyetlerini ve beklenen davranışlarını öngörmek" ve bunlara itimat etmek için hayati öneme sahiptir (Mishra and Spreitzer, 1998). Yöneticiye güven eksikliği, özellikle "istenen davranışlar çalışanların belirlenmiş rollerinin dışında kaldığında", çalışanları koordine etme ve yönlendirme çabalarını engelleyebilir (Mayer and Gavin, 2005). Yöneticilere güven, sadece başkalarıyla sorunların çözümünde sağlanacak destekle ilgili değil, aynı zamanda ekip veya departman içindeki sorunların çözümünde elde edilecek etkili sonuçlarla da ilgilidir (Bijlsma and Bunt, 2003).

2.4.2 Yöneticiye Güvenin Örgüt Kültürü ile Etkileşimi

Bir örgüt, kültürü ve kültürün yöneticilerin ihtiyaçları ile olan ilişkisini daha iyi anlayarak örgütsel etkililiğini ve verimliliğini artırabilir (Koberg and Chusmir, 1987). Örgütsel kültürün önemi, yönetim araştırmacıları arasında yaygın olarak kabul edilmektedir (Sallee and Flaherty, 2003). (Örneğin: Denison and Mishra (1995); Goodman et al. (2001); Harris and Mossholder (1996)). Kültür üç kaynaktan doğabilir: kuruluşların kurucularının inançları, değerleri ve varsayımları, grup üyelerinin, örgütleri geliştikçe öğrenme deneyimleri ve yeni üyeler ve liderlerin getirdiği yeni inançlar, değerler ve varsayımlar (Den Hartog et al., 1996). Bu kapsamda, bir organizasyonun kültürüne, yönetim tarzına ve işlevsel uygulamalara bakılarak erişilebilir (Jayan, 2013). Dolayısıyla; destekleyici yönetsel davranışlar, çalışanlarda güven inşa etmenin, karar vermeyi ve özerkliği destekleyen bir

organizasyon kültürü oluşturma'nın ön şartıdır (Chiang and Jang, 2008). Bazı araştırmacılar yönetime olan güven ve iş tatmini gibi faktörlerin genellikle örgütsel gelişim ve değişim stratejilerini (Greenberg, 1999), üretkenliği (Diffie-Couch, 1984) ve örgütsel kültürü şekillendirdiğini (Cangemi et al., 1989), ifade etmektedir (Perry and Mankin, 2007). Yöneticiler, organizasyonun genel işletim mantığını ve kaynak tahsisini ve yönetim mekanizmalarını sağlayan strateji, yapı ve iç mekanizmaların kombinasyonunu koordine eden ve bir bütün olarak organizasyonun işlevsel uygulamalarına yön veren tasarımcılarıdır (Rosenstein and O'Daniel, 2005). Bir örgütsel bir ortamda, Liderlerin/Yöneticilerin davranışları örgüt kültürünün normlar (uyulması gereken kurallar) ile ilgili olan işlevsel özelliklerine dayandırıldığında, bu durum çalışanlar üzerinde bazı psikolojik modelleme etkilerine sahip olacaktır (Krausz, 1986). Başka bir deyişle; yöneticiler, bir organizasyonun kültür fonksiyonlarını önemli ölçüde oluşturarak, idaresindeki organizasyonu en iyi şekilde koordine etmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak noktasında kilit bir role sahiptir (Moye and Henkin, 2006). Kısaca, yöneticiler, kararları ve davranışları aracılığıyla örgüt kültürünün bazı belirleyici faktörlerini etkileyebilirler (Roland and Philippe, 1991). (Örneğin; Yöneticiler, şirketin geçmişi ve stratejisi (Johnson, 1987), yönetim uygulamaları (Schwartz and Davis, 1981), semboller (Pettigrew, 1979) ve kültürün diğer belirleyicilerini etkileyebilir). Kültürün doğası veya içeriği, insanların etkileşim biçimleri, tipik davranış kalıpları ve ortak inanç ve değerleri de liderlikten/yöneticilerden etkilenir (Den Hartog et al., 1996). Bazı araştırmalar, uygun liderlik veya yönetici davranışlarının belirli örgütsel kültür türleriyle uyumlu kombinasyonunun çalışanların performansını olumlu yönde etkileyebileceğini bulmuştur (Harris and Ogbonna, 2001; Hickman and Silva, 1984; Lee Huey and Kamarul Zaman Bin, 2009; Lim, 1995). Bu bağlamda, Cooke and Szumal (2000)'e göre, yöneticilerin kişilerarası ve örgütsel becerilerini yansıtan liderlik/yönetimsel davranışları, organizasyon yerinin çalışma faaliyetlerini ve başkalarıyla olan etkileşimlerini kısıtlayarak veya kolaylaştırarak kültürü şekillendirebilir. Çalışan-yönetici ilişkileri, güçlü bir organizasyon yapısının, kültürünün ve performansının temel bileşenidir (Corsun and Enz, 1999; Håvold Jon, 2019). Şayet, bir yönetici, "yönetim işlevlerine uygun olmayan" ego durumlarına göre keyfi davranır ise, bu durum organizasyon kültürünü olumsuz yönde etkileyebilecek ve çalışanlar üzerinde psikolojik olarak yetersiz/olumsuz bir davranış modellemesine yol açacak ve zararlı olacaktır (Krausz, 1986). Diğer taraftan, destekleyici yönetim uygulamaları, karar

vermeyi ve özerkliği teşvik ederek organizasyondaki güçlendirme kültürünü oluşturabilir (Chiang and Jang, 2008). Bu nedenle, yöneticiye olan güven, organizasyonun örgütsel iklimini ve organizasyon için çalışanların performansını belirlemede giderek daha önemli bir unsur haline gelmiştir (Bobbio and Manganelli, 2015) Örneğin, Wong and Cummings (2009).

Dış Çevreye Uyum (Adaptability) Bağlamı: Pek çok organizasyonda, yöneticilerin, değişim nedeniyle ortaya çıkan fırsatları çalışanların aleyhine kullanabilecekleri ile ilgili algılar ve yönetime olan güvensizlik nedeniyle, çalışanlar değişime karşı yerleşik bir olumsuz tepkiye sahiptirler (Bromiley and Cummings, 1995). Ayrıca; yöneticiler herhangi bir örgütsel değişim çabası üstlendiğinde, çalışanlar; yöneticileri, çalışanların refahını ve menfaatlerini koruyup korumadığı veya yöneticilerin güvenilir olup olmadığı açısından değerlendirir (Kotter and Schlesinger, 1979; Mishra, 1996). Bazı araştırmalar, kişinin yöneticisine duyduğu güven ile değişim süreçleri üzerindeki kontrol algıları arasında bir etkileşim etkisi olduğunu bulmuştur (Bligh and Kohles, 2013). Sackmann et al. (2009), çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güven düzeyini, değişimi başarılı bir şekilde uygulamak için önemli bir ön koşul olduğunu savunmuştur. Bununla birlikte, yöneticilerine ve kuruluşlarına güvenen çalışanlar yenilik yapmak ve üretmek konusunda daha özgürdür (Perry and Mankin, 2007). Buna göre; çalışanlar ile yöneticileri arasındaki ilişkinin kalitesinin (Van Dam et al., 2008) ve özellikle çalışanların yöneticilerine olan güveninin de çalışanları değişimi desteklemeye teşvik etmede önemli bir rol oynadığı görülmüştür (Edmondson and Woolley, 1999; Larkin and Larkin, 1996; Sackmann et al., 2009). Yönetime güvenin sonuçları üzerine yapılan araştırmalar, örneğin, işverenlerine güvenen çalışanların (yönetime güvene benzer şekilde) örgütsel değişim girişimlerine açık olduğunu göstermektedir (Albrecht, 2002; Ladebo, 2006). Madjar and Ortiz-Walters (2009), yöneticilere olan güvenin çalışanların psikolojik güvenliğini uyardığını ve psikolojik güvenliğin hem çalışan performansını hem de yaratıcılığını artırdığını bulmuştur (Shinhee et al., 2017).

Örgüt İçi Uyum (Consistency) Bağlamı: Genel olarak güven, iş arkadaşları arasındaki profesyonel ilişkiler, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki veya çalışanlar ile yöneticiler arasındaki mesleki ilişkilerin önemli bir parçasıdır (Krot and Lewicka, 2012). Yöneticiler, organizasyonel amaçların, temel hedeflerin paylaşılması, örgütsel

kültürün bir parçası olan normların belirlenmesi ve değerlerin (values) benimsenmesi noktasında organizasyonun merkezinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanlar ile yöneticileri arasındaki ilgi ve olumlu duygusal bağlar arttığında, çalışanların iş birimlerindeki belirli stratejik ve idari sonuçlar üzerinde etkileri olduğuna dair inançları da artar (Ergeneli et al., 2007). Bu bağlamda, bir organizasyon içindeki güven, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki etkileşimi artırmada önemli bir rol oynar ve bu durum etkili organizasyonel hedeflere ulaşılma şekline yansır (Judeh, 2012). Örneğin; "Çalışanların yönetime güvenmesi için, yönetimin uzun vadede temel hedefleri paylaştığını bilmeleri gerekir (Mishra and Morrissey, 1990; Ouchi, 1981). Örgütsel güven bağlamında, çalışanların hem yöneticilerine hem de meslektaşlarına duydukları güven, örgüt içindeki çalışma düzeninin sağlanması ve örgüt kültürünün bir parçası olan örgütsel amaçların içselleştirilmesi ve örgütsel başarı için kritik önemdedir (Paliszkievicz, 2011). Aynı zamanda, Yöneticiye güven, çalışanların organizasyonlarına değer katmak için yapılması gereken görevlere odaklanmalarını sağlar (Bligh and Kohles, 2013). Dolayısıyla, çalışanlar, yöneticilerine güvenerek, iş ortamlarındaki güven sayesinde işerin üzerinde daha iyi kontrol ve güç elde etmek suretiyle, yöneticiye duyulan güvenin olumlu sonuçları karşılığında, hedeflenen genel organizasyonel başarının arttırılmasına katkıda bulunabilirler (Chan et al., 2008).

Katılım (Involvement) Bağlamı : Bazı teorisyenler, başarılı çalışan katılımını sağlamak için yönetime güvenin gerekli olduğuna inanırlar ve bu bağlamda, çalışanların yönetime güveni, karar alma sürecine katılma istekliliğinin önemli bir belirleyicisi olabilmektedir (Appelbaum et al., 2013). Demokratik ve katılımcı bir yönetim tarzı, yalnızca yönetimin çalışanlara ne kadar güvendiğine değil, aynı zamanda çalışanların da yönetime ne kadar güvendiğine de bağlıdır (Mishra, 1996; Ouchi, 1981). Jones ve George (1998), etkili yönetimin, örgütlerde işbirliği ve takım çalışmasının temeli olan güven gerektirdiğini öne sürmektedir (Appelbaum et al., 2013). Liderlere/yöneticilere güven, katılımcı karar verme ve çalışanların beklentilerinin karşılanması ile ilişkilidir (Bijlsma and Bunt, 2003; Dirks and Ferrin, 2002). Çalışanların katılımı çabasının başarılı olabilmesi için, yönetime belirli bir düzeyde güven duyulması gerekir (Jones ve George, 1998) ve çalışanlar, yönetimlerine inandıklarında ve güvendiklerinde, çalışanların çabalarını geliştiren, iş tatmini ve işe bağlılıklarına fayda sağlayan karar alma sürecine çalışanları motive eder ve teşvik eder (Appelbaum et al., 2013). Shelley and Locke (1991), güvenilir

liderlerin/yöneticilerin karar verme sürecine katılım ve bağlılık geliştirme olasılıklarının daha yüksek olduğunu bulmuşlardır (Mishra, 1996). Bijlsma and Koopman (2003)'a göre, yöneticilere olan güvenin katılımcı karar verme ve çalışanların beklentilerini karşılama ile önemli ölçüde ilişkili olduğu bulunmuştur (Hassan et al., 2012).

2.4.3 Yöneticiye Güvenin Psikolojik Güçlendirme ile Etkileşimi

Güven ve güçlendirme arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, güvenin güçlendirmenin geliştirilmesinde temel unsur olduğunu iddia etmektedir (Chiang and Jang, 2008; Gibson, 1991; Gómez and Rosen, 2001; Laschinger et al., 2001; Mills and Ungson, 2003). Culbert and McDonough, (1986 s. 182), “güçlendirmenin bir organizasyondaki güven ve güvene dayalı ilişkileri anlamamanın anahtarı olduğunu” ifade etmiştir (Moye and Henkin, 2006). Güven, işyerinde yeterlilik ve yetenek duygularını artırabilir (Spreitzer and Mishra, 1999), böylece bireylerin (ve grupların) işlerini öğrenmeyi kolaylaştırmak suretiyle daha fazla proaktif ve risk alma davranışlarda bulunmalarına izin verir (Bunderson and Sutcliffe, 2002; Carmeli and Spreitzer, 2009; Hargadon, 1999). Bazı araştırmacılar, güvenin performans göstergesi olan birçok faktörü etkilediğini iddia etmiştir (Ferres et al., 2004; Kramer, 1996). Güven teorisi ve araştırması, çalışanların yöneticilerini güvenilir gördüklerinde, yaptıkları işi görev önemi açısından daha yüksek algılayacaklarını göstermektedir (Grant and Sumanth, 2009). Örneğin: Mayer and Gavin, (2005), çalışanların liderlerine/yöneticilerine güvendiklerinde, işlerine etkin bir şekilde odaklanabileceklerini bildirmişlerdir (Wong and Cummings, 2009). Yöneticilerine ve kuruluşlarına güvenen çalışanlar yenilik yapmak, harekete geçmek ve üretmek konusunda daha özgürdür (Perry and Mankin, 2007). Şayet çalışanlar yöneticilerine güvenirlerse, motivasyon özellikleri pozitif olacaktır (Kramer, 1996; Tzafrir and Dolan, 2004).

Güven etkili ilişkileri ve tutumları kolaylaştırmak suretiyle bir kuruluşun en alt birimine kadar etkisini hissettirebilir (Ferres et al., 2004). Çok sayıda bilim adamı, güvenin kuruluşların performansını, etkililiğini ve verimliliğini etkileyen kritik bir değişkeni temsil ettiğini kabul etmiştir (Tzafrir and Dolan, 2004). Örneğin: Lewicki et al. (1998); Mayer and Davis (1999); Mayer et al. (1995); Tyler and Kramer (1996);

Whitney (1994). Genel olarak, güven insanların yönetiminde gerekli bir kişilerarası bileşen olarak görülür (Morgan and Zeffane, 2003) ve kişiler arası güven, organizasyonel koordinasyon ve kontrolün merkezinde yer alır (Gómez and Rosen, 2001; McAllister, 1995). Güven, çalışanlar arasında, yöneticilerle çalışanlar arasında ve çalışanlar ile yöneticiler arasında etkili iletişim ve ekip çalışmasının temel unsurudur (Krot and Lewicka, 2012). Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güven, bir organizasyonda olumlu sonuçlar sağlar (Kumar and Saha, 2017). Güven duygusu, organizasyondaki çalışanları motive etmek için önemli bir faktördür (Kotrba et al., 2012; Tedla, 2016). Yöneticiye güvenin, olumlu pozitif örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğuna dair bazı araştırmalar mevcuttur (Kiffin-Petersen and Cordery, 2003). Bazı araştırmacılar tarafından, eğer çalışanlar, yöneticilerinin adil olduğunu algılayorsa ve yönetici davranışları yöneticinin iyiliksever niyetlerine atfedilirse, bu duygunun çalışanları olumlu sonuçlar almaya motive edebileceği iddia edilmektedir (Erkutlu, 2011). Çünkü, yönetici çalışana karşı iyiliksever davrandıysa, çalışanın olası hatalarına rağmen çalışana himaye etmeye ve korumaya çalışacaktır (Mayer et al., 1995). Yöneticileri güvenilir olarak görmek, çalışanların yöneticilerin sözlerine, niyetlerine ve eylemlerine olan güvenini artıracaktır (Grant and Sumanth, 2009; Mayer et al., 1995). Bazı araştırmacılar tarafından, güven düzeyi arttıkça çalışanların yöneticiler tarafından verilen kararları daha kolay kabul ettiği iddia edilmiştir (Creed and Miles, 1996; Tyler and Degoey, 1996; Tzafrir and Dolan, 2004). Bu bağlamda, yöneticinin veya çalışanın bakış açısından değerlendirildiğinde güven, güçlenmede önemli bir rol oynar (Bernstein, 1988; Schoorman et al., 2016; Eylon, 1994; Leana, 1986). Wyatt (1996), bireyler arasında güvenin yüksek olduğu bir iş ortamının hem kişilere hem kurumlarına yarar sağlayan güçlenmeyi etkileyeceğini hem de güvenin kişilerin yenilikçi fikir üretme duygularını tetikleyeceğini savunmuştur (George and Hancer, 2003).

Modern görüşü benimseyen yöneticilerin en belirgin rolü, inandırıcı bir misyonu, esnekliği ve özerkliği vurgulayan, katılımı ödüllendiren, risk almayı cezalandırmayan ve çalışanların iş ve aile yaşamlarının entegrasyonu için sürekli katılım programları ve desteği sağlayan bir iş ortamı sağlayarak katılım kültürü oluşturmaktır (Chiang and Jang, 2008; Honold, 1997). Bir organizasyon içinde, örnek rollere sahip olduğu düşünülen hiyerarşik üstlerin (örneğin yöneticilerin) tutum ve davranışları organizasyon kültürün bazı özellikleri ile bütünleşecek hale geldiği

zaman, yöneticilerin bu davranışları çalışanlar üzerinde bazı modelleme etkisine sahip olacaktır (Krausz, 1986). Son zamanlarda, araştırmacılar, iş yaşamında çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iş ilişkilerine ve bir bütün olarak organizasyona yönelik olumlu tutumları teşvik eden davranış türlerinin öneminin giderek arttığını ifade etmektedir (Clark and Payne, 1997; Duffy and Ferrier, 2003; Graen and Uhl-Bien, 1995; Whitener et al., 1998). Genel olarak, çalışanlar ile yöneticileri arasındaki pozitif yönlü ilişkiler ve olumlu duygusal bağlar güçlenirse, çalışanların çalışma birimlerindeki belirli stratejik ve idari sonuçlar üzerindeki etkilerinin, kontrollerinin ve kendi etkilerine olan inançlarının artabileceğine inanılmaktadır (Ergeneli et al., 2007). Diğer bir anlatımla, Çalışanların yöneticilerine güveni olursa, bu güven, onların, yaptıkları iş üzerinde kontrol sahibi olduklarına inanmalarını sağlayacak ve kendilerini güçlendirilmiş hissedeceklerdir. Özellikle, bazı araştırmalar karar verme sürecine katılımı teşvik etme, yüksek performansa olan güveni ifade etme ve hedefe ulaşmayı kolaylaştırma gibi yönetsel davranışların, güçlendirmenin artırılması ve iş etkinliği ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Hui, 1994; Laschinger et al., 1999; Wong and Cummings, 2009).

Şayet çalışanlar, bir sosyal değişim biçimi olarak, yöneticinin desteğini hissederse veya yöneticilerin ilgi, özen ve saygı gösterdiğini algılayorsa, çalışanlar, buna karşılık olara istenen davranışları gerçekleştirmeye daha çok istekli olurlar (Lines et al., 2005). Bu bağlamda bazı yazarlar, yöneticilerin davranışlarının ve tutumunun, güçlendirme düzeyini etkileyen önemli bileşen olduğunu iddia etmektedir (Chiang and Jang, 2008). Ayrıca; bilim adamları, bazı yönetim uygulamalarının yöneticiye duyulan güvenin gelişimini etkilediğini öne sürmüşlerdir (Brower et al., 2009; Robinson and Rousseau, 1994; Whitener, 1997). Liden et al. (2000), güçlendirme algısının teknik ve duygusal destek sağlayan, kararlar üzerinde kontrol yetkisi veren ve öz-yeterliği besleyen üstler tarafından güçlendirildiğini iddia etmişlerdir. Yöneticilerinin yardımsever olduğunu ve kendilerini destekleyeceğini algılayan çalışanların, kendilerini yaptıkları iş üzerinde daha etkili olarak gördüklerine dair araştırma sonuçları mevcuttur (Corsun and Enz, 1999; Keller and Dansereau, 1995; Parker and Price, 1994). Amabile (1998), bir çalışanın yöneticisiyle olan kaliteli iş ilişkisinin (Örneğin: bir işin yöneticisi tarafından çalışanın çalışmasına değer verdiğini hissettirmesi ve işin kuruluş için önemli olduğu konusunda yönetsel destek) çalışanların yaratıcı olmalarına teşvik edici bir davranışla sonuçlandığını öne

sürmüştür (Carmeli and Spreitzer, 2009). Argyris (1964), yönetim ve çalışanlar arasındaki güven ve saygı derecesinin, kuruluşun performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu ve firma performansının etkilenebileceği mekanizmaları gösterdiğini savunmuştur (Davis et al., 2000). Diğer yandan, güven oluşturma uygulamaları bilgi alışverişini ve çalışanların güçlendirilmesini içerir (Cummings, 1983; Deluga, 1994; Kozlowski et al., 1999; Whitener, 1997), bu da yöneticiyi daha savunmasız bir konuma getirir (Brower et al., 2009). Örneğin; yöneticilerin iş ile ilgili iletişimlerini ve eylemlerini güvenilir olarak yorumlamak, çalışanların kuruluşun çalışmasının organizasyon üyelerine yardımcı olduğuna dair inançlarını güçlendirecek ve böylece çalışanların görevin önemi konusundaki algılarını güçlendirecektir (Grant and Sumanth, 2009). Bazı araştırmacılar, psikolojik güçlenmenin gelişiminde özellikle çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iyi ve güvenilir ilişkilerinin önemli olduğunu ve bu ilişkilerin daha yüksek seviyelerde psikolojik güçlendirme ile sonuçlanabileceğini savunmaktadır (Maynard et al., 2012). Ayrıca; güçlendirme üzerinde çalışan bazı yazarlar, yönetsel davranışların çalışanları güçlendirmek için olumlu bir duygusal atmosfer sağlaması, görünür ve kişisel yollarla ödüllendirmesi ve teşvik etmesi, güven ifade etmesi, inisiyatif ve sorumluluğu teşvik etmesi ve başarının üzerine inşa etmesi gerektiğini düşünmektedir (Conger, 1989; Ergeneli et al., 2007).

Örgüt teorisyenleri, öz-yeterlik duygusunu artıran bir dizi yönetim uygulaması önermiş veya tanımlamıştır (Conger and Kanungo, 1988). Granvold (1978), yönetici ile çalışan arasındaki pozitif ilişkinin (Örneğin karşılıklı güvenin), çalışanın özerkliğini, sorumluluğunu, inisiyatif kullanımını ve bağımsız karar vermesini destekleyen bir ortama zemin oluşturduğunu öne sürmüştür (Tsui, 1997). Dolayısıyla, bu uygulamalar, resmi / örgütsel mekanizmaların veya bireysel / gayri resmi tekniklerin farklı bakış açılarından görülebilir (Conger and Kanungo, 1988). Yöneticileri güvenilir olarak görmek, yöneticilerin sözlerinin ve eylemlerinin hak sahiplerine (üyelere) yardım etmeye yönelik olduğuna dair çalışanların güvenini güçlendirecek ve bunun sonucunda çalışanlar, yaptıkları işi görev önemi açısından daha yüksek algılayacaktır (Grant and Sumanth, 2009). Spreitzer (2008), kişinin yöneticisiyle olan destekleyici ve güvene dayalı bir iş ilişkisinin psikolojik güçlendirmenin önemli bir bağlamsal öncülü olduğu sonucuna varmıştır (Seibert et al., 2011). Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkinin kalitesi, çalışanların yöneticilerine ne ölçüde güvendiği ve güçlendirildiği ile ilgili algılarını da etkileyecektir (Wat and

Shaffer, 2005). Örneğin: Moye ve Henkin (2006), çalışanların güçlenme duygularının, yöneticilere olan kişilerarası güven ile olumlu yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Korsgaard et al., 2008). Bazı araştırmalar, kişinin bir yöneticiye olan güven düzeyinin, kişinin iş sorumluluklarını etkili bir şekilde tamamlaması olarak tanımlanan rol içi performansı etkilediğini iddia etmiştir (Kurt and Daniel, 2009; Williams and Anderson, 1991). Dirks ve Ferrin (2002) ayrıca çeşitli yönetim düzeylerine duyulan güvenin diğer bazı değişkenlerle farklı ilişkilere sahip olabileceğini öne sürmüştür (Mayer and Gavin, 2005). Yüksek güven ilişkilerinde, yöneticiler çok az kontrole dayalı izleme davranışı sergilerler. Bu, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin kalitesini belirlemede güvenin önemli bir rol oynadığını gösterir (Ergeneli et al., 2007). Çalışanlar, yöneticilerine güvenirlerse, pozitif şekilde motive olmaları muhtemeldir (Andersen, 2005; Kramer, 1996). Bu bağlamda; Güven, yönetici-çalışan ilişkisi aracılığıyla çalışanın güçlenme algısını etkiler (Gómez and Rosen, 2001). Örneğin, bir çalışan yöneticiye güveniyorsa, yöneticinin çalışanların yararına hareket ettiğine inanacak ve sosyal mübadele ilişkisine dayalı olarak, çalışan buna göre hareket edecek ve yöneticinin eylemlerine karşılık verecektir (Sallee and Flaherty, 2003). Andrews (1994), çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkilerde karşılıklı güvenin personelin güçlendirilmesi için farklı bir atmosfer yarattığını belirtmektedir (Ergeneli et al., 2007). Çalışanların yönetime olan güveni, çalışanlara anlam, özerklik, yetkinlik ve etki algılarına göre hareket etmeleri için gereken güvenceyi sağlar (Chan et al., 2008). McAllister'e (1995) göre, yüksek güvene dayalı ilişkilerde, yöneticiler çok az kontrole dayalı izleme davranışında bulunurlar (Gómez and Rosen, 2001). Kişinin yöneticisine olan güveni, özellikle güçlendirme için etkili olacaktır (Ergeneli et al., 2007; Spreitzer, 2008). Sparrowe (1994, 1995), yöneticileri ile ilişkileri olumlu olan hizmet çalışanlarının anlamlı bir işe, yeterliliğe ve işleri üzerindekiye sahip olma duyguları yaratacağını bulmuştur (George and Hancer, 2003). Bu nedenle çalışanların üst düzey yöneticilerine olan güveni arttığında, işlerini kendi standartlarına göre daha anlamlı bulmaktadırlar (Ergeneli et al., 2007). Bu anlamda, yöneticiye güven düzeyi yüksek olan çalışanın iş görevlerini yerine getirmek için çaba gösterme olasılığı daha yüksektir (Huang et al., 2010).

Yöneticiler, astlarını güçlendirerek, çalışanları üzerinde sahip oldukları meşru güç, kontrol ve denetimi destek ve işbirliğine önem veren yönetim uygulamalarıyla paylaşırlar (Chan et al., 2008). Yöneticiler, güvendikleri çalışanlara daha fazla özerklik

ve kaynak verebilir, ancak çalışanlar yöneticiye güvenmezlerse, bu avantajlı durumu kullanmaya daha az istekli olabilirler (Brower et al., 2009). İnsanlar, güvenilir yöneticiler için çalıştıklarına inandıklarında, bir organizasyonda fark yaratmak için zamanlarını ve yeteneklerini feda etmeye istekli davranabilecek ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki yüksek güven seviyeleri, daha büyük bir öz sorumluluk duygusuna, daha fazla kişilerarası anlayışa ve ortak hedeflere ulaşmak için daha fazla kolektif eyleme yol açabilecektir (Blanchard, 2010). Diğer taraftan, bireyler yöneticilerine güvenmediklerinde, çevreyi veya nasıl tepki vermeleri gerektiğini anlamaya çalışırken önemli bilişsel algıları görmezden gelme eğilimindedirler (Carmeli and Spreitzer, 2009; Mishra, 1996). Bazı durumlarda çalışanlar, yöneticinin güçlendirmeye yönelik çabalarını, yöneticinin kendi çalışmalarını üzerlerindeki yükünü azaltma girişimleri olarak yorumlayabilir (Brower et al., 2009). Bu bulgulara bakıldığında, kişinin yöneticisi veya lideri ile destekleyici, güvene dayalı bir iş ilişkisi, bireylerin işte güçlenmeyi deneyimlemesi için önemli olduğu ortaya çıkmaktadır (Spreitzer, 2008). Bu açıklamalar birlikte değerlendirildiğinde, çalışanların yöneticisine ve meslektaşına daha fazla güvenmesi daha fazla psikolojik güçlendirmesine neden olabileceğini söylemek mümkündür. Ayrıca, birçok araştırmacı ve uygulayıcı (Argyris, 1998; Harari, 2002; Mayer et al., 1995) başarılı bir güçlendirme programı sağlamak için çalışanların yöneticilere güveninin gerekliliğini gözlemlemiştir (Chan et al., 2008). Sonuç olarak, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki kişilerarası ilişkilerde güven etkileşimi geliştikçe, çalışanların deneyimlediği psikolojik güçlenmenin boyutu muhtemelen artacaktır (Barton and Barton, 2011).

2.5 Meslektaş Güven Kavramı

Güven, hem kişiler arası ilişkilerde hem de kuruluşlar veya toplumlar gibi daha fazla işbirliği gerektiren alanlarda önemli bir özellik olarak tanımlanabilmektedir (Den Hartog et al., 2002). Son örgütsel gelişmeler, bireysel ve örgütsel etkinliği sürdürmek için kişiler arası ilişkilerde güvenin önemini yansıtmaktadır (Ferres et al., 2004; McAllister, 1995). Bu bağlamda, güven ve güvenilirlik kavramlarının performansı olumlu etkileme potansiyeline sahip olması nedeniyle, bu kavramlar örgütsel davranış araştırmacıları arasında ilgi görmektedir (Kurt and Daniel, 2009). Organizasyonlarda güven üzerine yapılan araştırmalar çoğunlukla üç alana odaklanmıştır: kişilerarası güven (Cook and Wall (1980); Mayer et al. (1995);

McAllister (1995); Scott (1980); yöneticiye güven (Butler and Cantrell (1984); Deluga (1994, 1995); Lagace (1991) ve üst yönetime güven (McCauley and Kuhnert (1992); Tan and Tan (2000)). Uzun yıllar boyunca teorisyenler, genel olarak işteki sosyal bağlam unsurlarının ve özel olarak iş arkadaşlarının önemini vurgulamalarına rağmen; geçmişte, bütünleştirici çerçeveler kullanılarak iş arkadaşlarına nispeten daha az ilgi gösterildiği ve meslektaş etkilerinin çok fazla tartışılmadığı söylenebilir (Chiaburu and Harrison, 2008). Diğer taraftan, güven araştırmaları yönetici-çalışan ilişkilerine odaklanma eğiliminde olmasına rağmen (Dirks and Ferrin, 2002), uygulamada modern iş yerleri hem daha fazla yatay ilişkiler hem de daha az sayıda yönetici ile karakterize olduğu için, iş arkadaşları arasındaki ilişkilerin kalitesinin ve güvenin önemi giderek artmaktadır (Kurt and Daniel, 2009). Bu nedenle; doğrudan liderlere ve üst yönetime güven önemli çalışma alanları olsa da, bir organizasyonda yatay iletişim içinde bulunan meslektaşlar ve çalışanlar gibi çeşitli "koalisyonlar ve destek gruplarını" (Reichers, 1985) da göz önünde bulundurmak faydalı olacaktır (Wasti et al., 2011).

İnsanlar genellikle "bir ortaklaşalık duygusuna" (Schneider et al., 1994) ve iş arkadaşları arasındaki işbirliğine (Locke, et al., 1986) değer verir (Corsun and Enz, 1999). Modern bir iş ortamında, yetki devri ve ekip olarak çalışmanın popülaritesi gibi eğilimler, işteki meslektaşlar arasında artan düzeyde etkileşim ve görev dayanışmasını gerektirir (Dana and Harjinder, 2011; Griffin et al., 2007). Modern iş ortamlarında işbirliğine duyulan ihtiyaç nedeniyle, meslektaşlar arasındaki güveninin rolü son on yılda önem kazanmıştır (Robert et al., 2011). Ayrıca, organizasyonlarda (örn. Ekip çalışması) yatay ilişkilere dayalı çalışma modellerinin yaygınlaşması nedeniyle iş arkadaşları arasındaki ilişkilerde güven daha kritik hale getirmektedir (Erdem and Özen-Aytemur, 2014). Bu nedenle, karar verme yetkisinin merkez yöneticilerinden çalışma grubu üyelerine kaydırıldığı günümüz organizasyonlarında, yatay düzlemde bulunan ilişkiler ve dolayısıyla meslektaşlara güven, duygusal destek, rehberlik ve yüksek performans için gittikçe daha önemli hale gelmektedir (Liden et al., 2000). Diğer taraftan, ekibin üyeleri güvensizlik ve sinizmle dolu bir atmosferle karşılaşır ve ayrıca, ekip üyeleri arasındaki ilişkilerde de düşük düzeyde bir bağlantı varsa, bu durumda çok kısıtlayıcı bir duygusal alan oluşacak ve çalışanlar nispeten düşük performans eldecektir (Carmeli and Spreitzer, 2009; Losada and Heaphy, 2004).

Güven, birçok kişilerarası ilişkilerde temel bir bileşen olarak tanımlanmaktadır (Sallee and Flaherty, 2003). Bu kapsamda, yatay güveni ve çalışanların yatay güven oluşturmak için kullanabilecekleri davranışları anlamak önemlidir (Krot and Lewicka, 2012). Bilim adamları, Organizasyonlar içinde bireylerin meslektaşlarına, çalışanlara ve üstlerine karşı samimi ve dürüst bir şekilde iletişim kurabilmeleri için yeterli düzeyde güvenin olması gerektiğini savunmuşlardır (Beer, 1987; Mishra, 1996; Ouchi, 1981; Zand, 1981). Hastane ortamındaki hemşireler için bu durum, doktorları, hemşire yöneticileri, diğer personel hemşirelerini, fizyoterapistler, mesleki terapistler gibi diğer sağlık profesyonellerini ve profesyonel olmayan personeli içerir (Laschinger et al., 1998). Organizasyon içinde, üstler, meslektaşlar ve alt kademe çalışanları arasındaki olumlu ilişkiler teşvik edildiğinde, ortaya çıkan ittifaklar organizasyona samimiyete dayalı bir güç verir (Carlo et al., 2015). Kanter (1979), organizasyonda daha üst düzey kişiler ve meslektaşlarla ve astlarla olumlu ilişkilerin gerekli olduğunu savunmuştur (Laschinger et al., 1998). Dolayısıyla, iş yaşamında, çalışma arkadaşlarını takdir ederek onlara cesaret veren bir ekibin üyeleri, genel olarak özgüven ve yaratıcılık için ihtiyaç duyulan duygusal atmosfere zemin hazırlayabilir (Carmeli and Spreitzer, 2009; Losada and Heaphy, 2004). Bu nedenle, organizasyonların, üyeleri arasında gerçek bir sinerji yaratma kabiliyetine sahip olabilmeleri, kurallara veya rutinlere dönüştürülemeyen ifade edilememiş bilgilerin gelişmesine yol açabilmeleri için, bireylerin koşulsuz güven geliştirmesi gerekir (Jones and George, 1998).

2.5.1 Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Meslektaş Güven

Genel olarak güven, güvenilen kişinin samimiyeti, doğruluğu ve dürüstlüğü konusundaki olumlu bir algı olduğu için, güvenen birey kendini rahat hisseder veya güvenmekle ilgili endişeleri olmaz (Hupcey and Miller, 2006). Bir organizasyon içinde güvenin gelişmesi, çalışanların birlikte daha etkin çalışmasını sağlar (Bauer and Green, 1996; Mayer et al., 1995). Kişilik teorisi; şayet kişi, ortak hareket edebileceği birini belirler ise, belirlediği bu kişi ile organizasyonel birçok konuda işbirliği yapacağını varsayar (Chatman, 1989a; Epstein and O'Brien, 1985). İşbirliğinin psikolojik dinamiklerini inceleyen araştırmacılar, iş yaşamında organizasyonların "yumuşak" güçleri sayılan güven ve empati gibi değişkenlerinin önemine vurgu yapmaktadır (Smith et al., 1995). Bu nedenle, güven, organizasyonlar içinde nasıl

etkili bir işbirliği oluşturulacağını anlama konusundaki güçlü göstergeler nedeniyle önemlidir (Tyler, 2003). Olumlu inançlar ve güven, organizasyon yöneticilerinin olumlu vizyonuna ve çalışanların iş arkadaşlarının desteğine ve işbirliğine bir inanç olarak ortaya çıkabilir (Foster-Fishman and Keys, 1997). Örgütlerde başarılı işbirliği ve etkinlik için güvenin öncelikli olarak önemli olduğu sıklıkla tartışılmıştır (Lane, Christel, 1998; Lewis and Weigert, 1985; McAllister, 1995; Nooteboom, 2002; Paliszkievicz, 2011; Rousseau et al., 1998; Zand, 1972; Zand, 1997). Araştırmacılar, güvenin organizasyonlarda işbirliğine dayalı davranışa yol açabileceğini genel olarak kabul etmişlerdir (Axelrod, 1984; Jones and George, 1998; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995). Mishra, (1996), iş arkadaşlarına ve yöneticilerine samimi ve dürüst bir şekilde iletişim kurmak için, bu ilişkilerde yeterli düzeyde güven olması gerektiğini ve taraflar arasındaki işbirliğine dayalı davranışın en iyi şekilde güven ilişkilerini karakterize ettiğinde ortaya çıktığını öne sürmektedir (Costigan et al., 1998). İnsanların işbirliği yapıp yapmama konusundaki kararları - örneğin, başkalarına güvenmeye istekli olmaları - başkalarının bu işbirliğine karşılık verme olasılığına ilişkin tahminlerine dayanır (Tyler and Kramer, 1996). Güven, sosyal bir mübadele ilişkisinin temel bir bileşenidir (Wu et al., 2009). Güvenilirlik ve güven eğilimi, sosyal bir mübadele ilişkisine yol açabilir ve güven, bu sosyal mübadele ilişkisinin etkili bir göstergesi olabilir (Aryee et al., 2002; Colquitt et al., 2007; Konovsky and Pugh, 1994; Shore et al., 2006). Bireyler genel olarak elde ettikleri iyiliklere ve pozitif duygulara olumlu yönde tepki verdikleri için, bireylerin sosyal mübadele ilişkisi içinde oldukları tarafa karşı iyi niyet ve yardımseverlikle karşılık vermeleri muhtemeldir (Cropanzano and Mitchell, 2005; Malatesta, 1995; Malatesta and Byrne, 1997; Masterson et al., 2000). Sosyal mübadele içinde karşılıklılık ve güven kavramı; belirli bir şekilde davranan ve dolayısıyla karşı tarafa güvenen bir kişinin, bu güvene dayanarak karşı tarafa olumlu tepki vereceğini ve güvenin sorumluluğunu yerine getireceğini varsaymaktadır (Lambe et al., 2001; Sallee and Flaherty, 2003). Dolayısıyla; sosyal mübadele teorisi, müşterilere hizmet verilmek amacıyla işbirliği yapan çalışanların arasındaki destek alışverişinin, daha kaliteli bir servis sunmak için çalışanların motivasyonunu güçlendireceğini öne sürmektedir (Carnevale and Wechsler, 1992). Meslektaşlar aynı zamanda çalışanların sosyal mübadele ağlarının da kilit üyeleridir (Blau, 1964; Cox, 1999). Bu bağlamda sosyal mübadele teorisi ile ilgili literatür, etkili meslektaş ilişkilerinin örgütsel başarı ve çalışan motivasyonu için önemli olduğunu vurgulamaktadır (Batt, 2001; Penhaligon et al., 2013; Seers, 1989).

Genel bir düzeyde güven, başkalarının niyetleri veya davranışları hakkındaki olumlu beklentiler sonucunda ortaya çıkabilecek koşulsuz teslimiyetin getireceği riskleri kabul etme yönelimidir (Mayer et al., 1995; McEvily et al., 2003; Rousseau et al., 1998). Genellikle, birisine güvendiğimizi veya birisinin güvenilir olduğunu söylediğimizde, dolaylı olarak, o kişinin yararlı bir eylemi gerçekleştirme veya o kişi ile aramızda en azından bize fazla zararı olmayacak bir tür işbirliği yapabilme olasılığını kastedilmektedir (Bijlsma and Koopman, 2003; Gambetta, 1988). Kişilerarası güven algıları, bireylerin başkalarına karşı savunmasızlığı kabul etmelerine ve dolayısıyla risk alma davranışlarını teşvik etmelerine izin verir (Colquitt et al., 2007; Gao et al., 2011; Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998). Güvenin risk almayı içerdiği düşünüldüğünde (McAllister, 1995), meslektaşlarına güven duyan bireylerin "risk alma" olasılığı daha yüksektir (Parker et al., 2006). Çalışanların birbirlerini güvenilir olarak görmeleri, çalışanların birbirlerinin sözlerine, niyetlerine ve eylemlerine olan güvenlerini artıracaktır (Grant and Sumanth, 2009; Mayer et al., 1995). Her iki tarafın da birbirine güvendiği bir iş ilişkisinde, çalışanların benlik saygısını oluşturan, performans ve ekstra rol davranışlarının yanı sıra işte kalma niyetlerini de olumlu yönde etkileyen bir ortam vardır (Brower et al., 2009; Pierce and Gardner, 2004) Bazı araştırmalar, güvenin organizasyonlar içinde ve insanlar arasındaki günlük etkileşimlerde temel bir olumlu faktör olduğunu göstermiştir (Bobbio and Manganelli, 2015; Dirks and Ferrin, 2002; Kramer and Tyler, 1996).

2.5.2 Meslektaşın Kişiliğine ve Karakterine Yönelik Güven

Güven, tüm ilişkilerin merkezinde yer alır (Mishra and Morrissey, 1990). Diğer bir anlatımla, güven genellikle “grup içi” ilişkilere atfedilmiştir (Brower et al., 2000). Son yıllarda güven üzerine yapılan çok sayıda araştırma, güveni kişiler arasındaki daha iyi ilişkilerin öncülü olarak ele almıştır (Lewicki and Stevenson, 1997). Güven, ortak hareket edilen kişinin yardımsever ve şefkatli davranışlarına verilen olumlu karşılığa dayanan güvenirlilik duyguları ve ilişkinin gücü ile tanımlanır (Rempel et al., 1985). Kişiler arasındaki güven, bir bireyin diğerine adil, etik ve öngörülebilir bir şekilde davranması için sahip olduğu güvenirlilik düzeyini temsil eder (Nyhan and Marlowe, 1997). Birey, ortak hareket ettiği kişiden aldığı kişilerarası ödüller ile büyük ölçüde motive edilebilir veya tersine, aralarındaki olumlu ilişki her ikisi açısından da değerli olduğu için bu olumlu ilişki onlar açısından motive edici bir ödül olarak görülebilir

(Rempel et al., 1985). McAllister (1995), kişilerarası güveni; "başka birinin sözleri, eylemleri ve kararlarına dayanarak hareket etme isteği" olarak tanımlamıştır (Robert et al., 2011). Güven, "doğası gereği", hem koşulsuz bir teslimiyetin hem de riskin mevcut olduğu bir durumda başka bir tarafın güvenilirliğine ve dürüstlüğüne olan güveni içerir (Das and Teng, 1998; Doney and Cannon, 1997; Moorman et al., 1992; Morgan and Hunt, 1994; Sallee and Flaherty, 2003). Güven algısı, bir kişinin yetenekli, dürüst, samimi ve güvenilir olduğu ile ilgili inanca dayanır (Butler, 1991; Gómez and Rosen, 2001; Hosmer, 1995; Mishra and Spreitzer, 1994; Mishra, 1993). Çalışma arkadaşlarına (meslektaş) güven öncülleri konusunda çok fazla araştırma bulunmamaktadır (İslamoğlu et al., 2007). Fakat, genel olarak güvenme niyeti, güvenilen kişinin (örneğin meslektaşın) algılanan özelliklerinden ve güvenen kişinin bu özelliklere yöneliminden etkilenir (Gill et al., 2005; Mayer et al., 1995). Buna göre; literatürdeki meslektaş güven, bir kişinin meslektaşlarının yetkin olduğuna ve adil, ahlaklı, güvenilir ve etik bir şekilde hareket edeceğine olan güveni ifade eder (Cook and Wall, 1980; Ferres et al., 2004; Mayer et al., 1995). Çalışanların çalışma arkadaşlarına güven duyabilmesi aralarındaki etkileşim sonucu birbirlerini ahlaklı, dürüst, itimat edilebilir ve yetkin algılamalarına bağlıdır (García-Marzá, 2005; İslamoğlu et al., 2007; Morgan and Hunt, 1994). Bu bağlamda, Gill ve ark. (2005) bir meslektaşın algılanan yüksek düzeydeki yetenekli, yardımsever ve dürüstlük özelliklerinin güvenme niyetlerini artırdığını bulmuştur (Korsgaard et al., 2008). Dolayısıyla, şayet güvenilen kişi, özellikleri açısından yetenekli, yardımsever ve dürüst olarak algılanır ise, güvene dayalı bir ilişki daha olasıdır (Gill et al., 2005). Özellikle, meslektaşlar, "emirlerin ve bilgilerin aşağı ve yukarı iletildiği" meşru yetki kanalları olan resmi ağların aksine daha yatay bilgi akışı ile karakterize edilen organizasyonlarda ortaya çıkan gayri resmi ağı oluşturdukları için önemlidir (Tan and Lim, 2009). Bu kapsamda, meslektaş güven, çalışanların iş arkadaşlarını destekleyeceğini, bilgi saklayarak iş arkadaşlarından menfaat sağla-mayacağını ve iyi niyetleri suistimal etmeyeceğini esas alarak; "çalışanların, meslektaşlarının sözlerine ve eylemlerine inandıkları temelinde hareket etmelerine de yol açacağını" ifade eder (Ferres et al., 2004; Sonnenburg, 1994). Kısaca, meslektaş güvene yol açan özellikler yöneticiye güven özellikleri ile benzerlik göstermektedir (İslamoğlu et al., 2007).

Bir organizasyon içinde, çalışanların kendi aralarında, çalışanlar ve yöneticileri arasında ve çalışanlar ile işlevsel departmanlar arasında ilişkiler dahil olmak üzere bir

dizi iç ilişki mevcuttur (Herington et al., 2009). Genel olarak güven, iş arkadaşları arasındaki profesyonel ilişkiler, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki veya çalışanlar ile yöneticiler arasındaki mesleki ilişkilerin önemli bir parçasıdır (Krot and Lewicka, 2012). Bireyler, meslektaşları, amirler, yöneticiler ve kurum dışındaki diğer kişilerle olan deneyimlerine anlam verir ve bu deneyimlere dayanarak organizasyonun güvenilirliği hakkındaki inançlarını oluşturur (Carnevale and Wechsler, 1992; Strickland, 1958). Güvenin, organizasyondaki yatay ve hiyerarşik seviyelerde meydana gelen sosyal ilişkilerin merkezi olduğuna inanılmaktadır (Ladebo, 2006). Güven bireyler arasındaki bağlantılar açısından sadece hiyerarşik ilişkilerde değil, aynı zamanda hiyerarşide aynı seviyedeki bireyler arasında da var olur (Mishra, 1996).

Organizasyon bünyesinde çalışanlar için çok sayıda güven nesnesi vardır (Carnevale and Wechsler, 1992). Örgütün yapısındaki düzeyler, güç, karar verme yetkisi ve üyeler arasında oluşan rutin etkileşim miktarı farklılıkları nedeniyle, bir çalışan, bir organizasyonda yatay veya dikey pozisyonlarda yer alan farklı referanslar için farklı güven seviyelerine sahip olabilir (Hosmer, 1995; Ladebo, 2006; Thompson et al., 2000). Bu nedenle, güven nesneleri hem dikey hem de yatay boyutlar boyunca kavramsallaştırılabilir (Carnevale and Wechsler, 1992; Fox, 1974). McCauley ve Kuhnert (1992), organizasyona güvenin yatay ve dikey unsurlardan oluşan çok boyutlu bir yapı olduğuna işaret etmişlerdir (Costigan et al., 1998). Buna göre, organizasyon içindeki yapısal ilişkiler çeşitli olduğu için, bu yapısal ilişkilere bağlı olarak kuruluşlar içinde güven derecesinin değişebileceği anlamına gelir (Hoe, 2007). Kasl (1998), yöneticiler ve meslektaşlar ile kişiler arası ilişkileri açıkça ayırt etmiştir (Frone, 2000). Yatay güven, odak çalışan ile meslektaşları arasındaki "güvene dayalı" ilişkiler anlamına gelirken dikey güven, çalışanların üst yönetime güveniyle ilgilidir (Costigan et al., 1998). Dolayısıyla, bir çalışanın güven derecesi amir, meslektaşları, astları ve bir bütün olarak organizasyon arasında farklılık gösterebilir (Hoe, 2007).

Meslektaşlar, görece eşit güç veya yetki düzeyine sahip olan ve bir çalışanın iş günü boyunca etkileşimde bulunduğu bir organizasyonun üyelerini ifade eder (Tan and Lim, 2009). Diğer bir anlatımla, meslektaşlar, işyerinde yan yana çalışan ve birbirine benzer pozisyonlara veya sıralara sahip kişilerdir (Hain, 2005; Yoon and Thye, 2000). Yöneticiler ile organizasyonlar arasındaki ilişkilerin aksine, meslektaşlar (iş arkadaşları) arasındaki ilişkiler, çok az olan veya hiç olmayan bir hiyerarşik güç

dengesi ile karakterize edilir ve bu ilişkiler, dikey, amir-ast ve çalışan-üst yönetim ilişkilerinde bulunmayan yatay dinamikleri gösterir (Tan and Lim, 2009). Geçmişte meslektaşların etkileri konusunda (yöneticiler veya liderler üzerinde olduğu kadar) çok fazla araştırma olmasa da, esasen meslektaşların da çalışanların çalışma ortamındaki tepkilerin etkilerini temsil ettiği kabul edilmektedir (Raabe and Beehr, 2003). (örn., (Major et al., 1995; Revicki et al., 1993; Riordan and Griffeth, 1995). İşletmelerin ve organizasyonların çoğunda, insanlar meslektaşlarıyla sürekli olarak etkileşim halindedir (Hain, 2005). Ayrıca, hemen hemen her organizasyonda liderlere göre daha fazla varlık göstermeleri nedeniyle, çalışanların meslektaşlarıyla daha sık etkileşime girme olasılığı yüksektir (Chiaburu and Harrison, 2008; Ferris and Mitchell, 1987).

Güven, “doğası gereği” kişilerarası veya kurumsal düzeyde olabilir (Krot and Lewicka, 2012). Güven, organizasyon içi ilişkiler açısından değerlendirildiğinde, bu kendini daha çok çalışanın bir yöneticiye olan güveni veya bir yöneticinin bir çalışana olan güveni olarak gösterir (Ergeneli et al., 2007). Bu bağlamda, güven konusunda özellikle de kişilerarası güven konusunda yapılan araştırmalar daha çok yönetici-ast arasındaki güven üzerine odaklanmıştır (Albrecht and Travaglione, 2003; Ferres et al., 2004; İslamoğlu et al., 2007). Bu ikili güven ilişkilerinin yanı sıra, organizasyon içindeki meslektaşlara, ekiplere ve departmanlara karşılıklı güven de olmalıdır (Ergeneli et al., 2007). Güveni bir organizasyonel bağlamda ölçmek, anlamak ve açıklamak için; a) Güvenin farklı boyutlarını (yetkinlik, yardımseverlik ve dürüstlük); b) farklı güven türleri (çalışanlar arasında yatay güven, yöneticiler ile çalışanlar arasında dikey güven ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki dikey güven) ve c) farklı güven türlerinde farklı güven boyutlarının sahip olduğu rolleri tanımlamak önemlidir (Krot and Lewicka, 2012).

Literatürde güven, birlikte hareket ettiği bir kişiye (partnere) güveni yansıtan ve güvenen birey tarafında kırılganlık ve belirsizlik içeren davranışsal bir niyet veya davranış olarak görülmüştür (Coleman, 1990; Deutsch, 1962; Giffin, 1967; Moorman et al., 1993; Schlenker et al., 1973; Zand, 1972). Güven, organizasyonel liderlerin pozitif vizyonuna veya meslektaşların ve çalışanların birbirlerine desteğine ve işbirliğine olan inançları olarak ortaya çıkabilir (Foster-Fishman and Keys, 1997). Yatay güven, bir çalışanın davranışlarını ve eylemlerini kontrol edemeyecekleri meslektaşlarının eylemlerine karşı savunmasız olma yönelimidir (Krot and Lewicka,

2012; Mayer et al., 1995). Meslektaşlara güven, çalışanların çalışma grubu içindeki meslektaşlarının davranışlarına ilişkin beklentileri olarak tanımlanır, böylece güvendikleri kişiler onlara yardımcı olacak ve onlara zarar verecek süreçlere karşı çıkacaklardır (Chattopahyay and George, 2001; Deutsch, 1973). Grup düzeyinde güven, ilişkileri zenginleştirir, işbirliğini ve bağlılığı teşvik eder (Connell et al., 2003; Hoe, 2007; McAllister, 1995; Zand, 1997). Güvenme niyeti, güvenilen kişinin (örneğin meslektaşın) algılanan özelliklerinden ve güvenen kişinin bu özelliklere yöneliminden etkilenir (Gill et al., 2005; Mayer et al., 1995). Örneğin, Gill et al. (2005) bir iş arkadaşının algılanan yüksek düzeydeki yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük özelliklerinin güvenme niyetlerini artırdığını bulmuştur (Korsgaard et al., 2008).

2.5.3 Meslektaş Güvenin Örgüt Kültürü ile Etkileşimi

Kültür üç kaynaktan beslenir: kuruluşların kurucularının inançları, değerleri ve varsayımları; grup üyelerinin iletişimleri ve öğrenme deneyimleri; ve yeni üyeler ve liderlerin getirdiği yeni inançlar, değerler ve varsayımlar (Den Hartog et al., 1996). Güçlü organizasyonel kültürler ve organizasyon içinde iş arkadaşları tarafından paylaşılan ortak algılar, "sosyal olarak türetilmiş ortamları oluşturur" ve bu ortamlar çalışanların iş durumlarına nasıl tepki verecekleri konusunda anlamlı bir etkiye sahiptir (Kristof-Brown et al., 2005). Örneğin: Kozlowski and Klein (2000); Salancik and Pfeffer (1978). Çalışanlar içinde bulundukları organizasyonun kurum felsefesine ve vizyonuna sahip olduğunda ve kurumsal planlama ve karar alma süreçlerine dahil olduklarında, çalışanlar arasındaki katılım duygusu zirvededir (Gopalakrishnan and Zhang, 2017). Güven, organizasyonlar içinde yaygın ve önemli bir kavramdır ve organizasyonel kültürlerin hayati bir parçasıdır (Johns, 1996). Güvene dayalı bir ilişki, en güçlü ve verimli örgütsel araçlardan biri olarak kabul edilir (Culbert and McDonough, 1986; George and Hancer, 2003). Ortaya çıkan güven ilişkilerinin çoğu zaman birey ve organizasyon için önemli sonuçları vardır (Ladebo, 2006). Wallach, (1983), destekleyici örgütsel iklimleri, düzen, açık sözlülük, arkadaşlık, işbirliği, cesaret, sosyallik, bireysel özgürlük ve güven gibi değerleri içeren ortamlar olarak tanımlar (Shadur et al., 1999). Destekleyici kültür, güven, motivasyon, samimi ve insan odaklı bir çalışma kültürü ile karakterizedir ve bu tür bir kültürle ilişkili sıfatlar; güvenen, eşitlikçi, güvenli, sosyal, teşvik edici, ilişki odaklı ve işbirlikçidir (Saha and Kumar, 2018). Sosyal destek ve iş arkadaşına güven ile karakterize olan bir çalışma

ortamı, çalışanların hem kişisel hem de organizasyonel stratejilere ve hedeflere ulaşmalarına yönelik birlikte hareket etmelerine zemin oluşturabilir (Xenikou and Simosi, 2006). Bu bağlamda, meslektaş güven, bireylerin daha geniş hedeflere "sahip olma" riskini almaya istekli olduğu bir ortam oluşturduğu için esnek bir rol yönelimini desteklemede önemlidir (Parker et al., 2006). Ayrıca; meslektaş güven, kurumlarda çalışanların bilgiye ve kaynaklara erişimlerini kolaylaştırarak, organizasyonel değişim yoluyla kültür yapısını etkileyebilir (Ferres et al., 2004; Kanter, 2003). Meslektaş desteği, kişinin iş rolüyle psikolojik özdeşleşme durumu olan işe katılımı da geliştirebilir (Chiaburu and Harrison, 2008; Nugent and Abolafia, 2006). Ayrıca, problem çözme için meslektaş ile bütünleşme genellikle katılımcı bir yönetim sürecinin kilit bir bileşenidir (Mallak and Kurstedt, 1996). Değişen müşteri taleplerinin bulunduğu dinamik bir ortamda, çalışanlar genellikle işyerinde zor görevler ve yeni zorluklarla karşı karşıya kalırlar, iş arkadaşlarının ve yöneticilerin yardımı ve desteği bu sorunların çözümünde özellikle yardımcı olabilir (Li and Liu, 2017; Mueller and Kamdar, 2011; Scott and Bruce, 1994).

