

GÜÇ MESAFESİ ÖRGÜTSEL GÜVENİ ETKİLER Mİ?¹

Arş. Gör. Osman USLU*

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ**

ÖZET

Sayırsız pozitif çıktıya sahip olan örgütsel güvenin sürekliliğinin sağlanması, bir kurum kültürü haline getirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Yazında örgütsel güven düzeyini etkileyen ve etkileyebilecek her türlü faktörün incelenmesinin gerekliliği üzerine vurgular yapılmaktadır. Bu gerekçeyle, bu çalışmada güç mesafesinin örgütsel güveni ve örgütsel güven boyutlarını etkileyip etkilemediğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Örgütsel güven kapsam bakımından yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven olmak üzere üç alt boyutta incelenmiştir. Çalışmanın örneklemini bir devlet üniversitesinde çalışan 329 akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Anket vasıtasıyla elde edilen veriler; tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Bulgulara göre güç mesafesi örgütsel güveni pozitif yönlü ve zayıf bir şekilde etkilemektedir. Benzer şekilde güç mesafesi örgütsel güvenin yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven alt boyutlarını da pozitif ve zayıf bir şekilde etkilemektedir. Buna karşın örgüte güvenin güç mesafesinden herhangi bir şekilde etkilenmediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Güç Mesafesi, Örgütsel Güven

Jel Kodları: D22, M12.

DOES POWER DISTANCE EFFECT ORGANIZATIONAL TRUST?

SUMMARY

It is required to provide sustainability, to make institutional value and to develop organizational trust which has numerous positive outcomes. In literature it has been emphasized to examine all kind of factors affecting and might affect organizational trust. For this reason, in this study it is aimed to put forward whether power distance affects organizational trust and organizational trust dimensions or not. Organizational trust was analyzed in three sub-dimensions as trust to managers, trust to colleagues and trust to organization in terms of scope. Sample of the study consists of 329 academic and administrative staff of a state university. The data gathered through survey was analyzed by using descriptive statistics, correlation and regression analysis. According to findings, power distance affects organizational

¹ Bu çalışma yazarın “Güç Mesafesi Algısının Örgütsel Güvene Etkisi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”, isimli yüksek lisans tezinden yararlanılarak elde edilmiştir.

*Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, ouslu@sakarya.edu.tr

**Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Bölümü, kadirardic@sakarya.edu.tr

trust as weak and on positive direction. Similarly, power distance affects trust to managers and trust to colleagues as the sub-dimensions of organizational trust as weak and on positive direction. However, it was observed trust to organization wasn't affected by power distance in any way.

Keywords: Power Distance, Organizational Trust

Jel Codes: D22, M12.

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz post-modern çağın özellikleri gereği, örgütler devamlılıklarını sağlamak ve rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanmak gibi temel amaçlarını giderek önemser hale gelmişlerdir. Klasik yönetim anlayışından farklı olarak bu dönemde örgüt ve kuruluşların başarılı olabilmeleri, değişen çevre koşullarına ve artan belirsizlik ortamına uyum sağlayabilmelerine, kendilerini diğer örgütlerden farklı kılacak özelliklere sahip olabilmelerine ve birtakım yeniliklere odaklanabilmelerine sıkı sıkıya bağlıdır. Aynı iş kolunda faaliyet gösteren benzer firmaların birbirlerinden örgütsel performans, finansal performans, çalışanların bireysel performansı, örgütsel karlılık vb. birtakım yönlerden ayrılmasında çeşitli faktörler etkili olmaktadır. Bu etkenlerden birisi de örgüt kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt kültürü her işletmeye özgü olan ve sözü edilen örgütleri birbirinden ayıran soyut bir gerçekliktir. Günümüzde örgütlerin başarılı olabilmeleri, örgüt çalışanlarını birbirine bağlayan, onları bir arada tutan, aralarında sinerjik bir ortam ve canlılık yaratan örgütsel kültüre bağlıdır (Kaya, 2008:136). Araştırmacılar tarafından örgütlerin kültürel özellikleri ile başarıları arasında güçlü bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2001:35). Konu bu açıdan ele alındığında kurum kültürünün örgütler için önemi oldukça açıktır.

Örgüt kültürü örgütlerde pozitif bir iklim yaratırken, bazen de negatif durumlara yol açabilmektedir. Sahip olunan kültürün örgüt başarısına yönelik olarak şekillendirilmesi bu anlamda önem taşımaktadır. Yazında güvene dayalı bir kurum kültürünün, örgütlere birçok açıdan faydalar sağladığı konusunda fikir birliğine varıldığı görülmektedir. Güvene dayalı bir iklimin getirdiği olumlu sonuçlar, örgüt ortamında güven, yani örgütsel güven kavramını daha yakından incelemeyi gerekli kılmıştır. Tıpkı kültür gibi örgütsel güven de örgüt başarısını etkileyen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel güven düzeyinin yüksek olduğu örgütler, örgütsel güven düzeyinin görece olarak düşük olduğu örgütlerden verimlilik, çalışanların bireysel performansı, örgütsel performans ve çalışanların örgüte olan bağlılığı gibi konularda daha avantajlıdır (Fard, vd., 2010:30). Örgütsel

güven bireysel ilişkileri yapıcı bir şekilde geliştiren olmazsa olmaz bir kurum değeridir (Puusa ve Alvanen, 2006:2).

Kültür ve güvenin örgütler açısından önemi bu iki olgunun birlikte incelenmesini gerekli kılmaktadır. Bu çalışmada kültür boyutlarından biri olan güç mesafesi ile örgütsel güven arasındaki ilişki incelenmiştir ve bu kapsamda güç mesafesi örgütsel güveni etkiler mi sorusuna yanıt aranmıştır. Çalışmada ilk olarak örgütsel güven ve güç mesafesine ilişkin kavramsal çerçeveye, daha sonra ise güç mesafesi ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ampirik olarak test eden bir araştırmaya yer verilmiştir. Araştırma kısmında analizler vasıtasıyla elde edilen bulgulara yer verilmiş ve sonuç bölümünde bu bulgular ilgili yazın kapsamında yorumlanmıştır.

1.ÖRGÜTSEL GÜVEN

Güven tarih boyunca sosyal bilimlerde çok farklı disiplinler tarafından ilgi görmüş bir kavram olup, her disiplin güveni kendi bakış açısına göre açıklamaya çalışmıştır (Lewicki ve Bunker, 1996:115; Kipnis, 1996:39; Malhotra ve Murnighan, 2002:535; Popa, 2005:5; Dietz vd., 2010:9). Güven üzerinde tanım birliğine varılmamış olması (Arı, 2003:17-36; Fisman ve Khanna, 1999:79), bu durumun bir göstergesidir.

Mishra (1996) güveni, bir bireyin karşı bireyin yetkin, ilgili, açık ve güvenilir olduğuna yönelik inancından dolayı o kişiye karşı savunmasız kalma istekliliği olarak ifade etmiştir. Shaw (1997) ise güveni bir tarafın karşı tarafın olumlu beklentilerini karşılayacağına dair inanç duyması şeklinde tanımlamıştır. Genel olarak güven, bir ilişkide bir tarafın karşı tarafın kendisine yönelik zararlı olabilecek bir düşünce ya da eylem içerisinde olmayacağına dair riskli bir inanç içerisinde olması şeklinde ifade edilebilir.

Güven, hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde meydana gelmektedir (Halis vd., 2007:192; Şakar, 2010:27; Büte, 2011:175; Polat, 2009:11; Aslan ve Özata, 2009:106). Güvenin örgüt ortamında bireylerin birbirleri arasında ve/veya birey ile örgüt arasında gerçekleşmesi örgütsel güveni ifade etmektedir. Tüzün (2007:105)'e göre örgütsel güven, örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere ve deneyimlere dayanarak, örgüt üyelerinin diğer üyelerin niyetlerine ve davranışlarına yönelik olumlu beklentiler içermesidir. Arslan (2009:276) ise örgütsel güveni, örgütsel yapı içerisinde örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinde doğruluk, inanç, bağlılık, samimiyet gibi değerlerin oluşturduğu ve bu değerlerin davranışlar ile somutlaştığı bir süreç olarak açıklamıştır.

