

# ÖRGÜT İÇİ UYUM İLE ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE YÖNETİCİYE GÜVENİN MODERATÖR ROLÜ<sup>\*,\*\*</sup>

THE MODERATOR ROLE OF TRUST IN THE MANAGER ON THE RELATIONSHIP BETWEEN INTRA-ORGANIZATIONAL CONSISTENCY AND EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT

Mutlu ERDEM<sup>\*\*\*</sup>

Meral ELÇİ<sup>\*\*\*\*</sup>

Muhsin Kürşat TÜRKER<sup>\*\*\*\*\*</sup>

## Öz

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. Bu kavramların önemi dolayısıyla örgüt içi uyum ve güvenin bir arada ve etkileşim halinde olmalarının, çalışanların kendilerini psikolojik açıdan daha güçlü hissetmelerini olumlu yönde etkileyeceği düşünülebilir. Hemşireler üzerinde yapılan bu çalışmada, örgüt içi uyum ve yöneticiye güven algısının etkileşiminin psikolojik güçlendirme algısını ne yönde değiştireceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Belirlenen hipotezlerin test edilmesi amacıyla yürütülen çalışmanın sonuçları, hiyerarşik regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Örgüt içi uyumun; çalışanların psikolojik güçlendirme algısını artırdığı ancak, yöneticiye güven algısıyla etkileşimi durumunda bu iki değişkenin etkileşiminin psikolojik güçlendirme algısına etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt içi güven, Örgüt kültürü, İçsel uyum kültürü, Motivasyon, Psikolojik Güçlendirme, Sağlık sektörü, Hemşireler.

\* Bu çalışma ilk yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı doktora tezinin bir kısmından üretilmiştir.

\*\* Bu makalenin saha çalışması, Marmara Üniversitesi Klinik Araştırmalar Etik Kurulunun 04.03.2016 tarih ve 09.2016.170 nolu toplantısında alınan 170 sıra sayılı Etik Kurul İzni ile onaylanmıştır.

\*\*\* Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, merdem25@hotmail.com

\*\*\*\* Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi, emeral@gtu.edu.tr

\*\*\*\*\* Millî Eğitim Bakanlığı, muhsin\_kursat@hotmail.com

## Abstract

The trust perception is an important issue in nowadays which the structure of organization diversified and complicated, the human communication came into prominence, cared about psychological needs of employees as much as financial rewards. Because of the importance of these concepts, it can be thought that, an interaction of the consistency and the trust, and their being together affect positively feeling of employees more powerful psychologically. It is aimed to determine on this study which is conducted on nurses, how will the interaction between consistency and the perception of trust in manager change psychological empowerment. The results of the study which is conducted for the aim of testing to determined hypothesis has evaluated by hierarchical regression analysis. It is suggested that consistency affect positively to psychological empowerment, but the interaction between consistency and trust in manager has not effect on psychological empowerment.

**Keywords:** Trust in Organization, Organizational Culture, Consistency, Motivation, Psychological Empowerment, Health Sector, Nurses.

## 1. Giriş

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 (Rousseau vd., 1998).

Modern örgütlerde, “bireyler, gruplar ve çalışma birimleri arasında yoğun, karşılıklı dayanışma gerektiren yapılar” giderek daha fazla önemsenir hale gelmiştir (Erdem & 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 vd., 1997), günümüz 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 & Koopman, 2003). Örneğin: 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 vd., 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 zamanlarda daha çok ön plana çıkmaktadır (Korsgaard vd., 2008). Bu nedenle, çalışma ortamında kritik bir başarı faktörü ve geleneksel kontrol mekanizmalarına alternatif olarak görülebilen güven kavramına ilgi gittikçe artmaktadır (Spreitzer & 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. Özellikle yöneticiye 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; rolleri gereği örgütsel amaç ve hedefleri paylaşımları, örgüt kültürünün bir parçası olan normları belirlemeleri ve temel değerlerin benimsenmesi noktasında organizasyonun merkezinde 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 arttırılmasının, verimlilik ve etkinlik açısından hem işyerlerine hem örgütün içyapısına olumlu katkılarının olacağı hususu, güncel tartışma konularından bir diğeridir.

Bu çalışmada, Denison(1990) tarafından açıklanan örgüt kültürünün bir alt boyutu olan ve organizasyon içindeki bütünleşmenin bir faktörü olarak değerlendirilen örgüt içi uyum (consistency) ile psikolojik güçlendirme algısı arasındaki ilişkide, yöneticiye güven algısının moderatör etkisinin olup olmadığı incelenmektedir. Böylece hem örgüt içi uyumun çalışanlar açısından bir motivasyon kaynağı olarak görülüp görülmediği hem de örgüt içi uyumla 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 çalışmanın örgüt içi iletişimin fazla olduğu ve insan iletişiminin ön plana çıktığı sağlık sektöründe (Laschinger vd., 2004) yürütülmesi kavramın daha iyi anlaşılması ve çalışmanın yerindeliği bakımından daha büyük anlam kazanmaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Psikolojik Güçlendirme Kavramı**

İçinde bulunduğumuz çağda, yüksek müşteri beklentileri, artan küreselleşme, hızlı gelişen teknoloji ve işlerin doğasındaki değişimler ve benzeri sebeplerle geleneksel komuta ve kontrol sistemleri etkisiz kalmaya başlamıştır (Quinn & Spreitzer, 1997). Bu gerekçeyle; modern organizasyonlar yüksek ve

kaliteli bir performans sistemi oluşturmak için hem resmi kontrolü azaltmak hem de çalışanların bireysel disiplini geliştirmek amacıyla geleneksel organizasyon yaklaşımlarını değiştirmişler ve yeni arayışlara yönelmişlerdir (Chan vd., 2008). Buna karşılık; günümüzde işlerin doğasındaki değişim ile birlikte, çalışanların motivasyonuna yönelik olan komuta ve kontrol yaklaşımları giderek zorlaşmaktadır (Bijlsma & Koopman, 2003). Bu nedenle iş yaşamındaki çalışma koşullarında ortaya çıkan değişimlere birlikte, maddi ve bürokratik koşulların yerine psikolojik ve bireysel durumlara daha fazla önem verilmeye başlanmıştır (O'Connor, 2001). Bu durumlara psikolojik güçlendirme örnek olarak verilebilir.

Çalışma ortamında içsel bir motivasyon aracı olarak bilinen psikolojik güçlendirme, modern yönetim teorisi ve pratiğinde ilgi duyulan en önemli kavramlardan biridir (Wright vd., 1998). Hem endüstride hem de örgütsel psikolojide ve yönetimde psikolojik güçlendirme algısı; çalışanların işlerinde özerkliklerinin arttırılması veya organizasyonun detaylı gündemi ve çıkarları ile ilgili genel kararlara daha fazla dahil olmaları suretiyle, bir katılımı ifade etmektedir (Chiang & Jang, 2008). Genel anlamda güçlendirme; bireylerin kendi davranışlarıyla ilgili kişisel etkiye veya seçimlere sahip olma derecesidir (Corsun & Enz, 1999). 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, çalışanların içsel motivasyon durumlarına ve onları çevreleyen psikolojik süreçlere işaret eder (Sparrowe, 1994). Başka bir tanıma göre de motivasyonel bir yapı olarak güçlendirme, çalışanların iş ortamındaki davranışsal ve psikolojik kuşatılmışlık duygularını oluşturan bireysel algıları ve bakış açısını içerir (Conger & Kanungo, 1988; Koberg vd., 1999; Spreitzer, 1995, 1996). Dolayısıyla güçlendirme; durumlar arasında genelleştirilebilen kalıcı bir kişilik özelliği değil, daha ziyade bir çalışma ortamı tarafından şekillendirilen bir dizi biliştir (Thomas & Velthouse, 1990). Buna göre psikolojik güçlendirme algısı, bireylerin çalışma ortamlarına yönelik psikolojik tepkilerini yansıtır (Kraimer vd., 1999). Gibson (1991)'a göre, güçlendirme bir süreç ya da sonuç olarak görülebilir.

