

# Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü\*

**Dr. İrfan AKKOÇ**

*Kara Harp Okulu, İşletme Bölümü, ANKARA*

**Dr. Abdullah ÇALIŞKAN**

*Kara Harp Okulu, İşletme Bölümü, ANKARA*

**Doç. Dr. Ömer TURUNÇ**

*Kara Harp Okulu, İşletme Bölümü, ANKARA*

## ÖZET

Günümüzde sürdürülebilir rekabet gücünün yakalanmasında yöneticiler için en önemli kritik başarı faktörlerinden birisi çalışan performansının artırılmasıdır. Çalışan performansının artırılmasında pek çok faktör rol oynar. Yöneticiler için sorunun ve aynı zamanda çözümün başlangıcı bu faktörlerin belirlenerek optimize edilmesidir. Bu çalışmada çalışanların iş performansında etkili olduğu düşünülen gelişim kültürü, algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve güven faktörleri ele alınmıştır. Çalışmanın amacı, yöneticiler için önemli bir problem sahası olan iş performansını artıran faktörlerin modellenmesidir. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel desteğin ve gelişim kültürünün çalışanların iş tatmini ve iş performansı üzerine etkilerinin bulunduğu, İş tatmininin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel destek ve gelişim kültürünün çalışanların hem iş tatmini hem de iş performansı üzerine etkisinde güvenin kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Tüm bu değişkenlerden oluşan en uyumlu yapısal eşitlik modeli yapılan yol analizleri ile tespit edilerek yöneticilere önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Gelişim Kültürü, Algılanan Örgütsel Destek, İş Tatmini, İş Performansı, Güven, Aracılık Etkisi, Yapısal Eşitlik Modeli.

**Jel Kodu:** M12, M14

## The Effect of Development Culture and Perceived Organizational Support to The Job Satisfaction and Job Performance: The Mediating Role of Trust

### ABSTRACT

Increasing the job performance of the workers is one of the most critical success factors for the manager of the recent times who want to have a sustainable competitiveness. There are a lot of factors which have increasing effect on job performance of workers. Optimising and clarifying of these factors will help the managers to solve this problem. The development culture, perceived organizational support, job satisfaction and trust factors which are thought to have mediating factor on job satisfaction are held in this study. The aim of the study is the modelling of the job performance increasing factors that are important for the managers. It was seen that the development culture and perceived organizational support have affected the job satisfaction and job performance with a positive and significant way. Additionally the trust has a partially mediating role on the development culture and perceived organizational support over both job performance

\* Bu makalenin özeti 10. Ulusal İşletmecilik Kongresi'nde sunulmuştur.

*and job satisfaction of the workers. Of all these variables, the best structural equation modeling was made by path analysis and some suggestions were made for the managers.*

**Key Words:** *Development Culture, Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Job Performance, Trust, Mediating Effect, Structural Equation Modeling.*

**Jel Classification:** *M12, M14*

## **I. Giriş**

Günümüzde iş yaşamının niteliği ve hızlı değişim örgütlerin üzerinde büyük bir baskı oluşturmaktadır. Bu baskı yöneticilerin ve çalışanların sahip olması gereken bilgi, beceri ve yeteneklerinin artarak çeşitlenmesine neden olmaktadır. Bu durum örgütlere, çalışanlardan beklenen iş performansının artması olarak yansımaktadır. Önümüzdeki yıllarda da çalışanlardan yüksek düzeyde performans beklentisinin devam edeceği düşünülmektedir. Dolayısıyla çalışanların performanslarının artmasında rol oynayan faktörlerin optimize edilerek örgüt yapısında ve işleyişinde yer almasını sağlamak örgütsel başarı için bir zorunluluk haline gelmektedir.

Bu kapsamda çalışanların iş performansının artmasında; gelişim kültürü, algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve güven faktörlerinin etkili olduğu düşünülmektedir. Bu faktörlerden biri olan gelişim kültürü; amacı, çalışanın iş veya iş dışı tutum ve davranışlarına rehberlik yapmak suretiyle, çalışma yaşamında başarılı olmasını sağlayan (Korte ve Chermack, 2006) örgütsel kültürün alt kültür çeşitlerinden biridir. Gelişim kültüründe; büyüme, teşvik etme, yaratıcılık ve çeşitlilik başta olmak üzere önemli motivasyon faktörleri yer almaktadır (Deshpande ve Webster 1989). Dolayısıyla gelişim kültürü çalışanların iş tatmini ve iş performansının artmasında önemli etkisi olabilecek bir değişkendir. Çalışanların performansına etkisi olabilecek faktörlerden bir diğeri ise algılanan örgütsel destektir. Eisenberger ve arkadaşları (1990) çalışanların örgütleri tarafından desteklenip desteklenmedikleri hakkında genel inanışlara sahip olduklarını iddia etmişlerdir. Örgütsel destek algısının yüksek olduğu çalışanların örgüte fayda sağlayan tutum ve davranışlar sergilemeye daha fazla istekli oldukları (Eisenberger vd., 1986) bilinmektedir.

Güven, işbirliği davranışını teşvik eden böylelikle çalışanlar arasındaki çatışmanın azalmasını (Rousseau, vd., 1998) ve duygusal bağların kuvvetlenmesini sağlayan önemli bir değişkendir (Lewis ve Weigert, 1985). Çalışanın, hiç bir zorlama olmadan işine ve işletmeye, sağladığı beklenden daha fazla olan katkıların kaynağı çoğunlukla algılanan güven ve iş tatminidir (Yoon ve Suh, 2003). İş tatmini duyan çalışanlar, işlerine odaklanmaları ve motivasyonlarının artması sonucu yüksek düzeyde performans sergilemektedirler. İş tatmininin bu kadar önemli olmasının nedeni ise, işinden tatmin olan bir çalışanın daha etkili ve verimli bir çalışan olacağı düşüncesidir (Feldman ve Arnold, 1983, Poon, 2004). Hem örgütsel hem de çalışan düzeyinde performans ile örgütün rekabet gücü önemli ölçüde karşılıklı etkileşim içerisinde olan değişkenlerdir. Yüksek seviyede performansla sahip çalışanlar örgütsel performansın artmasını sağlarken aynı zamanda organizasyonlar için kritik

derecede önemli olan rekabet edebilme kapasitesini yükseltmektedirler (Krishnan 2002). Bu nedenle iş performansı işletmelerin sahip olduğu rekabet gücü hakkında önemli işaretler veren bir değişkendir. (Wang ve Netemeyer, 2002). Bu kapsamda çalışanların iş tatmini ve iş performansının artmasında; örgütsel destek, gelişim kültürü ve güven faktörlerinin pozitif yönde anlamlı etkilerinin olabileceği değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada yazılım sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin; iş tatmini ile iş performansı üzerindeki etkisi ve bu etkide örgütün vaatleri ile uygulamaları arasında tutarlılığı ifade eden güvenin aracılık rolü incelenmiştir. Bu kapsamda elde edilen verilerle gizli değişkenlerle yol analizi yapılarak ve iş tatmini ve iş performansının artırılmasında gelişim kültürü, algılanan örgütsel desteğin ve güven ile uyumlu bir model oluşturularak yöneticilere çeşitli tavsiyelerde bulunulmuştur.

## **II. Teori ve Hipotezler**

İşletmelerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisi ve bu etkide güvenin aracılık rolünü belirlemek üzere tasarlanan bu ampirik araştırmada öncelikle teorik çerçeve ortaya konulmuş ve hipotezler oluşturulmuştur. Bu kapsamda gelişim kültürü, algılanan örgütsel destek ve çıktı değişkenler olan iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiler incelendikten sonra bu ilişkilerde güvenin rolü ele alınarak hipotezler yapılandırılmıştır.