Dış Çevreye Uyum (Adaptability) Bağlamı : İşleriyle ilgili aynı zihinsel modelleri paylaşan kişilerin, birbirleriyle yüksek kaliteli ilişkiler kurma ve birbirleriyle etkileşim kurma ve düzenli olarak bilgi paylaşma olasılıkları da daha yüksektir (Leana and Pil, 2006; Mohammed and Dumville, 2001). Örgütsel bir sosyal etkileşim ortamı, meslektaşların güveni ile bilgi paylaşımı arasındaki pozitif ilişkiye yoğunlaşır (Wu et al., 2009). Güvenin önemi göz önüne alındığında, güvenilir kaynaklardan elde edilen tutarlı bilgiler, organizasyonel değişikliklerin (Rousseau and Tijoriwala, 1999) benimsenmesi için çok önemlidir (Kiffin-Petersen and Cordery, 2003). Güven, etkili performans sağlar, çünkü ilgili bilgi alışverişini teşvik eder ve takım üyelerinin başkalarının kararlarını ve eylemlerini etkilemesine izin verip vermediğini belirler (Boss, 1978; Carnevale and Wechsler, 1992). Foss et al. (2010) ve Holste and Fields (2010), meslektaşlar arasındaki güvenin, bilgi transferi ve kullanımının algılanan başarısında kritik olduğunu bulmuşlardır (Wiewiora et al., 2014). Ayrıca; birbirlerine güvenen üyelerin, "güven çemberinin dışındaki diğer kişiler" açıklanamayacak hassas bilgileri paylaşma olasılığı daha yüksektir (Leana and Pil, 2006). Buna göre; mevcut araştırmalar, meslektaşlar arasında güvenin bilgi paylaşımı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ve güven mevcut olduğunda, insanların meslektaşlarından aldıkları bilgileri arama ve uygulama konusunda daha

emin olduklarını bulmuştur (Wiewiora et al., 2014). Bireylerin bilgi paylaşımının arkasındaki motivasyon, bilgi alışverişi kalıplarının örgütsel gelişmelere yol açması ve daha sonra bireylerin kişisel çıkarlar elde etmelerine ve meslektaşlarıyla daha güçlü bir şekilde bağlantı kurmalarına yardımcı olmasıdır (karşılıklılık normu) (Bilal et al., 2017). Somech ve Drach-Zahavy (2013), çalışma ortamının ve diğer iş arkadaşlarının kişisel algılarının bireysel yaratıcılığı etkilediğini ve bunun da kuruluşun çalışma ortamına ve inovasyona yönelik desteğine bağlı olarak inovasyon uygulamasını teşvik ettiğini bulmuştur (Hain, 2005). Çünkü; birbirlerine güvenen üyelerin meslektaşları tarafından fırsatçı davranışlardan korkmaları daha az muhtemeldir, bu da hem organizasyonlara hem de organizasyon içinde çalışan bireylere fayda sağlayabilecek bir işbirliği ve değişim ortamı sağlar (Bradach and Eccles, 1989; Leana and Pil, 2006; Rousseau et al., 1998; Sabel, 1993).Öte yandan, taraflardan hiçbiri diğerine güvenmediğinde, bu durum çalışanları performansa yönlendiren karşılıklılık, güçlendirme ve gelişme ile ilgili çabalarını etkin bir şekilde durduracağı için, çalışanlar değişimleri başlatmak konusunda gönülsüz olacaktır (Brower et al., 2009).

Örgüt İçi Uyum ve Katılım (Consistency & Involvement) Bağlamı:

Kişilerarası güven, organizasyonel koordinasyon ve kontrolün merkezinde yer alır (Gómez and Rosen, 2001; McAllister, 1995). Organizasyon içindeki güçlü bir güven ortamının, üyeleri hedeflere, değerlere ve örgüte bağlılık duygusu geliştirmeye motive etmesi beklenir (Ladebo, 2006). Bazı araştırmacılar tarafından, verimli ve yenilikçi kuruluşların, karar almaya katılımı, işbirliğini, sosyal desteği, ve yapıcı kişilerarası ilişkileri (örneğin; güveni) teşvik eden grup norm'larına sahip olduğu iddia edilmektedir (Cooke and Rousseau, 1988; Cooke and Szumal, 1993; Cooke and Szumal, 2000; Hain, 2005; Rousseau, 1990). Cooke and Szumal (2000), verimli ve yenilikçi organizasyonların başarıyı, öz-gerçekleştirmeyi, karar alma sürecine katılımı, işbirliğini, sosyal desteği ve yapıcı kişilerarası ilişkileri teşvik eden grup norm'larına sahip olduğunu göstermiştir (Xenikou and Simosi, 2006). Organizasyon içindeki çeşitli yöneticiler ve çalışanlar, belirli bir dizi kalıcı varsayımı (değerleri ve inançları) hem paylaşarak hem de tasvir ederek, belirli bir organizasyon kültürü ortaya çıkarır (Sallee and Flaherty, 2003). Güven, ekip üyeleri için bir psikolojik güvenlik ortamı sağlar ve ancak böyle bir ortamda üyeler, sinerjiyi artırabilmek için eleştirileri kolayca kabul edebilir, hataları tartışabilir ve düşüncelerini özgürce ifade edebilir (Edmondson, 1999; Erdem and Ozen, 2003).

2.5.4 Meslektaş Güvenin Psikolojik Güçlendirme ile Etkileşimi

Güven, etkili örgütsel süreç için bir ön koşulu oluşturur (Dwivedi, 1983). Güven ve güvenin etkisi, bir organizasyonun çeşitli seviyelerinde, yani birey, grup ve organizasyon seviyesinde görülebilir (Hoe, 2007). Artan güven seviyesi diğer bağımlı değişkenleri geliştirebilir (Bartolomucci et al., 2004). Güvenin, nedensel ilişkileri şekillendirmedeki moderatör rolü örgütsel ve sosyal ortamlardaki kişilerarası davranış çalışmalarında görüldüğü için, bu özellik hem mikro örgütsel davranış hem de sosyal psikoloji yazarlarının ilgisini çekmektedir (Robinson and Rousseau, 1994; Rousseau et al., 1998). Güvenin; iş ilişkileri, mesleki ilişkiler ve istihdam ilişkileri gibi birçok alan için kritik bir başarı unsuru oluğu ifade edilmektedir (Lewicki and Bunker, 1996). Ayrıca; güvenin organizasyondaki yatay ve hiyerarşik düzeylerde meydana gelen sosyal ilişkilerin merkezinde olduğuna inanılmaktadır (Ladebo, 2006). İş ilişkilerindeki güven yatay (iş arkadaşları arasında), dikey (yöneticiler ve çalışanlar arasında veya çalışanlar ve yöneticiler arasında) veya kurumsal (çalışanlar ve kuruluşlar arasında) olabilir (Hoe, 2007; Krot and Lewicka, 2012). Bireyler, başkalarının güvenilirliğini; güvenilen kişinin yetenekli olup olmadığı (bilgi ve beceriler), iyiliksever olup olmadığı veya dürüst olup olmadığı konusunda oluşan kanaatlere ve algılara göre belirler (Gill et al., 2005; Mayer et al., 1995). Ayrıca güven, diğer tarafın yeterliliği, alâkadarlığı, açık sözlülüğü ve sırdaşlığı gibi özelliklerinin bir sonucu olarak da görülebilir (Mishra, 1996; Rousseau et al., 1998). Yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük, güvenin güçlendirilmesi için üç ayrı yol sağlar, çünkü üçü de güven ile yüksek oranda ilgilidir ve üçünün de güvenle önemli, benzersiz ilişkileri vardır (Colquitt et al., 2007). Bu bağlamda, bireyler, genellikle gördükleri yardıma karşılık verdikleri için, "sosyal mübadele ilişkisi" içinde bulundukları karşı taraf hakkında iyi niyet beslemeleri veya karşılıklılık çerçevesinde onlara yardımsever şekilde davranmaları muhtemeldir (Cropanzano and Mitchell, 2005). (Örneğin, (Malatesta, 1995; Malatesta and Byrne, 1997; Masterson et al., 2000).

Çalışanlar, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına inandıklarında ve güvendiklerinde, bu duygu çalışanların çabalarını arttıran, iş tatmini ve işe bağlılıklarına katkı sağlayan karar alma sürecine katılımlarına motive olmalarını kolaylaştırır ve onları cesaretlendirir (Appelbaum et al., 2013). Güven, çalışanların iş rollerinin kendileri için

anlamalı olduğu, işlerinde özerk davranabildikleri, işleri yapmakta yeterli ve etkili oldukları ile ilgili algılarına göre davranmaları için gerekli güvenceyi sağlar (Chan et al., 2008). Ayrıca araştırmacıların bir kısmı, güçlendirme uygulamalarının başarılı olmasının koşullarından biri olarak çalışanlar arasındaki güvenin de önemli olduğunu savunmaktadır (Ergeneli et al., 2007). Örneğin: Andrews (1994); Harari (1999); Mayer et al. (1995); Mishra and Spreitzer (1998); Owen (1996). Diğer taraftan, bazı araştırmacılar ise; çalışanların, iş ortamında birbirlerine duydukları güvenin, çalışanların özerklik ve yetkinlik hislerini geliştireceğini ve bu sayede onların güçlenme duygularına katkıda bulunacağını iddia etmiştir (Conger, 1989; Kane and Montgomery, 1996; Koberg et al., 1999; Thomas and Velthouse, 1990). Dolayısıyla; eğer çalışanlar, iş arkadaşlarına güvenebileceklerine inanırlarsa, kendilerini korumaya çalışmak için zaman ve çaba harcamayacaklar ve enerjilerini performans odaklı çalışmaya yönlendireceklerdir (Mayer and Gavin, 2005; Tan and Lim, 2009). Parker et al. (2006)'a göre; eğer bireyler iş arkadaşlarının yeteneklerine güveniyor ve diğer iş arkadaşlarının kendilerini destekleyeceğine inanıyorlarsa, muhtemelen işlerinin kendi kontrolleri altında olduğunu hissedecekler ve bu bireyler değişime daha açık olacaklardır. Spreitzer (2008), genel olarak kişilerin yöneticileri ve meslektaşları ile destekleyici, güvene dayalı ilişkileri, bireylerin işte güçlenmeyi deneyimlemesi için önemli olduğunu savunmuştur.

En genel durumda, psikolojik güçlendirme, içsel, etkileşimsel ve davranışsal bileşenleri içerecek şekilde kavramsallaştırılabilir (Zimmerman et al., 1992). İlişkisel bir yaklaşımda, bireyler, grup veya örgütsel üyeler birbirleriyle karşılıklı, tatmin edici bağlantılar oluşturmak için birlikte çalıştıklarında ve bu bağlantıları değişim süreçlerini kolaylaştırmak ve hedefleriyle açık bir şekilde tutarlı hareket etmek için kullandığında bir güçlenme duygusu yaşarlar (Walsh et al., 1998). Bu bağlamda, örgüt içi ilişkiler güçlendirme için önemlidir (Spreitzer, 2008). Bu nedenle, çalışanlar arasında kaliteli ilişkilerin ve güvenin olduğu ortamlar, artan güçlenme duygularını besleyen ortamlar olarak nitelendirilmektedir (George and Hancer, 2003). Anderson et al. (1987), güveni, güç, iletişim ve hedef uyumluluğuna ek olarak ilişkilerin bir özelliği olarak ele almışlardır (Chiang and Jang, 2008). Vogt and Murrell (1990), karşılıklı bağımlılık ve işbirliğinin, bireysel güçlenmeyi kolaylaştırdığını öne sürmüş ve örgütsel bağlam içinde bir güçlendirme oluşturmak için "yardım ağlarını" savunmuştur (Spreitzer, 1996). Corsun and Enz (1999), organizasyon içindeki

bireylerarası ilişkilerin (Örneğin: meslektaş ve iş arkadaşlarının yardımsever davranışlarının) ve destekleyici bir örgütsel çevrenin güçlendirmeyi ve pozitif iş sonuçlarını etkileyebileceğini savunmaktadır. Wyatt (1996), bireyler arasında güvenin yüksek olduğu bir ortamın kendilerine ve kurumlarına fayda sağlayan güçlenme ve ilham duygularını tetikleyeceğini öne sürmektedir (George and Hancer, 2003). Meslektaşlar, kuruluş ve müşteri ile destekleyici ve yardımsever ilişkilere dayanan olumlu bir ortamda çalışır ise, çalışanların daha güçlü olması muhtemeldir (Corsun and Enz, 1999). Smith and Barclay (1997), karşılıklı güvenilirlik ve güvenme davranışlarına ilişkin algıların görev performansı ve karşılıklı tatmin ile olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermiştir (Brower et al., 2009). Speer and Hughey (1996), bireylerin organizasyonun diğer üyeleriyle aktif karşılıklı bağımlı katılımı güçlendirildiğini iddia etmektedir (Wallach and Mueller, 2006). Çalışanlar, iş arkadaşlarına güvenebileceklerine inanırlarsa, kendilerini korumaya çalışmak için zaman ve çaba harcamayacaklar ve enerjilerini performans elde etmeye odaklayabileceklerdir (Mayer and Gavin, 2005; Tan and Lim, 2009). Wallach and Mueller (2006), da denetim ve meslektaş desteğinin, kuruluşlardaki destek sistemlerinin güçlendirme için önemli olduğunu belirterek, bur durumun daha güçlü güçlendirme duyguları ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Shalini et al., 2013). Kaminski et al. (2000), yardımsever meslektaşlar, güçlendirmeye ilişkili olan "temel iş" ler ile ilgili becerilerin gelişimini teşvik ettiği sonucuna varmıştır (Wallach and Mueller, 2006). Corsun and Enz (1999), çalışma ortamı değişkenleri ve yetkilendirmenin boyutları arasında güçlü, pozitif ilişkiler olduğunu göstermiştir.

Karşılıklı güven, sadakat ve destek, bireyler arasındaki bağların güçlenmesine yardımcı olur (Meyer et al., 2012; Saha and Kumar, 2018). Bir organizasyonda, meslektaşların pozitif sözleri, eylemleri ve kararları ile iş arkadaşlarına destek olmaları ve çalışanların meslektaşlarına olan artan güveni sayesinde yüksek performanslı çalışma ortamları oluşturulabilir (Robert et al., 2011). Ayrıca; örgütsel ortamlarda güven, bireylerde, gruplarda ve organizasyonda üretkenliğin önemli bir belirleyicisi olabilir (Brower et al., 2009; Dirks and Ferrin, 2001; Kramer and Tyler, 1996; Rousseau et al., 1998). Meslektaşlar tarafından güvenilir olarak görülmenin, güvenilen kişinin performansı ile pozitif yönlü bir ilişki vardır (Kurt and Daniel, 2009). Bir çalışanın performansı, meslektaşları arasında neyin uygun olup neyin uygun olmadığına bağlıdır ve bu da bireyin örgütsel çerçeveye katılma ve katkıda bulunma

davranışını ve motivasyonunu etkiler (Jayan, 2013). Bu bağlamda, güvenin önemi göz önüne alındığında, güvenilir kaynaklardan gelen tutarlı bilgiler, çalışanların güçlendirilmesi ve ekip çalışması (Rousseau and Tijoriwala, 1999) için çok önemlidir (Kiffin-Petersen and Cordery, 2003). Çalışanların, iş üzerinde kontrole sahip oldukları, meslektaşlarından destek aldıkları, başarıları için daha fazla ödüllendirildikleri ve adil muamele gördükleri ortamlarda kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri daha olasıdır ve bu ortamlarda çalışanların görevlerini başarıyla yerine getirme yeteneğini geliştirebilir (Janssen 2004; Potnuru et al., 2019). Güçlendirme teorisi, psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanların işlerini yaparken daha fazla dahil olmaları, işte daha proaktif tutumlar benimsemeleri, çalışma ortamlarını iyileştirmek için çaba göstermeleri ve meslektaşlarını önemsediklerini ve başarıya katkıda bulunmak istediklerini gösteren girişimler sergilemelerini önermektedir (Bogler and Somech, 2004; Boudrias et al., 2014; Conger and Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; Thomas and Velthouse, 1990). İş arkadaşlarından gelen açık ve tutarlı mesajlar, bireyin inançlarını ve davranışlarını da şekillendirir (O'Reilly and Chatman, 1996). Normatif inançlar, grup veya örgüt üyeleri tarafından paylaşıldığında, üye davranışını şekillendirmede etkili güçler olabilen normlar haline gelir (MacKenzie, 1979; Rousseau, 1990; Shaw, 1976). Kurumun ve iş arkadaşlarının bir çalışandan beklentilerini daha detaylı ve doğru bir şekilde anlamak, psikolojik güçlendirmenin kritik bir öncülü olarak kabul edilir (Bilal and Yuosre, 2016).

Conger (1989), Eylon and Au (1999), Kane and Montgomery (1996) ve Thomas and Velthouse (1990) dahil olmak üzere araştırmacılar, grup karar vermenin ve sorumlulukların ve sorunların açık bir şekilde paylaşılmasının (grup etkinliği ve grup) yanı sıra üyelerin birbirlerine ve gruba güven duydukları çalışma birimleri (grup içi güven), üyelerin özerklik ve yetkinlik duygularını geliştirerek güçlenme duygularına katkıda bulunur (Koberg et al., 1999). Uygun geri bildirim ve sosyal destek, meslektaşların yetkinlik algılarını artırır (Liden et al., 2000). Meslektaşlar arasında yüksek sosyal destek ve güven, aktif bir işin özellikleriyle birleştiğinde kimlik duygusu, grup uyumu ve daha iyi olma hali geliştirebilir (Turner et al., 2002). Amabile (1998), insanların güçlü ve destekleyici ilişkilere sahip oldukları zaman yeni şeyler denemek için psikolojik olarak kendilerini güvende hissettikleri için daha yaratıcı olduklarını bildirmiştir (Carmeli and Spreitzer, 2009). Wyatt (1996), bireyler arasında güvenin yüksek olduğu bir ortamın kendilerine ve kurumlarına fayda sağlayan

güçlenme ve ilham duygularını tetikleyeceğini öne sürmektedir (George and Hancer, 2003). Yaratıcılık üzerine yapılan araştırmalar, ekip üyelerinin yardım ve işbirliğinin, bireylerin kendi yeteneklerini ve değişim yeteneklerini de artırabileceğini bulmuştur (Hon and Leung, 2011; Scott and Bruce, 1994; Zhou and George, 2001). Corsun and Enz (1999), meslektaşların birbirine yardım ettiği ve müşteriler ile destekleyici bir ilişki olduğu zaman çalışanların kendilerini daha güçlü hissettiklerini bulmuşlardır (George and Hancer, 2003). Ayrıca, meslektaş yetenekleri, ekibin görevlerinin tamamlanmasında güç ve yetki paylaşımını içerdiği ölçüde, özerklik algısını destekler (Liden et al., 2000). Çalışanlar, yapıcı yollarla birbirleriyle etkileşime girdiklerinde, bu durum iş ile ilgili bir anlamlılık, etki ve seçim duygusunun gelişmesini teşvik ederler ve çalışanlar birbirlerinin çabalarını teşvik ettikçe ve birbirlerini takdir ettikçe, çalışanların öz-yeterlik (yetkinlik) inancı artacaktır (Sparrowe, 1994). Bu kapsamda, bireyler, diğer grup üyeleriyle empati kurabilecekleri, hassasiyetleri ifade edebilecekleri ve başkalarının gelişmesine yardımcı olabilecekleri karşılıklı ve anlamlı bağlantılar kurabilirlerse, daha fazla öz bilgi, daha fazla bir enerji duygusu ve amaç edinecekler; davranışlarını niyetleriyle daha iyi eşleştirmenin yollarını öğrenecek ve böylece kendilerini güçlendirilmiş hissedeceklerdir (Walsh et al., 1998). Buna göre; güçlendirilme hissi, işte başarılı bir şekilde performans gösteren benzer diğer kişileri (yani iş meslektaşları) gözlemlemenin dolaylı deneyimlerinden de gelebilir (Conger and Kanungo, 1988). Bu nedenle, meslektaş güveni, grup düzeyinde etkili karar vermenin ve işyerinde proaktif davranışların önemli bir bileşenidir ve birbirine bağlı çalışmaların etkili bir şekilde yürütülmesi için gereklidir (Alge et al., 2003; Lau and Liden, 2008; Parker et al., 2006).

İş arkadaşlarına güven, belki de bireylerin daha geniş hedeflere “sahip olma” riskini almaya istekli olduğu bir ortam oluşturduğundan, esnek bir rol yönelimini desteklemede önemli görünmektedir (Parker et al., 2006). Meslektaşlarının güvenilir olduğunu düşünen ve meslektaşlarının sözlerine, eylemlerine ve kararlarına göre hareket etmeye istekli olan çalışanlar, organizasyondan aldıkları desteğe daha olumlu bakabilirler (Ferres et al., 2004). Tersine, güven eksikliği ile karakterize edilen iş ilişkileri, iletişimi kısıtlama eğilimindedir ve toplantıları, görüşmeleri ve grup problemlerini çözmeyi engeller ve kişiyi, bireysel takdir yetkisini kullanmaktan caydırır ve böylece bireylerin kendilerini güçsüz hissetmesine neden olur (Koberg et al., 1999). Bir organizasyonda, grup üyeleri birbirlerine güvenmiyorsa, çalıştıkları

işleri üzerinde, birbirlerine daha fazla serbestlik ve takdir hakkı vermek istemeleri çok olası değildir ve güvenin yokluğunda, ekip üyeleri daha fazla bireysel ve bencil davranarak kendilerini başkalarına güvenme riskine maruz bırakmaya daha az istekli olacaklardır (Langfred, 2007). Kişilerarası ilişkilerin kalitesi bir bireyin davranışları, duygulanımı ve bilişleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir (Frone, 2000). Wallach and Mueller (2006), yönetici ve meslektaş desteğinin daha güçlü güçlendirme duyguları ile ilişkili olduğunu bulmuştur (Spreitzer, 2008). Benzer şekilde, kolektif hareket etmenin etkililiğine ve faydalarına inanan kişiler, fırsat bulduklarında aktif katılma davranışları sergileme eğilimindedirler; çünkü meslektaşları ile birlikte grup performansını etkili bir şekilde artıracabileceklerine güvenirlir (Simon et al., 2002). Bazı yazarlar tarafından, iş arkadaşları arasında destekleyici ilişkilerin ve güvenin varlığının, psikolojik güçlendirme ile olumlu bir şekilde ilişkilendirileceğini iddia edilmiştir (Corsun and Enz, 1999). Bu bağlamda, genel olarak kişilerin yöneticileri ve meslektaşları ile destekleyici, güvene dayalı ilişkileri; bireylerin işte güçlenmeyi deneyimlemesi için önemli olduğu söylenebilir (Spreitzer, 2008). Bu nedenle, iş arkadaşlarına (meslektaş) duyulan güvenin psikolojik güçlendirme ile olumlu bir ilişkisi olabilir ve örgüt kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkisel etkileşimde; iş arkadaşlarına (meslektaş) güvenin moderatör rolü olabilir.

3 TEORİK ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

3.1 Örgüt Kültürü ile Psikolojik Güçlendirme Algısı Arasındaki İlişki

Günümüzde örgütsel performans, çevresel fırsatları ve tehditleri görmek amacıyla çevreyi incelemek, kurumsal öğrenme süreçlerine katılımı teşvik ve meslektaşların performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olmak gibi bir çok davranışsal unsura giderek daha fazla bağımlı hale gelmektedir (Bijlsma and Koopman, 2003). Davranış bilimcilerinin çoğu, hem bireysel hem de "durumsal özelliklerin" davranışı etkilediği ve tetiklediği konusunda hemfikirdir (Chatman, 1989a). (örneğin, (Lewin, 1951; Magnusson, 1977; Terborg, 1981). Bu bağlamda, çevre, uzun zamandır örgüt teorisindeki "kritik durumsal özelliklerden" biri olarak kabul edilmektedir (Lumpkin and Dess, 2001). İnsanların içinde bulunduğu ve çalıştığı çevrenin tutum ve davranışlarını pozitif ya da negatif olarak şekillendirebileceği konusu yıllardır tartışılmaktadır (Corsun and Enz, 1999; Katz and Kahn, 1978). Örneğin, kaba veya saygısız ve güvensiz bir ortamdan kaynaklanan olumsuz duygular ve tutumlar sinerjiyi ve canlılığı azaltır (Carmeli and Spreitzer, 2009; Porath and Erez, 2007).

Organizasyonlardaki çalışanlar açısından, söz konusu edilen bağlamsal çevrenin bir yönü organizasyon temelli kültürle dayanır (Bezrukova et al., 2012). Örgütsel kültür tipik olarak "bir kuruluştaki insanların birbirleriyle etkileşim kurma ve işlerine ve genel olarak organizasyona enerji harcama şeklini yöneten bir dizi temel değerler, davranışsal normlar, yapılar ve davranış kalıpları olarak tanımlanır" (Den Hartog et al., 1996; Van Muijen et al., 1992). Örgütsel kültür, "bir grubun sahip olduğu, paylaşılan, kabul edilmiş olan örtük varsayımlar kümesinden" oluşur (Schein, 1996) ve grup üyelerinin çevrelerini nasıl algıladıklarını ve çevrelerine nasıl tepki verdiklerini etkiler (Whitener et al., 1998). Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını dış çevredeki değişikliklere yanıt verecek şekilde kılavuzluk etmek ve şekillendirmek için bir dizi değeri vurgulamaktadır (Chan et al., 2008; Geertz, 1983; Schein, 1985). Çeşitli araştırmalara göre, örgüt kültürü bir tür bağlamsal faktör veya sosyal çevre olarak işlev görebilir; etkisi bir firmanın faaliyetlerini teşvik edebilir veya

engelleyebilir (Alavi et al., 2006; Janz Brian and Prasarnphanich, 2003; Jung-Chieh et al., 2017; Zheng et al., 2010).

Örgütsel kültür, problem çözmede benimsenen davranışsal normları üreten, zaman içinde paylaşılan değer ve inanç kalıpları olarak da tanımlanmaktadır (Marcoulides and Heck, 1993; Owens, 1987; Schein, 1990b). Bu yönüyle, örgütsel kültür, bir organizasyonda yaygın olarak benimsenmiş olan değerleri, inançları, normları ve beklentileri içerir (Huber, 1991) ve bu kültür, ait olduğu organizasyondaki strateji, yapı, bireyler ve süreçlerin unsurlarının etkileşimi yoluyla güçlendirilir (Durmusoglu et al., 2014; Sanchez, 2004). Bir organizasyonun kültürüne, yönetim tarzına ve işlevsel uygulamalara bakılarak erişilebilir (Jayan, 2013). Kanter (1977, 1993), bilgiye, kaynaklara, desteğe erişim ve öğrenme ve gelişme fırsatı sunan "çalışma ortamlarının" çalışanları güçlendirdiğini ve bu ortamların işlerin kolaylaştırılmasına ve başarıya olanak sağladığını savunmuştur (Laschinger et al., 2002). Corsun ve Enz (1999), destekleyici örgütsel ortamların, katılımcı, destekleyici ve genel olarak güvene ve şefkate dayalı ilişkilere odaklı şekilde karakterize olan aktif bir iş ortamını oluşturduğunu iddia etmişlerdir.

Örgütsel kültür araştırmacılarının başlıca ilgi alanları, örgüt kültürü ile hem örgütsel hem de bireysel davranışlar arasındaki ilişkilere yöneliktir (Abraham, 2005). Bazı araştırmacılar tarafından benimsenen bir görüşe göre, kültürün nihayetinde bilişler, insan etkileşimleri ve somut semboller veya eserler arasındaki bağlantılarda var olduğu ifade edilmektedir (Detert et al., 2000; DiMaggio, 1997). Dolayısıyla, örgüt kültürü, başarıya ulaşmak için kullanılan etkileşim kalıplarına rehberlik eder (De Long and Fahey, 2000). Bu bağlamda; örgütsel kültür perspektifi, bireysel tutumları, çalışan davranışını ve örgütsel uygulamaları örgütsel yaşam içinde birbiriyle bağlantılı öğeler olarak görür (Foster-Fishman and Keys, 1997; Martin, 1992). Araştırmacıların bazılarına göre; kültür, güven, şeffaflık, katılım ve birçok motivasyonel faktörün karışımıdır (Saha and Kumar, 2018). Ayrıca, örgütsel kültür, normlar, değerler ve içselleştirilmiş hedefin yardımıyla, istenen örgütsel davranışları ve sonuçları oluşturmaya teşvik edilebilir (Das and Teng, 2001). Bu bağlamda, paylaşılan değerler ve olumlu duyular ile ilgili deneyimler, bireyler arasındaki işbirlikleri sonuçlanabilir ve bu durum genel olarak ortak hedeflere katkıda bulunarak, performansı ve rekabet avantajını artırabilir (Jones and George, 1998).

Etkili organizasyonlar insanları güçlendirir, ekipler etrafında organize olur ve insan yeteneklerini geliştirir (Fey and Denison, 2003; Gary, 1964; Lawler, 2000; Likert, 1961). Bu nedenle, bir iş ortamında büyümek ve ayakta kalabilmek için kuruluşların yenilikçi, karlı, yaratıcı, proaktif ve verimli olması (Botezat, 2012; Saleh et al., 2016) ve bu yaklaşımların örgüt kültürünün bir parçası haline getirilerek, bunları kurumsallaştırması gerekir. Bunun yanında, kurumsallaşma teorisi, bir firmanın karşı karşıya olduğu ekonomik, politik ve sosyal çevrelerin; stratejik kararların benimsenmesini ve uygulanmasını etkilediğini varsayar (Dai et al., 2018; North, 1996). Bu kapsamda, araştırmacılar tarafından örgüt kültürü, örgütsel etkililiğin önemli bir bileşeni olarak görülmektedir (Denison and Mishra, 1995; Kotter and Heskett, 1992; Mousavi et al., 2015; Wilkins, 1983). Ayrıca, örgüt kültürü de, bir işi başarmak için kullanılan etkileşim kalıplarını belirleyebilmektedir (De Long and Fahey, 2000). Örneğin: De Long and Fahey (2000), değerlerin, kuralların ve uygulamaların, insanların nasıl etkileşimde bulunduklarına ve bilgi alışverişinde bulunmalarına ilişkin temel kurallar oluşturarak insanların iletişim kurduğu ortamı belirlediğini ve bilgi paylaşımının kültürel bağlam tarafından şekillendirildiğini öne sürmüşlerdir (Wiewiora et al., 2014).

Bazı yazarlar, örgüt kültürünün örgütsel performansın çeşitli yönleri üzerindeki etkisini (örneğin, (Denison et al., 2003b; Deshpandé and Farley, 2004; Flamholtz and Kannan-Narasimhan, 2005; Yılmaz et al., 2005) incelemiş (Škerlavaj et al., 2007) ve bazı araştırmalar, örgütsel kültür ile çeşitli örgütsel etkililik göstergeleri arasındaki olumlu ilişkileri doğrulamıştır (Kotrba et al., 2012). Bu bağlamda, araştırmacıların bir kısmının (Clugston, 2000; Deal and Kennedy, 1982; Denison, 1984; Denison, 1990; Peters and Waterman, 1982; Wasti, 2003) araştırma sonuçlarına dair bulguları, organizasyon kültürünün özellikle verimlilik, etkinlik/etkililik ve bağlılık alanlarında örgütsel davranış üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Nongo and Ikyanyon, 2012). Bu kapsamda, örgütsel davranış alanındaki akademisyenlerin ve gözlemcilerin çoğu, örgüt kültürünün kuruluşların performansı ve uzun vadeli etkinliği üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu kabul etmektedir (Ahadi et al., 2011). Bununla birlikte, organizasyon kültürünün firma performansına ve performans göstergeleri olan değişkenler üzerindeki etkisi olduğuna dair bu tür görüşlere ve bulgulara rağmen, deneysel çalışmalar yeterli sayıda değildir (Chan et al., 2004).

Yapı, politikalar ve kültür gibi organizasyonel özellikler, doğrudan veya dolaylı olarak çalışanların davranışlarını ve işleri üzerindeki kontrollerini etkileyebilir (Whitener et al., 1998). Hem akademisyenler hem de uygulayıcılar, organizasyonel yapıların (veya Kültürün), politikaların ve uygulanan yöntemlerin yüksek düzeyde içsel motivasyon sağlamada oynadıklarına inandıkları önemli rolü sık sık tartışmışlardır (Bennis and Nanus, 1985; Block, 1987; Conger and Kanungo, 1988; Liden and Tewksbury, 1995; Randolph, 1995; Seibert et al., 2004; Seibert et al., 2011; Spreitzer, 1996; Thomas and Velthouse, 1990). Bunun bir nedeni, örgütsel kültürün grup / örgütsel süreçler ve davranış üzerinde güçlü bir etkiye sahip bağlamsal bir faktör olarak kabul edilmesidir (Chuang et al., 2004; Ladebo, 2006). Bu kapsamda, birçok yazar, örgütsel kültür (ler) in örgütsel performansın çeşitli yönleri üzerindeki etkisini incelemiştir (Şkerlavaj et al., 2007). Örneğin: Denison et al. (2003a); Deshpandé and Farley (2004); Flamholtz and Kannan-Narasimhan (2005); Yılmaz et al. (2005). Gifford et al. (2002), ekip çalışmasına, güvene, moral ve liderliğe vurgu yapan ve “aile” ve “güçlendirilme” gibi terimleri sıklıkla kullanan insan ilişkileri kültürünün hastane hemşirelerinin iş tatmini ile olumlu yönde ilişkili olduğu sonucuna varmıştır (Jae San and Tae Hyun, 2009). Dolayısıyla, birlikte değerlendirildiğinde; "Kültür", bir kuruluşun yönetim sistemi için temel teşkil eden temel değer, inanç ve ilkelerin yanı sıra bu temel ilkeleri hem örnekleyen hem de güçlendiren yönetim uygulamaları ve davranışları kümesini ifade eder (Denison, 1990). Kültürün "içeriği" - kültürün belirli varsayımları, normları ve değerleri üyelerin davranış kalıplarını şekillendirir (Rousseau, 1990) ve belirli davranışların teşvik edildiği ve desteklendiği bir ortam yaratır (Whitener et al., 1998). Bir kuruluş tarafından benimsenen değerler, bir esneklik yönelimini (yani değişim, güçlendirme ve yaratıcılık değerlerini vurgulayan bir kültür) veya bir kontrol yönelimini teşvik edebilir (Lewis and Boyer, 2002; Quinn, 1988). Bu bağlamda örgütsel kültür, çalışanların güçlendirilmesini etkileyen bir diğer önemli faktör olarak kabul edilebilir (Chiang and Jang, 2008; Eisman, 1991; Schlesinger and Heskett, 1991). Bennis and Nanus (1985)'a göre bir organizasyonun kültürü, çalışanların işlerinde bir anlam duygusu oluşturmalarına ve başarıyı deneyimlemek için çaba göstermelerine yardımcı olur (Conger, 1999).

Çalışma örgütlerinin bir kültür çerçevesinde şekillenmesi, çalışanların da ne yapacakları ya da nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda fikirler vererek, çalışanların bilinmezliğe dayalı ortaya çıkan streslerinin önüne geçebilir. Rousseau

(1990)'nın da belirttiği gibi; kültürün içeriği ya da kültürün belirli varsayımları, normları ve değerleri üyelerin davranış kalıplarını şekillendirir ve belirli davranışların teşvik edildiği ve desteklendiği bir ortam yaratır (Whitener et al., 1998). Bu anlamda, ortak vizyon ve hedefler ve bunların altında yatan temel değerler, organizasyon içindeki entegrasyonu teşvik etmeye ve ortak sorumluluk ve kolektif eylem duygusu yaratmaya yardımcı olabilir (Leana and Pil, 2006). Sathe (1983)'ye göre örgüt kültürü, örgütsel davranış üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir, çünkü paylaşılan inançlar ve değerler, bu tür davranışları yönlendiren temel varsayımları ve tercihleri temsil eder. Buna göre, bir organizasyonun kültürü, başarıya ulaşmak için kullanılan etkileşim kalıplarına rehberlik edebilir (De Long and Fahey, 2000). Bu bağlamda; organizasyon kültürünün, çalışanları harekete geçirmek suretiyle motive ederek, kişileri paylaşılan hedefler etrafında bütünleştirerek ve çalışan davranışlarını şekillendirip yönlendirerek örgütsel performansı artırabileceği tartışılmaktadır (Ngo and Loi, 2008). Dolayısıyla, organizasyon kültürü, normlar, değerler ve içselleştirilmiş hedefin yardımıyla, istenen örgütsel davranışları ve sonuçları oluşturmaya teşvik edebilir (Das and Teng, 2001).

Örgütlerde çalışanların birbirleri ile uyum içinde olmalarının örgütte koordinasyonun ve performansın artmasına etki edeceği birçok çalışma ile ifade edilmiştir. Cameron and Quinn (2006)'ın da ifade ettikleri gibi; günümüzde örgütsel davranış araştırmacıları ve gözlemciler pozitif örgüt kültürünün, organizasyonların performansı ve uzun vadeli etkililiği üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu kabul etmektedir. Ayrıca, bir kişinin değerleri ile organizasyonun kültürü arasında güçlü uyum, daha iyi iş performansı, daha uzun görev süresi ve firmaya daha fazla bağlılık gibi davranışsal ve duygusal sonuçlarla ilişkilidir (Chatman and Barsade, 1995).

Literatürde, güçlü bir kültürün etkililik üzerindeki olumlu etkisi olabileceğini vurgulayan Denison (1990), örgüt kültürü yaklaşımı; bir organizasyonun üyeleri tarafından iyi anlaşılan ortak bir inançlar, değerler ve semboller sisteminin, üyeler arasındaki uzlaşma ve koordineli eylemler gerçekleştirme yetenekleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu savunmaktadır.

Örgüt kültürü, aynı zamanda bir organizasyonun çalışanları tarafından paylaşılan ve birbirleri arasında iletilen fikirleri, temel olarak öğrenilmiş bir davranış sistemini içerir (Szilagyi and Wallace, 1990 s. 9) ve bu kültür, bir organizasyonda başarıyı veya başarısızlığı hesaba katan ve açıklayan en önemli faktördür (Deal and

Kennedy, 1982; Vroom and von Solms, 2004). Psikolojik güçlendirme, bireysel analiz düzeyini ifade eder, ancak ekolojik ve kültürel etkileri göz ardı etmez (Zimmerman, 1990). Bu bağlamda; çalışanların güçlendirilmesi konusunda, çevresel etkiler (örneğin; organizasyonun kültürü) göz önünde bulundurulmadan, çalışanların sadece bireysel analiz düzeyine odaklanılır veya organizasyonel faktörler ve sosyal, kültürel bağlamlar hesaba katılmadan güçlendirme kavramı sadece bir perspektiften değerlendirilir ise; güçlendirme uygulamaları etkisiz kalabilir (Zimmerman, 1990).

Son yıllarda, örgüt bilimi araştırmacıları örgüt kültürüne (yani bir kuruluşun üyeleri tarafından paylaşılan kalıcı değerler ve inançlar) ve bunun çeşitli örgütsel konular üzerindeki potansiyel etkisine giderek daha fazla ilgi duymaya başlamışlardır (Sallee and Flaherty, 2003). Örneğin: Denison and Mishra (1995) ; Goodman, Zamuto and Gifford (2001); Schein (1992). Bunun bir nedeni de, örgüt kültürünün, bireysel tutumları, çalışan davranışlarını ve örgütsel uygulamaları yaşam içinde birbirine bağlı unsurlar olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır (Foster-Fishman and Keys, 1997; Martin, 1992). Ayrıca, bir örgütün kültürü, o örgütün kendine has olan sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunan; paylaşılan, dile getirilen veya ifade edilmeyen değerler, inançlar ve davranışlardan oluşur (Haberberg and Rieple, 2008; Saha and Kumar, 2018). Bu kapsamda, organizasyonun kültürünün, organizasyon üyelerinin algıları, davranışları ve etkililiği üzerinde etkisi olduğu görüşü yaygın olarak kabul edilmektedir (Mintu-Wimsatt, 2002; Miron et al., 2004; Nirachon and Faridahwati Mohd, 2011; Page et al., 2003; Reigle, 2001). Örneğin; bazı araştırmacılar, psikolojik güçlendirmenin bir göstergesi olarak kabul edilen katılımcı karar verme uygulamaları ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkinin kültürel değerlere bağlı olduğunu ileri sürmüştür (Huang, 1997; Park et al., 2016; Simon et al., 2002). Bu nedenle, inanç sistemleri, dünya görüşü ve benlik kavramı, insan davranışının temelini oluşturur ve insan davranışlarını yönlendirir, böylece güçlendirme sürecini doğrudan etkileyebilir (Kuokkanen and Leino-Kilpi, 2008). Bu bağlamda; kültür, çalışanların güçlendirilmesinin etkililiğini düzenleyebilir (Eylon and Au, 1999; Spreitzer, 2008).

Bir organizasyonda güçlendirme düzeyi kültürüyle ilgilidir ve güçlü bir kültür, güçlendirme sürecini birçok yönden destekleyebilir (Mallak and Kurstedt, 1996). Bazı yazarlar (Christensen-Hughes, 1992; Eisman, 1991; Schlesinger and Heskett, 1991) çalışanların güçlendirilmesini teşvik etme çabalarında örgütsel kültürün önemli bir

faktör olduğunu öne sürmüşlerdir (Sparrowe, 1994). Psikolojik güçlendirme aynı zamanda, kişi-çevre uyumu kavramını benimseyen, bağlamsal yönelimli bir anlayışı kapsadığı için; psikolojik güçlendirme anlayışı, bireysel bilginin, karar verme süreçlerinin ve kişi-çevre uyumunun çevresel analizini de gerektiren bağlamsal bir yapıyı da kapsamaktadır (Zimmerman, 1990). Örneğin, işyerindeki güçlendirmenin teorik modelinde Thomas ve Velthouse (1990), örgütsel çevrenin güçlendirme algıları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olabileceğini iddia etmiştir (Spreitzer, 1996). Diğer yandan, bir organizasyonun kültürü, bir organizasyon içinde başarılı bir güçlendirme uygulaması için gerekli olan kişi-çevre uyumunu anlamak ve değerlendirmek için mükemmel bir çerçeve sağlar (Foster-Fishman and Keys, 1997). Ayrıca, genel olarak kişi-kültür uyumu teorisi, örgütsel kültürün çalışanların motivasyonu ve yaratıcılıkları gibi olumlu sonuçlara yol açtığını öne sürmektedir (Hon and Leung, 2011). Bu bağlamda; Organizasyon kültürü, organizasyonun üyelerinin inançlarına, düşüncelerine, algılarına ve hislerine rehberlik eden ve sonuçta onların davranışlarını yönlendiren, ortak bir anlama ve algılama sistemine (Smircich, 1983) atıfta bulunur (Foster-Fishman and Keys, 1997; Schein, 1985). Örgütsel kültür bu nedenle bir kontrol biçimi (Wilkins and Ouchi, 1983) ve üretkenliği artırmanın bir aracı (Ray, 1986) olarak da değerlendirilebilmektedir (Sin and Tse, 2000).

Organizasyon kültürü, organizasyonun etkililiği üzerinde etkisini doğrudan hissettirmese bile; daha ziyade, organizasyon üyelerinin davranışlarını şekillendirerek etkisini gösterir (Zheng et al., 2010). Bazı araştırmacılar, örgütsel kültür özelliklerinin "etkinliği rasyonelleştirmek ve meşru hale getirmek, personeli motive etmek ve sosyalleşmeyi kolaylaştırmak için kullanılabileceğine" inanmaktadır (Deshpande and Webster, 1989; Smircich, 1983). Bu bağlamda; organizasyon kültürünün, çalışanları harekete geçirmek suretiyle motive ederek, kişileri paylaşılan hedefler etrafında bütünleştirerek ve çalışan davranışlarını şekillendirip yönlendirerek örgütsel performansı artırabileceği iddia edilmiştir (Daft, 2007; Ngo and Loi, 2008).

Kültür, üyelerin davranış kalıplarını şekillendirir (Rousseau, 1990) ve belirli davranışların teşvik edildiği ve destek aldığı bir ortam yaratır (Whitener et al., 1998). Crant (2000), bağlamsal faktörlerin (örneğin, yönetim desteği, organizasyon kültürü) proaktif davranışları doğrudan etkilediğini öne sürmüştür (Parker et al., 2006). Siehl and Martin (1990), kültürün çalışanların tutumlarını etkilediğini ve bu tutumların da

örgütsel etkinliği etkilediğini öne sürmüşlerdir (Gregory et al., 2009). Conger ve Kanungo (1988), örgütsel faktörlerin, yönetsel stratejilerin ve çalışanlara yönelik öz-yeterlik bilgilerinin güçlendirmenin öncülleri olabileceğini belirtmiştir (Shalini et al., 2013). Spreitzer (1995), belirli bireysel ve örgütsel faktörler ile çalışanların güçlendirilmesi arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Gómez and Rosen, 2001; Spreitzer, 1995, 1996).

Güçlendirme, insanların çalışma ortamlarıyla ilgili olarak kendileri hakkındaki algıları ile yakından ilişkilidir (Bandura, 1990; Joo and Shim, 2010). Kişilerin kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmeleri, onların davranışlarını kısıtlayan bir ortamdan ziyade, onları serbest bırakan özgür bir iş ortamındaki algılarına bağlıdır (Deci et al., 1989; Spreitzer, 1996). Literatürde, güçlendirici örgütsel yapılar ve uygulamalar, çalışanın güçlenme duygularını etkileyen bağlamsal değişkenler olarak görülmektedir (Shalini et al., 2013). Çalışanların kendilerini güçlendirilmiş olarak algılayabilmeleri için, bir organizasyonun, insani değerleri vurgulayan bir organizasyon kültürünün parçası olduklarını hissetmeleri gerekir (Davies et al., 2000). Aynı zamanda, organizasyonel bir çevrenin önemi, bireysel algıları ve davranışları etkileyen sınırlamalar veya fırsatlar açısından değerlendirilmektedir (Mowday and Sutton, 1993; Spreitzer, 1996). Bu nedenle, bireyleri çevreleyen ortam, psikolojik güçlendirmeyi arttırmak için önemlidir, çünkü güçlendirme tutarlı veya kalıcı bir kişilik özelliği değil, daha çok çalışma ortamları tarafından şekillendirilen bir dizi biliştir (Joo and Shim, 2010; Thomas and Velthouse, 1990). Örneğin; Thomas ve Velthouse (1990), örgütsel ortamın güçlendirme üzerinde güçlü bir etkiye sahip olabileceğini öne sürmüştür (Moye and Henkin, 2006). Spreitzer'in psikolojik güçlendirme teorisi (1995), güçlendirmenin çalışma ortamında algılanma ve deneyimlenme biçimine odaklanır (Johnson, 2009). Mallak and Kurstedt (1996), güçlendirme seviyesinin bir organizasyonun kültürünün gücü ile ilgili olduğunu bildirmişlerdir. Dolayısıyla, bireylerin güçlendirilmelerini şekillendiren şey, nesnel bir gerçeklikten ziyade, onların içinde bulundukları çalışma ortamlarına ilişkin algılarıdır (Spreitzer, 1996). Buna göre; araştırmacılar, güçlendirme kavramının, çalışanların organizasyonlarının kültürünü içselleştirmelerini ve bağımsız kararlar almalarını gerektirdiği için katılımcı yönetimi bir adım daha ileri götürdüğüne inanmaktadırlar (Appelbaum et al., 1999). Bu kapsamda, birlikte düşünüldüğünde; bir organizasyonun kültürü, bir kişinin nasıl güçlendiğine dair ip uçlarını verir; çünkü organizasyon

kültürü genellikle, yöneticiler tarafından çalışanların katılımlarının teşvik edilip edilmeyeceğine veya onların iş ortamındaki katılımlarının kısıtlanıp kısıtlamayacağına işaret edebilir (Mitchell, 2016). Farklı düşünmeye izin vermeyen veya kurumsal prosedürlere veya politikalara sıkı sıkıya uyan kontrol edici ve katı bir kültür, çalışanların yaratıcılığını ve dolayısıyla içsel motivasyonunu kısıtlayabilir (Mumford et al., 2002; Shalley et al., 2004; Shinhee et al., 2017). Kültür, çalışanların seslerini yükseltmelerini, aksiyona geçmelerini veya karar vermelerini yasaklarsa, yöneticiler ve çalışanlar motive olmayabilir veya kendilerini güçlenmiş hissetmeyebilirler (Mitchell, 2016). Dolayısıyla, kararlara katılımı destekleyen, esnekliği ve özerkliği teşvik eden bir organizasyon kültürü, güçlendirme ile olumlu bir şekilde ilişkilendirilmelidir (Chiang and Jang, 2008). Bu nedenle, organizasyon kültürünün ve yapısının güçlendirmeyi ne ölçüde desteklediğine ve kolaylaştırdığına bağlı olarak organizasyonlardaki güçlendirme seviyesi de değişiklik gösterecektir (Appelbaum et al., 1999; Honold, 1997).

Yukarıdaki bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1a: *Örgüt kültürü, psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkiler.*

3.2 Dış Çevreye Uyum Yeteneği (Adaptability)

Kültürü ile Psikolojik Güçlendirme Algısı Arasındaki İlişki

Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını dış ortamdaki değişikliklere cevap verebilecek biçimde düzenlemek ve şekillendirmek amacıyla bir dizi değeri vurgulamaktadır (Chan et al., 2008). Bir örgütün kültürü, iç ve / veya dış paydaşların değişen beklentileriyle uyumsuz hale gelirse, örgütsel etkinlik azalabilir (Lunenburg, 2012). Dış çevreye uyum modeli, etkili bir örgütün iç ve dış ortamı arasındaki örgütsel dengeye ulaşma sürecinde, örgütlerin nasıl hareket ettiğinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilmektedir (Miles et al., 1978). Bu model, dış çevreye odaklanmayı sağlayan bir vizyona sahip yenilikçi liderlerle ilişkilendirildiği için "gelişim kültürü" olarak da tarif edilmiştir (Parker and Bradley, 2000). Bu nedenlerle; dış çevreye uyum yeteneği, örgütün iş performansını arttırmada kritik bir kültürel unsur gibi görünmektedir (O'Reilly et al., 2014).

Literatürde, müşteri taleplerinin zamanında karşılanması ve müşteri memnuniyetinin artırılması gibi çevresel değişimler ile uyumlu olacak şekilde doğru zamanda yanıt verme noktasında "güçlendirme" kolaylaştırıcı bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Ergeneli et al., 2007). Örgütsel dış çevreye uyum yaklaşımına göre, çalışanlar, dış zorlamalara ve taleplere yanıt olarak iç süreçleri, davranışları ve tutumları değişimlere cevap verebilecek şekilde uyumlaştırma, yeniden yapılandırma ve yeniden tesis etme konusunda yetkindir (Tedla, 2016). Bu bağlamda, bir örgüt içinde dış çevreye hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen çalışanlar, dış ortamdaki talepler ile birlikte kendi değerlerini ve yeteneklerini farkına vararak; organizasyon prosedürlerine ve beklentilerine uygun bir çalışma sistemi oluşturmak suretiyle, güçlendirme bilişlerine yardımcı olabilmektedir (Bilal et al., 2017).

Bilgi paylaşımı, bilgi ekonomisinde rekabet avantajı sağladığı için organizasyonlarda en önemli yönetsel hususlardan biridir (Wu et al., 2009). Bilgi paylaşımını destekleyen bir kültür ve uygun bir ödül sistemi ile, organizasyon üyeleri paylaşmaya ve birbirlerinden öğrenmeye motive olurlar (Durmugözü et al., 2014). Örgütsel öğrenme kültürü de, yeni bilginin gelişimini ifade eden ve davranışı değiştirme potansiyeline sahip karmaşık bir süreçtir (Potnuru et al., 2019). Başarılı kuruluşların dinamik yetenekleri veya temel yetkinlikleri, kısmen örgütsel öğrenmeyi ve dış çevreye uyumu teşvik eden normlara dayanabilir (O'Reilly and Chatman, 1996). Ayrıca, örgütsel dış çevreye uyum yeteneği, yöneticilerin yalnızca yeni örgütsel formları öngörmeye ve uygulama becerisine değil, aynı zamanda örgüt içindeki insanları yönlendirme ve kontrol etme becerisine de bağlıdır (Miles et al., 1978). Bu bağlamda, bir örgütün kültürü, kendine has özellikleri vasıtasıyla bireylerin davranışlarını etkileyerek, onlar üzerinden değişimi gerçekleştirebilmekte ve bu sayede çevresel değişimlere uyum mümkün olabilmektedir. Güçlü bir öğrenme kültürü geliştiren örgütler bilgi yaratma, edinme ve aktarmada ve aynı zamanda yeni bilgiyi ve içgörüyü yansıtacak şekilde davranışı değiştirme konusunda daha başarılıdır (Şkerlavaj et al., 2007).

