

# Bilgi Çalışanlarının Adalet ve Güçlendirme Algılarının Örgüte, Lidere ve İşe Bağlılık Üzerindeki Etkileri

Lale Gumusluoglu  
Bilkent Üniversitesi

Zahide Karakitapoğlu-Aygün  
Bilkent Üniversitesi

## Özet

Bilgi çalışanları, günümüz kurumlarının artan rekabet, teknolojik gelişmeler ve globalleşme karşısında büyüme, rekabet edebilme ve lider konumuna yükselmelerinde rol oynayan önemli kaynaklarından biridir. Kuruluşlarına önemli rekabet avantajı sağlayan bu nitelikli grubun pek çok iş seçeneği bulunmaktadır. Dolayısıyla, bu kişilerin performanslarını ve kurumda kalma isteklerini artırmak için liderlerine, işlerine ve örgütlerine bağlılıklarının artırılması günümüz örgütleri için önemli bir konu haline gelmiştir. Buradan hareketle, bu çalışmada bilgi çalışanlarının örgütlerine, liderlerine ve işlerine bağlılıklarının artırılmasında adalet (işlemsel ve etkileşimsel) ve güçlendirme algılarının rolleri araştırılmıştır. Çalışmada önerilen kavramsal model ARGE projelerinde görev alan 445 bilgi çalışanı üzerinde test edilmiştir. Yapısal Eşitlik Modeli analizleri sonucunda, işlemsel adaletin örgüte bağlılık ile, etkileşimsel adaletin lidere bağlılık ile ve güçlendirme algısının ise tüm bağlılık odakları ile olumlu ilişkiler gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca, bu çalışan gurubunun, örgütlerinden ve işlerinden daha çok liderlerine bağlılık gösterdikleri bulunmuştur. Bulgular kuramsal önemi ve pratik uygulamaları açısından tartışılmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Lidere işe ve örgüte bağlılık, etkileşimsel adalet, işlemsel adalet, güçlendirme algısı, bilgi çalışanları

## Abstract

Knowledge workers are one of the most critical resources for today's organizations which operate in an environment of increasing competition, technological advances and globalization. Being a critical source of competitive advantage to organizations, these workers have many alternatives in the market. Hence, it is of utmost importance for organizations to increase their commitment to their leaders, occupations and organizations so as to increase their performance and intentions to stay. Thus, the present study investigated the roles of perceived justice (procedural and interactional) and empowerment in knowledge workers' commitment to their organizations, leaders and occupations. The proposed conceptual model was tested on 445 knowledge workers working in research and development projects. Analyses with Structural Equation Modeling showed that procedural and interactional justice had significant associations with organizational and supervisory commitment, respectively and perceived empowerment with all commitment foci, namely organizational, supervisory and occupational commitment. Moreover, this group of workers has been found to be more committed to their leaders than to their organizations and occupations. The findings are discussed along with some theoretical and practical implications.

**Key words:** Supervisory, occupational and organizational commitment, interactional justice, procedural justice, perceived empowerment, knowledge-workers

Bilgi çalışanları üzerine yapılan araştırmalarda son yıllarda önemli bir artış gözlenmektedir (Bell, 1973, 1978; Drucker, 1999; Galbraith, 1967; Reed, 1996; Reich, 1991). Bilgi çalışanları fiziksel emeklerinden çok zihinsel emekleriyle katkı sağlayan, üst düzeyde eğitime ve farklı uzmanlık alanlarına sahip, teknolojik becerisi yüksek ve bu becerilerini sürekli yenileyen, uzmanlıkları aracılığıyla işlerinde yüksek özerklik sahibi olabilen bir çalışan grubudur (Elliman ve Hayman, 1999; Özer, Özmen ve Saatçioğlu, 2004). Çalışma biçimleri, motivasyonları ve bağlılıkları geleneksel işçilerden önemli ölçüde farklılaşan bu grup inovasyon ve bilgi üretiminin yoğun olduğu sektörlerde (Drucker, 1969) ve karmaşık, belirsiz ve dinamik işlerde çalışmaktadırlar (Morhman, Cohen ve Morhman, 1995). Kuruluşlarına önemli rekabet avantajı sağlayan bu nitelikli grubun pek çok iş alternatifi de bulunmaktadır (Flood, Turner, Ramamorthy ve Pearson, 2001). Dolayısıyla, bu kişilerin lidere, işe ve örgüte bağlılıklarını artırmak günümüz kurumları için büyük önem taşımaktadır. Ne var ki, kurum ve ekonomiler için artan öneme sahip bu grubun bahsedilen bu odaklara (lider, iş, örgüt) bağlılıkları hakkında çok az çalışma bulunmaktadır (Benson ve Brown, 2007; Lee ve Maurer, 1997; May, Korczynski ve Frenkel, 2002). Buradan hareketle, bu çalışma bilgi çalışanlarının farklı odaklara bağlılıklarının belirleyici etmenlerini araştırmakta ve bağlılıkları nasıl artırılabilir sorusuna yanıt aramaktadır.

Son dönem bağlılık araştırmaları, *bağlılık tipleri (components) ve odakları (foci)* arasında ayırım yapmaktadır. Meyer ve Allen (1991) bağlılık tiplerini duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç kategoride incelemişlerdir. Duygusal örgütsel bağlılık, çalışanların örgütleri ile bütünleşmesi, örgütün değer ve amaçlarını benimsemesi olarak tanımlanmaktadır. Normatif örgütsel bağlılık, kişinin örgütte çalışmayı kendi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi yönünde bir bağlılıktır. Devamlılık örgütsel bağlılığı ise, “bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarfettiği emek, çaba ve edindiği para, statü gibi kazanımları örgütten ayrıldığı takdirde kaybedebileceği korkusuyla oluşan bağlılıktır” (Wasti, 2000, s. 201). Meyer ve Allen’a (1991) göre bir çalışan bu üç tip bağlılığı aynı anda farklı derecelerde yaşayabilir ve her bir bağlılık tipi karşısında da farklı davranışlarda bulunabilir. Örneğin, genel olarak bağlılığın örgütten ayrılma niyetini azaltması beklenebilir. Benzer şekilde, örgütüne duygusal anlamda bağlı bir çalışanın işinde daha fazla çaba ve yüksek iş performansı göstermesi söz konusu olabilir. Öyle ki, Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnitsky (2002) yaptıkları bir meta-analizde, bağlılık tipleri arasında iş verimi ve performans ile en yüksek olumlu; örgütten ayrılma isteği ile en yüksek olumsuz ilişki

gösteren bağlılığın duygusal bağlılık olduğunu tespit etmişlerdir. Sonuç olarak, işle ilgili davranışları açıklamada en güçlü bağlılık tipinin duygusal bağlılık olduğu görülmektedir.

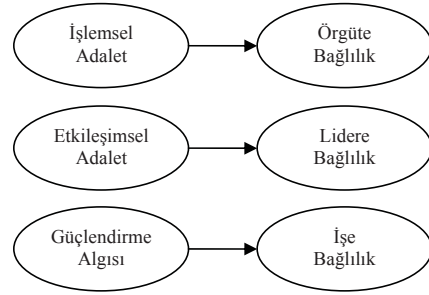
Bağlılığa odakları açısından bakıldığında ise, araştırmalar, çalışanların bağlılığının çeşitli hedeflere (örneğin lidere, mesleğe ve örgüte) yöneldiğini göstermektedirler (Becker, 1992; Reichers, 1985). Bu araştırmalar bağlılığın çok yönlü olduğunu, bu nedenle, ulusal ve uluslararası yazında sıklıkla yapıldığı gibi, örgütsel bağlılığı tek başına incelemenin yeterli olmayacağını savunmaktadırlar. Nitekim, *örgütsel* bağlılık bireyin örgütü ile bütünleşmesi ve örgütün değer ve amaçlarını benimsemesi olarak tanımlanırken, *mesleki* bağlılık bireyin mesleğini severek yapması, mesleğiyle özdeşleşmesi (Blau, 2003); *lidere* bağlılık ise bireyin liderine saygı duyması, takdir etmesi ve onunla birlikte çalışmaktan dolayı gurur duyması anlamına gelmektedir (Vandenberghe, Bentein ve Stinglhamber, 2004). Geçmiş çalışmalar, söz konusu farklı odaklara olan bağlılıkların, farklı tutum ve davranışlar üzerinde etkileri olduğunu söylemektedirler (Becker, Billings, Eveleth ve Gilbert, 1996; Vandenberghe ve ark., 2004). Örneğin, örgüte bağlılığın genel iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti gibi daha çok genel (global) sonuçlarla; lidere bağlılığın ise performans ve liderden duyulan tatmin gibi daha çok özel (local) sonuçlarla ilişkileri olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan mesleğe bağlılık, performans, işe duyulan ilgi ve iş tatmini ile ilişkili bulunmuştur (Lee, Carswell ve Allen, 2000; Meyer, Allen ve Smith, 1993). Bu bağlamda, özellikle bilgi çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının yanısıra, meslek ve lider gibi diğer hedeflere yönelik bağlılıklarının da bir arada incelenmesi büyük önem taşımaktadır.

Türk yazınında bağlılık daha çok tipleri açısından ve çoğunlukla örgütsel düzeyde incelenmiştir. Bu araştırmalar örgütsel bağlılığı, gerek belirleyici etmenleri gerekse sonuçları açısından incelemişlerdir. Bu alandaki önemli bir çalışma Wasti (2000) tarafından yapılmıştır. Araştırmacı, Türk kültürel değerlerinin örgütsel bağlılığa etkilerini incelediği niteliksel bir çalışmada, Türk çalışanlarının da duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı olmak üzere üç farklı tip örgütsel bağlılık ifade ettiklerini göstermiştir. Araştırmacı, mülakatlar sonrasında Meyer, Allen ve Smith’in (1993) örgütsel bağlılık ölçeğine kültürel (*emic*) ifadeler eklemiş ve 914 özel sektör çalışanından topladığı verilerle, toplulukçu örgüt kültürünün örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyici etmeni olduğunu ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ile olumsuz ilişki gösterdiğini tespit etmiştir. Bir başka çalışmada, İşcan ve Naktiyok (2004) normatif ve duygusal örgütsel bağlılığın çalışanların örgütsel bağdaşımını etkilediğini;

örgütsel bağdaşımın da çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu, işten ayrılma niyeti üzerinde ise olumsuz etkisi olduğunu göstermişlerdir. Güney, Akalın ve İlsev de (2007), algılanan örgütsel desteğin örgüte olan duygusal bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Görünen odur ki, Türk yazınında bağlılık çalışmaları çoğunlukla örgütsel düzeyde yoğunlaşmış, Batı literatüründe olduğu gibi değişik odaklara bağlılık çok kısıtlı sayıda araştırmaya konu olmuştur. Böyle bir araştırmada, Özmen, Özer ve Saatçioğlu (2005) akademisyenlerin mesleki ve örgütsel bağlılıklarını karşılaştırmış ve bu grubun mesleki bağlılıklarının örgütsel bağlılıklarından daha yüksek olduğunu göstermişlerdir. Yine bir başka çalışmada, Ceylan ve Bayram (2006) mesleki bağlılığın örgütsel bağlılık ve örgütten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ne yönde etkilediğini araştırmışlardır. Son olarak, Gumusluogullu ve Karakitapoğlu-Aygün de (2010) dönüştürücü liderliğin farklı odaklara bağlılığı örgütsel adalet ve içsel motivasyon aracılığıyla yordadığını bulmuşlardır. Ne var ki, son çalışma dışındaki bu araştırmalar farklı odaklara bağlılıkların birbirleriyle ve bazı iş sonuçlarıyla ilişkilerini irdelemekten öteye gitmemişlerdir. Sonuç olarak Türk yazınında, çalışanların farklı odaklara bağlılıklarını, bir arada ve belirleyici etmenleriyle birlikte inceleyen çalışmalara ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Yukarıda değinilen gerek Batı gerekse Türk yazınındaki eksikliklerden yola çıkılarak, bu araştırmada bilgi çalışanlarının farklı odaklara bağlılıklarını (lider, meslek ve örgüt) belirleyen etmenler incelenmektedir. Çalışmanın örneklemini oluşturan bilgi çalışanları açısından bakıldığında, duygusal bağlılığın, normatif ve devamlılık bağlılığına kıyasla tutum ve davranışlar üzerinde daha etkili olduğu düşünülebilir. Ayrıca, daha önceden de belirtildiği gibi, geçmiş çalışmalarda işle ilgili davranışları açıklamada en güçlü bağlılık tipinin duygusal bağlılık olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle araştırmada, bilgi çalışanlarının söz konusu odaklara yönelik *duygusal* bağlılıkları ele alınmaktadır. Bu odaklara olan duygusal bağlılığın belirleyici etmenleri olarak da *adalet* ve *güçlendirme algısının* rolleri araştırılmaktadır. Öyle ki, geçmiş araştırmalar örgütsel adaletin özellikle duygusal bağlılık için önemli bir öncül teşkil ettiğini göstermektedir (Meyer ve Allen, 1991; Meyer ve ark., 2002). Bilgi çalışanları üzerine yapılan araştırmalar da, örgütsel adaletin bu grup için önemli bir konu olduğuna dikkat çekmektedir. Literatür bölümünde detaylandırılacağı gibi, örgütsel adaletin özellikle *işlemsel* ve *etkileşimsel* boyutlarının bu grubun bağlılığını artırmada önemli bir rol oynadığı görülmektedir (Flood ve ark., 2001; Thompson ve Heron, 2005). Ayrıca, Lee ve arkadaşları (2000), mesleki bağlılık üzerine yaptıkları bir meta-