Spreitzer(1995); iş ortamındaki güçlenmenin içsel motivasyonel süreçlerin önemini belirterek, güçlendirmenin çalışanlar tarafından algılanan psikolojik boyutlarına dikkatleri çekmiş ve psikolojik güçlendirme yaklaşımını geliştirmiştir. Bu perspektifte psikolojik güçlendirme algısının, bireylerin işleriyle ilgili olarak bir kontrol duygusu hissetmeleri için gerekli olan bir dizi psikolojik durum olduğu ileri sürülmüştür (Mitchell, 2016). Bu açıdan, psikolojik güçlendirme algısı, çalışanların iş ortamındaki güçlendirme tekniklerine ve yönetici davranışlarına karşı bireysel psikolojik tepkilerini yansıtan bilişsel bir içsel motivasyon durumunu tarif eder (Raub & Robert, 2010). Psikolojik güçlendirme algısı, aynı zamanda, çalışanların işteki görevleri konusunda inisiyatif alarak özerk davranmalarına olanak sağlayan makro bir yapıya (örneğin, güçlendirme uygulamasında kural, politika, organizasyon iklimi veya kültürü) atıfta bulunur (Fukuhara, 2016).

Psikolojik güçlendirme algısı, dört boyutla ortaya çıkan ve kişisel bir kontrol duygusunu yansıtan motivasyonel bir yapı olarak tanımlanır. Bu yapılar; anlam (iş hedefinin veya amacının değeri), yeterlilik (öz-yeterlik), özerklik (iş davranışlarının başlaması ve devamında özerklik) ve etki (iş

sonuçları üzerindeki etki) şeklindedir (Avolio Bruce vd., 2004). Anlam, kişinin iş rolünün ihtiyaçları ile kendi inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uyumu içerir (Spreitzer, 2008). Öz yönetim, kişinin işle ilgili kararlar verirken özerklik hislerini ifade eder (Avolio Bruce vd., 2004). Yetkinlik, bir kişinin, bir işi veya görevi iyi bir şekilde yerine getirmek için gerekli beceri ve yeteneklere sahip olduğuna dair kendine olan inancıdır (Kraimer vd., 1999). Etki, kişinin kendi çalışma birimindeki stratejik, idari veya operasyonel faaliyetleri ve sonuçları etkileyebileceğine olan inancıdır (Seibert vd., 2011). Açıklanan dört boyut, proaktif bir bireysel zihin yapısını tasvir eder (Gómez & Rosen, 2001). 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 vd., 2011). Literatürdeki içsel görev motivasyonu (Thomas & Velthouse, 1990), iş özellikleri teorisi (Hackman & Oldham, 1980) ve katılım (Lawler, 1992) ile ilgili araştırmaların kaynaklarından beslenen psikolojik güçlendirme kavramı; bir bireyin kendisi veya iş rolü ile ilgili yeterlilik, öz yönetim, etki ve anlam boyutlarının kapsayıcı bilişlerini içerir (Raub & Robert, 2010; Spreitzer, 1995). Bu bağlamda psikolojik güçlendirme algısı; çalışanların işlerini bireysel olarak sahiplenmelerine, kendi kendilerine kararlar almalarına, güç gereksinimlerini karşılamalarına ve kişisel öz-yeterlik inançlarını güçlendirmelerine olanak tanıyan içsel bir motivasyon aracıdır (Barton & Barton, 2011). En genel durumda, psikolojik güçlendirme algısı; içsel, etkileşimsel ve davranışsal bileşenleri içerecek şekilde kavramsallaştırılabilmektedir (Zimmerman vd., 1992).

Psikolojik güçlendirme algısı hakkında (Spreitzer, 1995) tarafından yapılan ilk araştırmanın verileri, belirli bireysel ve örgütsel faktörler ile çalışanların güçlendirilmesi arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Gómez & Rosen, 2001). Bu bağlamda, çalışanların güçlenme ve motivasyon derecesi büyük ölçüde çevrenin çeşitli niteliklerinden etkilenir, bu da bireysel yaratıcılığı teşvik edebilir ya da zayıflatabilir (Shinhee vd., 2017). Ayrıca; güçlendirme üzerine yapılan araştırmalar ve ilgili teoriler, işyerinde bireysel güçlenmenin bir dizi bağlamsal öncülünü belirlemiştir (Seibert vd., 2011). Buna göre çalışanların güçlenme deneyimleri; dürüstlük, güven ya da kararlara katılım ile karakterize, desteğe dayalı ilişkileri teşvik eden çalışma ortamlarının ve yönetici ile çalışanlar arasındaki işbirliğinin gerçekleştiği ortamlar olarak açıklanabilir (Corsun & Enz, 1999). Bu nedenle, grup ve organizasyona dair değişkenler, kişilerin kendilerini güçlendirilmiş hissedip hissetmediğini tahmin etmede en az bireysel değişkenler kadar önemli görünmektedir (Koberg vd., 1999).

## 2.2. Örgüt İçi Uyum Kavramı

Bu çalışmada, örgüt kültürünün alt boyutlarından örgüt içi uyum kavramı araştırmanın değişkenlerinden biri olarak ele alınmıştır. Bu sebeple çalışmadaki örgüt kültürü kavramının genel tanımı haricinde; kültür, içsel tutarlılık gibi kavramlarla kastedilen örgüt içi uyum kavramıdır.

Örgüt içi uyum kavramının açıklanabilmesi için örgüt kültürü kavramının anlam ve kapsamının belirtilmesi doğru olacaktır. Çünkü uyum kavramının söz konusu olabilmesi için en az iki özne olması ve bu iki özne arasında birbirinden farklılıkların ve bu farklılıklara dayalı olarak ortaya

çıkacak dengenin olması gerektiği söylenebilir. İnsan, çevresinden etkilenen bir varlıktır. Aynı zamanda çevresinin etkilerinin de kendisinde değişikliğe neden olma potansiyeli vardır. İnsan davranışlarının, kültürel ve sosyal etkiler yoluyla şekillendirildiği, yönlendirildiği ve sınırlandırıldığı iddia edilmektedir (Coleman, 1988). Organizasyonlarda çalışanlar açısından, söz konusu etki, bir yönü organizasyon olan çevrenin kültürlerine dayanır (Bezrukova vd., 2012). Denison (1990)'a 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. Bazı araştırmacılar tarafından benimsenen bir görüşe göre, kültürün nihayetinde bilişler, insan etkileşimleri ve somut semboller veya eserler arasındaki bağlantılarda var olduğu ifade edilmektedir (Detert vd., 2000). Bu nedenle, çevre, uzun zamandır örgüt teorisindeki “kritik durumsal özelliklerden” biri olarak kabul edilmiştir (Lumpkin & Dess, 2001).

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 & Kumar, 2018). Örgüt kültürü, bir grubun veya örgütün üyeleri arasındaki sosyal etkileşimlerden türetilen bireysel veya örgütsel düzeyde bir olgudur (Whitener vd., 1998). Genel olarak, örgütsel kültür, problem çözmede benimsenen davranışsal normları üreten, zaman içinde paylaşılan değerler, inanç kalıpları olarak tanımlanmaktadır (Marcoulides & Heck, 1993). Bu bağlamda; örgütsel kültür perspektifi, bireysel tutumları, çalışan davranışını ve örgütsel uygulamaları örgütsel yaşam içinde birbiriyle bağlantılı öğeler olarak görür (Foster-Fishman & Keys, 1997).

Örgüt kültürü, karakteristik anlamda “bir kuruluştaki insanların birbirleriyle etkileşim kurma, işlerine ve genel olarak organizasyona enerji harcama şeklini yöneten bir dizi temel değerler, davranışsal normlar, yapılar ve davranış kalıpları olarak tanımlanır” (Den Hartog vd., 1996). Bir kişinin değer sistemi, kendisini çevreleyen dünyadaki olayları ve eylemleri değerlendirmek ve anlamlandırmak için kullanabileceği kriterler sağlayarak davranışa ve deneyimin yorumlanmasına rehberlik eder (Jones & George, 1998).

Örgüt kültürü alanındaki araştırmalarda yaygın olarak bilinen birden çok kültür tanımı mevcuttur. Bu tanımlardan biri de, literatürde Denison(1990) Örgüt Kültürü modeli olarak adlandırılan ve Denison ve Mishra (1995) tarafından geliştirilen bir ölçüğe dayandırılarak açıklanan kültür tanımıdır. Bu tanıma göre, organizasyonların etkili olabilmesi örgüt kültürünün dört özelliğine bağlıdır. Buna bağlı olarak örgüt içi uyum ve katılım özellikleri organizasyonun iç çevresine odaklanırken, misyon ve dışa uyum özellikleri ise organizasyonun dış çevresine odaklanmaktadır. Buna bağlı olarak; örgüt içi uyum ve katılım özellikleri organizasyonun iç çevresine odaklanırken; misyon ve dışa uyum özellikleri ise organizasyonun dış çevresine odaklanmaktadır. Bu model, kültürel özelliklerin, yönetsel davranışların ve hatta örgütsel stratejilerin hepsinin, organizasyon ve çevresi hakkında bir dizi temel inanç ve varsayımla bağlantılı olabileceğini kabul eder (Denison & Neale, 1996). Örgüt kültürünün önemli ölçüde araştırılan bir yönü de çalışanların o kültürle ilgili değerlere uyma derecesi ve bunun bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisidir (Newton & Jimmieson, 2008).