Örgütsel öğrenme kültürü, bireysel öğrenme, takım çalışması, işbirliği, yaratıcılık ve bilgi dağıtımının kolektif anlam ve değere sahip olması için sistematik örgütsel öğrenmeyi destekleyen bir organizasyonun işleyişiyle ilgili bir dizi norm ve değeri ifade eder (Potnuru et al., 2019). Kandemir ve Hult'a (2005) göre, örgütsel

öğrenme kültürü, kolektif olarak organizasyonların çevreleriyle etkileşim yoluyla öğrendikleri ve öğrenmenin yeni ve önemli içgörüler ve farkındalıkla sonuçlanabileceğini öne sürdükleri bir süreç olarak görülmüştür (Kandemir and Hult, 2005; Potnuru et al., 2019). Harrington ve Guimaraes (2005), yaratıcılığı ve esnekliği vurgulayan bir örgütün, bilgi edinimi için dış öğrenme kapasitesini artırmaya yardımcı olabileceğini göstermiştir (Harrington and Guimaraes, 2005; Jung-Chieh et al., 2017). Yakın zamanda yapılan bir çalışmada Joo ve Shim (2010), örgütsel öğrenme kültürünün güçlendirme ve çalışanların olumlu davranışları arasında olumlu bir moderatör rolü tespit edilmiştir (Joo and Shim, 2010; Potnuru et al., 2019). Öğrenen örgütler, bir kişinin kendine özgü yaklaşımlarını ve deneyimini desteklemek için sorgulamayı, diyalogu ve bilgi paylaşımı için işbirliğini teşvik edebilir ve kişilerin örgütsel vizyona ulaşmalarını kolaylaştırabilir (Shinhee et al., 2017). Bir öğrenme yaklaşımında, duygusal, örgütsel bağlılık, üstler ve çalışanlar arasındaki güvene dayalı ilişkiler, değişim için önemli ve kolaylaştırıcı koşullar olarak ifade edilmektedir (Sackmann et al., 2009). Güçlü bir öğrenme kültürüne sahip kuruluşlarda çalışanlar, yöneticilerinin bilgileri paylaştığını ve aynı zamanda, iç ve dış iş ortamlarındaki değişikliklere uyum sağlamak ve gerekli süreçleri tamamlamak için kendilerini güçlenmiş hissederek (Şkerlavaj et al., 2007). Buna göre, öğrenme kültürü süreci, çalışanların yetkinliklerini artırmak için hayati ve uygun bağlamsal faktörlerden biri olarak tanımlanmıştır (Potnuru et al., 2019).

Bir örgütün kültürü, üyelerinin davranışlarında ve örgütün müşterileri, tedarikçileri ve çalışanları ile etkileşimde bulunduğu kendini gösterir (Ngo and Loi, 2008). Bu nedenlerle, örgütsel dış çevreye uyumun bir özelliği olarak organizasyonel öğrenme kültürü, çalışan yetkinliklerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilir (Şkerlavaj et al., 2007). Kültür, bir şirketin kültürünün sadece ilgili çalışanlarının, müşterilerinin, tedarikçilerinin ve rakiplerinin kim olduğunu değil, aynı zamanda bir örgütün bu kilit aktörlerle nasıl etkileşime gireceğini de tanımlaması nedeniyle bir firma üzerinde yaygın etkilere sahiptir (Lee, 2017). Dış çevreye uyum sağlayabilen organizasyonlar müşterileri tarafından yönlendirilir, risk alır ve hatalarından ders çıkarır ve değişim oluşturma yeteneğine ve deneyimine sahiptir (Fey and Denison, 2003). Değişen müşteri taleplerinin bulunduğu dinamik bir ortamda, çalışanlar genellikle işyerinde zor görevler ve yeni zorluklarla karşı karşıya kalırlar, iş arkadaşlarının ve yöneticilerin yardımı ve desteği bu sorunların çözümünde özellikle

yardımcı olabilir (Li and Liu, 2017). Yetki devri yapmış olan kuruluşlar daha etkili, verimli olabilir ve dış çevreye uyum sağlayabilir, çünkü delegasyon daha fazla esneklik, yaratıcılık ve dış ortamdaki değişikliklere karşılık verme olanağı sağlar (Wei et al., 2011). Çalışanların kararlara katılımına ortam hazırlayan ve yetki devri yoluyla, çalışanların yaptıkları iş üzerinde etkili olmalarını sağlayan örgütler bu anlamda değişimlere daha kolay uyum sağlayabilir. Bu bağlamda, dış çevreye uyum kültürüne sahip örgütlerin örgütsel öğrenme yoluyla değişimi gerçekleştirmeleri ve müşteriye daha kolay odaklanmaları mümkün olabilir. Psikolojik güçlendirmeyi de kapsayan bu özellikler, değişime uyumun, (adaptasyon), gerçekleşmesi için de gerekli olan birçok boyutun bir yansımasıdır. Psikolojik güçlendirme ve davranışsal katılım yapılarının dengesi, çalışanların güçlendirilmesini destekleyen uygun seçim ve çalışma ortamının önemini gösterebilir (Boudrias et al., 2014). Karar vermeyi, esnekliği ve özerkliği teşvik eden bir organizasyon kültürü, bu nedenle güçlendirme ile olumlu bir şekilde ilişkilendirilebilir (Chiang and Jang, 2008). Ayrıca, bir örgütün kültürü, değişikliklere karşı olumlu ve proaktif tutumları ve iş mükemmelliğini hedefleyen yüksek derecede esnekliği sağlamak için kaynakların paylaşımı ile ilgili kararları etkiler (Polychroniou and Trivellas, 2018).

Örgüt kültürünün bir unsuru olan değerler, bir kişinin çevresine adaptasyonunu kolaylaştıran bir tür sosyal biliştir ve değerlerin davranışlar üzerinde etkileri vardır (Chatman, 1989a). Bunun yanı sıra, günümüzde gerek özel sektöre, gerek kamu sektörüne ait kurumların çevresel değişimlere uyumu, pozitif iş sonuçları için önemli bir faktördür. Örneğin, Calori ve Sarnin (1991), dış çevreye uyum yeteneğine ait değerleri benimseyen örgütlerin, iddialı hedeflere sahip olma, müşteri memnuniyetine öncelik verme ve yeni fikirler denemeye istekli olma ihtimalinin daha yüksek olduğunu bulmuşlardır (Calori and Sarnin, 1991; Denison and Mishra, 1995). Cleland et al. (1994)'e göre, esneklik değerleri, çalışanların güçlendirilmesini, örgütsel bağlılığını ve problem çözmeyi teşvik ederek daha yüksek performans sağlar (Cleland et al., 1994; Khazanchi et al., 2007). Bu nedenle, güçlendirilmiş insanların çevreleri üzerinde çok daha fazla kontrole sahip oldukları ve işlerini etkili bir şekilde yapmak için gereken değişiklikleri daha hızlı uygulayabildikleri söylenebilir (Ahadi et al., 2011).

Organizasyonlar, üst yönetimin insan kaynaklarının etkin bir şekilde yönlendirilmesine ve kontrol edilmesine izin vereceğine inandığı uyarlanabilir davranış seçimlerinde çok fazla esnek davranamazlar (Miles et al., 1978). Bir örgütün dış çevreye uyum yeteneği, örgütün performansını artırma konusunda kritik bir kültürel unsur gibi görünmektedir (O'Reilly et al., 2014). Kotter ve Heskett (1992), dinamik çevresel güçlere uyumu vurgulayan örgüt kültürünün yüksek performans gösterme olasılığının daha yüksek olduğunu öne sürmüşlerdir (Kotter and Haskett, 1992; Ngo and Loi, 2008). Daft (2007), dış çevrenin esneklik ve değişimlere karşılık vermesini gerektirmesi durumunda, örgütsel dış çevreye uyumu teşvik eden bir kültürün, paydaşların ihtiyaçlarını karşılayabileceğini ve böylece örgütsel performansı artıracağını ileri sürmüştür (Daft, 2007; Ngo and Loi, 2008). Gordon ve DiTomaso (1992), dış çevreye uyumun, durağan iş ortamlarından ziyade, dinamik iş ortamlarında etkinlik ile daha çok ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Gordon and DiTomaso, 1992; Xenikou and Simosi, 2006). Ayrıca, Kotter ve Heskett (1992), “çevreye uyum değerlerine” sahip firmaların, kısa vadeli performansa kıyasla uzun bir süre boyunca üstün performansla güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Siew Kim Jean and Kelvin, 2004). Mousavi ve ark. (2015), Dış çevreye uyum yeteneği kültürünün, dolaylı olarak örgütsel performansı etkilediğine dikkat çekilmiştir (Tedla, 2016). Bu bulgular, örgütsel performansın belirlenmesinde “örgütsel dış çevreye uyum yeteneğinin” önemini ortaya koymaktadır (Siew Kim Jean and Kelvin, 2004).

Kritik bir örgütsel yetenek olarak kabul edilen esneklik, bir firmanın dış çevreden gelen çeşitli değişim gereksinimlere uyum sağlamasına imkan sağlar (Ngo and Loi, 2008). Bir örgütün esneklik değerleri, yenilikçiliği, yetki paylaşımını ve yeni fikirleri vurgular ve bu değerler, çalışanın yönetsel desteğini yansıtır (Sallee and Flaherty, 2003). Yönetimsel destek sayesinde güçlendirilen insanların başarıları, güçlenme duygularını pekiştirir ve organizasyonel etkinliğin artmasına yol açar (Finegan and Laschinger, 2001). Quinn (1988), bir örgüt tarafından benimsenen değerlerin bir esneklik yönelimini (yani değişim, güçlendirme, yaratıcılık değerlerini vurgulayan bir kültür) veya bir kontrol yönelimini (yani istikrarı, verimliliği ve resmileştirmeyi vurgulayan bir kültür) teşvik edebileceğini iddia etmiştir (Lewis and Boyer, 2002; Quinn, 1988). Gibson (1991)'e göre, güçlendirme, çevresel değişimi de içerir. Katz (1984), bireysel ve toplumsal güçlendirme arasında içsel ve dışsal bağlantılar olduğuna işaret etmektedir (Gibson, 1991; Katz, 1984). Ayrıca, esneklik

değerleri, bir deneyim ve güçlendirme kültürünü teşvik eder ve bir örgüte ait esneklik değerleri, çalışanların güçlendirilmesini ve yaratıcı düşünciyi kolaylaştırmaya zemin hazırlar (Khazanchi et al., 2007). Bu nedenle, esnekliği ve özerkliği vurgulayan bir örgüt kültürü kararlara katılımı ve psikolojik güçlendirmeyi kolaylaştırabilir (Ahadi et al., 2011).

Verilen bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2a: *Dış çevreye uyum (adaptability) kültürü psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkiler.*

3.3 Katılım (Involvement) Kültürü ile Psikolojik Güçlendirme Algısı Arasındaki İlişki

Katılım, organizasyonda şeffaf iletişimi, çalışan odaklı liderliği ve güçlü kişilerarası ilişkileri içerir (Tedla, 2016). Ayrıca, katılım, hem etkili performans için bir yönetim stratejisi hem de daha iyi bir çalışma ortamı için bir görev stratejisi olabilir (Denison, 1990). Yöneticiler, kapsamlı ödül ve takdir sistemleri sayesinde "katılımın iş ortamındaki psikolojik yönlerini etkileyerek", başkalarından gelen bilgiler vasıtasıyla, örgütler içinde güçlü ortamlar oluşturabilir ve kolektif eylemi şekillendirebilir (O'Reilly and Chatman, 1996). Bazı araştırmaların sonuçları, üst yönetim ekiplerinin; üyeleri için, üstlerinin katılımcı liderlik davranışlarının ekip üyeleri arasında bilgi paylaşımının kalitesini artırmaya yardımcı olma eğiliminde olduğunu göstermektedir (Huang et al., 2010; Srivastava et al., 2006).

Çalışanlar, bir örgütün sahip olduğu, kurumsal felsefeye ve vizyonunu yansıtan kurumsal planlama ve karar alma süreçlerine katıldığı zaman, bir örgütte çalışanlar arasındaki katılım duygusu zirvededir (Hassan et al., 2012). Bir yönetici, ekip üyelerine fikirlerini dile getirme ve önerilerini ifade etme şansı verdiğinde, görevleriyle ilgili önemli becerileri ve deneyimleri birbirlerinden öğrenmeleri ve görevlerini yerine getirmelerini kolaylaştırması olasıdır (Huang et al., 2010). Ayrıca, karar alma sürecine katılan ve sorumlulukları devralan çalışanların; sonuçların kendileri için daha adil olduğunu algılamaları ve kendilerini organizasyonun merkezinde ve anlamlı bileşen olarak hissetmeleri muhtemeldir (Duffy and Ferrier, 2003). Bazı araştırmacılar, artan katılımcı karar alma uygulamalarının, geri

bildirimlerin ve kolektif yönetim kararlarının olumlu örgütsel sonuçlara yol açacağını öngörmektedir (Nyhan, 2000). Bauer ve Green (1996), katılımın, daha sonra lider-üye ilişkisinin geliştirilmesinde bir ödül aracı olarak da kullanılabileceğini öne sürmüşlerdir (Gómez and Rosen, 2001). Karar alma sürecine katılan çalışanlar, karar verirken fikirleri dikkate alındığında çok mutlu oldukları için daha iyi performans gösterme konusunda motive olabilirler (Kumar and Saha, 2017). Çalışanlara karar verme sürecine katılma fırsatı verildiğinde, örgütsel olaylar ve süreçler hakkında daha doğru bilgiye ve dolayısıyla daha iyi bir anlayışa sahip olacaklardır (Poon, 2004).

Etkili bir organizasyon kültüründe, işletme yöneticileri, örgüt üyelerinin büyük organizasyonel faaliyetlere yüksek oranda çalışan katkısı ve katılımını teşvik eder (Tedla, 2016). Ayrıca, başarılı örgütler, üyelerinin katılımını ve örgüt içi uyumu sürekli bir döngü içinde entegre eder, böylece "katılım", potansiyel fikirler ve çözümler üretmek için kullanılır ve durum daha sonar belirgin ve kesin bir ilkeler dizisi haline dönüştürülerek geliştirilebilir "(Gillespie et al., 2008). Bu bağlamda, katılım ile birlikte çalışanlar; yapılan işteki sorumluluğa ortak edilirler ve "iş yapmaya zorlanmalarından ziyade, işlerin ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde, örgüte aktif olarak katkı sağlayarak, örgütteki işgücünün kabiliyetini geliştirebilirler " (Bartunek and Spreitzer, 2006). Bu kapsamdaki bazı çalışmalar, karar verme sürecine katılımı teşvik eden, yüksek performansa olan güveni ifade eden ve hedefe ulaşmayı kolaylaştıran süreçlerin güçlendirmeyi arttırdığını ve etkili rol performansı ile ilişkili olduğunu bulmuştur (Wong and Cummings, 2009). Organizasyonel süreçlerinin tüm aşamalarına katılım; daha iyi kararlar, daha az direnç ve değişime karşı olumlu bir tutum içerdiği için, bir dizi olumlu sonuca yol açacaktır (Lines et al., 2005). Karar alma sürecine katılım, kişinin güçlenme duygusunu geliştirebilir ve güçlendirilmiş bireylerin, örgütlerin faaliyetlerinde aktif olma olasılığı yüksektir (Zimmerman, 1990). Yüksek katılımı benimseyen ve dış çevreye uyum sağlayabilen kültürler, fikirlerin üretilmesi ve uygulanması açısından yaratıcılığı geliştirmeye yardımcı olur (Sinha et al., 2016).

Genel olarak güçlendirme, çalışanları karar alma sürecinin farklı seviyelerine dahil ederek gücü merkezden uzaklaştıran bir örgütsel kültür olarak kabul edilir (Janjua et al., 2014). Etkili örgütlerde, uygulayıcılar, yöneticiler ve çalışanlar karardır ve güçlü bir sahiplenme duygusu hissederler (Fey and Denison, 2003). Bu

bağlamda, etkili örgütler çalışanlarını güçlendirir, ekipler etrafında organize olur ve insan yeteneklerini geliştirir (Fey and Denison, 2003). Örgüt kültürünün katılım özelliği, aynı zamanda, çalışanların işlerine ne ölçüde bağlı olduklarına, ne kadar sahiplik duygusu hissettiklerine ve işlerini etkileyen kararlara ne kadar katkı sağladıkların odaklanır (Kotrba et al., 2012). Yüksek katılım yönetimi, artan bilgi akışları ve karar verme gücünün devri yoluyla çalışanların güçlendirilmesine odaklanır ve bu da daha fazla üretkenliğe yol açar (Zacharatos et al., 2005).

Karar verme yetkisinin çalışanlarla paylaşılması, örgütsel esnekliği artırır (Mishra, 1996). Daha açık katılımcı yönetim biçimleri, çalışanlara sorumluluk alanlarıyla ilgili karar verme yetkisi verir (Mallak and Kurstedt, 1996). Shadur et al. (1999), çalışanların katılımının uzun zamandır örgütsel yaşamın önemli bir yönü olarak görüldüğünü ve çalışanların iş performansını ve örgütsel etkinliği artırmanın anahtarı olduğunu belirtmiştir (Shadur et al., 1999). Örgüt kültürü alanındaki bazı çalışmaların bulguları, çalışanların karar alma sürecine yüksek katılımı ile performans arasında pozitif bir ilişkinin varlığını göstermektedir (Tedla, 2016). Örneğin; Mallak ve Kurstedt (1996), güçlendirme kavramının, çalışanların organizasyonlarının kültürünü içselleştirmeleri ve bağımsız kararlar almalarını kolaylaştıran bir katılımcı iş ortamı ile ilişkili olduğunu iddia etmiştir (Appelbaum et al., 1999). Yüksek katılım sistemlerinin güçlendirme üzerindeki etkisi hem bilişsel hem de motivasyondur (Spreitzer, 1996). Buna göre, organizasyon kültürünün ve yapısının güçlendirmeyi ne ölçüde desteklediğine ve kolaylaştırdığına bağlı olarak organizasyonlardaki güçlendirme seviyesi de değişiklik gösterecektir (Appelbaum et al., 1999). Motivasyon teorisi, üstlerin katılımcı liderlik davranışının, astların görev performansını geliştirmeye zemin hazırladığını, çünkü bu tür davranışların astların içsel motivasyonunu ve psikolojik güçlenmesini arttırdığını varsayar (Huang et al., 2010). Ayrıca, bazı araştırmacılar, karar alma sürecine daha çok katılma imkanı verildiği zaman, çalışanlara işleri hakkında daha fazla içsel ödül fırsatı (motivasyon) sunulduğunu ve bu durumun da, daha yüksek düzeyde psikolojik güçlendirme ile sonuçlandığını savunmaktadır (Bligh and Kohles, 2013). Örgütler, daha açık katılımcı yönetim biçimlerine geçtiklerinde, çalışanlarını güçlendirme sürecine başlarlar (Mallak and Kurstedt, 1996). Spreitzer (1996), katılımcı bir örgütsel iklimin güçlendirme ile ilişkili olduğunu belirtmiştir (Appelbaum et al., 1999). Mallak ve Kurstedt (1996), güçlendirme seviyesinin bir organizasyonun kültürünün gücü ile

ilişkili olduğunu bildirmişlerdir (Appelbaum et al., 1999). Foster-Fishman (1994), bir örgütte katılımcı bir liderlik tarzının ve güçlendirme savunucularının önemini belirlemiştir (Foster-Fishman and Keys, 1997; Maton and Salem, 1995). Bowen ve Lawler (1992), "güçlenmenin, gelişen 'bağlılık' veya 'katılım' modelinin bir parçası olduğunu" bulmuştur (Bowen and Lawler, 1992; Nyhan, 2000).

Çalışanların güçlendirilmesi, yönetsel ve örgütsel etkinliğin temel unsurlarından biridir ve güç ve kontrol paylaşıldığında etkinlik artar (Ergeneli et al., 2007). Çeşitli alanlardan yapılan araştırmalar, katılımın psikolojik güçlenmenin gelişimi için önemli bir mekanizma olabileceğini göstermektedir; çünkü katılımcılar insanları organize etme, kaynakları belirleme ve hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirme konusunda deneyim kazanabilirler (Zimmerman and Rappaport, 1988). Hiyerarşik kontrol mekanizmaları kaldırıldıkça (Kararlara katılım arttıkça); takımın kendisi görev atamaları, işi yürütme yöntemleri ve faaliyetlerin programlanması gibi iş sürecinin çeşitli yönleri için sorumluluk üstlenirken, bir çalışanın iş kontrolü potansiyel olarak artar (Kiffin-Petersen and Cordery, 2003). Yüksek düzeyde katkı ve katılım bir sahiplenme ve sorumluluk duygusu yaratır ve bu sahiplik sayesinde bir organizasyonda daha fazla örgütsel bağlılık oluşur ve açık bir "kontrol sistemine" daha az ihtiyaç doğar (Denison, 1990). Tersine, bürokratik kültür veya iklim yapılar güçlenmeyi engelleyebilir (Sparrowe, 1994). Yazarların çoğu, güçlü bir bürokratik kültürün hem yaratıcılıkta hem de risk almada tereddüt eden kişilerin risk almalarına engel olacağına ve onları kısıtlayacağı konusunda hemfikirdir (Koberg and Chusmir, 1987).

Bazı araştırmalar, aşırı kontrolün veya çalışanların sürekli olarak yöneticilerinin gözetimi altında olduğu algısının, yönetime olan bağlılığı ve güveni azalttığını ve psikolojik rahatlığı azalttığını doğrulamaktadır (Duffy and Ferrier, 2003). Lam ve diğ. (2002), katılımcı yönetimin durumuna (yani kültürel değerlere) uygun olduğunda, katılımın performans üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur (Park et al., 2016; Simon et al., 2002). Çalışanların karar alma sürecine katılımı ekstra rol davranışının güçlü göstergeleri olarak görülmektedir (Sharkie and Reyhach, 2010). Bu bağlamda, sosyal örgütlerde katılım, bireylerin kendilerini daha yetkin ve daha az yabancılaşmış hissetmelerine yardımcı olur (Zimmerman and Rappaport, 1988; Zurcher Jr, 1970). Spreitzer (1996), çalışanların katkılarının geçerli kabul edildiği

katılımcı iklimlerin güçlendirmeyi kolaylaştırdığını belirterek, çalışma ortamının önemini vurgulamaktadır (Walsh et al., 1998). Wang (2003), çalışanların karar alma sürecine katılımının örgütsel etkinliği arttırmanın bir aracı olarak yaygın bir şekilde savunulmasını sağlamıştır (Hassan et al., 2012; Wang, 2003). Mousavi vd. (2015), örgütlerde, kararlara katılım ve dış çevreye uyum yaklaşımlarının, kurumsal performansı doğrudan etkilediğini bulmuştur (Mousavi et al., 2015; Tedla, 2016). Bu nedenle, çalışanlara karar verme sürecine daha fazla katılma fırsatının sunulması, onlara işlerinden daha fazla içsel ödül ve daha yüksek düzeyde psikolojik güçlendirme sağlayacaktır (Bligh and Kohles, 2013).

Bu bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H3a: *Katılım (Involvement) kültürü psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkiler.*

3.4 Örgüt İçi Uyum (Consistency) Kültürü ile Psikolojik Güçlendirme Algısı Arasındaki İlişki

Genel anlamda, örgüt kültürü, bir organizasyonun veya grubun üyelerinin ortak değerlerini, varsayımlarını, beklentilerini ve inançlarını ifade eder (Johnson, 2009). Dolayısıyla, organizasyon kültürü, yöneticilerin ortaya koyduğu resmi sistemler ve süreçler yerine, bir organizasyondaki bireylerin temel inanç sistemlerini ve değerlerini kapsar (Denison, 1990). Bu temel değerler organizasyon üyelerinin davranışları üzerinde bir etkiye sahiptir, çünkü insanlar kararlarını ve davranışlarını yönlendirmek için bu değerlere itimat ederler (Gregory et al., 2009). Buna göre; içsel tutarlılık, koordineli eylemleri kolaylaştırmaya ve davranışların temel iş değerleriyle tutarlılığını teşvik etmeye rehberlik eder (Denison et al., 2014). Örneğin; Greco, Laschinger ve Wong (2006), çalışanların beklentileri ve çalışma koşulları arasında bir uyumu teşvik eden güçlendirici bir işyeri deneyimi yaşarlarsa, işlerine daha fazla dahil olmalarının mümkün olabileceğini belirtmektedir (Greco, P. et al., 2006; Stander and Rothmann, 2010). Argyris (1973), organizasyonel sonuçların büyük bir kısmının, bireysel (kişisel) özellikler ile organizasyonun özellikleri arasındaki uyum derecesine bağlı olduğunu ileri sürmüştür (Argyris, 1973; Shalini et al., 2013). Bu anlamda, tutarlılık, çalışanların davranışlarının bir dizi temel değere dayandığı, yöneticilerin ve çalışanların birbirleriyle anlaşmaya varabildikleri (farklı bakış açıları mevcut olsa bile) ve

organizasyon içindeki çeşitli iş birimlerinin ve bölümlerin birlikte çalışabildikleri ve bir organizasyonu tanımlar (Block, 2003). Bu kapsamda, yönetim tarafından benimsenen değerleri ve inançları yansıtmaları muhtemel yönetim politikaları ve uygulamaları, çalışanların kurumu ve yöneticileri nasıl algıladıkları üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir (Sharkie and Reyhav, 2010). Kültür ve davranış arasındaki bu ilişki, kültürün etkililik üzerinde etkisi oluşuna dair iddianın teorik temelidir (Gregory et al., 2009). Dolayısıyla, organizasyonlar, tutarlı ve iyi entegre olduklarında daha etkilidir (Gillespie et al., 2008). Bu bağlamda, tutarlılık kültürü bakış açısı, en yaygın bilinen yorumuyla, "güçlü bir kültürün" etkililik üzerinde sahip olabileceği olumlu etkiyi vurgular (Denison and Mishra, 1989). Buna göre, örgüt içi uyum kültürü, merkezi bir entegrasyon, koordinasyon ve kontrol kaynağı sağlayarak; organizasyon içinde karşılıklı mutabakata dayalı bir iç yönetim sisteminin oluşturulmasına ve bu sistemin geliştirilmesine yardımcı olabilir (Sinha et al., 2016).

Psikolojik güçlendirme yapısı, bireylerin kendi kişisel değerlerinin, geçmiş deneyimlerinin ve benlik kavramının çalışma ortamları hakkında yargılarda bulunurken referans çerçeveleri olarak hareket ettiği öznel güçlendirme deneyimlerini vurgulamak için tasarlanmıştır (Shalini et al., 2013). En genel durumda, psikolojik güçlendirme, içsel, etkileşimsel ve davranışsal bileşenleri içerecek şekilde kavramsallaştırılabilir (Zimmerman et al., 1992). Güçlendirme, bir kişinin bireysel ve sosyal amaçlar için hedefler belirleme ve bu hedeflere ulaşma yeteneğini oluşturma, geliştirme ve artırmanın etkileşimli sürecidir (Hawks, 1999). Psikolojik güçlendirme (PE), bağlamsal faktörlerin bireysel tutumları ve çalışma davranışlarını etkilediği bir mekanizma olarak görülmüştür (Sinha et al., 2016). güçlendirme süreci, karşılıklı hedef belirleme ve karar verme, açık iletişim ve güçlendirici davranışların kullanılması yoluyla geliştirilir (Hawks, 1999). Organizasyon içinde bireylerin güçlendirilmesi, örgütün kültürüne atfedilmiştir (Johnson, 2009). Buna göre, kültür, çalışanların güçlendirilmesinin etkililiğini düzenleyebilir (Spreitzer, 2008).

Örgüt kültürü, örgütsel davranış üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir, çünkü paylaşılan inançlar ve değerler, bu tür davranışları yönlendiren temel varsayımları ve tercihleri temsil eder (Sathe, 1983). Bir örgütün kültürü, o örgütün kendine has olan sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunan; paylaşılan, dile getirilen veya ifade edilmeyen değerler, inançlar ve davranışlardan oluşur (Saha and Kumar, 2018). Bir

kişinin değer sistemi, bir kişinin kendisini çevreleyen dünyadaki olayları ve eylemleri değerlendirmek ve anlamlandırmak için kullanabileceği kriterler sağlayarak davranışa ve deneyimin yorumlanmasına rehberlik eder (Jones and George, 1998). İnanç sistemleri, dünya görüşü ve benlik kavramı, insan davranışının temelini oluşturur ve insan davranışlarını yönlendirir, böylece güçlendirme sürecini etkileyebilir (Kuokkanen and Leino-Kilpi, 2008). Ayrıca; ortak vizyon ve hedefler ve bunların altında yatan temel değerler, organizasyon içindeki entegrasyonu teşvik etmeye ve ortak sorumluluk ve kolektif eylem duygusu yaratmaya yardımcı olur (Leana and Pil, 2006). Bununla birlikte, organizasyon kültürü, organizasyonun etkililiği üzerinde etkisini doğrudan hissettirmez; daha ziyade, organizasyon üyelerinin davranışlarını şekillendirerek etkisini gösterir (Zheng et al., 2010). Bu bağlamda; organizasyon kültürünün, çalışanları harekete geçirmek suretiyle motive ederek, kişileri paylaşılan hedefler etrafında bütünleştirerek ve çalışan davranışlarını şekillendirip yönlendirerek örgütsel performansı artırabileceği iddia edilmiştir (Ngo and Loi, 2008). Örneğin; Mousavi ve ark. (2015), içsel tutarlılık örgüt kültürünün, dolaylı olarak örgütsel performansı etkilediğine dikkat çekilmiştir (Mousavi et al., 2015; Tedla, 2016). İnsanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri için, bir organizasyonun insan varlıklarının değerini vurgulayan bir kurum kültürünün parçası olduklarını hissetmelidirler (Quinn and Spreitzer, 1997). Bazı araştırmacılara göre, bir kişinin değerleri ile organizasyonun kültürü arasında daha fazla uyum, daha iyi iş performansı, daha uzun görev süresi ve firmaya daha fazla bağlılık gibi davranışsal ve duygusal sonuçlarla ilişkilidir (Chatman and Barsade, 1995). Mallak ve Kurstedt (1996), başarılı bir psikolojik güçlendirme algısı için çalışanların kurumlarının kültürünü içselleştirmesinin önemli olduğunu belirtmiştir (Mallak and Kurstedt, 1996). Geroy, Wright ve Anderson (1998) güçlendirmenin örgütsel yönünü vurgulayarak, güçlendirmeyi çalışanlara bir organizasyon kültürünün parçası olan özerk karar vermeyi mümkün kılmak için gerekli rehberlik ve becerileri sağlama süreci olarak adlandırmıştır (Chiang and Jang, 2008; Geroy et al., 1998). Güçlendirme literatürü inançlara, tutumlar ve "duygusal uyarılmaya" atıfta bulunur - yani, kişi güçlenmez, daha ziyade kendisini güçlenmiş hisseder (O'Connor, 2001). Bir organizasyon içinde, çalışanlara duygusal destek sağlayan; destekleyici ve güvene dayalı bir grup atmosferi yaratan güçlendirme teknikleri ve stratejileri öz-yeterlik inançlarını güçlendirmede daha etkili olabilir (Conger and Kanungo, 1988). Kişilerin psikolojik güçlendirme algısını yansıtan "anlam kavramı", tanım olarak bir kişinin değer sistemi

ile iş başında gerçekleştirdiği faaliyetin amaçları veya hedefleri arasındaki uyumu ifade eder (Fulford and Enz, 1995). Buna göre; güçlendirmenin anlam yönü, çalışanların kendi idealleri ve standartları ile ilgili olarak işlerine değer verme derecesinin yanı sıra işin gereklerinin çalışanların kendi inançlarına, değerlerine ve davranışlarına uyma derecesini ifade eder (Ergeneli et al., 2007). Bu anlamda, kişilerin değerler sistemi ile organizasyonların amaçları birbiriyle uyumlu olduğu zaman; bu durumda, "kişiler kendilerini güçlenmiş hissederek yaptıklarına inanır ve işlerine daha fazla özen gösterirler" (Fulford and Enz, 1995). Bu nedenle, daha iyi bir içsel uyuma sahip organizasyonda, çalışanlar, çevresel talepleri , kendi değerlerini ve yeteneklerini anlar, kurumsal yapı ve beklentilerine uygun bir çalışma ortamı yaratır ve bu durum güçlendirme bilişlerine olumlu yansiyabilir (Bilal et al., 2017).

Yukarıdaki bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H4a: *Örgüt içi uyum (Consistency) kültürü psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkiler.*

3.5 Misyon (mission) Kültürü ile Psikolojik Güçlendirme Algısı Arasındaki İlişki

Örgütlerin başarısı, örgütlerin örgütsel misyonuna ve stratejilerine dayanan ortak bir vizyona ne derecede ulaştıkları ile ölçülebilmektedir (Bartolomucci et al., 2004). Paylaşılan misyon özelliği, çalışanların kuruluşların işlevi, amacı ve hedeflerine ilişkin paylaştığı anlayışın kurumsal bağlılık ve etkili performansla nasıl sonuçlandığını ölçer (Nongo and Ikyanyon, 2012). Bu bağlamda; misyon, örgüt üyelerinin davranışlarını etkiler ve örgütün hedeflenen stratejisini destekleyen davranışları teşvik eder (Cabrera and Bonache, 1999; Huang, 2012). Bir örgütte, makro düzeyde örgütsel misyonun açıkça belirtilmesi, çalışanları kendi rollerini anlamalarına ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerine yardımcı olmak suretiyle organizasyonlarına katkıda bulunmaları için onları motive edebilmektedir (Mayer and Gavin, 2005).

H5a: *Misyon (mission) kültürü psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkiler.*

3.6 Örgüt Kültürü ile Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Yöneticiye Güvenin ve Meslektaş Güvenin Moderatör Etkisi

Bir araştırmada moderatör etkiden bahsetmek istediğimizde üç tür etkinin ortaya çıkacağı varsayılarak değerlendirme yapmak doğru olacaktır. Bunlar artırma (enhancing) etkileşimi, engelleme/tampon (buffering) etkileşimi ve zıt yönlü (antagonistic) etkileşim olarak açıklanmıştır (Cohen et al., 2003). Diğer bir anlatımla, bazı moderatörler, bağımsız değişkenin etkisini azaltır veya etkisiz kılar iken, bazıları ise bağımsız değişkenin etkisini artırır veya onu güçlendirir ve bazı moderatörler ise bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkide, yalnızca belirli bir değer veya değer aralığı olduğu zaman bir etkiye sahiptir ve bu durum, bir moderatör değişkenin, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini değiştirdiğini ima eder (Garnett James et al., 2008)

Bu açıklamadan yola çıkılarak; araştırma kapsamında daha önce olduğu düşünülen örgüt kültürünün psikolojik güçlendirme algısına olan etkisinin, yöneticiye güven ve/veya meslektaş güven algısının etkileşimi sonucunda artacağı (enhancing effect), varsayımlardan ilkidir. İkinci varsayım ise; daha önce olan örgüt kültürünün psikolojik güçlendirme algısına olan etkisinin yöneticiye ya da meslektaş güven algısının etkileşimi sonucunda azalacağı (buffering effect) şeklindedir. Son olarak ise, daha önce olduğu düşünülen örgüt kültürünün psikolojik güçlendirme algısına olan etkinin yönünün yöneticiye veya meslektaş güven algısının etkileşimi ile ters yönlü hale geleceği (antagonistic effect) şeklindedir. Ancak bu çalışmada öngörülen ve varsayım olarak doğrulanmaya çalışılan durum, etkileşim etkisinin bağımlı ve bağımsız değişken arasında önceden olan ilişkinin düzeyini artıracağı şeklindedir.

Buna göre;

Güven kavramı; Denison (1990;1996) tarafından organizasyon içindeki örgütsel başarıya ulaşmada önemli bir gösterge olabileceği değerlendirilen örgüt kültürüne ait boyutlar ile etkileşimi suretiyle, çalışanların psikolojik güçlendirme algısını etkileyen bir değişken olarak ele alınabilir. Dirks and Ferrin (2002), çeşitli yönetim düzeylerine duyulan güvenin birçok değişken ile farklı nedensel ilişkilere sahip olabileceğini

belirtmişlerdir. Diğer yandan güven, genel olarak bireysel ve örgütsel iş sonuçlarını etkileyen önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir (Wasti et al., 2011). Ayrıca güvenin, nedensel ilişkileri şekillendirmedeki moderatör rolü, örgütsel çalışmalarda ve sosyal ortamlardaki kişilerarası davranış çalışmalarında görülmektedir (Rousseau et al., 1998).

Ambroz[˘] (2004)'a göre yöneticiye güven algısı, diğer bağımlı değişkenleri hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Barton and Barton (2011)'a göre çalışanlar ve yöneticiler arasındaki kişilerarası ilişkilerde etkileşim geliştikçe, çalışanların deneyimlediği psikolojik güçlenmenin boyutu muhtemelen artacaktır. Dirks and Ferrin (2001), kişiler arası güvenin sonuçlarına ilişkin 40 yıllık bilimsel çalışmaların gözden geçirilmesiyle, güvenin işyeri performansını etkilediğini, tutuma ve davranışa dayalı sonuçlar üzerinde de önemli etkilere sahip olduğunu belirtmişlerdir. Culbert and McDonough (1986), güçlendirmenin bir organizasyondaki güven ve güvene dayalı ilişkileri anlamının anahtarı olduğunu ifade etmiştir. Bu ifadelerden hareketle; bir organizasyonda, çalışanlar ile yöneticileri arasındaki ya da kendi aralarındaki uyum ve güvenin, çalışanların kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissedebilmelerini sağlayacağını söyleyebiliriz. Çünkü, Detert et al. (2000)'e göre örgüt kültürü literatüründeki bazı örgütsel yaklaşımlar, örgütsel etkililiğinin anahtarının organizasyon içindeki insanlara ve süreçlere odaklanmaya dayandırıldığını varsaymaktadır.

İş ortamında, yönetici tarafından sadece yetkinin devredilmesi ve kararlara katılımın sağlanarak, görünüşte çalışanların güçlendirilmiş gibi gösterilmesi yeterli olmayabilir. Yöneticiye ve/veya meslektaşına güven algısının psikolojik güçlendirme algısına tam olarak etki edebilmesi için, hem yöneticinin hem de çalışanın karşılıklı olarak iyi niyetli olması ve aynı zamanda, iş ortamında her iki tarafın etik davranış ilkelerine göre hareket etmesi gerekebilir. Kuokkanen and Leino-Kilpi (2008)'e göre inanç sistemleri, dünya görüşü ve benlik kavramı, insan davranışının temelini oluşturur ve insan davranışlarını yönlendirir, böylece güçlendirme sürecini etkileyebilir. Güven teorisine göre, çalışanlar yöneticilerine ve/veya çalışma arkadaşlarına (birbirlerine) güvenileceklerini hissettiklerinde kendilerini riske atacak davranışlarda bulunacaklarına inanılmaktadır (Lines et al., 2005; Mayer et al., 1995). Yöneticiye duyulan güven, çalışanların yöneticinin faaliyetlerini, hedeflerini ve

kararlarını kabul etmeye istekli olmasını ve bunları başarmak için daha fazla çaba göstermesini sağlaması açısından önemlidir (Dirks, 2000). Bu ifadelerden hareketle söyleyebiliriz ki kişi, çalıştığı kurumdaki örgüt kültürüne ait temel değerlerin, inançların, normların ve varsayımların kendisi için önemli ve anlamlı olmasını bekleyebilir. Şayet, ilgili değerlerin ve inançların çalışanlar için bir anlamı varsa ve bu değerler ve inançlar vs. iş yapmasını kolaylaştıracak ise, çalışanlar işyerinde kendisini işine bağlı veya güçlendirilmiş hissedebilir. Diğer yandan, bir örgütün dış çevresindeki değişimlere uyumu için gerekli olan bilgiye, kaynaklara, desteğe erişim, öğrenme ve yetenek geliştirme fırsatı sunan çalışma ortamları çalışanların güçlendirilmesine zemin hazırlayabilir (Laschinger et al., 2002). Ayrıca, örgüt içinde kararlara katılımı destekleyen, esnekliği ve özerkliği teşvik eden bir organizasyon kültürü, güçlendirme ile olumlu bir şekilde ilişkilendirilebilir (Chiang and Jang, 2008). Fakat iş ortamında, bu örgütsel, kültürel özelliklerin tek başına çalışanların psikolojik olarak güçlendirme algısı düzeyini artırması ve bilişsel açıdan güçlendirmenin gelişmesini etkilemesi her koşulda mümkün olmayabilir.

İş yerinde iş yapma tekniklerini ve dolayısıyla etkinliği etkileyebilecek önemli biri unsur olarak düşünülen yöneticiye ve meslektaşına güven algısı, aynı zamanda performansla ilişkili göstergeler için de belirleyici bir etken olabilir. Başarılı çalışan ve yönetici ilişkisinin ve çalışanların, çalışma arkadaşları (meslektaş) ile aralarındaki kaliteli ilişkilerin önemli bir göstergesi olan güven (Håvold Jon, 2019), aynı zamanda örgütsel kültürün ayrılmaz bir parçasıdır (Laschinger et al., 2000). Bununla birlikte, yöneticiye güven algısı, organizasyon iklimini ve çalışan performansını belirlemede önemli bir unsur olarak görülmektedir (Spence Laschinger et al., 2002). Liden et al., (2000); güçlendirme algısının teknik ve duygusal destek sağlayan, kararlar üzerinde kontrol yetkisi veren ve öz-yeterliği besleyen üstler tarafından geliştirildiğini iddia etmişlerdir. Bu kapsamda, yöneticiye ve/veya meslektaşına güven algısı, olumlu örgütsel ve bireysel sonuçlar için bir ön koşul oluşturabilmektedir (Kiffin-Petersen and Cordery, 2003). Dolayısıyla, çalışanlar arasındaki güçlü iletişim ve işbirliği açısından değerlendirildiğinde güven, doğrudan veya dolaylı olarak, örgüt kültürü ve çalışanların güçlenme algıları üzerinde önemli bir rol oynayabilir (Schoorman et al., 2016). (Yöneticiye güvenin ve meslektaşına güvenin hem örgüt kültürü ile hem de psikolojik güçlendirme ile ilişkisi yukarıdaki ilgili alt başlıklarda açıklandığı için bu paragrafta detaylarına girilmemiştir.)

Etkili organizasyon kültüründe kişiler arası ilişki aktiftir (Tedla, 2016). Güven, adalet ve saygıyla birlikte, pozitif ve sağlıklı bir organizasyon kültürünün temelini oluşturur, etkili iş uygulamalarının ve organizasyon içindeki başarılı ilişkilerin önemli bir bileşenidir (Bobbio et al., 2012; Wong and Cummings, 2009).

Teorik olarak, örgütsel güven, örgüt kültürü ve psikolojik güçlendirme algısı faktörlerinin doğrudan ya da dolaylı olarak birbirleriyle ilişkili olduğu ve bu kavramların birbirleriyle etkileşimde bulunabilecek bir özelliğe sahip oldukları söylenebilir. Bu kavramların önemi dolayısıyla örgüt kültürü ve güvenin bir arada ve etkileşim halinde olmalarının, çalışanların kendilerini psikolojik açıdan daha güçlü hissetmelerini olumlu yönde etkileyeceği düşünülebilir.

Maynard et al. (2012)'nin belirttikleri gibi; psikolojik güçlendirme algısının gelişiminde özellikle çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iyi ve güvenilir ilişkilerinin önemli olduğu ve bu ilişkilerin daha yüksek seviyelerde psikolojik güçlendirme algısı ile sonuçlanabileceğini savunulmaktadır. Bazı araştırmacılar, yönetime veya meslektaşına olan güvenin örgütsel gelişim ve değişim stratejilerini (Greenberg, 1999), üretkenliği (Diffie-Couch, 1984) ve örgütsel kültürü şekillendirdiğini (Cangemi et al., 1989) ifade etmektedir (Perry and Mankin, 2007). Bu bağlamda, araştırmacıların bir kısmı, yöneticiye olan güvenin, performans göstergesi olan birçok faktörü etkileyebileceğini belirtmiştir (Ferres et al., 2004). Örneğin; organizasyonun üyeleri, organizasyonlarının değer ve normlarının samimiyeti vurguladığı ve çatışmaların çözümünü teşvik ettiği algısını paylaştıklarında, üyeler yöneticilerle yüksek kaliteli değişim ilişkileri kurma konusunda daha fazla motive olabilmektedir (Erdogan et al., 2006).

Bu kısma kadar açıklanan ifadelerde genel olarak güven algısının örgüt açısından olumlu sonuçlarından bahsedilmektedir. Güven algısının olumlu etki ve sonuçları olduğu gibi, güven algısının eksikliğinin etki ve sonuçlarından da bahsetmek yerinde olacaktır. İş ortamında kişiler arasındaki güven (ast-üst-meslektaş) ilişkileri güçlü olmadığı için güvensizlik hissi oluşur ise, bu durum zamanla yöneticiyi, astı veya meslektaşını karşılıklı olarak yıpratmaya, gücünü zayıflatmaya ve geri plana itmeye yönlendirerek, bu nedenle çalışanların içinde bulunduğu organizasyonun enerjisini, performansını ve etkisini azaltabilir. Laschinger and Finegan (2005)'e göre

Çalışma ortamında algılanan güven ve saygı eksikliği, hem organizasyon hem de çalışanlar üzerinde zararlı etkilere sahiptir.

Schoorman et al. (2016)'e göre güvenin psikolojik güçlendirme algısı için önemli olduğu öne sürülmekle birlikte; bu ilişkiyi deneysel olarak incelemek için çok az çalışma yapılmıştır. Bununla birlikte, güvene ilişkin kavramsal zorluklar, güvenin ölçülmesiyle ilgili sorunlara yol açmış ve bu da güvenin güçlendirme sürecindeki rolünün deneysel olarak araştırılmasını kısıtlamıştır.

Bazı araştırmacılar, güçlendirme düzeyinin bir örgütün kültürünün gücü ile ilişkili olduğunu savunmaktadır (Eylon and Au, 1999; Foster-Fishman and Keys, 1997; Mallak and Kurstedt, 1996; Sinha et al., 2016; Spreitzer, 2008). Birçok yazar, organizasyon kültürünün, çalışanların güçlendirilmesini teşvik etmek için tasarlanan çabalarda önemli bir faktör olduğunu öne sürmüştür (Christensen-Hughes, 1992; Eisman, 1991; Schlesinger and Heskett, 1991; Sparrowe, 1994). Araştırmacıların bir kısmına göre, yenilikçilik ve değişim normlarını bünyesinde barındıran güçlü kültürler, örgütsel uyumu teşvik etmek için en etkili mekanizmalar olabilir (Amabile et al., 1986; Caldwell and O'Reilly, 1995; O'Reilly and Chatman, 1996). Foster-Fishman and Keys (1995), bir örgütün kültürü tarafından desteklenmediği sürece, çalışanların güçlendirilmesi çabalarının başarısızlıkla sonuçlanacağını savunmuştur (Honold, 1997). Bu bağlamda değerlendirildiğinde, başarılı kuruluşların dinamik yetenekleri veya temel yetkinlikleri, kısmen, örgütsel öğrenmeyi ve uyumu teşvik eden normlara dayanabilir (O'Reilly and Chatman, 1996). Chiang ve Jang, S. (2008), rgtsel kültürün, güçlendirmenin anlam, özerklik ve etki boyutları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu savunarak örgütsel kültürün psikolojik güçlendirmeyi teşvik ettiğini iddia etmiştir. Issa and Haddad (2008)'ın araştırması, örgüt kültürünün motivasyonu ve güdülenmeyi arttırdığını bulmuştur (Wiewiora et al., 2014). Kilmann, (1985), şirketlerin iyi performans göstermesi için "risk alma, güvenme ve proaktif yaklaşım" içeren uyarlanabilir kültürlere sahip olması gerektiğini öne sürmüştür (Gordon and DiTomaso, 1992). Crant (2000), bağlamsal faktörlerin (rneğin, yönetim desteği, örgüt kültürü) proaktif davranışları doğrudan etkilediğini ne sürmüştür (Parker et al., 2006). Ayrıca, yüksek katılıma imkan sağlayan ve dış çevreye uyum yeteneğini geliştiren kültürler, fikir üretimi ve uygulama açısından yaratıcılığı geliştirmeye yardımcı olur (Denison, 1990; Sinha et al., 2016). Bu kapsamda, yüksek

katılımlı bir yönetim yaklaşımı, artan bilgi akışları ve karar verme gücünün devri yoluyla çalışanları güçlendirmeye odaklanır ve bu da daha fazla üretkenliğe yol açar (Zacharatos et al., 2005). Bu nedenle, örgüt kültürü gibi örgütün bağlamsal faktörleri ve örgütsel özelliklerin, yöneticiye ve/veya meslektaşına güven ile etkileşimle birlikte psikolojik güçlendirmenin artırılmasına zemin hazırlayabileceği söylenebilir.

Yukarıdaki bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1b: *Örgüt kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin moderatör etkisi vardır.*

H2b: *Dış çevreye uyum (adaptability) kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin moderatör etkisi vardır.*

H3b: *Katılım (Involvement) kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin moderatör etkisi vardır.*

H4b: *Örgüt içi uyum (Consistency) kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin moderatör etkisi vardır.*

H5b: *Misyon (mission) kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin moderatör etkisi vardır.*

H1c: *Örgüt kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide meslektaşına güvenin moderatör etkisi vardır.*

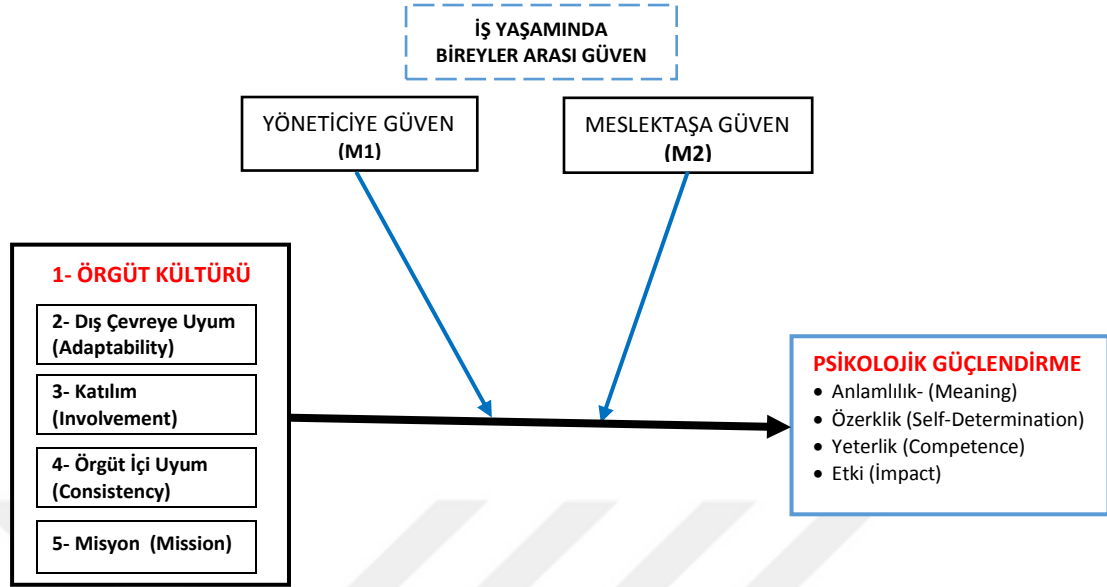
H2c: *Dış çevreye uyum (adaptability) kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide meslektaşına güvenin moderatör etkisi vardır.*

H3c: *Katılım (Involvement) kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide meslektaşına güvenin moderatör etkisi vardır.*

H4c: *Örgüt içi uyum (Consistency) kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide meslektaşına güvenin moderatör etkisi vardır.*

H5c: *Misyon (mission) kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide meslektaşına güvenin moderatör etkisi vardır.*

Araştırmanın modeli aşağıda şekil 3.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3. 1: Araştırma Modeli

(Dört boyutu kapsayan Denison örgüt kültürü ölçeğinin bu çalışmadaki açıklayıcı faktör analiz sonuçlarının değerlendirilmesinde, üç boyuttan (1-örgüt içi uyum, 2-katılım, 3-dış çevreye uyum) oluştuğu belirlendiği ve dolayısıyla kültürün 4. özelliğini yansıtan misyon kültürü boyutunun güvenilirliği ve geçerliği istatistiksel olarak anlamlı çıkmadığı için "misyon kültürü" boyutunun detayları bu çalışmaya dahil edilememiştir. Bu nedenle, misyon kültürü bağlamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesi mümkün olmamıştır.)

4 METODOLOJİ VE UYGULAMA

4.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmada, güçlü organizasyonların örgütsel başarılarının ve performanslarının önemli bir unsuru olarak gösterilen ve ayrıca örgütlerin başarılarını yönlendirebilecek, örgütleri geliştirebilecek ve sürdürülebilirliği sağlayabilecek göstergelerden biri olarak değerlendirilen örgüt kültürü (Denison, 1990; Denison and Mishra, 1995; Fey and Denison, 2003) ile çalışanların psikolojik güçlendirme algıları arasındaki ilişkide yöneticiye olan güvenin ve meslektaşına güven algısının örgüt kültürü (dış çevreye uyum, katılım ve örgüt içi uyum kültürü) ile etkileşim etkisinin olup olmadığı incelenmektedir.

Bu kapsamda incelenen değişkenlerin birbiriyle ilişkileri ve birbirlerine etkileri bakımından Sosyal Sermaye Teorisi ile açıklanabileceği düşünülmektedir. Bu teori (sosyal sermaye) bireyler arasındaki bağlantılara - sosyal ağlara ve onlardan kaynaklanan karşılıklılık ve güvenilirlik normlarına atıfta bulunur (Putnam, 2000). McEvily et al. (2003)'ne göre Sosyal Sermaye Teorisinin temel varsayımı, sosyal ağ bağlantılarının güveni ve işbirliği normlarını teşvik etmesine dayanmaktadır. Bu teoriye göre, sosyal sermayenin üç yönü (yapısal, ilişkisel, bilişsel) organizasyonun üyeleri arasındaki bilgi aktarımını ve özümsemeyi geliştirmek ve böylece örgütsel performansı artırmak için birlikte çalışır (Nahapiet and Ghoshal, 1998). Sosyal sermaye teorisine göre kültür, yapısal yönü yansıtır. İnsanların davranışları; kültürel, sosyal etkileşim tarafından şekillendirilir, yönlendirilir veya sınırlandırılır (Coleman, 1988). Kişiler arası güven, teorinin ilişkisel yönünü yansıtır. Araştırmacılar; çalışanlar arasındaki kişilerarası güvenin, organizasyon içindeki sosyal sermayenin gelişimini artırdığını kabul etmişlerdir (Spagnolo, 1999). Çünkü sosyal sermaye teorisine göre yöneticiler tarafından demokratik bir örgüt kültürü oluşturulur ve çalışanların kararlara katılımı kolaylaştırılır ise, örgüt üyelerinin duyguları önemsenir. Böylece sosyal-duygusal rollerin benimsenmesi teşvik edilerek, işbirliği ve karşılıklı destek yoluyla sosyal sermayenin inşa edilebileceği ve bu şekilde performansın arttırılabileceği savunulmaktadır (Ferres et al., 2004). Sosyal sermayenin bilişsel yönü ise hem yapısal

ve ilişkisel bileşenlerle desteklenmesi, hem de yapısal ve ilişkisel bileşenleri yoluyla yapının güçlendirilmesine dayanır (Leana and Pil, 2006).

Sosyal Sermaye Teorisi temel alınarak yürütülen bu çalışmada; teorinin ilişkisel yönü yöneticiye ve meslektaşına güven algısı değişkeni ile yapısal yönü de örgüt kültürü değişkeni ile ilişkilendirilmiştir. Bu değişkenlerin birbiriyle etkileşiminin açıklanması amaçlanmaktadır. Bu etkileşimin çalışanların psikolojik güçlendirme algıları bakımından etkisi incelenmiştir. Ayrıca literatürde sosyal sermayenin bilişsel yönünün; hem ilişkisel kısmından, hem yapısal kısmından etkilenmesi ve aynı zamanda bu etkileşimden müteşekkil olması da tam olarak psikolojik güçlendirme algısını işaret etmektedir. Çünkü yapının güçlendirilmesinden kasıt, örgütün ve kurumun genel olarak güçlendirilmesi gibi algılanacağı gibi, bakış açısına göre örgütün üyelerinin psikolojik açıdan güçlendirilmesi olarak da değerlendirilebilir.