### **A. İş Tatmini ve İş Performansı**

İşletmelerin başarısında en önemli unsurlardan birisi insan faktörüdür. İşletmelerin daha verimli ve etkili olabilmeleri, rekabet avantajı sağlayabilmeleri ancak çalışanlarının başarısına bağlıdır. Çalışanların yüksek performans göstererek verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise işlerinden tatmin olarak motive olmalarıyla mümkündür (Feldman ve Arnold, 1983; Poon, 2004).

İş tatmini konusunda farklı birçok tanım vardır. İş tatmini, çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun ifadesidir (Mrayyan, 2005). İş tatmini bir çalışanın işinden istediği ile elde ettiğini karşılaştırması sonucunda göstermiş olduğu duygusal tepkiye verilen addır (Samad, 2006). Genel anlamda iş tatmini, işin ve çalışanların isteklerinin birbirine uyduğu zaman gerçekleşen, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluktur (Muchinsky, 2000; Fritzsche ve Parrish, 2005). İş tatmini çalışanların işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkiler şeklinde de tanımlanmaktadır (Weiss, 2002). Çalışanın işine gösterdiği duygu, olumlu ya da olumsuz olabileceğinden, bireyin iş tecrübeleri sonucunda elde ettiği olumlu ruh hali iş tatmini, çalışanın işine göstermiş olduğu olumsuz ruh hali de iş tatminsizliği olarak adlandırılabilir (Spector, 1996; Schermerhorn, 1994).

İş tatminini oluşturan faktörler, bireysel ve işin kendisinden kaynaklanan faktörler olmak üzere ikiye ayrılır. Bireysel faktörler, bireylerin yaşı, cinsiyeti, kişiliği, sosyal kişiliği, eğitim düzeyi, medeni durumu, beklentileri, iş tecrübesi, hizmet süresi olarak şekillenirken; işin kendisinden kaynaklanan faktörler, işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, çalışma koşulları ve iş güvenliği, iş

stresi, ilerleme olanağı, işletmenin sosyal görünümü, uygun ödüllendirme sistemi, yönetici ve çalışanların kararlara katılım derecesidir (King vd., 1982; Simon, 1996):

Çalışanların iş tatmininin sağlanması, işletmelerin en önemli görevlerinden birisidir. İyi motive olmuş ve iş tatminine ulaşmış çalışanlar, daha yüksek morale sahip olmakta ve bunun neticesinde işyerine olan yararları artmaktadır (Schoderbek, vd., 1991). Çalışanların üst düzeyde işlerinden tatmin olması, onların yöneticilere ve işyerine bağlılıklarını artırmakta, işletmelerinin güç durumlarında, olağanüstü çaba göstermelerine neden olmaktadır (Irvine, vd., 2000; Suominen, vd., 2001; Kuokkanen, vd., 2002; Kathleen, vd., 2004). Dolayısıyla iş tatmini sonucunda meydana gelen, çalışanların yöneticilere ve örgüte bağlılığının artması, yüksek düzeyde moral ve motivasyon çalışanların performanslarında artış meydana getirmektedir.

Araştırmacılar tarafından iş performansı kavramının çeşitli tanımları yapılmıştır. İş performansı, çalışanların ücret karşılığında sarf etmeleri gereken gayret olarak nitelenmektedir (Rousseau ve McLean, 1993). Kohli (1985) iş performansını, çalışanın kendine eşdeğer çalışanlara kıyasla iş ile ilgili davranış ve çıktılarının verimlilik düzeyi olarak tanımlamıştır. Borman ve Motowidlo (1993) ise iş performansını, çalışanların icra ettikleri işe yönelik faaliyetleri olarak tanımlamıştır.

İş performansı ve iş tatmini hem literatürde hem de ampirik araştırmalarda üzerinde çalışılan önemli konular arasında yer almaktadır. Bu kapsamda İnsan İlişkileri Teorisyenleri, iş tatmininin örgütsel etkinlik ve verimlilik sağlayan temel bir değişken olduğunu varsayımlardır (Likert, 1961; McGregor, 1960). Organ (1977) Sosyal Değişim Teorisi'ne göre çalışan davranışları ile örgütsel verimlilik arasındaki ilişkiyi, çalışanın iş tatmini duyması durumunda organizasyonun etkinliğinin artmasına yardımcı olacak şekilde davranış göstereceğini ifade ederek açıklamıştır. Ayrıca Lawler ve Porter (1967) gibi Beklenti Teorisyenleri ve Locke (1970) iş tatmininin performansın bir sonucu olduğunu ifade etmişlerdir. Bu teorilerde ileri sürülen varsayımlar ve bu iki konunun insan kaynakları açısından kritik öneme sahip olması araştırmacıların dikkatini çekmiş bu nedenle iş performansı ile iş tatmini arasında ilişkileri inceleyen çalışmalar yapılmıştır.

Ostroff (1992) çalışanları fazla iş tatmini duyan örgütlerin, az iş tatmini duyan çalışanlara sahip örgütlere kıyasla daha fazla etkili olduklarını bildirmiştir. Benzer bir araştırmada Harrison ve arkadaşları (2006) genel iş tatmini ile genel iş davranışları arasında oldukça önemli ilişki olduğu bulgusuna erişmişlerdir. Ayrıca yapılan bazı araştırmalarda genel iş tatmini ile genel iş performansı arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Schneider, vd., 2003).

Yukarıdaki çalışmalarda iş tatmini ve iş performansı ilişkisi birim ya da örgütsel düzeyde ele alınmıştır. İş performansı ile iş tatmini ilişkisini çalışan boyutunda ele alan çalışmalar bu iki değişken arasındaki ilişkilerin daha belirgin hale gelmesini sağlamaktadır. Bu kapsamda Judge ve arkadaşları (2001) tarafından iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkileri çeşitli açılardan

inceleyen meta analiz çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada iş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisini araştıran iki çalışma belirlenmiştir ancak bu çalışmalarda iki değişken arasındaki ilişkiye ait bulgular belirsizdir. İş performansının iş tatmini üzerindeki etkisini araştıran on çalışma tespit edilmiştir. Bu çalışmalardan dördünde iş performansı ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki tespit edilirken altısında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İş performansı ile iş tatmininin karşılıklı olarak birbirleri üzerindeki etkilerini araştıran beş çalışmadan ikisinde iş performansının iş tatminine yola açarken iş tatmininin iş performansına yol açmadığı, diğer iki çalışmada karşılıklı ilişki olduğuna dair bazı bulgular gözlemlenirken bir çalışmada ise karşılıklı anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Benzer bir meta-analiz çalışmada Wagner ve LePine (1999) iş performansının önemli ölçüde iş tatmini üzerinde etkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca diğer araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda iş tatmini ile iş performansı arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Bagozzi, 1980; Keller, 1997; MacKenzie, vd., 1998; Elçi vd., 2007).

