

Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences

Vol:4, Issue:23
sssjournal.com

pp.4492-4502
ISSN:2587-1587

2018
sssjournal.info@gmail.com

Article Arrival Date (Makale Geliş Tarihi) 13/08/2018

The Published Rel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 17/10/2018

Published Date (Makale Yayın Tarihi) 17.10.2018

PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİ: KAMU KURUMUNDA AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA¹

RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE EMPOWERMENT AND ORGANIZATIONAL TRUST: AN EMPIRICAL RESEARCH IN A PUBLIC INSTITUTION

Muhammed DEMİRALP

BTK, Basım ve Yayın İşleri Müdürlüğü, Ankara/Türkiye

Dr. Öğretim Üyesi R. Dilek KOÇAK

Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Ankara/Türkiye



Article Type : Reserarch Article / Araştırma Makalesi

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.883>

Reference : Demiralp, M. & Koçak, R.D. (2018). "Personel Güçlendirme Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Kamu Kurumunda Ampirik Bir Araştırma", International Social Sciences Studies Journal, 4(23): 4492-4502.

ÖZ

Bu çalışmanın amacı personel güçlendirme ile örgütsel güven kavramları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırmanın örneklemini bir kamu kurumunda görev yapan 450 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında uygulanan anket; demografik özellikleri ölçmeye yönelik sorular ile personel güçlendirme ölçeği ve örgütsel güven ölçeği yer almaktadır. Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi sonucu ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla korelasyon analizi, nedenselliği ölçmek içinse regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; personel güçlendirme ile örgütsel güven arasında ve personel güçlendirmenin alt boyutu olan yetkinlik dışında kalan anlam, özerklik ve etki boyutları ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Elde edilen bulguların, kamu kurumlarında personel güçlendirme çalışmaları yürütmek isteyen yöneticilere yol göstereceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Örgütsel Güven, Kamu Kurumu

ABSTRACT

The purpose of this study is to demonstrate the relationship between employee empowerment and organizational trust concepts. The sample of the research consists of 450 employees working in a public institution. Within the scope of the survey; questions are about the measuring demographic characteristics, personnel empowerment scale and organizational trust scale. Cronbach's Alpha reliability analysis resulted in a high degree of confidence in the outcome measures. Correlation analysis was used to measure the relationship between variables, and regression analysis was used to measure causality. According to the findings of the research; There is a meaningful relationship between personnel empowerment and organizational trust. It is seen that meaning, autonomy and effect dimensions other than competency, which is the sub-dimension of personnel empowerment, have a meaningful relationship with organizational trust. The findings are thought to guide to managers who want to carry out personnel empowerment work in public institutions.

Key Words: Employee Empowerment, Organizational Trust, Public Institution

¹ Bu çalışma Dr. Öğr. Üyesi R. Dilek KOÇAK'ın danışmanlığında Muhammed Demiralp'in tamamladığı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

1. GİRİŞ

Geçmiş yıllarda Türkiye’de kamu yönetimine ilişkin yaşanan en büyük sorun; kurumların teşkilat yapıları ve bürokrasinin fazla olması sebebiyle mevcut insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmaması olarak gösterilmekteydi. Personelin yetkin olduğu alandan bağımsız değerlendirildiği farklı iş kollarında çalıştırılması sebebiyle nitelik olarak personel sayısına ters orantılı bir sonuç ortaya çıkmaktaydı. Günümüzde ise birçok kamu kurumunda artık çalışanların sadece yazılı kurallar çerçevesinde kendilerine verilen işleri yapmaları yeterli görülmemektedir. Bununla birlikte kamu çalışanlarının yaptıkları işte inisiyatif almaları desteklenerek karar alma süreçlerine etkin katılımları beklenmektedir. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için örgüt üyelerinin bu amaçları kendi amaçları gibi benimsemeleri, bu amaçlar doğrultusunda emek sarf etmeleri önem arz etmektedir. Tam olarak bu noktada personel güçlendirme kavramı ön plana çıkmaktadır. Kurumlar kendilerini rekabete zorlayan, mevcut imkânlarının etkin ve verimli kullanılmasını sağlayan insan faktörünün yetkinliğini artırmak ve yaratıcılık özelliğini kullanabilmek için önemli yönetim tekniklerinden biri olarak son yıllarda revaçta olan personel güçlendirme faaliyetlerini ön plana almaya başlamışlardır (Bakan, 2011: 93-95). Personel güçlendirme ihtiyacı birçok faktöre bağlanmaktadır ve örgütsel güven bu kavramlardan biridir. Temel olarak kurumlar açısından örgütsel güven; çalışanların işi, diğer çalışanlar ve yöneticileri ile olan bağının örgütsel amaçlar çerçevesinde var olan uyumu ile ilgili bir kavramdır. Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması pozitif örgütsel çıktıları da beraberinde getirmektedir.

Bu çalışmada, modern yönetim uygulamaları arasında önemi gittikçe artan personel güçlendirme ile örgütsel güven kavramları ele alınarak, seçilen örneklem üzerinden iki kavram arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme, günümüz koşulları ele alındığında hemen hemen bütün işletmelerin yönetim ve organizasyon anlayışlarında değişiklik yapmalarını zorunlu kılmıştır. Dünya, sürekli kendini geliştirmeye çalışan organizasyonların dışında daha hızlı bir biçimde değişmekte ve kendini sürekli yenilemektedir. Çevre koşullarının sürekli değişmesiyle birlikte yaratıcı çalışanlara ihtiyaç artarken işletmeler de birbirleriyle rekabet edebilmek için mevcut potansiyellerini etkin ve verimli kullanma noktasında yeni arayışlar içerisine girmiştir (Düren, 2000).