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkılarak değişkenlerin birbirleriyle ayrı ayrı veya tek bir modelde ilişkileri de sosyal sermaye teorisinin açıklanmasına yönelik bir araştırma modeli olarak değerlendirilebilir. Çünkü sosyal sermaye teorisindeki yapısal, ilişkisel ve bilişsel yönler araştırma modelimizdeki örgüt kültürü, yöneticiye ve meslektaşına güven algısı ve psikolojik güçlendirme algısıyla örtüşmektedir.

Bu çalışmada bahsedilen kavramlar ile ilişkili birçok kaynak incelenmiş, çalışanların yöneticilerine ve meslektaşlarına yönelik güven algılarının ve örgüt kültürünün, çalışanların psikolojik güçlendirme algıları üzerindeki etkisine yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Örgütsel güvenin ve örgütsel kültürün psikolojik güçlendirme algısının öncülleri olduğuna dair çalışmalar (Barton and Barton, 2011; Eylon and Au, 1999; Mallak and Kurstedt, 1996; Mayer et al., 1995; Sparrowe, 1994) olmasına rağmen önceki çalışmaların çoğu; güven, kültür ve güçlendirme değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini birbirlerinden kopuk veya izole olarak incelemiştir. Diğer bir anlatımla; örgütsel güven, örgüt kültürü ve psikolojik güçlendirme algısı kavramlarını inceleyen çeşitli çalışmalar olsa da, çalışanların hem yöneticiye ve meslektaşına yönelik hem de işe yönelik algıları ile örgütsel ilişkileri yansıtan ve bu değişkenleri birlikte değerlendiren araştırmalar sınırlı sayıdadır. Ayrıca, daha önceki çalışmalarda incelenen konular ve boyutlar, bu çalışmadaki modelden farklı olarak sunulmuştur. Bunun yanı sıra, mevcut çalışmalarda, psikolojik güçlendirme algısı ve güven arasındaki ilişkiler genellikle, psikolojik güçlendirme

algısının güvene etki edebileceği varsayımına dayandırılmış ve değerlendirmeler bu doğrultuda yapılmıştır.

Bu çalışmada incelenen değişkenlerle ilgili önemli bir husus da şudur ki; bu konulardaki araştırmaların çoğu endüstri alanındaki çalışanlara (Gillespie et al., 2008; Nyhan, 2000; Sparrowe, 1994) odaklanmıştır. Ancak çalışanların çeşitli yönlerden değerlendirilmesinin, hizmet sektörü çalışanları açısından da önemi açıktır. Örgüt kültürü, yöneticiye ve meslektaşına güven algısı ve psikolojik güçlendirme kavramlarının özellikle sağlık kurumlarında çalışanlar için de önemli olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca sağlık kurumları çalışanlarının çalışma ortamı, gerçekleştirdikleri işin niteliği gibi nedenlerle onları motive eden faktörler ve başarı göstergeleri, yukarıda açıklandığı üzere diğer sektörlerin çalışanlarından farklıdır. Literatürdeki boşluğu tamamlamak amacıyla yürütülen bu çalışma, sağlayacağı düşünülen katkı ile konuyla alakalı sınırlı sayıda araştırma yapılan sağlık kurumları çalışanlarına odaklanmaktadır.

Sağlık kurumu çalışanları (hemşireler) üzerinde yapılan bu araştırmada, yöneticiye ve meslektaşına güven algısı ile örgüt kültürü etkileşiminin psikolojik güçlendirme algısını ne yönde değiştireceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Böylece, bu çalışma ile bahsedilen eksikliğin giderilmesine yönelik literatüre katkı sağlanabileceği değerlendirilmektedir.

4.2 Araştırma Yöntemi ve Örneklem Seçimi

Veriler İstanbul İli'ndeki kamu hastanelerinden ve özel hastanelerden toplanmıştır. Araştırma örneklemini hastane çalışanlarını oluşturması nedeniyle, hastanelerden bilimsel araştırma yapılabilmesi için istenen Klinik Araştırmalar Etik Kurulu onayı alınmıştır. Daha sonra, araştırmanın amacına uygun olarak, İstanbul İli'nin farklı bölgelerinde verilerin toplanacağı hastaneler seçilmiş ve bu hastanelerden araştırma izni alınarak, anket çalışması yapılmıştır. Bu kapsamda, hastanelerdeki Hemşirelere 1.300'e yakın anket iletilmiştir. Dağıtılan anketlerin 550 tanesinden geri dönüş alınabilmiştir.

Anketlerin içeriğinde ise: birden fazla disipline ait araştırmaların sonuçlarını kapsayan bilimsel çalışmalar esas alınarak Mayer et al. tarafından açıklanan ve

güvenin tanımını, öncüllerini ve sonuçlarını inceleyen Mayer ve ark. (1995)'in teorik modeli referans alınarak; Erdem and Aytemur (2009, 2014) tarafından geliştirilmiş olan ve 20 maddeden oluşan Yöneticiye Güven ölçeğinin yanı sıra, 15 maddeden oluşan Meslektaş Güven (Erdem and Aytemur, 2009; Erdem and Özen-Aytemur, 2014) ölçeği ile birlikte; 12 maddeden oluşan psikolojik güçlendirme (Spreitzer, 1995) ölçeği ve toplam 27 maddeden oluşan Denison örgüt kültürü (Denison and Mishra, 1995; Yahyagil, 2004) ölçeği bulunmaktadır. Anket, 5'li Likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır.

Buna göre, uygulanan ölçeklerde:

- **Yöneticiye güven ile ilgili kısımda üç alt boyut** (1-Yetkinlik, 2-Hamilik, 3-Adalet),

- **Meslektaş güven ile ilgili kısımda üç alt boyut** (1-Yetkinlik, 2- Bencillik, 3-Kişisel Güvenirlilik),

- **Psikolojik güçlendirme ile ilgili kısımda dört alt boyut** (1- Anlamlılık (Meaning); 2- Özerklik (Self-Determination); 3-Yeterlik (Competence); 4- Etki (İmpact)) ve

- **Denison örgüt kültürünü yansıtan kısımda ise dört alt boyut** (Dış Çevreye Uyum Yeteneği (Adaptability); Katılımın Sağlanması (Involvement); Örgüt İçi Uyum (Consistency) ve Misyon (Mission)) mevcuttur.

Çalışmanın faktör analiz sonuçlarının değerlendirilmesinde, örgüt kültürünün bir özelliğini yansıtan misyon boyutunun güvenilirliği ve geçerliği istatistiksel olarak anlamlı çıkmadığı için bu alt boyut (*misyon*) *çalışmaya dahil edilememiştir*.

4.3 Analiz ve Sonuçlar

Bu çalışmadaki araştırma bulguları, kurumlardan elde edilen veriler üzerinde SPSS, SPSS PROCESS ve Amos paket programları kullanılarak gerçekleştirilen analizlerin sonucunda elde edilmiştir. Anket verileri, 550 kişinin verdiği cevaplar esas alınarak analiz edilmiştir.

Çalışmada elde edilen veriler yüzde ve frekans yöntemleriyle analiz edilmiştir. Sonuçlar tablolar halinde elde edilmiş ve değerlendirilmiştir. Araştırmada ölçek geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve sonrasında güvenilirlik analizi

yapılmıştır. Araştırma modelinin testi için korelasyon ve PROCESS hiyerarşik regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Çalışmada örneklem sayısına göre (n:550) ve faktör analizinin sonunda yapılan korelasyon analizinde değerlerin bu bakımdan anlamlı ve yeterli olduğu görülebilmektedir.

İstatistiksel analizin doğru yapılabilmesi için teorik olarak benimsenen kuralların ve varsayımların yerinde uygulanması gereklidir. Bu kurallar ve varsayımların uygulanması, aynı zamanda uygulanan tekniklerin yerindeliği bakımından da önemlidir. İstatistik analizde önemli hususlardan biri dağılımın normal olup olmadığıdır. Kalaycı (2010)'ya göre birçok testin uygulanabilmesi için dağılımın normal veya normale yakın olması beklenir. Hair et al. (2010)'ne göre normallik; veri setinin normal dağılım göstermesi anlamına gelmektedir. Jamieson (2004), test türünün seçiminde örneklem büyüklüğü ve dağılımın türü, veri türüne kıyasla daha önemli kıstaslar olduğunu belirtmiştir. Merkezi limit teoremine göre; örneklem büyüklüğünün 30 ve üzeri olması durumunda, örneklemdeki dağılımın şekline bakılmaksızın veri setinin dağılımı normal dağılım olarak yorumlanmalıdır (Field, 2009). Bu çalışmanın örneklem büyüklüğü 550 olduğundan, normal dağılım için literatürde belirtilen sayının üstünde örneklem büyüklüğü ile gerekli kıstasın sağlandığı düşünülebilir.

Bir veri setinin istatistiki olarak analiz edilebilmesi için ölçülmek istenen kavramı ölçüp ölçmediğinin belirlenmesi önemlidir ve bu durum ölçeğin geçerliliği olarak nitelendirilir (Field, 2009). Her bir ölçekte yer alan maddeler arasında içsel tutarlılığın olması gerekmektedir (Kerlinger, 1986) ve bu durum geçerliliğin varsayımlarından biri olarak değerlendirilir (Şencan, 2005). Başka bir ifadeyle geçerlilik, amaca uygun ve yeterli cevaplar alabilme gücünü göstermektedir (Padem et al., 2012).

Ölçeklerin geçerliliğiyle ilgili önemli analizlerden biri faktör analizidir. Çok değişkenli istatistik tekniklerinden olan faktör analizi, değişken sayısının çok olduğu durumlarda, bu değişkenler arasındaki ilişkileri inceler ve ortak bir özellik belirlenmesine yardımcı olur. Böylece değişkenlerin ayrıştırılması sağlanacak ve gözlem daha sağlıklı yürütülebilecektir (Padem et al., 2012).

Faktör analizinin yapılabilmesi için doğrulanması gereken başka birtakım varsayımlar da söz konusudur. Bu varsayımlar, örneklem yeterliliğinin belirlenmesi ve değişkenler arasında korelasyon değerlerinin yeterliliğidir (Field, 2009; Hair et al., 2010; Sharma, 1996).

Sharma (1996) ve Field (2009), ölçeklerin geçerliliğiyle ilgili olarak, Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü'ne dair katsayının 0,50'nin üzerinde olması gerektiğini belirtmişlerdir. Sharma (1996), ayrıca 0,90 üzerindeki katsayıya sahip ölçeklerin faktör analizi için en uygun verisetine sahip olacaklarını belirtmiştir. KMO katsayısı; gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir endekstir (Kalaycı, 2010). Geçerlilikle ilgili varsayımlardan biri de Bartlett's Küresellik Testidir. Bu test değişkenler arasındaki korelasyon seviyesinin yeterliliğini ölçmektedir ve istenilen anlamlılık düzeyi % 95'tir (Hair et al., 2010). Bartlett Küresellik Testi, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını, kısmi korelasyon matrisinde köşegendeki terimlerin 1, diğerlerinin 0 olmasını test ederek inceler (Padem et al., 2012). Başka şekilde ifade edilecek olursa; Bartlett Küresellik Testi, korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyon olma olasılığını test eder. Analize devam edilebilmesi için "Korelasyon matrisi birim matristir" sıfır hipotezinin reddedilmesi gereklidir. Sıfır hipotezi reddedildiğinde, değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu, böylece verisetinin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılır (Hair et al., 2010). Sıfır hipotezinin reddedilmesi için alternatif hipotezin kabul edilmesi ile P değerinin 0,05'ten küçük olması durumunda verilerin faktör analizi için uygunluğuna karar verilir (Padem et al., 2012).

Bu çalışmadaki araştırma hipotezlerini test etmek ve doğrulamak için bağımsız değişkenler ve bağımlı değişken arasındaki ilişki regresyon analizi ile değerlendirilmiştir.

Regresyon analizinin yapılabilmesi için birtakım varsayımlar söz konusudur. Eğer bir araştırma modelinde moderatör değişken varsa, regresyon analizinin yapılabilmesi için bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ilişkinin var olması gerekmektedir (Hair et al., 2010). Bu varsayımın doğrulanması için bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda bu varsayımın karşılandığı görülmektedir. Daha sonra hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Frazier et al. (2004)'ne göre araştırma modelinde moderatör değişkenin varlığı durumunda etkileşim etkisinin ölçülebilmesi için uygun tekniklerden bir tanesi hiyerarşik regresyon analizidir. Hiyerarşik regresyon analizi, etkileşim etkisinin belirlenmesinde yaygın olarak kullanılan bir tekniktir.

Regresyon analizinin yapılabilmesi için kontrol edilmesi gerekli varsayımlardan bir diğeri, bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığının belirlenmesidir. Çoklu doğrusallığın olmadığının belirlenmesi için kullanılan yöntemlerden biri varyans artış faktörünün (VIF- Variance Inflation Factor) kontrol edilmesidir. VIF değerinin 10 değerinden düşük olması bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığının göstergelerinden biridir (Büyükuysal and Öz, 2016).

Hiyerarşik regresyon analizinde bundan sonra yapılması gereken işlem, bağımsız değişken ile moderatör değişkenin etkileşim etkisinin hesaplanmasıdır (Hair et al., 2010). Frazier et al. (2004)'ne göre etkileşim etkisinin hesaplanması için yapılması gereken; bağımsız ve moderatör değişkenlerin merkezileştirilmesi ya da standardize edilmeleridir. Merkezileştirme; çoklu doğrusallık (multicollinearity) ile ilgili sorunların azaltılmasını sağlar. Ayrıca yazarlara göre, bağımsız ve moderatör değişkenlerin kendileri için oluşturulan etkileşim katsayısı ile yüksek düzeyde korelasyon içermeleri dolayısıyla da standardizasyon işlemi yapılır. Önemli bir husus da etkileşim katsayısının standardize edilmemesi gerektiğidir (Frazier et al., 2004).

Hair et al. (2010)'ne göre etkileşim etkisi, standardize edilmiş ortalamaların sırasıyla birbiriyle çarpılmasıyla elde edilir. Çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar aşağıda verilen tablolarda gösterilmiştir.

4.3.1 Araştırmaya Katılan Kişilerin Özelliklerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

Araştırmaya katılan 550 kişiye ilişkin bulgular Tablo 4.1'de görülmektedir. Araştırmaya katılan kişilerin %77,6'sı kadın, %22,4'ü erkek; %57,8'i evli; %53,5'i üniversite mezunu; %21,5'i 26 ile 30 yaş arasında; %30,4'ü 10 yıl ve üzerinde aynı kurumda çalışmaktadır.

Tablo 4. 1: Araştırmaya Katılan Kişilere Ait Özellikler (n=550)

Gruplar	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	427	77,6
Erkek	123	22,4
Medeni Durum		
Bekar	205	37,3
Evli	318	57,8
Boşanmış	27	4,9
Eğitim Düzeyi		
Lise	213	38,7
Üniversite	294	53,5
Yüksek Lisans	40	7,3
Doktora	3	0,5
Yaş		
18-20 yaş	22	4,0
21-25 yaş	116	21,1
26-30 yaş	118	21,5
31-35 yaş	91	16,5
36-40 yaş	100	18,2
41 yaş ve üzeri	103	18,7
Kurumda Çalışma Süresi		
1 yıldan az	57	10,5
1-3 yıl	139	25,3
4-6 yıl	132	24,0
7-9 yıl	55	10,0
10 yıl ve üzeri	167	30,4

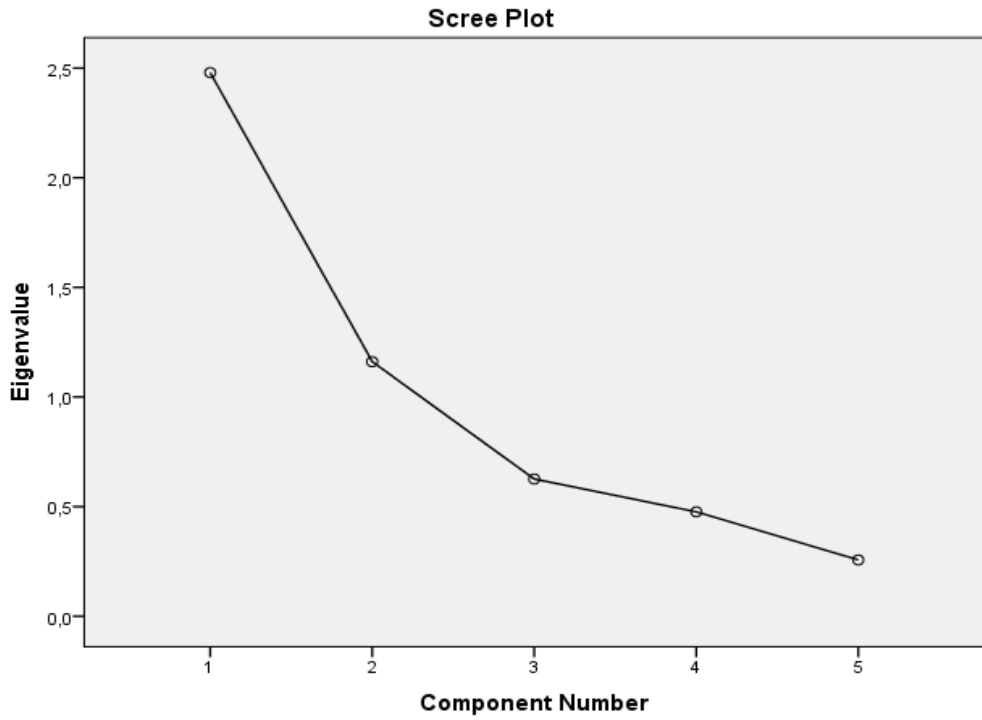
4.3.2 Ölçek Geçerliliği ve Güvenilirlik

4.3.2.1 Ölçeklere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizleri

Araştırma bulguları, katılımcılardan elde edilen veriler üzerinde SPSS programı kullanılarak gerçekleştirilen analizlerin sonucunda elde edilmiştir.

4.3.2.1.1 Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser – Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. KMO değeri kabul edilebilir sınır olan 0.50'in (Field, 2009) üzerinde 0.67 olarak tespit edilmiş, Bartlett küresellik testi de 0.50'nin üzerinde olduğu ve 0.05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur. Bulunan KMO katsayısı verilerin analize uygun olduğunu göstermektedir. Varyans açıklama oranının 0.50 ve üzerinde olması ölçütü esas alınmıştır. Şekil 4.1, faktörlere ait çizgi grafiği göstermektedir.



Şekil 4. 1: Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine Ait Çizgi Grafiği.

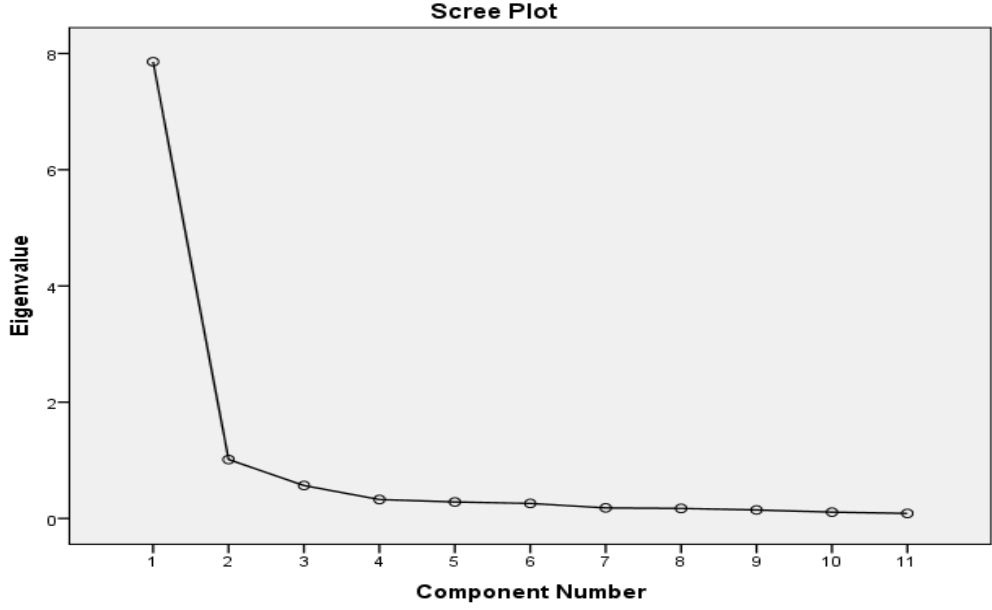
Temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak sorular analiz edilmiştir. Örneklem yeterliliği ölçüsü 0.50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan ve faktör ağırlığı 0.50'nin altında olan ifadeler analizden çıkarılarak yapılan faktör analizinde özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 2 faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %72.8 olarak bulunmuştur. Tablo 4.2, psikolojik güçlendirme ölçeğine ait faktör analizi sonuçlarını, faktör yüklerine göre büyükten küçüğe doğru sıralanmış bir halde göstermektedir.

Tablo 4. 2: Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi.

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Boyut 1	Madde 3	0,910	41,211
	Madde 2	0,891	
	Madde 5	0,633	
Boyut2	Madde 8	0,859	31,607
	Madde 10	0,838	
Toplam			72,818
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği			0,670
Bartlett's Küresellik Testi	Ki Kare		1311,186
	p değeri		0.000

4.3.2.1.2 Yöneticiye Güven Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Ölçeğin faktör yapısını belirlemek amacıyla, 550 hemşirenin ölçeğe verdiği tepkilerden elde edilen puanlara, temel bileşenler faktör analizi uygulanmıştır. KMO değeri kabul edilebilir sınır olan 0.50'in üzerinde 0.93 olarak tespit edilmiş, Bartlett küresellik testi de 0.50'nin üzerinde olduğu ve 0.05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur. Varyansı açıklama oranının 0.50 ve üzerinde olması ölçütü esas alınmıştır. Şekil 4.2, faktörlere ait çizgi grafiği göstermektedir.



Şekil 4. 2: Yöneticiye Güven Ölçeğine Ait Çizgi Grafiği.

Örneklem yeterliliği ölçüsü 0.50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan ve faktör ağırlığı 0.50'nin altında olan ifadeler analizden çıkarılarak yapılan faktör analizinde özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 2 faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %80 olarak bulunmuştur. Tablo 4.3, yöneticiye güven ölçeğine ait faktör analizi sonuçlarını, faktör yüklerine göre büyükten küçüğe doğru sıralanmış bir halde göstermektedir.

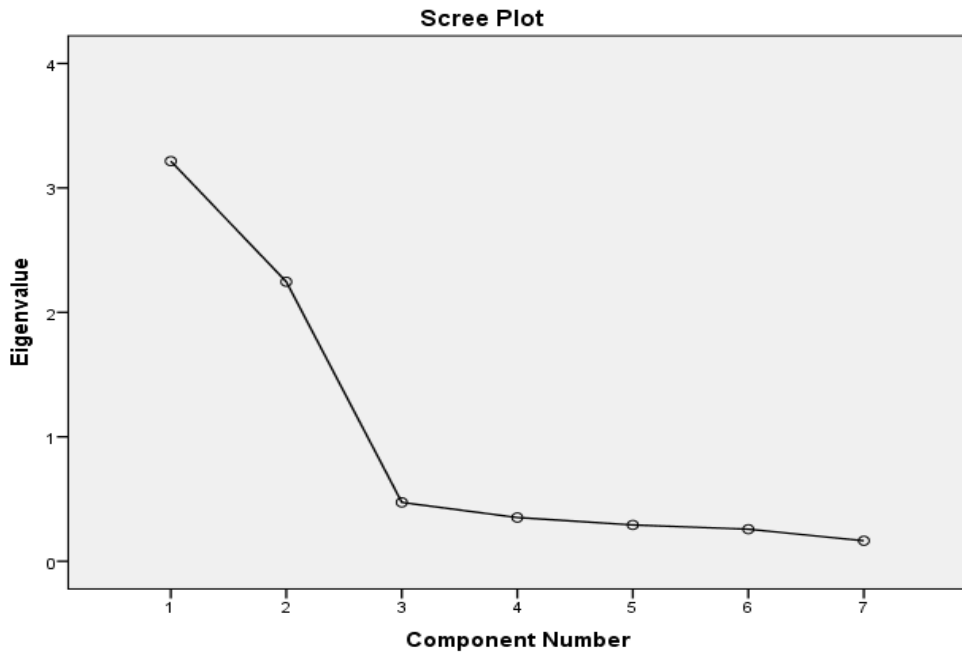
Tablo 4. 3: Yöneticiye Güven Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Boyut 1	Madde 17	0,850	46,050
	Madde 18	0,839	
	Madde 19	0,829	
	Madde 20	0,787	
	Madde 15	0,781	
	Madde 11	0,773	
	Madde 10	0,726	
Boyut2	Madde 2	0,873	34,602
	Madde 1	0,855	
	Madde 3	0,845	
	Madde 5	0,803	
Toplam			80,653
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği			0,937
Bartlett's Küresellik Testi	Ki Kare		6691,074
	p değeri		0.000

4.3.2.1.3 Meslektaş Güven Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Meslektaş güven ölçeği için faktör analizi yapmadan önce, “Eleştirilerinde art niyetlidir.”, “Bireysel çıkarlarını grubun çıkarlarının önünde tutar.” ve “İmkan bulduğunda durumu kendi lehine kullanmakta ustadır.” ifadeleri olumsuz bulunarak ölçek cevapları tersine dönüştürülmüştür (1=5, 2=4, 3=3, 4=2, 5=1).

KMO değeri kabul edilebilir sınır olan 0.50’in üzerinde 0.78 olarak tespit edilmiş, Bartlett küresellik testi de 0.50’nin üzerinde olduğu ve 0.05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur. Varyansı açıklama oranının 0.50 ve üzerinde olması ölçütü esas alınmıştır. Şekil 4.3, faktörlere ait çizgi grafiğini göstermektedir.



Şekil 4. 3: Meslektaş Güven Ölçeğine Ait Çizgi Grafiği

Örneklem yeterliliği ölçüsü 0.50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan ve faktör ağırlığı 0.50’nin altında olan ifadeler analizden çıkarılarak yapılan faktör analizinde özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 2 faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %78 olarak bulunmuştur. Tablo 4.4, meslektaş güven ölçeğine ait faktör analizi sonuçlarını, faktör yüklerine göre büyükten küçüğe doğru sıralanmış bir halde göstermektedir.

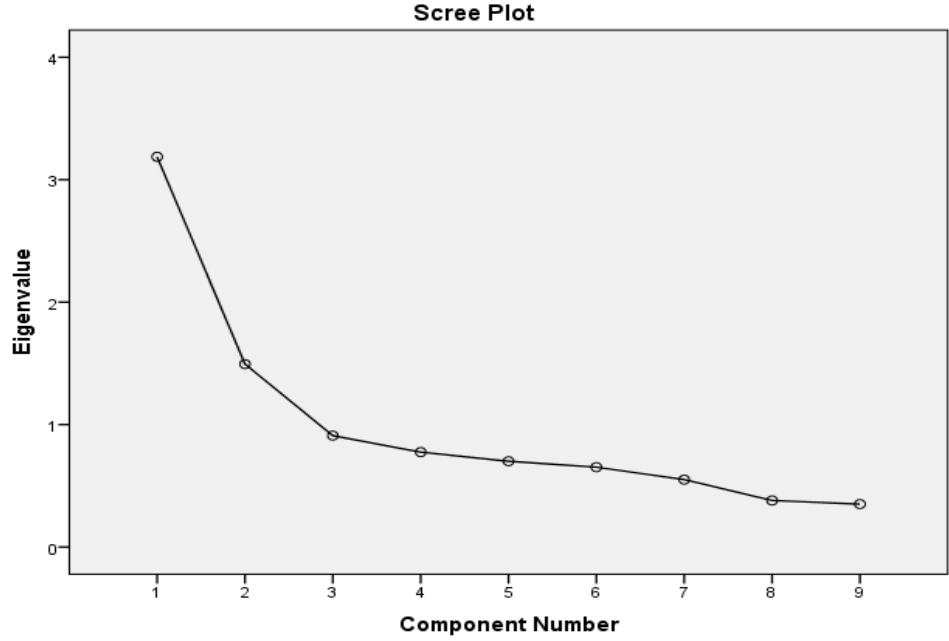
Tablo 4. 4: Meslektaş Güven Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Boyut 1	Madde 7	0,913	43,444
	Madde 6	0,900	
	Madde 2	0,860	
	Madde 12	0,797	
Boyut2	Madde 14	0,905	34,574
	Madde 13	0,893	
	Madde 15	0,884	
Toplam			78,018
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği			0,788
Bartlett's Küresellik Testi	Ki Kare		3647,492
	p değeri		0.000

4.3.2.1.4 Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Örgüt kültürü ölçeği için faktör analizi yapmadan önce, “Farklı bölümler (departmanlar) arasında yeterli düzeyde işbirliği yapılamamaktadır.”, “Bu hastanede işlerimizi yaparken doğru ve yanlış ayırt etmemizi sağlayan etik değerler yoktur.”, “Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta başka bir hastaneden birisiyle çalışmak gibidir.” ve “Hastaların istek ve önerileri, iş ile ilgili faaliyetlerimizde herhangi bir değişikliğe yol açmaz.” ifadeleri olumsuz bulunarak ölçek cevapları tersine dönüştürülmüştür (1=5, 2=4, 3=3, 4=2, 5=1).

KMO değeri kabul edilebilir sınır olan 0.50’in üzerinde 0.79 olarak tespit edilmiş, Bartlett küresellik testi de 0.50’nin üzerinde olduğu ve 0.05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur. Varyansı açıklama oranının 0.50 ve üzerinde olması ölçütü esas alınmıştır. Şekil 4.4, faktörlere ait çizgi grafiği göstermektedir.



Şekil 4. 4: Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Çizgi Grafiği

Örnekleme yeterliliği ölçüsü 0.50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan ve faktör ağırlığı 0.50'nin altında olan ifadeler analizden çıkarılarak yapılan faktör analizinde özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 2 faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %52 olarak bulunmuştur. Tablo 4.5, örgüt kültürü ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi sonuçlarını, faktör yüklerine göre büyükten küçüğe doğru sıralanmış bir halde göstermektedir.

Tablo 4. 5: Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Boyut 1	Madde 22	0,788	35,189
	Madde 10	0,779	
	Madde 21	0,753	
	Madde 3	0,716	
	Madde 14	0,706	
	Madde 17	0,591	
Boyut2	Madde 11	0,717	16,825
	Madde 16	0,696	
	Madde 4	0,627	
Toplam			52,014
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği			0,796
Bartlett's Küresellik Testi	Ki Kare		1892,121
	p değeri		0.000

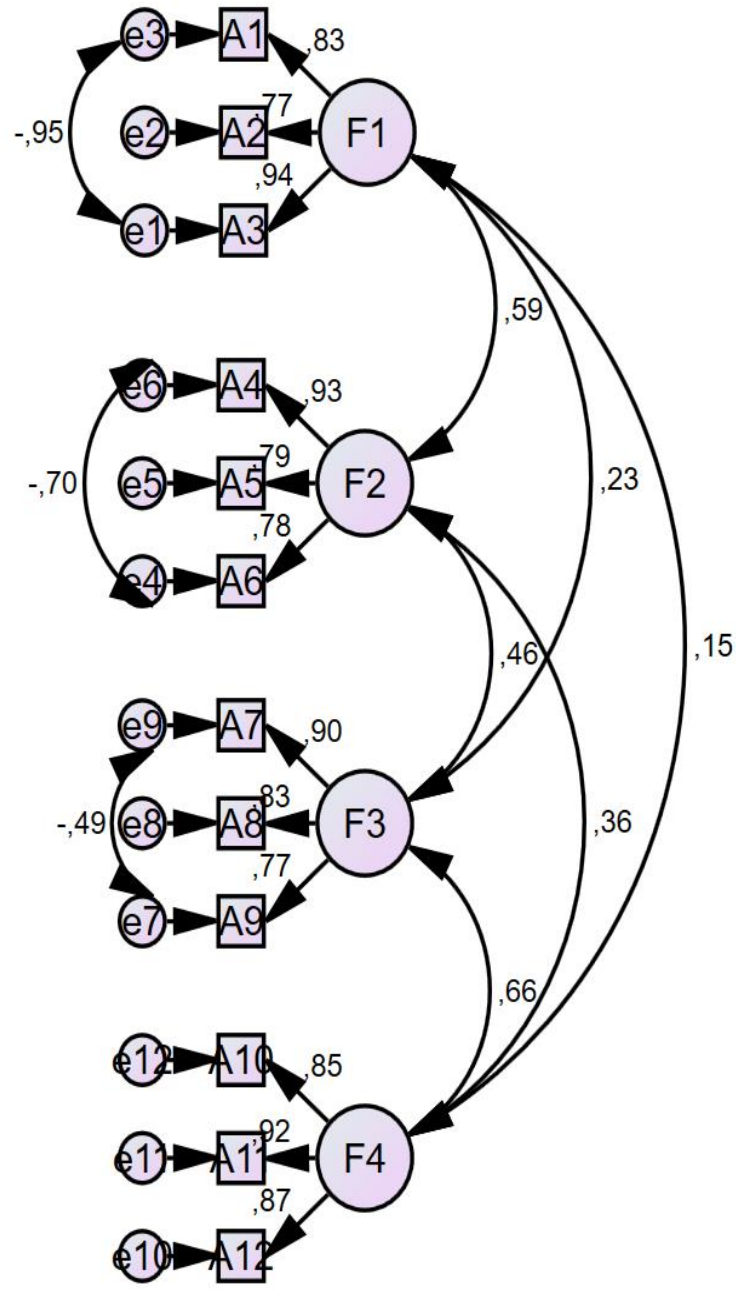
4.3.2.2 Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği öncelikle YEM modellemesinin bir parçası olarak doğrulayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir.

4.3.2.2.1 Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi (AFA) modelinin bir uzantısı olan doğrulayıcı faktör analizi, daha önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının, bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığının test edildiği bir analiz olarak nitelendirilmektedir.

Açıklayıcı faktör analizi ile 4 boyuttan oluştuğu belirlenen psikolojik güçlendirme ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Şekil 4.5’de ölçeğin yol diyagramı gösterilmektedir.



Şekil 4. 5: Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin DFA Diyagramı ve Standartlaştırılmış Değerleri

* F1: Anlamlılık; F2: Yeterlik; F3: Özerklik; F4: Etki

Tablo 4.6’da yer alan modeldeki yolların, regresyon ağırlıkları (tahminler/estimates) ve anlamlılık değerleri sunulmaktadır. Analiz sonuçlarına göre modeldeki yolların ve regresyon ağırlıkları (tahminler/estimates) anlamlı çıkmaktadır.

Tablo 4. 6: Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine Ait DFA Analiz Sonuçları

			Tahmin	Std. Hata	Std. Regresyon Katsayısı	Kritik Oran	P
A3	<---	F1	1,000	-	,942	-	***
A2	<---	F1	,913	,058	,769	15,727	***
A1	<---	F1	,932	,049	,834	18,970	***
A6	<---	F2	1,000	-	,784	-	***
A5	<---	F2	,815	,052	,789	15,724	***
A4	<---	F2	,943	,053	,928	17,846	***
A9	<---	F3	1,000	-	,768	-	***
A8	<---	F3	1,075	,065	,826	16,429	***
A7	<---	F3	1,171	,067	,895	17,429	***
A12	<---	F4	1,000	-	,870	-	***
A11	<---	F4	1,035	,036	,917	28,814	***
A10	<---	F4	,927	,036	,852	25,929	***

Model ile verinin uyumunu belirlemede birtakım kriterlere göre karar verilmektedir. Modelin veri ile uyumunu göstermede uyum iyiliği testlerinden birkaçı kullanılabildiği gibi araştırmacı hepsini kullanmayı da tercih edebilir (Schumacker, 2006). Model uyumuna yönelik olarak birçok değer olmasına rağmen, genellikle raporlanan değerler χ^2/df (CMIN/DF), GFI, NFI, CFI ve RMSEA'dır. Analiz sonuçlarını değerlendirmek amacıyla genel model uyum indeksleri χ^2/df (CMIN/DF), mutlak uyum indeksi GFI, karşılaştırmalı uyum indeksleri CFI, NFI ve RMSEA değerleri kullanılmıştır. Elde edilen değeri araştırılan ilişkide GFI değeri iyi uyum olduğunu; χ^2/df , CFI, RMSEA ve NFI değerlerinin ise kabul edilebilir bir uyum

olduğunu göstermektedir. Tablo 4.7'deki uyum indeksleri incelendiğinde, sonuçların uyum kriterlerini sağladığı görülmektedir.

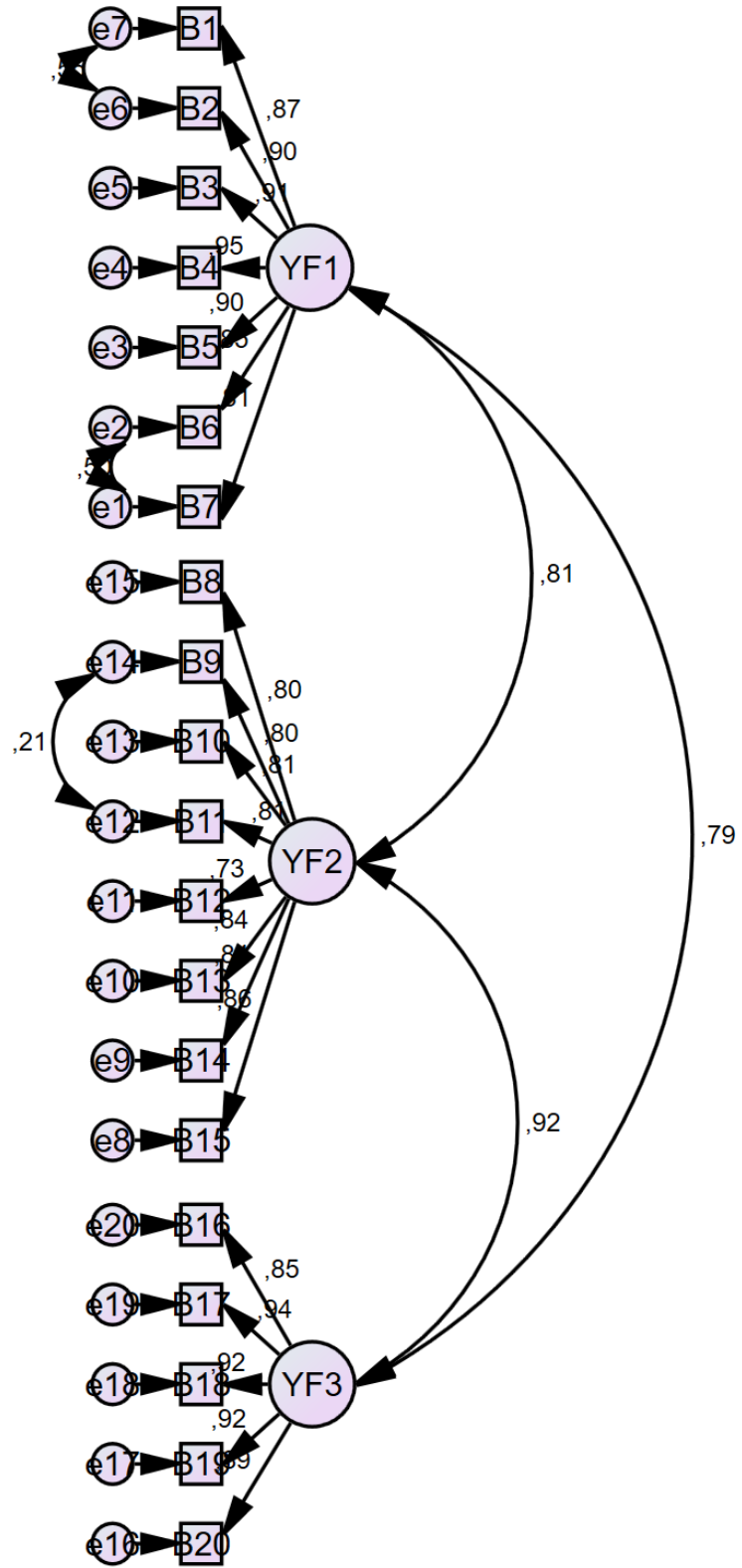
Tablo 4. 7: Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Uyumluluk İndeks Değerleri

Uyum Ölçümleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçüm	Uyum
χ^2/df	≤ 3	$\leq 4 - 5$	4,763	Kabul edilebilir uyum
GFI	≥ 0.90	0.89 - 0.85	0,942	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.90	0,958	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	≤ 0.05	0.06 - 0.08	0,083	Kabul edilebilir uyum
NFI	≥ 0.95	0.94 – 0.80	0,948	Kabul edilebilir uyum

χ^2 : 214,351 df: 45

4.3.2.2.2 Yöneticiye Güven Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi ile 3 boyuttan oluştuğu belirlenen yöneticiye duyulan güven ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Şekil 4.6'da ölçeğin yol diyagramı gösterilmektedir.



Şekil 4. 6: Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeğinin DFA Diyagramı ve Standartlaştırılmış Değerleri

* YF1: Yetkinlik; YF2: Hamilik; YF3: Adalet

Tablo 4.8’de yer alan modeldeki yolların, regresyon ağırlıkları (tahminler/estimates) ve anlamlılık değerleri sunulmaktadır. Analiz sonuçlarına göre modeldeki yolların ve regresyon ağırlıkları (tahminler/estimates) anlamlı çıkmaktadır.

Tablo 4. 8: Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeğine Ait DFA Analiz Sonuçları

			Tahmin	Std. Hata	Std. Regresyon Katsayısı	Kritik Oran	P
B5	<---	YF1	1,059	,041	,900	26,092	***
B4	<---	YF1	1,065	,037	,950	28,475	***
B3	<---	YF1	1,068	,040	,910	26,562	***
B13	<---	YF2	1,028	,039	,844	26,298	***
B12	<---	YF2	1,025	,050	,732	20,711	***
B11	<---	YF2	1,183	,048	,812	24,516	***
B10	<---	YF2	1,073	,044	,813	24,602	***
B19	<---	YF3	1,037	,030	,921	34,217	***
B18	<---	YF3	1,072	,031	,922	34,279	***
B17	<---	YF3	1,075	,030	,939	35,937	***
B1	<---	YF1	1,050	,043	,868	24,663	***
B2	<---	YF1	1,002	,038	,904	26,278	***
B7	<---	YF1	1,000	-	,807	-	***
B6	<---	YF1	1,058	,031	,849	33,655	***
B8	<---	YF2	,950	,040	,800	23,921	***
B9	<---	YF2	1,130	,047	,800	23,903	***
B15	<---	YF2	1,000	-	,863	-	***
B14	<---	YF2	1,129	,043	,845	26,334	***
B16	<---	YF3	,954	,033	,853	28,612	***
B20	<---	YF3	1,000	-	,888	-	***

Model uyumuna yönelik elde edilen değerlerden GFI değeri iyi uyum olduğunu; χ^2/df , CFI, RMSEA ve NFI değerlerinin ise kabul edilebilir bir uyum olduğunu göstermektedir. Tablo 4.9'daki uyum indeksleri incelendiğinde, sonuçların uyum kriterlerini sağladığı görülmektedir.

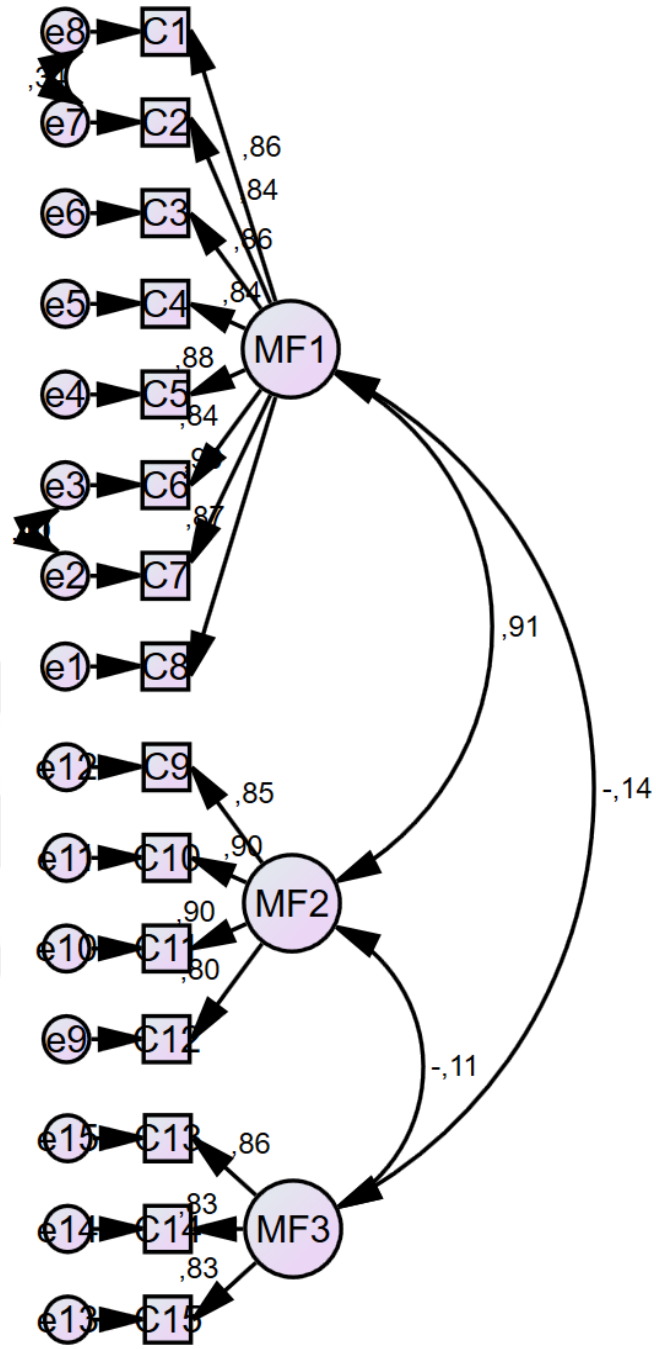
Tablo 4. 9: Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeğinin Uyumluluk İndeks Değerleri

Uyum Ölçümleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçüm	Uyum
χ^2/df	≤ 3	$\leq 4 - 5$	4,670	Kabul edilebilir uyum
GFI	≥ 0.90	0.89 - 0.85	0,873	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.90	0,953	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	≤ 0.05	0.06 - 0.08	0,082	Kabul edilebilir uyum
NFI	≥ 0.95	0.94 – 0.80	0,942	Kabul edilebilir uyum

χ^2 : 765,814 df: 164

4.3.2.2.3 Meslektaş Güven Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi ile 3 boyuttan oluştuğu belirlenen meslektaş güven ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Şekil 4.7'de ölçeğin yol diyagramı gösterilmektedir.



Şekil 4. 7: Meslektaş Güven Ölçeğinin DFA Diyagramı ve Standartlaştırılmış Değerleri

* MF1: Kişisel Güvenilirlik; MF2: Yetkinlik; MF3: Bencillik

Tablo 4.10'da yer alan modeldeki yolların, regresyon ağırlıkları (tahminler/estimates) ve anlamlılık değerleri sunulmaktadır. Analiz sonuçlarına göre modeldeki yolların ve regresyon ağırlıkları (tahminler/estimates) anlamlı çıkmaktadır.

Tablo 4. 10: Meslektaş Güven Ölçeğine Ait DFA Analiz Sonuçları

			Tahmin	Std. Hata	Std. Regresyon Katsayısı	Kritik Oran	P
C6	<---	MF1	,987	,037	,839	26,585	***
C5	<---	MF1	,950	,032	,881	29,350	***
C4	<---	MF1	,916	,034	,842	26,789	***
C3	<---	MF1	,939	,033	,863	28,140	***
C12	<---	MF2	1,000	-	,798	-	***
C11	<---	MF2	1,101	,044	,904	25,179	***
C10	<---	MF2	1,056	,042	,905	25,234	***
C9	<---	MF2	,978	,043	,847	22,961	***
C15	<---	MF3	1,000	-	,830	-	***
C14	<---	MF3	,981	,047	,827	21,041	***
C13	<---	MF3	,998	,046	,857	21,529	***
C1	<---	MF1	,940	,034	,858	27,749	***
C2	<---	MF1	,874	,033	,842	26,759	***
C8	<---	MF1	1,000	-	,872	-	***
C7	<---	MF1	1,027	,034	,896	30,397	***

Model uyumuna yönelik elde edilen değerlerden GFI ve NFI değerlerinin iyi uyum; χ^2/df , CFI ve RMSEA değerlerinin ise kabul edilebilir bir uyum olduğunu göstermektedir. Tablo 4.11'deki uyum indeksleri incelendiğinde, sonuçların uyum kriterlerini sağladığı görülmektedir.

Tablo 4. 11: Meslektaş Güven Ölçeğinin Uyumluluk İndeks Değerleri

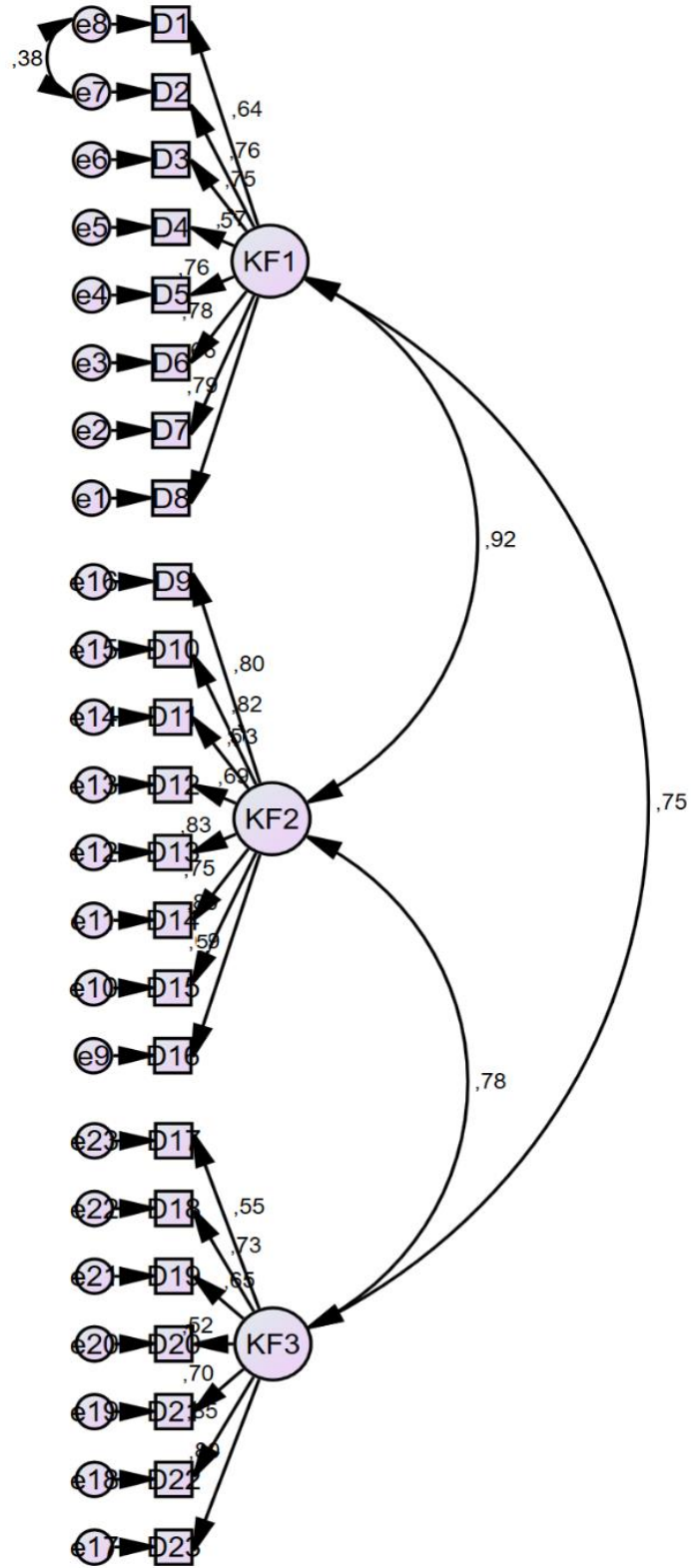
Uyum Ölçümleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçüm	Uyum
χ^2/df	≤ 3	$\leq 4 - 5$	4,161	Kabul edilebilir uyum
GFI	≥ 0.90	0.89 - 0.85	0,921	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.90	0,966	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	≤ 0.05	0.06 - 0.08	0,076	Kabul edilebilir uyum
NFI	≥ 0.95	0.94 – 0.80	0,956	İyi uyum

χ^2 : 353,721 df: 85

4.3.2.2.4 Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizine geçmeden önce olumsuz olduğu belirlenen ifadelerin (4, 11, 16, 20) cevapları dönüştürülmüştür (1=5, 2=4, 3=3, 4=2,5=1). Dönüştürme işlemi tamamlandıktan sonra, ölçeğin yapı geçerliliği araştırılmıştır.

*Açıklayıcı faktör analizi ile 3 boyuttan oluştuğu belirlenen örgüt kültürü ölçeği için **(Bu nedenle misyon boyutu hariç tutulmuştur)** doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.* Şekil 4.8'de ölçeğin yol diyagramı gösterilmektedir.



Şekil 4. 8: Örgüt Kültürü Ölçeğinin DFA Diyagramı ve Standartlaştırılmış Değerleri

* KF1: Katılımın Sağlanması; KF2: Örgüt İçi Uyum; KF3: Dış Çevreye Uyum Yeteneği

Tablo 4.12’de yer alan modeldeki yolların, regresyon ağırlıkları (tahminler/estimates) ve anlamlılık değerleri sunulmaktadır. Analiz sonuçlarına göre modeldeki yolların ve regresyon ağırlıkları (tahminler/estimates) anlamlı çıkmaktadır.

Tablo 4. 12: Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait DFA Analiz Sonuçları

			Tahmin	Std. Hata	Std. Regresyon Katsayısı	Kritik Oran	P
D6	<---	KF1	,941	,047	,782	20,084	***
D5	<---	KF1	,973	,050	,760	19,364	***
D4	<---	KF1	,086	,057	,567	1,515	***
D3	<---	KF1	,982	,052	,745	18,886	***
D14	<---	KF2	7,292	3,482	,754	2,094	***
D13	<---	KF2	7,881	3,758	,825	2,097	***
D12	<---	KF2	6,454	3,086	,689	2,091	***
D11	<---	KF2	,340	,469	,534	,724	***
D21	<---	KF3	,829	,048	,700	17,333	***
D20	<---	KF3	,535	,056	,517	-9,610	***
D19	<---	KF3	,801	,050	,650	15,858	***
D1	<---	KF1	,824	,053	,638	15,580	***
D2	<---	KF1	,942	,049	,758	19,297	***
D8	<---	KF1	1,000	-	,794	-	***
D7	<---	KF1	,823	,050	,661	16,310	***
D9	<---	KF2	8,567	4,087	,799	2,096	***
D10	<---	KF2	8,252	3,936	,822	2,097	***
D16	<---	KF2	1,000	-	,592	-	***
D15	<---	KF2	7,751	3,698	,801	2,096	***
D17	<---	KF3	,712	,054	,552	13,102	***
D18	<---	KF3	,919	,050	,735	18,406	***
D23	<---	KF3	1,000	-	,804	-	***
D22	<---	KF3	1,073	,049	,847	22,027	***

Model uyumuna yönelik elde edilen değerlerden χ^2/df değerinin iyi uyum; GFI, CFI, RMSEA ve NFI değerlerinin ise kabul edilebilir bir uyum olduğunu göstermektedir. Tablo 4.13'teki uyum indeksleri incelendiğinde, sonuçların uyum kriterlerini sağladığı görülmektedir.

