

ORGANİZASYONLARDA KONTROL ALGILAMALARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ

Ömer TURUNÇ*

Özet

İş performansının artırılmasında etkili olan pek çok faktör bulunmaktadır. Bu çalışmada karar kontrol ve süreç kontrol algılarının çalışanların örgütsel özdeşleşme ve iş performansı üzerindeki etkilerinin bir model yardımıyla incelenmesi yöntemi esas alınmıştır. Çalışmada her bir değişkenin birbiri ile olan ilişkileri ortaya konulan hipotezler vasıtası ile incelenmiş ve modelin uyumluluğu yapısal eşitlik modeli yardımıyla analiz edilmiştir. Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren örneklem üzerinde uyumluluk testleri yapılarak modelin hedef örneklem üzerindeki geçerliliği tartışılmıştır. Çalışma sonucunda, çalışanların süreç kontrol algılarının örgütsel özdeşleşme düzeylerini ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin iş performanslarını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Analiz edilen Yapısal eşitlik modelinin uyum indeksleri incelendiğinde modelin kabul edilebilir bir model olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Karar Kontrol, Süreç Kontrol, Örgütsel Özdeşleşme, İş Performansı

The Effect Of Control On Organizational Identification And Job Performance

Abstract

There are a lot of factors which are effective on increasing the job performance. The present study aims to examine the effects of the perceptions of decision control and process control on employees' organizational identification and job performance via a model. In the study, the relations of all variables with each other are examined through some determined hypothesis and the compatibility of the model is analyzed via structural equation model. The validity of the mentioned model is discussed by applying compatibility tests on an experimental group which belongs to financing sector. As a result, it is determined that process control perception of the employees has an effect on the organizational identification levels, and organizational identification levels give influence over job performances in a positive and meaningful way as well. By examining the compatibility indexes, structural equation model is identified as an acceptable model.

Key Words: Process Control, Decision Control, Organizational Identification, Job Performance

* Dr., Kara Harp Okulu Dekanlığı, Sistem Yönetim Bilimleri Bölümü, Ankara.

GİRİŞ

Günümüzde rekabet edebilme ve varlığını sürdürebilme süreci çok fazla değişkenin eş zamanlı optimizasyonunu gerektirmektedir. Bu değişkenlerden birisi olan insan kaynaklarının, verimliliğin artırılmasında ve sürdürülebilir rekabet gücünün yakalanmasında önemli değişkenlerden biri olması, çalışmaların bu konu üzerinde odaklanmasına neden olmaktadır.

Çalışanların iş performanslarının artırılmasında pek çok faktör rol oynamaktadır (McCelland ve Boyatzis, 1984; Elliot ve Church, 1997; Elliot ve Thrash, 2002). Günümüzde iş performansının artırılmasında ekonomik motive edicilerin yanında sosyal motive edicilerin de önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Sosyal değişkenlerin çok sayıda olması bu değişkenlerin etkisinin belirlenmesini zorlaştırmaktadır.

İşgücü, göreceli olarak performans değişkeninin en etkili faktörlerinden birisidir. Bu faktörün önemi ise katsayısının önemli derecede hassas ve değiştirilebilir olmasından kaynaklanmaktadır. Nitekim geçmişten günümüze çalışanların performanslarının artırılması için pek yöntem denenmiş olmasına rağmen değişen sosyal yaşam ve çalışma yaşamıyla birlikte çalışanların beklentileri de değişmiştir. Bu kapsamda çalışanların performanslarının artırılmasında bireysel beklentilerin önemli bir rolü bulunmaktadır. Çalışan beklentileri ile örgütsel beklentiler arasındaki ilişki 1960'lı yıllardan bu güne optimize edilmeye çalışılmaktadır. Blau'nun (1964) sosyal mübadele teorisi de organizasyonlarda çalışan ile işveren arasındaki ilişkilerin bir çeşit değişim olarak görülebileceğinden hareketle her iki yönlü beklentinin karşılıklı olduğunu ifade etmektedir.

Bu çerçevede pek çok değişken birlikte veya ayrı ayrı incelenerek iş performansı üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu süreçte değişen beklentilerle birlikte beklentilere yönelik algıların da yönetilmesi gerekmektedir. Kontrole katılım algısı ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri de çalışanların performanslarının artırılmasında etkisi olduğu düşünülen kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Brashear vd., 2005; Kabak ve Turunç, 2008). Literatürde yeni yeni incelenen çalışanların kontrol algısı ve uzun süredir pek çok çalışmanın konu aldığı örgütsel özdeşleşme kavramları bu çalışmanın iş performansı üzerindeki etkilerini araştırdığı iki önemli değişkendir.

Bu iki değişkenden kontrol algısı, yapısal durumu oluşturan temel unsurlardan bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998). Kontrol yönetim yazınında en temel ve en eski kavramlardan birisidir. Ancak kontrole katılım algısı bilindik kontrol kavramından yapısal olarak farklılaşmaktadır. Nitekim araştırmada ele alınan kontrol algısı çalışanların kontrol süreçlerine katılım algılarıyla ilişkili bir kavramdır. Kontrole katılım algısı oluşması arzu edilen örgütsel güvenin temel unsurlarından birisidir. (Whitner vd., 1998). Kontrol algısı değişkeni çalışanların süreçlerin belirlenmesi ve kararların alınması süreçlerindeki etkinlikleri konusundaki algılarını ifade eden bir kavramdır (Brashear vd., 2005). Bu tanımından hareketle, çalışanların karar ve süreç

kontrolündeki etki algılamalarının yönetim kararlarına katılma bağlamında iş performansı üzerinde pozitif etkilerinin olabileceği düşünülmektedir.

İkinci araştırma değişkeni olarak belirlenen örgütsel özdeşleşme ise çalışanların örgüt başarısızlığındaki paylarını arttıran bir kavramdır. Çalışanların başarıda veya başarısızlıkta gruba (organizasyona) ait olma, ya da gruba birlik olma algısı (Ashforth ve Mael, 1989) veya psikolojik olarak örgütü kendinin bir parçası olarak hissetmek olarak tanımlanan (Scott ve Lane, 2000) örgütsel özdeşleşme gün geçtikçe daha fazla üzerinde çalışılan bir konu olarak yazında yer almaktadır.