Örgütsel güven örgütlere sayısız olumlu çıktı (örgütsel özdeşleşme, iş gören morali, yaratıcılık, bilgi yaratımı ve yönetimi, iletişim, örgütsel bağlılık, çevreye uyum, örgütsel verimlilik) sağlamaktadır (Polat, 2009:57). Örgütsel güvenin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar örgütlerine daha

bağlıdır (Demirel, 2008), daha yüksek düzeyde vatandaşlık davranışı (Yücel ve Samancı, 2009) sergilemektedirler. Örgütsel güvenin çalışanlar arasında işbirliği (Shaw, 1997) ve dayanışmayı artırdığı, stres, tükenmişlik (Çağlar, 2011), kaos ve iş gören devir oranını azalttığı görülmektedir. Bireysel ve örgütsel performans (Davis vd., 2000) güvenden olumlu etkilenirken, böylece örgütsel verimliliğin de yükseldiği görülmektedir. Güven bu anlamda örgütsel açıdan büyük önem taşımaktadır.

Yazında örgütsel güven ile ilgili araştırmaların büyük çoğunlukla üç alanda incelendiği görülmektedir (Tüzün, 2007:113). Bu alanlar; **i**) çalışma arkadaşlarına güven (Mayer vd., 1995; McAllister, 1995), **ii**) yöneticiye güven (Davis vd., 2000; Tan ve Tan, 2000) ve **iii**) örgüte güven (Tan ve Tan, 2000; Zaheer vd., 1998) olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, yöneticiye güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güvenin, örgütsel güvenin genel kabul görmüş boyutları olduğu ileri sürülebilir (Börü vd., 2007:50; Özen, 2003:187). Bu üç güven düzeyi birleşerek örgüte yönelik güveni, yani örgütsel güveni oluşturmaktadır (Zaheer vd., 1998).

Yazında örgütsel güvenin birçok değişkenle ilişkilendirildiği görülmüştür. Bunlardan bazıları örgütsel bağlılık (Tan ve Tan, 2000; Arı, 2003; Taşkın ve Dilek, 2010; Demirel, 2008), örgütsel vatandaşlık davranışı (Yücel ve Samancı, 2009; Yılmaz, 2009), etik iklim (Büte, 2011), algılanan örgütsel destek (Eser, 2011), tükenmişlik (Çağlar, 2011), iş tatmini (İşcan ve Sayın, 2010; Gill, 2008; Appelbaum vd., 2004), örgütsel adalet (İşcan ve Sayın, 2010), liderlik (Hassan ve Ahmed, 2011), işe adanmışlık (Hassan ve Ahmed, 2011), örgütsel performans (Davis vd., 2000), çatışma (Sullivan vd., 1981), iletişim (Willemyns vd., 2003) ve kültür (Huff ve Kelley, 2003; Chathoth vd., 2011; Doney vd., 1998) olarak göze çarpmaktadır. Buna karşın güven teorisi bütünsel bir yapıya kavuşmadığı için, örgütsel davranış alanında bu eksiklik hissedilmekte ve güven ile ilişkilendirilmeyen halen birçok konu bulunmaktadır (Arı, 2003:17-39). Bu konulardan birisi de güç mesafesi olarak kabul edilebilir.

2. GÜÇ MESAFESİ

Kültürel farklılıklar üzerine yapılmış kapsamlı araştırmalardan birinin Hofstede'nin IBM çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırma olduğu görülmektedir (Bakan vd., 2004:82). Yapılan araştırmada ulusal kültürün örgüt kültürü açısından sonuçları incelenmiş ve sonuç olarak dört farklı kültür boyutu elde edilmiştir. Kısaca bu boyutlar güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk ve erillik-dişillik olarak ifade edilebilir (Bakan vd., 2004:82). Güç mesafesi Hofstede (1994:28)'ye göre, örgüt üyelerinin statü, zenginlik, yakışıklılık, büyüklük ve saygınlıktan kaynaklanan gücün eşit olmayan dağılımını kabul etme derecesidir. Bazı toplum bireyleri gücün eşit olmayan dağılımını olağan karşılarlarken, bazıları

ise olağan karşılamamakta ve bu eşitsizliğin üstesinden gelmeye çabalamaktadır (Hatch, 1997:207). Gücün eşit olmayan dağılımını olağan karşılayan bireylerin güç mesafesi yüksek iken, bu durumun normal olmadığını düşünen bireylerin güç mesafesi düşük şeklinde ifade edilebilir. Güç mesafesi düşük olan bireyler ayrıcalıkları ve statü göstergelerini hoş karşılamazken, güç mesafesi yüksek bireyler tarafından yönetici için ayrıcalıklar beklenir ve bu durum popülerdir. Yüksek ve düşük güç mesafesine sahip toplumların özellikleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Güç Mesafesi Yüksek ve Düşük Toplumların Özellikleri

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
*İnsanlar arasındaki eşitsizlik en aza indirgenmelidir.	*İnsanlar arasındaki eşitsizlikler hem beklenir hem de istenir.
*Güçlü ve daha az güçlü insanlar arasında belli ölçüde bağımsızlık vardır ve olmalıdır.	*Az güçlü insanlar daha güçlü insanlara bağımlı olmalıdır.
*Örgütlerdeki hiyerarşi uyum için gerekli olan rollerin eşitsizliği anlamındadır.	*Örgütlerdeki hiyerarşi ast ve üstler arasında varoluşsal eşitsizlik anlamındadır.
*Adem-imerkezilik popülerdir/yaygındır.	*Merkezilik popülerdir.
*Örgütün en tepesinde ve en altında çalışanlar arasındaki maaş aralığı dardır.	*Örgütün en üst ve en altında çalışanlar arasındaki maaş aralığı geniştir.
*Çalışanlar kendilerine danışılmasını beklerler.	*Çalışanlar kendilerine ne yapacaklarının anlatılmasını beklerler.
*İdeal patron bol kaynaklı bir demoktrattır.	*İdeal patron yardımsever, baba tarzı bir otokrattır.
*Ayrıcalıklar ve statü göstergeleri hoş karşılanmaz.	*Ayrıcalıklar ve statü göstergeleri yöneticiler için hem beklenir hem de popülerdir.
*Herkes eşit haklara sahiptir.	*Güçlü olan ayrıcalıklara sahiptir.

Kaynak: Hofstede, G. (1994: 37).

Güç mesafesi toplumsal düzeyde ele alınabildiği gibi bireysel düzeyde de değerlendirilebilmektedir. Çünkü güç mesafesi değerleri toplumdaki bireyler arasında farklılık gösterebilir (Zhang ve Begley, 2011:3602). Bireylerin geçmiş deneyimleri, aile yapıları, gelir ve ekonomik durumları farklılık arz edebilmektedir. Ortak özellik sergileyen toplum bireyleri arasında bile kültür açısından bu nedenle farklılıklar olabilmektedir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde güç mesafesinin dağıtımsal adalet (Begley vd., 2002), prosedürel (işlemsel) adalet (Begley vd., 2002; Kirkman vd., 2009; Loi vd., 2012), iletişim (Akyürek, 2001), başarı (Altay, 2004), liderlik tarzı (Akyol, 2009), cinsel taciz davranışı (Yücel ve Koparan, 2010),

cam tavan engeli (Jahangirov, 2012), lider üye etkileşimi (Botero ve Dyne, 2009), güç kullanım şekli (Koslowsky vd., 2009), örgütsel vatandaşlık davranışı (Kirkman vd., 2009; Begley vd., 2002) ve kişilik tipi (Güleç, 2010) ile ilişkilendirildiği görülmüştür. Buna karşın güç mesafesinin örgütsel güven ile ilişkilendirildiği çalışmaların yok denecek kadar az olduğu görülmüştür. Begley vd. (2002), duygusal güven ile güç mesafesi arasındaki ilişkiyi incelemiş ve güç mesafesi ile duygusal güven arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Buna karşın Polat (2005) eğitim örgütlerine yönelik yaptığı araştırmada güç mesafesi ile örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. İslamoğlu ve Börü (2005) çalışanların arzuladıkları güç mesafesi ile örgütte hali hazırda var olan güç mesafesi arasında uyumun yüksek olması durumunda çalışanların örgütsel güven düzeyinin görece daha yüksek, uyumun düşük olması durumunda ise çalışanların örgütsel güven düzeyinin görece daha düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yazında güç mesafesi ile örgütsel güven değişkenlerini bir arada inceleyen çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmüştür. Güvenin kültür temeli olması (Şakar, 2010:27) ve kültürün güven öncülleri arasında yer alması (Polat, 2009:57) gerekçesiyle, bu iki değişken arasında birtakım ilişkilerin var olabileceği izlenimini ortaya çıkarmıştır.

3. ÖRGÜTSEL GÜVEN VE GÜÇ MESAFESİ

Polat (2005:268) ulusal kültürün ve buna bağlı olarak gelişen örgüt kültürünün, örgütteki güven düzeyini etkileyebileceğini belirtmiştir. İslamoğlu ve Börü (2005:113) ise araştırmasında çalışanların sahip oldukları güç mesafesi ile örgütteki güç mesafesinin uyum içinde olup olmaması durumuna göre örgütsel güven düzeyinin farklılaştığını ifade etmiştir.