Tablo 4. 13: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Uyumluluk İndeks Değerleri

Uyum Ölçümleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçüm	Uyum
χ^2/df	≤ 3	$\leq 4 - 5$	3,902	İyi uyum
GFI	≥ 0.90	0.89 - 0.85	0,875	Kabul edilebilir uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.90	0,905	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	≤ 0.05	0.06 - 0.08	0,073	Kabul edilebilir uyum
NFI	≥ 0.95	0.94 – 0.80	0,905	Kabul edilebilir uyum

χ^2 : 881,766 df: 226

4.3.3 Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

4.3.3.1 Güvenilirlik Analizi

Doğrulayıcı faktör analizleri neticesinde gruplandırılma biçimleri kesinleşen ifadeler elde edilen sonuçlara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizlerinde, içsel tutarlılığı ölçmede Cronbach's Alpha katsayısı; ortalama açıklanan varyans (average variance extracted-AVE) ve AMOS-tabanlı bileşik güvenilirlik (composite reliability-CR) değerleri dikkate alınmıştır. Cronbach's Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı, 2009, s. 405)

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Ölçeklerin ayrışma geçerliliği (convergent validity) için faktör yükleri yanında CR ve AVE değerleri önemli birer gösterge olarak kabul edilmektedir. AVE değerinin 0,50 ve CR değerinin ise 0,70'in üzerinde olması yakınsak geçerliliğin sağlanması bakımından önemlidir (Hair et al., 2010). Ayrıca CR değerlerinin AVE değerlerinden büyük olması da bir başka kanıt olarak ifade edilebilir (Byrne, 2010). Tablo 4.14, ölçekler ve alt boyutlarının güvenilirlik analizinin sonuçlarını ortaya koymaktadır.

Tablo 4. 14: Araştırma Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha	CR	AVE
<i>Psikolojik Güçlendirme Ölçeği</i>				
Anlamlılık	3	,851	,886	,724
Yeterlik	3	,831	,874	,699
Özerklik	3	,840	,869	,691
Etki	3	,910	,911	,774
Psikolojik Güçlendirme	12	,875	,968	,722
<i>Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği</i>				
Yetkinlik	7	,963	,949	,729
Hamilik	8	,939	,963	,770
Adalet	5	,957	,928	,722
Yöneticiye Duyulan Güven	20	,975	,983	,744
<i>Meslektaş Güven Ölçeği</i>				
Kişisel Güvenilirlik	8	,960	,957	,740
Yetkinlik	4	,918	,907	,710
Bencillik	3	,876	,903	,757
Meslektaş Güven	15	,899	,976	,735
<i>Örgüt Kültürü Ölçeği</i>				
Katılımın Sağlanması	8	,853	,890	,509
Örgüt İçi Uyum	8	,812	,880	,583
Dış Çevreye Uyum Yeteneği	7	,720	,894	,553
Örgüt Kültürü	23	,914	,959	,513

Bütün değerlerin Nunnally (1978); Fornell and Larcker (1981); Cronbach, 1990) ve Punch (2005) tarafından da önerilen güvenilirlik değerlerinin üzerinde veya önerilen sınırlara yakın olduğu görülmektedir. CR değerlerinin AVE değerlerinden yüksek olması kriteri ise tüm boyutlarda gerçekleşmiştir. Bu bulgular, ölçeklerin yeterli güvenilirlik ve ayırışma geçerliliğini gösterdiğini ortaya koymaktadır.

4.3.3.2 Normal Dağılım Analizi

Bu çalışmada, ölçek ve boyutlarına ait görüşlerin dağılımının normalliği SPSS programı yardımıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri ve P-P Plot grafikleri incelenerek ortaya konulmuştur. Tek değişkenli normalliği değerlendirmek için kullanılan istatistik yöntemlerden biri çarpıklık ve basıklık katsayılarının incelenmesidir. Çarpıklık verilerin ortalaması etrafındaki değerleri ifade etmektedir. Basıklık ise, dağılımın düzlüğünü ve yüksekliğini ölçmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ile -2 aralığında olması dağılımın normallikten aşırı bir sapma göstermediği yönünde değerlendirilmektedir (George and Mallery, 2010). Tablo 4.15’de çarpıklık ve basıklık değerleri sunulmaktadır. Elde edilen değerler dağılımın normal olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. 15: Normal Dağılım Analizi Tablosu

Ölçek	Çarpıklık	Basıklık
Psikolojik Güçlendirme	-,369	,076
Yöneticiye Duyulan Güven	-,698	,630
Meslektaşına Güven	-,249	,763
Katılımın Sağlanması	-,039	,099
Uyumluluk	-,078	,456
Dış Çevreye Uyum Yeteneği	-,329	,417
Örgüt Kültürü	-,075	,337

4.3.3.3 Korelasyon Analizi

Tablo 4.16’da ve tablo 4.17’de, değişkenler arasındaki ilişkileri ifade eden Pearson korelasyon katsayılarını ve değişkenlerin ortalama ve standart sapma

değerlerini göstermektedir. Analiz sonucuna göre değişkenlerin tümü birbirleriyle 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişkiye sahiptir.

Tablo 4. 16: Örgüt Kültürü ve Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Ölçek	Ort.	St.Sp.	1.
1. Psikolojik Güçlendirme	3,85	,61	1
2. Örgüt Kültürü	3,19	,60	,190**

** p<0,01

Analiz sonucuna göre örgüt kültürü ve psikolojik güçlendirme arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4. 17: Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

Ölçek	Ort.	St.Sp.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Psikolojik Güçlendirme	3,85	,61	1					
2. Yöneticiye Duyulan Güven	3,85	,80	,297**	1				
3. Meslektaşla Güven	3,68	,64	,398**	,470**	1			
4. Katılımın Sağlanması	3,13	,75	,186**	,425**	,343**	1		
5. Örgüt İçi Uyum	3,20	,67	,187**	,406**	,375**	,779**	1	
6. Dış Çevreye Uyum Yeteneği	3,25	,61	,124**	,379**	,246**	,620**	,631**	1

** p<0,01

Analiz bulgularına göre örgüt kültürü ($r=,190$), katılımın sağlanması ($r=,186$), örgüt içi uyum ($r=,187$), dış çevreye uyum yeteneği ($r=,124$) ile psikolojik güçlendirme arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.

Örgüt kültürü, katılımın sağlanması, örgüt içi uyum, dış çevreye uyum yeteneği arttıkça psikolojik güçlendirme düzeyi de artmaktadır. Örgüt kültürünün alt boyutu olan örgüt içi uyum psikolojik güçlendirme değişkeni ile en fazla ilişkili olan faktördür.

Ulaşılan diğer bir sonuç ise yöneticiye duyulan güven ve meslektaşına güvenin psikolojik güçlendirme ile ilişkisidir. Yöneticiye duyulan güven ($r=,297$) ve meslektaşına güven ($r=,398$) 0,01 anlamlılık düzeyinde psikolojik güçlendirme ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Yöneticiye duyulan güven ve meslektaşına duyulan güven düzeyi yükseldikçe psikolojik güçlendirme düzeyi de artmaktadır.

4.3.4 Hipotez Testleri

Bu araştırma hipotez testi ile yürütülmüştür. Araştırmada bağımsız değişken ile bağımlı değişkenin ilişkisiyle birlikte etkileşim etkisinin ölçülmesi de gerektiğinden ve literatürde moderatör değişkenin varlığı durumunda araştırmanın modeline göre hipotezlerin testi için hiyerarşik regresyon analizi uygun yöntemlerden biri olarak önerildiğinden (Frazier et al., 2004) bu teknik uygulanmıştır.

4.3.4.1 Regresyon Analizi

Psikolojik güçlendirme bağımlı değişkenine göre regresyon analizi bulguları tablo 4.18’de ve tablo 4.19’da sunulmaktadır. Psikolojik güçlendirme bağımlı değişkeni ile aralarında ilişki olduğu düşünülen bağımsız değişkenler -örgüt kültürü, dış çevreye uyum yeteneği, katılım ve örgüt içi uyum- modele dahil edilerek regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4. 18: Örgüt Kültürü ve Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Std. Regresyon Katsayıları	t	p
Örgüt Kültürü	,190	4,541	,000
$R^2=0,036$ $F=20,619$ ($p=0,000$) Durbin Watson=1,631			

Bağımlı Değişken : Psikolojik güçlendirme

Regresyon modelinin genel anlamlılığının ölçüldüğü F değeri, 20,619 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen F istatistiği anlamlıdır ($p<0,05$). Diğer bir ifadeyle kurulan model anlamlıdır. Regresyon modelinin psikolojik güçlendirme üzerindeki değişimin %20,6'sının açıklandığı görülmektedir.

Örgüt kültürünün 0,05 anlamlılık düzeyinde ve ,190 regresyon katsayısı ile psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

Tablo 4. 19: Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Std. Regresyon Katsayıları	t	p
Katılımın Sağlanması	,306	22,753	,000
Örgüt İçi Uyum	,015	,135	,892
Dış Çevreye Uyum Yeteneği	-,089	-1,072	,284
$R^2=0,698$ $F=7,455$ ($p=0,000$) Durbin Watson=1,625			

Bağımlı Değişken : Psikolojik güçlendirme

Regresyon modelinin genel anlamlılığının ölçüldüğü F değeri, 7,455 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen F istatistiği anlamlıdır ($p<0,05$). Diğer bir ifadeyle kurulan model anlamlıdır. Regresyon modelinin psikolojik güçlendirme üzerindeki değişimin %7,4'ünün açıklandığı görülmektedir.

Katılımın sağlanması 0,05 anlamlılık düzeyinde ve 3,306 regresyon katsayısı ile psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu sonuca göre H3a hipotezi desteklenmektedir. Katılım (Involvement) kültürü, psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Örgüt içi uyumun ve dış çevreye uyum yeteneğinin psikolojik güçlendirme üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde etkisi bulunmamaktadır. Bu sonuçlara göre H2a ve H4a hipotezleri istatistiksel olarak desteklenmemektedir.

4.3.4.1.1 Yöneticiye Güvenin Moderatör Etkisi

Moderatör (düzenleyici) etki, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkilerin dolaylı olarak diğer bağımsız değişken tarafından etkilenmesidir (Erciş and Bahar, 2016). Bu kapsamda, Denison örgüt kültürünün ve bu kültürün alt boyutlarının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi ve yöneticiye güvenin bu ilişkideki moderatör etkisi ile ilgili hipotezler Hayes (2013)'in SPSS programı için geliştirmiş olduğu PROCESS makrosu kullanılarak aşağıdaki tablolarda gösterildiği gibi analiz edilmiştir.

Buna göre incelenen hipotezlerin durumu:

H1b: Örgüt kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin moderatör etkisi vardır.

Tablo 4. 20: PROCESS Hiyerarşik Regresyon Analizi (Yöneticiye Güven)

Bağımsız Değişken	β	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	3,7649	,55	6,736	,000	2,6671	4,8627
Örgüt Kültürü	-,2443	,19	-1,260	,207	-,6249	,1363
Yöneticiye Güven	-,0188	,13	-,138	,889	-,2850	,2475
ÖK*YG>PG	,0756	,04	1,669	,095	-,0134	,164
R=,3106 R ² =,0965 F=19,10						
Etkileşim Neticesinde Artan R ² Δ R ² =,0046 F=2,7859 sd=546 p=,0957						

Yapılan PROCESS analizi neticesinde örgüt kültürü değişkeninin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin moderatör etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

H2b: Dış çevreye uyum (adaptability) kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin moderatör etkisi vardır.

Tablo 4. 21: PROCESS Hiyerarşik Regresyon Analizi (Yöneticiye Güven)

Bağımsız Değişken	β	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	3,3901	,46	7,2383	,000	2,4701	4,3101
Dış Çevreye Uyum	-,1122	,16	-,7003	,484	-,4269	,2025
Yöneticiye Güven	,0665	,11	,5707	,568	-,1625	,2955
DÇU*YG>PG	,0456	,03	1,1906	,234	-,0296	,1207
R=,3094 R ² =,0957 F=19,2650						
Etkileşim Neticesinde Artan R ² ΔR^2 =,0023 F=1,4176 sd=546 p=,2343						

Yapılan PROCESS analizi neticesinde dış çevreye uyum değişkeninin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin moderatör etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

H3b: Katılım (Involvement) kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin moderatör etkisi vardır.

Aşağıdaki Tablo 4.22, yöneticiye güven PROCESS hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4. 22: PROCESS Hiyerarşik Regresyon Analizi (Yöneticiye Güven)

Bağımsız Değişken	β	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	3,8163	,433	8,8140	,000	2,9658	4,6668
Katılımın Sağlanması	-,2665	,151	-1,7644	,078	-,5632	,0302
Yöneticiye Güven	-,0261	,107	-,2432	,808	-,2367	,1845
Katılımın Sağlanması*YG > PG	,0794	,035	2,2263	,026	,0093	,1494
R=,3172 R ² =,1006 F=20,3605 p=,0000						
Etkileşim Neticesinde Artan R ² ΔR^2 =,0182 F=4,9565 sd=546 p=,0264						
Gerçekleşen Model ; PG= 3,8163 +,0794M(KS*YG)+,433 (1)						

Gerçekleşen modele ilişkin beta katsayılarının da olduğu regresyon modeli Denklem (1)'de sunulmuştur. Yapılan PROCESS analizi neticesinde katılımın sağlanması değişkeninin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde yöneticiye

güvenin moderatör etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=20,3605$; $sd(546)$; $t=2,2263$; $p=,0264$; $LLCI=,0093$; $ULCI=,1494$). Buna göre **H3b hipotezi** desteklenmektedir. Bunlara ek olarak modelin açıklama gücüne bakıldığında bu oranın %10 olduğu, moderatör değişkenin modele eklenmesi ile birlikte modelin açıklama gücündeki değişimin .0182 olduğu saptanmıştır.

H4b: Örgüt içi uyum (Consistency) kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin moderatör etkisi vardır.

Tablo 4. 23: PROCESS Hiyerarşik Regresyon Analizi (Yöneticiye Güven)

Bağımsız Değişken	β	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	3,5149	,55	6,3335	,000	2,4248	4,6051
Örgüt İçi Uyum	-,1703	,18	-,9246	,355	-,5322	,1915
Yöneticiye Güven	,0822	,13	,5929	,553	-,1903	,3547
ÖİU*YG>PG	,0457	,04	1,0248	,305	-,0419	,1333
R=,2998 R ² =,0899 F=17,9786						
Etkileşim Neticesinde Artan R ² $\Delta R^2=,0018$ F=1,0502 sd=546 p=,3059						

Yapılan PROCESS analizi neticesinde örgüt içi uyum değişkeninin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin moderatör etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

4.3.4.1.2 Meslektaş Güvenin Moderatör Etkisi

Denison örgüt kültürünün ve bu kültürün alt boyutlarının psikolojik güçlendirme üzerindeki nedensel etkisi ve meslektaş güvenin bu ilişkideki moderator etkisi ile ilgili hipotezler Hayes'in (2013) SPSS programı için geliştirmiş olduğu PROCESS makrosu kullanılarak aşağıdaki tablolarda gösterildiği gibi analiz edilmiştir.

Buna göre:

H1c: Örgüt kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide meslektaş güvenin moderatör etkisi vardır.

Tablo 4. 24: PROCESS Hiyerarşik Regresyon Analizi – Meslektaş Güven

Bağımsız Değişken	β	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	3,9163	,62	6,270	,000	2,6896	5,1431
Örgüt Kültürü	-,4593	,20	-2,241	,025	-,8619	-,0567
Meslektaş Güven	-,0479	,16	-,292	,770	-,3698	,2740
ÖK*MG>PG	,1331	,05	2,5453	,011	,0304	,2358
R=,4126 R ² =,1703 F=37,3477 p=,0000						
Etkileşim Neticesinde Artan R ² Δ R ² =,0098 F=6,4787 sd=546 p=,0112						
Gerçekleşen Model ; PG= 3,9163 +,1331M(ÖK*MG)+,62 (1)						

Gerçekleşen modele ilişkin beta katsayılarının da olduğu regresyon modeli Denklem (1)'de sunulmuştur. Yapılan PROCESS analizi neticesinde örgüt kültürü değişkeninin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde meslektaş güvenin moderatör etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=37,3477; sd(546); t=2,5453; p=,011; LLCI=,0304; ULCI=,2358). Buna göre H_{1c} hipotezi desteklenmektedir. Bunlara ek olarak modelin açıklama gücüne bakıldığında bu oranın %17 olduğu, moderatör değişkenin modele eklenmesi ile birlikte modelin açıklama gücündeki değişimin .0098 olduğu saptanmıştır.

H2c: Dış çevreye uyum (adaptability) kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide meslektaş güvenin moderatör etkisi vardır.

Tablo 4. 25: PROCESS Hiyerarşik Regresyon Analizi – Meslektaş Güven

Bağımsız Değişken	β	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	3,0730	,62	4,9554	,000	1,8549	4,2912
Dış Çevreye Uyum	-,1849	,19	-,9438	,346	-,5696	,1999
Meslektaş Güven	,1933	,16	1,1896	,234	-,1259	,5125
DÇU*MG>PG	,0558	,05	1,1074	,268	-,0432	,1548
R=,4010 R ² =,1608 F=34,8650						
Etkileşim Neticesinde Artan R ² Δ R ² =,0019 F=1,2263 sd=546 p=,2686						

Yapılan PROCESS analizi neticesinde dış çevreye uyum değişkeninin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde meslektaş güvenin moderatör etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

H3c: Katılım (Involvement) kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide meslektaş güvenin moderatör etkisi vardır.

Tablo 4. 26: PROCESS Hiyerarşik Regresyon Analizi – Meslektaş Güven

Bağımsız Değişken	β	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	3,7222	,5181	7,1837	,000	2,7044	4,7400
Katılımın Sağlanması	-,4040	,1724	-2,3433	,019	-,7427	-,0653
Meslektaş Güven	,0106	,1357	,0783	,937	-,2559	,2771
Katılımın Sağlanması*MG > PG	,1163	,0437	2,6609	,008	,0305	,2022
R=,4144 R ² =,1717 F=37,7334 p=,0000						
Etkileşim Neticesinde Artan R ² Δ R ² =,0107 F=7,0806 sd=546 p=,0008						
Gerçekleşen Model ; PG= 3,7222 - ,4040KS + ,1163M(KS*MG)+,518 (2)						

Gerçekleşen modele ilişkin beta katsayılarının da olduğu regresyon modeli Denklem (2)'de sunulmuştur. Yapılan PROCESS analizi neticesinde katılımın sağlanması değişkeninin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde meslektaş güvenin moderatör etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=37,7334; sd(546); t=2,6609; p=,008; LLCI=,0305; ULCI=,2022). Buna göre *H3c hipotezi desteklenmektedir*. Bunlara ek olarak modelin açıklama gücüne bakıldığında bu oranın %17 olduğu, moderatör değişkenin modele eklenmesi ile birlikte modelin açıklama gücündeki değişimin .0107 olduğu saptanmıştır.

H4c: Örgüt içi uyum (Consistency) kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide meslektaş güvenin moderatör etkisi vardır.

Tablo 4. 27: PROCESS Hiyerarşik Regresyon Analizi – Meslektaş Güven

Bağımsız Değişken	β	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	3,9387	,55	7,045	,000	2,8406	5,0367
Örgüt İçi Uyum	-,4697	,18	-2,566	,010	-,8292	-,1102
Meslektaş Güven	-,0501	,14	-,336	,736	-,3427	,2425
ÖİU*MG>PG	,1344	,04	2,848	,004	,0417	,2271
R=,4149 R ² =,1722 F=37,8528 p=,0000						
Etkileşim Neticesinde Artan R ² Δ R ² =,0123 F=8,1150 sd=546 p=,0046						
Gerçekleşen Model ; PG= 3,9387 +,1344M(ÖİU*MG)+,55 (1)						

Gerçekleşen modele ilişkin beta katsayılarının da olduğu regresyon modeli Denklem (1)'de sunulmuştur. Yapılan PROCESS analizi neticesinde örgüt içi uyum değişkeninin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde meslektaş güvenin moderatör etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=37,8528$; $sd(546)$; $t=2,848$; $p=,004$; $LLCI=,0417$; $ULCI=,2217$). Buna göre H_{4c} hipotezi desteklenmektedir. Modelin açıklama gücüne bakıldığında bu oranın %17 olduğu, moderatör değişkenin modele eklenmesi ile birlikte modelin açıklama gücündeki değişimin .0123 olduğu saptanmıştır.

Tablo 4. 28: Hipotezlerin İstatistiksel Sonuçları

Hipotezler	Kabul/Ret	Etki/pDüzeyi
H1a: Örgüt kültürü, psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkiler.	Desteklendi	,000
H2a: Dış çevreye uyum (adaptability) kültürü psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkiler.	Desteklenmedi	,284
H3a: Katılım (Involvement) kültürü psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkiler.	Desteklendi	,000
H4a: Örgüt içi uyum (Consistency) kültürü psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkiler.	Desteklenmedi	,892
H1b: Örgüt kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin moderatör etkisi vardır.	Desteklenmedi	,095
H2b: Dış çevreye uyum (adaptability) kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin moderatör etkisi vardır.	Desteklenmedi	,234
H3b: Katılım (Involvement) kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin moderatör etkisi vardır.	Desteklendi	,026
H4b: Örgüt içi uyum (Consistency) kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin moderatör etkisi vardır.	Desteklenmedi	,305
H1c: Örgüt kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide meslektaş güvenin moderatör etkisi vardır.	Desteklendi	,011
H2c: Dış çevreye uyum (adaptability) kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide meslektaş güvenin moderatör etkisi vardır.	Desteklenmedi	,268
H3c: Katılım (Involvement) kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide meslektaş güvenin moderatör etkisi vardır.	Desteklendi	,008
H4c: Örgüt içi uyum (Consistency) kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide meslektaş güvenin moderatör etkisi vardır.	Desteklendi	,004

5 TARTIŞMA, ÖNERİLER VE SONUÇ

5.1 Tartışma ve Yorumlar

İş organizasyonlarındaki işin doğası, motivasyona yönelik komuta ve kontrol yaklaşımlarını giderek zorlaştıracak şekilde değişmektedir (Tyler, 2003). Bu nedenle, içinde bulunduğumuz çağda, örgütleri her koşulda geçerli olan en iyi tek bir yol ve yöntem (Klasik Yaklaşım) ile idare etmenin günümüz gerçekleri ile bağdaşmadığı hususu araştırmacıların çoğu tarafından kabul edilmektedir. Aynı zamanda; günümüzde, örgütler değişime uyum sağlamak amacıyla kapasitelerini sürekli güncelleyerek, yeni paradigmlar ışığında, alışılmışın dışındaki yöntemleri benimsemek ve farklı uygulamalara yönelmek zorunda bırakılmıştır. Bu değişimleri anlamak için ise, organizasyonlarda arzu edilen işbirlikçi davranış türlerinin neler olduğuna dair bilgilere, eskiye göre daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır (Tyler, 2003). Çünkü, değişim kaçınılmazdır. İçinde bulunulan çevrenin ve değişimin kaynağındaki her etken, değişimle birlikte hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla, bir organizasyonun, çevresel değişiklikler sonrasında hayatta kalabilmesi için; davranışları, yapı ve sistemleri değiştirme yeteneğine sahip olması gerekir (Zheng et al., 2010). Bununla birlikte, kuruluşlar, rakiplerinin yeteneklerini kopyalayabildiği veya taklit edebildiği ölçüde, bu yetenekler uzun vadeli bir rekabet avantajı kaynağı olmamaktadır (Jones and George, 1998). Dolayısıyla, dönemsel olarak değişen koşullara adaptasyon amacıyla organizasyonların yeni yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirilmesi ve olumsuz etkenlerin kaynağına ulaşarak, nedenlerin ortaya çıkarılması ve bu çerçevede sorunlara doğru teşhisin konulması örgütler için hayati öneme sahiptir. Buna göre, organizasyonların en kritik kaynağında bulunan bireye ulaşmak, onu anlamak ve onun davranışlarına etki eden mekanizmaların (güven, kültür, motivasyon, güçlendirme vs.) anlaşılmasını sağlamak yeni paradigmanın en önemli sorunsalı haline gelmiştir. Bu nedenle araştırmacılar, rakiplerin örgütsel yetenekleri taklit etmesini zorlaştıran veya imkansız kılan "taklit edilemeyecek mekanizmaları" belirlemeye odaklanmaktadır (Jones and George, 1998). Bu kapsamda değerlendirildiğinde, örgütsel başarı için, organizasyonların en değerli kaynağı sayılan beşeri unsurları iyi anlamak suretiyle organizasyonun yumuşak (soft) güçleri (güven, kültür, motivasyon, güçlendirme vs.) ile sert (hard) unsurların etkileşim etkilerinin de göz önünde bulundurulması önemlidir.

İş ortamında, çalışanlara duygusal destek sağlayan, destekleyici ve güvene dayalı bir çalışma atmosferi oluşturan güçlendirme teknikleri ve stratejileri, öz-yeterlik inançlarını güçlendirmede daha etkili olabilmektedir (Conger and Kanungo, 1988). Bu kapsamda, modern organizasyonlarda, organizasyonun sosyal ve psikolojik özüne katkıda bulunan uygulamalar ve yaklaşımlar olarak tanımlanan bağlamsal unsurlar, olumlu bireysel ve örgütsel sonuçlar için önemli kabul edilmektedir. Her bireyin, işyerindeki motivasyon düzeyine bağlı olarak, içinde bulunulan koşulların da etkisi ile, güçlendirilmişlik ya da tükenmişlik duygusunu deneyimlemesi olasıdır (Zimmerman, 1995). Şayet, çalışma ortamları çalışanların kendilerini güçlendirilmiş olarak hissedecekleri şekilde yapılandırılırsa, bu durum hem çalışanların tutumları hem de organizasyonun etkinliği açısından fayda sağlayacaktır (Laschinger et al., 2002). Bu nedenle, organizasyonlar, açık iletişimi, aktif dinlemeyi teşvik eden ve bireysel risk almayı, güvenilir davranışı, katılımı ve inisiyatifi teşvik eden bir ortam sağlamalıdır (Appelbaum et al., 1999).

Çalışma hayatında, bazı durumlarda çalışanlar kendilerini iş yapma konusunda özerk ve yetkin olarak algılamış olsa dahi, yöneticilere ve meslektaşlara yönelik olarak da kendi içlerinde birbirlerine pozitif güven duygularını geliştirmeleri ve birbirlerine koşulsuz güvenmeleri kritik bir role sahip olabilir. Buna göre; kişi, iş yapma konusunda kendi kendine karar verme yetkisi ve sorumluluğuna sahip olsa dahi, “hem yönetici hem de, bireyin çalıştığı ortamdaki meslektaş” çalışanın başarısına katkı sağlayabilir ya da onu fonksiyonsuz bir hale getirebilir.

Genel olarak, çalışanlar, güçlendirildiklerini yöneticileri vasıtasıyla bilirler (Khan, 1997). Diğer yandan, güçlendirme koşulunun gerçekleşmesi için, çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri; işlerinin sorumluluklarını üstlenmeleri ve yetenekli olduklarına dair güçlü bir inanca sahip olmaları gerekir (Chiang and Jang, 2008). Ayrıca, çalışanın işini benimsemesinin (çalışana yapılması önerilen veya çalışanın fiili olarak yaptığı görevi içtenlikle kabul etmesi) ve o iş/görev üzerinde kontrolünün olduğunu hissetmesini sağlayan güven ve benzeri bağlamların, psikolojik güçlendirme için önemli olduğu söylenebilir. Buna göre, nasıl ki maddi ödüllerin genellikle başarıyı etkilediğine inanılıyorsa, yöneticiye ve meslektaşına güven beklentileri de olumlu şekilde karşılık bulur ve sosyal mübadele normu kapsamında çalışanlar arasında güven artar ise, bu durum içsel bir ödüllendirilme mübadelesi gibi

algılanabileceğinden, çalışanların kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissedebilecekleri söylenebilir. Bunun yanında, katılımcı yaklaşımı önemseyen, güç paylaşımını benimseyen yöneticiler daha az enerji harcayarak daha fazla başarılı olabilirler. Ayrıca, örgütsel karar vericiler, katılımı ve çalışan motivasyonunu ve başarısını artırmak, çatışmayı azaltmak ve/veya yönetimin dönüşümsel etkilerini sağlamak gibi somut grup ve örgütsel etkiler sağlayabileceklerinin bilincinde olmalıdır (Ray et al., 2010).

Bireyler kendilerini psikolojik yönden güçlendirilmiş olarak algıladıkları zaman, bunu organizasyon tarafından kendilerine sunulan değerli bir kaynak olarak görebilecekler ve ayrıca, çalışanlar organizasyona daha fazla sadakat ve olumlu iş sonuçlarına katkı sağlamak suretiyle, kendilerini böyle bir uygulamaya karşılık vermek zorunda hissedebileceklerdir (Sinha et al., 2016). Bu kapsamda değerlendirildiğinde; günümüz çağdaş rekabet ortamında, "iyi iletişim, kararlara katılımın sağlanması, sorumlulukların paylaşılması, güven, olumlu eylemlerin ve sonuçların ödüllendirmesi, eğitimin özendirilmesi" gibi yaklaşım ve uygulamalar esas alınmalıdır (Khan, 1997). Buna göre, bir organizasyonda, çalışanlar açısından şayet çağdaş bir güçlendirme ortamı oluşturulur ise; çalışanlar işlerinden tam anlamıyla gurur duyabileceklerini ve işlerinin yapılış ve uygulama şeklini etkileyebileceklerini ve aynı zamanda başkalarından herhangi bir direktif alınmaksızın işlerini ellerinden gelen en iyi şekilde yürütmelerine imkan sağlandığını hissedeceklerdir (Maynard et al., 2012). Bu bağlamda, yöneticilerin çalışanlarına işlerinde özerk olmaları ve örgütsel etkinliği artırmak amacıyla kararlar almaları için yetkilerini paylaşmaları, ve kararlara katılımlarına imkan sağlamaları genellikle faydalı olmaktadır (Chiang and Jang, 2008). Çünkü, duvardaki bir posteri okumak kimseyi güçlendirmez (Khan, 1997).

Buna göre, değerlendirildiğinde, çalışanların bir yöneticisinin olması ve bu yöneticiye güvenmeleri, onların daha verimli iş yapmalarını sağlayabilir. Bu bağlamda, güvenilecek mutlak bir nesne (yönetici) yok ise içsel motivasyon yöneticisi olandan daha az olacağı iddia edilebilir. Bu durumda, yöneticilerin işyerinde güven sağlayacak ve çalışanı motive edecek şekilde bir ortam oluşturmaları önemlidir. Fry (2003), yöneticilerin, çalışma ortamında bir aidiyet duygusu ve işbirliği geliştirmek için güçlendirilen bir kültür ve etik sistem kurmalarını önermiştir (Fry, 2003; Nirachon and Faridahwati Mohd, 2011). Buna rağmen, birçok yönetici, karar verme

yetkisinin bir kısmını başka bir çalışana bıraktıklarında kontrolü kaybetmekten korkmaktadır (Geroy et al., 1998). Fakat; yöneticiler, iş ortamında sürekli kontrolden vazgeçmeye, risk almaya, çalışanlarının potansiyelini ortaya çıkarmaya ve fırsat verildiğinde çalışanların doğru şeyler yapacağına güvenmeye istekli olmalıdır (Quinn and Spreitzer, 1997). Bu kapsamda, genellikle yüksek bir güven seviyesi, güçlendirmenin gerektirdiği şeffaflığa, tam iletişime ve risk alma isteğine izin verecektir (Carr, 1991).

Literatür incelendiğinde güven kavramı kurum içerisinde “bireyler arası güven”, “üst yönetime ya da kuruma duyulan güven”, “kurumlararası güven”, “müşterilerin kuruma güveni”, “yöneticinin astına güveni”, “astın yöneticiye güveni” ve “çalışma arkadaşlarının birbirine güveni”, “departmanlararası ve ekiplerarası güven” şeklinde farklı düzeylerde çalışmalar görülmektedir (İslamoğlu et al., 2007). İlgili literatürde, çoğunlukla astlara güven boyutları ve asta güvenin iş sonuçları üzerindeki etkilerini incelendiği dikkat çekmektedir. Yöneticiye güvenin ve meslektaşına güvenin etkilerine çok fazla odaklanılmamıştır. Oysa, yöneticiye güvenin ve meslektaşına güven konularının da pozitif iş sonuçları ile ilişkili olabildiği göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü, bir yönetici, çalışanını biçimsel kurallar ve prosedürler vasıtasıyla kontrol ederek yönetmek yerine karşılıklı güvene dayalı bir ortam oluşturmak suretiyle, önemli bir konu üzerinde çalışanın karar almasına izin vererek risk alabilir (Mayer et al., 1995). Bunun yanında, biçimsel bir kontrol mekanizması oluşturmak ve sürdürmek işlevsel biçimlerde etkiliyken, ağ biçimlerindeki (örn; meslektaşlar) hiyerarşik ilişkilerde (örn; Hastanelerdeki birimler arasında) güven oluşturmak ve sürdürmek bu biçimdeki risklerin üstesinden gelmek için gereklidir (Creed ve Miles, 1996; Bijlsma, 2003). Güven, diğer insanların ve grupların güvenilirliğinin bilişsel değerlendirmelerinden gelişir (Jones and George, 1998; Lewis and Weigert, 1985) ve çoğunlukla, diğer tüm yönetim rollerinin ve çalışanlar arasındaki olumlu etkileşimlerin, güvenin başarısına bağlı olduğu söylenebilir (Carr, 1991). Örneğin; bir organizasyon içinde çalışan üyeler arasında güvene dayalı bir ilişkinin geliştirilmesi, çalışma ekiplerinin başarısının bir belirleyicisi olarak kabul edilmektedir (Ladebo, 2006). Diğer yandan, güven, bir ilişkide risk almaya yol açar ve risk almanın şekli duruma göre değişir (Mayer et al., 1995). Aynı zamanda; güven "kişilerarası ilişkilerde elde edilecek çıkarların hesaba katılması, kişilerarası bağlanma ve özdeşleşmeye dayalı duygusal bir tepkiye kadar" birçok açıdan farklı ilişkilerde farklı biçimler alır

(Rousseau et al., 1998). Bu kapsamda değerlendirildiğinde, olumlu ruh halleri veya duygular deneyimlemek, kişinin başkaları hakkında daha olumlu algılara sahip olmasına ve "hayata pembe gözlüklerle bakmasına" yol açabilir ve bu durum da başka bir kişiye daha fazla güven deneyimi yaşamasına neden olabilir (Jones and George, 1998). Ayrıca, çalışanlar ne kadar tatmin olurlarsa yöneticilerine o kadar güvenirler (Ellis and Shockley-Zalabak, 2001; Judeh, 2012). Buna göre, güvenilen taraf için güvenin net bir şekilde anlaşılması, çeşitli değişkenlerin güvenilirlik algılarını nasıl etkilediğini anlamayı da gerektirir (Mayer et al., 1995). Çünkü; çalışanlar, yöneticilerine güvendiği halde, kendilerini güvende hissetmiyorlarsa (yönetici çalışanına güvenmiyorsa), iyi niyetlerinin karşılık bulmadığını düşünebilirler ve bu nedenle karşılıklılık (mübadele) normuna göre yüksek miktarda enerji ve çaba harcama konusunda isteksiz olabilirler (Kim et al., 2016). Bunun yanında, katı bir kurumsal kontrol sistemi, güven gelişimini engelleyebilir, çünkü güvenilen kişinin eylemleri, güvenilirlik belirtilerinden ziyade bu kontrole verilen yanıtlar olarak yorumlanabilir (Mayer et al., 1995).

Güven algısının olumlu etki ve sonuçları olduğu gibi, güven algısı eksikliğinin etki ve sonuçlarından da bahsetmek yerinde olacaktır. Örneğin, çalışanların kendi aralarında veya yöneticilerine yönelik, sözlü olarak birbirlerine güvenmediklerini ilan etmeleri (bildirmeleri) nasıl ki, olumsuzluklara ve hatta çatışmaya kadar gidebilecek bir süreci başlatabilecek ise, bunun sözle değil de algılar yoluyla davranışlara yansımaları da aynı derecede sonuçlar ortaya çıkarabilecektir. Bununla birlikte, güvenin olmadığı bir ortamda, insanlar kendilerini korumak için çok büyük miktarda enerji harcamak zorunda kalabilir (Mishra and Morrissey, 1990). Ayrıca, olumsuz ruh halleri ve duygular ise, kişiler arasındaki etkileşimlerde sorunlara yol açabilir, olumsuz bir tavır ortaya çıkarabilir ve bireyin başkalarını gerçekte olduğundan daha az güvenilir olarak algılamasına neden olabilir (Jones and George, 1998). Bu bağlamda, örgütlerde olumsuz ast-üst ilişkisi, ya da çalışanların kendi aralarındaki iletişim çatışması veya uyumsuzluklar bazı durumlarda bireysel ve örgütsel gelişime olumsuz etki yapabilir (Nyhan, 2000). Şöyle ki, iş ortamında kişiler arasındaki güven (ast-üst-meslektaş) ilişkileri güçlü olmadığı için güvensizlik hissi oluşur ise, bu durum zamanla yöneticiyi, astı veya meslektaşı karşılıklı olarak yıpratmaya, gücünü zayıflatmaya ve geri plana itmeye yönlendirerek, bu nedenle çalışanların içinde bulunduğu organizasyonun enerjisini, performansını ve etkisini azaltabilir. Laschinger and Finegan (2005)'a göre

Çalışma ortamında algılanan güven ve saygı eksikliği, hem organizasyon hem de çalışanlar üzerinde zararlı etkilere sahiptir. Bu durumda, örgütün gizli gleri arasında sayılabilecek güvenin, zaman içinde değişime uğrayarak güvensizliğe evrilmesi iş ilişkilerinde yıkıcı etkilere neden olabilir. Özellikle, kişiler arasında algılanan güvensizlik nedeniyle bir iş ortamında iş ve çalışma huzuru bozulabilir. Aynı zamanda, yöneticiye gvenememe durumunda, çalışanın yöneticiye olan mutlak itaat (absolute obedience) davranışı da olumsuz yönde değişebilir.

Örgüt kültürü ve değerleri, örgüt için neyin önemli olduğuna ve örgütün nasıl olduğuna ilişkin temel inançlarını yansıtır (Elangovan and Shapiro, 1998). Dolayısıyla, rgt kültürünün, bir örgüt içindeki tüm iş ve işlemlerin başarımları için kritik bir unsur ve anahtar role sahip bir kavram olduğu söylenebilir. Bu düşünceden hareketle, örgüt kültürü çoğunlukla örgütsel davranışları etkileyen önemli bir unsur olarak incelenmektedir. “Güçlü” bir kültüre sahip organizasyonlar, daha yüksek düzeyde kişi-organizasyon uyumu, bağlılık, yeniliğe açıklık, finansal performans ve rekabet avantajı gibi ie dönük ve dışa dönük firma performansından yararlanmaları muhtemeldir (Polychroniou and Trivellas, 2018). Bu bağlamda, bir organizasyon, organizasyon içinde güçlü bir örgüt kültürü geliştirmek suretiyle, çalışanların davranışları ile örgütsel normlara, temel değerlere ve hedeflerle uyumlu hale getirebilecek şekilde ve çalışanların davranışlarını olumlu yönde değiştirebilecek bilgi ve becerileri paylaşabilir, edinebilir ve oluşturabilir (Potnuru et al., 2019). Bu nedenle, çalışanların örgüt kültürü tarafından desteklenen temel bir değer olması gereken güvene dayalı ilişkilere önem vermeleri hem kendileri hem de içinde bulundukları örgüt için faydalı olacaktır (Ladebo, 2006). Buna göre, örgüt kültürü, çalışanların bireysel ve örgütsel başarımlara imkan sağlayacak bir güven ortamına zemin hazırlayan özellikleri yansıtmalıdır (Higginson and Waxler, 1989). Ayrıca, bir organizasyonun kültürü şeffaflığa, öğrenmeye ve çalışanların katkısına yönelik olduğu ölçüde, güçlendirmeyi kolaylaştıran çevresel bir bağlam sağlamalıdır (Sparrowe, 1994).

5.2 Araştırmanın Kısıtları

Diğer araştırmalarda olduğu gibi, bu çalışmada da bazı kısıtlar mevcuttur.

şöyle ki;

Öncelikle, toplum ve dolayısıyla örgütler sürekli olarak kendilerini yenilediklerinden, örgütsel davranışı incelemek için tüm bağlamlarda geçerli olan evrensel bir paradigma veya teori henüz yoktur (Marcoulides and Heck, 1993). Bu nedenle, her ne kadar iş yaşamındaki, güven, kültür ve psikolojik güçlendirme algısı gibi olguları ve kavramları akademik terimlerle açıklamak mümkün olsa bile; bunları gerçek yaşamda uygulanabilir bir zeminde tartışabilmek ve daha güvenilir bir sonuca ulaşmak için, bunlara ilişkin açıklamaların daha detaylı olacak şekilde gerekçelendirilmeleri gerekmektedir. Buna göre;

- Belirli bir niteliğe sahip kültürel unsurların ve bunların kendine has yapılandırılmış şekillerinin organizasyondan organizasyona ve hatta organizasyon içindeki birimlerde dahi farklılık göstermesi ve böylece her birinin kendine özgü kültürünü oluşturmuş olması nedeniyle; bu durumda genel tipolojilerin sınırlı bir değere sahip olduğu göz önünde bulundurulduğunda örgüt kültürü ile ilgili araştırmalarda anket araçları uygun olmayabilir (Schein, 1990; Sparrowe, 1994).

- Bazı çalışmalar örgütsel büyüklük, idari hiyerarşinin karmaşıklığı veya kontrol mekanizmalarının varlığı gibi yapı/süreç değişkenlerinden bazılarının idari uygulamalar, çalışanların tutumları ve üretkenlik seviyeleri ile bağlantılı veya iç içe geçmiş olabileceğini öne sürmektedir (Marcoulides and Heck, 1993).

- Bu kapsamda değerlendirildiğinde; çalışmamızın örneklemini olan sağlık sektörü (hastaneler), bireysel, örgütsel ve toplumsal bileşenleri olan faktörlerin karmaşık sistemlerden ve politikası, kültürü, örgütleri ve reform ortamı birbirinden farklı yapılardan oluşmaktadır (Håvold Jon, 2019). Bu durum, araştırma kapsamındaki değişkenler arası neden-sonuç ilişkilerinin yorumlanmasını zorlaştırabilir ve bu nedenle araştırma sonuçlarının genelleştirilmesinin sınırlı olacağı ile ilgili tartışmaları ortaya çıkarabilir. Bunun yanı sıra, kültür kavramının soyut doğası göz önüne alındığında, kültürü içeren araştırmaların çoğu kültürün tanımlanmasında sınırlı kalmaktadır (Goodman et al., 2001; Sallee and Flaherty, 2003). Dolayısıyla, kültürün farklı araştırma alanlardaki kapsamı, içeriği ve anlamı da farklı olduğu için; şu ana kadar, herkes tarafından kabul gören genel bir örgüt kültürü tanımının oluşmadığı söylenebilir (Sallee and Flaherty, 2003).

- Ayrıca, kurum kültürü; çalışanların, bireysel ve kurumsal menfaatlerine ilişkin "kurumsal kimliği" kabul etmelerini sağlayacak bir güven ortamını yansıtmalıdır (Higginson and Waxler, 1989).

- Fakat, yapısal veya kültürel organizasyon bağlamındaki bir kurumsal kimlik değişikliğinin algılanabilir ya da kabul edilebilir hale getirilecek şekilde bir ortamın oluşması yıllar alabilir (van Dierendonck and Dijkstra, 2012). Bu nedenle, örgüt kültürünün güven veya diğer değişkenler ile etkileşiminin "kısa vadeli bir süreye bağlı kalınarak" araştırılması, ölçülmesi ve değerlendirilmesi bu bağlamda bazı kısıtlar ortaya çıkarabilmektedir (Boudrias et al., 2014).

- Diğer yandan, kültür bir grup veya topluluk içinde paylaşılan bir olgudur ve yerleşik doğası gereği ölçülmesi zordur (Shadur et al., 1999).

- İlgili literatürde kültür ve etkinlik arasındaki ilişki nispeten iyi kurulmuş olmasına rağmen, bu ilişkinin “nasıl” ve “neden” var olduğu yeterince ele alınmamıştır (Gregory et al., 2009).

- Bu nedenle, kültürün örgütsel bir değişken olarak önemi konusu araştırmacılar arasında kabul görülmesine rağmen, bu değişkenin tanımı ve ölçümü konusunda halen fikir birliği oluşmamıştır (Deshpande and Webster, 1989). Örneğin; Denison (1984, s. 18)’a göre, güçlü bir kültürde, "çeşitlilik eksikliği ... kuruluşun çevredeki değişikliklere uyum sağlama yeteneğini sınırlar (Sørensen, 2002). Diğer araştırmacılara göre ise durum böyle olmayabilir.

Özetle, örgüt kültürü, çok boyutlu ve karmaşık kavramdır. Son zamanlarda, hızlı değişimlerle birlikte ortaya çıkan gelişmeler ile örgütlerin de kültürlerinde de değişime neden olmaktadır. Bu gelişmeler ve değişimler nedeniyle örgüt kültürlerinin etkilerinin ve sonuçlarını incelemek zorlaşmıştır. Dolayısıyla, örgüt kültürünün etkileşimi ve etkileri oldukça karmaşık olduğu için, organizasyon içinde kültüre ait diğer boyutların ve uzantıların nedensel ilişkilerini anlamak için çok daha fazla araştırmaya ihtiyaç bulunmaktadır (Gordon and DiTomaso, 1992).

Diğer yandan, akademisyenler arasında, güçlendirmenin ne olduğu veya nasıl tanımlanacağı konusunda henüz ortak bir görüş oluşmadığı için, (Seibert et al, 2011); bazıları güçlendirmeyi, “Bir eylem (birini güçlendiren); bazıları ise, "bir süreç"; veya "psikolojik bir durum” olarak ifade etmektedir (Menon, 2001; Mitchell, 2016). Psikolojik güçlendirme kavramı konusundaki öncü araştırmaları nedeniyle literatürde önemli bir yeri olan Spreitzer (1996), “iş birimi düzeyindeki sosyal yapının, nihayetinde güçlendirmeyi anlamada en açıklayıcı gücü sağlayabileceğini” (s. 501) iddia etmiştir (Koberg et al., 1999).

- Bunların yanı sıra, psikolojik güçlendirme, farklı insanlar için farklı biçimler alabildiği için (Rappaport, 1984; Zimmerman, 1990) ve bu kavramın temel bileşenleri olan "yaş, sosyoekonomik durum ve cinsiyet unsurları" çeşitli şekillerde farklılaşabildiği için, kişilerin karakterleri psikolojik güçlendirmenin algısını etkileyebilir (Zimmerman, 1995). (Örneğin bazı çalışanlar güçlendirilmeyi ret etme eğiliminde! olabilir veya güçlendirme uygulamalarına inanmadığı vs gerekçeler ile kendilerinin güçlendirilmelerine istekli olmayabilir). Bu bağlamda, örgütsel davranış alanı ile ilişkili disiplinlerde güçlendirmenin tanımlanması veya ölçülmesi zor olduğu için, bu durum çalışanların güçlendirilmesinin nasıl kavramsallaştırılacağı konusunu karmaşık hale getirmektedir (Mitchell, 2016).

- Psikolojik güçlendirme ile ilgili diğer bir kısıt ise, psikolojik güçlendirmenin statik bir özelliğe sahip olmadığı; zaman içinde dalgalı bir seyir gösterebilen, duruma ve koşullara göre değişebilen dinamik bir değişken olduğudur (Zimmerman, 1995). Bu durum, mevcut araştırmanın sonuçlarının genellenebilirliğini sınırlamaktadır.

- Ayrıca, bir yöneticinin direktifleri ve kontrolleri altında "alt kademe" çalışanlar tarafından, güçlendirilme istek ve algılarına (ki bu da onları "sorumluluk duygusu" ile hareket etmeye teşvik eder) daha fazla değer verebilecek iken; yöneticileri olmayan veya yakından kontrol ile yönetilmeyi gerektirmeyen kişilerin ya da "orta kademe" çalışanlarının güçlendirme deneyimine yönelik tepkileri veya yöneticiye güven algılamaları ve istekleri aynı olmayabilir (Huang et al., 2010).

Bu nedenlerle, güçlendirme araştırmalarında kayda değer ilerlemeye rağmen birçok soru cevapsız kaldığı için (Spreitzer, 2008); güçlendirmenin doğası, psikolojik güçlendirmeye katkıda bulunan veya etki eden faktörler ve ilişkili sonuçlar hakkında daha kapsamlı bir bakış açısı geliştirmek için ek araştırmaların yapılması önemlidir (Sinha et al., 2016).

Bu çalışmanın sadece sağlık sektörü çalışanları üzerinde yürütülmüş olması ve diğer meslek grupları üzerinde karşılaştırma yapılamamış olması bu çalışmanın sınırlılıklarından biridir. İleriki çalışmalarda kavramların aynı örneklem grubu için ayrı ayrı değerlendirilmesi ya da farklı örneklem grupları için yeniden değerlendirilmesi faydalı olacaktır.

- Örgütsel davranış literatüründe; bürokrasi yaklaşımı esasına göre "iş ve işlemlerin, açıkça belirtilmiş kurallar ile yürütüldüğü iş ortamlarında" gayri resmi

iletişimlerle yapılanlar ve çalışanların belli olan süreçlerin dışında seslerinin duyulması veya sorunlara bireysel çözümlerin önerilmesi çoğunlukla hoş karşılanmayabilir. Carnevale (1988), bürokrasi ile güvenin uyumlu olmadığını çünkü bürokratik yapılarda belirli davranışların kabul edilebilir olduğu, çalışanların kuruma riayet etmesinin beklendiği ve yavaş yavaş çalışanlar arası duygusal bağların bile olumsuz etkilendiğini savunmaktadır (Carnevale, 1988; İslamoğlu et al., 2007) . Bu kapsamda değerlendirildiğinde, sağlık çalışanlarının (hemşireler) yöneticilerine ve meslektaşlarına yönelik güven algılarının moderatör değişken olma özelliği incelenen bu çalışmamızdaki bazı verilerin bürokratik prosedürlerin bulunduğu kamu hastanelerden elde edilmiş olması da, çalışmamızın önemli kısıtlarından birisidir.

- Sağlık sektörünün bir unsuru olan hastaneler, bu organizasyonlarda bir araya getirilen organizasyon üyelerinin bir araya getirilme gayeleri veya bu organizasyonların bünyesindeki çalışanlar için gerekli olan çeşitli eğitim, deneyim ve sorumluluklar bakımından diğer organizasyon türlerinden daha da farklıdır (Ray et al., 2010). Bu nedenle, sağlık sektöründen elde edilen veriler doğrultusunda değerlendirmeler yapılacağı zaman, ulaşılan sonuçların genellenebilirliği sınırlı kalabilmektedir. Dolayısıyla, mevcut sonuçlara göre, daha genel değerlendirmelerin yapılması zorlaşmaktadır.

- Ayrıca, bu çalışma sağlık sektörü çalışanları üzerinde yürütülmüş olsa da, örneklemdaki her bir katılımcıya ulaşmanın zorluğu göz önünde bulundurularak, kırsal kesimde ya da taşra bölgelerindeki sağlık çalışanları ve farklı coğrafi bölgeler ve kültürlerde çalışan sağlıkçılar bu çalışmanın örnekleminde yer almamıştır ve bu durum da çalışmanın sınırlılıklarından bir diğeridir.

- Bu araştırmanın yürütüldüğü zaman süreci içinde, yapılan mülakat ile gözlemsel değerlendirmelere ve incelenen literatüre göre; Türkiye'deki sağlık kurumlarında çalışanların, özellikle de hemşirelerin rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının diğer ülkelere göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Örneğin; hemşirelik uygulamalarında, bir hemşirenin yöneticisi, duruma göre; genellikle sorumlu hemşire, bazen hastane müdürü, bazen de başhekim olabilmektedir. Bazı durumlarda, doktorlar da hemşirelere direktif verebilmektedir. Fakat, burada emir komuta zinciri ve roller çok belirgin değildir. Bu durum örgüt bireyleri arasında paylaşılan örgütsel vizyonun ve misyonun anlaşılmasını zorlaştırabilmekte ve uygulamalarda da aksaklıklara sebep olabilmektedir.

Bu kapsamda değerlendirildiğinde, belirsizlik ve iç içe geçmiş olan roller nedeniyle, sağlık çalışanlarının güçlendirilme rollerinin nereden başladığı/başlayacağı, nerede sona ereceği ile ilgili değerlendirmeleri zorlaştırmaktadır. Bu durum, Türkiye'deki sağlık kurumlarında, hem bireylerarası güvenin, hem de psikolojik güçlendirme algısının ölçümünü ve güçlendirmenin hangi unsurlardan doğrudan veya dolaylı etkilendiğinin belirlenmesini ve açıklanmasını da zorlaştırabilmektedir.

Bu bağlam hakkında, hastane çalışanlarının yönetsel sorumluluklarının ve kontrol alanı sınırlarının anlaşılır şekilde belirgin hale getirilmesi ile ilgili örgüt içi uygulamalarda daha fazla katılımcı, modern düzenlemeler yapılması önerilebilir.

Diğer yandan, anket yöntemi kullanılan bu çalışmada, anketlere ait soru formunda, örneklem olarak seçilen organizasyonlardaki çalışan/yönetici sayısı ve çalışanların meslektaş olarak gördükleri çalışma arkadaşlarının (meslektaşlarının) sayısı veya yöneticilerinin demografik özelliklerinin "karşılaştırmalı olacak şekilde" bu çalışmada belirtilmemiş olması kısıtlardan biridir.

- Ayrıca, çalışmadaki katılımcıların yöneticiye güven ile ilgili algılarının/cevaplarının sadece bir yönetici esasına göre değerlendirilmiş olması çalışmanın diğer kısıtlarından biridir (Fakat, katılımcının çalıştığı ortamdaki/birimdeki yöneticinin sayısı bir kişiden fazla da olabilir).

- En önemli husus şudur ki, bu çalışmadaki katılımcıların, kişilerarası güven algılarını, iletişimi ve ilişkileri etkileyebilecek geçmiş yaşantıları (bilinçaltındaki olaylar vs.) bilinmemektedir. Bunun yanı sıra, katılımcıların (hemşirelerin) yöneticileri ile veya meslektaşları ile ne kadar süre birlikte çalıştıkları ile ilgili durum çok belirgin değildir. Bu hususlar da çalışmanın diğer kısıtlarını oluşturmaktadır.

- Diğer yandan, bu çalışmada, test-tekrar test yönteminin uygulanmaması da, çalışmanın diğer sınırlıklarından biri olarak sayılabilir.

Dolayısıyla, karmaşık yapılar kullanılarak, kişilere veya yöneticilere duyulan güven gibi kavramlar üzerine değerlendirmeler yapılırken; sınırlı rasyonellik olabileceği göz önünde bulundurularak (örneğin dürüstlüğü güvenilir birey olmadaki rolü: "kişi dürüst olduğu halde güvenilmez de olabilir"), birkaç tekil belirtiler yerine birçok karmaşık ve başka unsurlara ait ipuçları ile birlikte konunun bir bütün olarak

ele alınması konunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayabilir (Bijlsma and Koopman, 2003).

Çeşitli güven kaynakları kategorize edildiği zaman, güvenin tek boyutlu bir yapı olmadığı ortaya çıkmaktadır (Das and Teng, 2001). Ayrıca; ilgili literatüre göre, güvenin öncülleri ve sonuçları açısından değerlendirildiğinde, yöneticiye güven ve iş arkadaşına (meslektaş) güven referansları arasında farklılık olmadığını söylemek mümkündür (Colquitt, Scott ve LePine, 2007; Wasti et al., 2011).