Kontrol ve örgütsel özdeşleşmenin çalışanların iş performansı üzerindeki etkilerinin uygun bir model yardımıyla ortaya konularak iş performansını artırıcı modelin geliştirilmesi çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün tespit edilmesi de araştırmanın temel hedeflerindedir. Nitekim çalışanların performanslarının artırılması tüm organizasyonların ve pek çok akademik çalışmanın üzerinde durduğu önemli bir çalışma alanıdır. Bu çerçevede çalışmanın temel amacı, çalışanların karar kontrol, süreç kontrol ve örgütsel özdeşleşme algılarının iş performansları üzerindeki etkilerinin bir model yardımıyla incelemek ve en uyumlu modeli ortaya koymaktır. Araştırmanın, süreç ve karar kontrole katılım ile örgütsel özdeşleşme algısının iş performansı üzerindeki etkilerini yapısal eşitlik modeli çerçevesinde ele alıyor olması ve aracılık etkisini test etmesi açısından araştırmayı benzer çalışmalardan farklılaştırdığı düşünülmektedir. Bu kapsamda literatürde yeni olan bir değişkenin tüm boyutlarıyla ele alınması ve geçerlemesinin yapılması, bundan sonra yapılacak araştırmalara yol gösterecek bir farklılık olarak önerilmektedir

I. TEORİ VE HİPOTEZLER

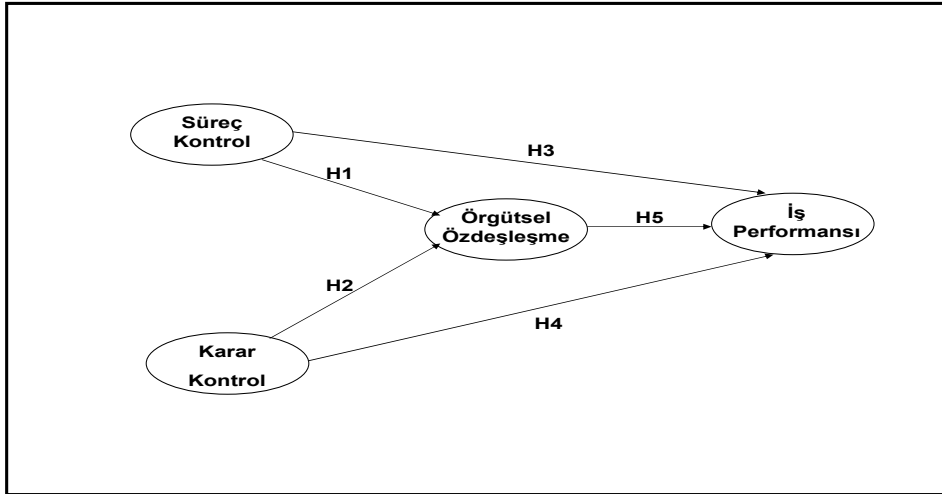
A. İŞ PERFORMANSI

Organizasyonlar küreselleşen rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için performans kavramına gün geçtikçe daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Performans kavramı belirli bir amacın, görevin veya fonksiyonun yürütülmesiyle ya da gerçekleştirilmesiyle ilişkilidir. Performans, bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel/nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal, 2003). İş performansı, işin bir parçası olarak çalışanların işe yönelik olarak aktiviteleri ile ilgilidir (Borman ve Motowidlo, 1993). İş performansı tipik olarak, çalışanların alacakları ücret karşılığında göstermeleri gereken çaba olarak da değerlendirilmektedir (Rousseau ve McLean P, 1993). Performans, çalışan ücret ve ödüllendirilmesini etkileyen önemli bir kavramdır (Kaplan ve Atkinson, 1998; Horngren vd., 2002). Sosyoanalitik bir bakış açısıyla insanlar, bir işi becermek ve bir işi başarmak için motive edilmeleri sonucunda iş performansı göstermektedirler (Hogan ve Shelton, 1998).

Organizasyon verimliliğinin artırılmasında çalışanların performanslarının önemli bir etkisi bulunmaktadır. Günümüzde performans, sürekli geliştirilmesi ve

yönlendirilmesi gereken bir değişken olarak ortaya çıkmakta ve değerlemeciler ile değerlendirilenler arasında geçen bir faaliyetin ötesinde kurumsal etkileşimleriyle tartışılmaktadır (Murphy ve Cleveland, 1995). İş performansı tüm insan kaynakları kararlarında neredeyse en önemli rolü oynamaktadır (Borman, 1991; Campbell, 1990; Landy ve Farr, 1983; Motowidlo, 2003). Performansı yüksek çalışanlar örgütsel performansı artırmakta ve bu artış organizasyonlarda işletmeler için vazgeçilmez öneme sahip olan rekabet gücünü yükseltmektedir. Performans ile rekabet gücü arasında önemli bir etkileşim vardır (Krishnan vd., 2002). Organizasyonlarda iş performansının rekabet gücünün önemli bir göstergesidir (Plotkin, 1987; Wang ve Netemeyer, 2002).