Bu çalışmada, yukarıda açıklanan örgüt kültürünün “örgüt içi uyum (consistency)” boyutu incelenmektedir. Örgüt içi uyum; üyeler tarafından inançların, değerlerin ve beklentilerin tutarlı bir şekilde sahiplenme derecesini ifade eder (Zheng vd., 2010). Örgüt içi uyum; değerler ve normlar etrafında uyum, bütünleşme veya anlaşma düzeyini temsil eder (Kotrba vd., 2012). Örgüt içi uyumda temel kavram, içselleştirilmiş değerlere dayanan örtük kontrol sistemlerinin, açık kurallara ve düzenlemelere dayanan dış kontrol sistemlerinden daha etkili bir koordinasyon sağlama aracı olmasıdır (Gillespie vd., 2008). Dolayısıyla örgüt içi uyum; yöneticilerin ortaya koyduğu resmi sistemler ve süreçler yerine, bir organizasyondaki bireylerin temel inanç sistemlerini ve değerlerini kapsar (Denison, 1990). Buna göre örgüt içi uyum, koordineli eylemleri kolaylaştırmaya ve davranışların temel iş değerleriyle tutarlılığını teşvik etmeye rehberlik eder (Denison vd., 2014).

Örgüt içi uyum; çalışanların davranışlarının bir dizi temel değere dayandığı, yöneticilerin ve çalışanların birbirleriyle anlaşmaya varabildikleri (farklı bakış açıları mevcut olsa bile) ve örgüt içindeki çeşitli iş birimlerinin ve bölümlerin birlikte çalışabildikleri bir durum şeklinde tanımlanır (Block, 2003). Örgüt içi uyum, merkezi bir entegrasyon, koordinasyon ve kontrol kaynağı sağlayarak; organizasyon içinde karşılıklı mutabakata dayalı bir iç yönetim sisteminin oluşturulmasına ve bu sistemin geliştirilmesine yardımcı olur (Sinha vd., 2016).

### 2.3. Sağlık Sektöründe Örgüt İçi Uyum ve Psikolojik Güçlendirme

Örgüt kültürü, örgüt üyelerini birbirine ve örgütü de topluma bağlayan önemli bir sosyal bağdır (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 & Au-Yeung, 2002). Böyle bir ortamda, çalışanlar yönetim tarafından uzmanlıklarına ve yargılarına göre hareket etmeye teşvik edilir ve buna göre işlerini başarıyla tamamlayabilirler (Laschinger vd., 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 & Akbulut, 2011). Bazı araştırmacılar hemşirelerin iş memnuniyetlerinin; insiyatif kullanabilme özerkliğine sahip olmalarına, yöneticileri ve iş arkadaşları ile kaliteli iletişime kurabilmelerine bağlı olduğunu belirtmektedir (Laschinger vd., 2004). Bu bulgular, hemşirelerin işlerini başarmalarını yardımcı olan yapılara erişim sağlayan ortamlar oluşturmanın önemini vurgulamaktadır (Laschinger vd., 2000).

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 farklıdır (Ray vd., 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 olduğu ve bu anlamda iletişimin önemli olduğu birimlerdir (Öztürk, 2010).

Ayrıca, dinamik ve değişken bir alanda faaliyet gösteren hastane işletmeleri (Köse vd., 2015), sağlık hizmetinin yapısı ve özellikleri bakımından, gittikçe karmaşıklaşan örgüt yapıları nedeniyle yöneticilik, iletişimin ve örgüt içi uyum 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 vd., 2016).

Sağlık organizasyonları, 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 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 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). Böylece, 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 kültürü, normlar, değerler ve içselleştirilmiş hedefin yardımıyla, istenen örgütsel davranışları ve sonuçları oluşturmaya teşvik edebilir (Das & Teng, 2001).

#### 2.4. Yöneticiye Güven Algısı Kavramı

Güven kavramı, insanoğlunun varoluşundan bu yana tartışılan, dini ve kültürel sembollerin temelini oluşturan kavramlardan biri olarak değerlendirilebilir. Bu açıdan Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Maslow, 1958); en öncelikli ihtiyaçlardan birini, insanın kendisini çeşitli unsurlar bakımından güvende hissetmesi olarak ele almaktadır.

Günümüz modern iş yaşamında, geleneksel kontrol mekanizmalarına alternatif olarak düşünülen ve giderek önemli hale gelen konulardan biri de kişilerarasındaki güvendir (Lines vd., 2005). Çalışanların algıları açısından güven; genellikle yöneticinin adil bir şekilde hareket edeceğine, dürüst olacağına ve çalışanlar için fedakârlık yapabileceğine ilişkin inanç ya da bir beklenti olarak ifade edilir (Dirks & Ferrin, 2002).



Kişilerarası güven üzerine yapılan araştırmalar, güveni, bir bireyin veya grubun başka bir bireyin veya grubun sözüne veya vaadine güvenilebilecek bir beklenti olarak tanımlamıştır (Gómez & Rosen, 2001). Bilim insanları; organizasyonlar içinde bireylerin meslektaşlarına, çalışanlara ve üstlerine karşı samimi ve dürüst bir şekilde iletişim kurabilmeleri için yeterli düzeyde güvenin olması gerektiğini savunmuşlardır (Mishra, 1996).

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 & Spreitzer, 2009). Başka bir tanımda güven; bir başkasının niyet veya davranışlarına yönelik olumlu beklentilere dayanan ve buna dayalı bir savunmasızlığı da kabul etme düşüncesini içeren psikolojik bir durum olarak açıklanmıştır (Rousseau vd., 1998). Kişilerarası ilişkilerde bireyler başkalarının güvenilirliğini; güvenilen kişinin yetenekli olup olmadığı (bilgi ve beceriler), yardımsever olup olmadığı veya dürüst olup olmadığı konusunda oluşan kanaatlere ve algılara göre belirler (Gill vd., 2005).

Kişilerarası ilişkilerde; bireyler, başkalarının güvenilirliğini; güvenilen kişinin yetenekli olup olmadığı (bilgi ve beceriler), yardımsever olup olmadığı veya dürüst olup olmadığı konusunda oluşan kanaatlere ve algılara göre belirler (Gill vd., 2005). Yöneticiye güven algısı, çalışanların yöneticilere olan sadakatlerine ve nihayetinde faaliyetlerin çalışanlar için faydalı olacağına dair inancı ifade eder (Spence Laschinger vd., 2002). Bu kapsamda genel bir düzeyde güven, başkalarının niyetleri veya davranışları hakkındaki olumlu beklentiler sonucunda ortaya çıkabilecek koşulsuz teslimiyetin getireceği riskleri kabul etme yönelimidir (McEvily vd., 2003). Bazı yazarlar bir çalışanın yöneticisine olan güvenini, risk gerektiren durumlarda yöneticinin kendisine ilişkin niyet veya davranışları hakkında olumlu beklentiler içeren psikolojik bir durum olarak tanımlar (Gao vd., 2011).

Genel olarak araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından güvenin, kuruluşlarla ilgili çeşitli sonuçlar üzerinde önemli bir etkisi olduğuna inanılmaktadır (Dirks & Ferrin, 2002). Dolayısıyla, bir organizasyonda güvenin var olma derecesi, organizasyon yapısı ve kontrol mekanizmaları gibi faktörleri etkileyerek organizasyonun karakteristik özelliklerinin çoğunu belirleyebilir (Connell vd., 2003).