Geçmişten günümüze personel güçlendirme kavramı araştırmalarda farklı yönleriyle tanımlanmıştır. Personel güçlendirme işletme içerisinde çalışanların birbirleriyle yardımlaşmalarını, fikir alışverişinde bulunmalarını, yetkin olduğu konularda birbirlerine yol göstermelerini, takım çalışması ile bireylerin karar verme duygularının güçlendirilmesini ve kendilerini geliştirme süreci olarak incelenmektedir (Koçel, 2005: 414). Farklı bir düşünceye göre personel güçlendirme, işletmelerde çalışan personelin kendini güçlü hissetmesi için bireylerin kendilerine güvenmeleri, bireysel anlamda kendilerini geliştirmeleri, bilgi ve birikimlerini artırmaları ve iş ortamında birlikte yer aldığı çalışma arkadaşları ile güçlü bir iletişim kurmaları konusunda yapılan faaliyetleri içermektedir (Doğan, 2006: 32). Aynı zamanda personel güçlendirme bireylerin gelişimlerine yardımcı olup onların işletme içerisinde yükselmelerine de fırsat sunmaktadır (Litrell, 2007: 35). Benzer şekilde güçlendirilen çalışan, kendine ait işleri yaparken üst kademe çalışanlarına ihtiyaç duymadan kendi kararlarını verebilme yetkisine sahip duruma gelmektedir (Genç, 2004: 222-223). Bununla beraber personel güçlendirme, insan kaynaklarının işlev ve faaliyetlerinin yönetimdeki söz hakkını ve bu hakkı kullanma gücünü artırma girişimi olarak da açıklanabilmektedir (Karakoç ve Bıyıklılar, 2003).

Vogt ve Murrell (1990) personel güçlendirmeyi yönetim süreci çerçevesinde ele alarak; çalışanın eğitilmesi, yönlendirme, mentorluk, kolaylaştırma ve yapılandırma unsurlarını dikkate alarak incelemişlerdir. Bu incelemede bahsedilen unsurların tümünün birlikte uyumlaştırılması faaliyetlerinin önemi üzerinde durulmaktadır. Hales ve Klidas (1998) personel güçlendirme kavramını, yöneticilerin ellerinde bulundurdukları enformasyon ve güç değerlerini çalışanlarıyla paylaşması olarak tanımlamışlardır. Erengül’ (1997: 114) göre personel güçlendirme, farklı kademelerdeki kişi veya takımların bilgilerini kullanarak, inisiyatif almalarına imkan vererek, onları problem çözmeye yetkili kılarak kişilerin ve takımların bilgilerinin, becerilerinin ve motivasyon seviyelerinin yeterliliğe kavuşturulması süreci olarak tanımlanmaktadır.

Personel güçlendirme 21. yüzyılda işletmeler için en önemli yaklaşımlardan biridir. Personelin her açıdan kendini işletmeye ait hissetmesi, karar alma yetkisine sahip olması, bireyi işletmeye daha bağlı hale getirerek

kısa vadede çalışan motivasyonuna, uzun vadede ise işletme çıktılarına pozitif etki etme potansiyeline sahip olması açısından önem arz etmektedir (Seidmann ve Sundararajan 1997: 33-56). Aynı zamanda işletmeler, çalışanların katılımı ve yetkilendirmesi ile bütünleşmiş bir şekilde hedeflerine ulaşma noktasında işletmeyi aktif hale getirmeyi amaçlamaktadırlar. Bu amaçlarına ulaşma aşamasında da personel güçlendirme başvurabilecekleri en etkili yol olarak görülmektedir (Kandula, 2004: 517-532).

2.1.1. Personel Güçlendirmenin Boyutları

Yapılan araştırmalar göz önünde bulundurulduğunda, personel güçlendirme kavramının hem yöneticilerin hem de çalışanların durumunu tespit edebilmek için psikolojik ve davranışsal olmak üzere iki boyutta ele alınması uygun görülmektedir. Bu araştırmada psikolojik boyut üzerinden çalışma yapılmıştır. Personel güçlendirmenin psikolojik boyutu çalışan psikolojisini daha iyi anlayabilmek için kendi içinde dört başlıkta incelenmektedir (Spreitzer, 1995: 1442). Bu boyutların her biri, birbirini tamamlayan ve dengeli bir şekilde çalışanların hepsini barındırması amaçlanan faktörler olarak ele alınmaktadır.

Anlam

Anlam boyutu, personelin yapılan işin amacına verdiği değer olarak tanımlanmaktadır. Bu değer, bireyin kendi standartları ve özelliklerine göre kişide yarattığı duygudur. Bu çerçevede anlamın, işin gerekleri ve amaçları ile kişinin sahip olduğu değerler, inançlar, tutumlar ve davranışlar arasındaki uyumu ifade ettiği söylenebilir (Lee ve Koh 2001: 686; Spreitzer, 1995: 1443).