analiz sonucunda, kişinin mesleğine bağlılığı üzerinde işine ilişkin tutum ve duygularının önemli bir yer teşkil ettiğini söylemektedirler. Örneğin, işe ilişkin dört algısal boyuttan oluşan ve görev motivasyonu olarak tanımlanan *güçlendirme algısı*, kişinin işine karşı tutum ve duygularını belirleyen önemli bir değişkendir (Spreitzer, 1995). Buradan hareketle araştırmada, güçlendirme algısı mesleki bağlılığın belirleyici bir etmeni olarak ele alınmaktadır. Özetle, bu araştırmada bilgi çalışanlarının işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve güçlendirme algılarının sırasıyla örgüte, lidere ve mesleğe bağlılıklarına etkileri incelenmektedir. Önerilen kavramsal model Şekil 1’de sunulmaktadır. Söz konusu değişkenlere ilişkin literatür aşağıda verilmiştir. Ancak, öncelikle bilgi çalışanları açısından bu bağlılık odaklarından hangilerinin göreceli daha önemli olduğu sorgulanacaktır.



Şekil 1. Önerilen Kavramsal Model

Son yıllarda ulusal ve uluslararası yazında bilgi çalışanlarının özellikleri gereği örgütlerinden daha çok “uzmanlık alanlarına ve kariyerlerine” bağlılık gösterdikleri tartışılmaktadır (Elliman ve Hayman, 1999; Kinneer ve Sutherland, 2000; Özer ve ark., 2004). Günümüzde bilgi yoğun sektörlerde rekabet ve dolayısıyla bilgi çalışanlarına olan talep giderek artmaktadır. Bu durum karşısında bilgi çalışanları sürekli olarak uzmanlıklarını geliştirmek ve bilgilerini yenilemek ihtiyacı hissetmektedirler. Bu sebeple, bu grubun kariyer gelişimine verdiği önem artmakta ve dolayısıyla, kimi zaman kişisel kariyer hedefleri kurumsal hedeflerin önüne geçebilmektedir. Öyle ki, bilgi çalışanları örgütlerinin refahı yerine, öncelikle kendi bilgi ve yeteneklerinin dışsal pazardaki değeri ile ilgilenmektedirler (Reed, 1996). Sonuç olarak, kendilerine daha iyi mesleki koşullar sağlandığında, kurumlarını değiştirmeyi göze alabilmektedirler. Özetle, potansiyellerini

gerçekleştirmek ve kendi kişisel ve entellektüel kapasitelerini geliştirmek bu grup için önemli değerler olduğundan, bu kişilerin daha çok mesleki bağlılık göstermeleri beklenebilir. Araştırmada örneklem olarak ele alınan bilgi çalışanları çalıştıkları işlerde mesleklerini icra etmektedirler. Bundan dolayı, çalışmanın bundan sonraki kısmında mesleki bağlılık yerine işe bağlılık terimi kullanılacaktır.

**H1.** *Bilgi çalışanlarının işe olan duygusal bağlılıkları, lidere ve örgüte olan duygusal bağlılıklarına göre daha yüksek olacaktır.*

### **Örgütsel Adalet ve Bağlılık**

Örgütsel adalet yazını, işyerinde algılanan adaletin çalışanların tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Bu konudaki çalışmalar örgütsel adaleti dağıtım, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta incelemektedir. Dağıtım adaleti, bireylerin çalışmaları sonucunda elde ettiklerinin (ödül, ücret gibi) ne kadar adil olduğuna ilişkin değerlendirmelerini içerir. Ne var ki, araştırmalar çalışanların adalet algılarının oluşumunda dağıtım adaletinin tek başına yeterli olmadığını göstermiş ve böylece adaletin diğer iki boyutu olan işlemsel ve etkileşimsel adalet kavramları ortaya çıkmıştır. İşlemsel adalet, sistemin, yani sonuç ve kaynakların dağıtımında kullanılan prosedürlerin ne kadar adil olduğuna ilişkin değerlendirmeleri kapsar (Leventhal, 1980; Lind ve Tyler, 1988; Moorman, 1991). Greenberg (1986) çalışanların, adil olmayan kurumsal süreçler doğrultusunda elde ettikleri sonuçların da adil olmadığına inandıklarını söylemektedir. Nitekim, takip eden çalışmalar da, işlemsel adaletin dağıtım adaletine göre bireylerin örgütsel adalet algısını daha fazla etkilediğini göstermektedir (van den Bos, Vermunth ve Wilke, 1997). Son olarak, bireyler, işlemsel adaletin yanı sıra süreçler uygulanırken karşı karşıya kaldıkları davranışların kalitesine de, yani etkileşimsel adaletle de önem vermektedirler. Etkileşimsel adalet kaynakların dağıtımından sorumlu olan yöneticilerin adaleti ve çalışanlarına karşı davranış biçimi ile ilgilidir (Bies ve Moag, 1986; Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002; Masterson, Lewis-McClearn, Goldman ve Tylor, 2000; Moorman, 1991).

Türk yazınında örgütsel adalet konusundaki çalışmalar örgütsel bağlılık çalışmalarına kıyasla daha az sayıdadır ve bu konudaki literatür henüz yeni gelişmektedir. Bu çalışmalardan birinde İşbaşı (2000), çalışanların örgütsel adaletle ilişkin algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu ilişkiler gösterdiğini tespit etmiştir. Bir diğer çalışmada Wasti (2001), Batıda oluşturulmuş bir örgütsel adalet ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerlik analizini yapmıştır. Wasti, bu çalışmada adalet algısının örgütsel bağlılık için önemli bir belirleyici etmen olduğunu göster-

miştir. Takip eden çalışmalar da, dağıtım ve etkileşimsel adaletin örgütsel kimlik algısı (Ertürk, 2003) ve örgüte bağlılık ile (Aykut, 2007; Demircan ve Ceylan, 2003); ve örgütsel adaletin tüm boyutlarının çalışanların iş doyumu (Aykut, 2007; Eker, 2006; Yıldırım, 2007) ile olumlu ilişkiler gösterdiğine işaret etmektedirler. Benzer şekilde, Alper (2007) örgütsel adaletin tüm boyutlarının (dağıtım, etkileşimsel ve işlemsel) örgütsel bağlılık ile olumlu yönde ilişki gösterdiğini tespit etmiştir. Yine yakın dönemde yapılan bir başka çalışmada Dilek (2007), örgütsel adalet algısının örgüte bağlılığın yanısıra örgütsel vatandaşlık davranışını da olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Görünen odur ki, Türk yazınındaki araştırmalar farklı adalet tiplerinin sadece örgütsel bağlılık üzerindeki olası etkilerini incelemekte, lidere ve işe bağlılık odakları üzerinde durmamaktadır. Bu çalışmanın bir amacı da bu boşluğu doldurmaktır. Adalet tipleri ve bağlılık odakları arasındaki ilişkilere ışık tutan bir kuram, sosyal mübadele kuramıdır (*social exchange theory*). Bu kuram, sistemin ve prosedürlerin adaletine ait değerlendirmelerin, kişiler arası ilişkilerin kalitesine ait değerlendirmelere kıyasla daha farklı sonuçlara neden olacağını önermektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Cropanzano ve ark., 2002; Masterson ve ark., 2000; Settoon, Bennett ve Liden, 1996). Bu kurama göre, formal prosedürler örgütün kaynak dağıtımını ile ilgili olduğundan, işlemsel adalet algılarının çalışanların daha çok örgüte yönelik tutum ve davranışlarını; etkileşimsel adalet algılarının ise yöneticinin kişilerle kurduğu ilişkiler ve adaleti ile ilgili olduğundan çalışanların daha çok yöneticiye yönelik tutum ve davranışlarını etkilemesi beklenmektedir.

**İşlemsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık.** Geçmiş çalışmalar, kurumsal sistem ve prosedürlerin adaletinin özellikle bilgi çalışanları için büyük önem taşıdığına işaret etmektedir (Kim ve Mauborgne, 1997). Nitekim, bilgi çalışanları işyerlerinde kendilerine büyük oranda özerklik verilmesini ve özellikle profesyonel gelişimleri ile ilgili kararlarda söz hakkına sahip olmak istemektedirler (Kinneer ve Sutherland, 2000). Buna bağlı olarak, bu çalışanlar çalıştıkları kurumlarda kararların alınmasında faydalı olacak doğru ve kesin bilgilerin toplanmasını ve kendilerine kararlara karşı gelme şansının tanınmasını beklemektedirler (Kim ve Mauborgne, 1997). Benzer şekilde, örgütsel kararların ve politikaların altında yatan nedenlerin çalışanlara açıklanması, bu kararların verilmesi esnasında kullanılan bilgilerin doğruluğu ve performans değerlendirme kriterlerinin açık olması da sistemin adaletine ilişkin algıları etkiler. Kim ve Mauborgne (1997), örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyicisinin örgüte duyulan güven olduğunu söylemektedirler. Nitekim, bilgi çalışanlarının kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri ve dolayısıyla, bilgi üret-

meye ve paylaşmaya gönüllü olmaları ancak örgütsel destek ve güven ortamında söz konusu olabilir (Flood ve ark., 2001). Bu çalışanların örgütlerine güven duymaları için de, kurumlarında kaynak ve ödüllerin dağıtımında kullanılan sürecin ve prosedürlerin adil olduğunu düşünmeleri ve bireysel katkılarının önemsendiğini hissetmeleri gereklidir (Kim ve Mauborgne, 1997). Buradan hareketle, söz konusu güven ortamı inşa edildiğinde çalışanların örgüte daha fazla bağlanarak karşılık vermeleri beklenebilir. Dolayısıyla;

**H2. Bilgi çalışanlarının işlemsel adalet algıları, örgüte olan duygusal bağlılıkları ile olumlu bir ilişki gösterecektir.**

**Etkileşimsel Adalet ve Lidere Bağlılık.** Daha önce de değinildiği gibi, etkileşimsel adalet yöneticilerin adaleti ve çalışanlarıyla kurdukları ilişkinin kalitesine ilişkin algıları içerir. Bir başka deyişle, etkileşimsel adalet, çalışanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceğine ilişkin adalet algılamasıdır. Bu adalet kavramının temel unsurları arasında, çalışanların karar ve süreçlere katılımı, liderlerin davranışlarındaki tutarlılık, saygı ve nezaket ve karşılıklı güven algısı yer almaktadır. Çalışmalar, bu tür lider davranışlarının bilgi çalışanlarının örgüte bağlılıkları üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir (Thompson ve Heron, 2005). Ancak önceki araştırmalarda etkileşimsel adalet-lidere bağlılık ilişkisi incelenmemiştir. Oysa ki, sosyal mübadele kuramına göre, liderin yetenekleri, davranışları ve adaleti, çalışanların liderleriyle yaşadıkları iş deneyimlerine ilişkin algılarını etkilemektedir. Aldığı kararlarla ilgili yeterli açıklamalar yapan, karar verilen çalışanlarının görüşlerini yeterince dikkate alan, bu kararlar ve sonuçları ile ilgili zamanında geribildirim veren ve tutarlı ve nazik davranan liderlerle çalışanların olumlu deneyimler edinmeleri ve yüksek bir etkileşimsel adalet algısına sahip olmaları beklenebilir.