Güven; insanların değerlerinin, tutumlarının, ruh hallerinin ve duygularının etkileşiminin sonucu oluşan psikolojik bir yapıdır (Jones & George, 1998). Örgütsel davranış alanındaki yeni gelişmeler, bireysel ve örgütsel etkinliği arttırmak için kişilerarası ilişkilerde güvenin önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Ferre ve vd., 2004). Güven, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki mesleki ilişkiler açısından kilit bir unsuru temsil eder (Krot & Lewicka, 2012) ve etkili örgütsel süreçler için önemli bir ön koşulu oluşturur (Dwivedi, 1983)

### 3. Araştırmanın Amacı ve Teorik Çerçeve

Bu çalışmada incelenen değişkenlerin birbiriyle ilişkileri ve birbirlerine etkileri bakımından Sosyal Sermaye Teorisi ile açıklanabileceği düşünülmektedir. McEvily vd.(2003)'ne göre Sosyal Sermaye Teorisi'nin 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 & Ghoshal, 1998). Sosyal Sermaye Teorisi'ne 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 Teorisi'ne 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 artırılabilceği savunulmaktadır (Ferres vd., 2004). Sosyal sermayenin bilişsel yönü ise hem yapısal ve ilişkisel bileşenlerle desteklenmesi, hem de yapısal ve ilişkisel bileşenleri yoluyla yapının güçlendirilmesine dayanır (Leana & Pil, 2006).

Sosyal Sermaye Teorisi temel alınarak yürütülen bu çalışmada; teorinin ilişkisel yönü yöneticiye güven algısı değişkeni ile, yapısal yönü de örgüt içi uyum değişkeni ile ilişkilendirilmiştir. Bu iki değişkenin 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 sadece örgütün psikolojik açıdan güçlendirilmesi olarak da değerlendirilebilir.

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkılarak değişkenlerin birbirleriyle ayrı ayrı veya tek bir modelde ilişkileri de Sosyal Sermaye Teorisi'nin açıklanmasına yönelik bir araştırma modeli olarak değerlendirilebilir. Çünkü Sosyal Sermaye Teorisi'ndeki yapısal, ilişkisel ve bilişsel yönler araştırma modelimizdeki örgüt içi uyum, yöneticiye güven algısı ve psikolojik güçlendirme algısıyla örtüşmektedir.

Bu araştırmada bahsedilen kavramlar ile ilişkili birçok kaynak incelenmiş, çalışanların yöneticilerine yönelik güven algılarının ve örgüt içi uyumun, çalışanların psikolojik güçlendirme algıları üzerindeki etkisine yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Örgütsel güvenin ve örgütsel kültürün psikolojik güçlendirme algısının öncülleri olduğuna dair çalışmalar (Barton & Barton, 2011; Mallak & Kurstedt, 1996; Mayer vd., 1995) olmasına rağmen önceki çalışmaların çoğu; güven, kültür ve güçlendirme değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini birbirlerinden kopuk veya izole olarak incelemiştir. Ayrıca incelenen çalışmalar, bu çalışmadaki modelden farklı olarak sunulmuştur.

Bu çalışmada incelenen değişkenlerle ilgili önemli bir husus da şudur ki; bu konulardaki araştırmaların çoğu endüstri alanındaki çalışanlara (Gillespie vd., 2008; Nyhan, 2000; Sparrowe, 1994) odaklanmıştır. Ancak çalışanların çeşitli yönlerden değerlendirilmesinin, hizmet sektörü çalışanları açısından da önemi açıktır. Örgüt kültürü, yöneticiye güven algısı ve psikolojik güçlendirme kavramlarının özellikle sağlık sektöründeki çalışanlar için de önemli olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca sağlık sektörü çalışanlarının çalışma ortamı, gerçekleştirdikleri işin niteliği gibi nedenlerle onları motive eden faktörler ve başarı göstergeleri, diğer sektörlerin çalışanlarından farklıdır. Bu nedenle, mevcut çalışma sağlık sektörü çalışanlarına odaklanmıştır.

#### 4. Örgüt İçi Uyum ile Psikolojik Güçlendirme Algısı Arasındaki İlişki

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)'nun da belirttiği gibi; kültürün içeriği ya da kültürün belirli varsayımları, normları ve değerleri üyelerin davranış kalıplarını şekillendirir ve belirli davranışların teşvik edildiği ve desteklediği bir ortam yaratır (Whitener vd., 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 & 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. Bu anlamda, bir organizasyonun kültürü, başarıya ulaşmak için kullanılan etkileşim kalıplarına rehberlik edebilir (De Long & Fahey, 2000). Bu kapsamda organizasyon kültürü, normlar, değerler ve içselleştirilmiş hedefin yardımıyla, istenen örgütsel davranışları ve sonuçları oluşturmaya teşvik edebilir (Das & Teng, 2001).

Örgütlerde çalışanların birbirleri ile uyum içinde olmalarının örgütte koordinasyonun ve performansın artmasına etki edeceği birçok çalışma ile ifade edilmiştir. Cameron ve Quinn(2006)'in de 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 & Barsade, 1995).

Organizasyon içinde bütünleşmenin önemli bir faktörü olarak en yaygın kabul görülen yaklaşım örgüt içi uyum (consistency) modeline dayanmaktadır. Literatürde, güçlü bir kültürün etkililik üzerindeki olumlu etkisi olabileceğini vurgulayan örgüt içi uyum (consistency) yaklaşımı(Denison, 1990); bir organizasyonun üyeleri tarafından iyi anlaşılabilir ortak bir inançlar, değerler ve semboller sisteminin, üyeler arasındaki uzlaşma ve koordineli eylemler gerçekleştirme yetenekleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu savunmaktadır. Örgüt içi uyum yaklaşımı; güçlü, yaygın bir şekilde

paylaşılan ve devamlı güçlendirilen bir organizasyon kültürünün daha fazla etkili olan bir faaliyete kaynak sağladığını varsaymaktadır (Denison, 1990; Garnett James vd., 2008).

Yukarıdaki ifadelere benzer biçimde örgüt içi uyum, çalışanların işyerinde kendilerini güçlü olarak hissetmelerini sağlayan bir unsur olarak da ele alınabilir. Bu ifadeyi destekler biçimde güçlendirme düzeyinin bir örgütün kültürünün gücü ile ilişkili olduğu birçok araştırmacı tarafından savunulmaktadır (Sinha vd., 2016). İnsanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri için, bir organizasyonun insan varlıklarının değerini vurgulayan bir kurum kültürünün parçası olduklarını hissetmelidirler. Buna göre; organizasyon içinde iyi uyum sağlayabilen çalışanlar, çevresel talepleri, kendi değerlerini ve yeteneklerini anlar, kurumsal yapı ve beklentilerine uygun bir çalışma ortamı yaratır ve bu durum güçlendirme bilişlerine olumlu yansırabilir (Bilal vd., 2017).

Kişilerin değerler sistemi ile organizasyonların amaçları birbiriyle uyumlu olduğu zaman kişiler kendilerini güçlenmiş hissederek, yaptıklarına inanır ve işlerine daha fazla özen gösterirler (Fulford & Enz, 1995). Bir örgütün kültürü; ait olduğu organizasyondaki strateji, yapı, bireyler ve süreçlerin unsurlarının etkileşimi yoluyla güçlendirebilir (Durmusoglu vd., 2014). Sonuç olarak örgüt kültürü, çalışanların güçlendirilmesini etkileyen önemli bir faktör olarak kabul edilebilir (Chiang & Jang, 2008).

Bu ifadelerden hareketle aşağıda verilen hipotez geliştirilmiştir:

**H1: Örgüt içi uyum, çalışanların psikolojik güçlendirme algısına pozitif yönde etki eder.**

## **5. Örgüt İçi Uyum ile Psikolojik Güçlendirme Algısı Arasındaki İlişkide Yöneticiye Güven Algısının 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 vd., 2003). Bu açıklamadan yola çıkılarak; araştırma kapsamında daha önce olduğu düşünülen örgüt içi uyumun psikolojik güçlendirme algısına olan etkisinin, yöneticiye güven algısının etkileşimi sonucunda artacağı (enhancing effect), varsayımlardan ilkidir. İkinci varsayım ise; daha önce olan örgüt içi uyumun psikolojik güçlendirme algısına olan etkisinin yöneticiye güven algısının etkileşimi sonucunda azalacağı (buffering effect) şeklindedir. Son olarak ise; daha önce var olduğu düşünülen örgüt içi uyumun psikolojik güçlendirme algısına olan etkinin yönünün, yöneticiye güven algısının etkileşimi ile ters yönlü hale geleceği (antagonistic effect) şeklindedir. Ancak bu çalışmada öngörülen ve varsayım olarak doğrulanmaya çalışına durum, etkileşim etkisinin bağımlı ve bağımsız değişken arasında önceden olan ilişkinin düzeyini artıracığı şeklindedir. Bu inceleme yapılmadan önce, literatürde kavramlarla ilgili benzer açıklamalara yer vermekte fayda vardır.