Yetkinlik

Yetkinlik, yalnızca güçlendirme kapsamında değil genel anlamıyla da belirli bir işte ustalık ya da yeterlilik olarak değerlendirilmektedir (Hu ve Leung 2003: 368). Daha açık bir ifade ile kavram, çalışanın işi ile ilgili faaliyetleri ve sorumlulukları başarılı bir şekilde yerine getirip getirememesi konusunda kendi içinde yaptığı muhakemeyi tanımlamaktadır (Kalat, 1993). Kendilerinde yetkinliğin yüksek olduğuna inanan bireyler, ilgili faaliyetlere ve çalışmalara yönelik çabalar içine rahatlıkla girebilmekte ve böylelikle eksik oldukları noktaları fark ederek bireysel gelişimlerine imkân sağlayabilmektedirler (Bolat, 2003: 210).

Özerklik

Genel anlamıyla özerklik; çalışanın faaliyetleri başlatma, devam ettirme ve eksikleri giderme noktasında kendi seçimlerini yapabilmesini ifade eder (Hu ve Leung 2003: 368). Spreitzer vd., (1999:517) özerklik kavramını, çalışanların işlerinde atacakları adımların, gösterecekleri çabanın ve kullanacakları yöntemlerin belirlenmesi noktasında üst yönetimden bağımsız bir şekilde karar alabilme özgürlüğü olarak açıklamaktadır.

Etki

Personel güçlendirme boyutlarından sonuncusu olan etki boyutu sık sık özerklik boyutu ile karıştırılmaktadır. Etki daha genel bir boyut olarak işletmenin stratejileri, yönetimi ve ortaya çıkan sonuçlarda çalışan olarak aldığı rol ile değerlendirilirken, özerklik ise çalışanın kendi işiyle alakalı bağımsız karar alma sürecini ifade eder (Spreitzer, 1995: 1443). Bu bağlamda özerklik bireysel katılımı ifade ederken, etki örgütsel katılımı ifade etmektedir. Etki aynı zamanda çalışanların işlerini etkileyebildiklerine dair inancı temsil etmektedir (Sigler ve Pearson, 2000: 29).

2.2. Örgütsel Güven

Örgütsel güven, örgüt içerisinde yer alan personelin yaptıkları işten aldıkları haz ve yaşanan gelişmeler neticesinde algıladıkları örgüt etkinliği ile ilgili bir kavramdır (Huff ve Kelley, 2003). Örgütsel güven: kişiler, gruplar ve örgütler arasında gelişen; örgütün kültürel kodları, değerleri ve normları ile doğrudan alakalı bir biçimde ortaya çıkan bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Shockley -Zambak, 2000: 4). Başka bir tanıma göre ise örgütsel güven, risk teşkil eden durumlarda dahi çalışanın, örgütün kendisini de ilgilendiren karar ve uygulamalardan emin olması ve bu durumları desteklemesidir (Lewicki vd., 1998: 438-458). Örgütsel güveni oluşturan üç ana unsur, çalışma arkadaşlarına, yöneticiye ve örgüte duyulan güvendir. Bu üç unsurun etkileşimi sonucu örgütsel güven ortaya çıkmaktadır (Büte, 2011: 175).

Örgütsel güvenin oluşturulması örgüt içerisinde gerçekleştirilen hiyerarşik denetimin de azalmasını sağlamaktadır (Atkinson ve Butcher, 2003). Bu sayede, örgüt içerisinde yönetim tarafından alınan kararları çalışanların gönülden destek vererek kabul etmesi sonucu çatışma yaşanmayacağı düşünülmektedir (Shamir ve Lapidot, 2003).

Örgütsel güvenin temel amacı, örgüt içerisinde çalışan personelin memnuniyetini artırmak, yaptıkları işten haz duymalarını sağlamak, örgüte bağlılıklarını yükseltmek ve işten ayrılma niyetlerini en aza indirerek faaliyetlerin gerçekleştirilmesi aşamasında meydana gelebilecek sıkıntıları minimum seviyeye indirmektir (Dirks ve Ferrin 2002: 611-612; Chen vd., 2012: 409). Bunları sağlayabilmek için örgüt içerisinde çalışanların yöneticilere ve örgüte karşı güven duymalarını sağlayan faktörlerin iyi analiz edilmesi ve buna uygun olarak bir örgütsel güven sistemi kurulması gerekmektedir (Demircan ve Ceylan 2003). Yeni yönetim anlayışlarında örgütsel güven bağı kuvvetli olan örgütlerde amaçların ortak beklenti ve hedeflere dönüşmesi sonucu daha verimli ve etkin çalışma ortamları kurulduğu gözlenmiştir (Goddard vd., 2001).