Örgütlerin çoğu hiyerarşik yapılara sahiptir (Hatch, 1997:207). Hiyerarşik yapılarda doğal olarak gücün eşit olmayan dağılımı gözlemlenir. Örgütler bu yapılarını düşük güç mesafesine sahip çalışanlarına dayattıkları zaman sorunlar ortaya çıkmaktadır (Hatch, 1997:207). Güç mesafesi düşük çalışanlar karar alınırken kendilerine danışılmasını istemektedirler (Hofstede, 1994:37). Buna karşın güç mesafesi yüksek olan çalışanlar örgütteki kararlara katılımda isteksizdirler ve yöneticilerinin kendilerinin yerine karar vermelerini tercih etmektedirler (Khatri, 2009:7). Yüksek ve düşük güç mesafesine sahip çalışanların benzer şartlarda farklı şekilde davrandıkları görülmektedir. Sonuç itibarıyla örgütte bazı çalışanlar sahip olmadığı ya da beklemediği, bazı çalışanlar ise beklediği veya olağan karşıladığı bir güç mesafesi ile karşılaşacağından örgütsel güven düzeylerinde de bu nedenle bir farklılaşma meydana gelebilir. Bu durumda çalışanların örgütsel güven düzeyinin, hem sahip oldukları güç mesafesinden hem de örgütsel güç mesafesinden etkilenen konumda olduğu görülmektedir. Örgütsel güven düzeyinin güç mesafesinden olumlu veya olumsuz yönde

etkilendiğini ifade etmek ise bu nedenle kolay değildir. Net çıkarımlar yapabilmek için çalışanların bulunduğu bağlamı her iki açıdan incelemek önem taşımaktadır. Daha önce de belirtildiği üzere çalışanların örgütsel güven düzeyi hem çalışanların güç mesafesi düzeyinden hem de örgütsel güç mesafesi düzeyinden etkilenebilir. Bu ilişkilerden hareketle test etmek üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H₁: Çalışanların güç mesafesi örgütsel güven düzeyini etkilemektedir.

H_{1a}: Çalışanların güç mesafesi yöneticiye güven düzeyini etkilemektedir.

H_{1b}: Çalışanların güç mesafesi çalışma arkadaşlarına güven düzeyini etkilemektedir.

H_{1c}: Çalışanların güç mesafesi örgüte güven düzeyini etkilemektedir.

4.YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı güç mesafesinin örgütsel güveni ve örgütsel güven boyutlarını etkileyip etkilemediğini ortaya koymaktır. Çalışmanın amacına yönelik bir devlet üniversitesinde çalışan idari ve akademik personel üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda çalışanların güç mesafesinin örgütsel güven düzeylerini etkileyip etkilemediği saptanmaya çalışılmıştır.

Yazında güvenin sürekli olarak geliştirilmesi ve örgütsel güveni etkileyen her türlü faktörün tespit edilmesinin gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Demirel, 2008:180; Polat, 2005:268; Arı, 2003:19). Örgütsel güveni etkileyen en önemli faktörün ise örgüt kültürü olduğu kabul edilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003:143). Yazında kültür-güven ilişkisine yönelik ele alınan çalışmalar mevcuttur. Özellikle Hofstede'nin ulusal kültür sınıflandırmasından doğan bireyci ve toplulukçu kültürlerle örgütsel güven arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların olduğu görülmektedir. Huff ve Kelley (2003) ve Chathoth vd. (2011)'in çalışmaları bunlara örnek verilebilir. Buna karşın bir diğer kültür boyutu olan güç mesafesi ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların daha önce de belirtildiği gibi çok fazla olmadığı ve güç mesafesi ve örgütsel güven ilişkisinin kuramsal düzeyde kaldığı görülmektedir. Bu araştırma bu eksikliği gidermeye yönelik ele alındığından ve güç mesafesinin örgütsel güveni etkileyen bir faktör olup olmadığını ortaya çıkarması bakımından önem taşımaktadır.

Araştırmada kullanılan değişkenlerden güç mesafesi, Hofstede (1994)'nin ulusal kültür sınıflandırmasından gelen güç mesafesinin bireysel düzeyde ölçülmesiyle elde edilmiştir. Güç mesafesi kişinin toplumdaki ve örgütteki güç dağılımının eşitsizliğini kabul edip etmemesine ilişkin genel görüşünü ve inancını ortaya koymaktadır. Bir diğer değişken olan örgütsel

güven ise bu çalışmada örgüt içi güveni ifade etmektedir. Örgütsel güven yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Ülkemizde yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel güveni ölçmede benzer boyutların [Büte (2011), Baş ve Şentürk (2011), Arslan (2009), Polat ve Celep (2008), İşcan ve Sayın (2010), Demirel (2008) ve Yılmaz (2009)] kullanıldığı görülmüştür.

4.2. Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Kısıtları

Araştırmanın evrenini bir devlet üniversitesinin çeşitli birimlerinde görev yapan tüm akademik ve idari personel oluşturmaktadır (2431 personel). Evrenin bir kamu üniversitesi olarak seçilmesinde, verilere ulaşılabilirliğin kolay olması, güven ile ilgili daha önce yapılmış çalışmaların çok az bir kısmının kamu sektöründe gerçekleştirilmiş olmasından dolayı bu alanda bir eksikliğin hissedilmesi gibi koşullar etkili olmuştur. Üniversitelerin hiyerarşik olarak hem idari hem de akademik personeli ihtiva eden farklı bir örgüt yapısına sahip olmasının, güç mesafesi düzeyindeki farklılıkları belirlemede diğer örgütlere göre daha uygun bir evren olabileceği varsayılmıştır. Bu varsayım söz konusu evrenin seçilmesinde etkili olan bir diğer faktördür.

Araştırmanın örneklem yöntemi olarak olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden tabakalı (zümrelere göre) örnekleme yöntemi seçilmiştir. Tabakalı örnekleme yönteminde belli bir değişken dikkate alınır ve bu değişkene ilişkin evrende var olan özelliklerin örnekte de aynı oranda temsil edilmesi söz konusudur (Altunışık vd., 2007:130). Bu yöntem özellikle değişkenlerin öne çıktığı çalışmalarda yararlıdır ve örnek kütleinin evreni temsil gücünü artırmaktadır (Altunışık vd., 2007:130). Bu araştırma da personel türü değişkeni dikkate alınmıştır ve evrendeki idari ve akademik personelin birbirine oranları tespit edilerek (% 95 güven aralığı dikkate alınarak) örneklem büyüklüğüne de bu oranların yansıtılmasına gayret edilmiştir. 2400 çalışanı bulunan bir evrenin temsil edilebilmesi için ise yaklaşık 331 çalışanın örnekleme dahil edilmesi gerekmektedir (Altunışık vd., 2007:127). Araştırma için gerekli veriler standardize anket formu vasıtasıyla elde edilmiştir. Anket formları dağıtılmış ve belli bir süre sonra geri toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu iki ayrı ölçekten yararlanılarak oluşturulmuştur. İlk olarak güç mesafesini ölçen sorular, daha sonra örgütsel güven düzeyini ölçen sorular yer alırken, en sonda ise katılımcılara ilişkin demografik sorular bulunmaktadır.

Araştırmaya üniversitede görev yapan 224 akademik ve 116 idari personel olmak üzere toplam 340 kişi katılmıştır. Bu büyüklüğün evreni temsil ettiği görülmektedir. Toplamda dağıtılan 500 anketin geri dönüş oranı % 68 olmuştur. Anketlerden 7 tanesinin büyük bir kısmı eksik

doldurulduğundan ve 4 tanesinin de gelişigüzel cevaplandırılmış olmasından dolayı 11 anket çıkarılmış olup, 329 anket analize elverişli görülmüştür.