Çalışanlar, düşüncelerini dikkate alan, bireysel beklenti ve ihtiyaçlarına hassasiyet gösteren, kendilerine ve uzmanlıklarına saygı duyan liderlerle daha kaliteli ilişkiler kurmaktadır (Erdoğan, Liden ve Kraimer, 2006). Söz konusu bir lider-izleyen ilişkisi, profesyonel standartların, bilgi üretimi ve yenilikçiliğin yüksek olduğu iş ortamlarında daha da önem kazanmaktadır. Bu konudaki araştırmalar, bilgi çalışanlarının kapasitelerini daha verimli kullanabilmeleri için yönetimle ilişkilerinin “komuta-kontrol” esasına değil “karşılıklı güven” esasına dayanması gerektiğini ifade etmektedir (Zaim, 2006). Nitekim, geçmiş araştırmalarda, bilgi çalışanları ve liderlerinin arasındaki etkileşimin yoğunluğunun (Pelz, 1963) ve kalitesinin (Tierney, Farmer ve Graen, 1999), bu kalifiye grubun bilgi üretimi ve yenilikçi davranışı üzerinde olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, liderlerinden saygı, ne-

zakat ve tutarlı davranışlar göremeyen, önemli kararlara katılımları sağlanmayan ve geribildirim verilmeyen bilgi çalışanlarının motivasyon ve performanslarının düşmesi olasıdır. Böyle bir durumda, profesyonel ve kişisel gelişime büyük önem atfeden bu grubun liderlerine olan bağlılıklarının azalması söz konusu olabilir. Özetle, uzmanlıklarına saygı gösterilmesi ve liderleriyle ilişkilerinin nezaket ve karşılıklı güven ilkelerine dayanması bu grup için özellikle önem arz etmektedir. Buradan hareketle;

**H3. Bilgi çalışanlarının etkileşimsel adalet algıları, lidere olan duygusal bağlılıkları ile olumlu bir ilişki gösterecektir.**

**Güçlendirme Algısı ve İşe Bağlılık.** Literatürde güçlendirme kavramı davranışsal ve bilişsel yaklaşımlarla açıklanmaktadır. Davranışsal yaklaşıma göre güçlendirme, güç ve karar verme yetkisinin çalışanlara verilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Kanter, 1983; Thorlakson ve Murray, 1996). Bu geleneksel yaklaşımın odak noktası gücü elinde tutan yöneticilerin davranışlarıdır. Ne var ki, yöneticilerin çalışanlara karşı davranışları ile çalışanların bu davranışları nasıl algıladıkları birbirinden farklı olabilmektedir. Bu nedenle güçlendirme kavramı daha sonra bilişsel bir yaklaşım ile açıklanmış ve yöneticilerin personeli güçlendirmek için yaptıkları faaliyetlerin çalışanlarca nasıl algılandığı ile ilişkilendirilmiştir. Conger ve Kanungo (1988) tarafından ortaya konmuş bu yaklaşım, Thomas ve Velthouse (1990) tarafından geliştirilmiştir. Spreitzer (1995), Thomas ve Velthouse’ın (1990) çalışmasından yola çıkarak “psikolojik güçlendirme” terimini kullanmış ve güçlendirmeyi; anlam (*meaning*), yetkinlik (*competence*), özerklik (*self-determination*) ve etki (*impact*) olmak üzere dört algısal boyuttan oluşan görev motivasyonu olarak tanımlamıştır. Buna göre, *anlam*, kişinin değerleri, amaçları ve davranışları ile işinin gereği üstlendiği rolün uyumudur. *Yetkinlik*, kişinin işinin gereklerini yerine getirebilmek için kendi kapasitesine ve uzmanlığına olan inancını gösterir. *Özerklik*, kişinin işinde inisiyatif kullanması, yani, iş yapış biçimini, işinde kullanacağı yöntemleri ve alacağı kararları kendi başına belirleyebilmesidir. Son olarak, *etki*, kişinin işinin örgütsel düzeydeki sonuçlarını etkileyebilme gücüdür. Spreitzer (1995) söz konusu dört boyuta ilişkin olumlu algıların yüksek görev motivasyonuna yol açacağını söylemektedir.

Bu konudaki çalışmalar, güçlendirme algısının aynı zamanda içsel motivasyonu da artırdığını göstermektedir (Ryan ve Deci, 2000). Bu bağlamda, yüksek güçlendirme algısına sahip bir çalışanın, düşük güçlendirme algısına sahip bir çalışana kıyasla daha çok motive olması ve işinden daha fazla içsel tatmin duyması, sonuçta da işine daha fazla bağlılık göstermesi beklenebilir. Pek çok çalışma güçlendirme algısı-



nı örgütsel bağlılık ile ilişkilendirmiştir (Avolio, Zhu, Koh ve Bhatia, 2004; Castro, Perinan ve Bueno, 2008; Sağlam ve Ergeneli, 2003). Buna göre, artan sorumluluk ve karar verme yetkisi, kişinin örgüte olan duygusal bağlılığını artırmaktadır. Bu çalışmada, güçlendirme algısının daha çok kişinin işine olan bağlılığına etki edeceği öngörülmektedir. Buradan hareketle, işini anlamlı bulan, işi ile ilgili gerekli uzmanlık ve beceriye sahip olduğunu düşünen, işini yaparken inisiyatif kullanabileceğini ve işi üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu hisseden çalışanların işlerine daha fazla bağlanmaları beklenebilir. Bilgi çalışanları da, işlerinin doğası gereği, daha çok kendilerini işlerinin sahibi olarak hissetmek, yeteneklerini geliştirmek ve işlerinde inisiyatif kullanmak istemektedirler (Despres ve Hiltrop, 1995). Öyle ki, bu kişilerin motivasyonu, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenle, olayları kontrol edebileceklerine yönelik inançlarıyla ve kurumun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarıyla ilişkilidir. Sonuçta, yüksek güçlendirme algısına sahip bilgi çalışanlarının, daha yüksek düzeyde içsel motivasyonu göstermeleri ve işlerinden daha fazla keyif almaları, dolayısıyla da işlerine daha fazla bağlanmaları beklenebilir. Özetle;

**H4.** *Bilgi çalışanlarının güçlendirme algıları, işlerine duygusal bağlılıkları ile olumlu bir ilişki gösterecektir.*

## Yöntem

### Örneklem

Araştırmanın örneklemini 445 bilgi çalışanı oluşturmaktadır. Katılımcılar, Ankara'daki iki üniversitenin (Bilkent ve ODTÜ) teknoparklarında faaliyet gösteren enformasyon ve iletişim teknolojileri, elektronik ve biyoteknoloji gibi alanlarda ARGE faaliyetlerinde bulunan teknoloji şirketlerinin çalışanlarıdır. Örneklemin % 72'sini erkek, % 28'ini kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklemin hemen yarısı savunma sanayiinde çalışmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 27.56'dır ( $S = 4.86$ ). Çalışanların % 1.6'sı lise, % 72.8'i üniversite mezundur; % 24.7'si yüksek lisans ve % 0.4'ü doktora derecesine sahiptir. İş ve kurum deneyimlerinin ortalaması sırasıyla 4.14 ( $S = 4.37$ ) ve 2.16 ( $S = 2.26$ ) senedir. Yönetici ile çalışma süresi ortalama 1.83 senedir ( $S = 1.87$ ).

### Veri Toplama Araçları

Ölçekler İngilizce'den Türkçe'ye tercüme edilmiş, bu tercüme Türkçe'den İngilizce'ye geri tercüme yöntemi kullanılarak kontrol edilmiştir. Anketteki tüm soruların yanıtları, 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir.

**Duygusal Bağlılık.** *Örgüte bağlılık* Türkiye'de daha önceki çalışmalarda test edilmiş (Wasti, 2000; 2002) 8 maddelik ölçek ile ölçülmüştür. Wasti, kültürel (*emic*) ve evrensel (*etic*) ifadeler içeren bu ölçeğin güvenilirlik katsayısını .83 olarak bulmuştur. Örnek ifadeler "Bu kuruluşun amaçlarını benimsiyorum" ve "Bu kuruluşa kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum" (ters-kodlu) şeklindedir. *Lidere bağlılık*, Vandenberghe ve arkadaşları (2004) tarafından geliştirilen 6 maddelik ölçek ile ölçülmüştür. Örnek ifadeler "Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum" ve "Yöneticimi çok fazla beğenmiyorum" (ters-kodlu) şeklindedir. Son olarak, *işe bağlılık*, Blau (2003) tarafından geliştirilen 6 maddelik ölçek ile ölçülmüştür. Örnek ifadeler "Yaptığım işin, kimliğimin önemli bir parçası olduğunu düşünüyorum" ve "İşimle kendimi bütünleşmiş hissediyorum" şeklindedir. Bu ölçeğe bir madde de araştırmacılar tarafından eklenmiştir ("Yeniden dünyaya gelsem, yine aynı işi yapardım"). Söz konusu üç ölçeğin psikometrik özelliklerini test etmek ve ifadelerin bu üç ölçekte ne derece yüklendiğini görmek için LISREL programı (Jöreskog & Sörbom, 1993) kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 1'de gösterilmiştir. Ön analizde örgütsel bağlılık alt ölçeğine ait iki maddenin düşük faktör yüküne sahip olduğu görülmüştür. Bu nedenle bu iki problemleri madde ölçekten çıkartılmıştır. Elde edilen üç-faktörlü çözüm kabul edilebilir uyuma sahiptir ( $\chi^2(166, N = 445) = 842.73$ , SRMR = .05, CFI = .96, NNFI = .95). Güvenirlik katsayıları örgüte, lidere ve işe bağlılık için sırasıyla .78, .90 ve .92 olarak bulunmuştur.

**Adalet.** *İşlemsel adalet* Lamertz'in (2002) 6 maddelik ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçek örgütteki süreç ve prosedürlerin adaleti hakkında ifadeler içermektedir. Örnek ifadeler "Çalıştığım kuruluş karar verme sürecinde faydalı olacak doğru ve kesin bilgiler toplamak için gerekli prosedürleri kullanır" ve "Çalıştığım kuruluş verilen kararlara karşı gelme veya kabul etme hakkını/şansını tanır" şeklindedir. *Etkileşimsel adalet*, Moorman'ın (1991) 6 maddelik ölçeği ile ölçülmüştür. Örnek ifadeler "Yöneticim kişisel yanlışlıklarını bastırır/tafatsız davranır" ve "Yöneticim aldığı kararlar ve kararların sonuçları ile ilgili zamanında geribildirim verir" şeklindedir. Doğrulayıcı faktör analizi yapılarak maddelerin bu iki farklı faktöre ne derece yüklendikleri test edilmiştir. Sonuçlar Tablo 2'de gösterilmiştir. Ön analizde etkileşimsel adalet ölçeğine ait iki maddenin zayıf psikometrik özellikleri olduğu görülmüştür ve dolayısıyla bu iki madde ölçekten çıkartılmıştır. Elde edilen sonuçlar bu iki-faktörlü çözümün kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir ( $\chi^2(33, N = 445) = 190.90$ , SRMR = .04, CFI = .96, NNFI = .95). Güvenirlik katsayıları işlemsel adalet için .86, etkileşimsel adalet için ise .81 olarak bulunmuştur.