Grup çalışmalarına dayanan, bireye esneklik ve özerklik tanıyan, karar alma süreçlerine aktif katılım gerektiren yeni örgütlenmeler, iletişimin önem kazandığı dolayısıyla örgütsel güven unsurunun da kritik bir konuma geldiği yönetsel yapılar olarak görülmektedir (Costa, 2003: 605). Bu açıdan örgütsel güven, örgütteki bireylerin birliktelik duygusu geliştirmesini destekleyerek, örgütün ortak hedefleri için ortaya konan bir kültürün oluşmasını sağlamaktadır (Chathoth vd., 2011: 233). Bu açılardan incelendiğinde, örgütsel güven çağımızın yönetim anlayışının gerekleri açısından kritik bir öneme sahiptir. Örgütsel güvenin eksikliğinde, örgüt çalışanlarının yaratıcılık seviyelerinde azalma yaşandığı, çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirmek konusunda daha isteksiz olduğu gözlemlenmiştir (Yeh, 2007: 53). Örgütsel güvenin maliyeti azaltıcı, katılımcı karar alma mekanizmalarını güçlendirici, bütünleştirici bir kültür oluşturmaya olan katkısı gibi örgütler için kritik önem taşıyan noktalarda sunduğu faydalar ortaya konulmuştur (Tschannen ve Hoy 2000: 574-575). Çalışmalarda, örgütsel güven faktörünün örgütlere sağladığı faydalar dışında, çalışanların zihinsel sağlığı için gerekliliği de gösterilmiş, güven duygusunun sosyal değişimlere olan etkisi ortaya konulmuştur (Young ve Daniel 2003: 139). Örgütsel güvenin bireylerin kendilerini iş ortamlarında iyi hissetmelerine sebep olduğu, bu durumun da bireylerin işe adanma eğilimini artırdığı sonucuna da ulaşılmıştır (Corey vd., 2010: 159-170).

2.3. Personel Güçlendirme İle Örgütsel Güven İlişkisi

Günümüzde ortaya çıkan örgütsel ihtiyaçlara cevap vermek için insan kaynağının etkin ve verimli kullanımı çerçevesinde geliştirilen ve sıklıkla araştırmalara konu olan personel güçlendirme ve örgütsel güven kavramları arasında teorik açıdan bir bağ bulunmaktadır. Her iki kavram da benzer şekilde örgüte pozitif çıktılar sağlamaktadır. Her ne kadar personel güçlendirme davranışsal ve psikolojik olmak üzere iki farklı boyutta incelense de bu araştırmada psikolojik boyutu ele alınarak yetkinlik, anlam, etki ve çerçevesinde incelenmektedir. Örgütsel güven kavramı da çalışanın psikolojik durumu ile ilgili bir kavramdır. Personel güçlendirme sayesinde çalışanlar elde ettikleri yetkileri kullanma isteğiyle örgütsel amaçlar için çaba göstererek inisiyatif almaya başlarlar. Personel güçlendirmenin sağlanmasında yetki ve sorumluluk devri sağlanacağı için öncelikle yöneticinin çalışana güvenmesi gerekmektedir. Güçlendirilmiş personelde de aynı şekilde yöneticisine güven duygusu gelişecektir. Spreitzer ve arkadaşları (1999: 515), çalışanların yöneticilerine olan güven algılarının yükselmesi sonucunda personel güçlendirme algılarının da yükseleceğini ifade etmişlerdir. Güçlendirme ile beraber sorumluluğu artan çalışanın iş arkadaşları ile güçlü bir iletişiminin bulunması gerekmektedir. Personel güçlendirme küresel rekabet sürecinde, müşterilerin talepleri, hızlı ve esnek olma ihtiyacı, örgütte yatay yapılanma, personelin yeterlikleri, risk alma, katılım ve yaratıcılığın teşvik edilmesi, iletişim, işbirliği ve örgütsel güven açısından önemlidir. Diğer yandan personel güçlendirmenin bireysel boyutunu oluşturan çalışanın sadakat ve güven algıları örgütün iç ve dış çevresinden etkilenmektedir (Çavuş, 2008, Coleman 1996'dan).

3. YÖNTEM

Araştırmada kullanılan veriler, 2018 senesi içerisinde Ankara'da bir kamu kuruluşunda çalışanlara uygulanan anket çalışması sonucunda elde edilmiştir. Anket çalışmasında elde edilen verilerin yalnız bilimsel araştırmada kullanılacağı belirtildiği için katılımcıların ifadeleri düzgün bir şekilde cevapladıkları varsayılmaktadır.

3.1 Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemini, çalışanlara ulaşılabilirliği açısından mümkünlik ve izin hususları dikkate alınarak sanayi ve teknoloji çalışmaları yürüten bir kamu kurumu oluşturmuştur. Bu kapsamda kurumdaki 550 kişiye anket formu ulaştırılmış olup, 490 adet geri dönüş sağlanmıştır. Dağıtılan anketlere geri dönüş oranı %89'dur. Elde edilen geri dönüşlerden 40 tanesi analize uygun görülmemiş ve 450 kişilik örneklem değerlendirmeye alınmıştır. Sekaran'a (2000) göre %95 hata payıyla güvenilir bir analiz yapabilmek için evren büyüklüğü ile örneklem sayısı arasındaki ilişki aşağıda bulunan Tablo 1'e uygun bir şekilde olmalıdır.