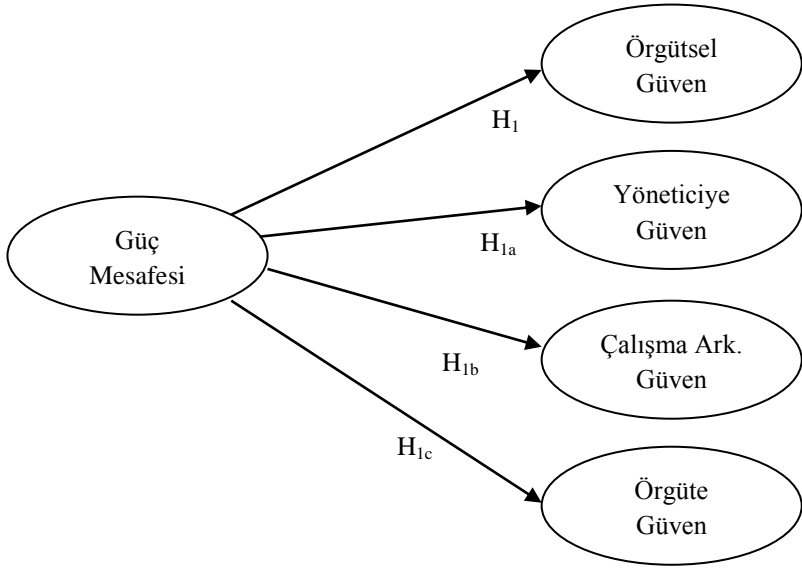
Araştırmada güç mesafesi bireysel düzeyde ölçülmüş olsa da örneklemin tek bir ülkeden ve tek bir örgütten elde edilmesinden dolayı, araştırmaya katılanların benzer kültürel özellikler sergileyebileceği varsayımı göz önüne alındığında, sonuçların kültürler arası karşılaştırma yapmaya imkân vermemesi araştırmanın en büyük kısıtını oluşturmaktadır. Ayrıca örneklemin akademik personeli oluşturan bölümünde, katılımcıların unvana göre dengeli olmayan bir dağılım gösterdikleri görülmüştür. Tablo 2'den görüldüğü üzere, Profesör ve Doçent unvanına sahip olan katılımcıların oldukça az (%9,6), buna karşın Araştırma Görevlisi unvanına sahip katılımcıların ise çok olduğu (%54,3) görülmüştür. Bu dağılım her ne kadar evrende benzer olsa da, araştırmanın bir diğer kısıtı olarak kabul edilebilir.

4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Araştırma Modeli

Araştırmada güç mesafesini ölçmek üzere Varoğlu vd. (2000) tarafından geliştirilen, güvenilirliği (α : 0.87-0.91) ve geçerliliği test edilmiş Türkçe güç mesafesi ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin güç mesafesini bireysel düzeyde ölçmesi araştırmanın amacına uygun bulunmuştur. Varoğlu vd. (2000:434) ölçekte yer alan ifadeler arası korelasyonların yüksek olması nedeniyle güç mesafesi boyutunun ölçümünde tutarlı olduğunu belirtmiştir. Geçerlilik testi amacı ile de faktör analizi uygulamış ve başarılı sonuçlar elde etmiştir. Ölçek 10 sorudan oluşmaktadır ve ifadeler 5'li Likert tipi ölçek yapısında hazırlanarak katılımcıların sırasıyla "1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde görüşleri belirlenmiştir. Ölçekten alınan puan arttıkça katılımcının güç mesafesinin yüksek, puan azaldıkça güç mesafesinin düşük olduğu sonucuna varılmaktadır.

Örgütsel güveni ölçmek üzere ise Omarov (2009)'un geliştirdiği geçerliliği ve güvenilirliği (α : 0.96) test edilmiş Türkçe örgütsel güven ölçeği kullanılmıştır. Yapısal geçerliliği test etmek üzere açıklayıcı faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Ölçekteki faktör yükleri tatmin edici düzeyde çıkmış ve örgütsel güven boyutlarının açıklanan toplam varyans % 69,485 olarak elde edilmiştir. Ölçekte toplam 22 soru yer almakta olup, ilk 10 soru yöneticiye güven, 10-15 arasındaki 5 soru çalışma arkadaşlarına güven ve 15-22 arasındaki 7 soru ise örgüte güven boyutlarını ölçmektedir. Örgütlerin hiyerarşik yapısında çalışanlar yöneticiler ve üst yönetim bulunmaktadır. İnsan davranışları, iletişim, etkileşim ve benzeri olgular bu üçlü grup arasında gerçekleşmektedir. Ölçeğin yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven boyutlarından oluşması, bu anlamda araştırmanın amacına uygun bulunmuştur. Ölçek 5'li Likert tipinde

hazırlanmış olup katılımcılardan sırasıyla “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçekten alınan puan arttıkça örgütsel güven yüksek, puan azaldıkça örgütsel güven düşük olarak ele alınmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

5. BULGULAR

5.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine genel itibariyle bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğunun erkek (%64,1), 26-30 yaş aralığında (% 33,4), lisansüstü eğitim düzeyinde (% 52,9), 0-2 yıldır çalışmakta (% 40,7) ve 2001-3000 TL aylık gelir düzeyine sahip (% 58,1) olduğu görülmektedir. Akademik personelin unvanı açısından ise katılımcıların büyük çoğunluğunun araştırma görevlisi (% 54,3) olduğu göze çarpmaktadır. Katılımcıların demografik özellikleri detaylı bir şekilde Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

Cinsiyet	Kadın	118	35,9
	Erkek	211	64,1
Yaş	18-25	50	15,2
	26-30	110	33,4
	31-35	69	21,0
	36-40	37	11,2
	41-45	27	8,2
	46-50	23	7
	51 ve üzeri	13	4
Eğitim Düzeyi	Lise	24	7,3
	Ön Lisans	28	8,5
	Lisans	103	31,3
	Yüksek Lisans	89	27,1
	Doktora	85	25,8
Çalışma Süresi (Yıl)	0-2	134	40,7
	3-5	56	17
	6-8	44	13,4
	9-11	24	7,3
	12-14	29	8,8
	15 ve üzeri	42	12,8
Personel Kadrosu	Akademik Personel	220	66,9
	İdari Personel	109	33,1
Akademik Personel Unvanı	Prof. Dr.	11	5,0
	Doç. Dr.	10	4,6
	Yrd. Doç. Dr.	50	22,8
	Öğr. Gör.	10	4,6
	Arş. Gör.	119	54,3
	Diğer (Uzman,vs.)	19	8,7
Aylık Gelir	1000 ve altı	3	0,9
	1001-2000	83	25,2
	2001-3000	191	58,1
	3001-4000	36	10,9
	4001-5000	7	2,1
	5001 ve üzeri	9	2,7

5.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmada kullanılan güç mesafesi ve örgütsel güven ölçeklerinin ilk olarak güvenilirlik değerlerine bakılmış, ardından geçerliliklerini test etmek üzere ilgili ölçeklere faktör analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik ve faktör analizlerinden sonra bazı ifadelerin analizden çıkarılması uygun görülmüş ve kalan ifadeler tekrar güvenilirlik analizine tabi tutulup nihai güvenilirlik değerleri elde edilmiştir.

İlk yapılan güvenilirlik analizi sonucu güç mesafesi ölçeğinin güvenilirlik değeri α : 0.60, örgütsel güven ölçeğinin güvenilirlik değeri ise α : 0.92 olarak elde edilmiştir. Sonra her iki ölçeğin toplam madde korelasyonlarına bakılmış ve 0.25 değerinden küçük olması sebebiyle güç mesafesi ölçeğinden 2 ve örgütsel güven ölçeğinden 1 ifade analizden çıkarılmıştır. Daha sonra ölçeklerin faktör analizine uygun olup olmadığı tespit etmek üzere Kaiser-Meyer-Olkin testi uygulanmış ve her iki ölçeğinde faktör analizine uygun olduğu saptanmıştır. Uygulanan faktör analizi sonrası güç mesafesi ölçeğinden 1 ifade faktör yükünün 0.500 değerinden küçük olması nedeniyle ve örgütsel güven ölçeğinden 1 ifade aynı anda iki boyutu birden açıklaması sebebiyle ölçeklerden çıkarılmıştır. Faktör analizi sonrasında güç mesafesi ölçeği 7 ifadeye ve örgütsel güven ölçeği ise 19 ifadeye düşmüştür. Kalan ifadelerin orijinal ölçekteki boyutlar ile bire bir örtüştüğü görülmüştür. Kalan ifadelerin güvenilirlik değerleri ise Tablo 3'teki gibi elde edilmiştir. Buna göre güç mesafesi ölçeğinin güvenilir ve örgütsel güven ile alt boyutlarının ise oldukça güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Tablo 3: Ölçek ve Alt Boyutların Güvenilirlik Değerleri

Ölçek	Cronbach Alpha (α)	İfade Sayısı (N)
Güç Mesafesi	0,687	7
Örgütsel Güven	0,931	19
Yöneticiye Güven Alt Boyutu	0,936	9
Çalışma Arkadaşlarına Güven Alt Boyutu	0,870	5
Örgütte Güven Alt Boyut	0,910	5

5.3. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Güç mesafesi ve örgütsel güven düzeyleri kendilerini oluşturan ifade sayılarına bölünerek ortalama olarak elde edilmiştir. Benzer şekilde örgütsel güven alt boyutları da bu şekilde saptanmıştır. Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve varyans değerleri Tablo 4'te sunulmuştur. Buna göre katılımcıların güç mesafesi ve örgütsel güven düzeylerinin ortanın üzerinde olduğu görülmektedir. Örgütsel güven alt boyutlarına bakıldığında ise

katılımcıların en fazla çalışma arkadaşlarına güven duydukları görülmektedir.