**Tablo 1.** Bağlılık Ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör 1 Örgüte Bağlılık	Faktör 2 Lidere Bağlılık	Faktör 3 İşe Bağlılık
Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum	-0.67		
Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var	0.71		
Kendimi kuruluşumda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum	-0.56		
Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum	0.61		
Bu kuruluşun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum	0.76		
Bu kuruluşun amaçlarını benimsiyorum	0.74		
Yöneticime saygı duyuyorum		0.75	
Yöneticimi takdir ediyorum		0.83	
Yöneticime pek bağlı değilim		-0.75	
Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum		0.89	
Yöneticim benim için çok şey ifade ediyor		0.86	
Yöneticimi çok fazla beğenmiyorum		-0.87	
Yaptığım işin, kimliğimin önemli bir parçası olduğunu düşünüyorum			0.75
Yeniden dünyaya gelsem, yine aynı işi yapardım			0.80
Bu işe başlamış olduğum için çok mutluyum			0.90
Bu işi yapmaktan gurur duyuyorum			0.88
Bu işi seviyorum			0.92
İşimle kendimi bütünleşmiş hissediyorum			0.85
Bu işi yapmaktan heyecan duyuyorum			0.88

**Tablo 2.** Adalet Ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör 1 İşlemsel Adalet	Faktör 2 Etkileşimsel Adalet
Çalıştığım kuruluş karar verme sürecinde faydalı olacak doğru ve kesin bilgiler toplamak için gerekli prosedürleri kullanır	0.70	
Çalıştığım kuruluş verilen kararlara karşı gelme veya kabul etme hakkını/şansını tanır	0.62	
Çalıştığım kuruluş kararların tutarlı bir şekilde verilebilmesi için tarafsız standartlar uygular	0.77	
Çalıştığım kuruluş bir karardan etkilenen bütün tarafların/kişilerin şikayetlerini dinlemek için gerekli prosedürleri kullanır	0.83	
Çalıştığım kuruluş herhangi bir kararla ilgili olarak faydalı geribildirim verilebilmesi için gerekli prosedürleri kullanır	0.86	
Çalıştığım kuruluş alınmış olan kararları aydınlatmak ya da ek bilgi almak yönündeki isteklere izin verir	0.79	
Yöneticim aldığı kararlarla ilgili yeterli açıklamalar yapar		0.81
Yöneticim kişisel yanlışlıklarını bastırır/tarafsız davranır		0.75
Yöneticim aldığı kararlar ve kararların sonuçları ile ilgili zamanında geribildirim verir		0.83
Yöneticim işimi iyi yaptığımda takdir eder		0.66

**Güçlendirme Algısı.** Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen 12-maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, çalışanların güçlendirilme algılarına ilişkin dört boyutlu oluşmaktadır: Anlam (*meaning*), yetkinlik (*competence*), özerklik (*self-determination*) ve etki (*impact*). Doğrulayıcı faktör analizi yapılarak söz konusu dört boyutun güçlendirme algısı örtük değişkeni üzerine ne derece yüklendikleri test edilmiştir. Ön analizlerde etki faktörüne ait maddelerin yükünün göreceli düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca, etki faktörünün güçlendirme algısı örtük değişkeni altındaki yükünün de düşük olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle etki boyutu analizlerden çıkarılmıştır. Elde edilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları (Tablo 3), bu üç-faktörlü çözümün kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir ( $\chi^2(24, N = 445) = 112.01$ , SRMR = .046, CFI = .98, NNFI = .97. Her üç boyut için sırasıyla örnek ifadeler “Yaptığım iş benim için anlam taşıyor”, “Görevimi yapabilmek için gerekli yeteneğe sahip olduğumdan eminim”, “Görevimi nasıl yapacağım konusunda önemli ölçüde bağımsızım” şeklindedir. Tüm ölçek için güvenilirlik katsayısı .84 olarak bulunmuştur.

**Kontrol Değişkenleri.** Anketin son bölümü kontrol değişkenleriyle ilgili soruları kapsamaktadır. Çalışanlara, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, iş ve kurumda çalışma süresi ve yönetici ile çalışma süresi sorulmuştur. Nitekim, önceki çalışmalar bu değişkenlerin bağlılığı etkileyebileceğini belirtmişlerdir (Meyer ve Allen, 1991).

### İşlem

Örneklemenin tespiti için öncelikle ODTÜ ve Bilkent Üniversiteleri teknoparklarının yöneticileri ile gö-

rüşülmüş ve teknoparklarda faaliyet gösteren şirketlerin bilgileri alınmıştır. Daha sonra şirketlerin ARGE müdürleri ile telefon görüşmeleri yapılarak çalışma için izin istenmiş ve ARGE çalışanları tespit edilmiştir. Söz konusu ARGE çalışanlarının hepsi ofislerinde ziyaret edilerek anket uygulaması yapılmıştır. Katılımcılara formlara isimlerini yazmamaları ve araştırmanın gizlilik ilkelerine uyacağı söylenmiştir.

### Bulgular

Analizlere geçmeden önce, kontrol değişkenleri (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, iş ve kurumda çalışma süresi ve yönetici ile çalışma süresi) ile araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Sadece yönetici ile çalışma süresi bazı değişkenlerle istatistiki olarak anlamlı korelasyona sahiptir. Bu nedenle, takip eden analizlerde bu değişken kontrol edilmiştir. Araştırmanın değişkenlerine ait ortalama ve standart sapma değerleri ile korelasyon ve güvenilirlik (*cronbach alpha*) katsayıları Tablo 4’de verilmiştir. Buradan da görülebileceği gibi, adalet değişkenleri ve bağlılık odakları kendi aralarında orta düzeyde ilişkiler göstermektedirler. Ayrıca, çalışmada önerildiği şekliyle, işlemsel adalet en yüksek korelasyonu örgütsel bağlılık ile, etkileşimsel adalet en yüksek korelasyonu lidere bağlılık ile ve güçlendirme algısı ise en yüksek korelasyonu işe bağlılık ile göstermektedir.

Bilgi çalışanlarının örgüt ve liderlerinden daha çok işlerine bağlılık göstereceklerini öneren 1. hipotezin testi için tek yönlü varyans analizi (tekrarlı ölçüm) kullanılmıştır. Sonuçlar, bağlılık odağı temel et-

**Tablo 3.** Güçlendirme Algısı Ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör 1 Anlam	Faktör 2 Yetkinlik	Faktör 3 Özerklik
Yaptığım iş benim için çok önem taşıyor	0.81		
Görevimin gereği yaptığım aktiviteler benim için anlamlı	0.89		
Yaptığım iş benim için anlam taşıyor	0.91		
Görevimi yapabilmek için gerekli yeteneğe sahip olduğumdan eminim		0.94	
Görevimle ilgili işleri yapabilmek için yeteneklerime güveniyorum		0.98	
Görevim için gerekli becerileri iyice öğrendim		0.70	
Görevimi nasıl yapacağım konusunda önemli ölçüde bağımsızım			0.88
İşimi nasıl yerine getireceğime kendim karar verebilirim			0.90
Bana görevimi bağımsız ve özgür şekilde yapabilmem için büyük ölçüde fırsat veriliyor			0.77
<i>Güçlendirme Algısı*</i>	0.78	0.78	0.52

\*İkincil düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucu her üç faktörün güçlendirme algısı altındaki yüklerini göstermektedir.



**Tablo 4.** Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenirlik Katsayıları\*

Değişken	Ort.	S	1	2	3	4	5	6
1. İşlemsel Adalet	3.77	.65	(.86)					
2. Etkileşimsel Adalet	3.98	.68	.47	(.81)				
3. Güçlendirme Algısı	4.10	.05	.30	.33	(.84)			
4. Örgüte Bağlılık	3.80	.65	.49	.34	.45	(.78)		
5. Lidere Bağlılık	4.10	.65	.39	.68	.35	.48	(.90)	
6. İşe Bağlılık	3.88	.74	.27	.29	.64	.47	.33	(.92)

\*Yönetici ile çalışma süresi korelasyonlarda kontrol edilmiştir.

Not. Tüm korelasyonlar  $p < .01$ 'de istatistiki olarak anlamlıdır. Güvenirlik katsayıları parantezde verilmiştir.

kisinin anlamlı olduğunu göstermiştir;  $F_{2,886} = 35.56$ ,  $p < .001$ ,  $\eta = .07$ . Bağlılık odakları arasındaki farkları inceleyen eşleştirilmiş  $t$ -test (paired- $t$  tests) sonuçları da, lidere bağlılığın, işe bağlılıktan ( $t = 5.86$ ,  $p < .001$ ) ve örgüte bağlılıktan ( $t = 8.78$ ,  $p < .001$ ) anlamlı şekilde farklı olduğunu göstermiştir. Buna karşılık, işe bağlılık ile örgüte bağlılık arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ( $t = 1.27$ ,  $p > .05$ ). Özetle, beklenenin aksine, en yüksek bağlılığın lidere daha sonra ise sırasıyla işe ve örgüte yönelik olduğu görülmüştür.

Araştırmanın diğer hipotezlerinin testi için Yapısal Eşitlik Modeli (*Structural Equation Modeling*) kullanılmıştır. Bu analizlere geçmeden önce, güçlendirme algısı dışındaki tüm değişkenler için iki gözlenen değişken oluşturulmuştur. Bu şekilde modeldeki değişken sayısının azaltılması ve gözlenen değişkenlerin güvenirliliğinin artırılması amaçlanmaktadır. Mathieu ve Farr (1991) ve Vandenberghe, Stinglhamber, Bentein ve Delhaise (2001) tarafından önerildiği gibi, bu gözlenen değişkenleri oluştururken her ölçekteki maddeler için tek-faktörlü çözüm oluşturulmuştur. Sırasıyla, en yüksek ve en düşük faktör ağırlıklarına sahip olan maddeler birinci ve ikinci gözlenen değişkenler altında toplanmıştır. Güçlendirme algısı için ise, bu çalışmada kullanılan üç kavramsal boyut gözlenen değişkenler olarak kullanılmıştır. Analizlerde LISREL 8.80 programı (Jöreskog ve Sörbom, 1993) ve En Büyük Olabilirlik Kestirimi (*Maximum Likelihood Estimation*) kullanılmıştır. Modellerin uyumunun test edilmesi için Kay-karenin Serbestlik Derecesine Oranı (*Chi-Square Relative to Its Degree of Freedom*;  $\chi^2/df$ ), Standart Ortalama Hataların Karekökü (*Standardized Root Mean Squared Residual*; *SRMR*), Karşılaştırmalı

Uyum Endeksi (*Comparative Fit Index*, *CFI*) ve Normlanmamış Uyum Endeksi (*Non-Normed Fit Index*; *NNFI*) kullanılmıştır. Genel olarak, kabul edilebilir bir uyum için CFI ve NNFI'in .90 üzeri bir değer, SRMR'ın .10'dan ve  $\chi^2/sd$ 'nin de 5'ten küçük bir değer olması gerekmektedir (Kline, 1998).

Öncelikle gözlenen değişkenlerin örtük değişkenleri ne kadar iyi temsil ettiğini gözlemek için ölçüm modeli (*measurement model*) test edilmiştir. Bu modelin uyumu yukarıda bahsedilen kriter değerlerin oldukça üzerindedir [ $\chi^2(50, N = 445) = 124.84$ ,  $\chi^2/sd = 2.49$ , SRMR = .04, CFI = .99, NNFI = .98]. Daha sonraki aşamada ise, önerilen yapısal model test edilmiştir. Bu modelin uyumu kabul edilebilir değerlerdedir:  $\chi^2(56, N = 445) = 203.39$ ,  $\chi^2/sd = 3.63$ , SRMR = .078, CFI = .97, NNFI = .96.

Önerilen modelin üstünlüğünü sınamak için, üç alternatif model ile karşılaştırmalar yapılmıştır. Alternatif Model 1, etkileşimsel adaletin lidere bağlılığa, güçlendirme algısının işe bağlılığa, işlemsel adaletin ise tüm bağlılık odaklarına olası etkilerini incelemektedir. Bu alternatif modeldeki temel savımız, işlemsel adalet algısının, yani adil bir sistem algısının, bireyin örgütüne bağlılığının yanısıra işe ve lidere bağlılığına da etki edebileceği yönündedir. Örneğin, kişinin işinde elde ettiği başarıların objektif kriterlerle değerlendirilmesi ve adil bir şekilde ödüllendirilmesi, kişinin iş motivasyonunu ve dolayısıyla işe bağlılığını artırabilir. Ayrıca, örgütsel kararlar ve politikaların uygulayıcısı liderler olduğu için, işlemsel adalet algısı çalışanların liderlerine olan bağlılığını da olumlu yönde etkileyebilir.

Alternatif Model 2 ise, işlemsel adaletin örgüte bağlılığa, güçlendirme algısının işe bağlılığa, etkileşim-

**Tablo 5.** Modellerin Uyum Analiz Sonuçları

	$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	$\Delta\chi^2$	$\Delta sd$	SRMR	NNFI	CFI
Önerilen Model	203.39	56	3.63			.078	.96	.97
Alternatif Model 1	203.69	54	3.77	0.30	2	.076	.96	.97
Alternatif Model 2	200.93	54	3.72	2.46	2	.076	.96	.97
Alternatif Model 3	127.68	54	2.36	75.71***	2	.040	.98	.99

sel adaletin ise tüm bağlılık odaklarına etkilerini test etmektedir. Bu alternatif modeldeki görüşümüz ise, etkileşimsel adaletin lidere bağlılığa ek olarak örgüte ve işe bağlılığa da etki edeceği şeklindedir. Nitekim, geçmiş araştırmalar etkileşimsel adalet-örgüte bağlılık ilişkisini destekler niteliktedir (Thompson ve Heron, 2005). Ayrıca, adil ve kaliteli bir lider-çalışan etkileşiminin, çalışanların performanslarını ve işlerine bağlılıklarını da artırabileceğini söyleyen çalışmalar mevcuttur (Tierney ve ark., 1999).