İş performansı organizasyonlar için önemli bir kavramdır. Çalışanların iş performanslarının artırılmasına yönelik çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Ancak optimum iş performansının sağlanması dinamik pek çok değişkenin eş zamanlı optimizasyonunu gerekli kılmakta bu hem değişkenler hem de diğer çevresel faktörlerin değişik çalışmalarla araştırılmasını ve sektörlere göre önerilerin oluşturulmasını gerektirmektedir. Bu çerçevede çalışanların iş performansının artırılmasında kontrol ve özdeşleşmenin etkilerini ortaya koymak amacıyla oluşturulmuş yapısal model ve incelenecek hipotezler şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1: Yapısal Model ve Hipotezler

B. KONTROL VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Organizasyonlarda yönetim yapısını oluşturan temel unsurlardan bir tanesi süreç kontrol diğeri ise karar kontroldür (Folger ve Cropanzano, 1998). Yöneticilerinin karar vermede ve iş süreçlerini oluşturmada çalışanlarına karşı tutumları, oluşması arzu edilen örgütsel güvenin temel unsurlarını oluşturmaktadır

(Whitner vd., 1998). Çalışanları motive eden kararlara katılma ve işlerle ilgili prosedürlerin oluşturulmasına katkının organizasyonlarda çalışanların özdeşleşme düzeylerinin artırılmasında anlamlı etkilerinin olduğu düşünülmektedir. Karar kontrol ve süreç kontrol olarak ifade edilen bu durumların örgütsel özdeşleşmenin önemli öncüllerinden olan çalışanların algıladıkları örgütsel güven düzeyleri ile olduğunu belirleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Brashear vd., 2005; Whitner vd., 1998; Perry vd., 1999). Algılanan güven kavramı çeşitli çalışmalarda örgütsel özdeşleşmenin öncülü olarak belirlenmektedir (Brashear vd., 2005; Keh ve Xie, 2009)

İş zenginleştirmenin önemli bir parçası olarak da görülen kontrol kavramı günlük kullanımının ötesinde çalışanların karar ve süreçlere katılımını ve bu süreçlerin kontrolündeki etkilerini (Brashear vd., 2005) içeren farklı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha net bir ifade ile kontrol kavramı çalışanların iş kararlarının alınması ve süreçlerin belirlenmesindeki etki düzeylerini ifade etmektedir. Bu anlamından hareketle çalışanların süreç ve karar kontrol algılarının örgütleriyle özdeşleşmeleriyle ilişkili olabileceği değerlendirilmektedir. Kontrol süreci yönetim kuramının en temel fonksiyonlarından birisi olmasına rağmen araştırmada konu edilen değişkene algısal özelliğinden dolayı yazında çok sık rastlanmamaktadır. Yerli ve yabancı yazında organizasyonlarda kontrol işlevi ile ilgili çok sayıda araştırma bulunmasına rağmen çalışanların süreç kontrol ve karar kontrol algılamaları ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki ve etkileri belirlemeye yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Kuramdan yola çıkarak, çalışanların kontrol algılarının çalışanların algıladıkları örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini test etmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H1: Banka çalışanlarının süreç kontrol algısı örgütsel özdeşleşme düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2: Banka çalışanlarının karar kontrol algısı örgütsel özdeşleşme düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

C. KONTROL VE İŞ PERFORMANSI

Organizasyonlarda gerek bireysel performansın artırılması gerekse örgütsel performansın artırılması motivasyon kavramıyla yakından ilişkilidir. Kominis ve Emmanuel (2007) yaptıkları araştırma sonucunda motivasyon ile performans arasında pozitif yönlü korelasyon bulmuşlardır. Pek çok çalışma iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır (Jalajas ve Bommer, 1999; Stumpf ve Hartman, 1984). Yazında yapılan çalışmalar her ne kadar motive olmuş çalışanların daha fazla üretken, yaratıcı ve örgütlerine bağlı olduklarını gösterse de, çalışanları motive etmek ve motivasyonlarının sürmesini sağlamak görüldüğü kadar kolay değildir (Domeyer, 1998; McLiroy, 1997). Bu nedenle yöneticilerin rekabet edebilmeleri, performanslarını arttırabilmeleri için

kendi çalışanlarına yönelik motivasyon faktörlerini en iyi şekilde kullanmaları gerekmektedir.

Çalışanların işletmelerinin kararlarına ve süreç kontrollerine katılabilme olanağı önemli bir motivasyon aracıdır. Nitekim karar kontrol ve süreç kontrol algıları, çalışanların günümüzde üzerinde durdukları önemli beklentilerdendir (McClland ve Boyatzis, 1984).

Karar kontrol ve süreç kontrol ile iş performansı arasındaki ilişkiye yönelik yapılmış herhangi bir araştırmaya da rastlanılmamıştır. Süreç kontrol ve karar kontrol olgularının yazında yeni yeni yer alması ile birlikte (Miller, 1989; Brashear vd., 2005) konunun farklı etkilerinin ve ilişkilerinin pek çok çalışmada kullanılacağı düşünülmektedir. Nitekim Bandura (1986), çalışanların karar ve süreç kontrol algılamalarının performansları ve diğer örgütsel çıktılar ile ilişkili olduğunu belirtmektedir.

Kuramdan yola çıkarak, çalışanların kontrol algılarının çalışanların algıladıkları iş performansları üzerindeki etkisini test etmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H3: Banka çalışanlarının süreç kontrol algısı iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4: Banka çalışanlarının karar kontrol algısı iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

D. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞ PERFORMANSI

Örgütsel özdeşleşme ile pek çok değişken arasındaki ilişki ve etkileşimi belirlemek amacıyla çok sayıda çalışma yapılmıştır. Çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkinin çalışan penceresinden görüntüsü örgütsel bağlılıktan farklı bir ilişki olarak örgütsel davranış yazınında ayrı bir yer oluşturmaktadır. Benlik bağlamının ve bir olma (oneness) algısının göstergesi özdeşleşmeyi, kişi örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık gibi ilişkili yapılardan ayırmaktadır (Kreiner ve Ashforth, 2001). Özdeşleşme yazını örgüt ile birey arasındaki bağı açıklamaya yardım eder (Tompkins ve Cheney, 1985).