Tablo 4: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	n	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Güç Mesafesi	329	3,5332	0,66205	0,438
Örgütsel Güven	329	3,4921	0,66073	0,437
Yöneticiye Güven	329	3,4347	0,81830	0,670
Çalışma Arkadaşlarına Güven	329	3,8681	0,72431	0,525
Örgüte Güven	329	3,2195	0,89353	0,798

5.4. Demografik Değişkenlere Göre Güç Mesafesi ve Örgütsel Güven

Demografik değişkenlere göre güç mesafesi ve örgütsel güvenin farklılaşp farklılaşmadığı incelemek üzere bağımsız t-testi ve tek yönlü Anova testleri kullanılmıştır. Yapılan analizlerde güç mesafesinin eğitim düzeyi (F:4,350; p:0,002<0,05), çalışma süresi(F:2,443; p:0,034<0,05), personel kadrosu (F:3,279; p:0,000<0,05) ve gelir (F:4,946; p:0,001<0,05) değişkenlerine göre farklılaştığı görülmüştür. Buna karşın örgütsel güven hiçbir değişkene göre farklılaşmamıştır.

Eğitim düzeyine göre güç mesafesi incelendiğinde, lise eğitim düzeyinden doktora eğitim düzeyine gidildikçe güç mesafesinin düştüğü görülmüştür. Scheffe testi sonuçlarına göre ise farklılığın en çok doktora eğitim düzeyinden kaynaklandığı gözlemlenmiştir.

Personel kadrosu değişkenine göre güç mesafesi incelendiğinde ise akademik personelin güç mesafesi düzeyinin idari personelin güç mesafesi düzeyinden daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu farklılığın eğitim düzeyi ve gelire ilgili olduğu ileri sürülebilir. Gelir ve eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin kendilerini diğer bireylere göre daha az bağımlı hissetmesi, dolayısıyla daha düşük düzeyde güç mesafesine sahip olması beklenen bir şeydir. Çünkü güç mesafesi bağımlılık ilişkileriyle ilgilidir (Hofstede, 1994:27).

Güç mesafesi gelire göre incelendiğinde ise gelir grupları arasında oldukça anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Scheffe testi sonuçlarına göre ise farklılığın en çok 1001-2000 ve 2001-3000 TL aylık gelire sahip olan katılımcılardan kaynaklandığı görülmüştür. 1001-2000 TL aylık gelire sahip katılımcılar güç mesafesi en yüksek grup iken 5001 ve üzeri aylık gelire sahip olan katılımcılar güç mesafesi en düşük grup olarak

göze çarpmaktadır. Genel itibariyle çalışanların gelir düzeyi yükseldikçe, güç mesafesi düzeyinin düştüğü ya da bunun tam tersi sonuçlar elde edilmiştir.

Güç mesafesi bakımından farklılık oluşturan bir diğer demografik değişken çalışma süresidir. En yüksek güç mesafesi düzeyine sahip çalışanların 3-5 yıldır çalışanlar olduğu, buna karşın en düşük güç mesafesine sahip çalışanların 9-11 yıldır çalışanlar olduğu görülmüştür. Scheffe testi sonucuna göre ise farklılığın en çok 3-5 yıl ve 6-8 yıl çalışma sürelerinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. İşe yeni başlayan ve 3-5 yıldır çalışanların güç mesafesi yüksek iken, çalışma süresi 6-8 ve 9-11 düzeylerine ulaştığında güç mesafesinin düştüğü görülmüştür. Fakat 12-14 ve 15 ve üzeri çalışma düzeylerine gelindiğinde çalışanların güç mesafesi tekrardan yükselmiştir. Bu tablonun da yine bağımlılık ilişkileriyle ilişkili olduğu ileri sürülebilir. İşe yeni başlayan çalışanlar işten çıkarılma korkusu ve kendini gösterme çabası içinde olabilir. Bu durum onların tepe yönetimine, yöneticilere ve örgüte kendilerini bağımlı hissetmelerine yol açabilir.

5.5. Değişkenlere İlişkin Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Çalışanların güç mesafesi, örgütsel güven ve örgütsel güven alt boyutlarına yönelik yapılan korelasyon analizi sonucunda, güç mesafesi ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur ($r = 0.192$; $p < 0.01$). Buradan çalışanların güç mesafesi düzeyi yükseldikçe, örgütsel güven düzeyinin de yükseleceği sonucuna ulaşılabılır. Toplumdaki veya örgütteki gücün eşit olmayan dağılımını daha çok kabul ettikçe, çalışanların örgütsel güven düzeyi de daha yüksek düzeyde beklenebilir. Hiyerarşik yapı örgütteki gücün eşit olmayan dağılımının bir göstergesidir. Hiyerarşik yapıyı kabul eden, gücün dağılımının olağan bir eşitsizlik durumu olduğunu düşünen ve bu durumu daha çok kabul eden çalışanlar, daha yüksek düzeyde örgütsel güvene sahip olacaktır. Çalışanların güç mesafesi ile yöneticilerine duydukları güven düzeyi ($r = 0.150$; $p < 0.01$) ve çalışma arkadaşlarına duydukları güven düzeyi ($r = 0.248$; $p < 0.05$) arasında da pozitif yönlü zayıf ilişkilerin varlığına rastlanmıştır. Çalışanların güç mesafesi düzeyi yükseldikçe, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına duydukları güven düzeylerinin de yükseleceği ileri sürülebilir. Çalışanların güç mesafesi ile örgüte güven düzeyi arasında ise pozitif yönlü oldukça zayıf bir ilişkinin varlığına rastlanmıştır fakat bu ilişki istatistikî açıdan anlamlı bulunamamıştır ($r = 0.090$; $p > 0.05$). Tüm bu ilişkiler Tablo 5'te özetlenmiştir.

Tablo 5: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizleri

		Korelasyonlar				
		GM	ÖG	YG	ÇG	Ö
GM	Pearson Korelasyon	1				
	Anlamlılık					
ÖG	Pearson Korelasyon	0,192**	1			
	Anlamlılık	0,000				
YG	Pearson Korelasyon	0,150**	0,893**	1		
	Anlamlılık	0,006	0,000			
ÇG	Pearson Korelasyon	0,248**	0,691**	0,428**	1	
	Anlamlılık	0,000	0,000	0,000		
Ö	Pearson Korelasyon	0,090	0,779**	0,512**	0,424**	1
	Anlamlılık	0,102	0,000	0,000	0,000	

** . p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

*. p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

(GM: Güç Mesafesi, ÖG: Örgütsel Güven, YG: Yöneticiye Güven, ÇG: Çalışma Arkadaşlarına Güven, Ö: Örgüte Güven)

Güç mesafesinin örgütsel güven ve örgütsel güven alt boyutlarına etkilerini incelemeye yönelik yapılan regresyon analizleri sonucu, güç mesafesinin örgüte güven boyutu hariç, örgütsel güveni ve diğer alt boyutların tümünü birden etkilediği görülmüştür. Regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizleri

Bağımlı Değişkenler	Sabit	R	R ²	Uyarlanmış R	β	Standart Hata	Anlamlılık
Örgütsel Güven	2,816	0,192	0,037	0,034	0,192	0,054	0,000
Yöneticiye Güven	2,779	0,150	0,023	0,020	0,355	0,076	0,000
Çalışma Ark. Güven	3,306	0,140	0,020	0,016	0,174	0,072	0,017
Örgüte Güven	2,718	0,114	0,013	0,010	0,153	0,078	0,052

(Güç Mesafesi =2,816+0,192(Örgütsel Güven)

(Güç Mesafesi =2,779+0,355(Yöneticiye Güven)

(Güç Mesafesi =3,306+0,174(Çalışma Arkadaşlarına Güven)

Tablo 6'dan görüldüğü üzere, çalışanların güç mesafesi örgütsel güven düzeyi üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir (β: 0.192). Bu etki zayıftır

ve güç mesafesindeki değişim örgütsel güven düzeyindeki değişimin % 3,7'sini açıklayabilmektedir. Bu sonuç güç mesafesinin örgütsel güven üzerinde etkisi olduğuna yönelik kurulan H_1 hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Güç mesafesinin çalışanların yöneticilerine güven düzeyi (β : 0.355) ile çalışma arkadaşlarına güven düzeyi (β : 0.174) üzerinde de pozitif yönlü zayıf etkilerinin varlığına rastlanmıştır. Güç mesafesindeki değişim yöneticiye güven düzeyindeki değişimin % 2,3'ünü açıklayabilirken, çalışma arkadaşlarına güven düzeyindeki değişimin % 2'sini açıklayabilmektedir. Bu sonuçlar ise güç mesafesinin yöneticiye güven üzerinde etkisi olduğuna yönelik kurulan H_{1a} hipotezi ile güç mesafesinin çalışma arkadaşlarına güven düzeyi üzerinde etkisi olduğuna yönelik kurulan H_{1b} hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Son olarak güç mesafesinin çalışanların örgüte güven düzeyi üzerinde istatistikî açıdan anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür ($p>0.05$). Bu sonuç ise çalışanların örgüte güven düzeyi üzerinde etkisi olduğuna yönelik kurulan H_{1c} hipotezinin reddedildiğini göstermektedir.