Güven kavramı; organizasyon içindeki bütünleşmenin bir göstergesi olarak değerlendirilen içsel uyum örgüt kültürü ile etkileşimi suretiyle, çalışanların psikolojik güçlendirme algısını etkileyen bir değişken olarak ele alınabilir. Dirks vd. (2002), çeşitli yönetim düzeylerine duyulan güvenin birçok

değişken ile farklı nedensel ilişkilere sahip olabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca güvenin nedensel ilişkileri şekillendirmedeki moderatör rolü, örgütsel çalışmalarda ve sosyal ortamlardaki kişilerarası davranış çalışmalarında görülmektedir (Rousseau vd., 1998).

Ambroz (2004)'a göre yöneticiye güven algısı, diğer bağımlı değişkenleri hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Barton vd.(2011)'a göre çalışanlar ve yöneticiler arasındaki kişilerarası ilişkilerde etkileşim geliştikçe, çalışanların deneyimlediği psikolojik güçlenmenin boyutu muhtemelen artacaktır. Dirks vd.(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 vd. (1986), güçlendirmenin bir organizasyondaki güven ve güvene dayalı ilişkileri anlamının anahtarı olduğunu ifade etmiştir. Bu ifadelerden hareketle; bir organizasyonda, çalışanlar ile yöneticileri arasındaki uyum ve güvenin, çalışanların kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissedebilmelerini sağlayacağını söyleyebiliriz. Çünkü, Detert vd. (2000)'ne 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 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. Güven teorisine göre, çalışanlar yöneticilerine güvenebileceklerini hissettiklerinde kendilerini riske atacak davranışlarda bulunacaklarına inanılmaktadır (Lines vd., 2005; Mayer vd., 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 ve varsayımların kendisi için önemli ve anlamlı olmasını bekleyebilir. Şayet ilgili değerlerin ve inançların çalışanlar için bir anlamı varsa ve bu değerler ve inançlar iş yapmasını kolaylaştıracak ise, çalışanlar işyerinde kendisini işine bağlı veya güçlendirilmiş hissedebilir. Fakat iş ortamında, örgüt kültürü değişkeninin tek başına psikolojik güçlendirme algısı düzeyini arttırması ve güçlendirmenin gelişmesini etkilemesi her koşulda mümkün olmayabilir.

İş yerinde iş yapma tekniklerini ve dolayısıyla etkinliği etkileyebilecek önemli biri unsur olarak düşünülen yöneticiye güven algısı, aynı zamanda performansla ilişkili göstergeler için de belirleyici bir etken olabilir. Başarılı çalışan ve yönetici ilişkisinin önemli bir göstergesi olan güven (Håvold Jon, 2019), aynı zamanda örgütsel kültürün ayrılmaz bir parçasıdır (Laschinger vd., 2000). Bununla birlikte, yöneticiye güven algısı, organizasyon iklimini ve çalışan performansını belirlemede önemli bir unsur olarak görülmektedir (Spence Laschinger vd., 2002). Bu kapsamda, yöneticiye güven algısı, olumlu örgütsel ve bireysel sonuçlar için bir ön koşul oluşturabilmektedir. (Kiffin-Petersen & Cordery, 2003). Dolayısıyla, yöneticinin veya çalışanın bakış açısından değerlendirildiğinde güven,

doğrudan veya dolaylı olarak, örgüt kültürü ve çalışanların güçlenme algıları üzerinde önemli bir rol oynayabilir (David Schoorman vd., 2016).

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. Maynard vd.(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 olan güvenin örgütsel gelişim ve değişim stratejilerini (Greenberg, 1999), üretkenliği ((Diffie-Couch, 1984) ve örgütsel kültürü şekillendirdiğini (Cangemi vd., 1989) ifade etmektedir (Perry & Mankin, 2007). Bu bağlamda, araştırmacıların bir kısmı, yöneticiye olan güvenin, performans göstergesi olan birçok faktörü etkileyebileceğini belirtmiştir (Ferres vd., 2004). Örneğin; organizasyonun üyeleri, organizasyonlarının değer ve normlarının samimiyeti vurguladığı ve çatışmaların çözümünü teşvik ettiği algısını paylaştıklarında, üyeler yöneticilerle yüksek kaliteli mübadele ilişkileri kurma konusunda daha fazla motive olabilmektedir (Erdogan vd., 2006).

Schoorman vd.(2016)'ne 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 ve güçlendirme sürecindeki rolünün deneysel olarak araştırılmasını kısıtlamıştır.

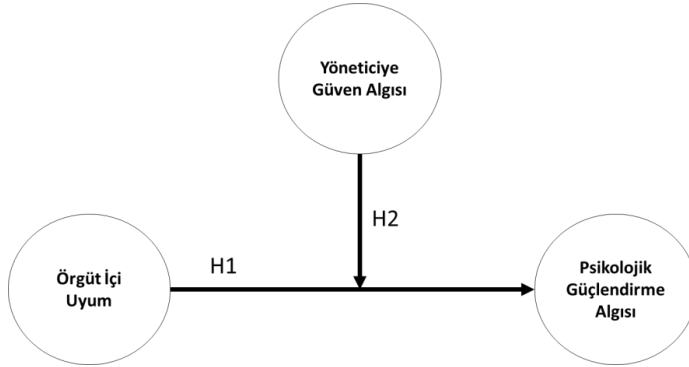
Bu çalışmada, organizasyon içindeki bütünleşmenin bir boyutu olarak incelenen içsel uyum kültürü ile çalışanların psikolojik güçlendirme algıları arasındaki ilişkide yöneticiye güven algısının içsel uyum kültürü ile etkileşiminin bir etkisinin olup olmadığı incelenmektedir. Böylece bahsedilen eksikliğin giderilmesine yönelik literatüre katkı sağlanabilecektir.

Bu ifadelerden hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

***H2: Örgüt içi uyum kültürü ile çalışanları psikolojik güçlendirme algısı arasındaki ilişkide yöneticiye güven algısının moderatör etkisi vardır.***

## 6. Araştırma Modeli

Şekil:1 Örgüt İçi Uyum ile Psikolojik Güçlendirme Algısı arasındaki ilişkide Yöneticiye Güven Algısının Moderatör Etkisi



## 7. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Analizi

Veriler İstanbul İli'ndeki kamu hastaneleri 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 1.240 adet anket dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerin 550 tanesinden geri dönüş alınabilmiştir.

Araştırmada, 20 maddeden oluşan Yöneticiye Güven (Erdem & Aytemur, 2009; Erdem & Özen-Aytemur, 2014) ölçeği; 12 maddeden oluşan psikolojik güçlendirme (Spreitzer, 1995) ölçeği ve toplam 27 maddeden oluşan Denison örgüt kültürü (Denison & Mishra, 1995; Yahyagil, 2004) ölçeği modelinin bir alt boyutu olan ve 8 maddeden oluşan örgüt içi uyum (consistency) kültürü ölçeği kullanılmıştır. Anket, 5'li Likert Ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır.

### 7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri aşağıdaki tabloda belirtilen şekildedir.

**Tablo 1:** Katılımcıların Cinsiyeti

Cinsiyeti	Örneklemdaki Sıklık (Frequency)	Örneklemdaki Oranı (%)
Kadın	427	77,6

Erkek	123	22,4
<b>Toplam</b>	550	100,0

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun kadın sağlık çalışanları olduğu görülmektedir. Erkek sağlık çalışanlarının sayısı 123'tür.

**Tablo 2:** Katılımcıların Medeni Durumları

Medeni Durum	Örneklemdaki Sıklık (Frequency)	Örneklemdaki Oranı (%)
Bekâr	205	37,3
Evli	318	57,8
Boşanmış	27	4,9
<b>Toplam</b>	550	100,0

Tablo 2' e göre çalışmaya katılanların çoğunluğunun evli oldukları görülmektedir. 318 çalışan evli, 205 çalışan bekâr ve 27 çalışan boşanmış olduklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 3:** Katılımcıların Yaş Aralığı

Yaş Aralığı	Örneklemdaki Sıklık (Frequency)	Örneklemdaki Oranı (%)
18-20	22	4,0
21-25	116	21,1
26-30	118	21,5
31-35	91	16,5
36-40	100	18,2
41+	103	18,7
<b>Toplam</b>	550	100,0

Tablodan da anlaşılacağı üzere katılımcıların yaş aralıkları incelendiğinde 21-30 yaş aralığında en çok katılımcının olduğu görülmektedir. 36-40 ve 41 yaş sonrası çalışanların sayısı da toplamda 203'tür ve örneklemin % 36,9'unu oluşturmaktadırlar.