Tablo 1: Evren Büyüklüğü ve Örneklem Sayısı

Evren Büyüklüğü	100	500	750	1.000	2.500	25.000	50.000	100.000	1.000.000
Örneklem Sayısı	80	217	254	278	333	378	381	383	384

Kaynak: Sekaran, 2000: 289

Araştırmanın örneklemini 450 kişi oluşturduğu ve bir milyondan daha büyük evren için %95 oranında güvenilirlik sunmasından dolayı araştırmada kullanılan örneklem 0,05 hata payı ile temsile uygun görülmüştür. Elde edilen örneklemin 1 milyondan daha fazla popülasyonu bulunan evrenler için uygun bulunması bu araştırma için de yeterli sayıya ulaşıldığını göstermektedir. Bu bağlamda katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 2 'de sunulmuştur.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Yüzde Değeri	Kümülatif Yüzde
Değer				
Kadın	181	40,2	40,2	40,2
Erkek	269	59,8	59,8	100,0
Toplam	450	100,0	100,0	
Yaş	Frekans	Yüzde	Yüzde Değeri	Kümülatif Yüzde
Değer				
18-28 Arası	52	11,6	11,6	11,6
29-39 Arası	158	35,1	35,1	46,7
40-50 Arası	135	30,0	30,0	76,7
50 ve Üzeri	105	23,3	23,3	100,0
Toplam	450	100,0	100,0	
Çalışılan Pozisyon	Frekans	Yüzde	Yüzde Değeri	Kümülatif Yüzde
Değer				
Birim Amiri	33	7,3	7,3	7,3
Genel İdari Hizmetler	253	56,2	56,2	63,6
Teknik Hizmetler	102	22,7	22,7	86,2
Diğer	62	13,8	13,8	100,0
Toplam	450	100,0	100,0	
Eğitim Seviyesi	Frekans	Yüzde	Yüzde Değeri	Kümülatif Yüzde
Değer				
İlkokul	4	,9	,9	,9
Lise	46	10,2	10,2	11,1
Ön lisans	77	17,1	17,1	28,2
Lisans	232	51,6	51,6	79,8
Lisansüstü	80	17,8	17,8	97,6
Doktora	11	2,4	2,4	100,0
Toplam	450	100,0	100,0	
Hizmet Süresi	Frekans	Yüzde	Yüzde Değeri	Kümülatif Yüzde
Değer				
0-5 Yıl	130	28,9	28,9	28,9
6-11 Yıl	88	19,6	19,6	48,4
12-17 Yıl	85	18,9	18,9	67,3
18 ve Üzeri	147	32,7	32,7	100,0
Toplam	450	100,0	100,0	

3.2 Araştırma Soruları ve Hipotezleri

Araştırmada aşağıdaki konuların sorgulanması amaçlanmıştır:

1. Personel güçlendirme ile örgütsel güven arasında bir ilişki var mıdır?
2. Personel güçlendirmenin örgütsel güven üzerinde nasıl bir etkisi vardır?

Araştırma soruları ile iki kavram arasındaki ilişkiyi ve etkiyi test etmeye yönelik aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür.

H1: Personel güçlendirme ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Personel güçlendirmenin anlam boyutu ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Personel güçlendirmenin özerklik boyutu ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Personel güçlendirmenin etki boyutu ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Personel güçlendirmenin örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2a: Personel güçlendirmenin anlam boyutunun örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2b: Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutunun örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2c: Personel güçlendirmenin özerklik boyutunun örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2d: Personel güçlendirmenin etki boyutunun örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3.3 Veri Toplama Araçları

Anketlerden elde edilen verilerin analizinde SPSS 22.00 (Statistical Package for Social Sciences) istatistik paket programı kullanılmıştır. Anket formunda demografik özellikleri tespit etmeye yönelik sorular ile personel güçlendirme ve örgütsel güven ölçekleri yer almaktadır. Çalışanların psikolojik güçlendirme seviyesini ölçmek amacıyla Spreitzer (1995: 1464-1465) tarafından geliştirilmiş 12 sorulu ölçek kullanılmıştır. Ölçekte anlam, özerklik, yetkinlik ve etki olmak üzere dört boyut yer almaktadır ve her biri için üçer soru sorulmaktadır. Örgütsel güven ile ilgili önermeler hazırlanırken Tokgöz ve Seymen' in (2013) çalışmasından yararlanılmıştır. Tokgöz ve Seymen (2013: 67) kullandıkları ölçeğin güvenilirlik analizi katsayısını 0,948 olarak saptamışlardır. Ölçek toplam 27 maddeden oluşmaktadır. Araştırma için elde edilen veri setinin vereceği sonuçların güvenilir olup olmadığını ölçmek için Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır. Personel güçlendirme ölçeği 0,880 değerini alarak yüksek seviyede güvenilir çıkmıştır. Örgütsel güven ölçeği 0,968 değerini alarak yüksek seviyede güvenilir çıkmıştır. Aşağıda bulunan Tablo 3, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analiz sonuçlarını göstermektedir

Tablo 3. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Güven Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha Skoru	Standartlaştırılmış İfadelere göre Cronbach's Alpha Skoru	İfade Sayısı
PG	,880	,880	12
ÖG	,968	,968	27

KMO ve Bartlett Testi sonucunda 0 ile 1 arasında bir değer elde edilir. 0.8 ve 0.9 arasındaki değerler iyi olarak kabul edilirken, 0.9 ve üzerindeki değerler mükemmel olarak kabul edilir. Aşağıda bulunan Tablo 4'te KMO ve Bartlett Testi sonuçları görülmektedir.