Son olarak Alternatif Model 3, işlemsel adaletin örgüte bağlılığa, etkileşimsel adaletin lidere bağlılığa, güçlendirme algısının ise tüm bağlılık odaklarına etkilerini incelemektedir. Başka bir ifadeyle, bu modelde güçlendirme algısının işe bağlılığın yanı sıra, lidere ve örgüte bağlılığa da etki etmesi beklenmektedir. Nitekim, mevcut çalışmalar, güç ve karar verme yetkisinin çalışanlara verildiği ortamlarında, bu çalışanların sa-

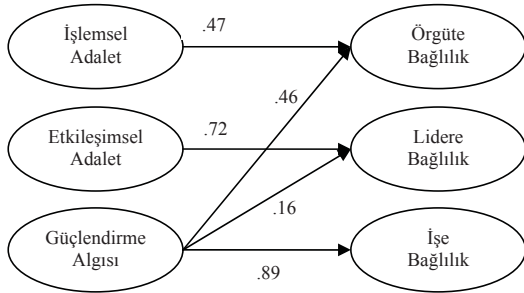
dece işlerine olan bağlılıklarının değil, örgüte ve liderlerine olan bağlılıklarının da artabileceğine işaret etmektedir (Avolio ve ark., 2004; Sağlam ve Ergeneli, 2003). Özetle, çalışanların, kendilerine anlamlı buldukları iş olanakları sunan, özerklik tanıyarak kişisel ve profesyonel gelişimlerine destek olan örgütlere daha çok bağlılık göstermeleri olasıdır. Benzer şekilde, çalışanlara özerklik, yetki ve sorumluluk veren kişiler liderler olduğu için bu grubun liderlerine de bağlılık göstermeleri mümkündür.

Tablo 5, önerilen ve alternatif modellerin uyum analizi sonuçlarını göstermektedir. Buna göre, tüm modeller arasında Alternatif Model 3 en iyi uyuma sahiptir. Alternatif Model 3 önerilen modelden daha iyi uyum gösterdiği ve tüm modeller arasında en yüksek uyum değerlerine sahip olduğu için Şekil 2'de bu modele ait sonuçlar verilmiştir. Buna göre, çalışmada önerildiği gibi, işlemsel adaletin örgüte bağlılık ile ve etkileşimsel adaletin lidere bağlılık ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca, güçlendirme algısının her üç bağlılık tipi ile de ilişkili olduğu gözlenmiştir. Bu algının en güçlü ilişkiyi sırasıyla işe bağlılık (0.89) ve daha sonra örgüte (0.46) ve lidere bağlılık (0.16) ile gösterdiği görülmüştür.

## Tartışma

Bu çalışmada bilgi çalışanlarının işlerine, liderlerine ve örgütlerine bağlılıklarının belirleyici etmenlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bulgular, hipotezlerimizi destekler şekilde, işlemsel adalet algısının örgütsel bağlılık ile, etkileşimsel adalet algısının lidere bağlılık ile ve güçlendirme algısının da işe bağlılık ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, alternatif model testleri sonucunda güçlendirme algısının işe bağlılığın yanı sıra, örgüte ve lidere bağlılıkta da önemli bir belirleyici etmen olduğu saptanmıştır.

Çalışmanın ilk önemli bulgusu, sistemin ve prosedürlerin adaletine ilişkin algıların (işlemsel adalet) örgüte bağlılıkta önemli bir rol oynamasıdır (H2). Bu bulgu, diğer ülkelerde yapılmış olan çoğu araştırmaların

**Şekil 2.** Alternatif Model 3\*

\*Modeldeki bütün gözlenen değişkenlerin faktör yükleri, hata varyansları ve örtük değişkenler arasındaki bağlantı katsayıları (path coefficients) .05'de anlamlı bulunmuştur. Şekilde standart bağlantı katsayıları verilmiştir.

sonuçlarıyla tutarlıdır. Nitekim, bu çalışmalar, işlemsel adalet algılarının, örgütün kaynak dağıtım süreci ile ilgili olduğundan çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarını etkilediğini savunmaktadır (Cropanzano ve ark., 2002; Masterson ve ark., 2000). Bilgi çalışanları, kararlara katılmı, sonuçlar hakkında bilgi alma ve karar verme sürecinin tarafsız olarak uygulandığından emin olmak istemektedirler. Sosyal mübadele kuramına göre, örgütlerinden saygı ve destek gören çalışanlar, karşılığında örgütlerine daha fazla bağlılık gösterirler. Bu çerçevede, örgütün karar verme ve kaynak dağıtımında adil yöntemler kullandığını düşünen bilgi çalışanları daha yüksek bir örgütsel bağlılık ile karşılık vermektedirler. Öyle ki, adil bir sistem algısı, bu grubun örgüte duyduğu güveni ve dolayısıyla bilgi üretmek ve paylaşmak konusundaki istekliliklerini de artırmaktadır (Flood ve ark., 2001; Kim ve Mauborgne, 1997). Ayrıca, çalışanların örgüte bağlılıkları sağlanmadığı takdirde, kendi işlerini kurmak ya da başka bir kurumda çalışmak üzere ayrılmaları olasıdır. Sonuç olarak, kurumların sahip olduğu nitelikli ve eğitilmiş iş gücünün işyerinden ayrılmaya karar vermesi sakıncalı sonuçlar doğurabilir. Bu noktada da, bu çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması söz konusu olumsuz sonuçları engellemek ve örgütsel başarıyı artırmak açısından büyük önem taşımaktadır. Araştırmamızın sonuçları, örgütsel bağlılığı, dolayısıyla örgütsel verimliliği ve etkinliği artırmada, işlemsel adalet algısının önemli bir rol oynayabileceğine dikkat çekmektedir.

Çalışmada ikinci olarak, bilgi çalışanlarının etkileşimsel adalet algılarının liderlerine olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (H3). Bu bulgu, Settoon ve arkadaşlarının (1996) 'etkileşimsel adalet algıları, yöneticinin kişilerle kurduğu ilişkiler ile ilgili olduğundan çalışanların yöneticiye yönelik tutum ve davranışlarını etkileyecektir' tezini destekler niteliktedir. Bilgi çalışanları üzerindeki çalışmalar, yüksek profesyonel standartların hakim olduğu ortamlarda destekleyici bir yönetim tarzının başarılı olduğuna, dolayısıyla bu grubun yüksek performans gösterebilmesi için liderleriyle kaliteli ve yoğun bir etkileşim içerisinde olmalarının önemine değinmektedir (Tierney, Farmer ve Graen, 1999). Bir başka deyişle, bilgi çalışanları, kişisel istek ve beklentilerine karşı hassas davranan, karar verirken ilgili kişilerin görüşlerini yeterince dikkate alan, aldığı kararlarla ilgili yeterli açıklamalar yapan ve kararlar ve sonuçları ile ilgili zamanında geribildirim veren liderlerle çalışmak istemektedirler (Gumusluoglu ve Karakitapoğlu-Aygün, 2010). Bu nedenle Zaim (2006)' in de belirttiği gibi bilgi çalışanlarına liderlik edecek yöneticilerin çalışanların uzmanlıklarına saygı duyarak onlara güvenmeyi öğrenmeleri gerekmekte, katı bir yönetici profiline uzaklaşarak, onlarla beraber hedefleri koyan, katılımcı bir anlayışla iki-yönlü bir et-

kileşim kurmayı beceren "lider-yönetici" modelini benimsemeleri gerekmektedir.

Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu da, bilgi çalışanlarının güçlendirme algıları ile işe bağlılıkları arasındaki olumlu ilişkidir (H4). Buna göre, kendini güçlendirilmiş hisseden bir çalışan, yani işini anlamlı bulan, işi ile ilgili gerekli uzmanlık ve beceriye sahip olduğunu ve işini yaparken inisiyatif kullanabileceğini düşünen bir kişi, işine daha fazla bağlılık göstermektedir. Bu bulgu, Lee ve arkadaşlarının (2000), işe ilişkin tutum ve duyguların mesleki bağlılığı açıklamada önemli bir etken olduğu görüşünü desteklemektedir. Nitekim, Thomas ve Velthouse (1990) yüksek güçlendirme algısına sahip çalışanların yaptıkları işi daha fazla sahiplendiklerini, daha yüksek düzeyde bir konsantrasyon ile çalıştıklarını ve yenilik ve değişimlere karşı daha esnek ve toleranslı olduklarını söylemektedirler. Bilgi çalışanları açısından bakıldığında, güçlendirme algısının bu çalışan grubunun işe ilişkin tutum ve davranışlarında geleneksel çalışanlara kıyasla daha da önemli bir yer teşkil ettiği söylenebilir. Öyle ki, güçlendirme uygulamaları çalışanların kişisel gelişimini ve iş performansını olumlu yönde etkilemektedir (Çöl, 2008; Yüksel ve Erkutlu, 2003). Özellikle bilgi çalışanlarının motivasyonu, yaptıkları iş ve kişisel amaçlarının uyumuyla ve kendi başına karar alabilme ve uygulayabilme yetkisiyle büyük ölçüde ilintilidir. Bundan dolayıdır ki, yüksek güçlendirme algısına sahip bilgi çalışanları işlerine daha fazla motive olmakta, işlerini daha fazla sahiplenmekte ve işlerine daha çok bağlanmaktadır. Buna karşılık, bu kişiler anlamlı bulmadıkları ve yetkinlik alanlarının dışında işler verildiğinde ya da işlerini yaparken inisiyatif kullanmalarına ve kararlarda söz sahibi olmalarına müsaade edilmediğinde, düşük bir moral ve motivasyon, ve sonuçta da düşük bir performans ortaya çıkması muhtemeldir. Bu durumda da, bilgi çalışanlarının işlerine duydukları bağlılığın giderek azalması söz konusu olabilir.

Çalışmanın dikkat çekici bir bulgusu da, güçlendirme algısının, işe bağlılığın yanısıra örgüte ve lidere bağlılık ile de olumlu ilişkiler göstermiş olmasıdır. Bulgularımız, kendilerini yetkin gördükleri ve anlamlı buldukları işlerde çalışan, sorumluluk almada ve karar vermede söz hakkına sahip çalışanların daha fazla katılım hissi yaşadıklarına ve karşılığında kendilerine bu gücü veren örgüte daha çok bağlandıklarına işaret etmektedir. Çalışmanın bu bulgusu, yani güçlendirme algısı - örgüte bağlılık değişkenleri arasındaki olumlu ilişki, geçmiş araştırmalarda da desteklenmektedir. Örneğin, Avolio ve arkadaşları (2004), yüksek güçlendirme algısına sahip çalışanların örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık duyduklarını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Castro ve arkadaşları (2008), kendini güçlendirilmiş hisseden bir kişinin, kendine değer verildiğini

düşündüğünü, örgüt amaçlarını daha fazla benimsediğini ve bu duygu ve algıların örgüte olan bağlılığı artırdığını bulmuşlardır. Nitekim, güçlendirme uygulamalarının önemli bir amacı, kişilerin itaat etme davranışı yerine amaçları benimseme yoluyla işlerini yapmalarını sağlamaktır. Özellikle bilgi çalışanları açısından bakıldığında, bu kişilerin kendilerine gelişim imkanları sunan, karar ve sorumluluk almada serbestlik ve fırsatlar tanıyan bir örgüte daha fazla bağlanmaları beklenir. Bir başka deyişle, kendini örgütte değerli hisseden, kariyeri ve örgütü için farklılık yaratabileceğini düşünen bir bilgi çalışanın o örgütün amaçlarını daha fazla içselleştirmesi ve karşılığında örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık göstermesi muhtemeldir.