**Tablo 4:** Katılımcıların Mesleki Kıdemleri

Çalışma Süreleri	Örneklemdaki Sıklık (Frequency)	Örneklemdaki Oranı (%)
1 yıldan az	57	10,4
1-3	139	25,3
4-6	132	24,0
7-9	55	10,0
10+	167	30,4
<b>Toplam</b>	550	100,0

Çalışanların mesleki kıdemleri incelendiğinde 10 yıl ve daha fazla süredir çalışanların en yüksek sayıdaki çalışan grubu olduğu görülebilmektedir. 1-6 yıl arası çalışanlar toplandığında ise örneklem içindeki en büyük grubu oluşturmaktadırlar.



## 7.2. Verilerin Analizi

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 vd., 2004) bu teknik uygulanmıştır. Verilerin analizi için SPSS paket programı kullanılmıştır.

İstatistik analizin doğru yapılabilmesi için teorik olarak benimsenen kuralların ve varsayımların yerinde uygulanması gereklidir. Bu kurallar ve varsayımların uygulanması, aynı zamanda uygulanan tekniklerin yerindeligi 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 vd., (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 çalışmada 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 vd., 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 vd., 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 vd., 2010; Sharma, 1996). Bu çalışmada örneklem sayısına göre (n:550) ve faktör analizinin sonunda yapılan korelasyon analizinde değerlerin bu bakımdan anlamlı ve yeterli olduğu görülebilmektedir.

Birleşme (yakınsama-convergent), ayrılma (discriminant) ve tek boyutluluk (unidimensionality) geçerliliklerinin elde edilmesi için faktör analizlerinden yararlanılmıştır ve varimax rotation yöntemiyle keşfedici faktör analizi uygulanmıştır.

(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 vd., 2010). Bartlett Küresellik Testi, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını, kısmi korelasyon matrisinde köşegendeki terimlerin 1, diğerlerinin 0 olmasını test ederek inceler (Padem vd., 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 vd., 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 vd., 2012).

**Tablo 5:** Ölçek Geçerlilik Değerleri

KMO ve Bartlett's Testleri		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü		,935
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare Değeri	15258,475
	Serbestlik Derecesi	496
	P Değeri	,000
*P < 0,001		

Yukarıda açıklanan temel koşulların ardından, maksimum değişkenlik döndürmesi (varimax rotation) ile keşfedici faktör analizini yapılmıştır (Hair vd., 2010). Faktörleri döndürmede amaç, faktörlerin isimlendirilmesi ve yorumlanmasıdır. Döndürme işleminden sonra faktörlerin hangi değişkenlerden oluştuğu tespit edilir (Padem vd., 2012). Bu döndürme metodu esas alınarak öz değeri 1 ve üzerinde faktörlerin çıkarılması seçilmiştir. Bu şekilde öz değeri 1 ve üzerinde olan 4 faktör elde edilmiştir. Bu faktörlerden biri örgüt içi uyum, ikincisi yöneticiye güven algısı ve diğer iki faktör de psikolojik güçlendirme algısı ile ilgili olarak belirlenmiştir. Ancak analizde uygulanan yöntemdeki gereklilik bakımından psikolojik güçlendirme algısı değişkeni tek boyut olarak ele alınmıştır.

Hair vd.(2010), keşfedici faktör analizinde faktörleri elemek için öncelikle faktörlerin ortak varyans (communality) değerleri 0,50'nin altında olanların gözden geçirilmesi ve bunların maddelerin elenmesi için dikkate alınmasını tavsiye etmişlerdir. Daha sonrasında birden fazla faktöre yüklenen, kendi başına faktör olarak ayrışan ya da faktör yükü belirlenen değerden düşük olan bileşenlerin elenmesinin uygun olacağını, ancak faktör bileşenlerinden elenecek olanlar ile ilgili aynı zamanda teorik çerçeveye bakılarak karar verilmesinin uygun olacağını belirtmişlerdir. Ortak varyans (communalities) sütununa bakıldığında 0,50 değerinin altında değere sahip

maddeler analizden çıkarılmıştır. İstisnai olarak Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Madde 5 (0,465)'e ait değer görmezden gelinmiştir. Hair vd., (2010)'ne göre; maddelerin çıkarılması aşamasında değer bakımından uç olmayıp, sınırda olan maddelerin çıkarılmasının ölçeğin geneline de bakılarak kararlaştırılabileceğinden bahsedilmektedir. Bahsedilen madde haricinde ortak varyansa ait en düşük değer yöneticiye güven algısı (0,578) değişkeninde olduğu görülmüştür.

Bahsedilen aşamaların ardından aşağıda tabloda yer alan maddeler ortak varyans değerlerinin 0,50 değerinin altında olmaları, birden fazla faktörde yer almaları veya diğer faktörlerden ayrı olarak tek başına bir faktör oluşturmaları gibi sebeplerle analizden çıkarılmıştır. Çıkarılan maddeler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 6:** Faktör Analizi Sonucu Silinen Maddeler

ÖLÇEK	
Psikolojik Güçlendirme	4.-6. Maddeler
Yöneticiye Güven Algısı	3.-4.-5.-6. Maddeler
Örgüt İçi Uyum	3.-8. Maddeler

Faktör analiziyle birlikte tamamlanan geçerlilik aşamasından sonra ölçeklerin güvenilirlik değerleri incelenmiştir. Güvenilirlik testi, bir değişken içindeki anket maddeleri arasında ortalama ilişkiyi değerlendiren ölçümün içsel tutarlılığıdır (Kerlinger, 1986). Bu tutarlılık seviyesinin 0,70 seviyesinin üzerinde olması güvenilirlik seviyesinin kabul edilebilir olduğunun göstergesidir (Hair vd., 2010; Nunnally & Bernstein, 1994). Bu çalışmada kullanılan ölçeklere ait güvenilirliğe yönelik içsel tutarlılığı ifade eden Cronbach Alpha Katsayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 7:** Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

ÖLÇEK	Cronbach Alpha Katsayısı
Psikolojik Güçlendirme	0,875
Yöneticiye Güven Algısı	0,975
Örgüt İçi Uyum	0,812

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik ile ilgili varsayımlarıyla ilgili doğrulamalar sağlandıktan sonra korelasyon ve regresyon analizlerine geçilmiştir. Field(2009)'a göre korelasyon tablosunda korelasyon değerlerinden önce bakılması gereken, korelasyonun anlamlı olup olmadığıdır. Buna göre aşağıda verilen korelasyon tablosunda anlamlı ve anlamsız ilişkiler, değişkenlerin standart sapma ve ortalama değerleri görülmektedir.

**Tablo 8:** Korelasyon Tablosu

Değişken Adı	Ortalama	Standart Sapma	1.	2.
Psikolojik Güçlendirme Algısı	3,7769	,63678		
Yöneticiye Güven Algısı	3,8174	,82871	,315**	

Örgüt İçi Uyum	3,2715	,83428	,218**	,421**
N:550				
*P < 0,05 **P < 0,01				

Bu aşamalardan sonra regresyon analizine geçilmiştir. 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 vd., 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 vd.(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 olmadığına 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 olmadığını göstergelerinden biridir (Büyükuysal & Öz, 2016). Bu çalışmada VIF değerlerinin 10 değerinin altında olduğu, bu sebeple bu çalışmada çoklu doğrusallığın olmadığı söylenebilir.

Hiyerarşik regresyon analizinde bundan sonra yapılması gereken işlem, bağımsız değişken ile moderatör değişkenin etkileşim etkisinin hesaplanmasıdır (Hair vd., 2010). Frazier vd.(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 vd., 2004).