İş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştıran ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak iş tatmininin çalışanların iş performansına etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

**Hipotez 1:** *İş tatmini çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

### **B. İş Tatmini - Gelişim Kültürü İlişkisi**

Örgüt kültürü çalışanların uygun tutum ve davranış göstermesini sağlayan ortak değer ve normlar sistemidir (O'Reilly ve Chatman, 1996). Alt kültür ise; organizasyonlarda farklı anlayış, davranış ve kültürel formlara sahip çalışan gruplarını tanımlayabilmek için örgüt kültüründen belirgin farklılık gösteren anlayış ve uygulamalar olarak tanımlanmaktadır (Trice ve Morand, 1991). Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda örgüt kültürüne tek tip ve homojen bir yapı yaklaşımı hâkimdir. Ancak organizasyonlarda birden fazla kültür veya alt kültür olabileceği araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir (Lok vd., 2005; Hofstede, 1998). Literatürde alt kültürlerin sınıflandırılmasında farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Quinn ve Spreitzer (1991) örgüt kültürünün; hiyerarşik kültür, grup kültürü, rasyonel kültür ve gelişim kültürü olmak üzere dört alt kültürden oluştuğunu ifade etmişlerdir. Bu çalışmada Quinn ve Spreitzer (1991)'in örgüt kültürü sınıflaması esas alınmıştır.

Gelişim kültürüne sahip işletmelerde liderler girişimci ve idealist eğilimli, risk almaya istekli ve gelecekle ilgili vizyon geliştirebilmektedirler. Bu kültürde liderler ayrıca ek kaynaklara, şeffaflık, meşruluk ve dış kaynakların elde edilmesine yoğunlaşmaktadırlar. Gelişim kültürü, özellikle gelişim, esneklik ve dış çevre üzerine odaklanmaktadır. Bu odaklanmanın temel unsurları ise büyüme, kaynakların elde edilmesi, yaratıcılık ve dış çevreye uyum olarak sıralanmaktadır. Gelişim kültüründe önemli motivasyon faktörleri; büyüme, teşvik etme, yaratıcılık ve çeşitliliği içermektedir. Bu kültüre sahip işletmelerde etkinlik

ölçütleri; büyüme, yeni pazarların geliştirilmesi ve kaynakların tedarik edilmesini kapsamaktadır (Deshpande ve Webster 1989).

Örgütsel kültür örgütsel davranış çalışmaları içinde önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir (O'Reilly, 1989). Çeşitli bilim adamları, örgüt kültürünün, performans, verimlilik, örgütsel bağlılık, güven, iş tatmini ve etik davranış başta olmak üzere çalışanların davranışları ve motivasyonu üzerinde önemli ölçüde etkileri bulunduğunu iddia etmektedirler (Holmes ve Marsden, 1996). Bu çerçevede gerek örgütsel kültür gerekse de az sayıda olmakla birlikte gelişim alt kültürü ile iş tatmini arasında ilişkileri araştıran çeşitli çalışmalar yapılmıştır.

Kim (2002) katılımcı yönetim ve etkili iletişim değerlerinin öne çıktığı örgüt kültürünün çalışanların iş tatminini artırdığını iddia etmektedir. Johnson ve McIntye (1998) yaptığı araştırmada örgütsel kültür ile iş tatmini arasında güçlü ilişki tespit etmiştir. O'Reilly ve arkadaşları (1991) tarafından yapılan başka bir araştırmada ise örgüt kültürü ile çalışanların iş tatmini arasında ilişki bulunmuştur. Sheridan (1992) alt kültür sınıflandırmasını esas alan Mckinnon ve arkadaşlarının (2003) alt kültür boyutları ile iş tatmini arasında ilişkileri araştıran çalışmalarında; istikrar ve yenilikçi alt kültür ile iş tatmini arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişki tespit edilmiştir. Aynı alt kültür sınıflamasını esas alan benzer çalışmalarda önceki çalışmayı destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır (Windsor ve Ashkanasy 1996; Baird, vd., 2007). Ampirik araştırmalar incelendiğinde gelişim kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi doğrudan araştıran sadece bir çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmada kamu hizmeti veren işletmelerde gelişim kültürü ile iş tatmini arasında kuvvetli pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Quinn ve Spreitzer 1991).

Gelişim kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak gelişim kültürünün çalışanların iş tatminine etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

**Hipotez 2:** *Gelişim kültürü çalışanların iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

### **C. Gelişim Kültürü İş Tatmini İlişkisinde Güvenin Aracılık Rolü**

Gelişim kültürü, çalışanların motivasyonunu sağlayan bir örgütsel alt kültürdür. (Scott, vd., 2003; Lok, vd., 2005). Gelişim kültürü gibi alt kültürler çalışanların işleriyle doğrudan ilgili olan değer ve tutumları içermekle birlikte aynı zamanda bunları güçlendirmektedir. Bu değerlerin çalışanlar tarafından içselleştirilmesi açısından örgüt kültürüne göre daha fazla odaklanmayı ve tutarlılığı sağlamaktadır (Lok, vd., 2005).

Güven işbirliği davranışını sağlayan yapı ve değerlerin ön plana çıkmasını teşvik etmektedir. Böylelikle kişilerarası çatışma azalmakta, geçici çalışma grupları hızlı bir şekilde yapılandırılmakta ve krizlere karşı gösterilecek etkili reaksiyonları kolaylaştırmaktadır (Rousseau, vd., 1998). Çalışanın, gönüllü olarak işine ve işyerine sağladığı fazladan katkılar genellikle örgütte sağlanan güvenin ve iş tatmininin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Yoon ve Suh, 2003). Güvenirlilik örgüt tarafından vaadedilenlerin gerçekleşmesi halinde artmaktadır.

Aksi durum ise çalışanların işletmeye karşı oluşturdukları güvenin azalmasına veya yok olmasına neden olmaktadır (Zhu, vd., 2004). Dolayısıyla güven çalışanlar arasında duygusal bağların oluşmasını sağlayan önemli bir değişkendir (Lewis ve Weigert, 1985). Yöneticiler ve çalışanlar arasında, iletişim ve bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözülmesi, yetki verilmesi, amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, birçok ilişkiyi etkileyen bir değişken olan güven, organizasyonlar, gruplar ve insanlar arası ilişkilerin devamlılığında en göze çarpan faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Güven, bireyin davranışlarını anlamlandırmada anahtar değişkendir (Driscoll, 1978).

Bir örgütte güven ortamı büyük ölçüde örgüt kültüründen etkilenmektedir (Robbins, 1997). Güvenin örgütsel kültürün bir özelliği olması halinde iş çıktıları daha güçlü etkilenmektedir (Alston, ve Tippett 2009). Shaw (1997) düşük güven kültürünün olduğu işletmelerde sıkı kontrol politikalarının uygulanması nedeniyle çalışanların inisiyatif ve yaratıcılığını kısıtladığını belirtmiştir. Yüksek güven kültürüne sahip işletmelerde ise çalışanların morali ve verimliliği artmaktadır (Reina ve Reina, 1999).

Bilim adamları, kişilerarası güvenin, örgütün etkin işleyişini sağlayan, örgütsel bağlılık ve performansı etkileyen önemli bir değişken olduğunu ifade etmişlerdir (Dirks ve Ferrin, 2001; Argyris ve Schön, 1996). Ayrıca bazı bilim adamları güvenin çalışanlar üzerinde daha fazla olumlu tutum ve işbirliği göstermelerini sağladığını açıklamışlardır (MacTavish ve Kolb, 2006; Dirks ve Ferrin, 2001). Alston ve Tippett (2009) yaptıkları çalışmada kültür ile güven arasında güçlü pozitif yönlü anlamlı ilişki gözlemlemiştir. Dani ve arkadaşları (2006) örgütsel alt kültür çeşitleri olan klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürü ile güven arasında ilişkileri ele aldıkları çalışmada klan kültürü ile güven arasında anlamlı ilişki tespit etmişlerdir.