Örgütsel özdeşleşme ile iş performansı arasındaki ilişki ve etkileri belirlemek amacıyla farklı sektör ve farklı değişkenlerle birlikte yapılmış çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Walumbwa vd., 2008; Fronn ve Finn, 2001; Carmeli vd., 2007)

Örgütsel özdeşleşmenin iş performansı üzerindeki etkisini yapılan araştırmalar doğrultusunda test etmek amacıyla geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H5: Banka çalışanlarının örgütsel özdeşleşme algısı iş performans düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

A. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın ana kütesini özel bir bankanın İç Anadolu Bölge Müdürlüğüne bağlı şubelerindeki çalışan personel oluşturmaktadır. Bu şubelerde toplam 405 kişi çalışmaktadır. Ana küteden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 196 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992: 253). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen şubelerde çalışan toplam 220 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 171'i geri dönmüş, 155 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Araştırmaya katılanların %54,8'i kadın (n=85), %45,2'si (n=70) erkektir. %3,9'u (n=6) lise, %54,8'i (n=85) üniversite, % 41,3'ü (n=64) de lisansüstü eğitim derecesine sahiptir. %9'u (n=14) 18-24, %48,4'ü (n=75) 24-31, %18,7'si (n=29) 32-38 ve %23'ü (n=37) de 39 ve yukarı yaşlar arasındadır. %4,5'i (n=7) 1 yıldan az, %47,1'i (n=73) 1-5 yıl arası, %12,3'ü (n=19) 6-10 yıl arası, %20'si (n=31) 11-15 yıl arası ve %16,1'i (n=25) de 16 ve yukarı yıl iş deneyimine sahiptir.

B. ARAŞTIRMANIN ÖLÇEKLERİ

Kontrol ve örgütsel özdeşleşmenin çalışanların iş performansı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir. Araştırmada oluşturulan modelleri ve hipotezleri test etmek amacıyla gizli değişkenlerle yol analizi yapılmıştır. Gizli değişkenlerle yol analizi yapmak için modeldeki değişkenlerin ölçülmesinde kullanılan bütün ölçüm araçlarının geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir (Şimşek, 2007: 19). Bu amaçla, araştırmada kullanılan bütün ölçeklere ilişkin yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına ilişkin sonuçlar, her ölçekle ilgili bölümün sonunda verilmiştir.

Tüm ölçeklerin KMO değerleri .70 üstünde ve Bartlett's test anlamlı olarak belirlendiğinden veri sayısının faktör analizi için yeterli olduğu belirlenmiştir. Ölçeklerin keşfedici faktör analizi (Yeni olan kontrol ölçeklerinin) ve Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları SPSS 16.0 paket programı ile doğrulayıcı faktör analizleri ise AMOS 6.0 programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler araştırma sonunda verilmiştir.

Süreç Kontrol Ölçeği: Çalışanların süreç kontrol algılarının ölçülmesinde Tyler(1989) ve Giacobbe-Miller (1995) tarafından geliştirilen orjinal süreç kontrol ölçeği kullanılmıştır. Toplam 3 ifadeden oluşan bu ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçek Brashear ve arkadaşları (2005) tarafından kullanılmış ve güvenilirlik katsayısı .85 olarak tespit edilmiştir. Ölçek araştırmacı tarafından alanında yetkin kişilerle Türkçe'ye ardından yine İngilizce ve Türkçe çevirileri yapılarak kullanılmıştır. Ölçek maddelerinde etik kurallar gereğince herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

Ölçeğin yeni olması nedeniyle öncelikle keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin tek faktörlü bir yapı gösterdiği belirlenmiştir. Ardından ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .543-.916 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .726 olarak tespit edilmiştir.

Karar Kontrol Ölçeği: Çalışanların karar kontrol algılarının ölçülmesinde Tyler(1989) ve Giacobbe-Miller (1995) tarafından geliştirilen orjinal süreç kontrol ölçeği kullanılmıştır. Toplam 6 ifadeden oluşan bu ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçek Brashear ve arkadaşları (2005) tarafından kullanılmış ve güvenilirlik katsayısı .86 olarak tespit edilmiştir. Ölçek araştırmacı tarafından alanında yetkin kişilerle Türkçe'ye ardından yine İngilizce ve Türkçe çevirileri yapılarak kullanılmıştır. Ölçek maddelerinde etik kurallar gereğince herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

Ölçeğin yeni olması nedeniyle öncelikle keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin tek faktörlü bir yapı gösterdiği ve bir maddenin düşük faktör yüküne sahip olduğu belirlenmiştir. Ardından yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ile ölçek maddelerinin ölçmesi beklenen tutumu ne derecede ölçtüğüne ilişkin doğru bilgi edinilmiştir. Nitekim ölçeğin yabancı kaynaklı olması ve çeviri olması nedeniyle kültürler arası farklılık gibi sebeplerden dolayı yanlış ya da farklı anlaşılması muhtemeldir. Bu nedenle yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte bir maddenin düşük faktör yüküne sahip olduğu belirlenmiştir ve analizden çıkarılmıştır. Beş maddeli ölçekte faktör yüklerinin .558-.858 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .863 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel Özdeşleme Ölçeği: Örgütsel özdeşleşmenin gücünün belirlenmesinde, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve pek çok diğer araştırmada kullanılan (Örneğin; Tüzün, 2006; Bhattacharya ve diğerleri, 1995; Mael ve Tetrick, 1992; Mael ve Ashforth, 1992; Van Knipperberg ve Van Schie, 2000; Smidts ve diğerleri, 2001) örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Toplam 6 ifadeden oluşan bu ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Mael ve Ashforth (1992) araştırmasında ölçeğin güvenilirlik katsayısını .87 olarak bildirmiştir. Tüzün (2006) araştırmasında kullandığı ölçeğin güvenilirlik katsayısını .78 olarak bildirmiştir. Ölçek maddelerinde etik kurallar gereğince herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu, faktör yüklerinin .45-.82 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .792 olarak tespit edilmiştir.

İş Performansı Ölçeği: İş performansının ölçülmesi çok karmaşık bir süreçtir. Nitekim performans çok boyutlu bir kavramdır. Performansın nicel boyutları olduğu gibi nitel boyutları da bulunmaktadır. Çalışanların nicel boyutta iş

performansının ölçülmesi araştırmacılar için hem çok güç hem de göreceli bir çalışma alanıdır. Bu çalışmada anket yöntemi kullanıldığından ve ikiden fazla değişken araştırıldığından tek yönlü (çalışana yönelik) çalışanların iş performansı algıları yani kendi performansları ile ilgili tutumları araştırılmıştır.