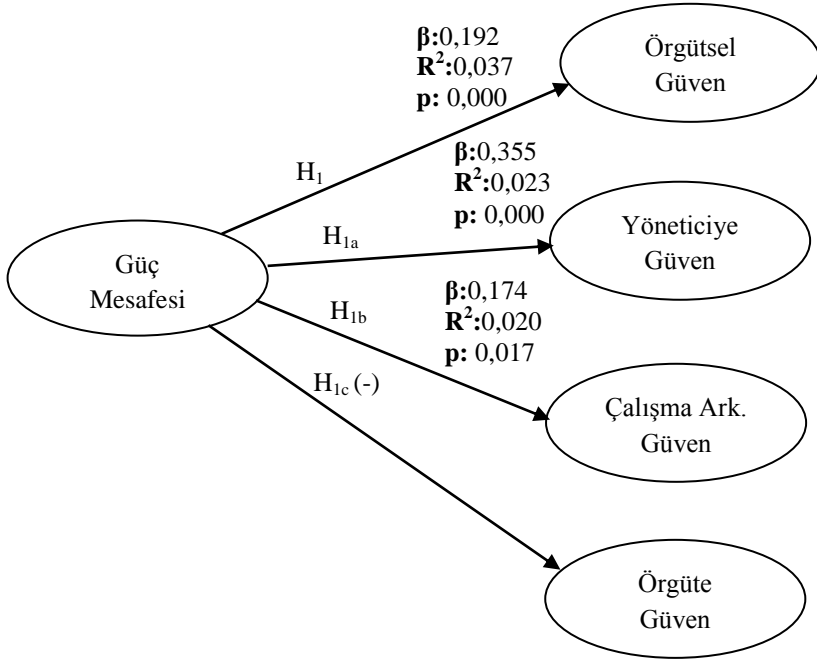
Yukarıdaki sonuçlara bakıldığında güç mesafesinin örgütsel güvene etkisinde, güç mesafesinin yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven alt boyutlarına olan etkilerinin rolü olduğu görülmektedir. Örgütsel güven sonuç itibarıyla alt boyutlarının toplamından oluşmaktadır. Buna karşın güç mesafesinin örgütsel güven üzerindeki etkisinde güç mesafesinin örgüte güven alt boyutuna etkisinin rolü olmadığı görülmektedir.

5.6. Araştırma Sonrası Hipotezler ve Araştırma Modeli

Araştırmada test edilen hipotezlerin sonuçları Tablo 7'de ve araştırma sonrasında elde edilen model Şekil 2'de gösterilmiştir. Buna göre H_1 , H_{1a} , H_{1b} hipotezleri kabul edilmiş, H_{1c} hipotezi ise reddedilmiştir.

Tablo 7: Araştırma Hipotezleri Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H_1 : Çalışanların güç mesafesi örgütsel güven düzeyini etkilemektedir.	KABUL
H_{1a} : Çalışanların güç mesafesi yöneticiye güven düzeyini etkilemektedir.	KABUL
H_{1b} : Çalışanların güç mesafesi çalışma arkadaşlarına güven düzeyini etkilemektedir.	KABUL
H_{1c} : Çalışanların güç mesafesi örgüte güven düzeyini etkilemektedir.	RED



*(-) işareti bağımsız değişken ile bağımlı değişkenler arasında anlamlı bir etkinin olmadığını ifade etmektedir.

Şekil 2: Araştırma Sonrası Elde Edilen Model

SONUÇ

Günümüzde örgütlerin başarılı olabilmelerinin koşulları arasında onları diğer örgütlerden ayıran, farklılık oluşturan, örgütün kendine has olan birtakım değerlere sahip olmaları, çevresel değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmeleri gibi bazı faktörler bulunmaktadır. Örgüt dinamik bir yapıya sahip olduğundan, onu ayakta tutan değerlerin ele alınması ve bu değerlere gerekli hassasiyetin gösterilmesi gerekmektedir. Özellikle örgüt adına farklılık yaratan insan unsuruna gerekli önemin verilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Çalışanların tatmin olması, çalıştıkları örgüte bağlı olması, aidiyet hissine sahip olması gibi örgüt ve çalışanlar açısından olumlu göstergeler ise güvene dayalı bir kurum kültürüne bağlıdır. Örgütsel güven çalışanları bir arada tutan sosyal bir yapıstırıcı olarak nitelendirilebilecek bir kurum değeri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yazında oldukça hayati çıktıları olan örgütsel güvenin sürekli olarak geliştirilip bir kurum değeri haline getirilmesi hususunda vurgular

bulunmaktadır. Örgütler açısından bu denli önemli bir değerin incelenmesi, örgütteki güven ortamını olumlu ya da etkileyebilecek her türlü faktörün analiz edilmesinin gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Örgütsel güveni etkileyen bireysel, toplumsal ve çevresel birçok faktör bulunmaktadır. Kişisel özellikler, yönetici tarzı, örgüt kültürü, ulusal kültür bunlardan sadece bazılarıdır. Bu çalışmada güç mesafesinin örgütsel güven ve örgütsel güven boyutlarını etkileyip etkilemediğini ortaya koymaya çalışılmıştır.

Çalışanların güç mesafesi ile örgütsel güven düzeyi arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu güç mesafesi yüksek çalışanların yüksek düzeyde örgütsel güvene sahip olduğu anlamına gelmektedir. Bir başka ifade ile çalışanların güç mesafesi yükseldikçe örgütsel güven düzeyinin de yükselmesi, buna karşın çalışanların güç mesafesi düştükçe örgütsel güven düzeyinin de düşmesi beklenebilir. Bu sonucun ortaya çıkmasında birey-örgüt kültürünün uyumu da etkili olmuş olabilir. Türk toplumun güç mesafesi genel itibari ile yüksektir ve örgütsel güç mesafesinin yüksek olması çalışanların örgütsel güven düzeyleri üzerinde pozitif etki oluşturmuş olabilir. Benzer ilişki güç mesafesi ile yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven arasında da gözlemlenmiştir. Güç mesafesi yükseldikçe çalışanların yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güven düzeyi de artmaktadır. Bunun yanında çalışanların güç mesafesi ile örgüte güven boyutu arasında herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Güç mesafesinin örgütsel güven ile pozitif yönlü ilişkisi sonucu yerli yazındaki karşılaşılan çalışmanın (Polat ve Doyuran, 2005) sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Çalışanların güç mesafesinin örgütsel güven üzerinde etkisinin olup olmadığına yönelik yapılan regresyon analizi sonucu ise pozitif yönlü zayıf bir etkinin varlığına rastlanmıştır. Örgütsel güven düzeyinin yükselmesinde çalışanların güç mesafesinin etkisi bulunmaktadır. Benzer şekilde güç mesafesi çalışanların yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güven duymalarında da etkilidir. Bu etkiler her ne kadar zayıf olsa da istatistikî açıdan anlamlı bulunmuştur. Buna rağmen çalışanların güç mesafesinin örgüte güven boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Güven ortamının varlığında çalışanların örgüte bağlılığın artması, daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri, iş tatmin düzeylerinin yükselmesi, etkin örgütsel performans ve finansal performans gibi birçok olumlu çıktı elde edilmektedir. Örgütsel güven çalışanları birbirine ve örgüte bağlayan, kaosu, iş gören devir oranını, çalışanların stres düzeyini azaltan bir kurum değeridir. Güvenin yokluğunda ise birçok olumsuz sonuç ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle örgütsel güvenin kamu ya da özel sektör ayrımı yapılmadan tüm örgütlerde maksimum seviyeye yükseltilmesi gerekmektedir. Bunun için tüm örgüt yönetiminin bu kadar

önemli çıktıkları olan bir değere sahip çıkması gerekmektedir. Örgütsel güveni etkileyen tüm faktörler analiz edilmeli, gerekli önlemler alınmalı ve eyleme dönüştürülmelidir.