Gelişim kültürü ile güven arasındaki ilişkiyi araştıran ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak gelişim kültürünün çalışanların güven algısına etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

**Hipotez 3:** *Gelişim kültürü çalışanların güven algısını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

Güven duygusunun etkilediği iş tatmini, çalışanın işinden hoşlanma boyutu olarak ifade edilmektedir (Fritzsche ve Parrish, 2005). Bu hoşlanma, kişinin çevresinden, kendisinden, yöneticisinden, çalışma arkadaşlarından ve bulunduğu organizasyondan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı bir duygu olarak şekillenmektedir (Cribbin, 1972). Gerek iş tatmininin, gerekse güvenin oluşmasına etki eden temel faktörlerin, örgütsel yapı, yöneticiler ve çalışma arkadaşları olduğu görülmektedir. Örgütün vaatleri ile uygulamaları arasında tutarlılık olduğunda çalışanlar hayal kırıklığına uğramamakta ve olumlu tavır sergilemekte, aksi durumda ise, örgüte duyulan güven sarsılmakta ve buna bağlı olarak çalışmada tatminsizlik yaşanmaktadır (Arslantaş ve Dursun, 2008).

Güven ve iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen çok sayıda araştırma vardır. Bu araştırmalarda güven ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Arnold, vd., 2001; O'Reilly ve Roberts,

1974; Cunningham ve MacGregor, 2000; Driscoll, 1978; Podsakoff, vd., 1996; Rich, 1997). Liou ve arkadaşları (1990) ise, bir çalışanın diğerlerine güvenmesinin iş tatminini arttıracığını bildirmiştir. Yapılan başka bir çalışmada, lider davranışı ile iş tatmini arasında lidere duyulan güvenin aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir (Pillai, vd., 1999).

Güven ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak güvenin çalışanların iş tatminine etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

**Hipotez 4:** *Güven çalışanların iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

Yapılan araştırmalarda, gelişim kültürü- çalışanların iş tatmini (Quinn ve Spreitzer 1991) ve güven algısı arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir (Alston ve Tippett, 2009; Dani, vd., 2006). Ayrıca güven ile çalışanların iş tatmininin ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Arnold, vd., 2001; Cunningham ve MacGregor, 2000; Podsakoff, vd., 1996; Rich, 1997). Bu kapsamda gelişim kültürünün çalışanların iş tatminine etkisinde güvenin aracılık rolü olabileceği düşünülmüştür. Literatürde işletmelerdeki gelişim kültürünün çalışanların iş tatminine etkisinde güvenin aracılık etkisi inceleyen araştırmaya rastlanmamıştır. Bu ihtiyaçtan da yola çıkılarak gelişim kültürünün çalışanların iş tatminine etkisinde güvenin aracılık etkisini araştırmak üzere aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**Hipotez 5:** *İşletmelerdeki gelişim kültürünün çalışanların iş tatminine etkisinde güvenin aracılık etkisi vardır.*

#### **D. İş Tatmini İle Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi**

Eisenberger ve arkadaşları (1986) çalışan davranışlarını etkileyen çok çeşitli durumlar olduğunu ve bu davranışlarının altında yatan nedenin çalışanın örgütünden yansıyan motive ediciler olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ayrıca örgütün çalışanların göstermiş oldukları çabalara değer vermesi ve mutluluklarını önemseme derecesine göre, çalışanların işletmelerine yönelik genel inançlar oluşturduklarını belirtmişlerdir. Çalışanlar örgütten beklentileri karşılandığı sürece yüksek performans göstermektedir (Organ, 1977). Bu yaklaşımın temelinde örgüt-çalışan beklentileri dengesi yatmaktadır. Nitekim çalışanlarla örgüt arasındaki ilişki bir çeşit karşılıklı değişim, alışveriş ilişkisidir (Blau, 1964). Çalışanlar gayretleri sonucunda elde etmeyi bekledikleri ödüller için örgütleri ile bir nevi mübadele içerisindedirler (Eisenberger, vd, 1986). Bu karşılıklı değişimin ana argümanlarından birisini algılanan örgütsel destek kavramı oluşturmaktadır.

Eisenberger ve arkadaşları (1990) algılanan örgütsel desteğin (AÖD) bu değişimde anahtar rol oynadığını ifade etmektedirler. Örgütsel destek teorisi gelişim, iş tutumları ve iş çıktıları bağlamında algılanan bir örgütsel destek davranışı şeklinde ele alınmaktadır (Eisenberger, vd., 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Algılanan örgütsel destek teorisi çalışan-organizasyon ilişkilerini açıklamakta sosyal değişim perspektifini kullanmaktadır (Loi, vd, 2006). Blau'nun sosyal değişim kuramı (1964) çalışanlar ile organizasyon arasında var



olan görelî ama net bir şekilde belirli olmayan, beklentilerle ilişkili karşılıklı zorunlulukları ifade etmektedir (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005). Bir örgüt çalışanlarını desteklemeye ve onlara yatırım yapmaya başladığı zaman çalışanlarıyla sosyal bir mübadele başlattığının sinyallerini vermektedir (Allen, vd., 2003; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Algılanan örgütsel destek; örgütün çalışanın katılımına önem vermesi ve iyiliğini önemsemesine yönelik algılar ve çalışanları etkileyen faaliyetlerin örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine ilişkin duygular olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger, vd., 1986). Yüksek örgütsel destek algısına sahip çalışanlar teorik olarak örgüte fayda sağlayan davranışlar gösterme eğilimindedirler (Eisenberger, vd., 1986). Bu bakış açısı ile algılanan örgütsel destek Blau'nun (1964) sosyal değişim teorisine dayalı olarak değerlendirilmektedir. Bu teoriye göre çalışanlar işleriyle ilgili çabalarını ve performanslarını, örgütün gelecekte sağlamasını bekledikleri maddî ve manevî ödüllere bağlı olarak biçimlendirmektedir. AÖD, çalışan ile örgüt veya çalışan ile onun alt kademesinde bulunanlar arasında bulunan psikolojik kontrat sürecini de içermektedir. (Eisenberger, vd., 1986). Bu psikolojik kontrat çalışanlar ile organizasyon arasında mevcut karşılıklı mecburiyetlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel desteğin sağladığı yararlarından birisi de personelin iş tatminini yükseltmesidir (Allen, vd., 2003). Algılanan örgütsel destek personelin iş tatminini yükselmekte ve olumlu bir ruh hali kazanmasını sağlamaktadır (Burke, 2003). Böylece çalışanda, işletmeye daha fazla katkı sağlama konusunda isteklilik artmaktadır (Grandey, 1997).

Yapılan bazı araştırmalarda iş tatminini etkileyen faktörlerden birinin de algılanan örgütsel destek olduğu ve örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Grandey, 1997; Howes, 2000; Allen, vd., 2003; Çakar ve Yıldız, 2009). Özdevecioğlu (2004) tarafından yapılan araştırma sonucunda, örgütsel destek ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki ve etki saptanmıştır. Cropanzano ve Kacmar (1997) tarafından yapılan bir çalışmada ise, örgütsel destek ile iş tatmini ve örgüte ilgi arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Allen ve arkadaşları (2003) tarafından örgütsel desteğin, aracılık etkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma yapılmış, bu çalışmada, çalışanların karar almaya katılımı, ödüllerin adaletli olması, gelişme fırsatlarının algılanan örgütsel desteğin gelişimine katkıda bulunduğu ve algılanan örgütsel desteğin bu uygulamaların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla olan ilişkilerinde aracılık etkisinin olduğu saptanmıştır.

Örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak örgütsel desteğin çalışanların iş tatminine etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

**Hipotez 6:** *Algılanan örgütsel destek çalışanların iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

## **E. İş Tatmini-Algılanan Örgütsel Destek İlişkisinde Güvenin Aracılık**

### **Rolü**

Algılanan örgütsel destek çalışanların kendilerini güvende ve arkalarında örgütün varlığını hissetmeleridir. Her zaman örgütün desteğini yanı başında hisseden çalışanlar, algılanan yüksek güven ortamı içerisinde işlerine daha sıkı bağlanmakta ve işyerinden ayrılmayı düşünmemektedirler. İşletme içerisinde kendi ihtiyaçları, üst yönetim tarafından hissedilerek samimi bir şekilde giderilen bireyler, kendi örgütlerine yönelik güven duygusu geliştirmektedirler (Şimşek ve Taşçı, 2006). Buna karşın örgütsel desteğin yeterince algılanmadığı ortamlarda, karşılıklı güven ve paylaşımın olmadığı, çalışanların kendisini değersiz hissettiği ve bunun da performanslarına olumsuz olarak yansdığı görülmektedir (Suliman, 2001).

Eisenberger ve arkadaşları (1990) çalışanların örgütlerinin kendilerini destekleyip desteklemedikleri ile ilgili genel inanışlar geliştirdiklerini ileri sürmüşlerdir. Buchanan 1974 yılında yaptığı bir araştırmada duygusal bağlılık ile örgütün çalışanları desteklemeleri arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir (Buchanan, 1974). Örgütsel desteğin yüksek olarak algılandığı işletmelerde çalışanların güven algılarının da yüksek olduğu bulgusu saptanmıştır (Suliman, 2001).

Örgütsel destek ile güven arasındaki ilişkiyi araştıran ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak örgütsel desteğin çalışanların güven algısına etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

**Hipotez 7:** *Algılanan örgütsel destek çalışanların güven algısını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

Yapılan araştırmalarda algılanan örgütsel destek- çalışanların iş tatmini (Grandey, 1997; Howes, 2000; Allen, vd., 2003; Çakar ve Yıldız, 2009) ve güven algısı arasında ilişki olduğu bulgusuna erişilmiştir (Suliman, 2001). Ayrıca yapılan çalışmalarda güven ile çalışanların iş tatmininin ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Arnold, vd., 2001; Cunningham ve MacGregor, 2000; Podsakoff, vd., 1996; Rich, 1997). Bu kapsamda algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş tatminine etkisinde güvenin aracılık rolü olabileceği düşünülmüştür. Literatürde işletmelerdeki algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş tatminine etkisinde güvenin aracılık etkisi inceleyen araştırmaya rastlanmamıştır. Bu ihtiyaçtan da yola çıkılarak algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş tatminine etkisinde güvenin aracılık etkisini araştırmak üzere aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**Hipotez 8:** *İşletmelerdeki algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş tatminine etkisinde güvenin aracılık etkisi vardır.*

## **F. İş Performansı - Gelişim Kültürü İlişkisi**

Örgüt kültürü çalışanların ortak değerler doğrultusunda davranış göstermelerini sağlarken aynı zamanda organizasyon çalışan ilişkisi ve çalışanların işe bakış ve uyum duygularının nasıl olması gerektiğininde içermektedir (Schein, 1985). Performans odaklı rekabet avantajı elde edilmesinde özellikle örgüt kültürünün çok önemli bir rol oynadığı iddia edilmektedir (Scholz,

1987). Örgüt kültürünün, kavram olarak alt kültürleri kapsadığı ancak davranış kalıpları ve uygulamalar gibi alt kültürün kendine özgü ve ayırt edici değerlerinin bulunduğu (Lok, vd., 2005) bilinmektedir.

Bu literatür doğrultusunda yapılan çalışmalarda destekleyici alt kültür ile çalışanların davranışları arasında pozitif ilişki olduğu ve örgüt bağlılığını arttırdığı tespit edilmiştir. (Spencer, vd., 2001). Benzer çalışmalarda örgüt kültürü ile örgüt performansı arasında yeterli ve anlamlı bir ilişki tespit etmekle birlikte farklı örgüt kültürlerinin örgüt performansını farklı şekilde etkiledikleri sonucuna ulaşılmıştır (Denison ve Mishra, 1995; Ogbonna ve Harris, 2000). Spencer ve arkadaşları (2001) tarafından yapılan araştırmada güven alt kültürü ile çalışan davranışları arasında pozitif ilişki olduğu ve örgüt bağlılığını arttırdığı, bürokratik kültür uygulamaları ile çalışan davranışları arasında daha az olumlu ilişki olduğu saptanmıştır (Duques ve Gasker, 1997). Lok ve arkadaşlarının (2005) Avusturalya’ da çeşitli hastanelerde çalışan hemşirelerin örneklem olarak seçildiği araştırmada yenilikçi ve destekleyici alt kültür ile çalışan bağlılığı arasında pozitif yönlü, bürokratik alt kültür ile düşük düzeyde pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Kamu hizmeti veren işletmelerde yapılan araştırmada gelişim kültürünün, örgüt performansına pozitif yönde etki yaptığı tespit edilmiştir (Quinn ve Spreitzer 1991).

Gelişim kültürü ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştıran ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak gelişim kültürünün çalışanların iş performansına etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

**Hipotez 9:** *Gelişim kültürü çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

### **G. İş Performansı-Gelişim Kültürü İlişkisinde Güvenin Aracılık Rolü**

Çeşitli bilim adamları, kişilerarası güvenin, örgütün etkin işleyişini sağlayan, örgütsel bağlılık ve performansı etkileyen önemli bir değişken olduğunu ifade etmişlerdir (Dirks ve Ferrin, 2001; Argyris ve Schön, 1996). Bazı bilim adamları ise güvenin daha fazla olumlu tutum, yüksek düzeyde işbirliği ve performansı üst seviyede etkilediğini belirtmişlerdir (MacTavish ve Kolb, 2006; Dirks ve Ferrin, 2001).

Pfeffer (1998) işletmede yüksek düzeyde güven ve iş birliğinin üst düzeyde örgütsel performans sağlayacağını ifade etmiştir. Bir örgütte algılanan güven, çalışanlar arasında bilgi değişimi artırmakta ve kişisel hedefler yerine örgütsel hedeflere odaklanılmasını sağlamaktadır. Ayrıca çalışanlar maliyetlerin azaltılması ile ilgili uygulamaları ve örgütsel değişiklikler gibi kendileri açısından son derece risk içerebilecek yeni düzenlemeleri kabul etmektedirler. Çünkü çalışanlar işletmelerine güvenmekte ve bu durumun kendi aleyhlerine kullanılacağını düşünmemektedirler. Çeşitli bilim adamları kişilerarası güvenin önemli bir bulgusunun performans olduğunu açıklamışlardır (Dirks ve Ferrin, 2001; Kramer ve Tyler, 1996). Kişilerarası güven bir örgütte direk ve ya dolaylı olarak performans üzerinde etkili olabilmektedir (Huang, vd., 2006).