Güçlendirme algısı son olarak, işe ve örgüte bağlılık kadar yüksek olmasa da, lidere bağlılık ile de ilişki göstermiştir. Nitekim, kurumsal politika ve prosedürleri uygulayan ve çalışanlara aktaran ve dolayısıyla çalışanların bu kurumsal pratikler ve özelliklere atfettikleri anlamı şekillendiren liderlerdir. Öyle ki, liderler bu pratiklerin uygulanmasında ön planda olmalarından dolayı 'iklim mühendisleri' (*climate engineers*) olarak nitelendirilmektedirler (Kozlowski ve Doherty, 1989). Örneğin, Avolio ve arkadaşları (2004), kendilerine bireysel düzeyde ilgi gösteren, entelektüel gelişimlerine destek sağlayan, yeteneklerine güvenen ve bu güveni her fırsatta çalışanlarına gösteren liderlerle çalışan kişilerin daha yüksek güçlendirme algısına sahip olduklarını göstermişlerdir. Benzer şekilde Arnold ve arkadaşları (2000), çalışanlarına rol modeli olan, sosyal ve duygusal açıdan destek olan, işlerini gerçekleştirmede onlara bilgi ve kaynak sağlayan, kişinin kendi hedeflerini kendisinin belirlemesine fırsat veren liderlerin çalışanlarının güçlendirme algılarını artırdıklarına dikkat çekmektedir. Böyle liderler, olumlu ve yapıcı geri bildirimler ve sözel ikna yöntemiyle çalışanların kendi yeteneklerine, güçlerine ve becerilerine ilişkin inançlarını artırmaktadırlar. Özetle, çalışanlara inisiyatif veren, kararlarda söz hakkı tanıyan ve katılımcı bir iklim ve açık bir iletişim ortamı yaratan kişiler liderler olduğu için, bilgi çalışanlarının güçlendirme algıları liderlerine olan bağlılıklarını da etkiliyor olabilir.

Son olarak, beklenenin aksine (H1), bilgi çalışanlarının en yüksek bağlılığı liderlerine, daha sonra ise işlerine ve örgütlerine gösterdikleri bulunmuştur. Bu durum Türk kültür ve örgüt ortamının göreceli olarak "toplulukçu" ve "babacan" (*paternalistic*) olmasıyla açıklanabilir (Aycan, 2001; Aycan, Kanungo, Mendonca, Kaicheng ve Deller, 2000; Berkman ve Özen, 2007; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001, Sargut, 2001). Böyle bir ortamda işyeri bir aile gibi ve lider de bir baba gibi algılanmaktadır. Hem yöneticiler, hem çalışanlar birbirleriyle yakın ilişkiler kurmak istemekte ve kişisel

sorun ve çatışmalardan kaçınmaktadırlar. Birbirlerine karşı olumlu duygu ve düşünce içinde olmaları her iki grup içinde önemlidir. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlarının iş dışındaki hayatıyla ve sorunlarıyla ilgilenmeleri de doğal kabul edilmektedir. Örneğin, böyle bir liderin, çalışanlarının çocuklarının okul harçlarını kişisel ya da şirket bütçesinden ödemesi ve çalışanlarının cenaze, düğün gibi özel günlerine katılması beklenmektedir. Güven, saygı, yükümlülük, özen ve duyarlılık gibi kavramlar lider-çalışan ilişkisini tanımlamaktadır. Söz konusu destek ve yardımlaşmaya dayalı lider-çalışan ilişkisi çalışanların işlerinden duydukları tatmini de arttırmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2006). Nitekim, Wasti (2000) liderle olan ilişkiden duyulan tatminin Türk kültüründe bağlılığın önemli bir öncüsü olduğunu göstermiştir. Özetle, bilgi çalışanlarının en yüksek bağlılığı liderlerine göstermelerinin önemli bir nedeni, ilişkilerin, özellikle de yöneticilerle olan iletişimin çok ön planda olduğu bu bağlam olabilir.

#### **Kısıtlılıklar ve Öneriler**

Çalışmada önerilen kavramsal model her ne kadar yapısal eşitlik modeli ile test edilmişse de, kesitsel bir çalışma olmasından dolayı ilişkiler korelasyoneldir ve bu nedenle gerçek neden-sonuç ilişkileri incelenememiştir. Bu doğrultuda gelecek araştırmaların boylamsal yapılması önerilmektedir. Çalışmanın bir diğer kısıtı örnekleme ilişkindir. Araştırma, Türkiye'de ARGE faaliyetlerinde bulunan firmaları kapsamış olduğundan, sonuçların diğer endüstri ve kültürlerde faaliyet gösteren örgütlere genellenmesi zordur. Bundan sonraki araştırmaların farklı endüstri ve kültür ortamlarından veri toplamaları önerilebilir. Ayrıca, gelecekteki araştırmalar bilgi çalışanlarının birlikte çalıştıkları takıma bağlılıklarını da araştırabilirler. Nitekim, bu kişilerin çalışma ortamlarına bakıldığında, çoğunlukla proje ekipleri halinde çalıştıkları görülmekte ve bu kişilerin ekip olarak bilgi üretmeleri ve bilgiyi birbirleriyle paylaşmaları beklenmektedir. Son olarak, daha önce de bahsedildiği gibi, güçlendirme algısı ölçümüne ait "etki" boyutunun psikometrik özellikleri düşük bulunmuş ve bu boyut analizlere dahil edilmemiştir. Bu ölçümü oluşturan maddelere bakıldığında, anlam, yetkinlik ve özerklik boyutlarının daha çok çalışanların işlerine yönelik algılarını içerdiği, etki boyutunun ise daha "örgütsel" düzeyde maddeler içerdiği görülmektedir (örn., "Bu işyerinde olan bitenler üzerinde büyük ölçüde etkiliyim"). Örgütsel düzeyde etkili olma ile ilgili bu maddelerin çalışmaması, Türkiye'deki iş ortamında hiyerarşi ve güç aralığının göreceli yüksek olması ile açıklanabilir (Paşa ve ark., 2001; Sargut, 2001). Her ne kadar bilgi çalışanları işlerinin doğası gereği göreceli eşitlikçi ve katılımcı ortamlarda çalışıyor olsalar da, çalıştıkları ortamların Türk kültürü-

nün özelliklerinden etkileneceği şüphesizdir. Böyle bir ortamda, bilgi çalışanları, kendilerini örgütsel sonuçları etkileyecek güçte hissetmiyor olabilirler. Ayrıca, örneklemin hemen hemen yarısının hiyerarşik bir yapılanmanın olduğu savunma sanayiinde faaliyet gösteren firma çalışanlarından oluşması bu duruma katkıda bulunuyor olabilir. Buradan hareketle, gelecekteki çalışmalarda bu etki boyutunun farklı sektör, kültür ve örgüt ortamlarında test edilmesi önerilebilir.

Bu çalışmanın sonuçlarından yola çıkarak bilgi çalışanlarının liderlerine ve insan kaynakları yöneticilerine çeşitli önerilerde bulunmak mümkündür. Bilgi çalışanlarının en düşük bağlılığı örgütlerine gösterdikleri bulgusu, bu çalışan grubunun örgüte bağlılıklarını artırmaya yönelik politikaların gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, çalışmamızın da önerdiği gibi, işlemsel adalet algısı, örgüte bağlılığı arttırmada üzerinde durulması gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada, yöneticiler sadece dağıtım sisteminin değil, kurumsal karar ve kaynak dağıtımı ile ilgili süreç ve prosedürlerin de adaleti konusunda hassasiyet göstermelidirler. Söz konusu süreçler bu anlamda sıklıkla sorgulanmalı ve varsa olumsuzluklar giderilerek adil bir sistem kurulmaya çalışılmalıdır. Örneğin, bilgi çalışanlarının karar verme süreçlerine katılımlarını sağlayacak kurumsal kanalların oluşturulması ve performans değerlendirme ve geri bildirim sistemlerinde şeffaf kriterlerin kullanılması konusunda yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

Araştırmamız ayrıca, bilgi çalışanlarının liderlerine olan bağlılıklarında, liderlerin onlarla kurduğu ilişkinin kalitesine ve adil olmalarının önemine işaret etmektedir. Bu çalışan grubuna liderlik eden kişilere, çalışanlarına karşı adil ve dürüst davranmaları, çalışanları ile ilgili kararlarda onlara söz hakkı tanımaları, bu kararları verirken çalışanlarının farklı ihtiyaç ve amaçlarını gözetmeleri ve zamanında geri bildirim vermeleri önerilebilir. Burada liderlerin üzerinde önemle durması gereken bir konu, Aycan ve Kanungo'nun da (2000) belirttiği gibi, çalışanlardan gelen fikir, öneri ve şikayetleri *dikkate almaları* gerektirir. Yazarlara göre, çalışanların fikirlerini almak fakat bununla ilgili hiçbir şey yapmamak çalışanların güvenini ve bağlılığını azaltabilmektedir.

Son olarak, hem işe bağlılığın, hem de örgüte ve lidere bağlılığın artırılmasında bilgi çalışanları için güçlendirme algısının çok önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Güçlendirme algısının kurumlarda artırılması için, ilk olarak, kişinin işinde üstlendiği rol ile değerleri ve amaçları arasında uyum sağlanmalı, yani kişiye anlamlı bulacağı bir iş verilmelidir. Söz konusu uyum ve anlamın temellerinin atıldığı yer şüphesiz işe alım sürecidir. Bu noktada insan kaynakları uzmanlarının işin tanımı ile işin görevleri, hedefleri ve ödülleri

açıkça ortaya koymaları ve bu çerçevede aday kişinin amaçları ve beklentileri ile uyumunu gözetmeleri büyük önem taşımaktadır. Aynı titizlik işe alım sürecinden sonra da gösterilmeli, kişiye verilen görevlerin o kişi için anlamlı ve amaçlarına uygun görevler olmasına çalışılmalıdır. İkinci olarak, kişinin yetkinliğinin, yani kendi kapasitesine ve uzmanlığına olan inancının artırılması, kendini daha fazla güçlenmiş hissetmesine neden olacaktır. Günümüzde işletmelerin çalışanların bilgi ve uzmanlıklarını geliştirmeleri için yatırım yapmaları gerekliliği kaçınılmaz olmuştur. Örneğin, çalışanlara kendilerini sürekli olarak yenilemelerini ve geliştirmelerini sağlayacak eğitim olanaklarının sağlanması, farklı deneyimler edinmelerini sağlayacak iş zenginleştirme uygulamalarına başvurulması, elde ettikleri başarılar karşısında maddi-manevi ödüllerin sunulması çalışanların yetkinlik hislerini arttırmakta faydalı olabilir. Çalışanların farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bireyler olarak dikkate alan, onların entelektüel gelişimlerine destek veren, güçlü yönlerini geliştirmelerine yardım eden destekleyici bir lider ile çalışan kişiler kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissedeceklerdir. Üçüncü olarak, kişilere işlerini yapmada ve kararlar almada özerklik verilmelidir. Bu durum özellikle ARGE projelerini yürüten yöneticiler ve takımlarında yer alan bilgi çalışanları için kritiktir. Nitekim, bu kişilerden yeni bilgi üretmeleri ve inovasyon yapmaları, yani yüksek belirsizlik ve dinamizm altında çalışmaları ve yaratıcı olmaları beklenmektedir. Böyle bir ortamda çalışan kişinin kendisinden beklenen performansı gösterebilmesi için, işinde inisiyatif kullanabilmesi, yani, iş yapış biçimini, işinde kullanacağı yöntemleri ve alacağı kararları kendi başına belirleyebilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu noktada da yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Çalışanlarının gayret ve başarılarını takdir eden ve ödüllendiren, onlara her durumda güven ve desteğini açıkça ifade eden ve inisiyatif almaları yönünde onları cesaretlendiren yöneticilerle çalışan kişiler kendilerine daha çok güvenecek ve kendilerini daha çok güçlendirilmiş hissedeceklerdir. Sonuç olarak, lidere, işe ve örgüte duyulan bağlılığı artırmak için tüm çalışanların katılımının sağlandığı ve takım çalışmasının olduğu esnek bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır. Kurumlar böyle bir katılımcı kültür sağladıkları ölçüde hedeflerine ulaşacaklar ve başarılı olacaklardır.