Genel itibariyle örgütsel güven düzeyini yükseltmek için;

- Yönetim çalışanların adalet algılarını pozitif yönde etkileyecek karar ve eylemler gerçekleştirmelidir. Eşit işe eşit ücret politikası gütmek, çalışanların tümüne birden eşit sosyal haklar sağlamak gibi onların eşitliğini öne çıkararak adalet algılamalarını pozitif yönde etkileyecek faaliyetlerde bulunulmalıdır.
- İyi bir iletişim sisteminin örgütte çalışanlar ile yönetici arasındaki etkileşim sıklığını artırarak, birbirlerine daha yakın hale gelmesine yardımcı olacağından, çalışanların örgütsel güven düzeyini yükseltici etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla örgüt yönetimi iyi bir iletişim ve güçlü bir geribildirim sistemini benimsemelidir.
- Çalışanlara yapacakları iş ile ilgili yetki vermek onların özgüvenini artıracığından, örgüt yönetimi personel güçlendirme çalışmalarını sürekli hale getirmelidir.
- Örgüt yönetimi söz ve eylemlerinde tutarlı olmaya gayret etmelidir.
- Örgüt yönetimi ve yöneticileri çalışanlarına daima ilgili davranmalıdır.
- Yönetici ve çalışanlar işlerinde uzman olan yetenek sahibi kişilerden oluşturulmalıdır. Bu durum bireyler arası güven düzeyinin artmasına, böylelikle örgütsel güven düzeyinin yükselmesine katkıda bulunabilir.

Örgütsel güven düzeyini maksimum düzeyde tutmak amacıyla, bu araştırmada etkileyen bir faktör konumunda olan güç mesafesine ilişkin olarak aşağıda birtakım öneriler sunulmuştur.

Örgüt yönetimi tarafından hem örgütsel güç mesafesi hem de çalışanların güç mesafesi ölçülerek herhangi bir şekilde birey-örgüt kültürü arasında uyumsuzluğunun var olup olmadığı ortaya çıkarılabilir.

Örgütsel güç mesafesinin yüksek ve çalışanların güç mesafesinin düşük olduğu durumlarda;

- Yönetim tarafından örgütsel güç mesafesi düşürülebilir. Bunu gerçekleştirebilmek için demokratik yönetim tarzları benimsenmeli ve demokratik tarzda yöneticiler örgütte göreve getirilmelidir. Katılnmalı yönetim anlayışı benimsenebilir ve kararlara katılmda çalışanlara daha çok önem verilebilir. Çalışanlar ile yönetim arasında etkin ve açık bir iletişim kurulabilir, iyi bir geri bildirim sistemi örgüte kazandırılabilir. Çalışan bu durumda arzu ettiği ya da inandığı şekilde bir güç mesafesi ile karşılaşacağından, örgütsel güven düzeyi de olumlu yönde etkilenebilecektir.

- Yönetim tarafından çalışanların güç mesafesi yükseltilebilir.

Örgütsel güç mesafesinin düşük ve çalışanların güç mesafesinin yüksek olduğu durumlarda;

- Yönetim tarafından örgütsel güç mesafesi yükseltilebilir. Örgüt içi işlerin yürütmesinde resmiliğin artırılması, kuralların daha katı hale getirilmesi ve babacan tarzda yöneticilerin göreve getirilmesi vasıtasıyla örgütsel güç mesafesi yükseltilebilir.
- Yönetim tarafından çalışanların güç mesafesi düşürülebilir. Eğitim ve gelir düzeyinin yükselmesi kişinin güç mesafesi düşmesine neden olan faktörlerdendir. Bu bağlamda çalışanların gelir düzeyinin artırılması ve örgüt içi ya da örgüt dışı birtakım eğitim programlarından çalışanların faydalandırılması vasıtasıyla güç mesafesi düşürülebilir.

İzleyen çalışmalarda;

- Güç farklılıklarını kabul eden çalışanlar ile az kabul eden ya da hiç kabul etmeyen çalışanlar arasındaki fark onların adalet algısı ile ilişkilendirilebilir. Adalet hissi düşük olan çalışanlar ile yüksek olan çalışanların örgütsel güven düzeyleri bu nedenle farklılık arz edebilir. Çünkü adalet örgütsel güvenin temel öncüllerinden birisidir ve çalışanların adalet algısı sahip olduğu güç mesafesi kültürüne göre değişken olabileceği için örgütsel güven düzeyini etkileyebilir. Güç mesafesi ve örgütsel güven ilişkisinde örgütsel adaletin rolüne ilişkin çalışmalar yapılabilir.
- Araştırmanın bir benzeri özel sektörde yapılarak, kamu sektöründe yürütülen bu araştırma ile sonuçlarının benzer ve farklı yönleri karşılaştırılabilir.
- Araştırmanın bir benzeri çok daha büyük bir örneklem külesiyle ve farklı ölçekler kullanılarak yapılarak, bu araştırmanın sonuçları ile karşılaştırılabilir.
- Zaman ve mekân kısıtları ortadan kaldırılarak, güç mesafesi yüksek ve güç mesafesi düşük varsayılan iki farklı ülkede araştırma yapılarak, örgütsel güven düzeyleri karşılaştırılabilir ve böylece uluslararası düzeyde karşılaştırma yapmaya imkân tanıyan araştırmalar elde edilebilir.
- Diğer ulusal kültür boyutlarının da örgütsel güveni ne yönde ve nasıl etkilediği gelecek araştırmalar ile ortaya çıkarılabilir.

KAYNAKÇA

AKYOL, Şeyda (2009) “Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi ve Liderlik İlişkisi”, Marmara Üniversitesi SBE İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı Doktora Tezi.

AKYÜREK, Salih (2001) “Türk Silahlı Kuvvetlerinde Güç Mesafesi ve İletişime Etkisi”, Başkent Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi.

ALTAY, Hüseyin (2004) “Güç Mesafesi, Erkeklik-Dişillik ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri ile Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C.9, S.1, s. 301-321.

ALTUNIŞIK, Remzi, COŞKUN, Recai, BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve YILDIRIM, Engin (2007) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. Geliştirilmiş 5. Baskı*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

APPELBAUM, Steven, BARTOLOMICCI, Nicolas, BEAUMIER, Erika, BOULANGER, Jonathan, CRRIGAN, Rodney, DORE, Isabelle, GIRARD, Chrystineve, SERRONI, Carlo (2004) “Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust.” *Management Decision*. Vol. 42, Iss.1, pp.13-40.

ARI, Güler Sağlam (2003) “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. s.2, 17-36.

ARSLAN, Mehmet Metin (2009) “Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgüte Güven Algıları”, *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*. 2009, 5 (2):274-288.

ASLAN, Şebnem ve ÖZATA Musa (2009) “Lider Üye Etkileşiminin (Lmx) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Cilt:11, Sayı:17, 95-116.

BAKAN, İsmail, BÜYÜKBEŞE, Tuba ve BEDESTENCİ, H. Çetin (2004) *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, İstanbul: Aktüel Yayınları.

BAŞ, Gökhan ve ŞENTÜRK Cihad (2011) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Cilt.17. Sayı.1. 29-62.

BEGLEY, Thomas M., LEE, Cynthia, FANG, Yongqing and LI, Jianfeng (2002) “Power Distance as a Moderator of the Relationship between Justice and Employee Outcomes in a Sample of Chinese Employees”, *Journal of Managerial Psychology*.692-711.

BOTERO, Isabel C. and DYNE, Linn Van (2009) “Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United

States and Colombia”, *Management Communication Quarterly*. Vol. 23, No. 1, 84-104.

BÖRÜ, Deniz, İSLAMOĞLU, Güler ve BİRSEL Melek (2007) “Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması”, *Öneri*. C. 7. S. 27. Ocak 2007, 49-59.

BÜTE, Mustafa (2011) “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1, 2011, 171-192.

CHATHOTH, Prakash K., MAK, Brenda, SIM, Janet, JAUHARI, Vinnieve, MANAKTOLA Kamal. (2011) “Assessing Dimensions of Organizational Trust Across Cultures: A Comparative Analysis of U.S. and Indian Full Service Hotels”, *International Journal of Hospitality Management*. 30. Ss. 233-242.