Güven ve iş performansı arasındaki ilişkileri ele alan araştırmalara göre bu iki değişken arasında genellikle pozitif yönlü ve anlamlı ilişki vardır. Örneğin bir araştırmada, çalışanların iş performansını artırmak için örgüte karşı güven duygusunun oluşması gerektiği bulgusuna ulaşılmıştır (Yazıcıoğlu, 2009). Benzer şekilde yapılan araştırmalarda kişilerarası güvenin iş performansını pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir (Robinson, 1996; Earley, 1986; Oldham, 1975; Rich, 1997). Ayrıca grup düzeyinde yapılan araştırmalarda güven ile performans arasında pozitif yönlü ilişki gözlemlenmiştir (Friedlander, 1970; Kegan ve Rubenstein 1973; Dirks, 1999).

Güven ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştıran ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak güvenin çalışanların iş performansına etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

***Hipotez 10: Güven çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.***

Yapılan araştırmalarda gelişim kültürü ile çalışanların iş performansı (Quinn ve Spreitzer, 1991) ve güven algısı arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir (Alston ve Tippett, 2009; Dani, vd., 2006). Ayrıca güven ile çalışanların iş performansının da ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Robinson, 1996; Earley, 1986; Oldham, 1975; Rich, 1997). Bu kapsamda gelişim kültürünün çalışanların iş performansına etkisinde güvenin aracılık rolü olabileceği düşünülmüştür. Literatürde işletmelerdeki gelişim kültürünün çalışanların iş performansına etkisinde güvenin aracılık etkisi inceleyen araştırmaya rastlanmamıştır. Bu ihtiyaçtan da yola çıkılarak gelişim kültürünün çalışanların iş performansına etkisinde güvenin aracılık etkisini araştırmak üzere aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

***Hipotez 11: İşletmelerdeki gelişim kültürünün çalışanların iş performansına etkisinde güvenin aracılık etkisi vardır.***

## **H. İş Performansı-Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi ve Bu İlişkide Güvenin Aracılık Rolü**

Algılanan örgütsel destek, örgütün değerlerinin çalışanlara katkı sağlaması ve refahını önemsemesi olarak ifade edilmektedir (Eisenberger, 1990). Bu durumda çalışan örgütün değerleri ile kendi değerleri arasında bir paralellik oluşturmakta ve ikisi arasında karşılıklı olumlu bir etkileşim söz konusu olmaktadır (Moorman vd., 1998). Örgütsel destek teorisi; örgütün uyguladığı politikaların ve faaliyetlerin faydasının çalışanlar tarafından algılanabildiğini öne sürmektedir. Bu teoriye göre çalışanlar örgüt faaliyetlerinin kendileri açısından faydalı olduğunu algıladıklarında, bu algıya yüksek düzeyde bağlılık ve performans ile karşılık vermektedirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Çalışanların örgütsel destek algılamaları yüksek düzeyde olmazsa, gerek rolleri gereği yapmaları gereken işleri, gerekse rolleri dışındaki işleri istenildiği şekilde yapmama eğilimi içerisine girmektedirler. Bu yüzden iş performansları düşmektedir (Jansen, 2005). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş

performansını artırdığını gösteren çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Cropanzano, 1999; Kraimer, 2004; Grandey, 1997; Allen, vd., 2003).

Örgütsel destek ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştıran ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak örgütsel desteğin çalışanların iş performansına etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

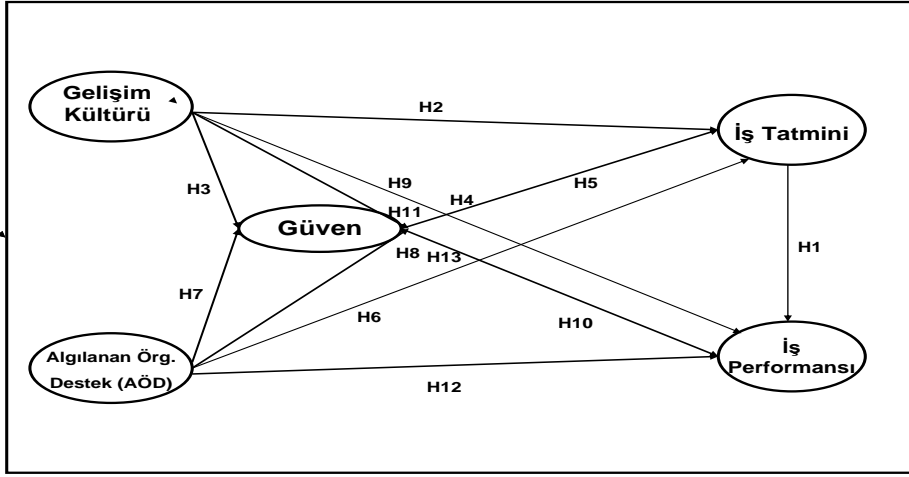
**Hipotez 12:** *Algılanan örgütsel destek çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

Yapılan araştırmalarda algılanan örgütsel destek -çalışanların iş performansı (Cropanzano, 1999; Kraimer, 2004; Grandey, 1997; Allen, vd., 2003) ve güven algısı arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir (Suliman, 2001). Ayrıca güven ile çalışanların iş performansının da ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Robinson, 1996; Earley, 1986; Oldham, 1975; Rich, 1997). Bu kapsamda algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş performansına etkisinde güvenin aracılık rolü olabileceği düşünülmüştür. Literatürde işletmelerdeki algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş performansına etkisinde güvenin aracılık etkisi inceleyen araştırmaya rastlanmamıştır. Bu ihtiyaçtan da yola çıkılarak algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş performansına etkisinde güvenin aracılık etkisini araştırmak üzere aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**Hipotez 13:** *İşletmelerdeki algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş performansına etkisinde güvenin aracılık etkisi vardır.*

### III. Araştırmanın Yöntemi

Algılanan örgütsel destek (AÖD) ve gelişim kültürünün (GK) çalışanların iş tatmini (İT) ve iş performansı (İP) üzerine etkisini ve bu etkide güvenin (G) aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada, öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklemelerden elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi ile hipotezler ve aracılık etkileri test edilmiştir. Sobel testleri ile aracılık testleri irdelenmiştir. Ardından en uyumlu modeli belirlemek amacıyla yapısal eşitlik modeli (YEM) analizleri yapılmıştır. Tüm bu analizler sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak yönetici ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur. Kuramdan ve ampirik araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan hipotezler ve bu kapsamda yapılandırılan araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

### A. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma evrenini Ankara'da faaliyet gösteren yazılım işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Bu evrende yaklaşık 3500 kişi çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 346 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 400 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 352'si geri dönmüş, 348'i analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların %67'si kadın (n=233), %66'sı (n=230) evlidir. Çalışanların %62'si (n=216) üniversite mezunu olup örneklemin, %36'sı (n=125) 26-32 yaşlar arasındadır. Çalışanların %34'ü (n=118) 3 yıldan az, %28'i (n=97) 4-7 yıl arası iş deneyimine sahiptir.

### B. Araştırmanın Ölçekleri

Algılanan örgütsel destek (AÖD) ve gelişim kültürünün (GK) çalışanların iş tatmini (İT) ve iş performansı (İP) üzerine etkisini ve bu etkide güvenin (G) aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu 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). Bu amaçla, araştırmada kullanılan bütün ölçeklere ilişkin yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına ilişkin sonuçlar, her ölçekle ilgili bölümün sonunda verilmiştir. Ölçekler araştırma sonunda sunulmuştur.