Özetle bu çalışma, Türk yazınında, çalışanların farklı odaklara bağlılıklarını bir arada ve belirleyici etmenleriyle beraber inceleyen ilk çalışmalardan birisidir. Çalışmanın bir diğer önemli yanı da bu ilişkileri bilgi çalışanları özelinde araştırmış olmasıdır. Öyle ki, bilgi çalışanları firmaların rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanmalarında ve lider konumuna yük-



selebilmelerinde kritik bir rol oynamaktadırlar (Lee ve Maurer, 1997). Bundan dolayı Drucker'ın da (1999, s. 87) belirttiği gibi, “firmalar bu çalışanların üretkenliğini artırmak için onları en kıymetli sermayeleri olarak ele almalıdırlar”. Çalışmamızın sonuçları, bu “kıymetli sermaye grubunun” hem örgütlerine, hem de liderlerine ve işlerine olan bağlılıklarının artırılması konusunda önemli ipuçları sağlamaktadır.

### Kaynaklar

- Alper, F. (2007). *Çalışanların örgütsel bağlılıklarının belirleyicisi olarak örgütsel adalet algılamaları: Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. ve Drashow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale of measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh W. ve Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 11-33.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonce, M., Kaicheng Y. ve Deller, J. (2000). Impact of culture on human resource practices: A 10 country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-221.
- Aycan, Z. ve Kanungo, R. N. (2000). Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri. Z. Aycan, (Ed.), *Akademisyenler ve profesyoneller bakışıyla Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları* içinde (25-53) Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aykut, S. (2007). *Örgütsel adalet, birey-örgüt uyumu ile çalışanların işle ilgili tutumları*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are the distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth D. M. ve Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.
- Bell, D. (1973). *The coming of post-industrial society*. New York: Basic Books.
- Bell, D. (1978). *The cultural contradictions of capitalism*. London: Heinemann.
- Benson, J. ve Brown, M. (2007). Knowledge workers: What keeps them committed; what turns them away. *Work, Employment and Society*, 21(1), 121-141.
- Berkman, Ü. ve Özen, Ş. (2007). Turkish business system and managerial culture: State dependency and paternalism in transition. E. Davel, J. P. Dupuis ve J. F. Chanlat, (Ed.), *Culture and management in the contemporary world* içinde. Quebec: Laval University (CD-Rom).
- Bies, R. J. ve Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. R. J. Lewicki, B. H. Shepard ve M. H. Bazerman, (Ed.), *Research on negotiations in organizations (Vol. 1)* içinde (43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Blau, G. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 469-488.
- Castro, C. B., Perinan, M. V. ve Bueno, J. C. C. (2008). Transformational Leadership and followers' attitudes: The mediating role of psychological empowerment. *The International Journal of Human Resources Management*, 19(10), 1842-1863.
- Ceylan, C. ve Bayram, N. (2006). Mesleki bağlılığın örgütsel bağlılık ve örgüsten ayrılma niyeti üzerine etkilerinin düzenleyici değişkenli çoklu regresyon ile analizi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 105-120.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. ve Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural justice from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27, 324-351.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Does trust mediate the effects of justice perceptions on employee commitment? *Boğaziçi Journal: Review of Social, Economic and Administrative Studies*, 17(2), 23-42.
- Despres, C. ve Hiltrop, J. M (1995). Human resource management in the knowledge age: Current practice and perspectives on the future. *Employee Relations*, 17(1), 9-23.
- Dilek, H. (2007). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Drucker, P. (1969). *The age of discontinuity*. London: Heinemann.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu üzerindeki etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.
- Elliman, A. D. ve Hayman, A. (1999). A comment on kidd's characterisation of knowledge workers. *Cognition, Technology & Work*, 1, 162-168.
- Erdogan, B., Liden, R. C. ve Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406.
- Ertürk, A. (2003). Örgütsel iletişim ve adalet algılarının örgütsel kimlik algısı üzerindeki etkileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 147-170.
- Flood, P. C., Turner, T., Ramamorthy, N. ve Pearson, J. (2001). Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1152-1165.
- Galbraith, J. (1967). *The new industrial state*. Boston: Houghton Mifflin.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342.
- Gumusluoglu, L. ve Karakitapoğlu-Aygün, Z. (2010).

*Transformational leadership and commitment to multiple foci among knowledge workers: Mediation-moderation effects.* Yayınlanmamış araştırma, Bilkent Üniversitesi, Ankara.

Güney, S., Akalın, Ç. ve İlsev, A. (2007). Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde algılanan örgütsel destek ve örgüt temelli öz-saygı. *H.Ü. İ. İ. B. F. Dergisi*, 25(2), 189-211.

İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adaletle ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *A.Ü. S.B.F. Dergisi*, 59(1), 181-201.

Jöreskog, K. G. ve Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language.* Chicago: Scientific Software International.

Kanter, R. M. (1983). *The change masters.* New York: Simon & Schuster.

Kim, W. C. ve Mauborgne, R. (1997). Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, July-August, 65-75.

Kinnear L. ve Sutherland, M. (2000). Determinants of organizational commitment amongst knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 31(3), 106-112.

Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling.* New York: Guilford Press.

Kozlowski, S. W. ve Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, 546-553.

Lamertz, K. (2002). The social construction of fairness: Social influence and sense making in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 19-37.

Lee, T. W. ve Maurer, S. D. (1997). The retention of knowledge workers with the unfolding model of voluntary turnover. *Human Resource Management Review*, 7(3), 247-275.

Lee, K., Carswell J. ve Allen, N. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85, 799-811.

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

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

Masterson, S. S., Lewin-McClellan, K., Goldman, B. M. ve Tylor, S. M. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.

Mathieu, J. E. ve Farr, J. L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 127-133.

May, T. Y., Korczynski, M. ve Frenkel, S. J. (2002). Organizational and occupational commitment: Knowledge workers in large corporations. *Journal of Management Studies*, 39(6), 775-801.

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

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

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.

Morhman, S., Cohen, S. ve Morhman, A. (1995). *Designing team-based organizations.* San Francisco: Jossey-Bass.

Özer, P. S., Özmen, Ö. ve Saatçioğlu, Ö. (2004). Bilgi yönetiminin etkililiğinde kilit bir faktör olarak bilgi işçileri ve insan kaynakları yönetiminin farklılaşan özellikleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 254-275.

Özmen, Ö. T., Özer, P. S. ve Saatçioğlu, Ö. Y. (2005). Akademisyenlerde örgütsel ve mesleki bağlılığın incelenmesine ilişkin bir örnek araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 1-14.

Paşa, S. F., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). Society, organizations and leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 559-589.

Pellegrini, E. K., ve Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37, 264-279.

Pelz, D. C. (1963). Relationships between measures of scientific performance and other variables. C. Taylor ve F. Baron, (Ed.), *Scientific Creativity: Its Recognition and Development* içinde. NY: Wiley.

Reed, M. I. (1996). Expert power and control in late modernity: An empirical review and theoretical synthesis. *Organization Studies*, 17(4), 573-597.

Reich, R. (1991). *The work of nations: Preparing ourselves for 21st-century capitalism.* London: Simon and Schuster.

Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.

Ryan R. M. ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Sağlam, A. ve Ergeneli, A. (2003). Psikolojik güçlendirme algısı ve bazı demografik değişkenlerin örgütsel bağlılığa etkisi. *HÜ İİBF Dergisi*, 21(1), 129-149.

Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim.* Ankara: İmge Yayınları.

Settoon, R. P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.

Tierney, P., Farmer, S. M. ve Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591-620.

Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An Interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

Thompson, M. ve Heron, P. (2005). The difference a manager can make: Organizational justice and knowledge worker commitment. *International Journal of Human Resource*

*Management*, 16, 383-404.

Thorlakson, A. J. H. ve Murray, R. P. (1996). An empirical study of empowerment in the workplace. *Group and Organization Management*, 21(1), 67-83.

van den Bos, K., Vermunt, R. ve Wilke, H. (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 95-104.

Vandenberghe, C., Bentein, K. ve Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71.

Vandenberghe, C., Stinglhamber, F., Bentein, K. ve Delhaise, T. (2001). An examination of the cross-cultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(3), 322-347.

Wasti, S. A. (2000). Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel

ve kültürel etmenler: Türk kültürüne bir bakış. Z. Aycan, (Ed.), *Akademisyenler ve profesyoneller bakış açısıyla Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları* içinde (201-224). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Wasti, S. A. (2001). Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerlik analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, 33-50.

Wasti, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5), 525-550.

Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *A.Ü. S.B.F. Dergisi*, 62(1), 253-278.

Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003). Personeli güçlendirme: Empowerment. *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 1, 131-141.

Zaim, H. (2006). Yeni gelişmeler ışığında bilgi işi ve bilgi işçisi. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 49, 609-618.

## Summary

# The Effects of Perceived Justice and Empowerment on Knowledge Workers' Organizational, Supervisory and Occupational Commitment

Lale Gumusluoglu  
Bilkent University

Zahide Karakitapoğlu-Aygün  
Bilkent University

Being a critical source of competitive advantage to organizations, knowledge workers, who are rather short in supply, have many alternatives in the market (Flood, Turner, Ramamorthy, & Pearson, 2001). Hence, it is of utmost importance for organizations not only to attract such talents, but also retain them as human resources committed to their organizations, leaders, and jobs. Despite their increasing importance to organizations and economies, little is known about knowledge workers' commitment and work attitudes (Benson & Brown, 2007). The present research, therefore, investigated the predictors of this group of workers' commitment to multiple foci.

Recent research differentiated between different (1) components and (2) foci of commitment. Regarding the components of commitment, Meyer and Allen (1991) classified commitment into three categories, namely affective, continuance, and normative commitment. Among these three components, affective commitment was found to be the strongest predictor of work outcomes (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Regarding commitment foci, studies differentiated between various targets to which employees feel committed such as organizations, leaders, or occupations (Becker, 1992; Reichers, 1985). Studying multiple foci is important, because each focus has different implications for job-related outcomes (Vandenberghe, Bentein, & Stinglhamber, 2004). Unlike the Western literature, Turkish literature has investigated commitment mostly at the organizational level (Güney, Akalın, & İlsev, 2007; İçcan & Naktiyok, 2004; Wasti, 2000). Only a very limited number of research has studied commitment to multiple-foci which were mainly interested in the relationships among commitment to different targets (Özmen, Özer, & Saatçioğlu, 2005).

Based on these observations, the present study examined the predictors of knowledge workers' affective

commitment to three foci, namely, to their leaders, occupations and organizations. In doing so, we investigated the potential roles of perceived justice and empowerment. Indeed, previous research has cited organizational justice as an important antecedent of knowledge workers' commitment (Flood et al., 2001; Thompson & Heron, 2005). Two dimensions of organizational justice, specifically procedural and interactional justice, have been suggested to enhance this group's commitment. Moreover, studies on occupational commitment suggest that feelings and attitudes toward the job itself may be important in explaining one's commitment to occupation (Lee, Carswell, & Allen, 2000), which points to the importance of empowerment (Spreitzer, 1995). In line with these studies, perceived procedural justice, interactional justice and empowerment were expected to predict organizational, supervisory and occupational commitment, respectively.

Recent literature suggests that knowledge workers are more committed to their careers and occupations than to their organizations (Elliman & Hayman, 1999; Özer, Özmen, & Saatçioğlu, 2004). In response to the increasing competition in knowledge-intensive sectors, these workers feel the need to continuously upgrade their knowledge and professional capacity. Hence, they might attribute more importance to their professional goals than the organizational goals. As they are more interested in the market value of their knowledge and capabilities (Reed, 1996), whenever they are provided with better career opportunities they may consider changing their employers. Thus,

*H1. Knowledge workers will be more committed to their occupations than to their leaders and organizations.*

Organizational justice is an important variable that influences employee attitudes and behaviors within organizations. Justice studies differentiated between pro-

cedural and interactional justice. Procedural justice is the perceived fairness of the system, such as procedures used for outcome and resource allocation (Leventhal, 1980; Lind & Tyler, 1988; Moorman, 1991). Interactional justice, on the other hand, relates to the interpersonal treatment by and fairness of the supervisor (Bies & Moag, 1986; Cropanzano, Prehar, & Chen, 2002). Social exchange theory suggests that employees respond differently when they perceive unfairness in formal procedures and interpersonal treatment (Cohen-Charash & Spector, 2001; Masterson, Lewis-McCleary, Goldman, & Tylor, 2000; Settoon, Bennett, & Liden, 1996). Accordingly, because formal procedures represent the way the organization allocates resources; procedural justice tends to be highly correlated with organization-related attitudes and behaviors. Moreover, as interactional justice relates to the behaviors of the person carrying out the interpersonal treatment, it tends to be correlated with supervisor-related attitudes and behaviors.