Tablo 4. KMO & Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,933
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	19589,269
	Df	946
	Sig.	,000

Test sonucunda 0,933 değerine ulaşılmış ve araştırmanın faktör analizi için mükemmel olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğu için test sonucu anlamlı çıkmıştır.

4.BULGU VE TARTIŞMALAR

Hipotezler test edilirken, personel güçlendirme ve personel güçlendirmenin alt boyutları ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi saptamak için korelasyon analizi personel güçlendirme ve personel güçlendirmenin alt boyutlarının örgütsel güven üzerindeki etkisini saptamak için regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmanın hipotezleri test edilmeden önce elde edilen veri setinin personel güçlendirme ve alt boyutları ile örgütsel güven ortalamaları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5. Tanımlayıcı İstatistikler

	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Personel Güçlendirme	450	3,5567	,65496
Örgütsel Güven	450	3,4017	,86248
PG Anlam	450	3,8415	,87646
PG Yetkinlik	450	4,2407	,68899
PG Özerklik	450	3,3956	,93229
PG Etki	450	2,7489	1,01457

Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutunun 4,24 ortalama ile en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Tablo 6'da, elde edilen veri setinin normallik testi sonuçları yer almaktadır. Sonuçlar incelendiğinde; yapılan iki tip normallik testi değerlerine göre hipotezlerin test edilmesi için kullanılacak olan her bir boyut için sig. değeri 0,05'ten küçük bir değer almış ve bu sayede verilerin normal dağıldığı gözlemlenmiştir.

Tablo 6. Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	Df	Sig.	İstatistik	Df	Sig.
Personel Güçlendirme	,080	450	,000	,982	450	,000
Anlam Boyutu	,176	450	,000	,922	450	,000
Yetkinlik Boyutu	,164	450	,000	,872	450	,000
Özerklik Boyutu	,134	450	,000	,960	450	,000
Etki Boyutu	,146	450	,000	,957	450	,000
Örgütsel Güven	,044	450	,041	,983	450	,000

a. Lilliefors Anlamlılık Düzeltmesi

Araştırmanın H1,H1a,H1b,H1c ve H1d Hipotezlerini test etmek amacı ile korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 7’de değişkenler arası korelasyonlar yer almaktadır.

Tablo7. Değişkenler Arası Korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6
Anlam Boyutu	1					
Yetkinlik Boyutu	,506**	1				
Özerklik Boyutu	,593**	,498**	1			
Etki Boyutu	,604**	,496**	,839**	1		
Personel Güçlendirme	,810**	,699**	,901**	,907**	1	
Örgütsel Güven	,261**	,058	,259**	,231**	,284**	1

** p<0,01 * p<0,05 (N=450)

Birinci hipotez “Personel güçlendirme ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.” şeklinde kurulmuştur. Personel güçlendirme ile örgütsel güven arasındaki korelasyon değeri 0,01 seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Buna göre, personel güçlendirme ve örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Hipotez 1a “Personel güçlendirmenin anlam boyutu ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.” şeklinde kurulmuştur. Personel güçlendirmenin anlam boyutu ile örgütsel güven arasındaki korelasyon değeri 0,01 seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Hipotez 1b“Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.” şeklinde kurulmuştur. Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu ile örgütsel güven arasındaki korelasyon değerinin 0,223 seviyesinde olduğu görülmüş ve iki kavram arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir korelasyon bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Hipotez 1c “Personel güçlendirmenin özerklik boyutu ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.” şeklinde kurulmuştur. Personel güçlendirmenin özerklik boyutu ile örgütsel güven arasındaki korelasyon değeri 0,01 seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Hipotez 1d “Personel güçlendirmenin etki boyutu ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.” şeklinde kurulmuştur. Personel güçlendirmenin etki boyutu ile örgütsel güven arasındaki korelasyon değeri 0,01 seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Analizler dikkate alındığında ortaya koyulan hipotezlerden sadece H1b hipotezinin kabul görmediği söylenebilir.

Araştırmanın ikinci hipotezi “Personel güçlendirmenin örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” şeklinde kurulmuştur. Aşağıdaki tabloda personel güçlendirme ile örgütsel güven regresyon analizinin sonuçları gösterilmektedir. Sig. değeri 0,05’ten küçük (0,000) olduğundan hipotez kabul edilmiştir. Yani personel güçlendirmenin örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğu saptanmıştır.

Tablo 8. Personel Güçlendirme Ve Örgütsel Güven Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Sig.	
1	Regresyon	26,964	1	26,964	39,351	,000b
	Kalan	306,290	449	,685		
	Toplam	333,254	450			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven

b. Sabit Değer: Personel Güçlendirme

Hipotezin alt boyutları oluşturularak araştırmanın derinlik kazanması hedeflenmiştir. Hipotez 2a “Personel güçlendirmenin anlam boyutunun örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.” şeklinde kurulmuştur. Tablo 9’da regresyon analizinin sonuçları gösterilmektedir. Sig. değeri 0,05’ten küçük (0,000) olduğundan dolayı hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 9. Anlam Boyutu Ve Örgütsel Güven Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	22,784	1	22,784	32,803	,000b
	Kalan	310,471	,695		
	Toplam	333,254	450		

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven

b. Sabit Değer: Anlam Boyutu

Hipotez 2b “Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutunun örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” şeklinde kurulmuştur. Tablo 10’deki regresyon analizi sonuçlarına göre; Sig. değeri 0,05’ten büyük (0,223) bir değer aldığından dolayı hipotez 2b reddedilmiştir. Daha açık bir ifade ile personel güçlendirmenin yetkinlik boyutunun örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı saptanmıştır.