ÇAĞLAR, Çağlar (2011) “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ile Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 11(4), Güz, 1827-1847.

DAVIS, James. H., SCHOORMAN, F. David., MAYER, Roger C. and TAN Hwee Hoon (2000) “The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of A Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*. 21, 563-576.

DEMİRCAN, Nigar. ve CEYLAN Adnan. (2003) “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, *Yönetim ve Ekonomi*. Cilt:10, Sayı:2. 139-150.

DEMİREL, Yavuz (2008) “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. Cilt:15, Sayı:2, 179-194.

DIETZ, G., GILLESPIE, N. and CHAO G. T. (2010) “Unravelling the Complexities of Trust and Culture”, in Saunders, Mark N. K., Skinner, Denise, Dietz, Graham, Gillespie, Nicole and Lewicki, Roy J. (eds). *Organizational Trust: A Cultural Perspective*. Cambridge University Press. pp3-41.

DONEY, Patricia M., CANNON Joseph P., and MULLEN Michael R. (1998) “Understanding the Influence Of National Culture on The Development of Trust”, *Academy of Management Journal*, 23:3, 601-620.

ESER, Gül (2011) “Güven Eğiliminin Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. Cilt. XXX, Sayı. 1, S. 365-376.

FARD, Hassan Danae, RAJABZADEH, Ali and HASIRI, Azad (2010) “Organizational Trust in Public Sector: Explaining the Role of Managers’ Managerial

Competency”, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, ISSN 1450-2275 Issue 25, 29-43.

FISMAN, Raymond and KHANNA, Tarun (1999) “Is Trust a Historical Residue? Information Flows and Trust Levels”, *Journal of Economic Behavior and Organization*. Vol:38, 79-92.

GILL, Amarjit S. (2008) “Research in Brief: The Role of Trust in Employee-Manager Relationship.”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, No. 1, pp. 98-103.

GÜLEÇ, Eda (2010) “Kişilik Yapısı ve Örgüt İçerisindeki Güç Mesafesi”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

HALİS, Muhlis, GÖKGÖZ, Gülsüm Savcı ve YAŞAR Özlem (2007) “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı:17, 187-205.

HASSAN, Arif and AHMED, Forbis (2011) “Authentic Leadership, Trust and Work Engagement”, *International Journal of Human and Social Sciences*. 6:3. 164-170.

HATCH, Mary Jo (1997) *Organization Theory Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, United Kingdom: Oxford University Press.

HOFSTEDE, Geert (1994) *Cultures and Organizations Software of the Mind*, Great Britain: Harper Collins Publishers.

HUFF, Lenard and KELLEY, Lane (2003) “Levels of Organizational Trust in Individualist versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study”, *Organization Science*. Vol:14, No.1, 81-90.

İSLAMOĞLU, Güler and BÖRÜ, Deniz (2005) “Convivence in Organizations and Society”, *Quaderni Di Psicologia del Lavoro*, ed. Francesco Avollone and Handan Kepir Sinangil and Antonio Caetane, Vol.12,105-112.

İŞCAN, Ömer Faruk ve SAYIN, Ufuk (2010) “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 4, 2010, 195-216.

JAHANGIROV, Naide (2012) “Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dış Ticaret Eğitimi Yüksek Lisans Tezi.

KAYA, Harun (2008), “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Maliye Dergisi*, Sayı:155, 119-143.

KHATRI, Naresh (2009), “Consequences of Power Distance

Orientation in Organizations”, *Vision*, 13(1), 1-9.

KIPNIS, David (1996) “Trust and Technology”, in Kramer, Roderick M. ve Tyler, Tom R. (Ed.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications: London, 39-50.

KIRKMAN, Bradley I., CHEN, Gilad, FARH, Jiing, Lih, CHEN, Zhen Xiong and LOWE, Kevin B. (2009) “Individual Power Distance Orientation and Followers Reactions to Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination”, *Academy of Management Journal*. Vol. 52, No. 4, 744-764.

KOSLOWSKY, Meni, BAHARAV, Hadar and SCHWARZWALD, Joseph (2011) “Management Style as a Mediator of the Power Distance-Influence Tactics Relationship”, *International Journal of Conflict Management*. Vol. 22, 264-277.

LEWICKI, Roy J. and BUNKER, Barbara Benedict (1996) “Developing and Maintaining Trust in Work Relationships”, in Kramer, Roderick M. and Tyler, Tom R. (Ed.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications: London, 114-139.

LOI, Raymond, LAM, Long W. and CHANKA, Wai (2012) “Coping with Job Insecurity: The Role of Procedural Justice, Ethical Leadership and Power Distance Orientation”, *Journal of Business Ethics*. 108, 361-372.

MALHOTRA, Deepak and MURNIGHAN, J. Keith (2002) “The Effects of Contracts on Interpersonal Trust”, *Administrative Science Quarterly*. 47, 534-559.

MAYER, Roger C., DAVIS, James H. and SCHOORMAN, F. David (1995) “An Integrative Model of Organizational Trust”, *Academy of Management Review*. Vol. 20:3.

MCALLISTER, Daniel J. (1995) “Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations”, *the Academy of Management Journal*. Vol. 38, No. 1, pp. 24-59.

MISHRA, Aneil K. (1996) “Organizational Responses to Crisis: The Role of Trust”, in Kramer, Roderick M. and Tyler, Tom R. (Ed.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications: London, 261-287.

OMAROV, Azad (2009) “Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi.

ÖZEN, Janset (2003) “Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet”, içinde Erdem, Ferda (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven*, Ankara: Vadi Yayınları, 183-206.

POLAT, Soner ve DOYURAN, Şüheda (2005) “Okul Müdürlerinin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Eğilimleri ile Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi* 28–30 Eylül 2005, Denizli.

POLAT, Soner ve CELEP, Cevat (2008) “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Bahar, 2008. Sayı.54. 307-331.

POLAT, Soner (2009) *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven*, Ankara: Pegem Akademi.

POPA, Clara L. (2005) “Initial Trust Formation in Temporary Small Task Groups: Testing a Model of Swift Trust”, Kent State University Doktora Tezi.

PUUSA, Anu and TOLVANEN, Ulla (2006) “Organizational Identity and Trust”, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Vol. 11, No. 2, 29-33.

SHAW, Robert Bruce (1997) *Trust in Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern*, San Francisco: Jossey-Boss Publishers.

SULLIVAN, Jeremiah, PETERSON, Richard B., KAMEDA, Naoki and SHIMADA, Justin (1981) “The Relationship between Conflict Resolution Approaches and Trust- A Cross Cultural Study”, *The Academy of Management Journal*. Vol. 24, No. 4, pp. 803-815.

ŞAKAR, Asuman Nurhan (2010) “Örgütsel Güven”, in Özler, Derya Ergun (Ed.) *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Yayınevi: Bursa, 21-40.

TAN, Hwee Hoon and TAN, Christy S. F (2000) “Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization”, *Genetic, Social and General Psychology Monographs*. 2000, 162 (2), 241-260.

TAŞKIN, Feyza ve DİLEK, Roşan (2010) “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt: 2, Sayı: 1, S: 37-46.

TÜZÜN, İpek Kalemci (2007) “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Aralık 2007, 93-118.

VAROĞLU, A. Kadir, BASIM, Nejat. ve ERCİL, Yavuz. (2000) “Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış: Analitik Düşünce-Bütünleşik Düşünce Modellemeleri ile Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması”, *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Nevşehir 2000.

WILLEMYNS, Michael, GALLOIS, Cynthia and CALLAN, Victor (2003) "Trust Me, I'm Your Boss: Trust and Power in Supervisor-Supervisee Communication", *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1, 117-127.

YILMAZ, Kürşad (2009) "Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Cilt.15. Sayı.59. 471-490.

YÜCEL, Cemil ve Gülден, SAMANCI (2009) "Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt: 19, Sayı: 1, Sayfa: 113-132.

YÜCEL, Emine Başak ve KOPARAN, Emrah (2010) "Güç Mesafesi ve Cinsel Taciz Davranışları Arasındaki İlişkinin Yönünü Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt.2. Sayı.1. 11-18.

ZAHEER, Akbar, MCEVILY, Bill and PERRONE, Vincenzo (1998) "Does Trust Matters? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance", *Organization Science*. Vol. 9, No. 2 (Mar. - Apr., 1998), pp. 141-159.

ZANG, Yi and BEGLEY, Thomas M. (2011) "Power Distance and Its Moderating Impact on Empowerment and Team Participation", *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 22, No. 17, 3601-3617.