Hair vd.(2010)'ne göre etkileşim etkisi, standardize edilmiş ortalamaların sırasıyla birbiriyle çarpılmasıyla elde edilir. Bu ifadeden hareketle, örgüt içi uyum algısı ortalamasının standardize katsayısı ile yöneticiye güven algısı ortalamasının standardize katsayıları çarpılarak bu değişkenlerin etkileşiminden ortaya çıkan katsayılar belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıda verilen tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 9:** Hiyerarşik Regresyon Analizi

	Model 1			Model 2		
	Psikolojik Güçlendirme Algısı			Psikolojik Güçlendirme Algısı		
	$\beta$	t test	Sig.			

Aşama 1						
İçsel Uyum	0,104	2,347	0,019*			
Yöneticiye Güven	0,271	6,076	0,000**	$\beta$	t test	Sig.
Aşama 2						
İçsel Uyum				0,279	5,986	0,000**
Yöneticiye Güven				0,098	2,136	0,033*
İçsel Uyum x Yöneticiye Güven Algısı				0,022	0,627	0,531*
R <sup>2</sup>		0,048			0,108	
R <sup>2</sup> Değişimi		0,048			0,60	
F Test		33,079			27,447	
Significance		0,000**			0,000**	

\*\*P < 0,01 \*P < 0,05

Not: İçsel Uyum X Yöneticiye Güven Algısı'na ait  $\beta$  katsayısı Standardize Olmayan Beta katsayılarıdır.

## 8. Sonuç

Elde edilen analiz sonuçlarına göre örgüt içi uyum algısının psikolojik güçlendirme algısına etkisinin ,104 düzeyinde ve anlamlı (P <0,05) olduğu görülmektedir. Bu aşama etkileşim etkisinin ölçümünde ilk sıra etki olarak adlandırılmaktadır (Frazier vd., 2004). Ayrıca moderatör değişken olarak incelenen yöneticiye güven algısının psikolojik güçlendirme algısına etkisinin ,271 düzeyinde ve anlamlı (P < 0,05) olduğu görülmektedir. Bu aşama ise ikinci sıra etki olarak değerlendirilmektedir (Frazier vd., 2004). Etkileşim etkisi aşamasında; örgüt içi uyum ve yöneticiye güven algısı değişkenlerinin ortalaması alınmış standardize katsayıların birbiriyle çarpımı sonucu elde edilen etkileşim katsayısının, psikolojik güçlendirme algısına etkisi incelenmiştir. Frazier vd., (2004)'ne göre etkileşim etkisinin anlamlılığına karar verilebilmesi için t test değerinin ve belirlenen güven aralığında P değerinin anlamlı olması beklenir. Bu araştırma kapsamında beklenen etkinin t test değeri(0,627), ve P değeri (0,531) bakımından anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu durumda örgüt içi uyum kültürü ile yöneticiye güven algısı etkileşiminin psikolojik güçlendirme algısına etkisinden bu araştırma kapsamında söz etmek mümkün olmamıştır.

**Tablo 10:** Hipotez Testlerinin Sonuçları

Araştırma Hipotezi	Sonuç
H1: Örgüt içi uyum çalışanların psikolojik güçlendirme algısına pozitif yönde etki eder.	Desteklendi
H2: Örgüt içi uyum ile çalışanları psikolojik güçlendirme algısı arasındaki ilişkide yöneticiye güven algısının moderatör etkisi vardır.	Desteklenmedi

## 9. Tartışma ve Öneriler

İçinde bulunduğumuz dönemin rekabet koşullarında, 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.

Bu çalışmada örgüt içi uyumun çalışanların psikolojik olarak kendilerini güçlü hissetmelerine pozitif yönde etki ettiği sonucuna varılmıştır. Böylece örgütte geliştirilecek etkinlikler, çalışma şartları, iş yükü dengelenmesi ve iş paylaşımı, örgüt içi iletişim gibi örgüt içi uyumla ilgili hususların çalışanların kendilerini daha iyi 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.

Çalışanların performansını ve içsel motivasyonlarını geliştirmeyi hedefleyen yöneticiler için yöneticilerin çalışanlarının güvenini kazanması, çalışanlara verilebilecek bir ödül olarak değerlendirilebilir. Başka bir ifadeyle; çalışanların yöneticilerine güvenebileceklerine dair inançlarının sağlanması ve algılarının bu yönde şekillendirilmesi, onlara verilebilecek güzel ve anlamlı bir ödül 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 olan güveni, çalışanların motivasyonlarının artışıyla birlikte verimliliği olumlu yönde etkileyebilir. Ayrıca yöneticiye olan güven, çalışanların yönetici 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 güven ile psikolojik güçlendirme arasında doğrudan bir ilişki olabileceği ve “çalışanların, yöneticilerine güven duyduklarında kendilerini güçlendirilmiş hissedebilecekleri” belirtilmiş olsa da, araştırmamızın sonucuna göre, “yöneticiye güvenin örgüt kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide moderatör etkisi” bulunamamıştır.

Ayrıca, bu çalışmada örgüt içi uyum ile yöneticiye güven algısı kavramlarının birbirinden bağımsız ve ayrı ayrı olarak çalışanların psikolojik güçlendirilmesine olumlu yönde katkı sağladığından bahsedilebilir. Ancak bu iki kavram; örgüt içi uyum ve örgütsel güven kavramının bir alt boyutu olan yöneticiye güven algısının birbirleriyle etkileşimin psikolojik güçlendirme algısına etkisinden söz etmek mümkün olmamıştır. Bu sebeple her ne kadar varsayıma dayalı mantık yürütüldüğünde

olumlu çağrışım yapan bu iki ayrı kavramın (örgüt içi uyum ve yöneticiye güven algısı) etkileşim halinde de olumlu etki edeceğine yönelik düşünce doğrulanamamıştır.

Bu sonuç, örgüt içinde güven ortamı koşulları sağlanmadığı için bazı çalışanların yöneticiye güvenlerinin tam olmamasından veya güven algısının zaman içinde değişebilme özelliğine sahip olmasından kaynaklanmış olabilir.

Ayrıca, bu durum örgüt içi ilişkilerde, çalışanların bireysel düzeyde kalan yöneticiye güven algılarının, toplamda örgüt kültürünü etkileyecek kadar güçlü veya yeterli olmamasından ve bu araştırmada, örgütsel güvenin diğer boyutlarının (Örgüte güven ve meslektaş/iş arkadaşlarına güvenin) da, yöneticiye güven boyutu ile birlikte bir bütün olarak ele alınmamış olmasından kaynaklanmış olabilir. Gelecekteki çalışmalarda bu hususun göz önünde bulundurulması faydalı olacaktır.

Bununla birlikte, gelecekte yapılacak araştırmalarda, 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.

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. Ayrıca 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.

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. Bu sebeple araştırmacıların bu kavramların mahiyetini açıklayıcı ve daha geniş çerçeveli çalışmalarına ihtiyaç vardır.

Bu çalışmadaki karmaşık ve soyut kavramların ölçülmelerinin güçlüğü nedeniyle, her ne kadar mevcut çalışmanın verileri, yöneticiye güven algısı kavramını tam bir güven algısı oluşmuş olabileceğine dayanılarak incelenmiş olsa da, bu araştırmanın sonuçları göz önünde tutularak, gelecekteki araştırmalarda, 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 yöneticiye güven algısının, örgüt içi uyum ve psikolojik güçlendirme algısı arasındaki ilişkide moderatör rolü anlamlı çıkmamış olsa da, geniş çerçevede örgüt kültürüne ve psikolojik güçlendirme algısına etki eden, bu iki değişkenin etkisini arttıran ve şimdiye kadar ölçülmemiş başka önemli değişkenlerinde değerlendirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. İleriki araştırmalarda yöneticiye güven algısının etkilerine ilave olarak; güvene benzer başka değişkenlerin örgüt kültürü ile etkileşiminin değerlendirilmesi ve psikolojik güçlendirme algısına olası etkilerinin araştırılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Çalışanların psikolojik güçlendirme çabaları örgütün çalışma tarzına bağlı olarak modern çalışma tarzını benimsememiş bazı organizasyonların yöneticileri açısından önyargıya neden olabilir. Bu çabalar çalışanların disiplinsizlikleri olarak algılanabilir. Bu nedenle, araştırmamanın örneklemini belirlerken geleneksel çalışma tarzını benimsemiş organizasyonlar ile modern çalışma tarzını benimsemiş organizasyonların karşılaştırılabilir biçimde araştırılması faydalı olacaktır. Ayrıca, gelecek araştırmalarda, farklı örgüt kültürü modelleri üzerinden, güven algısı temelinde, yöneticiye güven algısı veya meslektaşına güven algılarının moderatör etkilerinin incelenmesi faydalı olacaktır. Farklı kültürel özellikleri olan organizasyonlardaki kişiler arası 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.