Tablo 10: Yetkinlik Boyutu Ve Örgütsel Güven Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	1,109	1	1,109	1,492	,223b
	Kalan	332,146	,743		
	Toplam	333,254	450		

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven

b. Sabit Değer: Yetkinlik Boyutu

Hipotez 2c “Personel güçlendirmenin özerklik boyutunun örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” şeklinde kurulmuştur. Aşağıdaki tabloda regresyon analizinin sonuçları gösterilmektedir. Sig. değeri 0,05’ten küçük (0,000) bir değer aldığından dolayı hipotez 2c kabul edilmiştir. Yani personel güçlendirmenin örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğu saptanmıştır.

Tablo 11: Özerklik Boyutu ve Örgütsel Güven Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	22,369	1	22,369	32,162	,000b
	Kalan	310,886	,695		
	Toplam	333,254	450		

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven

b. Sabit Değer: Özerklik Boyutu

Hipotez 2d “Personel güçlendirmenin etki boyutunun örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.” şeklinde kurulmuştur. Tablo 12’de verilen regresyon analizi sonuçlarına göre ise Sig. değeri 0,05’ten küçük (0,000) bir değer aldığından dolayı hipotez 2 d kabul edilmiştir.

Tablo 12. Etki Boyutu Ve Örgütsel Güven Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	17,827	1	17,827	25,263	,000b
	Kalan	315,427	,706		
	Toplam	333,254	450		

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven

b. Sabit Değer: Etki Boyutu

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Hipotezlerin test edilmesiyle elde edilen bulgular doğrultusunda personel güçlendirme ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Personel güçlendirme seviyesindeki 1 birimlik artış örgütsel güven seviyesinde 0,284 birimlik artışa sebep olabileceği gibi, örgütsel güven seviyesindeki 1 birimlik artışın da personel güçlendirme seviyesinde 0,284 birim artışa sebep olduğu sonucuna varılmıştır. İki kavram arasında anlamlı bir ilişki bulunması sonucunda, personel güçlendirme ve örgütsel güven seviyelerinin birbirlerini olumlu veya olumsuz, yön fark etmeksizin etkiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Personel güçlendirmenin örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Personel güçlendirme seviyesinde yaşanan 1 birimlik artış veya düşüş, örgütsel güven seviyesinde 0,685 birimlik bir artışa veya düşüşe sebep olmaktadır.

Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı ve bu boyutun örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu genellikle çalışanın kendisine olan inancı ile ilişkilendirilmektedir. Örgütsel güven ise çalışanların örgütlerine, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine olan güvenini ifade eden bir kavramdır. Bu sebeple kişisel bir odağı olan yetkinlik ile çevresel odak noktası bulunan örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmaması normal olarak kabul edilebilmektedir.

Personel güçlendirme çalışmalarının örgüt için faydalı çıktıkları bulunan örgütsel güven üzerinde önemli bir etkisi bulunması önemli bir sonuçtur. Personel güçlendirmenin kendi faydalarına ek olarak, örgütsel faktörlere ve çalışanın psikolojisine sıkı sıkıya bağlı olan örgütsel güveni olumlu yönde etkileme kapasitesi olduğu ortaya konulmuştur. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin personel güçlendirme sayesinde örgütsel güven seviyelerini yükseltebilecekleri ifade edilebilir.

Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutunun örgütsel güven üzerinde bir etkisi bulunmadığı ve iki kavram arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı saptanmıştır. Araştırmanın literatür taraması kısmında anlatıldığı üzere yetkinlik aslında kişinin işi başarabileceğine inanması ve işi başarabilecek kapasitede olması anlamına gelmektedir. Örgütsel güvenin yöneticiye güven, işyerine güven ve çalışma arkadaşlarına güven şeklinde üç farklı boyutu olduğu öne sürülmüştür. Bu açıdan düşünüldüğünde, bireyin yetkinliğe sahip olması ile örgütsel güven arasında bir korelasyon bulunmaması normal bir sonuç gibi görülebilir, çünkü yetkinlik bir anlamda kişinin kendisine olan güveni anlamına gelmektedir. Yine de araştırmanın sınırlılıkları göz önüne alındığında; daha sağlıklı ve güvenilir yargılara ulaşabilmek adına, personel güçlendirme ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin farklı örneklemeler ile test edilmesi daha sağlıklı olacaktır.

Esnek örgütlenme yapısında çalışanlar arasında ast-üst ilişkisi yerine daha güçlü bir bağ bulunması gerekmektedir. Bu noktada çalışanların birbirleri ile kurdukları bağın güçlülüğü önem kazanmaktadır. Örgütsel güven sayesinde çalışanlar arasında güçlü bir iletişim ve bağın oluşması sebebiyle, organizasyonlarda ihtiyaç duyulan bu boşluğun kapatılması adına örgütsel güven kavramı önem arz etmektedir.