Çalışanların iş performansının ölçülmesinde; önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Dört sorudan oluşan ölçeğin güvenirlik katsayısı her iki çalışmada da .70'in üstündedir. Türkiye'de Çöl (2008) tarafından akademisyenler üzerinde uygulanan ölçeğin güvenirlik katsayısı .82 olarak tespit edilmiştir. Araştırmada cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçek maddelerinde etik kurallar gereğince herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu, faktör yüklerinin .456-.779 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .758 olarak tespit edilmiştir.

C. BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS 16 ve Amos 6.0 programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada katılımcıların süreç kontrol, karar kontrol, örgütsel özdeşleşme ve iş performansı düzeylerine ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Bu analize ilişkin veriler Tablo 1' de sunulmuştur.

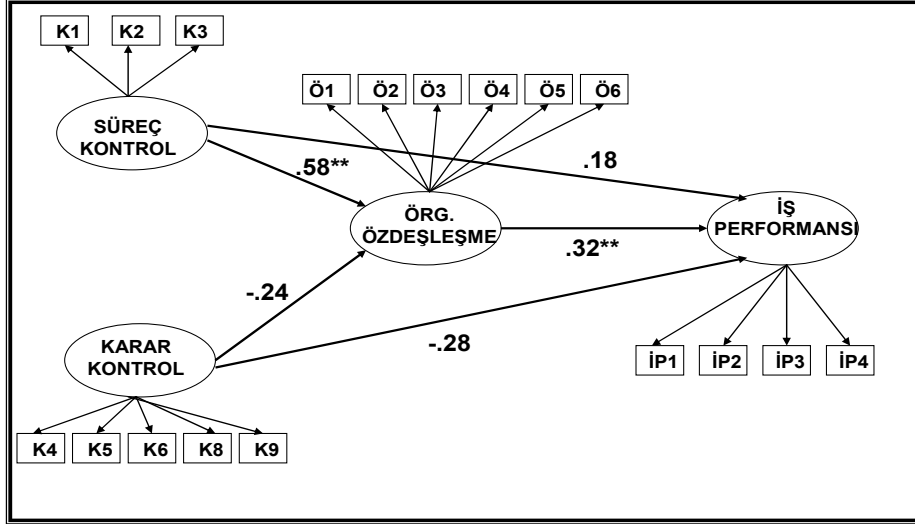
Tablo 1 'de de görüldüğü gibi örgütsel özdeşleşme – karar kontrol değişkenleri hariç tüm değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler belirlenmiştir.

Tablo 1. Verilere ilişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4
1. Süreç Kontrol	3,69	.80	1			
2. Karar Kontrol	3,20	.68	.618**	1		
3. Örgütsel Özdeşleşme	3.79	.72	.335**	.132	1	
4. İş Performansı	4,26	.50	.260**	.206*	.267**	1

*p< .05 ** p< .01

Analizin ikinci aşamasında ise yapısal eşitlik modeli ile kurulan modele ilişkin yol analizi yapılmıştır. Yapılan yol analizi ile çalışmanın hipotezleri test edilirken, mevcut ilişkileri açıklayan en uygun modelin belirlenmesi de amaçlanmıştır.



* $p < .05$ ** $p < .01$

Şekil 2. Yapısal Model ve Analiz Sonuçları

İş performansına ilişkin kurulan modelin analiz sonuçları Şekil 2'de verilmektedir. MI (Modification Indices) değerleri dikkate alınarak analiz edilen modelin uyum indeksleri incelendiğinde; GFI (Goodness of fit index) değerinin .895, AGFI (Adjusted goodness of fit index) değerinin .851, CFI (Comperative fit index-Karşılaştırmalı uyum indeksi) değerinin .955, TLI (Tucher- Lewis indeksi) değerinin .943, NFI (Normlanmış uyum iyiliği indeksi) .865, χ^2 (ki kare istatistiği) değerinin .168, CMIN/DF değerinin 1.407, serbestlik derecesinin (df)=120, $p=.002$ ve RMSEA (Root mean square error of approximation-Kök ortalama kare yaklaşım hatası) değerinin de .05 olduğu tespit edilmiştir. Oluşturulan yapısal eşitlik modelinin analizinden elde edilen değerler iyi veya kabul edilen seviyede iyiye çok yakın uyum iyiliği değerleri verdiği için (RMSEA<.08, GFI ve AGFI>.90 ve CMIN/DF<.2) modelin kabul edilebilir bir olduğunu söylenebilir (Joreskog ve Sorbom, 1993; Kline, 1998).

Analiz sonuçları incelendiğinde ortaya konulan beş hipotezden ikisinin kabul gördüğü gözlenmektedir. Modele ilişkin hipotez testleri tablo 2'de verilmektedir. Bu çerçevede H2, H3 ve H4 hipotezleri desteklenmemiş, H1 ve H5 hipotezleri destek bulmuştur.

Tablo 2. Hipotez Sonuçları

		Hipotez	Yol Katsayısı	Hipotez Test Sonucu
1	H1	Süreç Kontrol → Örg. Özdeşleşme	.58**	KABUL
2	H2	Karar Kontrol → Örg. Özdeşleşme	-.24	RED
3	H3	Süreç Kontrol → İş Performansı	.18	RED
4	H4	Karar Kontrol → İş Performansı	-.28	RED
5	H5	Örg. Özdeşleşme → İş Performansı	.32**	KABUL

**p < 0,01

Çalışanların örgütsel özdeşleşme algısının süreç ve karar kontrol algıları ile iş performansı arasındaki aracılık etkisini rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yönetime göre, aracılık etkisinden söz edilebilmesi için üç şartın var olması gerekmektedir:

(1) Bağımsız değişkenin (Süreç ve karar kontrol algısı) aracı değişken (örgütsel özdeşleşme) üzerinde bir etkisi olmalıdır.