**Gelişim kültürü (GK):** İşletme kültürünün gelişim kültürü olup olmadığını belirlemek üzere Tseng (1988), Quinn ve Spreitzer (1991), Wang ve Shyu (2003) tarafından geliştirilen ve Tseng ve Lee, (2009) tarafından kullanılan

8 maddeli gelişim kültürü ölçeği kullanılmıştır. Gelişim kültürü ölçeğinde sorular “Çalıştığım işletme verimlilik ve yaratıcılığa ağırlık verir “ ve “Çalıştığım işletme reformcu ve risk alan yöneticiye önem verir“ şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Bu çalışmada Tseng ve Lee (2009)’nin çalışmasında kullanılan ölçeğin Türkçe geçerlemesi tarafımızdan yapılarak kullanılmıştır. Ölçeğin ölçek geçерleme prosedürlerine uygun olarak İngilizce-Türkçe ve Türkçe-İngilizce çevirileri alanında yetkin araştırmacılarla yapılmış pilot ve asıl örneklem üzerinde uygulanarak keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tseng ve Lee (2009) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .73 olarak tespit edilmiştir.

Gelişim kültürü ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Devam edilen analiz sonucunda 5 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .67 ile .74 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .96 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .79 ile .82 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .93 olarak bulunmuştur.

**Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği (AÖD):** Çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyini belirlemek üzere Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen ve Stassen ve Ursel (2009) tarafından kısaltılarak kullanılan 10 maddeli hali kullanılmıştır. Algılanan örgütsel destek ölçeğinde sorular “Çalıştığım işletmenin çıkarları için alınan sorumluluklara değer verilir” ve “Çalıştığım işletme benim iyi olmama ve mutlu olmama önem verir” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Bu çalışmada Stassen ve Ursel (2009)’un çalışmasında kullanılan ölçeğin Türkçe geçerlemesi tarafımızdan yapılarak kullanılmıştır. Ölçeğin ölçek geçерleme prosedürlerine uygun olarak İngilizce-Türkçe ve Türkçe-İngilizce çevirileri alanında yetkin araştırmacılarla yapılmış pilot ve asıl örneklem üzerinde uygulanarak keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tseng ve Lee (2009) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .93 olarak tespit edilmiştir.

Algılanan örgütsel destek ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ancak iki maddenin düşük faktör yüküne sahip olduğu belirlenmiştir. Bu iki madde doğrulayıcı faktör analizinde dikkate alınmak kaydıyla analizden çıkarılmıştır. Devam edilen analiz

sonucunda 8 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .78 ile .83 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .95 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve iki maddenin (6 ve 9) düşük faktör yüküne sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu iki madde analizden çıkarılarak işlemlere devam edilmiştir. Sekiz maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .76 ile .82 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .93 olarak bulunmuştur.

**Güven Ölçeği (G) :** İşletmelerde algılanan güven düzeyini belirlemek üzere Jarvenpaa ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilen 6 maddeli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte sorular "*Genel anlamda, iş arkadaşlarım oldukça güvenilirdir*" ve "*Birlikte çalıştığım insanlarda ciddi bir güvenilirlik sorunu var (T)*" şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Bu çalışmada; Jarvenpaa ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin Furumo (2009)’un çalışmasında kullanılan hali Türkçe geçerlemesi yapılarak kullanılmıştır. Ölçeğin ölçek geçerleme prosedürlerine uygun olarak İngilizce-Türkçe ve Türkçe-İngilizce çevirileri alanında yetkin araştırmacılarla yapılmış pilot ve asıl örneklem üzerinde uygulanarak keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Jarvenpaa, ve arkadaşları (1998) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .92 olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ancak 1 maddenin düşük faktör yüküne sahip olduğu tespit edilmiş ve analizden çıkarılmıştır. Devam edilen analiz sonucunda 5 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .56 ile .85 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .86 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .46 ile .80 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .85 olarak bulunmuştur.

**İş Tatmini Ölçeği (İT):** İşletmelerde algılanan iş tatmini düzeyini belirlemek üzere Arnett (1999) ve Judge ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen 5 maddeli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte sorular "*İşimden tatmin olduğumu hissediyorum*" ve "*İşimden heyecan duyuyorum*" şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).



Bu çalışmada; Arnett (1999) ve Judge ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen ölçeğin Chen ve arkadaşları (2009)'nın çalışmasında kullanılan hali Türkçe geçerlemesi yapılarak kullanılmıştır. Ölçeğin ölçek geçirme prosedürlerine uygun olarak İngilizce-Türkçe ve Türkçe-İngilizce çevirileri alanında yetkin araştırmacılarla yapılmış pilot ve asıl örneklem üzerinde uygulanarak keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Chen ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .90'ın üstünde bulunmuştur.

Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ancak 1 maddenin düşük faktör yüküne sahip olduğu (T3) belirlenmiştir. Bu madde veriden çıkarılarak analize devam edilmiştir. Devam edilen analiz sonucunda 4 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .76 ile .82 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .76 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .62 ile .85 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .81 olarak bulunmuştur.

***İş Performansı Ölçeği (İP):*** 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 ölçekte sorular “*İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir*” ve “*İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum*” şeklindedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı her iki çalışmada da .70'in üstündedir. Türkiye’de Çöl (2008) tarafından akademisyenler üzerinde uygulanan ölçeğin güvenilirlik katsayısı .82 olarak tespit edilmiştir. Araştırmada cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu, faktör yüklerinin .80-.88 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .87 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .81 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 1.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

| Değişkenler                    | CMIN/DF<br><5 | GFI<br>>.85 | AGFI<br>>.80 | CFI<br>>.90 | NFI<br>>.90 | TLI<br>>.90 | RMSEA<br><.08 |
|--------------------------------|---------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| 1. Gelişim Kültürü (GK)        | 1.4           | .99         | .99          | .99         | .99         | .99         | .01           |
| 2. Algılanan Örg. Destek (AÖD) | 3.1           | .97         | .95          | .98         | .98         | .98         | .06           |
| 3. Güven (G)                   | 1.3           | .99         | .98          | .99         | .99         | .99         | .02           |

|                               |      |     |     |     |     |     |     |
|-------------------------------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| <b>4. İş tatmini (İT)</b>     | 4.1  | .98 | .87 | .98 | .98 | .91 | .07 |
| <b>5. İş Performansı (İP)</b> | 1.17 | .99 | .98 | .99 | .99 | .99 | .01 |

### **C. Bulgular**

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS ve AMOS programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada katılımcıların algıladıkları örgütsel destek, gelişim kültürü, güven, iş performansı ve iş tatminine ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analizin ikinci aşamasında Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi ile aracılık etkileri araştırılmıştır. Elde edilen aracılık bulguları Sobel testleri ile sorgulanmıştır. Ardından yapısal eşitlik modeli ile kurulan modele ilişkin yol analizi yapılmış ve yapılan yol analizi ile hem aracılık bulguları teyit edilmiş hem de en uyumlu yapısal model tespit edilerek ele alınan değişkenlere ilişkin model önerisi oluşturulmuştur. Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri tablo 2’de verilmektedir.

**Tablo 2.** Verilere ilişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

|                                       | <b>Ort.</b> | <b>S.S.</b> | <b>1</b>     | <b>2</b>     | <b>3</b>     | <b>4</b>     | <b>5</b>     |
|---------------------------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>1. Algılanan Örg. Destek (AÖD)</b> | 3.02        | 1.01        | <b>(.93)</b> |              |              |              |              |
| <b>2. Gelişim Kültürü (GK)</b>        | 3.05        | 1.04        | .89**        | <b>(.93)</b> |              |              |              |
| <b>3. Güven (G)</b>                   | 3.13        | .96         | .86**        | .85**        | <b>(.85)</b> |              |              |
| <b>4. İş tatmini (İT)</b>             | 3.34        | .92         | .57**        | .56**        | .60**        | <b>(.81)</b> |              |
| <b>5. İş Performansı (İP)</b>         | 3.13        | 1.06        | .84**        | .83**        | .84**        | <b>.53**</b> | <b>(.87)</b> |

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

Not: Ölçeklere ilişkin toplam Cronbach alfa katsayıları parantez içinde verilmiştir.