Literatürde personel güçlendirme ile ilgili pek çok çalışma bulunmasına rağmen, personel güçlendirmenin diğer kavramlara olan etkisi ve ilişkisi anlamında daha fazla çalışma yapılmalıdır. Teorik anlamda pek çok örgütsel kavramla ilişkisi bulunan personel güçlendirmenin ampirik anlamda da diğer kavramlarla olan ilişkisinin ortaya konulması gelecekte yapılacak uygulamalar ve araştırmalar açısından önem taşımaktadır. Araştırmanın kamu kuruluşunda yapılması, ileride benzer çalışmaların kamu kuruluşlarında yapılabilmesi için önemli bir özellik taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Atkinson, S. & Butcher D. (2003). "Trust in Managerial Relationships", *Journal of Managerial Psychology*, 18(4): 282-304.
- Bakan, İ. (2011). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları* (2.Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Bolat, T. (2003). "Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması", *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 17(3): 199-219.
- Büte, M. (2011). "Etik İklim, Örgütsel Güven Ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1): 175.
- Chathoth, P. K., Mak, B., Sim, J., Jauhari, V., & Manaktola, K. (2011). Assessing dimensions of organizational trust across cultures: A comparative analysis of US and Indian full service hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 233-242.
- Chen, T. Y., Hwang, S. N., & Liu, Y. (2012). "Antecedents of the voluntary performance of employees: Clarifying the roles of employee satisfaction and trust." *Public Personnel Management*, 41(3), 407-420.
- Corey, M. S. (2010). *Groups Process and Practices*. Cengage Learning, Canada
- Corey, M.S., Corey, G., Corey, C. (2010). *Groups Process and Practices*, Cengage Learning.
- Costa, A.C. (2003). "Work Team Trust and Effectiveness", *Personnel Review*, 32(5): 605-622.
- Çavuş, M. F. (2008), "Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma", *Journal of Yasar University*, 3(10): 1287-1300.
- Demircan, N. & Ceylan, A. (2003). "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2): 139-150.
- 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.
- Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı* (2. Baskı), Kare Yayınları, İstanbul.
- Düren, Z. A. (2002). *2000'li Yıllarda Yönetim*, Alfa, İstanbul

- Erengül, B. (1997). *Kültür Sihirbazı*, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, SeçKin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş., Ankara.
- Goddard, R. D., Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2001). "A multilevel examination of the distribution and effects of teacher trust in students and parents in urban elementary schools". *The Elementary School Journal*, 102(1), 3-17.
- Hales, C. & Klidas A. (1998). "Empowerment in Five-Stars Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(3): 88-95.
- Hu, S. L. Y. & Leung L. (2003). "Effects of Expectancy-Value, Attitudes, and Use of The Internet on Psychological Empowerment Experienced by Chinese Women at The Workplace", *Telematics and Informatics*, 20 (4): 365-382.
- Huff, L. & Kelley L. (2003). "Levels of Organizational Trust in Individualist versus Collectivist Societies", *A Seven Nation Study*, *Organization Science*, 14 (1): 81-90.
- Kalat, J. W. (1993). *Introduction to Psychology* (3. Baskı), Wadsworth Inc, California.
- Kandula, S. R. (2004). "Employee Involvement and Empowerment for Business Results: A Study of Powergrid", *Indian Journal of Industrial Relations*, 39 (4): 517-532.
- Karakoç, N., & Bıyıklılar, Ö. (2003). *İşletmelerdeki ISO 9001 Uygulamalarının 'İşgöreni Güçlendirme Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma'*. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 5(19), 1.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Lee, M., & Koh, J. (2001). "Is empowerment really a new concept?." *International journal of human resource management*, 12(4), 684-695.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). "Trust and distrust: New relationships and realities." *Academy of management Review*, 23(3), 438-458.
- Littrell, R. F. (2007). "Influences on employee preferences for empowerment practices by the "ideal manager" in China." *International Journal of Intercultural Relations*, 31(1), 87-110.
- Seidmann, A., & Sundararajan, A. (1997). *Competing in information-intensive services: analyzing the impact of task consolidation and employee empowerment*. *Journal of Management Information Systems*, 14(2), 33-56.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* , Wiley and Sons, USA.
- Shamir, B. & Lapidot Y. (2003). "Trust in Organizational Superiors: Systematic and Collective Considerations", *Organization Studies*, 24(3): 463-491.
- Shockley-Zalabak, P. (2000). "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", *Organization Development Journal*, 18(4): 35-48
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). *Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment*. *Journal of quality management*, 5(1), 27-52.
- Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C., & Quinn, R. E. (1999). *Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership*. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(4), 511-526.
- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychology Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement And Validation", *Academy Of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- Tokgöz, E. & Seymen O. A. (2013). "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma", *Öneri Dergisi*, 10(39): 61-76.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2000). "A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust." *Review of educational research*, 70(4), 547-593.
- Vogt, F. J., & Murrell, L. K. (1990). *Empowerment in organizations: how to spark exceptional performance*. USA: University Associates.

- Yeh, T. J. (2007). Leadership behavior, organizational trust, and organizational commitment among volunteers in taiwanese non-profit foundations. Doctoral dissertation, University of the Incarnate Word.
- Young, L. & Daniel, K. (2003). ‘‘Affectual Trust in the Workplace’’, International Journal of Human Resource Management, 14(1): 139-155.