(2) Bağımsız değişken (Süreç ve karar kontrol algısı) bağımlı değişken (iş performansı) üzerinde etkili olmalıdır.

(3) Aracı değişken (örgütsel özdeşleşme) ikinci adımdaki regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin (Süreç ve karar kontrol algısı) bağımlı değişken (iş performansı) üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin (örgütsel özdeşleşme) de bağımlı değişken (iş performansı) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Bu kapsamda çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, bu değişkenlerin süreç ve karar kontrol algılaması ve iş performansı arasındaki ilişkileri hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiştir. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 3'de verilmektedir.

Tablo 3. Aracılık Testi sonuçları

	Örgütsel Özdeşleşme		İş Performansı	
	β	t	β	t
Test 1				
Yaş	-.07	-0.90		
Cinsiyet	.13	1.62		
Süreç Kontrol	.42**	4.27		
Karar Kontrol	-.16	-1.6		
<i>R²</i>	.22			
<i>Düzeltilmiş R²</i>	.12			
<i>F değeri</i>	6.02**			
Test 2				
Yaş			.09	1.15
Cinsiyet			-.13	-1.55
Süreç Kontrol			.24*	2.35
Karar Kontrol			.06	.61
<i>R²</i>			.09	
<i>Düzeltilmiş R²</i>			.06	
<i>F değeri</i>			3.55**	
Test 3				
Yaş			.11	
Cinsiyet			-.15	
Süreç Kontrol			.13	
Karar Kontrol			.09	
Örg. Özdeşleşme			.23**	
<i>R²</i>			.13	
<i>Düzeltilmiş R²</i>			.10	
<i>F değeri</i>			4.5**	

*p< .05, **p< .01

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada yaş ve cinsiyet kontrol değişkenleri ile birlikte bağımsız değişkenlerin aracı değişken rolü araştırılan örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu kapsamda yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda sadece süreç kontrolün örgütsel özdeşleşmeyi pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir ($\beta = .42$, $P < .01$). Diğer değişkenlerin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı olarak etkilemediği görülmüştür.

İkinci aşamada ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan iş performansı üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Analiz sonucunda yine sadece süreç kontrol değişkeninin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir ($\beta = .24$, $P < .05$). Diğer değişkenlerin iş performansını anlamlı olarak etkilemediği görülmüştür. Analizin iki aşaması sonucunda örgütsel özdeşleşme ara değişkeninin sadece süreç kontrol değişkeni ile iş performansı arasında aracılık rolü olabileceğine işaret eden ön şartların sağlandığı görülmüştür.

Aracılık etkisi ön şartını sağlanmasının ardından üçüncü aşamada aracı değişkende dâhil edilerek analize devam edilmiştir. Analiz sonucunda örgütsel özdeşleşme değişkeninin de tüm bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin araştırıldığı sürece dâhil edilmesiyle ilk iki aşamada ara ve bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olan süreç kontrol değişkeninin anlamlılığını kaybetmesine rağmen örgütsel özdeşleşme değişkeninin pozitif ve anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir ($\beta = .23$, $P < .01$). Bu bulgular çalışanların süreç kontrol algılarının iş performansını artırmasında örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi olduğunu istatistiki olarak doğrulamaktadır.

Analiz kapsamında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrudanlığa (collinearity) da bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (Tolerans $> .6$, VIF < 10)

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma ile süreç kontrol, karar kontrol, örgütsel özdeşleşme ve iş performansı arasındaki ilişki ve etkiler incelenmiştir. Bu amaçla bankacılık sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmış, ortaya konulan üç değişkenin iş performansı üzerindeki etkileri oluşturulan bir model ile açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile özellikle günümüzde hizmet sektörünün öncü sektörlerinden birisi olan bankacılık sektörüne ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Araştırma modelinde yapılan yol analizi sonucunda; süreç kontrolün örgütsel özdeşleşmeyi pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Karar kontrol ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Süreç ve karar kontrol ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olmasına rağmen, süreç ve karar kontrolün iş performansı üzerinde yapısal model sonuçları çerçevesinde doğrudan anlamlı bir etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda örgütsel özdeşleşme ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel özdeşleşmenin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumludur (Walumbwa vd., 2008; Fronn ve Finn, 2001; Carmeli vd., 2007)

Analiz sonucunda dikkat çeken bir bulgu da süreç kontrolün iş performansına etkisinde toplam etki oranının .36 olmasına rağmen endirekt ve direkt etkilerin .18 oranlarında olmasıdır. Bu noktadan hareketle karar kontrol ya da süreç

kontrolün iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi olduğuna ilişkin önemli emareler bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle yapılan hiyerarşik analiz sonucunda çalışanların süreç kontrol algılarının iş performansını artırmasında örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi olduğunu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak günümüzün çalışma yaşamı sektörleri göre farklılık gösterse de süreç kontrole katılım algısı, örgütsel özdeşleşme ve iş performansı arasında anlamlı ilişkiler olduğu ve dört değişkenden oluşturulan yapısal eşitlik modelinin veriye uyumlu olduğu yapılan analizlerle belirlenmiştir. Oluşturulan model kapsamında yapılan yol analizleri sonucunda elde edilen bulgular dikkate alındığında süreç kontrolün örgütsel özdeşleşme, örgütsel özdeşleşmenin de iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda örgütlerin iş performansını artırmada süreç kontrol ve örgütsel özdeşleşme olgularını dikkate almaları önerilebilir.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın yapıldığı sektör ve yapı itibarıyla diğer sektörlerden farklılık göstermektedir. Yoğun çalışma ve stresli iş ortamı, rekabet, sürekli ve hızla değişen çevre şartları, kadın çalışan sayısının fazlalığı bu farklılıklardan bazılarıdır. Bu nedenle farklı sektörlerde yapılacak araştırmalardan farklı sonuçlar elde edilebilir. Bunun yanı sıra araştırmada kullanılan veriler bankanın belli bir coğrafi bölgedeki çalışanlarından elde edilmiştir. Farklı coğrafi bölgelerdeki banka çalışanlarından elde edilecek verilerle daha açıklayıcı sonuçlara ulaşılması mümkün olabilir. Ayrıca araştırmada iş performansının ölçülmesinde bireyin kendi performansını değerlendirdiği tutum ölçeği kullanılması nicel performansla ilgili yeterince açıklayıcı bilgi vermemesi açısından önemli bir kısıttır. Ancak yazında çok sayıda benzer çalışmaların bulunması bu ölçümün yapılmasında destekleyici bir rol oynamıştır.