- Güven algısının zaman içinde çift yönlü (pozitif/negatif) değişime uğrayabilme özelliğinin de olması nedeniyle; örgüt içindeki siyasi iklimde değişiklikler veya güvenilen taraftaki kişinin algılama iradesindeki değişiklikler gibi durumsal faktörler, güvenin ve güvenilirliğin yeniden değerlendirilmesine neden olabilir (Mayer et al., 1995). (Güven, çalışma ortamındaki değişmelere, koşullara ve durumlara göre değişebilme özelliğine sahip olabilmektedir.)

- Ayrıca, araştırmacılar kişisel özellikler, kurumsal düzenlemeler ve durumsal faktörler dahil olmak üzere güvenin bir dizi öncülünü belirlemiştir (Das and Teng, 2001).

- Doğası gereği, değerlendirici bir durumu yansıtan "tutumlar" ile insanların diğer insanları ve kuruluşları nasıl değerlendirdiğinin kilit bir belirleyicisi olan "değerler" etkileşime girebilir ve zaman içinde birbirini etkileyebilir (Jones and George, 1998). Bu bağlamda; kişilerin bireysel özelliklerindeki henüz keşfedilememiş ve tanımlanamamış yönlerini bir bütün olarak tarif etmenin mümkün olmadığı göz önünde bulundurduğumuzda ve günümüze kadar güven ve güven algıları ile ilgili kavramlar hakkında yapılan çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, iş yaşamındaki ilişkilerde güven algısının kesin olduğu veya güvenin sürekli olacağı iddiasında bulunmak yanılgıya neden olabilir. Dolayısıyla, örgüt içinde kişilerarası güven ilişkilerinde risk almada az veya çok yanılma payı olabileceği hususu göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin: iş ortamında, kişilerin kıskançlık veya ego duyguları, yöneticiye ve meslektaş güven duygusunu gerçek anlamda yansıtmamasına ve objektif değerlendirmelere engel olabilir. Bu nedenle, kişinin kendi içinde güven (yaklaşma) ve güvensizlik (kaçınma) bağlamında kıskançlık duygusu, hem yöneticilerin hem de çalışanların kendi aralarında meslektaşlarının iş ve eylemlerini sabote etme davranışına yönelebilir.

- Bu bağlamda, örgüt içindeki güven ilişkileri değerlendirilirken, güvenin birçok kurumsal değerden sadece biri olduğu gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır (Bugdol, 2018). Buna göre, güvenin bir takım kavramsallaştırmaları mevcut olsa da (Örneğin: Mayer and et al. (1995), Rousseau et al. (1998)); şu anda, bunlardan hangisinin psikometrik nitelikleri açısından en iyisi olduğu konusunda henüz kesinleşmiş bir fikir birliği yoktur (Tzafrir and Dolan, 2004).

- Ayrıca, hem nicel hem de anlatı incelemeleri (Colquitt ve diğerleri, 2007; Dirks ve Ferrin, 2001, 2002), güven ile çeşitli performans göstergeleri arasındaki ilişkilerde ölçülemeyen moderatörler öneren önemli tutarsızlıklara işaret ederken, bazı çalışmalarda anlamlı bir ilişki bulamamaktadır (Korsgaard et al., 2008).

- Güvenin belirli bir sınırı (limit) oluşu için; bazı durumlarda hem çalışanı hem de yöneticiyi koruyan sistem ve politikaların geliştirilmesine ihtiyaç duyulabilir (Geroy et al., 1998).

- Özellikle, son zamanlarda yapılan çalışmalarda, bireylerin davranışlarının ve performansının güvenmekten nasıl etkilendiğine odaklanmış olsa da, davranış ve performansın güvenilmekten etkilenip etkilenmediğini ve nasıl etkilendiği konusu henüz tam olarak tarif edilemediği söylenebilir (Salamon and Robinson, 2008). Bu bağlamda, kurumsal ortamlarda güvenin etkilerini daha iyi anlamak için ek araştırmalara ihtiyaç vardır (Guinot et al., 2014). Özellikle, iş arkadaşları arasında ve çalışma grupları içinde olduğu gibi hiyerarşik olmayan ilişkiler ile ilgili güven konusundaki kapsamlı çalışmalar sınırlıdır (Korsgaard et al., 2008).

5.3 Gelecek Çalışmalar için Öneriler

Bu çalışmanın amacı, psikolojik güçlendirme algılarını ve uygulamalarını etkileyebilecek bazı bağlamsal unsurların (yöneticiye ve meslektaşına güven; örgüt kültürü) belirlenmesi suretiyle, gelecek araştırmalara rehberlik edebilecek bir model ve bazı önermeler geliştirmektir. Bu kapsamda, her ne kadar iş yaşamındaki, güven, kültür ve psikolojik güçlendirme algısı gibi olguları ve kavramları akademik terimlerle açıklamak mümkün olsa bile; bunları gerçek yaşamda uygulanabilir bir zeminde tartışabilmek ve daha güvenilir bir sonuca ulaşmak için, bu değişkenlere ilişkin açıklamaların daha detaylı olacak şekilde gerekçelendirilmeleri gerekmektedir. Bu sebeple araştırmacıların, bu kavramların mahiyetini açıklayıcı ve daha geniş çerçeveli çalışmalara ihtiyacı olacaktır.

Buna göre;

- Çalışanların psikolojik güçlendirme çabaları örgütün çalışma tarzına bağlı olarak modern çalışma tarzını benimsemiş bazı organizasyonların yöneticileri açısından önyargıya neden olabilir. Bu çabalar çalışanların disiplinsizlikleri olarak algılanabilir. Bu nedenle, araştırmanın örneklemini belirlenirken geleneksel çalışma tarzını benimsemiş organizasyonlar ile modern çalışma tarzını benimsemiş organizasyonların karşılaştırılabilir biçimde araştırılması faydalı olacaktır.

- Her ne kadar bu çalışmada, örgütlerin kültürel yönden iç karakteristik özelliklerini yansıttığı belirtilen katılım ve örgüt içi uyum kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide *yöneticiye ve/veya meslektaşına güvenin moderatör rolünün olduğu bakımından desteklenen hipotezler (H3b, H1c, H3c, H4c) kapsamında istatistiksel olarak anlamlı görülüyor olsa da*; gelecekteki çalışmalarda, buradaki araştırma modeli esas alınmak suretiyle, literatürde diğer akademisyenler tarafından önerilen örgüt kültürü türleri ve bu kültürlerin alt boyutlarını, hem psikolojik güçlendirme ile etkileşimini hem de psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile ilişkilerinin/etkileşimlerinin de kapsamlı şekilde incelenmesi ve bu bağlamda, yöneticiye güven ile meslektaşına güvenin bu değişkenler ile etkileşiminin olup olmayacağını araştırılması faydalı olacaktır.

Örgüt kültürü bağlamında öneriler:

- Bu çalışmada önerdiğimiz model bağlamında, gelecek çalışmalarda örgüt kültürünün yanı sıra, hastanelerde uygulanan kalite sistemleri ve örgütsel güven boyutlarının psikolojik güçlendirme algısı ile etkileşim etkisinin incelenmesi de faydalı olabilir.

- Ayrıca, gelecek çalışmalarda, ücret sisteminin, yöneticiye ve meslektaşına güven algısı ile etkileşiminin buradaki çalışmamızın araştırma modeli bağlamda birlikte incelenmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

- Bununla birlikte, gelecek çalışmalarda, "örgüt kültürü ve güven" in yanı sıra, iş hayatını ilgilendiren "yasal mevzuatın organizasyonlarda uygulanma biçimleri ve hizmet içi eğitimlerin", birlikte güçlendirme ile etkileşiminin belirlenmesi amacıyla, bu çalışmadaki model veya benzer modeller bağlamında konunun çok boyutlu olarak araştırması önerilmektedir.

- Bu çalışmadaki araştırma modeli bağlamında; farklı kurumlarda veya farklı ülkelerin sağlık sektöründeki özel ve kamu hastanelerinde örgüt kültürü, örgütsel güven ve psikolojik güçlendirme değişkenlerinin birbirleriyle etkileşimine ilişkin çalışmaların yapılması önerilmektedir.

- Ayrıca, bu değişkenlerin, iş özellikleri teorisi bağlamında; servis kalitesine (SERVQUAL) etkisinin de farklı ülkelerin yerel ve yabancı kurumsal kültürleri için ya da ülkelerin kamu ve özel hastaneleri için de karşılaştırmalı olarak gelecek çalışmalarda incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

- Gelecek araştırmalarda, ilgili literatürde, örgütsel güvenin alt boyutları olan "asta güvenin ve örgüte güvenin" de buradaki çalışmanın araştırma modeli bağlamında, incelenmesi örgütsel güvenin alt boyutlarının anlaşılmasına katkı sağlayabilecektir.

- Bunun yanı sıra, örgütsel güvenin bir bütün olarak ya da örgütsel güvenin alt boyutlarının (1-yöneticiye; 2-meslektaş; 3-asta; 4-örgüte güven) da psikolojik güçlendirme ya da örgüt kültürü ile “açık inovasyon; Endüstri 4.0 uygulamaları” arasındaki ilişkide etkileşim etkisinin veya bu bağlamda güvenin ara değişken etkisinin olup olmayacağının gelecekte incelenmesinin, örgütsel güvenin etkilerinin farklı açılardan ölçülmesine katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

- Ayrıca, son zamanlarda esnek çalışma uygulamalarına geçen ve bu uygulamaları benimseyen örgütlerdeki örgüt kültürü modelleri ve psikolojik güçlendirme bağlamında; vekalet ve/veya sosyal mübadele teorisi kapsamında “hem yöneticilerin hem de çalışanların güven algılarının” esas alınarak; bu uygulamalar sırasında işe yönelik sorumluluğun yerine getirilmesi ile yetkinin kullanılmasının nasıl etkilendiğinin ve bu uygulamaların performansa etkilerinin olup olmayacağının karşılaştırılmalı olacak şekilde incelenmesi ve varsa farklılıklarının nedenlerinin açıklanması ilgili literatüre katkı sağlayabilir.

Güven bağlamında Öneriler:

Diğer yandan, insan davranışlarının yönetilmesi ve yönlendirilmesinde güvenin önemli olduğu konusunda akademisyenler arasında çoğunlukla fikir birliği olmasına rağmen, kavramın uygun bir tanımı üzerinde ortak görüş henüz oluşmamıştır (Tan and

Tan, 2000). Buna göre; içinde bulunduğumuz dönemin sürekli değişen çalışma koşulları göz önünde bulundurulduğunda, güvenilir davranışların neler olduğu ve güvenin nasıl sağlanabileceği; kişilerin güveninin nasıl kazanılacağı, güvenilmek için sergilenmesi gereken davranışların neler olduğu, ne yapılması gerektiği konularına daha fazla öncelik verilmesi gerektiği söylenebilir. Buna göre, güveni zedeleyen veya arttıran kritik unsurların çok boyutlu incelenerek, güvenin artmasını sağlayan faktörlerin araştırılması ve bu doğrultuda örgüt içinde güvenilir davranışlara zemin hazırlayabilecek koşulların oluşturulmasının, örgütlerin başarısı ve sürekliliği için önemli olduğundan bahsetmek mümkündür. Bu nedenle, çok sayıda araştırma güvenin, örgütler ve organizasyonların üyeleri için önemli faydaları olduğu konusunda hemfikir gibi görünse de, güvenin bu faydalarını ortaya çıkışını yansıtabilecek farklı yolları incelemek gereklidir (Guinot et al., 2014). Bu kapsamda değerlendirildiğinde, güven son derece karmaşık ve dinamik bir olgu olduğu için (Ergeneli et al., 2007), gelecekteki çalışmalar hakkında; iş yaşamında kişiler arası güveni etkileyen, henüz ölçülmemiş faktörler ile güvene zemin hazırlayan önemli unsurlar ve güvenin sonuçları ile ilgili gölgede kalan diğer unsurların belirlenmesine yönelik bazı önerilerde bulunulabilir.

Buna göre, özelde yöneticiye veya meslektaşına güven ve genelde ise örgütsel güven ile ilgili kavramların farklı açılardan değerlendirilebilmesi ve daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla gelecekteki çalışmalarda;

- Bu çalışmadaki karmaşık ve soyut kavramların ölçülmelerinin güçlüğü nedeniyle, her ne kadar mevcut çalışmanın verileri, yöneticiye ve meslektaşına güven algısı kavramını tam bir güven algısı oluşmuş olabileceğine dayanılarak incelenmiş olsa da, bu araştırmanın sonuçları göz önünde tutularak, gelecekteki çalışmalarda, güven algısını çok yönlü ve tam olarak yansıtabilecek başka ölçüm teknikleri kullanılması ve güven algısını ölçen ölçeklerinin bu teknikler ile desteklenmesi faydalı olacaktır.

- Bu çalışmada, her ne kadar hem katılım kültürü hem de örgüt içi uyum kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide, yöneticiye ve/veya meslektaşına güvenin moderatör rolü istatistiksel olarak anlamlı çıkmış olsa da, geniş çerçevede örgüt kültürüne ve psikolojik güçlendirme algısına etki eden; bu değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü etkileyen ve şimdiye kadar ölçülmemiş başka önemli değişkenlerin

de (örneğin, bireyler arasındaki kıskançlık duyguları ve ego vs.) değerlendirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, ileriki araştırmalarda yöneticiye ve meslektaşına güven algısının etkilerine ilave olarak; güvene benzer başka değişkenlerin örgüt kültürü ile etkileşiminin değerlendirilmesi ve psikolojik güçlendirme algısına olası etkilerinin araştırılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

- Olumsuz ruh halleri ve duygular, kişiler arasındaki etkileşimlerde sorunlara yol açabilir, olumsuz bir tavır ortaya çıkarabilir ve bireyin başkalarını gerçekte olduğundan daha az güvenilir olarak algılamasına neden olabilmektedir (Jones and George, 1998). Bu kapsamda değerlendirildiğinde; insanın doğasında çoğunlukla var olan kıskançlık ve ego duygusu da, iş ortamındaki bazı kişilerin küçük düşürücü veya ayrımcı davranışlara maruz kalmasının ve başka tür saldırganlıklarla cezalandırılmasının önemli bir nedeni veya yöneticilerin yönetim tarzına ya da iş yerindeki meslektaşların kendi aralarındaki iletişimlerine ilişkin genel bir olumsuz değerlendirmenin nedeni olabilir (Einarsen, 1999). Dolayısıyla, iş ortamındaki iletişimde, kıskançlık duygusu, meslektaşına veya yöneticiye yönelik olası güven duygusunu köreltebilir veya bu duygunun gerçek anlamda yansıtılmasına engel olabildiği söylenebilir. Bu bağlamda, işyerlerinde çalışanlar arasındaki kıskançlık, ego ve bencillik duygusu ile güven ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin kapsamlı şekilde araştırılması ve bunun çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ile etkileşiminin etkisinin incelenmesi, kişiler arasındaki güvenin performans göstergelerine etkilerinin daha iyi anlaşılması için faydalı olacağı değerlendirilmektedir..

- Ayrıca, her ne kadar, boşanmış veya hiç evlenmemiş kişiler ile evli kişilerin veya "travmatik olay(lar)la karşılaşanların", güven algılarının farklı olabileceği hususunun (Örneğin, anket çalışmasında boşanmış seçeneğini işaretleyen bir kısım katılımcıların anket sorularına, evli veya bekar olanlara göre daha net ve kararlı cevaplar verdikleri düşünülmektedir), gözlemsel olarak değerlendirilmesi mümkün görülse de, bu bağlamlar ile ilgili (güven ve psikolojik güçlendirmenin farklı boyutları) daha detaylı araştırmaların yapılması ve evli, boşanmış ile bekar bireyler arasında veya travmatik olay(lar) yaşayanlar ile bununla karşılaşmamış olanların güven algılarında farklılık olup olmadığı, bu durumun, bireylerin güven algılarına, performans göstergelerine, güçlendirilmelerine, sorumluluklarını yerine getirme biçimlerine nasıl yansıtacağı ile ilgili bilimsel çalışmaların yapılması, kişilerarası güvenin anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

- Bununla birlikte, gelecek çalışmalarda, Türkiye'de; bölgeler, iller vs arasında sosyoekonomik yönden farklılıklar olabileceği hususları göz önünde bulundurularak; sosyal yapıları farklı olan bölgelerdeki sağlık örgütlerinde de, bu araştırmanın modeli bağlamında daha geniş kapsamlı çalışmaların yapılması, sağlık sektöründe yöneticiye güvenin, örgüt kültürünün ve psikolojik güçlendirme algılarının etkilerini anlamaya yardımcı olabilecek faydalı veriler sağlayabilir.

- Ayrıca, gelecek araştırmalarda, farklı örgüt kültürü modelleri üzerinden, güven algısı temelinde, yöneticiye güven algısının veya meslektaşına güven algılarının moderatör etkilerinin incelenmesi faydalı olacaktır. Farklı kültürel özellikleri olan organizasyonlardaki kişilerarası güvenin ve psikolojik güçlendirme algısı boyutlarını ilgilendiren kavramların kültürel iletişim ve etkileşimler açısından incelenmesi de önerilen bir diğer konudur. Özellikle, gelecekteki araştırmaların güç farkları bakımından mesafesi yüksek olan örgüt kültürleri ve güç farkları bakımından mesafesi düşük olan örgüt kültürleri ile ilgili araştırmalara odaklanmaları ve kişiler arası güvenin bu bağlamda etkilerinin karşılaştırmalı biçimde araştırılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İlgili literatüre göre, yöneticiye duyulan güvenin yanı sıra çalışma arkadaşlarına (meslektaş) da güvenin iş ortamında kritik ve kilit bir rolü bulunmaktadır. Buna göre, kişi bir organizasyonda birlikte çalıştığı çalışma arkadaşlarının (meslektaşlarının) değerlerinin inançlarının ve davranışlarının kendisi için önemli ve anlamlı olmasını bekleyebilir. Aynı zamanda; eğer kişi, çalıştığı iş yerindeki hem işi ile hem de birlikte çalıştığı çalışma arkadaşı (meslektaş) ile ilgili değerleri ve inançları kendisi için anlamlı bulur veya meslektaşının kendisi ile uyumlu olabileceğini algılar ise, kendisini işine bağlı hissedebilir ve bu izlenim yapılan iş üzerinde olumlu bir etkiye zemin hazırlayabilir.

Bu kapsamda değerlendirildiğinde, geleceğe yönelik çalışmalar için, çalışma arkadaşlarına (meslektaş) güven algısında, meslektaşın demografik özelliklerinin (Eğitim seviyesinin vs.), kültürel uyumun veya değişime ve işbirliğine açıklık durumlarının meslektaşına güvene, güvene dayalı ilişkilerin kalitesine veya performansa etkisinin de incelenmesi önerilebilir. (Bu durum yöneticiye güven hakkında da değerlendirilebilir)

- Ayrıca, bu çalışmamızda, katılımcıların yöneticileri ile veya meslektaşları ile ne kadar süre birlikte çalıştıkları ile ilgili durum belirgin olmadığı ve çalışanların güven algılarını etkileyen geçmiş yaşantıları ile bilinçaltına etki eden olaylar bilinemediği için gelecek çalışmalarda moderatör değişkenler bağlamında bu hususların da göz önünde bulundurulmasının faydalı olacağı söylenebilir.

- Bunun yanında, meslektaş ve yöneticiye güven kavramı ile ilgili çalışmalarda, kurum içindeki çalışan/yönetici sayılarının (özellikle, ölçekteki soruları yanıtlayanların meslektaş olarak gördüğü kişilerin sayılarının) da değerlendirmeye dahil edilmesi önerilebilir. Çünkü, anket yöntemi ile toplanan mevcut verilerin incelenmesinde, anketi cevaplayanların, meslektaş ile ilgili değerlendirme cevapları tek boyutlu olarak görülebilir ve sadece bir meslektaş göz önünde bulundurularak önyargı/lar yoluyla katılım sağlamış olabilir. Ya da, tüm meslektaşlarını tek boyutlu ve bir bütün olarak görmek suretiyle anketi cevaplamış olabilir.

- Aynı durum, sağlık çalışanlarının (hemşirelerin) yöneticiye güven algılarının incelenmesi için de geçerlidir. Örneğin; Hemşirelik uygulamalarında, bir hemşirenin yöneticisi, duruma göre; genellikle sorumlu hemşire olmasına rağmen, bazen hastane müdürü, bazen de Başhekim yönetici rolünde olabilmektedir. Bazı durumlarda, doktorlar da hemşirelere direktif verebilmektedir. Bu nedenle, gelecek çalışmalarda, çalışanların bağlı olduğu yönetici sayısının veya yöneticilerin kontrol alanının da göz önünde bulundurularak, yöneticiye güvenin ve güvene benzer kavramların birlikte incelenmesinin de değerlendirilmesi faydalı olacaktır.

Özetle, gelecekteki araştırmalar, bu çalışmadaki araştırmanın modeli bağlamında, kurum içindeki örgütsel veya bireysel bağlamsal unsurlar bağlamında performans göstergeleri ile birlikte; insan doğasında var olan kıskançlık duyguları, medeni durum (bekar, evli, boşanmış); kurumlarda uygulanan kalite sistemleri, ücret sistemleri; eğitimin yanı sıra hizmet içi eğitim ve çalışma süreleri gibi faktörlerin de psikolojik güçlendirme; farklı örgüt kültürü modelleri ve bireyler arasındaki güven algıları ile etkileşime girebilecek değişkenlerin gelecek çalışmalara dahil edilmesi, farklı bakış açıları kazandırabilir ve konunun daha kapsamlı anlaşılmasını kolaylaştırmak suretiyle literatüre katkı sağlayabilir.

5.4 Sonuç

Bir örgüte ait örgütsel temel değerler, normlar, örgüt içi politikalar ile bireyin psikolojik güçlendirme algıları bir etkileşim halinde olursa; bu sayede güçlenecek olan örgüt kültürü vasıtasıyla değişimlerin olumsuz etkilerinin minimize edebilmesi ve rekabet ortamındaki değişimlere daha hızlı cevap verilmesi kolaylaşabilir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde, iş yaşamında, yöneticiler ve çalışanlar, iş ortamındaki güçlendirmenin önemini ve etkilerini benimseyerek, çalışanların ve uygulayıcıların yeni beceriler geliştirmelerine, iş ortamındaki güveni güçlendirmelerine ve potansiyel direnci azaltmalarına yardımcı olabilirler (Khazanchi et al., 2007). Bir örgüt, kaliteyi veya üretkenliği arttırmak için güçlendirmenin faydalarından yararlanmaya çalışıyorsa, fakat resmi bir program geliştirmeyi ve başlatmayı göze alamıyorsa; bu durumda, destekleyici, katılımcı ve güvene dayalı bir iş ortamı oluşturmak ve iş arkadaşı ya da müşteri ilişkilerini teşvik etmek suretiyle örgüt içinde daha düşük maliyetle bir güçlendirme uygulaması sağlayabilir (Corsun and Enz, 1999). Bu bağlamda, güveni önemseyen ve yüksek düzeyde güven ortamına zemin hazırlayan, çalışanların uygulamalara katılımlarını önemseyen organizasyonlar, yüksek motivasyona sahip çalışanları işe alabildikleri ve elde tutabildikleri için yüksek kaliteli ürünleri ve hizmetleri daha düşük maliyetle üretme eğilimindedir (Håvold Jon, 2019).

Bu çalışmada, Denison örgüt kültürü ile birlikte, bu kültürün alt boyutlarına ait özellikleri yansıtan değişkenlerin, yöneticiye ve meslektaşına güven değişkenleri ile etkileşimlerinin çalışanların psikolojik güçlendirme algısı üzerindeki moderatör etkisi incelenmiştir. İncelenen verilerin korelasyon analiz bulguları kapsamında, Denison örgüt kültürünün ve bunun alt boyutlarını yansıtan örgüt içi uyum kültürünün, katılım kültürünün ve dış çevreye uyum kültürünün çalışanların psikolojik olarak kendilerini güçlü hissetmeleri ile pozitif yönde ilişkili olduğu ve psikolojik güçlendirmeyi etkilediği görülmektedir. Çalışmadaki korelasyon analizi bulguları doğrultusunda ulaşılan diğer bir sonuca göre, örgüt içi uyum kültürü psikolojik güçlendirme değişkeni ile en fazla ilişkili olan faktördür. Bu sonuç, Denison (1990) tarafından öne sürülen, örgüt içi uyumun; yöneticilerin ortaya koyduğu resmi sistemler ve süreçler yerine, bir organizasyondaki bireylerin temel inanç sistemlerini ve değerlerini kapsadığı ile ilgili teoriyi destekler niteliktedir.

Ayrıca, bu çalışmadaki verilerin hiyerarşik regresyon analizi bulgularına bakıldığında, Denison örgüt kültürü veya örgüt içi uyum kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide meslektaş güvenin moderatör etkisinin olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra; katılım kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki üzerinde hem yöneticiye olan güvenin hem de meslektaş güvenin moderatör etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve hipotezler (H3a, H3b, H1c, H3c, H4c) desteklenmiştir. Bu bağlamda, psikolojik güçlendirmenin örgüt kültüründen etkilendiği; bununla birlikte meslektaş güvenin ve ayrıca yöneticiye güvenin de, örgüt kültürü ve bu kültürün alt özelliklerini yansıtan örgüt içi uyum ve katılım kültürü ile olumlu yönde etkileşiminin psikolojik güçlendirme algılarını tamamlayan anahtar bir özelliğe sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuç, Nahapiet ve Ghoshal (1998) tarafından öne sürülen ve sosyal sermayenin üç yönünün (yapısal, ilişkisel, bilişsel) organizasyonun üyeleri arasındaki etkileşimi geliştirmek ve böylece örgütsel performansı artırmak için birlikte çalıştığına dair teoriyi destekler nitelikte olduğu değerlendirilmektedir.

Diğer taraftan, bu çalışmada incelenen değişkenlerden olan örgüt içi uyum kültürü ve dış çevreye uyum yeteneği kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide yöneticiye veya meslektaş güvenin etkileşim etkisinin (moderatör) olup olmadığı hususunda hiyerarşik regresyon analizi ile test edilen, fakat istatistiksel olarak desteklenemeyen hipotezlere (H2a, H4a, H2b, H4b, H2c) bakıldığında ulaşılan bir diğer sonuç ise, dış çevreye uyum yeteneği kültürü bağlamında psikolojik güçlendirmeyi geliştirmek için ne yöneticiye güven ne de meslektaş güven tek başına anlamlı değilken, örgüt içi uyum kültürü bağlamında incelenen meslektaş güvenin moderatör etkisi istatistiksel olarak anlamlı görülmektedir. Fakat, bu değişkenlerin, örgüt kültürünü karakterize etmesi için gerekli olduğunu söylenemek mümkündür.

Dolayısıyla, birlikte değerlendirildiğinde bu çalışmanın örneklemini oluşturan sağlık kurumları organizasyonlarında örgüt içindeki faktörlerin dış çevresel faktörlerden daha fazla etkili olduğu söylenebilir.

Buna göre, psikolojik olarak güçlendirildiklerini algılayan çalışanlar, örgütsel normları ve değerleri iyi kavramaları, bunları içselleştirmeleri ve örgütsel kültürün bir parçası olan normlar ve değerleri hissederek, (veya bu normlar ve değerler ile bütünleşerek) sürdürülebilirlik için işbirliği sağlayabilir. Ayrıca, etkili bir psikolojik

güçlendirme için, hem yöneticilerin hem de çalışanların, içinde bulundukları organizasyonun çalışma çevresini çok iyi analiz etmeleri ve iş ortamındaki çevresel faktörlerin güçlü ve zayıf özelliklerini doğru algılamaları da önemlidir.

Bunun yanı sıra, yöneticiye ve meslektaşına güvenin etkileşim etkisini (moderatör) inceleyen bu çalışmanın sonuçları, iş ortamından meslektaşlar arasındaki ilişkilere yönelik güvenin ve ayrıca örgütsel kültürün katkısının göz önünde bulundurulmasının psikolojik güçlendirme sürecinin ve uygulamalarının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağını göstermektedir (Schoorman et al., 2016). Bu çalışmanın kapsamındaki sonuca göre, güvenin, psikolojik güçlendirme, karar vermeye katılımı ve dolayısıyla örgüt kültürü ile ilişkili olduğu ve bunların birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip oldukları, kavramsal olarak birbirleriyle etkileşimde bulundukları, birbirlerini etkileyen, tetikleyen ve düzenleyen birer mekanizmaya sahip olduğu söylenebilir.

Günümüz çalışma koşulları göz önünde bulundurulduğunda, örgütlerin kurumsal bağlamlarında sert unsurları (disiplin ve esnetme) ve yumuşak güçleri (destek ve güven) dengelemeleri beklenmektedir (Raisch and Birkinshaw, 2008). Bu kapsamda, örgütler tarafından, içinde bulundukları dönemin değişebilen rekabet koşullarına göre; organizasyonların en değerli kaynağı sayılan beşeri unsurların iyi anlaşılması ve organizasyonun güven, kültür, motivasyon, güçlendirme gibi yumuşak unsurları ile otorite, güç, emirler, ceza gibi sert unsurları arasındaki etkileşimleri anlayarak, bu doğrultuda modern yöntemler ve stratejiler geliştirilmesinin, sürdürülebilir bir örgüt başarısı için önemli olduğu söylenebilir. İş koşulları göz önünde bulundurulduğunda, çalışma alanına bakılmaksızın bütün sektörlerde maddi ödüller kadar, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının da karşılanması, içsel motivasyon ve yüksek performans için önemli unsurlar olarak değerlendirilebilir.

Modern örgüt teorisinin önemli yaklaşımlarından birisi de, örgütlerin hem iç çevresel hem de dış çevresel özelliklerden etkilendiğini ve bu nedenle, örgütlerin sürdürülebilirliklerini sağlamak için, içsel ve dışsal çevresel etkileri doğru analiz etmek suretiyle, güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek buna göre örgütsel stratejiler geliştirmeleri gerektiğine işaret etmektedir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde ise, bu çalışmanın araştırma bulguları göz önünde bulundurulduğunda, örneklem olarak seçilen örgütlerin (sağlık organizasyonunun) örgütün dış çevresel olaylarından ve dışsal gelişmelerinden ziyade, iç çevresel olaylarından ve uygulamalardan daha fazla

etkilendiği sonucuna varılabilir. Bu önemli durum nedeniyle, sağlık sektörü çalışanlarını doğrudan ilgilendiren kararların alınmasında ve sağlık personeli ile ilgili uygulamalarda bu hususların göz önünde bulundurulması faydalı olacaktır. (Örneğin tüm hastanelerin modern cihazlar ile donatılması, tek başına örgütsel başarı sağlamayabilir. Uygulamada, bu cihazları kullanacak olan sağlık çalışanlarının, inisiyatif kullanabilmeleri, tüm süreçlere katılımları, moral ve motivasyonları ve çalışma heveslerinin de modern yönetim yaklaşımları doğrultusunda sürekli canlı tutulması örgütsel başarı için önemli olduğu söylenebilir). Böylece örgütte geliştirilecek etkinlikler, çalışma şartları, iş yükü dengelenmesi ve iş paylaşımı, kararlara katılım gibi katılım kültürü ile ilgili hususların çalışanların kendilerini daha güçlendirilmiş hissedebilecekleri şekilde düzenlenmesinin hem çalışanlar, hem işverenler açısından olumlu sonuçları ortaya çıkaracağını söylemek mümkündür. Ayrıca örgütte oluşacak bu olumlu atmosferin kurumsal imaj açısından olumlu katkı sağlayacağı, örgüte duygusal bağlılık ve devam bağlılığı açısından olumlu yönde etki edebileceği söylenebilir. Örgütün bu olumlu imajı aynı zamanda kalifiye çalışanların işyerinde devamlılığı ile işgören devrinin azaltılması ve dışarıdan gelmesi muhtemel kalifiye işgücünün kurumda çalışmaya teşviki anlamında katkı sağlayabilir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde; şayet, bir yönetici, "yönetim işlevlerine uygun olmayan" ego durumlarına göre keyfi davranır ise, bu durum organizasyon kültürünü olumsuz yönde etkileyebilecek ve çalışanlar üzerinde psikolojik olarak yetersiz veya olumsuz bir davranış modellemesine yol açacak ve çalışanların güvenini sarsabilecektir (Krausz, 1986). Bu nedenle, çalışanların performansını ve içsel motivasyonlarını geliştirmeyi hedefleyen yöneticiler için yöneticilerin çalışanlarının güvenini kazanması, çalışanlara verilebilecek bir ödöl olarak değerlendirilebilir. Başka bir ifadeyle; çalışanların yöneticilerine ve meslektaşlarına güvenileceklerine dair inançlarının sağlanması ve algılarının bu yönde şekillendirilmesi, onlara verilebilecek güzel ve anlamlı bir ödöl olarak değerlendirilebilir. Böyle bir örgüt içinde çalışanların kendilerini ilgilendiren hususlardan iş tanımı, iş yükünün adil paylaşımı, ücretlendirme, çalışma şartları, ödüllendirme veya buna benzer hususlarda yöneticiye ve meslektaşına olan güveni, çalışanların motivasyonlarının artışıyla birlikte verimliliği olumlu yönde etkileyebilir.

Ayrıca yöneticiye ve meslektaşına olan güven, çalışanların yönetici ve çalışma arkadaşları ile olası çatışmalarının önüne geçecek önemli bir değer olarak ele

alınabilir. Güvenin var olduğu ortamda, çalışanların işyeriyle ilgili çeşitli sebeplerle kaygı duymalarının ve bu kaygının ortaya çıkaracağı stresin üstesinden gelmek mümkün olabilir. Bu yolla çalışanların iş tatmininin artışı da sağlanabilir. Bu kapsamda, bazı araştırmacılar tarafından daha önce, farklı bağlamlar ile yapılan diğer çalışmalarda, yöneticiye veya meslektaşına güven ile psikolojik güçlendirme arasında doğrudan bir ilişki olabileceği ve "çalışanların, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına (meslektaş) güven duyduklarında kendilerini güçlendirilmiş hissedebilecekleri" belirtilmiştir. Bu bağlamda, araştırmamızın sonucuna göre, "yöneticiye ve meslektaşına güvenin katılım örgüt kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide moderatör etkisi" bulunmuştur. Ayrıca, bu çalışmada katılım örgüt kültürü ile yöneticiye ve meslektaşına güven algısı kavramlarının birbirinden bağımsız ve ayrı ayrı olarak çalışanların psikolojik güçlendirilmesine olumlu yönde katkı sağladığından bahsedilebilir. Bununla birlikte, bu kavramlardan katılım kültürü ve örgütsel güven kavramının bir alt boyutu olan yöneticiye ve meslektaşına güven algısının birbirleriyle etkileşimin psikolojik güçlendirme algısına etkisinden de söz etmek mümkündür. Buna göre, işyerlerinde hem yöneticilere yönelik hem de çalışma arkadaşlarına (meslektaş) yönelik güven algılarının örgüt içinde kritik bir öneme sahip olduğu belirtilebilir.

İlgili literatüre göre, örgütsel "temel yeteneklerin" değerlerine katkıda bulunan en önemli özelliklerinden biri, benzersiz olmaları veya taklit edilememeleridir (Jones and George, 1998). Taklit edilmesi zor olan mekanizmalardan biri olan güven de (Barney and Hansen, 1994; Jones and George, 1998), adalet ve saygı ile birlikte güçlü ve başarılı organizasyonlarla ilişkili anahtar bir değerdir (Wong and Cummings, 2009). İşyeri ortamındaki ilişkilerde güvenin geliştirilmesi ve sürdürülmesi, özellikle mevcut güven seviyelerinin düşük olduğu yerlerde zor olsa da, bunun, değerli sonuçları ve örgütsel yaşamın önemli bir özelliği olduğuna dair birçok gösterge vardır (Ferres et al., 2004). Ayrıca, iş ortamındaki çalışma arkadaşlarının (meslektaş) başarısını kolaylaştırmak için de güven esastır (Carnevale and Wechsler, 1992). Bununla birlikte, örgütsel davranış literatüründe, iş yaşamında iş yapma tekniklerine ve dolayısıyla etkinliği pozitif veya negatif olarak etkileyen önemli kavramlardan olan yöneticiye güven veya güvensizlik konuları performans için belirleyici bir unsur olarak tartışılmaktadır. Bu kapsamdaki bazı çalışmalar, yöneticiye ve çalışma arkadaşına duyulan güvenin grupların veya birimlerin performansı ile ilgili olduğunu

göstermiştir (Korsgaard et al., 2008). (Örneğin; Colquitt et al., 2007; Dirks ve Ferrin, 2001, 2002). Buna göre, güven, ilgili bilgi alışverişini teşvik ettiği ve bir iş ortamındaki hem yöneticilerin hem de meslektaşların, başkalarının kararlarını ve eylemlerini etkilemesine izin vermeye imkan sağlaması açısından belirgin bir unsur olduğu için etkili performans sergilenmesine yardımcı olur (Carnevale and Wechsler, 1992). Dolayısıyla, yöneticilerine ve meslektaşlarına yeterli düzeyde güven duymayan çalışanların, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına yüksek düzeyde güven duyanlarla aynı derecede kurumsal hedeflere veya faaliyetlere ve ayrıca bireysel ve örgütsel iş sonuçlarına katkıda bulunma olasılıkları daha düşük olacaktır diyebiliriz (Laschinger and Finegan, 2005). Bunun yanında, şayet, yöneticiye veya çalışma arkadaşlarına (meslektaş) duyulan güven bireysel düzeyde kalacak ise, bu güven algısının çok fazla etkili olabileceğini söylemek mümkün olmayacaktır.

Yöneticinin, çalışanları tarafından kendisine güvenilmesi ile güvenildiğini hissetmesi farklı sonuçlara neden olabilir. Veya çalışma arkadaşlarına tek taraflı olarak güvenmek ile, etkileşim halinde karşılık olarak güvenin algılanması farklı sonuçlar ortaya çıkarabilir. Fakat, çalışanların kendi aralarındaki güvene dayalı ilişkileri veya yöneticilerine yönelik güven algıları örgüt kültürü veya çalışma ortamındaki diğer koşullar ile birlikte pekiştirildiği zaman, bireysel ve örgütsel iş sonuçlarını olumlu yönde etkileyebileceği muhtemeldir. Dolayısıyla, bireylerin kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmeleri, çalışma ortamlarını kısıtlayıcı olmaktan ziyade, serbest bırakılmış olarak algılamalarına bağlı olduğu için; yöneticilerin rolü, güçlendirme ortamında kritik öneme sahiptir (McKnight et al., 1998). Bu nedenle, yöneticiler, iş üzerinde artan personel kontrolüne, kaynaklara daha fazla erişime sahip olmalarına ve işlerini yapma şekillerinde daha fazla isteğe bağlı seçeneğe sahip olmalarına izin vermeye istekli olmalıdır (Honold, 1997). Bununla birlikte, yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını ve çıkarlarını göz önünde bulundurarak ve onların haklarını koruyarak; uyum, dürüstlük, ilgi ve yardımseverlik gibi güveni teşvik eden davranışlar sergilemelidir (Bligh and Kohles, 2013).

Örgütsel bir ortamda, liderlerin/yöneticilerin veya meslektaşların davranışları örgüt kültürünün normlar (uyulması gereken kurallar) ile ilgili olan işlevsel özelliklerine dayandırıldığında, bu durum çalışanlar üzerinde bazı psikolojik modelleme etkileri oluşturabilir (Krausz, 1986). İnsanlar duyguları olan canlılardır.

Örgütsel davranış ile ilgili literatür, insanların birbirlerine yönelik olumlu duyguları (sevgi, şefkat, güven, hoşgörü) ve insanların insan doğası hakkında daha olumlu inançlara sahip olmalarını sağlamak için olumlu ruh halleri geliştirmelerine işaret etmektedir (Jones and George, 1998). Bu bağlamda, yöneticilerin davranışları ve çalışanların birbirlerine yönelik tutum ve davranışları ile çalışan performansı arasındaki bağlantıyı anlamak çok önemlidir (Geroy et al., 1998). Buna göre, örgüt yöneticilerine veya iş ortamındaki çalışma arkadaşlarına (meslektaş) duyulan güven; hem tutumları hem de çalışanların örgütlerine yardım etmeyi ve desteklemeyi amaçlayan davranışları aracılığıyla örgütsel performansı da etkileyebileceğinden bahsedilebilir (Mayer and Gavin, 2005). Bunlarla birlikte, yöneticinin veya meslektaşların güvenilir olmadığı konusunda çalışanların algısı diğer başka unsurlar (örn, örgüt kültürü, çalışma ortamındaki koşullar) ile pekiştirildiği zaman, kişiler arasında olumsuz bir iletişimin ortaya çıkabileceği, fakat; güvenilir bir şekilde davranan yöneticinin ise olumlu bir ilişkiye zemin hazırlayabileceği söylenebilir (Perry and Mankin, 2004). Bu kapsamda kurum içinde güven yaratabilmek için davranışları ve düşünceleri ile güvenin önemini hissettiren ve bunu çalışanların gelişimi için kullanan yöneticiler ile çalışılmalıdır çünkü yöneticiler bilgiyi paylaşarak veya paylaşmayarak veya bilgi akışını engelleyerek iletişimi kurum içinde kontrol etme konumundadırlar (İslamoğlu et al., 2007). Ayrıca, yönetim mekanizmalarının bir organizasyon içinde güven üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilerin, kurum içi mübadeleler, iletişim ve adil işlem vs. için örgütsel bağlamı uygulamaya koymak suretiyle güven ve güvenilirlik konusundaki örgütün işbirlikçi görünümünü kurumsallaştırdığı iddia edilebilir (Creed and Miles, 1996). Buna göre, güven-performans dinamiğini ve bunun altında yatan nedenleri tam olarak anlamak için, yalnızca çalışanın yönetime olan güveninin etkisini değil, aynı zamanda güvenilir olmanın da kendi içinde çalışan davranışını nasıl etkilediği dikkate alınmalıdır (Salamon and Robinson, 2008). Aynı zamanda, yöneticiler ve çalışanlar, iki veya daha fazla taraf arasında güveni teşvik edebilmek için, bir bireyin başka bir kişiye, gruba veya kuruluşa olan güveninin nasıl oluştuğu ve zaman içinde insanlar veya gruplar arasında güvenin nasıl geliştiği konusunda tecrübeli olmalıdır. Çünkü; güven, çalışma ortamındaki değişmelere, koşullara ve durumlara göre değişiklik gösterebilir (Jones and George, 1998). Örneğin; yöneticiler sözlerini tutmada güvenilir ve bilgi paylaşımında şeffaf olduklarında, sürdürülebilirlik için tereddütleri ve belirsizliği azaltmaya yardımcı olabilir (Mishra and Spreitzer, 1998). Bu bağlamda, güvenme

ilişkilerinin doğru şekilde mübadele edilememesi nedeniyle belirli problemlerin ortaya çıkabileceğini açıklayan bazı araştırmalar, yöneticileri çalışanlardan koruyacak türde biçimsel kontroller olduğu taktirde, bu durumun güvenilmediklerini hissedenden kişilerin (çalışanların) güvenilirliklerini gösterme fırsatlarını da sınırlayabileceğini öne sürmektedir (Brower et al., 2009).

Diğer taraftan; yöneticiye ve/veya meslektaşına duyulan yüksek güven, çalışanları olumlu iş sonuçları için motive olmuş hissettirse de (Piccolo ve Colquitt 2006), bu motivasyon "örgüt kültürü tarafından pekiştirilmediği veya örgüt içinde bir güven ortamı koşulları sağlanmadığı zaman, bu ortamdan kaynaklanan ve hissedilen güven eksikliği nedeniyle zayıflayan öz-yeterlik, böyle bir motive edici etkiyi etkisiz hale getirebilir (Kim et al., 2016). Örneğin, yöneticiler ve çalışanları arasındaki ya da çalışanların kendi aralarındaki hedeflere ulaşma yolları üzerindeki uyumsuzluk veya çatışma, insanların kuruluş için doğru olanı yapmaktan ziyade kendilerini koruma konusunda endişelendiği düşmanca bir çalışma ortamı yaratabilir (Quinn and Spreitzer, 1997). Ayrıca alt kademedeki çalışanların, yöneticileri tarafından riskleri azaltmak için kullanılan bir mekanizma ile yakından izlenmesi, kişilerin güven ilişkilerini zedeleyebilir ve kişilerin birbirlerine daha az güvenmelerine yol açabilir (Brower et al., 2009). Bu nedenle, işbirlikçi çalışma gerektiren hastaneler ve proaktifliği teşvik eden katılımcı sistemler gibi dinamik ve karmaşık ortamlarda, daha durağan ve standartlaştırılmış ortamlarda bulunabilecek olandan daha fazla takdir yetkisine, yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının (meslektaş) desteğine, katılıma veya inisiyatif kullanmaya ihtiyaç duyulmaktadır (D'Innocenzo et al., 2016). Bunun yanında, hastane çalışanlarının performansı, motivasyon ile pekiştirilebilen bir yeteneğe bağlıdır (Håvold Jon, 2019). Bu bağlamda, örgüt içi karar vermede otokratik yönetim yaklaşımı ile ilgili uygulamalar hâlâ hakim olsa da, hastane yönetimi mekanizmaları ve çalışanlar hastanelerde güven geliştirici uygulamalar vasıtasıyla iş ortamını daha katılımcı veya demokratik hale getirmede öncülük edebilirler (Chatman, 1989a). Dolayısıyla, yöneticilerin hamiliği ve çalışma arkadaşlarının yardım etme davranışları güvenilirlik değerlendirmesinin temeli olarak görülebildiği (Ferrin et al., 2006) ortamlarda, çalışma arkadaşlarına güveninin oluşumunu kolaylaştırmak için yöneticiler, resmi veya gayri resmi teşvikler yoluyla bu tür davranışları teşvik edebilecek uygulamalara imkan sağlayacak uygulamalara öncelik vermelidir (Sparrowe, 1994). Özetle, meslektaşına ve yöneticiye güvenin önemi nedeniyle;

örgütler, iş arkadaşları (meslektaş) arasındaki güveni, yöneticiye güveni ve güçlendirme uygulamalarını teşvik edebilen kültürler geliştirmelidir.

Her ne kadar, önceki çalışmalarda yöneticinin önemli rolü ve yöneticiye güvenin örgütsel performans göstergelerine etkileri daha fazla ön plana çıkıyor olsa da;

Bu çalışmada, yöneticiye ve meslektaş güveninin moderatör etkisi bağlamında, oluşturulan toplam sekiz (8) hipotez birlikte değerlendirildiğinde;

- Meslektaş güveninin moderatör rolü ile ilgili üç hipotez (**H1c, H3c H4c**) istatistiksel olarak desteklenirken;

- Yöneticiye güveninin moderatör etkisi ile ilgili sadece bir hipotez (**H3b**) istatistiksel olarak desteklenebilmektedir.

Diğer yandan sağlık çalışanları arasında önemli bir “beşeri sermaye” gücünü temsil eden hemşirelerin, gün içinde meslektaşları ile yöneticilerinden daha fazla iletişimde bulundukları ve bu meslek grubunun, takım çalışması gerektiren bir çalışma sistemi içinde yer aldıkları göz önünde bulundurulduğunda,

Buna göre;

Hem örgüt kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide, hem de kültürün alt boyutlarından olan örgüt içi uyum ve katılım kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkilerde meslektaş güveninin istatistiksel olarak moderatör etkisinin olduğu (**H1c, H3c H4c**) görülmektedir. Bu nedenle, hemşirelik meslek grubunda, meslektaşların sosyal mübadele bağlamında birbirlerine etkileri ve etkileşimleri daha fazla olduğu için, meslektaşlar arasındaki güvene dayalı ilişkilerin etkisinin, yöneticiye güven bağından daha kritik ve önemli bir unsur olduğu belirtilebilir. Dolayısıyla sağlık kurumlarında hemşirelerin “yöneticiye olan güvenlerine kıyasla” meslektaş güvenlerinin sosyal sermayeye daha fazla katkı sağladığı sonucuna varılabilir.

KAYNAKLAR

Aaker, D. A., (1991), "Managing Brand Equity", New York: Free Press.

Abraham, C., (2005), "The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior", *International Journal of Manpower*, 26(2), 177-195.

Abramson, L. Y., Seligman, M. E., Teasdale, J. D., (1978), "Learned helplessness in humans: Critique and reformulation", *Journal of Abnormal Psychology*, 87(1), 49-74.

Ahadi, S., Suandi, T., Ismail, M., Omar, Z., (2011). "Influence of organizational culture on psychological empowerment of academicians in research universities", Paper presented at the 12th International Conference on HRD Research and Practice across Europe: Sustaining Growth through Human Resource Development.

Ahearne, M., Mathieu, J., Rapp, A., (2005), "To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance", *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955.

Ajzen, I., Fishbein, M., (1975), "Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research", In: Reading, MA: Addison-Wesley.

Alavi, M., Kayworth, T. R., Leidner, D. E., (2006), "An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices", *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224.

Albrecht, S., Travaglione, A., (2003), "Trust in public-sector senior management", *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 76-92.

Albrecht, S. L., (2002), "Perceptions of integrity, competence and trust in senior management as determinants of cynicism toward change", *Public administration and management*, 7(4), 320-343.

Alge, B. J., Wiethoff, C., Klein, H. J., (2003), "When does the medium matter? Knowledge-building experiences and opportunities in decision-making teams", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(1), 26-37.

Ali, U. W., Maitama, K. K., Umair, A., (2018), "Corporate entrepreneurship and business performance: The moderating role of organizational culture in selected banks in Pakistan", *PSU Research Review*, 2(1), 59-80.

Allen, R. F., (1985), "Four phases for bringing about cultural change", In: R. H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa (Eds.), "Gaining control of the corporate culture" (pp. 332-350), San Francisco: Jossey-Bass.

Alvesson, M., (2011), "Organizational culture. Meaning, Discourse, and Identity", In: N. Ashkanasy, C. Wilderom, M. Peterson (Eds.), "The Handbook of Organizational Culture and Climate (2nd ed., pp. 11-28)".: Sage, London.

- Amabile, T. M., (1998), "How to kill creativity": Harvard Business Review.
- Amabile, T. M., Hennessey, B. A., Grossman, B. S., (1986), "Social influences on creativity: The effects of contracted-for reward", *Journal of personality and social psychology*, 50(1), 14-23.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., Kramer, S. J., (2004), "Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support", *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Ambrož, M., (2004), "Total quality system as a product of the empowered corporate culture", *The TQM Magazine*, 16(2), 93-104.
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Ferris, G. R., Goka, H., (2004), "A social relationship conceptualization of trust and accountability in organizations", *Human Resource Management Review*, 14(1), 47-65.
- Andersen, J. A., (2005), "Trust in managers: a study of why Swedish subordinates trust their managers", *Business Ethics: A European Review*, 14(4), 392-404.
- Anderson, E., Lodish, L. M., Weitz, B. A., (1987), "Resource Allocation Behavior in Conventional Channels", *Journal of Marketing Research*, 24(1), 85-97.
- Andersson, L. M., Bateman, T. S., (1997), "Cynicism in the workplace: some causes and effects", *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Andrews, G. (1994). *Mistrust, the Hidden Obstacle to Empowerment*. *HR MAGAZINE*, 39, 66-66.
- Appelbaum, S. H., Hébert, D., Leroux, S., (1999), "Empowerment: power, culture and leadership – a strategy or fad for the millennium?", *Journal of Workplace Learning*, 11(7), 233-254.
- Appelbaum, S. H., Louis, D., Makarenko, D., Saluja, J., Meleshko, O., Kulbashian, S., (2013), "Participation in decision making: a case study of job satisfaction and commitment (part one)", *Industrial and Commercial Training*, 45(4), 222-229.
- Argyris, C., (1957), *Personality and organization; the conflict between system and the individual*, New York: Harper & Brothers.
- Argyris, C., (1964), *Integrating the Individual and the Organization*, New York: Wileyand Sons.
- Argyris, C., (1973), "Personality and Organization Theory Revisited", *Administrative Science Quarterly*, 18(2), 141-167.
- Argyris, C., (1998), "Empowerment: the emperor's new clothes", *Harvard business review*, 76(3), 98-105.
- Arrow, K. J., (1974), *The limits of organization*, New York: W. W. Norton.

- Aryee, S., Pawan, S. B., Zhen Xiong, C., (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(3), 267-285.
- Ashforth, B. E., (1989), "The experience of powerlessness in organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 207-242.
- Asmawi, A., Mohan, A. V., (2010, 2-5 June 2010). "Understanding patterns of organizational culture: A study in Malaysian R&D institutions", Paper presented at the 2010 IEEE International Conference on Management of Innovation & Technology.
- Astley, W. G., Sachdeva, P. S., (1984), "Structural Sources of Intraorganizational: Power: A Theoretical Synthesis", *Academy of management review*, 9(1), 104-113.
- Atkinson, S., (2004), "Senior management relationships and trust: an exploratory study", *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 571-587.
- Atwater, L. E., (1988), "The Relative Importance of Situational and Individual Variables in Predicting Leader Behavior", *Group & Organization Studies*, 13(3), 290-310.
- Avolio Bruce, J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P., (2004), "Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance", *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Axelrod, R. M., (1984), "The evolution of cooperation", New York, NY: Basic books.
- Bacharach, S. B., Lawler, E. J., (1980), "Power and politics in organizations": San Francisco: Jossey-Bass.
- Baier, A., (1986), "Trust and Antitrust", *Ethics*, 96(2), 231-260.
- Baker, E. L., (1980), "Managing organizational culture", *Management Review*, 69(7), 8-13.
- Bal, P. M., de Lange Annet, H., Ybema Jan, F., Jansen Paul, G. W., van der Velde Mandy, E. G., (2010), "Age and Trust as Moderators in the Relation between Procedural Justice and Turnover: A Large-Scale Longitudinal Study", *Applied Psychology*, 60(1), 66-86.
- Bali, R., Cockerham, G., Bloor, C., (1999), "MISCO: a conceptual model for MIS implementation in SMEs", *Information Research*, 4(4), 4-4.
- Bandura, A., (1977), "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change", *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A., (1986), "Social foundations of thought and action: A social-cognitive theory.": Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A., (1989), "Human agency in social cognitive theory", *American psychologist*, 44(9), 1175-1184.

- Bandura, A., (1990), "Perceived self-efficacy in the exercise of personal agency", *Journal of Applied Sport Psychology*, 2(2), 128-163.
- Barber, B., (1983), "The Logic and Limits of Trust", New Brunswick, N J: Rutgers University Press.
- Barnard, C., I, (1938), "The functions of the executive", Cambridge Mass: Harvard University Press.
- Barnes, L. B., (1983), "Managing the paradox of organizational trust", In: (pp. 107-116), *Harvard Business Review*.
- Barney, J. B., (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Barney, J. B., Hansen, M. H., (1994), "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 15(S1), 175-190.
- Bartolomucci, N., Appelbaum, S., Serroni, C., Girard, C., Doré, I., Beaumier, E., . . . Boulanger, J., (2004), "Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust", *Management Decision*, 42(1), 13-40.
- Barton, H., Barton, L. C., (2011), "Trust and psychological empowerment in the Russian work context", *Human Resource Management Review*, 21(3), 201-208.
- Bartunek, J. M., Spreitzer, G. M., (2006), "The Interdisciplinary Career of a Popular Construct Used in Management", *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 255-273.
- Bateson, P., (1988), "The biological evolution of cooperation and trust", In: D. Gambetta (Ed.), "Trust: Making and breaking cooperative relations" (pp. 14-30), New York: Basil Blackwell.
- Batt, R., (2001), "The Economics of Teams among Technicians", *British Journal of Industrial Relations*, 39(1), 1-24.
- Bauer, T. N., Green, S. G., (1996), "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test", *The Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Bazerman, M. H., (1994), "Judgment in managerial decision making": John Wiley & Sons.
- Beer, M., (1987), "Revitalizing Organizations: Change Process and Emergent Model", *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 1(1), 51-55.
- Bell, N. E., Staw, B. M., (1989), "People as sculptors versus sculpture: The roles of personality and personal control in organizations", In: M. B. Arthur, D. T. Hall, B. S. Lawrence (Eds.), "Handbook of career theory" (Vol. 232, pp. 251), New York: Cambridge University Press.
- Bennis, W., "Goldsmith. J.(1994). Learning to Lead", Addison-Wesley, New York.