The fairness of the system and procedures (i.e. procedural justice) can be a great concern for knowledge workers (Kim & Mauborgne, 1997). One reason for this is that knowledge workers need a great deal of autonomy in their work environment and are likely to challenge decisions affecting them, such as those related to their professional achievement and recognition (Kinneer & Sutherland, 2000). Accordingly, they expect their employers to provide them with opportunities to appeal or challenge the decisions, collect accurate information necessary for making decisions, and hear the concerns of all those affected by the decisions. Furthermore, knowledge workers create and share knowledge; this only happens when they cooperate voluntarily which depends on organizational support and trust (Flood et al., 2001; Kim & Mauborgne, 1997). When they perceive that the process is fair, they will trust the system, believe that the organization values their contribution and cares about their welfare, and, consequently, reciprocate by being more committed to their organizations.

**H2.** *Perceived procedural justice will have positive associations with knowledge workers' organizational commitment.*

Research on knowledge workers illustrates that professional standards, knowledge creation and innovation require supportive managerial styles. These studies show that for this group of workers, the supervisor-employee relationship should be based on reciprocal trust, not on command and control (Zaim, 2006). Hence, the intensity of interaction (Pelz, 1963) and the quality of the relationship (Tierney, Farmer, & Graen, 1999) between the leader and the knowledge workers have been positively associated with knowledge creation and innovative behavior among this highly qualified group. Lack of a high quality treatment by their leaders might have

detrimental effects on their motivation and job performance. Such negative effects are critical for knowledge workers and might result in lower levels of supervisory commitment on their part, since these workers have significant drives for achievement and personal growth. Therefore,

**H3.** *Perceived interactional justice will have positive associations with knowledge workers' supervisory commitment.*

Psychological empowerment is a motivational construct manifested in four cognitions reflecting an individual's orientation to his/her work role: meaning, competence, self-determination and impact (Spreitzer, 1995). Accordingly, meaning is the value of a work goal judged by an individual's own standards. Competence is an individual's belief that he/she is capable of successfully performing a task. Self-determination refers to feelings of autonomy in making work-related decisions. Impact refers to the extent to which an individual believes he/she can influence organizational outcomes.

Knowledge workers are attracted to occupations in which they can actualize their potential, develop their personal and intellectual capacity, and achieve their career goals. What energize them most are intrinsic sources of motivation, which can be symbols of personal and professional excellence for this intellectual group (Despres & Hiltrop, 1995). As a matter of fact, they will be motivated when there is a fit between the requirements of their work and their beliefs and values, they believe in their capability to perform job-related activities, they have autonomy and take initiatives, and they can influence strategic, administrative or operating outcomes at work. Hence, knowledge workers who have high levels of perceived empowerment are more likely to be intrinsically motivated, to enjoy their jobs, and in return show more commitment to their occupations. Thus,

**H4.** *Perceived empowerment will have positive associations with knowledge workers' occupational commitment.*

## Method

### Sample

The total sample consisted of 445 (124 female, 319 male, 2 unidentified) knowledge workers. Participants were the employees from companies located in the technoparks of two universities in Ankara (Bilkent and METU). They mainly operate in research and development (R&D) such as information and communication technologies, electronics, and biotechnology. About half of the participants were from defense sector. The mean age of the participants was 27.56 ( $SD = 4.86$ ). In terms of education, 73.1 % of the participants held at least a university degree. The average job and company tenures



were 4.14 ( $SD = 4.37$ ) and 2.16 ( $SD = 2.26$ ), respectively. The average year spent with the leader was 1.83 ( $SD = 1.87$ ).

### Measures

The Turkish and English versions of the scales were checked through back translations. Native speakers of English and Turkish also checked the scales for wording, accuracy, and clarity of items in both languages. All items in the study were rated on a five-point scale ranging from 1 ("Strongly disagree") to 5 ("Strongly agree").

**Commitment.** *Affective commitment to the organization* was measured with an 8-item scale, which has been tested in the Turkish context in previous studies (Wasti, 2000, 2002). Wasti reported acceptable reliabilities for this 8-item measure, which includes both emic and etic items (Meyer et al., 1993). *Affective commitment to the supervisor* was measured with Vandenberghe et al.'s (2004) 6-item scale. Finally, *affective commitment to the occupation* was measured by a 6-item scale from Blau (2003). In the confirmatory factor analysis of the three commitment foci, we omitted two problematic items from the organizational commitment subscale. The resulting three-factor solution yielded an acceptable fit:  $\chi^2(166, N = 445) = 842.73$ ,  $RMSR = .05$ ,  $CFI = .96$ ,  $NNFI = .95$ .

**Justice.** Procedural justice was measured with 6 items (Lamertz, 2002) and interactional justice with 6 items from Moorman (1991). In the confirmatory factor analysis of the two justice scales, we omitted 2 problematic items from the interactional justice scale, resulting in an adequate fit:  $\chi^2(33, N = 445) = 190.90$ ,  $RMSR = .04$ ,  $CFI = .96$ ,  $NNFI = .95$ .

**Psychological Empowerment.** Psychological empowerment was measured by the 12-item scale developed by Spreitzer (1995). Confirmatory factor analysis revealed that the items of the impact dimension had low factor loadings. Besides, the loading of the impact factor on the latent construct of empowerment was relatively low. Hence, this factor was omitted from the analysis. Confirmatory factor analysis showed that the resulting three-factor solution yielded an acceptable fit:  $\chi^2(24, N = 445) = 112.01$ ,  $SRMR = .046$ ,  $CFI = .98$ ,  $NNFI = .97$ .

### Procedure

First, we get the lists of the firms from the general managers of the technoparks. Then, the managers of the R&D departments of these firms were contacted by telephone. R&D personnel in each firm were asked to fill out the survey which was presented in envelopes to assure confidentiality. All respondents filled out the survey in their offices.

## Results

Our results regarding H1 showed that participants reported more supervisory commitment than occupational ( $t = 5.86, p < .001$ ) and organizational commitment ( $t = 8.78, p < .001$ ). The difference between occupational and organizational commitment was not significant ( $t = 1.27, p > .05$ ). We used Structural Equation Modeling (SEM) to test remaining H2-H4. We first estimated a measurement model to test the properties of our latent variables. Fit indices for the measurement model were acceptable: [ $\chi^2(50, N = 445) = 124.84, \chi^2/df = 2.49, SRMR = .04, CFI = .99, NNFI = .98$ ]. Then, we estimated a structural model to test our hypothesized model. Fit indices for this model were satisfactory:  $\chi^2(56, N = 433) = 203.39, \chi^2/df = 3.63, SRMR = .078, CFI = .99, NNFI = .98$ . To illustrate the superiority of this model, we tested three alternative models. In addition to the hypothesized relationships in our conceptual model, we added direct paths from procedural justice (Alternative Model 1), direct paths from interactional justice (Alternative Model 2) and direct paths from empowerment (Alternative Model 3) to all commitment foci. Results indicated that Alternative Model 3 yielded the best fit [ $\chi^2(54, N = 433) = 127.68, \chi^2/df = 2.36, SRMR = .04, NNFI = .98$ ] among all models. As hypothesized, procedural justice had associations with organizational commitment, interactional justice with supervisory commitment and empowerment with occupational commitment. Moreover, empowerment had also been related to organizational and supervisory commitment. It had the strongest association with occupational commitment (0.89), followed by organizational (0.46) and supervisory commitment (0.16).

## Discussion

The aim of the study was to identify the predictors of knowledge workers' commitment to multiple foci. As hypothesized, we found that procedural justice associated with organizational commitment, interactional justice with supervisory commitment and perceived empowerment with occupational commitment. Moreover, alternative model tests revealed that in addition to occupational commitment, empowerment was an important predictor of organizational and supervisory commitment.

The first important finding of the study was that procedural justice predicted knowledge workers' commitment to their organization (H2). These workers want to be involved in decisions that affect them, to be informed about the consequences of those decisions and to be sure that objective criteria are used in the implementation of decisions. When they perceive that the policies and procedures are fair at the systemic level, they recip-

rocate with higher levels of organizational commitment. Enhancing this group's organizational commitment is critical for two reasons. First, knowledge workers need to trust the system in order to create and share knowledge (Flood et al., 2001; Kim & Mauborgne, 1997). Secondly, they can leave their companies, to start up their own companies or work for another employer unless they are committed to their organizations.

Secondly, lending support to H3, interactional justice was found to have positive associations with supervisory commitment. Knowledge workers for whom autonomy, task discretion, and voice are highly crucial, want to work with leaders who explain the decisions to their followers, provide them with opportunities to challenge those decisions and address their concerns about job-related issues and careers. Hence, in order to enhance this group's supervisory commitment, managers of knowledge workers as stated by Zaim (2006), should trust their employees, respect their expertise and build a two-way interaction.

Another important finding of the study was the positive association between knowledge workers' perceived empowerment and occupational commitment (H4). Knowledge workers had higher levels of occupational commitment when there is a fit between their own values and work goals, and when they feel that they are competent and can take initiatives in fulfilling their tasks. Such feelings of meaning, competence and autonomy are especially critical for knowledge workers as compared to traditional workers, to enhance this group of workers' occupational commitment. Psychological empowerment was also found to predict organizational commitment. A tentative explanation for this finding may be that empowered employees are more likely to have a sense of participation and involvement in their organizations (Castro, Perinan, & Bueno, 2008). In other words, when they find their jobs meaningful, when they feel that they have the competence to do their jobs and when they have autonomy in their jobs, they will feel that they are respected and internalize organizational goals all of which enhance their organizational commitment. Finally, perceived empowerment predicted knowledge workers' supervisory commitment. Being the key representatives of the organizational processes, leaders as the "climate engineers", influence the meaning followers attribute to organizational practices (Kozłowski & Doherty, 1989). Hence, it is likely for the employees to show commitment to their leaders who are the actual implementers of empowerment, namely provide them with meaningful jobs and discretion in their tasks.

Finally, contrary to H1, knowledge workers reported the highest level of commitment to their leaders followed by occupational and organizational commitment. This can be explained by the traditional cultural and or-

ganizational context in Turkey, which has been defined as relatively collectivistic and paternalistic (Aycan, 2001; Aycan, Kanungo, Mendonca, Kaicheng, & Deller, 2000; Berkman & Özen, 2007; Paşa, Kabasakal, & Bodur, 2001; Sargut, 2001). In such a context, employees expect frequent and close contact, care and protection. Leaders, like fathers, are interested in their employees' off-the-job lives and try to promote their personal welfare. This supporting and caring nature of the supervisor-subordinate relationship predicts employees' satisfaction with their jobs (Pellegrini & Scandura, 2006). Supporting all these views, Wasti (2000) showed that satisfaction based on the relationship with the leader is an important antecedent of commitment in the Turkish culture.

### *Limitations and Implications*

Although we used a conceptual model that was tested through SEM, the relationships are associative and correlational, which does not allow for the assessment of real cause-effect relationships. The characteristics of the sample in this study might be another limitation. It included companies in research and development work in Turkey. Therefore, the findings might not be generalizable to organizations in different industries and cultures. We recommend that future research collect data from organizations operating in different sectors and cultures. Furthermore, as these workers are mostly located in teams where they are expected to share their know-how and create knowledge collectively; future research could investigate knowledge workers' commitment to their work groups.

Our findings have several implications for leaders of project teams and human resource managers. First, leaders of knowledge workers should emphasize the fairness of procedures used in the decision making and in the distribution system to promote organizational commitment. The establishment of institutional channels for employees to participate in the decision-making processes and usage of transparent criteria in the performance evaluation and feedback systems can be some important means to this end. Secondly, for knowledge workers to be committed to their leaders, it is important that the leaders interact with them in a truthful and fair manner, involve them in the decision-making process, consider their needs, and provide timely feedback. As Aycan and Kanungo (2000) stated, they should take into account the feedback they get from their employees. Thirdly, in order to improve this group's commitment to their occupations, leaders and organizations, their perceptions of empowerment should be increased. To this end, they should be provided with tasks that they find meaningful and autonomy and initiative in making work-related decisions. Furthermore, their feelings of competence should be enhanced through continuous training and

development programs, recognition for their work and supportive leadership.

In sum, the present research is among the first studies to examine the predictors of knowledge workers' commitment to multiple-foci in the Turkish context. As

stated by Drucker (1999), to increase the productivity of knowledge workers, they must be considered as capital assets of their companies. We hope the present results foster the understanding of these capital assets' commitment to their organizations, leaders and occupations.