Araştırmanın yapısal eşitlik modeli ile modelin veriye uyumluluğunu belirlemeye yönelik bir çalışma olması ve iş performansında etkisi olduğu düşünülen üç değişkeni tüm boyutları ile ele alması açısından bundan sonraki çalışmalar için faydalı olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırma kapsamında “Kontrol” gibi yeni bir kavramın ve çalışanların bu kavrama ilişkin tutumlarını ölçmeye çalışan kontrol ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmasının yapılmasının bundan sonraki çalışmalara katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Gizli değişkenlerle yol analizi, farklı modellerin ve farklı değişkenlerin aynı anda test edilmesine imkân tanıyan bir yöntemdir. Böylece birbirini etkileyen değişkenlerin bir bütün olarak ve aynı anda değerlendirilmesi mümkün olabilmektedir. Özellikle örgütsel davranış gibi insan faktörünün son derece önemli olduğu bir alanda, karmaşık faktörler ve değişkenler arasındaki ilişkilerin oluşturulacak modellerle test edilmesi, yönetim ve insan kaynakları yönetimi açısından daha tatmin edici sonuçlar verebilir. Bu nedenle, gelecekte yönetim ve organizasyon alanında yapılacak çalışmalarda bu yöntemin kullanılmasının daha çok desteklenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Gelecekte benzer konularda çalışma yapacak araştırmacılara araştırma kapsamında geçerlilik ve güvenilirlik sonuçlarıyla ortaya konulan karar kontrol ve süreç kontrol ölçeklerini farklı değişkenlerle birlikte farklı sektörlerde kullanmaları önerilmektedir. Bu değişkenin işten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi değişkenlerle birlikte analiz edilmesinin dikkat çekici sonuçlar verebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- AKAL, Z., (2003), *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*, MPM, Ankara.
- ASHFORTH, B.E. ve F. MAEL (1989), "Social Identity Theory and the Organizations", *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- BANDURA A. (1986), *Social Foundations of Thought And Action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- BARON, R. M. ve D. A. KENNY (1986). "The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, ss.1173-1182.
- BHATTACHARYA, R., (1998), "A Formal Model of Trust Based on Outcomes", *Academy of Management Review*, 23:3.
- BORMAN, W. C. ve S. J. MOTOWIDLO (1993), "Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance", (Ed.), Schmitt, N. ve Borman, W.C. *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco, Ca: Jossey-Bass, ss. 71–98.
- BRASHEAR, B. ve S. ZINTA (2005), "Fairness Reduces the Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20, No. 2,
- BRASHEARA T. G., C. MANOLIS ve C. M. BROOKSC (2005), "The Effects of Control, Trust, and Justice On Salesperson Turnover" , *Journal of Business Research* 58,ss. 241– 249.
- CAMPBELL, J. P. (1990), "Modeling The Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology" (Ed.) Dunnette, M. D. ve Hough, L. M. 2nd (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc., ss. 687–732,
- CARMELI, A., G. GILAT ve D.A. WALDMAN (2007) "The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance", *Journal of Management Studies*, 44:6.
- DOMYER, D. (1998), "Building and Maintaining Employee Motivation", *Women in Business*, 50(6).
- ELLIOT, A.J. ve T.M. THRASH (2002), "Approach-Avoidance Motivation in Personality: Approach and Avoidance Temperaments and Goals", *Journal of Personality and Social Psychology*, 825.

- ELLIOT, A.J. ve M.A. CHURCH (1997), “A Hierarchical Model of Approach and Avoidance Achievement Motivation”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 721.
- FOLGER, R. ve R.S. CROPANZANO (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*, Thousand Oaks, CA: Sage,
- FRONE, M.R. ve K.V. FINN (2001), “Academic Performance and Cheating: Moderating Role of School Identification and Self- Efficacy”, *The Journal of Educational Research*.
- GIACOBBE-MILLER, J., (1995), “A Test of The Group Values and Control Models of Procedural Justice From The Competing Perspectives of Labor and Management”, *Personal Psychology*, 48(1):115–42.
- HOGAN, R., ve D. A SHELTON (1998) “Socioanalytic Perspective on Job Performance”, *Human Performance*, 11, ss.129–144.
- HORNGREN, C.T., G. FOSTER ve S.M., DATAR (2002), *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 11 Prentice- Hall, 11th (Ed.) USA.
- JALAJAS, D.S. ve M. BOMMER (1999), “The Influence of Job Motivation Versus Downsizing on Individual Behavior”, *Human Resource Development Quarterly*, 10(4).
- JORESKOG, K. G. ve D. SORBOM (1993), *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Chicago, IL: Scientific International Software.
- KOMINIS, G. ve C. R. EMMANUEL (2007), “The Expectancy–Valence Theory Revisited: Developing An Extended Model of Managerial Motivation”, *Management Accounting Research*, 18.
- KABAK, M. ve Ö. TURUNÇ (2008). “Günümüzde Çalışanları Motive Eden Faktörler: Özel Sektör Motivasyon Önceliklerinin Analitik Hiyerarşi Yöntemiyle Belirlenmesi”, *KHO Bilim Dergisi*, Cilt:18, s.2, ss.168-191.
- KAPLAN, R.S. ve A.A. ATKINSON (1998), *Advanced Management Accounting*, 3 Prentice-Hall, Third (Ed.) USA.
- KEH, H. T. ve Y. XIE (2009), “Corporate Reputation And Customer Behavioral Intentions: The Roles of Trust, Identification And Commitment Industrial”, *Marketing Management*, 38, ss. 732–742
- KIRKMAN, B. L. ve B. ROSEN, (1999), ” Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment”, *Academy of Management Journal*, Vol. 42 Issue 1, s. 58-74.
- KLINER, R. B., (1998), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- KREINER G.E. ve B.E. ASHFORTH, (2004), “Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification”, *Journal of Organizational Behavior*, 25:1.
- LANDY, F. J., ve J. L. FARR (1983), *The Measurement of Work Performance*. Orlando, Fl: Academic Pres,