Bennis, W., Nanus, B., (1985), "The strategies for taking charge", Leaders, New York: Harper. Row.

Bennis, W. G., Biederman, P. W., (2007), "Organizing genius: The secrets of creative collaboration": Reading, MA: Addison-Wesley.

Bernstein, P., (1980), "Workplace democratization. New Brunswick": NJ: Transaction Books.

Bernstein, P., (1988), "The trust culture", SAM Advanced Management Journal, 53(3), 4-9.

Berscheid, E., Reis, H. T., (1998), "Attraction and close relationships", In: "The handbook of social psychology, Vols. 1-2, 4th ed." (pp. 193-281), New York, NY, US: McGraw-Hill.

Bezrukova, K., Thatcher, S. M. B., Jehn, K. A., Spell, C. S., (2012), "The effects of alignments: Examining group faultlines, organizational cultures, and performance", Journal of Applied Psychology, 97(1), 77-92.

Bianco, W. T., (1994), "Trust: Representatives and constituents": University of Michigan Press.

Bijlsma, K., Koopman, P., (2003), "Introduction: trust within organisations", Personnel Review, 32(5), 543-555.

Bijlsma, K. M., Bunt, G. G. v. d., (2003), "Antecedents of trust in managers: a "bottom up" approach", Personnel Review, 32(5), 638-664.

Bilal, A., Sadia, C., Bilal Bin, S., (2017), "Do nurses display innovative work behavior when their values match with hospitals' values?", European Journal of Innovation Management, 21(1), 157-171.

Bilal, A., Yuosre, B., (2016), "The mediating role of psychological empowerment on the relationship between person-organization fit and innovative work behaviour", Journal of Chinese Human Resources Management, 7(1), 5-26.

Blake, R. R., Mouton, J. S., (1964), "The managerial grid. Houston", TX: Gulf Publishing Co.

Blanchard, K., (2010), "Building trust", Ken Blanchard companies.

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

Bligh, M. C., Kohles, J. C., (2013), "Do I trust you to lead the way? Exploring trust and mistrust in leader follower relations", The Wiley-blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development, 89-112.

Block, L., (2003), "The leadership-culture connection: an exploratory investigation", Leadership & Organization Development Journal, 24(6), 318-334.

Block, P., (1987), "The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work", San Francisco, CA.: Jossey-Bass.

Blumberg, P., (1989), "The predatory society: Deception in the American marketplace": Oxford University Press.

Bobbio, A., Bellan, M., Manganelli, A. M., (2012), "Empowering leadership, perceived organizational support, trust, and job burnout for nurses: A study in an Italian general hospital", *Health Care Management Review*, 37(1), 77-87.

Bobbio, A., Manganelli, A. M., (2015), "Antecedents of hospital nurses' intention to leave the organization: A cross sectional survey", *International Journal of Nursing Studies*, 52(7), 1180-1192.

Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., Lee, J.-N., (2005), "Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate", *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.

Bogler, R., Somech, A., (2004), "Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools", *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289.

Boissoneau, R., Schwahn, B. M., (1989), "Participatory Management", *AORN Journal*, 50(5), 1079-1084.

Boon, S. D., Holmes, J. G., (1991), "The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk", In: R. A. Hinde, J. Groebel (Eds.), "Cooperation and prosocial behaviour" (pp. 190), UK: Cambridge University Press.

Boss, R. W., (1978), "Trust and Managerial Problem Solving Revisited", *Group & Organization Studies*, 3(3), 331-342.

Botelho, C., (2020), "The influence of organizational culture and HRM on building innovative capability", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(7), 1373-1393.

Botezat, E., (2012), "Creative entrepreneurial culture: an empirical study", *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 2(4), 327-330.

Boudrias, J.-S., Morin Alexandre, J. S., Lajoie, D., (2014), "Directionality of the associations between psychological empowerment and behavioural involvement: A longitudinal autoregressive cross-lagged analysis", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 437-463.

Bourdieu, P., (1986), "The forms of capital.", In: J. G. Richardson (Ed.), "Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education", New York: Greenwood.

Bowen, D. E., Lawler, E. E., 3rd, (1992), "The empowerment of service workers: what, why, how, and when", *Sloan Manage Rev*, 33(3), 31-39.

Boyce, A. S., Nieminen, L. R. G., Gillespie, M. A., Ryan, A. M., Denison, D. R., (2015), "Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships", *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 339-359.

Bradach, J. L., Eccles, R. G., (1989), "Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms", *Annual review of sociology*, 15(1), 97-118.

Brass, D. J., Burkhardt, M. E., (1993), "Potential power and power use: An investigation of structure and behavior", *Academy of management Journal*, 36(3), 441-470.

Brickson, S. L., (2007), "Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value", *Academy of management review*, 32(3), 864-888.

Brief, A. P., Nord, W. R., (1990), "Meaning of Occupational Work.", Lexington, MA: Lexington Books.

Brière, M., Le Roy, J., Meier, O., (2020), "Linking servant leadership to positive deviant behavior: The mediating role of self-determination theory", *Journal of Applied Social Psychology*, n/a(n/a).

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(3), 558-583.

Bromiley, P., Cummings, L. L., (1992), "Transactions costs in organizations with trust (Discussion Paper # 128)": Strategic Management Research Center, University of Minnesota.

Bromiley, P., Cummings, L. L., (1995), "Transactions costs in organizations with trust", In: B. S. R. Bies, R. Lewicki (Eds.), "Research on negotiations in organizations" (Vol. 5, pp. 219-247), Greenwich,.

Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., Dineen, B. R., (2009), "A Closer Look at Trust Between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes", *Journal of management*, 35(2), 327-347.

Brower, H. H., Schoorman, F. D., Tan, H. H., (2000), "A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange", *The Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.

Brown, P. G., (1994), "Restoring the Public Trust: A Fresh Vision for Progressive Government in America": Beacon Press (MA).

Bruhn, J. G., (2001), "Trust and the Health of Organizations": Springer Science & Business Media.

Bugdol, M., (2018), "The Role and Importance of Trust in the Processes of Human Resource Management", In: B. Kożuch, S. J. Magala, J. Paliszkievicz (Eds.), "Managing Public Trust" (pp. 73-97), Cham: Springer International Publishing.

Bunderson, J. S., Sutcliffe, K. M., (2002), "Comparing Alternative Conceptualizations of Functional Diversity in Management Teams: Process and Performance Effects", *Academy of management Journal*, 45(5), 875-893.

Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., Salas, E., (2007), "Trust in leadership: A multi-level review and integration", *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.

Burns, J., (1978), "Leadership", New York: Harper & Row.

Burns, T., Stalker, G., (1961), "The Management of Innovation", London: Tavistock Publications.

Burt, R. S., Knez, M., (1996), "Trust and third-party gossip", In: R. Kramer, T. R. Tyler (Eds.), "Trust in organizations: Frontiers of theory and research" (pp. 68-89): Thousand Oaks, CA: Sage.

Butler, J. K., (1991), "Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory", *Journal of management*, 17(3), 643-663.

Butler, J. K., (1999), "Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency", *Group & Organization Management*, 24(2), 217-238.

Büyükuysal, M. Ç., Öz, İ. İ., (2016), "Çoklu doğrusal bağımlı varlığında en küçük karelere alternatif yaklaşım: Ridge regresyon", *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 110-114.

Byrne, B. M., (2010), "Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming (2 ed.)", In: "New York: Taylor & Francis Group" (2 ed.).

Cabrera, E. F., Bonache, J., (1999), "An expert HR system for aligning organizational culture and strategy", *Human Resource Planning*, 22(1), 51-52.

Caldwell, D., O'Reilly, C., (1995). "Promoting team-based innovation in organizations: The role of normative influence", Paper presented at the Fifty-Fourth Annual Meetings of the Academy of Management.

Calori, R., Sarnin, P., (1991), "Corporate Culture and Economic Performance: A French Study", *Organization Studies*, 12(1), 049-074.

Cameron, K., Freeman, S., (1991), "Culture congruence strength and type. *Res Org Dev.*", 5, 23-58.

Cameron, K. S., Quinn, R. E., (2006), "Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework", Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Campion, M. A., Medsker, G. J., Higgs, A. C., (1993), "Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications For Designing Effective Work Groups", *Personnel psychology*, 46(4), 823-847.

Cangemi, J. P., Rice, J., Kowalski, C. J., (1989), "The development, decline and renewal of trust in an organization: Some observations", *Organization Development Journal*, 7(4), 2-9.

Carlo, O., Francesco, M., Jean-Sébastien, B., Adalgisa, B., (2015), "Linking managerial practices and leadership style to innovative work behavior: The role of group and psychological processes", *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 545-569.

Carmeli, A., Spreitzer, G. M., (2009), "Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovative Behaviors at Work", *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191.

Carnevale, D. G. (1988). Organizational trust: A test of a model of its determinants. Unpublished dissertation. Florida State University.

Carnevale, D. G., Wechsler, B., (1992), "Trust in the Public Sector: Individual and Organizational Determinants", *Administration & Society*, 23(4), 471-494.

Carr, C., (1991), "Managing self-managed workers", *Training & Development*, 45(9), 36-42.

Carter, J. H., (1993), "Minimizing the risks from delegation", *Supervisory management*, 38, 1-2.

Chan, L. L. M., Shaffer, M. A., Snape, E., (2004), "In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance", *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.

Chan, R. Y. K., He, H., Chan, H. K., Wang, W. Y. C., (2012), "Environmental orientation and corporate performance: The mediation mechanism of green supply chain management and moderating effect of competitive intensity", *Industrial Marketing Management*, 41(4), 621-630.

Chan, Y. H., Taylor, R. R., Markham, S., (2008), "The Role of Subordinates' Trust in a Social Exchangedriven Psychological Empowerment Process", *Journal of Managerial Issues*, 20(4), 444-467.

Charles, O. R., (1989), "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", *California Management Review*, 31(4), 9-25.

Charms, R., (1968), "Personal causation: The internal affective determinants of behavior/Charms R", In: NY: Acad. Press.

Chatman, J. A., (1989a), "Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit", *The Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.

Chatman, J. A., (1989b), "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms", *Academy of Management Proceedings*, 1989(1), 199-203.

Chatman, J. A., Barsade, S. G., (1995), "Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation", *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 423-443.

Chattopahyay, P., George, E., (2001), "Examining the effects of work externalization through the lens of social identity theory", *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 781-788.

Chen, C. C., Chen, X.-P., Meindl, J. R., (1998), "How Can Cooperation Be Fostered? The Cultural Effects of Individualism-Collectivism", *The Academy of Management Review*, 23(2), 285-304.

Chen, M. Y.-C., Lin, C. Y.-Y., Lin, H.-E., McDonough, E. F., (2012), "Does transformational leadership facilitate technological innovation? The moderating roles of innovative culture and incentive compensation", *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 239-264.

Chiaburu, D. S., Harrison, D. A., (2008), "Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance", *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103.

Chiang, C.-F., Jang, S., (2008), "The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment: The Case of Taiwan's Hotel Companies", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 40-61.

Choi, J. N., (2007), "Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes", *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), 467-484.

Christensen-Hughes, J., (1992). "The importance and psychology of personal empowerment", Paper presented at the Council for Hotel, Restaurant and Institutional Education Annual Meeting, Orlando, FL.

Chuang, Y. T., Zikic, J., Church, R., (2004), "Organizational culture, group diversity and intra-group conflict", *Team Performance Management: An International Journal*, 10(1/2), 26-34.

Clark, M. C., Payne, R. L., (1997), "The Nature and Structure of Workers' Trust in Management", *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 205-224.

Cleland, D. I., Bidanda, B., Chung, C. A. (1994). *Human Issues in Technology Implementation*.

Clugston, M., (2000), "The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave", *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 477-486.

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., Aiken, L. S., (2003), "Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences", (3rd ed): Routledge.

Coleman, J., (1990), "Foundations of Social Theory. Cambridge, Mass.", Belknap Press of Harvard University Press.

Coleman, J. S., (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., LePine, J. A., (2007), "Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance", *J Appl Psychol*, 92(4), 909-927.

Conger, J. A., (1989), "Leadership: The Art of Empowering Others", *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 3(1), 17-24.

Conger, J. A., (1999), "Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research", *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.

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

Connell, J., Ferres, N., Travaglione, T., (2003), "Engendering trust in manager-subordinate relationships: Predictors and outcomes", *Personnel Review*, 32(5), 569-587.

Conner, D., "R. 1992. *Managing at the Speed of Change*", In: New York: Villard Books. Random House, Inc.

Cook, J., Wall, T., (1980), "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.

Cooke, R. A., Rousseau, D. M., (1988), "Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach To the Assessment of Organizational Culture", *Group & Organization Studies*, 13(3), 245-273.

Cooke, R. A., Szumal, J. L., (1993), "Measuring Normative Beliefs and Shared Behavioral Expectations in Organizations: The Reliability and Validity of the Organizational Culture Inventory", *Psychological Reports*, 72(3_suppl), 1299-1330.

Cooke, R. A., Szumal, J. L., (2000), "Using the Organizational Culture Inventory to understand the operating cultures of organizations", *Handbook of organizational culture and climate*, 4, 1032-1045.

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

Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., Langhout, R. D., (2001), "Incivility in the workplace: Incidence and impact", *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.

Costigan, R. D., Ilter, S. S., Berman, J. J., (1998), "A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations", *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303-317.

Costigan, R. D., Insinga, R. C., Jason Berman, J., Ilter, S. S., Kranas, G., Kureshov, V. A., (2006), "A cross-cultural study of supervisory trust", *International Journal of Manpower*, 27(8), 764-787.

Cox, S. A., (1999), "Group communication and employee turnover Group communication and employee turnover: How coworkers encourage peers to voluntarily exit", *Southern Communication Journal*, 64(3), 181-192.

Crant, J. M., (2000), "Proactive Behavior in Organizations", *Journal of management*, 26(3), 435-462.

Crawford, D., (1998), "A matter of trust", *British Journal of Administrative Management*, 24-24.

Creed, D. W., Miles, R. E., (1996), "Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organisational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls", In: R. M. Kramer, T. R. Tyler (Eds.), "Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research." (pp. 16-38): Sage Publications.

Cronbach, L. J., (1990), "Essentials of Psychological Testing. ", (Fifth Ed. ed), New York: : Harper, Collins.

Cropanzano, R., Mitchell, M. S., (2005), "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", *Journal of management*, 31(6), 874-900.

Culbert, S. A., McDonough, J. J., (1985), "Radical management: Power politics and the pursuit of trust", New York: Free Press.

Culbert, S. A., McDonough, J. J., (1986), "The Politics of Trust And Organization Empowerment", *Public Administration Quarterly*, 10(2), 171-188.

Cummings, L., (1983), "Performance-evaluation systems in context of individual trust and commitment", In: F. J. Landy, S. Zedrick, J. Cleveland (Eds.), "Performance measurement and theory" (Vol. 89, pp. 93), Hillsdale, NJ: Earlbaum.

Cummings, L. L., Bromiley, P., (1996), "The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation", In: R. M. K. T. R. Tyler (Ed.), "Trust in organizations: Frontiers of theory and research" (pp. 302-330), Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., Brown, J., (2002), "Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377-392.

Currall, S. C., Judge, T. A., (1995), "Measuring trust between organizational boundary role persons", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64(2), 151-170.

- D'Innocenzo, L., Luciano, M. M., Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Chen, G., (2016), "Empowered to Perform: A Multilevel Investigation of the Influence of Empowerment on Performance in Hospital Units", *Academy of management Journal*, 59(4), 1290-1307.
- Daft, R. L., (2002), "Organization theory and design", (7th ed), South Western, : Cincinnati, OH.
- Daft, R. L., (2007), "Organization theory and design", Cincinnati, OH: South-Western.
- Daft, R. L., Lane, P., (2005), "The leadership experience (3rd)", Mason, Ohio: Thomson South-Western, Vancouver.
- Dai, J., Chan, H. K., Yee, R. W. Y., (2018), "Examining moderating effect of organizational culture on the relationship between market pressure and corporate environmental strategy", *Industrial Marketing Management*.
- Damanpour, F., Walker, R. M., Avellaneda, C. N., (2009), "Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations", *Journal of management studies*, 46(4), 650-675.
- Dana, L. K., Harjinder, G., (2011), "Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers", *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 313-330.
- Das, T. K., Teng, B.-S., (1998), "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", *The Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Das, T. K., Teng, B.-S., (2001), "Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework", *Organization Studies*, 22(2), 251-283.
- Das, T. K., Teng, B.-S., (2004), "The Risk-Based View of Trust: A Conceptual Framework", *Journal of Business and Psychology*, 19(1), 85-116.
- Dasgupta, P., (1988), "Trust as a Commodity", In: D. Gambetta (Ed.), "Trust: Making and breaking cooperative relations" (pp. 49-72): Blackwell.
- Davenport, T. H., Prusak, L., (1998), "Working knowledge, harvard business school press", Boston, MA.
- David Schoorman, F., Mayer, R. C., Davis, J. H., (2016), "Empowerment in veterinary clinics: the role of trust in delegation", *Journal of Trust Research*, 6(1), 76-90.
- Davies, H. T. O., Nutley, S. M., Mannion, R., (2000), "Organisational culture and quality of health care", *Quality in Health Care*, 9(2), 111-119.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., Tan, H. H., (2000), "The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 21(5), 563-576.
- Davis, S. M., (1987), "Future Perfect", Reading, MA: Addison-Wesley.

- Davis, S. M., Lawrence, P. R., (1977), "Matrix", Reading, Mass, Addison-Wesley.
- De Long, D. W., Fahey, L., (2000), "Diagnosing cultural barriers to knowledge management", *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113-127.
- Deal, T. E., Kennedy, A. A., (1982), "Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life", New York, NY.: Addison-Wesley.
- Deci, E., (1975), "Intrinsic motivation plenum", New York.
- Deci, E. L., Connell, J. P., Ryan, R. M., (1989), "Self-determination in a work organization", *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Deci, E. L., Flaste, R., (1996), "Why we do what we do: Understanding self-motivation": Penguin books London.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., (1991), "Intrinsic motivation and self-motivation in human behavior", In: R. M. Steers, L. W. Porter (Eds.), "Motivation and Work Behavior " (5. ed., pp. 44-58), New York: McGraw-Hill.: Springer.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., (2000), "The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior", *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deluga, R. J., (1994), "Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Demir, C., Ayyildiz Unnu, N. A., Erturk, E., (2011), "Diagnosing the Organizational Culture of a Turkish Pharmaceutical Company Based on the Competing Values Framework", *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 197-217.
- Den Hartog, D. N., Schippers, M. C., Koopman, P. L., (2002), "The impact of leader behaviour on trust in management and co-workers", *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 29-34.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., Koopman, P. L., (1996), "Linking Transformational Leadership and Organizational Culture", *Journal of Leadership Studies*, 3(4), 68-83.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., Lief, C., (2012), "Leading culture change in global organizations: Aligning culture and strategy", Jossey-Bass, San Francisco, California.
- Denison, D., Neale, W., (1996), "Denison organizational culture survey: Facilitator guide", Ann Arbor, MI: Aviat.
- Denison, D., Nieminen, L., Kotrba, L., (2014), "Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161.

Denison, D., Young, J. (1999). Organizational culture and effectiveness: Validating a measurement model.

Denison, D. R., (1984), "Bringing corporate culture to the bottom line", *Organizational Dynamics*, 13(2), 5-22.

Denison, D. R., (1990), "Corporate culture and organizational effectiveness", Oxford, New York: John Wiley & Sons.

Denison, D. R., (1996), "What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars", *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.

Denison, D. R., Haaland, S., Goelzer, P., (2003a), "Corporate Culture And Organizational Effectiveness: Is There A Similar Pattern Around The World?", 3, 205-227.

Denison, D. R., Haaland, S., Goelzer, P., (2003b), "Corporate Culture And Organizational Effectiveness: Is There A Similar Pattern Around The World?", In: "Advances in Global Leadership" (Vol. 3, pp. 205-227): Emerald Group Publishing Limited.

Denison, D. R., Mishra, A. K., (1989). "Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence", Paper presented at the Academy of Management Proceedings.

Denison, D. R., Mishra, A. K., (1995), "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, 6(2), 204-223.

Denison, D. R., Spreitzer, G. M., (1991), "Organizational culture and organizational development: A competing values approach", *Research in organizational change and development*, 5(1), 1-21.

Deshpand, xe, Rohit, Farley, J. U., Webster, F. E., (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.

Deshpandé, R., Farley, J. U., (2004), "Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey", *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-22.

Deshpande, R., Webster, F. E., (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.

Detert, J. R., Schroeder, R. G., Mauriel, J. J., (2000), "A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations", *Academy of management review*, 25(4), 850-863.

Deutsch, M., (1958), "Trust and suspicion", *Journal of Conflict Resolution*, 2(4), 265-279.

Deutsch, M., (1960), "The Effect of Motivational Orientation upon Trust and Suspicion", *Human Relations*, 13(2), 123-139.

Deutsch, M., (1962), "Cooperation and trust: Some theoretical notes", In: "Nebraska Symposium on Motivation, 1962" (pp. 275-320), Oxford, England: Univer. Nebraska Press.

Deutsch, M., (1973), "The Resolution of Conflict Constructive and Destructive Processes", New Haven, CT: Yale University Press.

Diffie-Couch, P., (1984), "Building a feeling of trust in the company", *Supervisory management*, 29(4), 31-36.

DiMaggio, P., (1997), "Culture and Cognition", *Annual review of sociology*, 23(1), 263-287.

DiMaggio, P. J., Powell, W. W., (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Dimitratos, P., Voudouris, I., Plakoyiannaki, E., Nakos, G., (2012), "International entrepreneurial culture—Toward a comprehensive opportunity-based operationalization of international entrepreneurship", *International Business Review*, 21(4), 708-721.

Dirks, K. T., (1999), "The effects of interpersonal trust on work group performance", *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445-455.

Dirks, K. T., (2000), "Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball", *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004-1012.

Dirks, K. T., Ferrin, D. L., (2001), "The Role of Trust in Organizational Settings", *Organization Science*, 12(4), 450-467.

Dirks, K. T., Ferrin, D. L., (2002), "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice", *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.

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.

Doney, P. M., Cannon, J. P., Mullen, M. R., (1998), "Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust", *The Academy of Management Review*, 23(3), 601-620.

Dore, R., (1983), "Goodwill and the Spirit of Market Capitalism", *The British Journal of Sociology*, 34(4), 459-482.

Douglas, M., Rayner, S., (1985), "Measuring culture: A paradigm for the analysis of social organization", In: Columbia University Press, New York, NY.

Duffy, M. K., Ferrier, W. J., (2003), "Birds of a Feather...?: How Supervisor-Subordinate Dissimilarity Moderates the Influence of Supervisor Behaviors on Workplace Attitudes", *Group & Organization Management*, 28(2), 217-248.

Durmusoglu, S., Jacobs, M., Zamantili Nayir, D., Khilji, S., Wang, X., (2014), "The quasi-moderating role of organizational culture in the relationship between rewards and knowledge shared and gained", *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 19-37.

Dwivedi, R. S., (1983), "Management by Trust: A Conceptual Model", *Group & Organization Studies*, 8(4), 375-405.

Dyer, W. G., (1985), "The cycle of cultural evolution in organizations", In: I. R. H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa (Eds.), "Gaining control of the corporate culture" (pp. 200-229), San Francisco: Jossey-Bass.

Edmondson, A., (1999), "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Edmondson, A. C., Woolley, A. W., (1999), "It's not the seed, it's the soil: Social psychological influences on outcomes of organizational change programs": Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Chicago, IL.

Einarsen, S., (1999), "The nature and causes of bullying at work", *International Journal of Manpower*.

Eisenhardt, K. M., (1985), "Control: Organizational and Economic Approaches", *Management Science*, 31(2), 134-149.

Eisman, R., (1991), "Power to the people", *Incentive*, 165(10), 116, 140, 218.

Ekehammar, B., (1974), "Interactionism in personality from a historical perspective", *Psychological Bulletin*, 81(12), 1026-1048.

Elangovan, A. R., Shapiro, D. L., (1998), "Betrayal of Trust in Organizations", *The Academy of Management Review*, 23(3), 547-566.

Ellis, K., Shockley-Zalabak, P., (2001), "Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving", *Communication Quarterly*, 49(4), 382-398.

Ensley, M. D., Pearce, C. L., Hmieleski, K. M., (2006), "The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance", *Journal of Business Venturing*, 21(2), 243-263.

Enz, C. A., (1988), "The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly*, 33(2), 284-304.

Epstein, S., O'Brien, E. J., (1985), "The person-situation debate in historical and current perspective", *Psychological Bulletin*, 98(3), 513-537.

Erciş, A., Bahar, T., (2016), "Etik Çerçevesinde Tüketim, Tüketici ve Çevre: Ekolojik Okuryazarlığın Moderatör Rolü", Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(2), 1-24.

Erdem, F., Aytemur, J. Ö., (2009), "Türk iş örgütlerinin sosyal sermaye birikimini geliştirmede belirleyici unsur olan güvenin anlaşılmasına yönelik özgün bir ölçek geliştirme projesi", Unpublished Research Project, TÜBİTAK (project no: 107K548). Antalya, Turkey: Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Erdem, F., Ozen, J., (2003), "Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance", Team Performance Management: An International Journal, 9(5/6), 131-135.

Erdem, F., Özen-Aytemur, J., (2014), "Context-specific dimensions of trust in manager, subordinate and co-worker in organizations", Journal of Arts and Humanities, 3(10), 28-40.

Erdogan, B., Liden, R. C., Kraimer, M. L., (2006), "Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture", Academy of management Journal, 49(2), 395-406.

Ergeneli, A., Arı, G. S. I., Metin, S., (2007), "Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers", Journal of Business Research, 60(1), 41-49.

Erkutlu, H., (2011), "The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors", Leadership & Organization Development Journal, 32(6), 532-554.

Erkutlu, H., (2012), "The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity", Team Performance Management: An International Journal, 18(1/2), 102-119.

Ernst, H., (2001), "Corporate culture and innovative performance of the firm", Management of Engineering & Technology, 532-535.

Ertürk, A., (2010), "Exploring predictors of organizational identification: Moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification", European Journal of Work and Organizational Psychology, 19(4), 409-441.

Eubanks, P., (1991), "Employee empowerment key to culture change", Hospitals, 65(24), 40.

Eylon, D., (1994), "Empowerment: Does it Work or Just Feel Good?", Presented at the annual meetings of the Academy of Management, Dallas.

Eylon, D., Au, K. Y., (1999), "Exploring empowerment cross-cultural differences along the power distance dimension", International Journal of Intercultural Relations, 23(3), 373-385.

Fabian, O. U., Ike, E. O., Alma Maria, R.-S., (2014), "Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment", *Personnel Review*, 43(3), 377-400.

Fairholm, G. W., (1994), "Leadership and the culture of trust": Praeger, Westport, CT.

Farris, G. F., Senner, E. E., Butterfield, D. A., (1973), "Trust, Culture, and Organizational Behavior", *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 12(2), 144-157.

Ferres, N., Connell, J., Travaglione, A., (2004), "Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes", *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 608-622.

Ferrin, D. L., Bligh, M. C., Kohles, J. C., (2007), "Can I Trust You to Trust Me?", *Group & Organization Management*, 32(4), 465-499.

Ferris, G., Mitchell, T., (1987), "The components of social influence and their importance for human resources research. In KM Rowland & GR Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, 5: 103-128.", In, Greenwich, CT: JAI Press.

Fey, C. F., Denison, D. R., (2003), "Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?", *Organization Science*, 14(6), 686-706.

Field, A., (2009), "Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics": Sage Publications, London.

Finegan, J. E., Laschinger, H. K., (2001), "The antecedents and consequences of empowerment: a gender analysis", *J Nurs Adm*, 31(10), 489-497.

Flamholtz, E., Kannan-Narasimhan, R., (2005), "Differential Impact of Cultural Elements on Financial Performance", *European Management Journal*, 23(1), 50-64.

Folger, R., (1993), "Reactions to mistreatment at work", *Social psychology in organizations: Advances in theory and research*, 161(183), 591-610.

Forehand, G. A., Von Haller, G., (1964), "Environmental variation in studies of organizational behavior", *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.

Fornell, C., Larcker, D. F., (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Foss, N. J., Husted, K., Michailova, S., (2010), "Governing Knowledge Sharing in Organizations: Levels of Analysis, Governance Mechanisms, and Research Directions", *Journal of management studies*, 47(3), 455-482.

Foster-Fishman, P. G., Keys, C. B., (1995). "The Inserted Pyramid: How a Well Meaning Attempt to Initiate Employee Empowerment Ran Afoul of the Culture of a Public Bureaucracy", Paper presented at the Academy of Management Proceedings.

Foster-Fishman, P. G., Keys, C. B., (1997), "The Person/Environment Dynamics of Employee Empowerment: An Organizational Culture Analysis", *American Journal of community psychology*, 25(3), 345-369.

Fox, A., (1974), "Beyond contract: Work, power and trust relations", London: Faber & Faber Ltd.

Frazier, P. A., Tix, A. P., Barron, K. E., (2004), "Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research", *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-134.

Frederiksen, N., (1972), "Toward a taxonomy of situations", *American psychologist*, 27(2), 114-123.

Fredrickson, B. L., (2001), "The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions", *American psychologist*, 56(3), 218-226.

French, J. R., Raven, B., (1959), "The bases of social power", In: D. Cartwright (Ed.), "Studies in social power" (pp. 157-167): Ann Arbor, MI: Institute of Social Research, University of Michigan.

Frone, M. R., (2000), "Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: Testing a model among young workers", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 246-255.

Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C., Martin, J., (1991), "Reframing organizational culture": Newbury Park, CA: Sage.

Frost, T., Stimpson, D. V., Maughan, M. R., (1978), "Some correlates of trust", *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 99(1), 103-108.

Fry, L. W., (2003), "Toward a theory of spiritual leadership", *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.

Fukuhara, Y., (2016), "A critical interpretation of bottom-up management and leadership styles within Japanese companies: a focus on empowerment and trust", *AI & SOCIETY*, 31(1), 85-93.

Fukuyama, F., (1995), "Trust: Social virtues and the creation of prosperity.": London: Hamish Hamilton.

Fulford, M. D., Enz, C. A., (1995), "The Impact Of Empowerment On Service Employees", *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 161-175.

Fullam, C., Lando, A. R., Johansen, M. L., Reyes, A., Szaloczy, D. M., (1998), "The triad of empowerment: Leadership, environment, and professional traits", *Nursing Economics*, 16(5), 254-258.

Galbraith, J. R., (1977), "Organizational design.", Reading, MA: Addison-Wesley.

Gambetta, D., (1988), "Trust: Making and Breaking Cooperative Relations", (Vol. 52), Oxford, UK: Basil Blackwell.

Gambetta, D., (2000), "Can we trust trust", In: "Trust: Making and breaking cooperative relations" (Vol. 13, pp. 213-237).

Gao, L., Janssen, O., Shi, K., (2011), "Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors", *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.

García-Marzá, D., (2005), "Trust and Dialogue: Theoretical Approaches to Ethics Auditing", *Journal of Business Ethics*, 57(3), 209-219.

García-Zamora, E., González-Benito, Ó., Muñoz-Gallego, P. A., (2013), "Organizational and environmental factors as moderators of the relationship between multidimensional innovation and performance", *Innovation*, 15(2), 224-244.

Garfinkel, H., (1963), "A conception of and experiments with "trust" as a condition of concerted stable actions", In: J. O. Harvey (Ed.), "Motivation and Social Interaction: Cognitive Determinants" (pp. 187-239), New York: Ronald Press.

Garment, S., (1991), "Scandal the Culture of Mistrust in American Politics", New York: Random House.

Garnett James, L., Marlowe, J., Pandey Sanjay, K., (2008), "Penetrating the Performance Predicament: Communication as a Mediator or Moderator of Organizational Culture's Impact on Public Organizational Performance", *Public Administration Review*, 68(2), 266-281.

Gary, B., (1964), "Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education.", New York, NY: Columbia University Press.

Gatignon, H., Xuereb, J.-M., (1997), "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.

Geertz, C., (1983), "The Interpretation of Cultures.", New York, NY: Basic Books.

George, D., Mallery, M., (2010), "SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference, 17.0 update, 10/a ed.", Boston: Pearson.

George, R. T., Hancer, M., (2003), "The Impact of Selected Organizational Factors on Psychological Empowerment of Non-Supervisory Employees in Full-Service Restaurants", *Journal of Foodservice Business Research*, 6(2), 35-47.

Geroy, G. D., Wright, P. C., Anderson, J., (1998), "Strategic performance empowerment model", *Empowerment in Organizations*, 6(2), 57-65.

Gibson, C. H., (1991), "A concept analysis of empowerment", *Journal of Advanced Nursing*, 16(3), 354-361.

Giffin, K., (1967), "The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process", *Psychological Bulletin*, 68(2), 104-120.

Gifford, B. D., Zammuto, R. F., Goodman, E. A., (2002), "The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life/Practitioner application", *Journal of Healthcare management*, 47(1), 13-25.

Gilkey, R., (1991), "The psychodynamics of upheaval: Intervening in merger and acquisition transitions", In: M. F. R. Kets de Vries (Ed.), "Organizations on the couch: Clinical perspectives on organizational behavior and change.": San Francisco: Jossey-Bass.

Gill, H., Boies, K., Finegan, J. E., McNally, J., (2005), "Antecedents Of Trust: Establishing A Boundary Condition For The Relation Between Propensity To Trust And Intention To Trust", *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 287-302.

Gillespie, M. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., Neale, W. S., (2008), "Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 112-132.

Gills, T., (2003), "More than a Social Virtue: Public Trust among Organizations", Most Valuable Assets.' *Communication World*, April-May. <http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/100567588.html>.

Gilson, L. L., Shalley, C. E., (2004), "A Little Creativity Goes a Long Way: An Examination of Teams' Engagement in Creative Processes", *Journal of management*, 30(4), 453-470.

Gist, M. E., (1987), "Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management", *The Academy of Management Review*, 12(3), 472-485.

Gist, M. E., Schwoerer, C., Rosen, B., (1989), "Effects of alternative training methods on self-efficacy and performance in computer software training", *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 884-891.

Givens, R. J., (2012), "The study of the relationship between organizational culture and organizational performance in non-profit religious organizations", *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 15(2), 239-263.

Gladstein, D. L., (1984), "Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.

Glen, S., (1995), "Towards a newmodel of nursing education", *Nurse Education Today*, 15(2), 90-95.

Glisson, C., James, L. R., (2002), "The cross-level effects of culture and climate in human service teams", *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 767-794.

Goffee, R., Jones, G., (1998), "The character of a corporation: How your company's culture can make or break your business": HarperCollinsBusiness.

Gómez, C., Rosen, B., (2001), "The Leader-Member Exchange as a Link between Managerial Trust and Employee Empowerment", *Group & Organization Management*, 26(1), 53-69.

Good, D., (2000), "Individuals, interpersonal relations, and trust", In: "Trust: Making and breaking cooperative relations" (pp. 31-48).

Goodman, E. A., Zammuto, R. F., Gifford, B. D., (2001), "The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life", *Organization Development Journal*, 19(3), 58-68.

Gopalakrishnan, S., Zhang, H., (2017), "Client dependence and vendor innovation: The moderating role of organizational culture", *Industrial Marketing Management*, 66, 80-89.

Gordon, G. G., DiTomaso, N., (1992), "Predicting Corporate Performance From Organizational Culture", *Journal of management studies*, 29(6), 783-798.

Gouldner, A. W., (1960), "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.

Govier, T., (1994), "Is It a Jungle Out There? Trust, Distrust and the Construction of Social Reality", *Dialogue*, 33(2), 237-252.

Graen, G. B., Uhl-Bien, M., (1995), "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective", *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

Granovetter, M., (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

Grant, A. M., Sumanth, J. J., (2009), "Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness", *J Appl Psychol*, 94(4), 927-944.

Granvold, D. K., (1978), "Training Social Work Supervisors to Meet Organizational and Worker Objectives", *Journal of Education for Social Work*, 14(2), 38-45.

Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., King, N., (2005), "Employee perceptions of empowerment", *Employee Relations*, 27(4), 354-368.

Greco, P., Laschinger, H. K., Wong, C., (2006), "Leader empowering behaviours, staff nurse empowerment and work engagement/burnout", *Nurs Leadersh (Tor Ont)*, 19(4), 41-56.

Greco, P., Laschinger, H. K. S., Carol, W., (2006), "Leader Empowering Behaviours, Staff Nurse Empowerment and Work Engagement/Burnout", *Nursing Leadership*, 19(4), 41-56.

Greenberg, J., (1999), "Managing behavior in organizations", Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.

Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., Shook, C. L., (2009), "Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes", *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679.

Gregory, K. L., (1983), "Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 359-376.

Griffin, M. A., Neal, A., Parker, S. K., (2007), "A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts", *The Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.

Grover, S. L., (1997), "Lying in organizations", In: R. Giacalone, J. Greenberg (Eds.), "Antisocial behavior in organizations" (pp. 68-84): Thousand Oaks, CA: Sage.

Guinot, J., Chiva, R., Roca-Puig, V., (2014), "Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: an empirical study", *Personnel Review*, 43(1), 96-115.

Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., Shea, G. P., (1993), "Potency in groups: Articulating a construct", *British Journal of Social Psychology*, 32(1), 87-106.

Haberberg, A., Rieple, A., (2008), "Strategic management: theory and application": Oxford University Press.

Hackman, J. R., Oldham, G. R., (1980), "Work redesign", Addison-Wesley: Reading, MA.

Hain, C. A. (2005). Coworker relationships: Using a new measure to predict health related outcomes., Unpublished master's thesis. Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia, Canada.

Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., (2010), "Multivariate data analysis: A global perspective", (Vol. 7), Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Halfhill, S., Betts, C., Hearnberger, K., (1989), "Development and validation of the BHOCS organizational culture survey", Unpublished manuscript.

Hamel, G., Prahalad, C. K., (1994), "Competing for the future", Boston, MA: Harvard Business School Press.

Harari, O., (1999), "The trust factor", *Management Review*, 88(1), 28.

Harari, O., (2002), "The trust factor", *PM. Public Management*, 84(8), 6-10.

Hardy, C., Leiba-O'Sullivan, S., (1998), "The Power Behind Empowerment: Implications for Research and Practice", *Human Relations*, 51(4), 451-483.

Hargadon, A. B., (1999), "Group cognition and creativity in organizations", *Research on managing groups and teams*, 2(1), 137-155.

- Harrington, S. J., Guimaraes, T., (2005), "Corporate culture, absorptive capacity and IT success", *Information and Organization*, 15(1), 39-63.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., Kacmar, K. M., (2009), "Leader–member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance", *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371-382.
- Harris, L. C., Ogbonna, E., (2001), "Leadership style and market orientation: an empirical study", *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 744-764.
- Harris, S. G., Mossholder, K. W., (1996), "The Affective Implications of Perceived Congruence with Culture Dimensions during Organizational Transformation", *Journal of management*, 22(4), 527-547.
- Harrison, R., (1983), "Strategies for a new age", *Human Resource Management*, 22(3), 209-235.
- 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.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A., (2011), "Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions", *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694.
- Hassan, M., Toyman, N. V., Semerciöz, F., Aksel, I., (2012), "Interpersonal trust and its role in organizations", *International Business Research*, 5(8), 33-39.
- Håvold Jon, I., (2019), "Power, trust and motivation in hospitals", *Leadership in Health Services*, 32(2), 195-211.
- Hawks, J. H., (1992), "Empowerment in nursing education: concept analysis and application to philosophy, learning and instruction", *Journal of Advanced Nursing*, 17(5), 609-618.
- Hawks, J. H., (1999), "Organizational culture and faculty use of empowering teaching behaviors in selected schools of nursing", *Nursing Outlook*, 47(2), 67-73.
- Hayes, A. F., (2013), "Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. ", *Journal of Change Management*, 10(3), 293–313.
- Herington, C., Johnson, L. W., Scott, D., (2009), "Firm–employee relationship strength—A conceptual model", *Journal of Business Research*, 62(11), 1096-1107.
- Hickman, C. R., Silva, M. A., (1984), "Creating Excellence: Managing Corporate Culture Strategy, and Change in the New Age", New York: New American Library.
- Hickman, G. R., (2010), "Leading organizations: Perspectives for a new era": Sage.
- Higginson, T., Waxler, R., (1989), "Developing a trust culture: to survive in the 1990s", *Industrial Management*, 31(6), 27-32.

- Hoe, S. L., (2007), "Is interpersonal trust a necessary condition for organisational learning?", *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 4(2), 149-156.
- Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., Gerrass, S. J., (2003), "Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar", *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 170-178.
- Hofstede, G., (1980), "Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values", (Vol. 5), Beverly Hills: CA: Sage.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., Sanders, G., (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hollon, C. J., Gemmili, G. R., (1977), "Interpersonal Trust and Personal Effectiveness in the Work Environment", *Psychological Reports*, 40(2), 454-454.
- Holste, J. S., Fields, D., (2010), "Trust and tacit knowledge sharing and use", *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128-140.
- Homans, G. C., (1958), "Social Behavior as Exchange", *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Hon, A. H. Y., Leung, A. S. M., (2011), "Employee Creativity and Motivation in the Chinese Context: The Moderating Role of Organizational Culture", *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 125-134.
- Honold, L., (1997), "A review of the literature on employee empowerment", *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202-212.
- Hosmer, L. T., (1995), "Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *The Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P., (2002), "Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE", *Journal of World Business*, 37(1), 3-10.
- Howard, L. W., (1998), "Validating The Competing Values Model As A Representation Of Organizational Cultures", *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(3), 231-250.
- Huang, M., (2012), "Key User Knowledge, Attitude and IT Performance: The Moderating Effect of Organizational Culture", *Procedia Engineering*, 29, 1824-1829.
- Huang, T.-C., (1997), "The effect of participative management on organizational performance: the case of Taiwan", *The International Journal of Human Resource Management*, 8(5), 677-689.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., Gong, Y., (2010), "Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates", *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.

Hui, C. (1994). Effects of leader empowerment behaviors and followers' personal control, voice, and self-efficacy on in-role and extra-role performance: An extension and empirical test of Conger and Kanungo's empowerment process model. Unpublished doctoral dissertation., Indiana University,

Hunt, S. D., Wood, V. R., Chonko, L. B., (1989), "Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing", *Journal of Marketing*, 53(3), 79-90.

Hupcey, J. E., Miller, J., (2006), "Community dwelling adults' perception of interpersonal trust vs. trust in health care providers", *Journal of Clinical Nursing*, 15(9), 1132-1139.

İslamoğlu, G., Birsal, M., Börü, D., (2007), "Kurum içinde güven: yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü:(alan araştırması ve sonuçlar)": *İnkılap Kitabevi*.

Issa, R. R. A., Haddad, J., (2008), "Perceptions of the impacts of organizational culture and information technology on knowledge sharing in construction", *Construction Innovation*, 8(3), 182-201.

Jabeen, F., Isakovic, A. A., (2018), "Examining the impact of organizational culture on trust and career satisfaction in the UAE public sector: A competing values perspective", *Employee Relations*, 40(6), 1036-1053.

Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T. O., Harrison, S., Konteh, F., Walshe, K., (2013), "The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals", *Social Science & Medicine*, 76, 115-125.

Jae San, P., Tae Hyun, K., (2009), "Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?", *Leadership in Health Services*, 22(1), 20-38.

Jamieson, S., (2004), "Likert scales: how to (ab)use them", *Medical Education*, 38(12), 1217-1218.

Janjua, Q. R., Ahmad, H. M., Afzal, A., (2014), "The Impact of Internal Marketing and the Moderating Role of Organizational Culture on Nurse Job Satisfaction", *Journal of Business & Economics*, 6(2), 203-244.

Janssen , O., (2004), "The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment", *Work & Stress*, 18(1), 56-65.

Janz Brian, D., Prasarnphanich, P., (2003), "Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture*", *Decision Sciences*, 34(2), 351-384.

Jayan, C., (2013), "Moderating Role of Organizational Culture on Job Attitude and Personal Effectiveness", *Anvesha*, 6(4), 18-21.

Jelinek, M., Smircich, L., Hirsch, P., (1983), "Introduction: A Code of Many Colors", *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 331-338.

- Jennings, E. E., (1971), "Routes to the executive suite", New York: McGraw-Hill.
- John K. Butler, J., Cantrell, R. S., (1984), "A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates", *Psychological Reports*, 55(1), 19-28.
- Johns, J., (1996), "Trust: key to acculturation in corporatized health care environments", *Nursing administration quarterly*, 20(2), 13-24.
- Johnson-George, C., Swap, W. C., (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(6), 1306-1317.
- Johnson, B. H., (2009), "Empowerment of Nurse Educators Through Organizational Culture", *Nursing Education Perspectives*, 30(1), 8-13.
- Johnson, G. (1987). An'organisational Action'Approach to Strategic Managment. Manchester Business School.
- 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(1), 146-149.
- Jones, G. R., (1983), "Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective", *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 454-467.
- Jones, G. R., George, J. M., (1998), "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork", *The Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Joo, B.-K., Shim, J. H., (2010), "Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture", *Human Resource Development International*, 13(4), 425-441.
- Judeh, M., (2012), "An Analysis of the Relationship between Trust and Employee Empowerment: A Field Study", *International Business Management*, 6(2), 264-269.
- Jung-Chieh, L., Chung-Yang, C., Yih-Chearng, S., (2017), "The moderating effects of organisational culture on the relationship between absorptive capacity and software process improvement success", *Information Technology & People*, 30(1), 47-70.
- Jung, Y., Takeuchi, N., (2014), "Relationships among leader–member exchange, person–organization fit and work attitudes in Japanese and Korean organizations: testing a cross-cultural moderating effect", *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 23-46.
- Kalaycı, Ş., (2009), "SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri", (Vol. 4): Asil Yayın Dağıtım Ankara.
- Kalaycı, Ş., (2010), "SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri", (Vol. 5), Ankara, Turkey: Asil Yayın Dağıtım.

- Kaminski, M., Kaufman, J. S., Graubarth, R., Robins, T. G., (2000), "How do people become empowered? A case study of union activists", *Human Relations*, 53(10), 1357-1383.
- Kandemir, D., Hult, G. T. M., (2005), "A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures", *Industrial Marketing Management*, 34(5), 430-439.
- Kane, K., Montgomery, K., (1996), "A theory of dysempowerment", Paper presented at the Western Academy of Management annual meeting, Alberta, Canada.
- Kanter, R., (2003), "Rosabeth Moss Kanter on the Frontiers of Management": Harvard Business School, Boston, MA.
- Kanter, R. M., (1977), "Men and Women of the Corporation", Basic Books, New York, NY.
- Kanter, R. M., (1979), "Power failure in management circuits", *Harvard business review*, 57(4), 65-87.
- Kanter, R. M., (1983), "The change masters: Innovation and productivity in American corporations", New York: Simon & Schuster.
- Kanter, R. M., (1993), "Men and Women of the Corporation": Basic Books, New York.
- Karahan, A., (2008), "Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(20), 457-478.
- Katz, D., Kahn, R. L., (1978), "The social psychology of organizations", (Vol. 2), New York: Wiley.
- Katz, R., (1984), "Empowerment and Synergy", *Prevention in Human Services*, 3(2-3), 201-226.
- Kee, H. W., Knox, R. E., (1970), "Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion", *Journal of Conflict Resolution*, 14(3), 357-366.
- Keesing, R. M., (1974), "Theories of Culture", *Annual Review of Anthropology*, 3(1), 73-97.
- Keller, T., Dansereau, F., (1995), "Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective", *Human Relations*, 48(2), 127-146.
- Kerlinger, F. N., (1986), "Foundations of behavioral research", (3rd ed), New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Khan, S., (1997), "The key to being a leader company: Empowerment", *The Journal for Quality and Participation*, 20(1), 44-50.

Khatri, N., Halbesleben, J. R. B., Petroski, G. F., Meyer, W., (2007), "Relationship between management philosophy and clinical outcomes", *Health Care Management Review*, 32(2), 128-139.

Khazanchi, S., Lewis, M. W., Boyer, K. K., (2007), "Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation", *Journal of Operations Management*, 25(4), 871-884.

Kiffin-Petersen, S. A., Cordery, J. L., (2003), "Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork", *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 93-116.

Kilmann, R. H., (1982), "Getting control of the corporate culture", *Managing*, University of Pittsburgh Graduate School of Business,.

Kilmann, R. H., (1985), "Five steps for closing culture-gaps", In: R. H. Kilmann (Ed.), "Gaining control of the corporate culture" (pp. 351-369), San Francisco: Jossey-Bass,.

Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R., (1985), "Introduction: Five key issues in understanding and changing culture", In: R. Kilmann, M. Saxton, R. Serpa (Eds.), "Gaining control of the corporate culture", Jossey-Bass, Oxford.

Kim, B., Lee, G., Murrmann, S. K., George, T. R., (2012), "Motivational Effects of Empowerment on Employees' Organizational Commitment: A Mediating Role of Management Trustworthiness", *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 10-19.

Kim, S., Lee, H., (2006), "The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities", *Public Administration Review*, 66(3), 370-385.

Kim, T.-Y., Wang, J., Chen, J., (2016), "Mutual Trust Between Leader and Subordinate and Employee Outcomes", *Journal of Business Ethics*.

Kirkman, B. L., Rosen, B., (1999), "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *The Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.

Kizilos, P., (1990), "Crazy about Empowerment?", *Training*, 27(12).

Knouse, S. B., Strutton, D., (1996), "Molding a Total Quality Salesforce through Managing Empowerment, Evaluation, and Reward and Recognition Processes", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 4(3), 24-35.

Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C., Goodman, E. A., (1999), "Antecedents and Outcomes of Empowerment", *Group & Organization Management*, 24(1), 71-91.

Koberg, C. S., Chusmir, L. H., (1987), "Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables", *Journal of Business Research*, 15(5), 397-409.

Konovsky, M. A., Pugh, S. D., (1994), "Citizenship Behavior and Social Exchange", *The Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.

Kopelman, R. E., Brief, A. P., Guzzo, R. A., (1990), "The role of climate and culture in productivity", In: B. Schneider (Ed.), "Organizational climate and culture" (pp. 282-318), San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Korsgaard, M. A., Pitariu, A. H., Jeong, S. S., (2008), "Trust in management: An interpersonal perspective", In: J. Barling, C. Cooper (Eds.), "The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches" (pp. 89-105).

Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., Smerek, R. E., Ritchie, S. A., Denison, D. R., (2012), "Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects", *Human Relations*, 65(2), 241-262.

Kotter, J. P., Haskett, J. L., (1992), "Corporate culture and performance", New York: Free Press.

Kotter, J. P., Heskett, J. L., (1992), "Corporate culture and performance": Free Press, New York.

Kotter, J. P., Schlesinger, L. A., (1979), "Choosing Strategies for Change", In: D. Asch, C. Bowman (Eds.), "Readings in Strategic Management" (Vol. 57, pp. 106-114), London: Harward Business Review.

Kozlowski, S. W., Gully, S. M., Nason, E. R., Smith, E. M., (1999), "Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time", In: I. D. R. Ilgen, E. D. Pulakos (Eds.), "The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development" (pp. 240-292), San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kozlowski, S. W. J., Klein, K. J., (2000), "A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes", In: "Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions." (pp. 3-90), San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.

Köse, S. D., Uğurluoğlu, Ö., Köse, T., (2015), "Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi", *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 19(2), 239-262.

Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Liden, R. C., (1999), "Psychological Empowerment as a Multidimensional Construct: A Test of Construct Validity", *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 127-142.

Kramer, R., Tyler, T. R., (1996), "Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research", Thousand Oaks, California.

Kramer, R. M., (1996), "Divergent realities and convergent disappointments in the hierarchic relation: Trust and the intuitive auditor at work", In: R. M. Kramer, T. R. Tyler (Eds.), "Trust in organizations: Frontiers of theory and research." (pp. 216-245), Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

Kramer, R. M., (1999), "Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions", *Annual review of psychology*, 50(1), 569-598.

Kramer, R. M., Brewer, M. B., Hanna, B. A., (1996), "Collective trust and collective action", In: R. Kramer, T. R. Tyler (Eds.), "Trust in organizations: Frontiers of theory and research" (pp. 357-389), Thousand Oaks, California.

Kramer, R. M., Isen, A. M., (1994), "Trust and distrust: Its psychological and social dimensions", *Motivation and Emotion*, 18(2), 105-107.

Krausz, R. R., (1986), "Power and Leadership in Organizations", *Transactional Analysis Journal*, 16(2), 85-94.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C., (2005), "Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit", *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.

Kroeber, A. L., Kluckhohn, C., (1952a), "Culture: a critical review of concepts and definitions", New York: Vintage Books.

Kroeber, A. L., Kluckhohn, C., (1952b), "Culture: a critical review of concepts and definitions", *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology*, Harvard University, 47(1), 223.

Krot, K., Lewicka, D., (2012), "The importance of trust in manager-employee relationships", *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3), 224-233.

Kumar, S. P., Saha, S., (2017), "Influence of Trust and Participation in Decision Making on Employee Attitudes in Indian Public Sector Undertakings", *SAGE Open*, 7(3), 2158244017733030.

Kuo, T. H., Ho, L. A., Lin, C., Lai, K. K., (2010), "Employee empowerment in a technology advanced work environment", *Industrial Management & Data Systems*, 110(1), 24-42.

Kuokkanen, L., Leino-Kilpi, H., (2008), "The qualities of an empowered nurse and the factors involved", *Journal of Nursing Management*, 9(5), 273-280.

Kurt, T. D., Daniel, P. S., (2009), "The Relationship Between Being Perceived as Trustworthy by Coworkers and Individual Performance†", *Journal of management*, 35(1), 136-157.

Ladebo, O. J., (2006), "Perceptions of Trust And Employees' Attitudes: A Look At Nigeria's Agricultural Extension Workers", *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 409-427.

Lambe, C. J., Wittmann, C. M., Spekman, R. E., (2001), "Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange", *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.

Lane, C., (1998), "Introduction: Theories and issues in the study of trust.", In: C. Lane, R. Bachmann (Eds.), "Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications" (pp. 1-30): Oxford University Press.

Lane, C., (1998), "Theories and issues in the study of trust", In: C. Lane, R. Bachmann (Eds.), "Trust within and between organizations" (pp. 1-30): Oxford University Press, New York, NY.

Langfred, C. W., (2004), "Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams", *The Academy of Management Journal*, 47(3), 385-399.

Langfred, C. W., (2007), "The Downside of Self-Management: A Longitudinal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams", *Academy of management Journal*, 50(4), 885-900.

Larkin, T., Larkin, S., (1996), "Reaching and changing frontline employees", *Harvard business review*, 74, 95-105.

Larzelere, R. E., Huston, T. L., (1980), "The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationships", *Journal of Marriage and Family*, 42(3), 595-604.

Laschinger, H. K., Finegan, J., (2005), "Using empowerment to build trust and respect in the workplace: a strategy for addressing the nursing shortage", *Nurs Econ*, 23(1), 6-13.