### **Etik Kurul Onayı**

Bu makalenin saha çalışması, Marmara Üniversitesi Klinik Araştırmalar Etik Kurulunun 04.03.2016 tarih ve 09.2016.170 nolu toplantısında alınan 170 sıra sayılı Etik Kurul İzni ile onaylanmıştır.

### **KAYNAKÇA**

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Ambroz, M. (2004). Total quality system as a product of the empowered corporate culture. *The TQM Magazine*, 16(2), 93-104.
- 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.
- Barton, H., & Barton, L. C. (2011). Trust and psychological empowerment in the Russian work context. *Human Resource Management Review*, 21(3), 201-208.
- 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.



- Bijlsma, K., & Koopman, P. (2003). Introduction: trust within organisations. *Personnel Review*, 32(5), 543-555.
- 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.
- Block, L. (2003). The leadership-culture connection: an exploratory investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 318-334.
- 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.
- Bruhn, J. G. (2001). *Trust and the Health of Organizations*: Springer Science & Business Media.
- Büyükuysal, M. Ç., & Öz, İ. İ. (2016). Çoklu doğrusal bağıntı varlığında en küçük karelere alternatif yaklaşım: Ridge regresyon. *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 110-114.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- 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.
- 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.
- 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.
- Chatman, J. A., & Barsade, S. G. (1995). Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 423-443.
- 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.
- 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. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- 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.
- 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.
- Culbert, S. A., & McDonough, J. J. (1986). The Politics of Trust And Organization Empowerment. *Public Administration Quarterly*, 10(2), 171-188.
- 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.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22(2), 251-283.
- 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.

- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113-127.
- 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., & 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. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Oxford, New York: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- 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.
- Diffie-Couch, P. (1984). Building a feeling of trust in the company. *Supervisory management*, 29(4), 31-36.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*: Sage Publications, London.
- 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.
- 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.

- 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.
- Fulford, M. D., & Enz, C. A. (1995). The Impact Of Empowerment On Service Employees. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 161-175.
- 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.
- 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.
- Gibson, C. H. (1991). A concept analysis of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 16(3), 354-361.
- 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.
- 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.
- Greenberg, J. (1999). *Managing behavior in organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- 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.
- Håvold Jon, I. (2019). Power, trust and motivation in hospitals. *Leadership in Health Services*, 32(2), 195-211.
- Jamieson, S. (2004). Likert scales: how to (ab)use them. *Medical Education*, 38(12), 1217-1218.
- 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.
- Jung-Chieh, L., Chung-Yang, C., & Yih-Chearn, 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.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (Vol. 5). Ankara, Turkey: Asil Yayın Dağıtım.
- 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.
- Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of behavioral research* (3rd ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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.
- Krot, K., & Lewicka, D. (2012). The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management, 10*(3), 224-233.
- 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.
- Lawler, E. E., III. (1992). *The ultimate advantage : creating the high-involvement organization* (1st ed. ed.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Leana, C. R., & Pil, F. K. (2006). Social Capital and Organizational Performance: Evidence from Urban Public Schools. *Organization Science, 17*(3), 353-366.
- 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.
- Louise, B. (2004). Developing service quality in mental health services. *International Journal of Health Care Quality Assurance, 17*(7), 401-406.
- 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.
- 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.
- Maslow, A. H. (1958). A Dynamic Theory of Human Motivation. In *Understanding human motivation*. (pp. 26-47). Cleveland, OH, US: Howard Allen Publishers.
- 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.
- 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.



- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*, 14(1), 91-103.
- 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.
- Mitchell, K. J. (2016). *Employee empowerment for a multigenerational workforce: An integrative and dynamic model*. Fielding Graduate University,
- 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.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- 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.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3. ed.). 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.
- O'Connor, E. S. (2001). Back on the Way to Empowerment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(1), 15-32.
- 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.
- Padem, H., Göksu, A., & Konaklı, Z. (2012). Araştırma yöntemleri. *Sarajevo: International Burch University Yayınları*.
- Perry, R. W., & Mankin, L. D. (2007). Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Work Satisfaction. *Public Personnel Management*, 36(2), 165-179.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- 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.
- 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.
- 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., 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.

- 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.
- Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Organizational Dynamics*, 12(2), 5-23.
- 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.
- Sharma, S. (1996). *Applied multivariate techniques*. New York, NY: Wiley.
- 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.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- 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.
- 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.
- 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. 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., & Mishra, A. K. (1999). Giving Up Control without Losing Control. *Group & Organization Management*, 24(2), 155-187.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- 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.
- Ulusoy, H., & Kılınç, E. (2019). *Sağlık Kurumlarında Örgütsel Bağlılık (Teoriden Uygulamaya Bir Bakış): Eğitim Yayınevi*.
- 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.
- Wright, P. C., Geroy, G. D., & Anderson, J. (1998). Strategic performance empowerment model. *Empowerment in Organizations*, 6(2), 57-65.

- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. *İÜ İşletme İktisadı Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.
- 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.
- 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.

**THE MODERATOR ROLE OF TRUST IN THE MANAGER ON  
THE RELATIONSHIP BETWEEN INTRA-ORGANIZATIONAL  
CONSISTENCY AND EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF  
PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT\***

**ÖRGÜT İÇİ UYUM İLE ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME  
ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE YÖNETİCİYE GÜVENİN MODERATÖR  
ROLÜ**

**Mutlu ERDEM\*\***   
**Meral ELÇİ\*\*\***   
**Muhsin Kürşat TÜRKER\*\*\*\*** 

### **Purpose**

The trust perception is an important issue in nowadays which the structure of organization diversified and complicated, the human communication came into prominence, cared about psychological needs of employees as much as financial rewards. Because of the importance of these concepts; it can be thought that, an interaction of the consistency and the trust, and their being together affect positively feeling of employees more powerful psychologically. It is aimed to

---

\* This study was produced from a part of the doctoral thesis prepared by the first author under the consultancy of the second author.

The field study of this article was approved by the Ethics Committee Permission with row number 170 obtained at the meeting of Marmara University Clinical Research Ethics Committee dated 04.03.2016 and numbered 09.2016.170.

\*\* Gebze Technical University Institute of Social Sciences merdem25@hotmail.com

\*\*\* Gebze Technical University Faculty of Business, emeral@gtu.edu.tr

\*\*\*\* Ministry of National Education, muhsin\_kursat@hotmail.com



determine on this study which is conducted on nurses, how will the interaction between consistency and the perception of trust in manager change psychological empowerment. Additionally, it has been aimed to provide a contribution to literature with this study which is based on the research model that has not been studied before about this topic on healthcare sector.

## **Scope**

It can be said that enhancing intrinsic motivation and psychological empowerment of employee in workplace are important in terms of efficiency and effectiveness. It can be suggested that trust and qualified relationships between employees may provide more motivation and self-confidence in workplace. Thus, trust may affect indicators about performance in organization. Accordingly; as an organizational environment, organization culture may affect motivations of employee and organizational activities. So, it is investigated in the scope of this study whether is the consistency a motivation source or not and how is the interaction of consistency and trust in manager shaped.

## **Method**

The study is conducted on a hypothesis testing process. The scales of organizational trust (Erdem & Aytemur, 2009; Erdem & Özen-Aytemur, 2014); organizational culture (Denison & Mishra, 1995; Yahyagil, 2004) and psychological empowerment (Spreitzer, 1995) was used for testing hypothesis and analysing the dataset. Hierarchical regression analysis was run for calculating the coefficients needed. In the first step, validity and reliability was controlled and exploratory factor analysis was conducted. Then, correlation analysis was conducted and hierarchical regression analysis was performed.

## **Conclusion**

According to result of the study, it is suggested that, there is positive effect of consistency on psychological empowerment. But there is not significant interaction effect between consistency and trust in manager on psychological empowerment. So we can suggest that, if there is a consistency in organizations, employee may feel themselves more powerful psychologically. If there is consistency in organization and the trust in manager too, the interaction of these two variable has not effect on psychological empowerment of employee.

So, if anyone in an organization wants to empower employee, enhancing organizational consistency may be a good way. But for the sake of empowerment of employee, trust in manager and consistency have no effect on psychological empowerment from the view of this study.