- MAEL ,F. ve L.E. TETRICK (1992), “Identifying Organizational Identification”, *Educational and Psychological Measurement*, 52, 813-824.
- MAEL, F. ve B. ASHFORTH (1992), “Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 13;103-123.
- MCCLELLAND, D.C. ve R. BOYATZIS (1984), “Leadership Motive Pattern and Long- Term Success in Management” içinde Spielberger, C.D. *Motives, Personality, and Society: Selected Papers*. New York: Praeger.
- MCLIROY, K. (1997), “Motivating Your Staff: it’s Simply Difficult”, *Management Accounting*, 75(4).
- MILLER, M. L., (1989), “Process and Decision Control in the Work Place: Separate Effects, Independence From Distributive Justice, and Tests of Explanatory Mechanisms”, *Basic and Applied Social Psychology*, 10(4), 337-354
- MOTOWIDLO, S. J., (2003), *Job Performance*. Inw. Borman, Ilgen, D. ve Klimoski, R. (Ed.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12,Hoboken, Nj: John Wiley and Sons, ss.39–53.
- MURPHY, K. R. ve J. N. CLEVELAND,(1995), *Understanding Performance Appraisal, Social, Organizational and Goal Based Perspectives*, Sage Pub. London, s.16.
- PERRY, M.L., C.L. PEARCE ve H.P. SIMS (1999), “Empowered Selling Teams: How Shared Leadership Can Contribute to Selling Team Outcomes”, *Journal Pers Sell Sales Management*, 19(3), ss.35– 51.
- PLOTKIN, H. M. (1987), “What Makes A Successful Salesperson?” *Training and Development Journal*, ss.54–56,
- ROUSSEAU, D. M., ve P. J. MCLEAN (1993), The Contracts of Individuals and Organizations. (Ed.), Cummings, L. L. ve Staw, B. M., *Research in Organizational Behavior* Vol. 15, Greenwich, Ct: Jai Pres, ss. 1–43.
- SCOTT, S.G. ve V.R. LANE (2000), “A Stakeholder Approach to Organizational Identity”, *Academy of Management Review*,25 :1 ,43-62.
- SEKARAN, U., (1992), *Research Methods for Business.*, Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- SIGLER, T.H. ve C. M. PEARSON (2000), ”Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment”, *Journal of Quality Management*, Vol.5, ss.27-52.
- SMITDHS, A. A. PRYUN ve C.B.M. VAN RIEL (2001), “The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification”, *Academy of Management Journal*, 44:5, 1051-1062.
- STUMPF, S.A. ve K. HARTMAN (1984), “Individual Exploration to Organizational Commitment Or Withdrawal”, *Academy of Management Journal*, 27(2).

- ŞİMŞEK, Ö. F., (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ekinoks, Ankara.
- THIBAUT, J. ve L. WALKER (1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, Nj: Erlbaum,
- TOMPKINS, P.K. ve G. CHENEY (1983), "Account Analysis of Organization: Decision Making and Identification", Putnam, L.L. ve Pacanowski, M.E. (Ed.). *Communication and Organization: An Interpretive Approach*, Beverly Hills, CA:Sage, 123-146.
- TÜZÜN, İ. K., (2006), *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara,
- TYLER, T.R., (1989), "The Psychology of Procedural Justice: A Test of The Group Values Model", *Journal Pers Soc Psychol*, 57 (5), ss.830 –838 .
- VAN KNIPPENBERG, D. ve E.C.M. VAN SCHIE (2000), "Foci Correlates of Organizational Identification", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- WALUMBWA, F. O., B. J. AVOLIO ve W. ZHU (2008), "How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs", *Personnel Psychology*, 61, 793–825.
- WANG, G. ve R. G. NETEMEYER (2002), "The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self-Efficacy, and Performance", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 30, 3, 217–228,
- WHITNER, E.M., Brodt, S.E., M.A. KORSGAARD ve J.M. WERNER (1998), "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *Academic Management Review* (3), ss. 513– 30.

ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

	Maddeler
K1	Çalıştığım departman için yol gösterici ilkelerin geliştirilmesinde görüş bildiririm.
K2	Yöneticim iş biriminin değerlendirilmesine ilişkin kontrolün bir kısmını bana
K3	İş yerimde, iş birimimi kontrol eden prosedürler üzerinde etki sahibiyim.
K4	Yöneticimin verdiği kararlar üzerinde çok büyük etkim var.
K5	Yöneticime kritik kararlara ilişkin tavsiyelerde bulunurum.
K6	Yöneticim karar verirken fikrimi alır.
K7	Beni etkileyen kararlar neredeyse her zaman yalnızca yöneticim tarafından alınır.
K8	Yöneticim ve ben konulara son şeklini beraber vermeye meyilliyiz.
K9	Yöneticim karar verirken etkin bir şekilde fikrimi sorar.
Ö1	Başka biri çalıştığım işletmeyi eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.
Ö2	Diğer insanların çalıştığım işletme hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.

Ö3	Çalıştığım işletme hakkında konuştuğumda; “onlar “ yerine “biz” kelimesini
Ö4	Çalıştığım işletmenin başarısı benim başarımdır.
Ö5	Başka biri çalıştığım işletmeyi övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.
Ö6	Medyada çalıştığım işletmeyle ilgili olumsuzluklar oluşursa, rahatsızlık hissedirim.
İP1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.
İP2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.
İP3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.
İP4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.