Laschinger, H. K. S., Anne Sabiston, J., Kutzcher, L., (1998), "Empowerment and staff nurse decision involvement in nursing work environments: Testing Kanter's theory of structural power in organizations", *Res Nurs Health*, 20(4), 341-352.

Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., Casier, S., (2000), "Organizational trust and empowerment in restructured healthcare settings - Effects on staff nurse commitment", *Journal of Nursing Administration*, 30(9), 413-425.

Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., Wilk, P., (2001), "Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings - Expanding Kanter's model", *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.

Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., Wilk, P., (2004), "A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545.

Laschinger, H. K. S., Purdy, N., Cho, J., Almost, J., (2006), "Antecedents and consequences of nurse managers' perceptions of organizational support", *Nursing Economics*, 24(1), 20-30.

Laschinger, H. K. S., Wong, C., McMahon, L., Kaufmann, C., (1999), "Leader Behavior Impact on Staff Nurse Empowerment, Job Tension, and Work Effectiveness", *Journal of Nursing Administration*, 29(5), 28-39.

Laschinger, S. H. K., Finegan, J., Shamian, J., (2002), "The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment", In: "Advances in Health Care Management" (Vol. 3, pp. 59-85): Emerald Group Publishing Limited.

Lau, D. C., Liden, R. C., (2008), "Antecedents of coworker trust: Leaders' blessings", *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1130-1138.

Lauzen, M. M., Dozier, D. M., (1994), "Issues Management Mediation of Linkages Between Environmental Complexity and Management of the Public Relations Function", *Journal of Public Relations Research*, 6(3), 163-184.

Lawler, E., (2000), "From the ground up", San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Lawler, E. E., (1992), "The ultimate advantage : creating the high-involvement organization", (1st ed. ed), San Francisco, Calif: Jossey-Bass.

Lawler, E. E., III, (1973), "Motivation in Work Organizations", Monterey, Calif.: Brooks/Cole.

Lawrence, P. R., Lorsch, J. W., (1967), "Organization and Environment", Boston, MA: Harvard University, Division of Research.

Leana, C. R., (1986), "Predictors and Consequences of Delegation", *The Academy of Management Journal*, 29(4), 754-774.

Leana, C. R., Pil, F. K., (2006), "Social Capital and Organizational Performance: Evidence from Urban Public Schools", *Organization Science*, 17(3), 353-366.

Leana, C. R., Van Buren, H. J., (1999), "Organizational social capital and employment practices", *Academy of management review*, 24(3), 538-555.

Lee, D., Stajkovic, A., (2005). "Interpersonal trust and emotion as predictors of cooperation in work teams", Paper presented at the Academy of Management Meeting, Honolulu, HI.

Lee, H., (2017), "When and To Whom Does Trust have a Positive Effect?: Interaction among Trust, Technological Turbulence and Organizational Culture", *Journal of Marketing Thought*, 3(4), 35-42.

Lee, H. J., (1999), "Organizational Behavior": Sekyung-Sa, Seoul.

Lee Huey, Y., Kamarul Zaman Bin, A., (2009), "The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance", *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.

Lee, J.-C., Shiue, Y.-C., Chen, C.-Y., (2016), "Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement", *Computers in Human Behavior*, 54, 462-474.

Lee, J., Park, J., (2016), "Perceived Problems of Early Childhood Teachers and Their Turnover Intention: Examining the Moderating Effect of Organizational Culture", *International Information Institute (Tokyo). Information*, 19(4), 1071-1076.

Levin, D. Z., Cross, R., (2004), "The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer", *Management Science*, 50(11), 1477-1490.

Lewicki, R. J., (2006), "Trust, trust development, and trust repair", In: M. Deutsch, P. T. Coleman, E. C. Marcus (Eds.), "The handbook of conflict resolution: Theory and practice" (pp. 92-119), San Francisco: Jossey-Bas Publishers.

Lewicki, R. J., Bunker, B. B., (1995), "Trust in relationships: A model of development and decline", In: B. B. Bunker., J. Z. Rubin (Eds.), "Conflict, cooperation, and justice: Essays inspired by the work of Morton Deutsch" (pp. 133-173), San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.

Lewicki, R. J., Bunker, B. B., (1996), "Developing and maintaining trust in work relationships", In: R. Kramer, T. Tyler (Eds.), "Trust in organizations: Frontiers of theory and research" (pp. 114-139): Thousand Oaks, CA: Sage.

Lewicki, R. J., McAllister, D. J., Bies, R. J., (1998), "Trust and Distrust: New Relationships and Realities", *The Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.

Lewicki, R. J., Stevenson, M. A., (1997), "Trust Development in Negotiation: Proposed Actions and a Research Agenda", *Business & Professional Ethics Journal*, 16(1/3), 99-132.

Lewin, K., (1951), "Field Theory in Social Science", Harper and Row", New York.

Lewis, J. D., Weigert, A., (1985), "Trust as a Social Reality", *Social Forces*, 63(4), 967-985.

Lewis, J. D., Weigert, A. J., (1985), "Social Atomism, Holism, And Trust", *Sociological Quarterly*, 26(4), 455-471.

Lewis, M. W., Boyer, K. K., (2002), "Factors impacting AMT implementation: an integrative and controlled study", *Journal of Engineering and Technology Management*, 19(2), 111-130.

Li, Y.-Q., Liu, C.-H., (2017), "The power of coworkers in service innovation: the moderating role of social interaction", *The International Journal of Human Resource Management*, 1-21.

Liden, R. C., Arad, S., (1996), "A power perspective of empowerment and work groups: Implications for human resources management research", (Vol. 14): JAI Press, Greenwich.

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" (pp. 386-403): Blackwell, Oxford.

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.

- Likert, R., (1961), "New Patterns of management", New York: McGraw-Hill.
- Lim, B., (1995), "Examining the organizational culture and organizational performance link", *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5), 16-21.
- Limerick, D., Cunningham, B., Crowther, F., (1993), "Managing the new organization", San Francisco: Jossey Bass.
- Lindsold, S., (1978), "Trust development, the GRIT proposal, and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation", *Psychological Bulletin*, 85(4), 772-793.
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B., Johansen, S. T., (2005), "The production of trust during organizational change", *Journal of Change Management*, 5(2), 221-245.
- Liu, H., Ke, W., Wei, K. K., Gu, J., Chen, H., (2010), "The role of institutional pressures and organizational culture in the firm's intention to adopt internet-enabled supply chain management systems", *Journal of Operations Management*, 28(5), 372-384.
- Liu, L., Feng, Y., Hu, Q., Huang, X., (2011), "From transactional user to VIP: how organizational and cognitive factors affect ERP assimilation at individual level", *European Journal of Information Systems*, 20(2), 186-200.
- Lloyd, C. H., Emmanuel, O., (2000), "The responses of front-line employees to market-oriented culture change", *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 318-340.
- Losada, M., Heaphy, E., (2004), "The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model", *American Behavioral Scientist*, 47(6), 740-765.
- Louis, M. R., (1980), "Organizations as culture-bearing milieux", Unpublished manuscript, Naval Postgraduate School: Monterey, CA.
- Louise, B., (2004), "Developing service quality in mental health services", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 17(7), 401-406.
- Luhmann, N., (1979), "Trust and Power", In: Chichester, England: Wiley.
- Luhmann, N., (1979), "Trust in Trust", In: N. Luhmann (Ed.), "Trust and power": John Wiley.
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G., (2001), "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle", *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Lunenburg, F. C., (2012). "Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z", Paper presented at the National Forum of Educational Administration & Supervision Journal.
- MacKenzie, K. R., (1979), "Group Norms: Importance and Measurement", *International Journal of Group Psychotherapy*, 29(4), 471-480.

Madjar, N., Ortiz-Walters, R., (2009), "Trust in Supervisors and Trust in Customers: Their Independent, Relative, and Joint Effects on Employee Performance and Creativity", *Human Performance*, 22(2), 128-142.

Magnusson, D., (1977), "Interactional psychology : Present status and future prospects", *Personality at cross-roads : Current issued in international psychology*, 3-31.

Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., Gardner, P. D., (1995), "A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors", *Journal of Applied Psychology*, 80(3), 418-431.

Malatesta, R. M. (1995). *Understanding the dynamics of organizational and supervisory commitment using a social exchange framework*. Wayne State University,

Malatesta, R. M., Byrne, Z. S., (1997). "The impact of formal and interactional procedures on organizational outcomes", Paper presented at the 12th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, MO.

Mallak, L. A., Kurstedt, H. A., (1996), "Understanding and using empowerment to change organizational culture", *Industrial Management*, 38(6), 8-10.

Marcoulides, G. A., Heck, R. H., (1993), "Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model", *Organization Science*, 4(2), 209-225.

Margolis, J. D., Walsh, J. P., (2003), "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business", *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.

Martin, J., (1992), *Cultures in organizations: Three perspectives*, New York: Oxford University Press.

Martinko, M. J., Gardner, W. L., (1982), "Learned Helplessness: An Alternative Explanation for Performance Deficits", *Academy of management review*, 7(2), 195-204.

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.

Mathes, K., (1992), "Empowerment: Fact or fiction?", *HR Focus*, March: 1.

Mathieu, J. E., Gilson, L. L., Ruddy, T. M., (2006), "Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model", *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 97-108.

Maton, K. I., Salem, D. A., (1995), "Organizational characteristics of empowering community settings: A multiple case study approach", *American Journal of community psychology*, 23(5), 631-656.

- 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(1), 123-136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D., (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust", *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mayer, R. C., Gavin, M. B., (2005), "Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop while the Employees Watch the Boss?", *The Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., Mathieu, J. E., (2012), "Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research", *Journal of management*, 38(4), 1231-1281.
- McAllister, D. J., (1995), "Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *The Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McClelland, D. C., Mac Clelland, D. C., (1961), "Achieving society": NJ: Van Nostrand.
- McDaniel, C., Stumpf, L., (1993), "The organizational culture: Implications for nursing service", *Journal of Nursing Administration*, 23(4), 54-60.
- McEvily, B., Perrone, V., Zaheer, A., (2003), "Trust as an Organizing Principle", *Organization Science*, 14(1), 91-103.
- McGregor, D., (1960), "The human side of enterprise", (Vol. 21), New York: McGraw-Hill.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., Chervany, N. L., (1998), "Initial Trust Formation in New Organizational Relationships", *The Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.
- Mead, G. H., (1934), "Mind, self and society", (Vol. II): Chicago University of Chicago Press.
- Meloth, T., (1994), "The new partnership. ", New York:: Wiley & Sons.
- Menon, S., (2001), "Employee empowerment: An integrative psychological approach", *Applied Psychology*, 50(1), 153-180.
- Meterko, M., David, C. M., Young, G. J., (2004), "Teamwork Culture and Patient Satisfaction in Hospitals", *Medical Care*, 42(5), 492-498.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., (1997), "Commitment in the workplace: Theory, research, and application": Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., Sheppard, L., (2012), "Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis", *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225-245.

Miles, R. E., Creed, W. D., (1995), "Organizational Forms And Managerial Philosophies-A Descriptive And Analytical Review", In: B. Staw, L. Cummings (Eds.), "Research in Organizational Behavior: an Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews, Vol 17, 1995" (Vol. 17, pp. 333-372): Greenwich, CT: JAI.

Miles, R. E., Snow, C. C., (1992), "Causes of Failure in Network Organizations", *California Management Review*, 34(4), 53-72.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., Coleman, H. J., (1978), "Organizational Strategy, Structure, and Process", *Academy of management review*, 3(3), 546-562.

Miller, G. J., (1992), "Managerial dilemmas : the political economy of hierarchy", Cambridge [England] :: Cambridge University Press.

Mills, P. K., Ungson, G. R., (2003), "Reassessing the Limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust as Controls", *The Academy of Management Review*, 28(1), 143-153.

Mintu-Wimsatt, A., (2002), "Personality and negotiation style: The moderating effects of cultural context", *Thunderbird International Business Review*, 44(6), 729-748.

Mintzberg, H., (1987), "Crafting strategy", In: (pp. 65, 66–75): Harvard Business Review Boston.

Mintzberg, H., (1994), "The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. ": Free Press, New York.

Miron, E., Miriam, E., Eitan, N., (2004), "Do Personal Characteristics and Cultural Values That Promote Innovation, Quality, and Efficiency Compete or Complement Each Other?", *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 175-199.

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

Mishra, A. K., (1993), "Breaking down organizational boundaries during crisis: The role of mutual trust", Academy of Management Conference, Atlanta.

Mishra, A. K., (1996), "Organizational responses to crisis", In: R. Kramer, T. R. Tyler (Eds.), "Trust in organizations: Frontiers of theory and research" (pp. 261-287): Thousand Oaks, CA: Sage.

Mishra, A. K., Spreitzer, G. M., (1998), "Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign", *The Academy of Management Review*, 23(3), 567-588.

Mishra, J., Morrissey, M. A., (1990), "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers", *Public Personnel Management*, 19(4), 443-486.

Mitchell, K. J. (2016). Employee empowerment for a multigenerational workforce: An integrative and dynamic model. Fielding Graduate University,

Mohammed, S., Dumville, B. C., (2001), "Team mental models in a team knowledge framework: expanding theory and measurement across disciplinary boundaries", *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 89-106.

Mok, E., Au-Yeung, B., (2002), "Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong", *Journal of Nursing Management*, 10(3), 129-137.

Mom, T. J. M., van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W., (2009), "Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms", *Organization Science*, 20(4), 812-828.

Moorman, C., Deshpande, R., Zaltman, G., (1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.

Moorman, C., Zaltman, G., Deshpande, R., (1992), "Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations", *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.

Moos, R. H., (1973), "Conceptualizations of human environments", *American psychologist*, 28(8), 652-665.

Morgan, D., Zeffane, R., (2003), "Employee involvement, organizational change and trust in management", *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 55-75.

Morgan, R. M., Hunt, S. D., (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.

Morris, J. H., Moberg, D. J., (1994), "Work organizations as contexts for trust and betrayal", In: R. C. T. Sarbin, C. Eoyang (Eds.), "Citizen espionage: Studies in trust and betrayal" (Vol. 163, pp. 187): Westport, CT: Praeger.

Mousavi, S. A., Hosseini, S. Y., Hassanpour, N., (2015), "On the Effects of Organizational Culture on Organizational Performance: An Iranian Experience in State Bank Branches", *Iranian Journal of Management Studies*, 8(1), 97-116.

Mowday, R. T., Sutton, R. I., (1993), "Organizational behavior: linking individuals and groups to organizational contexts", *Annu Rev Psychol*, 44, 195-229.

Moye, M. J., Henkin, A. B., (2006), "Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers", *Journal of Management Development*, 25(2), 101-117.

Mueller, J. S., Kamdar, D., (2011), "Why seeking help from teammates is a blessing and a curse: A theory of help seeking and individual creativity in team contexts", *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 263-276.

Mulki, J. P., Jaramillo, F., Locander, W. B., (2006), "Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference?", *Journal of Business Research*, 59(12), 1222-1230.

- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., Strange, J. M., (2002), "Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships", *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
- Murray, C. C., Roy, L. P., (1997), "The Nature and Structure of Workers' Trust in Management", *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 205-224.
- Nachmias, D., (1985), "Determinants of trust within the federal bureaucracy", *Public Personnel Policy: The Politics of Civil Service*, New York: Associated Faculty Press, Port Washington, 133-143.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S., (1998), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Nazir, N. A., (2005), "Person-Culture Fit and Employee Commitment in Banks", *Vikalpa*, 30(3), 39-51.
- Nazir, N. A., Lone, M. A., (2008), "Validation of Denison's Model of Organisational Culture and Effectiveness in the Indian Context", *Vision*, 12(1), 49-58.
- Neilsen, E., (1986), "Empowerment strategies: Balancing authority and responsibility", In: S. Srivastva (Ed.), "Executive power" (pp. 78-110): San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nevis, E. C., Lancourt, J., Vassallo, H. C., Vassallo, H. G., (1996), "Intentional revolutions: A seven-point strategy for transforming organizations": Jossey-Bass.
- Newton, C. J., Jimmieson, N. L., (2008), "Role stressors, participative control, and subjective fit with organisational values: Main and moderating effects on employee outcomes", *Journal of Management & Organization*, 14(1), 20-39.
- Ngo, H.-Y., Loi, R., (2008), "Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: an investigation of multinational firms in Hong Kong", *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1654-1666.
- 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*, 26(1), 93-113.
- Nirachon, C., Faridahwati Mohd, S., (2011), "Organizational culture as a moderator of the personality-managerial competency relationship: A study of primary care managers in Southern Thailand", *Leadership in Health Services*, 24(2), 118-134.
- Nongo, -.-E. S., Ikyanyon, D. N., (2012), "The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization", *International Journal of Business and Management*, 7(22), 21-28.
- Nooteboom, B., (2002), "Trust: Forms, foundations, functions, failures and figures": Edward Elgar Publishing.
- North, D. C., (1990), "Institutions, Institutional Change and Economic Performance", Cambridge: Cambridge University Press.

North, D. C., (1996), "Epilogue: economic performance through time", *Empirical studies in institutional change*, 342-355.

Nugent, K. E., Lambert, V. A., (1994), "Empowering faculty through intrapreneurship: a change model", *Journal of Nursing Education*, 33(5), 226-229.

Nugent, P. D., Abolafia, M. Y., (2006), "The Creation of Trust Through Interaction and Exchange: The Role of Consideration in Organizations", *Group & Organization Management*, 31(6), 628-650.

Nunnally, J. C., (1978), "Psychometric Theory", New York: McGraw Hill.

Nyhan, R. C., (2000), "Changing the Paradigm: Trust and its Role in Public Sector Organizations", *The American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.

Nyhan, R. C., Marlowe, H. A., (1997), "Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory", *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.

O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F., (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.

O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., (1996), "Culture as social control: Corporations, cults, and commitment", In: "Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews, Vol. 18." (pp. 157-200), US: Elsevier Science/JAI Press.

O'Connor, E. S., (2001), "Back on the Way to Empowerment", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(1), 15-32.

O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Doerr, B., (2014), "The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance", *Group & Organization Management*, 39(6), 595-625.

Ogbonna, E., Harris, L. C., (2000), "Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies", *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.

Ohmae, K., (1982), "The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business", New McGraw-Hill, New York.

Olson, J. M., Zanna, M. P., (1993), "Attitudes and Attitude Change", *Annu Rev Psychol*, 44(1), 117-154.

Onyx, J., Bullen, P., (2000), "Measuring Social Capital in Five Communities", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(1), 23-42.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., (2006), "Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences", London: Sage Publications.

Ostroff, C., Kinicki, A., Tamkins, M., (2003), "Organizational culture and climate. In. WC Borman, DR Ilgen, & RJ Klimoski,(Eds.) Handbook of Psychology, Volume 12: I/O Psychology.(pp 565-594)": Wiley & Sons.

Ott, J. S., (1989), "The organizational culture perspective. Pacific Grove, CA: Brooks": Cole Publishing Company.

Ouchi, W., (1981), "Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge", Reading, MA: : Addison Wesley.

Owen, H., (1996), "Building teams on a display of trust", People Management, 2(6), 34-37.

Owens, R. G., (1987), "Organizational behavior in education", (3rd ed. ed), Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Örneğin; Clark, M. S., Mills, J., (1979), "Interpersonal attraction in exchange and communal relationships", Journal of personality and social psychology, 37(1), 12-24.

Öztürk, H., (2010), "Yoğun bakımlarda çalışan hemşirelerin güçlendirme algısı ve ortamı güçlendirme açısından değerlendirmeleri", Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Öztürk, N. Ş., Akbulut, Y., (2011), "Hemşirelerin İş Gücü Verimliliğini Etkileyen Örgütsel Faktörler Konusundaki Tutumlarının Belirlenmesi", Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi, 10(1), 19-30.

Özyaman, H. G., (2010), "Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü: Akdeniz Üniversitesi Hastanesi Yardımcı Personelinin Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma", Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Padem, H., Göksu, A., Konaklı, Z., (2012), "Araştırma yöntemleri", Sarajevo: International Burch University Yayınları.

Page, C., Wilson, M., Meyer, D., Inkson, K., (2003), "'It's the situation I'm in': the importance of managerial context to effectiveness", Journal of Management Development, 22(10), 841-862.

Paliszkievicz, J. O., (2011), "Trust Management: Literature Review", Management (18544223), 6(4), 315-331.

Pardo del Val, M., Lloyd, B., (2003), "Measuring empowerment", Leadership & Organization Development Journal, 24(2), 102-108.

Park, J., Lee, K.-H., Kim, P. S., (2016), "Participative Management and Perceived Organizational Performance: The Moderating Effects of Innovative Organizational Culture", Public Performance & Management Review, 39(2), 316-336.

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.

Parker, R., Bradley, L., (2000), "Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations", *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125-141.

Parker, S. K., Williams, H. M., Turner, N., (2006), "Modeling the antecedents of proactive behavior at work", *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.

Parry, K., Proctor-Thomson, S., (2002), "Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector", *Journal of Change Management*, 3(4), 376-399.

Parsons, M. L., Stonestreet, J., (2003), "Factors that Contribute to Nurse Manager Retention", *Nursing Economics*, 21(3), 120-126.

Parsons, T., (1951), "The Social System. London: Routledge and Kegan Paul", London, UK.

Pascale, R. T., (1990), "Managing on the edge : how the smartest companies use conflict to stay ahead", New York Simon & Schuster.

Pascale, R. T., Athos, A. G., (1981), "The art of Japanese management: Applications for American executives": New York: Warner Books.

Pearson, C. M., Porath, C. L., (2005), "On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for "nice"? Think again", *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 7-18.

Penhaligon, N. L., Louis, W. R., Restubog, S. L. D., (2013), "Feeling left out? The mediating role of perceived rejection on workgroup mistreatment and affective, behavioral, and organizational outcomes and the moderating role of organizational norms", *Journal of Applied Social Psychology*, 43(3), 480-497.

Perry, J. L., Hondeghem, A., (2008), "Motivation in Public Management: The Call of Public Service", New York: Oxford University Press.

Perry, R. W., Mankin, L. D., (2004), "Understanding Employee Trust in Management: Conceptual Clarification and Correlates", *Public Personnel Management*, 33(3), 277-290.

Perry, R. W., Mankin, L. D., (2007), "Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Work Satisfaction", *Public Personnel Management*, 36(2), 165-179.

Peters, T. J., Austin, N., (1985), "A passion for excellence: The leadership difference", New York, N.Y.: Random House.

Peters, T. J., Peters, T., (1987), "Thriving on chaos: Handbook for a management revolution": Knopf New York.

Peters, T. J., Waterman, R. H., (1982), "In search of excellence: Lessons from America's best-run companies": Harper & Row.

- Peterson, N. A., Speer, P. W., (2000), "Linking Organizational Characteristics to Psychological Empowerment", *Administration in Social Work*, 24(4), 39-58.
- Pettigrew, A. M., (1979), "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pfeffer, J., (1998), "The human equation: Building profits by putting people first": Harvard Business Press.
- Phillips, M. E., (1984), "A conception of culture in organizational settings", *Graduate School of Management, University of California, Los Angeles*, 8-84.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., (2004), "Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature", *Journal of management*, 30(5), 591-622.
- Polychroniou, P., Trivellas, P., (2018), "The impact of strong and balanced organizational cultures on firm performance: Assessing moderated effects", *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(1), 16-35.
- Poon, J. M. L., (2004), "Moderating effect of perceived control on perceptions of organizational politics outcomes", *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 7(1), 22-40.
- Porath, C. L., Erez, A., (2007), "Does Rudeness Really Matter? The Effects of Rudeness on Task Performance and Helpfulness", *Academy of management Journal*, 50(5), 1181-1197.
- Porter, M. E., (1990), "The competitive Advantage of Nations": Macmillan, London.
- Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., Sharma, R., (2019), "Team building, employee empowerment and employee competencies: Moderating role of organizational learning culture", *European Journal of Training and Development*, 43(1/2), 39-60.
- Potter, L., (2003), "The communicator as gardener", *Communication World*, 20(2), 5-14.
- Prajogo, D. I., Sohal, A. S., (2001), "TQM and innovation: a literature review and research framework", *Technovation*, 21(9), 539-558.
- Premeaux, S. F., Bedeian, A. G., (2003), "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace*", *Journal of management studies*, 40(6), 1537-1562.
- Prusak, L., Cohen, D., (2001), "How to invest in social capital", *Harv Bus Rev*, 79(6), 86-93, 147.
- Punch, K. F., (2005), "Introduction to Social Research - Quantitive and Qualitive Approach", (2ed), California.: Sage Publications Inc.
- Putnam, R. D., (1993), "The prosperous community: Social capital and public life", *The american prospect*, 4(13), 35-42.

Putnam, R. D., (2000), "Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community", In: "Thinking about Social Change in America", New York: Simon and Schuster. p. 18.

Putnam, R. D., Leonardi, R., Nanetti, R. Y., (1994), "Making Democracy Work": Princeton University Press.

Quinn, R. E., (1988), "Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance", San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.

Quinn, R. E., Cameron, K., (1983), "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science*, 29(1), 33-51.

Quinn, R. E., Cameron, K. S., (1988), "Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management": Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.

Quinn, R. E., Rohrbaugh, J., (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*, 29(3), 363-377.

Quinn, R. E., Spreitzer, G. M., (1991), "The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life", In "Research in organizational change and development" (Vol. 5, pp. 115-142): Emerald.

Quinn, R. E., Spreitzer, G. M., (1997), "The road to empowerment: Seven questions every leader should consider", *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.

Raabe, B., Beehr, T. A., (2003), "Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: differences in perceptions and impact", *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 271-293.

Radcliffe-Brown, A. R., (1952), "Structure and Function", In: "Primitive Society", London: Cohen and West.

Raisch, S., Birkinshaw, J., (2008), "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators", *Journal of management*, 34(3), 375-409.

Randolph, W. A., (1995), "Navigating the journey to empowerment", *Organizational Dynamics*, 23(4), 19-32.

Raub, S., Robert, C., (2010), "Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values", *Human Relations*, 63(11), 1743-1770.

Ravasi, D., Schultz, M., (2006), "Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture", *Academy of management Journal*, 49(3), 433-458.

Ray, J. L., Plowman, D. A., Duchon, D., McDaniel, R. R., (2010), "Participation In Decision Making One More Time: A Look At Hospital Decision Making And Performance", *Academy of Management Proceedings*, 2010(1), 1-6.

Raza, H., Anjum, M., Shamsi, A., Zia, A., (2014), "The impact of culture on the perception of employees and organizational productivity in pharmaceutical industries in Karachi", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5, 385-400.

Reichers, A. E., (1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *The Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.

Reigle, R. F., (2001), "Measuring Organic and Mechanistic Cultures", *Engineering Management Journal*, 13(4), 3-8.

Rempel, J. K., Holmes, J. G., Zanna, M. P., (1985), "Trust in close relationships", *Journal of personality and social psychology*, 49(1), 95-112.

Rentsch Joan R., (1990), "Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings", *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 668-681.

Revicki, D. A., Whitley, T. W., Gallery, M. E., (1993), "Organizational Characteristics, Perceived Work Stress, and Depression in Emergency Medicine Residents", *Behavioral Medicine*, 19(2), 74-81.

Rich, G. A., (1997), "The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319-328.

Ring, P. S., van de Ven, A. H., (1992), "Structuring cooperative relationships between organizations", *Strategic Management Journal*, 13(7), 483-498.

Ring, P. S., van de Ven, A. H., (1994), "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships", *The Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.

Riordan, C. M., Griffeth, R. W., (1995), "The opportunity for friendship in the workplace: An underexplored construct", *Journal of Business and Psychology*, 10(2), 141-154.

Robbins, S. P., Coulter, M., (2005), "Management", (8. ed), Printice-Hall.

Robert, D. C., Richard, C. I., Berman, J. J., Grazyna, K., Vladimir, A. K., (2011), "A cross-cultural study of coworker trust", *International Journal of Commerce and Management*, 21(2), 103-121.

Roberts, D., Mwaura, G., Sutton, J., (1998), "Corporate and national culture - an irreconcilable dilemma for the hospitality manager?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(6), 212-220.

Robinson, S. L., (1996), "Trust and Breach of the Psychological Contract", *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.

- Robinson, S. L., Rousseau, D. M., (1994), "Violating the psychological contract: Not the exception but the norm", *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Rokeach, M., (1973), "The nature of human values", New York: Free press.
- Roland, C., Philippe, S., (1991), "Corporate Culture and Economic Performance: A French Study", *Organization Studies*, 12(1), 49-74.
- Rosenstein, A. H., O'Daniel, M., (2005), "Disruptive Behavior & Clinical Outcomes: Perceptions of Nurses and Physicians", *Nursing Management*, 36(1), 54-64.
- Rotter, J. B., (1966), "Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement", *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28.
- Rotter, J. B., (1967), "A new scale for the measurement of interpersonal trust", *Journal of personality*, 35(4), 651-665.
- Rotter, J. B., (1980), "Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility", *American psychologist*, 35(1), 1-7.
- Rousseau, D. M., (1990), "Assessing organizational culture: The case for multiple methods", In: B. Schneider (Ed.), "Organizational climate and culture" (pp. 153-192): San Francisco: Jossey-Bass.
- Rousseau, D. M., (1990), "Normative Beliefs in Fund-Raising Organizations: Linking Culture to Organizational Performance and Individual Responses", *Group & Organization Studies*, 15(4), 448-460.
- Rousseau, D. M., McLean Parks, J., (1993), "The contracts of individuals and organizations", In: B. M. Staws, L. L. Cummings (Eds.), "Research in organizational behavior" (Vol. 15, pp. 1-43), Greenwich, GT: JAI Press.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C., (1998), "Introduction to Special Topic Forum: Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust", *The Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Rousseau, D. M., Tijoriwala, S. A., (1999), "What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change", *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 514-528.
- Ryan, R. M., Deci, E. L., (2000), "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", *American psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M., Huta, V., Deci, E. L., (2008), "Living well: a self-determination theory perspective on eudaimonia", *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 139-170.
- Sabel, C. F., (1993), "Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy", *Human Relations*, 46(9), 1133-1170.
- Sackmann, S. A., (1992), "Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge", *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 140-161.

Sackmann, S. A., Eggenhofer-Rehart, P. M., Friesl, M., (2009), "Sustainable Change: Long-Term Efforts Toward Developing a Learning Organization", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(4), 521-549.

Saha, S., Kumar, S. P., (2018), "Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction: Empirical evidence from Indian public sector enterprises", *International Journal of Public Sector Management*, 31(2), 184-206.

Salamon, S. D., Robinson, S. L., (2008), "Trust that binds: the impact of collective felt trust on organizational performance", *J Appl Psychol*, 93(3), 593-601.

Salancik, G. R., Pfeffer, J., (1978), "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design", *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.

Saleh, A.-D. H., Kaid, A.-S. A., Bin, Y. R. Z., (2016), "The mediating role of TQM and organizational excellence, and the moderating effect of entrepreneurial organizational culture on the relationship between ERP and organizational performance", *The TQM Journal*, 28(6), 991-1011.

Sallee, A., Flaherty, K., (2003), "Enhancing Salesperson Trust: An Examination of Managerial Values, Empowerment, and the Moderating Influence of SBU Strategy", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(4), 299-310.

Sampson, R. V., (1965), "The Psychology of Power": New York: Random House.

Sanchez, P., (2004), "Defining Corporate Culture", In: "Communication world." (Vol. 21, pp. 18-21).

Sapienza, A. M., (1985), "Believing is seeing: How culture influences the decisions top managers make", In: R. H. Kilmann, M. J. Saxton, S. R. (Eds.), "Gaining control of the corporate culture" (pp. 66-83), San Francisco: Jossey-Bass.

Sathe, V., (1983), "Implications of corporate culture: A manager's guide to action", *Organizational Dynamics*, 12(2), 5-23.

Schein, E. H., (1983), "The role of the founder in creating organizational culture", *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.

Schein, E. H., (1985), "Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Josey-Bass".

Schein, E. H., (1990a), "Corporate culture and organizational effectiveness, by D. R. Denison. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc., 1990.", *Human Resource Management*, 28(4), 557-561.

Schein, E. H., (1990b), "Organizational culture", *American Psychological Association: Worcester, MA, USA*, 45(2), 109-119.

Schein, E. H., (1992), "Organizational culture and leadership", San Francisco, CA: Jossey Bass.

Schein, E. H., (1996), "Culture: The Missing Concept in Organization Studies", *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240.

Schein, E. H., (2004), "Organizational culture and leadership (Jossey-Bass business & management series)": Jossey Bass Incorporated San Francisco, CA, USA.

Schein, E. H., (2010), "Organizational culture and leadership", (Vol. 2): John Wiley & Sons.

Schlenker, B. R., Helm, B., Tedeschi, J. T., (1973), "The effects of personality and situational variables on behavioral trust", *Journal of personality and social psychology*, 25(3), 419-427.

Schlesinger, L. A., Heskett, J. L., (1991), "Enfranchisement of Service Workers", *California Management Review*, 33(4), 83-100.

Schneider, B., (1987), "The People Make The Place", *Personnel psychology*, 40(3), 437-453.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., Macey, W. H., (2013), "Organizational Climate and Culture", *Annu Rev Psychol*, 64(1), 361-388.

Schneider, B., Gunnarson, S. K., Niles-Jolly, K., (1994), "Creating the climate and culture of success", *Organizational Dynamics*, 23(1), 17-29.

Schumacker, R. E., (2006), "Teacher's Corner: Conducting Specification Searches With Amos", *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 13(1), 118-129.

Schwartz, H., Davis, S. M., (1981), "Matching corporate culture and business strategy", *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48.

Scott, D., (1980), "The Causal Relationship Between Trust And The Assessed Value Of Management By Objectives", *Journal of management*, 6(2), 157-175.

Scott, S. G., Bruce, R. A., (1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of management Journal*, 37(3), 580-607.

Scott, S. G., Lane, V. R., (2000), "A Stakeholder Approach to Organizational Identity", *Academy of management review*, 25(1), 43-62.

Scott, W. R., (2008), "Institutions and organizations: ideas and interests", In: "Foundations for Organizational Science Series" (3. ed.): Sage Publications.

Seashore, S. E., (1954), "Group cohesiveness in the industrial work group": University of Michigan Ann Arbor.

Seers, A., (1989), "Team-member exchange quality: A new construct for role-making research", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), 118-135.

Seibert, S. E., Silver, S. R., Randolph, W. A., (2004), "Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction", *The Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.

Seibert, S. E., Wang, G., Courtright, S. H., (2011), "Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review", *J Appl Psychol*, 96(5), 981-1003.

Seigyoung, A., (2005), "The effects of soft and hard service attributes on loyalty: the mediating role of trust", *Journal of Services Marketing*, 19(2), 80-92.

Selznick, P., (1957), "Leadership in Administration. Evanston, IL: Row & Peterson".

Serva, M. A., Fuller, M. A., Mayer, R. C., (2005), "The reciprocal nature of trust: a longitudinal study of interacting teams", *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 625-648.

Shadur, M. A., Kienzle, R., Rodwell, J. J., (1999), "The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement: The Importance of Support", *Group & Organization Management*, 24(4), 479-503.

Shalini, S., Amitabh Deo, K., Rakesh Kumar, A., (2013), "Role of lifestyle orientation and perceived organizational functioning in psychological empowerment of IT professionals", *Benchmarking: An International Journal*, 20(3), 396-418.

Shalley, C. E., Zhou, J., Oldham, G. R., (2004), "The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?", *Journal of management*, 30(6), 933-958.

Shapiro, S. P., (1987), "The Social Control of Impersonal Trust", *American Journal of Sociology*, 93(3), 623-658.

Sharkie, R., Reychav, I., (2010), "Trust: an antecedent to employee extra-role behaviour", *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 227-247.

Sharma, S., (1996), "Applied multivariate techniques", New York, NY: Wiley.

Shaw, M. E., (1976), "Group dynamics: The psychology of small group behavior": New York: McGraw-Hill.

Shaw, R. B., (1997), "Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern": Jossey-Bass San Francisco.

Shelley, A. K., Locke, E. A., (1991), "Leadership: Do Traits Matter?", *The Executive*, 5(2), 48-60.

Shinhee, J., Gary, N. M., Laird, D. M., Sangok, Y., Kenneth, B., (2017), "The moderating role of non-controlling supervision and organizational learning culture on employee creativity: The influences of domain expertise and creative personality", *European Journal of Training and Development*, 41(7), 647-666.

Shipper, F., Manz, C. C., (1992), "Employee self-management without formally designated teams: An alternative road to empowerment", *Organizational Dynamics*, 20(3), 48-61.

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., Winograd, G., (2000), "Organizational trust: What it means, why it matters", *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.

Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., Barksdale, K., (2006), "Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation", *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867.

Short, P. M., Rinehart, J. S., (1992), "School Participant Empowerment Scale: Assessment of Level of Empowerment within the School Environment", *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 951-960.

Shu-Mei, T., (2017), "Investigating the moderating effects of organizational culture and leadership style on IT-adoption and knowledge-sharing intention", *Journal of Enterprise Information Management*, 30(4), 583-604.

Shuchih Ernest, C., Chin-Shien, L., (2007), "Exploring organizational culture for information security management", *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 438-458.

Siegrist, M., Earle, T. C., Gutscher, H., (2003), "Test of a Trust and Confidence Model in the Applied Context of Electromagnetic Field (EMF) Risks", *Risk Analysis*, 23(4), 705-716.

Siehl, C., Martin, J., (1990), "Organizational culture: a key to financial performance?", In: B. Schneider (Ed.), "Organizational climate and culture" (pp. 241-281): San Francisco: Jossey-Bass.

Siew Kim Jean, L., Kelvin, Y., (2004), "Corporate culture and organizational performance", *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340-359.

Simon, S. K. L., Chen, X.-P., Schaubroeck, J., (2002), "Participative Decision Making and Employee Performance in Different Cultures: The Moderating Effects of Allocentrism/Idiocentrism and Efficacy", *The Academy of Management Journal*, 45(5), 905-914.

Simosi, M., (2012), "The moderating role of self-efficacy in the organizational culture–training transfer relationship", *International Journal of Training and Development*, 16(2), 92-106.

Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., (2000), "How does marketing effectiveness mediate the effect of organizational culture on business performance? The case of service firms", *Journal of Services Marketing*, 14(4), 295-309.

Sinha, S., Priyadarshi, P., Kumar, P., (2016), "Organizational culture, innovative behaviour and work related attitude: Role of psychological empowerment", *Journal of Workplace Learning*, 28(8), 519-535.

Sitkin, S. B., Roth, N. L., (1993), "Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic "Remedies" for Trust/Distrust", *Organization Science*, 4(3), 367-392.

Sitkin, S. B., Stickel, D., (1996), "The road to hell: The dynamics of distrust in an era of quality", In: R. M. Kramer, T. R. Tyler (Eds.), "Trust in organizations: Frontiers of theory and research" (pp. 196-215).

Škerlavaj, M., Štemberger, M. I., Škrinjar, R., Dimovski, V., (2007), "Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance", *International Journal of Production Economics*, 106(2), 346-367.

Smircich, L., (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.

Smith, J. B., Barclay, D. W., (1997), "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships", *Journal of Marketing*, 61(1), 3-21.

Smith, K. G., Carroll, S. J., Ashford, S. J., (1995), "Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda", *The Academy of Management Journal*, 38(1), 7-23.

Snow, C. C., Snell, S. A., (1993), "Staffing as strategy", *Personnel selection in organizations*, 448, 478.

Sonnenburg, F. K., (1994), "Managing with a conscience", New York: McGraw-Hill.

Sørensen, J. B., (2002), "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91.

Spagnolo, G., (1999), "Social relations and cooperation in organizations", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 38(1), 1-25.

Sparrowe, R. T., (1994), "Empowerment in the Hospitality Industry: an Exploration of Antecedents and Outcomes", *Hospitality Research Journal*, 17(3), 51-73.

Sparrowe, R. T., (1995), "The Effects of Organizational Culture and Leader-Member Exchange on Employee Empowerment in the Hospitality Industry", *Hospitality Research Journal*, 18-19(3-1), 95-109.

Sparrowe, R. T., Liden, R. C., (1997), "Process and Structure in Leader-Member Exchange", *The Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.

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.

Speer, P. W., Hughey, J., (1996), "Mechanisms of Empowerment: Psychological Processes for Members of Power-based Community Organizations", *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 6(3), 177-187.

Spence Laschinger, H. K., Finegan, J., Shamian, J., (2002), "The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment", In: "Advances in Health Care Management" (Vol. 3, pp. 59-85): Emerald Group Publishing Limited.

Spreitzer, G. (1992). When organizations dare: The dynamics of individual empowerment in the workplace. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Michigan,

Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., Grant, A. M., (2005), "A Socially Embedded Model of Thriving at Work", *Organization Science*, 16(5), 537-549.

Spreitzer, G. M., (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Spreitzer, G. M., (1996), "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *The Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.

Spreitzer, G. M., (2008), "Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work", In: J. Barling, C. Cooper (Eds.), "The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches" (pp. 54-72).

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.

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., Mishra, A. K., (1999), "Giving Up Control without Losing Control", *Group & Organization Management*, 24(2), 155-187.

Srivastava, A., Bartol, K. M., Locke, E. A., (2006), "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance", *The Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.

Stander, M. W., Rothmann, S., (2010), "Psychological emPowerment, job insecurity and employee engagement", *SA Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-8.

Strickland, L. H., (1958), "Surveillance and trust1", *Journal of personality*, 26(2), 200-215.

Strub, P. J., Priest, T. B., (1976), "Two Patterns of Establishing Trust: The Marijuana User", *Sociological Focus*, 9(4), 399-411.

Sue, M., (1995), "Surveying the organizational culture in an NHS trust", *Journal of Management in Medicine*, 9(6), 69-77.

- Sun, L.-Y., Zhang, Z., Qi, J., Chen, Z. X., (2012), "Empowerment and creativity: A cross-level investigation", *The Leadership Quarterly*, 23(1), 55-65.
- Suppiah, V., Singh Sandhu, M., (2011), "Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour", *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 462-477.
- Swift, C., Levin, G., (1987), "Empowerment: An emerging mental health technology", *Journal of Primary Prevention*, 8(1), 71-94.
- Szilagyi, A. D., Wallace, M. J., (1990), "Organizational behavior and performance.. Glenview, IL: Scott, Foresman", In: Little, Brown Higher Education.
- Şencan, H., (2005), "Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik", Ankara: Seçkin Yayınları.
- Tajfel, H., Turner, J., (1986), "The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel and WG Austing (Eds.). *Psychology of intergroup relations*": Nelson-Hall, Chicago.
- Tan, H. H., Lim, A. K. H., (2009), "Trust in Coworkers and Trust in Organizations", *J Psychol*, 143(1), 45-66.
- Tan, H. H., Tan, C. S., (2000), "Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Tanyeri, E. E., (2000), "Özel Sektörde Yöneticilerin Örgüt İklimine Etkisi", Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Taylor, R. G., (1989), "The role of trust in labor-management relations", *Organization Development Journal*, 7(2), 85-89.
- Tebbitt, B. V., (1993), "Demystifying organizational empowerment", *J Nurs Adm*, 23(1), 18-23.
- Tedla, T. B. (2016). *The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance*. Walden University, ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Terborg, J. R., (1981), "Interactional Psychology and Research on Human Behavior in Organizations", *Academy of management review*, 6(4), 569-576.
- Thomas, K. W., Tymon Jr, W. G., (1993), "Testing and refining an interpretive model of empowerment", Working paper.
- Thomas, K. W., Velthouse, B. A., (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Thompson, R. C., Joseph, K. M., Bailey, L. L., Worley, J. A., Williams, C. A., (2000), "Organizational Change : An Assessment of Trust and Cynicism", *Civil Aeromedical Institute*, 1-9.

Tomkins, S., (1970), "Affects as Primary Motivational System", In: M. B. Arnold (Ed.), "Feelings and Emotions." (pp. 101-110), New York: Academic Press.

Tripathi, S., Tripathi, N., (2009), "Influence Strategies & Organizational Success: Moderating Effect of Organizational Culture", *Indian Journal of Industrial Relations*, 45(2), 213-228.

Trist, E. L., Bamforth, K. W., (1951), "Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting.", *Human Relations*, 4(1), 3-38.

Tschannen-Moran, M., Hoy, W. K., (2000), "A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust", *Review of Educational Research*, 70(4), 547-593.

Tsui, M.-S., (1997), "Empirical Research on Social Work Supervision", *Journal of Social Service Research*, 23(2), 39-54.

Turner, N., Barling, J., Zacharatos, A., (2002), "Positive psychology at work", In: C. R. S. S. J. Lopez (Ed.), "Handbook of positive psychology" (pp. 715-728), New York, NY, US: Oxford University Press.

Turró, A., Urbano, D., Peris-Ortiz, M., (2014), "Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship", *Technological Forecasting and Social Change*, 88, 360-369.

Tyler, T., (1990), "Why Do People Obey The Law? ": New Haven, Yale University Press.

Tyler, T., Kramer, K., (1996), "Whither trust?", In: R. Kramer, T. R. Tyler (Eds.), "Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. Thousand Oaks, CA: Sage" (pp. 1-15).

Tyler, T. R., (2003), "Trust within organisations", *Personnel Review*, 32(5), 556-568.

Tyler, T. R., Degoe, P., (1996), "Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions", In: "Trust in organizations: Frontiers of theory and research." (pp. 331-356), Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

Tyler, T. R., Lind, E. A., (1992), "A Relational Model of Authority in Groups", In: M. P. Zanna (Ed.), "Advances in Experimental Social Psychology" (Vol. 25, pp. 115-191): Academic Press.

Tzafir, S. S., Dolan, S. L., (2004), "Trust Me: A Scale for Measuring Manager-Employee Trust", *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 2(2), 115-132.

Ulusoy, H., Kılınç, E., (2019), "Sağlık Kurumlarında Örgütsel Bağlılık (Teoriden Uygulamaya Bir Bakış)": Eğitim Yayınevi.

Uttal, B., (1983), "The corporate culture vultures", *Fortune*, 108(8), 66-72.

Van Dam, K., Oreg, S., Schyns, B., (2008), "Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of Leader–Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics", *Applied Psychology*, 57(2), 313-333.

Van Muijen, J. v., Koopman, P., Dondeyne, P., De Cock, G., De Witte, K., (1992). "Organizational culture, the development of an international instrument for comparing countries", Paper presented at the Proceedings of the 2nd European congress of psychology.

Vogt J, M. K., (1990), "Empowerment in organizations: How to spark exceptional performance", San Diego (CA): University Associates.

Vogt, J., Murrell, K., (1990), "Empowerment in organizations. San Diego, CA: University Associates", In: Inc.

Vroom, C., von Solms, R., (2004), "Towards information security behavioural compliance", *Computers & Security*, 23(3), 191-198.

Vukonjanski, J., Nikolic, M., (2014), "Moderating effect of national origin on relationship of organizational culture and job satisfaction", 4, 3-12.

Wagner, J. A., (1994), "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence", *The Academy of Management Review*, 19(2), 312-330.

Wagner, J. A., Gooding, R. Z., (1987), "Shared Influence and Organizational Behavior: A Meta-Analysis of Situational Variables Expected to Moderate Participation-Outcome Relationships", *The Academy of Management Journal*, 30(3), 524-541.

Wall, T. D., Wood, S. J., Leach, D. J., (2004), "Empowerment and Performance", *International review of industrial and organizational psychology*, 19, 1-46.

Wallace, J. C., Johnson, P. D., Mathe, K., Paul, J., (2011), "Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability: A managerial perspective", *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 840-850.

Wallach, E. J., (1983), "Individuals and organizations: The cultural match", *Training & Development Journal*, 37(2), 28-36.

Wallach, V. A., Mueller, C. W., (2006), "Job Characteristics and Organizational Predictors of Psychological Empowerment Among Paraprofessionals Within Human Service Organizations", *Administration in Social Work*, 30(1), 95-115.

Walsh, K., Bartunek, J. M., Lacey, C. A., (1998), "A relational approach to empowerment", *Journal of Organizational Behavior* (1986-1998), 103.

Walton, R., (1985), "From commitment to control in the workplace", *Harvard business review*, 63(2), 77-84.

Wang, C.-H., Chen, K.-Y., Chen, S.-C., (2012), "Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors", *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119-129.

Wang, Y., (2003), "Trust and decision-making styles in Chinese township-village enterprises", *Journal of Managerial Psychology*, 18(6), 541-556.

Wasko, M. M., Faraj, S., (2005), "Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice", *MIS Quarterly*, 29(1), 35-57.

Wasti, S. A., (2003), "Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303-321.

Wasti, S. A., Tan, H. H., Erdil, S. E., (2011), "Antecedents of Trust across Foci: A Comparative Study of Turkey and China", *Management and Organization Review*, 7(2), 279-302.

Wat, D., Shaffer, M. A., (2005), "Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment", *Personnel Review*, 34(4), 406-422.

Weber, M., (1930), "The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism (Translated by Talcott Parsons.) ", New York: Scribners.

Wei, L.-Q., Liu, J., Herndon, N. C., (2011), "SHRM and product innovation: testing the moderating effects of organizational culture and structure in Chinese firms", *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 19-33.

Weick, K. E., (1979), "The Social Psychology of Organizing", (2ed), Reading MA: Addison-Wasley.

Weick, K. E., (1985), "Sources of order in underorganized systems: Themes in recent organizational theory", *Organizational theory and inquiry*, 106-136.

Weiner, Y., (1988), "Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance", *Academy of management review*, 13(4), 534-545.

Weitz, B. A., Sujan, H., Sujan, M., (1986), "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness", *Journal of Marketing*, 50(4), 174-191.

Wexley, K. N., Singh, J. P., Yukl, G. A., (1973), "Subordinate personality as a moderator of the effects of participation in three types of appraisal interviews", *Journal of Applied Psychology*, 58(1), 54-59.

Whetten, D. A., Cameron, K. S., (1995), "Developing management skills", (3. ed): New York, NY: HarperCollins College Publishers.

Whitener, E. M., (1997), "The impact of human resource activities on employee trust", *Human Resource Management Review*, 7(4), 389-404.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., Werner, J. M., (1998), "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *The Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.

Whitney, J. O., (1994), "The trust factor", NY: McGraw-Hill.

Wiewiora, A., Murphy, G., Trigunarsyah, B., Brown, K., (2014), "Interactions between Organizational Culture, Trustworthiness, and Mechanisms for Inter-Project Knowledge Sharing", *Project Management Journal*, 45(2), 48-65.

Wilkins, A. L., (1983), "The culture audit: A tool for understanding organizations", *Organizational Dynamics*, 12(2), 24-38.

Wilkins, A. L., Dyer, W. G., (1988), "Toward Culturally Sensitive Theories of Culture Change", *The Academy of Management Review*, 13(4), 522-533.

Wilkins, A. L., Ouchi, W. G., (1983), "Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468-481.

Williams, A., Dobson, P., Walters, M., (1993), "Changing culture: New organizational approaches": Institute of Personnel Management London.

Williams, L. J., Anderson, S. E., (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors", *Journal of management*, 17(3), 601-617.

Williams, M., (2001), "In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development", *The Academy of Management Review*, 26(3), 377-396.

Williamson, O. E., (1975), "Markets and hierarchies—Free Press", New York.

Williamson, O. E., (1985), "The economic institutions of capitalism", Free Press: New York, NY.

Williamson, O. E., (1993), "Calculativeness, Trust, and Economic Organization", *The Journal of Law and Economics*, 36(1, Part 2), 453-486.

Wischnevsky, J. D., Damanpour, F., (2006), "Organizational Transformation and Performance: An Examination of Three Perspectives", *Journal of Managerial Issues*, 18(1), 104-128.

Wong, C. A., Cummings, G. G., (2009), "The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff", *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23.

- Wright, P. M., Boswell, W. R., (2002), "Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research", *Journal of management*, 28(3), 247-276.
- Wu, W.-L., Lin, C.-H., Hsu, B.-F., Yeh, R.-S., (2009), "Interpersonal trust and knowledge sharing: Moderating effects of individual altruism and a social interaction environment", *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(1), 83-93.
- Wyatt, D., (1996), "Trust is Power", *Executive Excellence*, 13, 12-13.
- Xenikou, A., Furnham, A., (1996), "A Correlational and Factor Analytic Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture", *Human Relations*, 49(3), 349-371.
- Xenikou, A., Simosi, M., (2006), "Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance", *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579.
- Xiong, K., Lin, W., Li, J. C., Wang, L., (2016), "Employee Trust in Supervisors and Affective Commitment: The Moderating Role of Authentic Leadership", *Psychological Reports*, 118(3), 829-848.
- Yahyagil, M. Y., (2004), "Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik çalışması: Ampirik bir uygulama", *İÜ İşletme İktisadı Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.
- Yılmaz, C., Alpkın, L., Ergun, E., (2005), "Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance", *Journal of Business Research*, 58(10), 1340-1352.
- Yoffie, D. B., (1994), "Strategic Management in Information Technology", Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yoon, J., Thye, S., (2000), "Supervisor Support in the Work Place: Legitimacy and Positive Affectivity", *The Journal of Social Psychology*, 140(3), 295-316.
- Young, L., Daniel, K., (2003), "Affectual trust in the workplace", *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 139-155.
- Yun, J. J., Zhao, X., Jung, K., Yigitcanlar, T., (2020), "The culture for open innovation dynamics", In: Multidisciplinary Digital Publishing Institute.
- Zacharatos, A., Barling, J., Iverson, R. D., (2005), "High-Performance Work Systems and Occupational Safety", *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77-93.
- Zajac, E. J., Olsen, C. P., (1993), "From Transaction Cost to Transactional Value Analysis: Implications For The Study Of Interorganizational Strategies*", *Journal of management studies*, 30(1), 131-145.
- Zand, D. E., (1972), "Trust and Managerial Problem Solving", *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239.

- Zand, D. E., (1981), "Information, organization, and power": McGraw-Hill.
- Zand, D. E., (1997), "The leadership triad: Knowledge, trust, and power": Oxford University Press.
- Zheng, W., Yang, B., McLean, G. N., (2010), "Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management", *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.
- Zhou, J., George, J. M., (2001), "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice", *Academy of management Journal*, 44(4), 682-696.
- 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.
- Zimmerman, M. A., (1995), "Psychological empowerment: Issues and illustrations", *American Journal of community psychology*, 23(5), 581-599.
- Zimmerman, M. A., Israel, B. A., Schulz, A., Checkoway, B., (1992), "Further explorations in empowerment theory: An empirical analysis of psychological empowerment", *American Journal of community psychology*, 20(6), 707-727.
- Zimmerman, M. A., Rappaport, J., (1988), "Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment", *American Journal of community psychology*, 16(5), 725-750.
- Zucker, L. G., (1986), "Production of trust: Institutional sources of economic structure.", In: B. M. Staw, L. L. Cummings (Eds.), "Research in organizational behavior" (Vol. 8, pp. 53-112): Greenwich, CT: JAI Press.
- Zucker, L. G., (1987), "Institutional theories of organization", *Annual review of sociology*, 13(1), 443-464.
- Zurcher Jr, L. A., (1970), "The Poverty Board: Some Consequences of "Maximum Feasible Participation"1", *Journal of Social Issues*, 26(3), 85-107.

ÖZGEÇMİŞ

Mutlu ERDEM, Lise eğitimini Kocaeli Gebze'de, Üniversite eğitimini Atatürk Üniversitesi ve Anadolu Üniversitesi'nde tamamlamıştır. Yüksek Lisans eğitimini Sakarya Üniversitesi'nde tamalayarak, 2013 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nde Doktora eğitimine başlamıştır. 2004-2005 eğitim-öğretim dönemlerinde vekil öğretmenlik yaptıktan sonra atanarak gittiği Sakarya Üniversitesi'nde 2005-2013 yılları arasında görev almıştır. Halen Marmara Üniversitesi'nde görev yapmaktadır.