Tablo 2’de de görüldüğü gibi araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu nedenle değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilmektedir.

Analiz kapsamında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek maksadıyla doğrudalığa (collinearity) da bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (Tolerans  $> .2$ , VIF  $< 10$ ).

Algılanan örgütsel destek (AÖD) ve gelişim kültürü (GK)’nün çalışanların iş tatmini (İT) ve iş performansına (İP) etkisini ve bu etkide güvenin (G) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı

değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (ÖP) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda çalışanların güven düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, AÖD-G-İP, AÖD-G-İT ve GK-G-İP, GK-G-İT arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiştir. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 3’de verilmektedir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada kontrol değişkenleri (yaş ve çalışma süresi) ve bağımsız değişken algılanan örgütsel destek ile iş performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 3). Bu aşamanın ilk adımında AÖD’in İP’yi ( $\beta = .83, p < .01$ ) ve AÖD’in İT’yi ( $\beta = .57, p < .001$ ) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Bu bulgular analizin ilk adım şartlarını sağlamış ve Hipotez 12 ve 6 desteklenmiştir. İkinci adımda AÖD’in aracılığı araştırılan güvene olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda AÖD’in G’yi anlamlı olarak etkilediği ( $\beta = .85, p < .001$ ) tespit edilmiştir. Bu bulgu analizin 2. adımını doğrulamış ve hipotez 7 desteklenmiştir. Bu aşamanın son adımında ise AÖD ve aracılığı araştırılan G birlikte analize sokulmuş ve İP ve İT üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda AÖD’in G ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ( $\beta = .46, p < .001$ ), G’nin de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta = .44, p < .001$ ). Bu bulgu AÖD’in İP’ye etkisinde G’nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bulguyu teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve test anlamlı bulunarak aracılık doğrulanmıştır ( $z=30.3, p < .001$ ). Bu bulgu ile aracılık hipotezi olan hipotez 13 kısmen destek bulmuştur. Bu bulgu ile benzer şekilde bu adımda AÖD’in yine G ile birlikte analize sokulmasıyla İT üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ( $\beta = .24, p < .001$ ), G’nin ise İT üzerindeki etkisi sürmüştür ( $\beta = .38, p < .001$ ). Bu bulgu da AÖD’in İT’ye etkisinde G’nin kısmi aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Bu bulguyu teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve test anlamlı bulunarak aracılık doğrulanmıştır ( $z=12.8, p < .001$ ). Bu bulgu ile aracılık hipotezi olan hipotez 8 de kısmen destek bulmuştur. Kontrol değişkenlerinden ise sadece çalışma süresinin iş performansına etkisinde güvenin aracılık rolü olduğu ve bu aracılık etkisinin tam aracılık olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.** Algılanan Örgütsel Desteğin İş Performansına ve İş Tatminine Etkisinde Güvenin Aracılık Etkisi

|     |                     | $\beta$ |        |        |
|-----|---------------------|---------|--------|--------|
|     |                     | G       | İP     | İT     |
| AÖD | Test 1              |         |        |        |
|     | Yaş                 |         | -.05*  | -.05   |
|     | Çal. Süresi         |         | .06**  | .06    |
|     | AOD                 |         | .83**  | .57*** |
|     | R <sup>2</sup>      |         | .71    | .33    |
|     | Düz. R <sup>2</sup> |         | .71    | .33    |
|     | F                   |         | 475*** | 95***  |
|     | Test 2              |         |        |        |

|  |                           |               |                |                |
|--|---------------------------|---------------|----------------|----------------|
|  | <i>Yaş</i>                | <b>-.02</b>   |                |                |
|  | <i>Çal. Süresi</i>        | <b>.07**</b>  |                |                |
|  | <i>AOD</i>                | <b>.85***</b> |                |                |
|  | <i>R<sup>2</sup></i>      | <b>.74</b>    |                |                |
|  | <i>Düz. R<sup>2</sup></i> | <b>.74</b>    |                |                |
|  | <i>F</i>                  | <b>555***</b> |                |                |
|  | <i>Test 3</i>             |               |                |                |
|  | <i>Yaş</i>                |               | <b>-.04</b>    | <b>-.04</b>    |
|  | <i>Çal. Süresi</i>        |               | <b>.03</b>     | <b>.03</b>     |
|  | <i>AOD</i>                |               | <b>.46***</b>  | <b>.24***</b>  |
|  | <i>G</i>                  |               | <b>.44***</b>  | <b>.38***</b>  |
|  | <i>R<sup>2</sup></i>      |               | <b>.76</b>     | <b>.37</b>     |
|  | <i>Düz. R<sup>2</sup></i> |               | <b>.76</b>     | <b>.37</b>     |
|  | <i>F</i>                  |               | <b>460***</b>  | <b>83***</b>   |
|  | <i>Sobel test</i>         |               | <b>30.3***</b> | <b>12.8***</b> |

\*p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

Tablo 4'te aracılığı araştırılan güvenin İT ve İP'ye olan etkileri incelenmiştir. Görüldüğü ve beklendiği gibi güven hem çalışanların iş performansını ( $\beta = .84, p < .001$ ) hem de iş tatmini ( $\beta = .60, p < .001$ ) pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bu bulgular ile hipotez 10 ve 4 desteklenmiştir. Bu tablo ile ayrıca çalışanların iş tatmininin iş performanslarına etkileri incelenmiştir. Analiz sonucunda iş tatmininin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ( $\beta = .60, p < .001$ ) belirlenmiştir. Bu bulgu ile hipotez 1 destek bulunmuştur.

**Tablo 4.** Güvenin İş Performansına ve İş Tatminine Etkisi

|                           | $\beta$        |                  |
|---------------------------|----------------|------------------|
|                           | <i>İP</i>      | <i>İT</i>        |
| <i>Güven(G)</i>           | <b>.84***</b>  | <b>.60***</b>    |
| <i>R<sup>2</sup></i>      | <b>.71</b>     | <b>.35</b>       |
| <i>Düz. R<sup>2</sup></i> | <b>.71</b>     | <b>.35</b>       |
| <i>F</i>                  | <b>1385***</b> | <b>314.06***</b> |
| <i>İş Tatmini(İT)</i>     | <b>.53***</b>  |                  |
| <i>R<sup>2</sup></i>      | <b>.28</b>     |                  |
| <i>Düz. R<sup>2</sup></i> | <b>.28</b>     |                  |
| <i>F</i>                  | <b>221.4**</b> |                  |

\*p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

Aracılık testinin ikinci aşamasında diğer bağımsız değişken gelişim kültürü ile çalışanların iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 5).

**Tablo 5.** Gelişim Kültürünün İş Performansına ve İş Tatminine Etkisinde Güvenin Aracılık Etkisi Sonuçları

|           |                    | $\beta$  |               |             |
|-----------|--------------------|----------|---------------|-------------|
|           |                    | <i>G</i> | <i>İP</i>     | <i>İT</i>   |
| <i>GK</i> | <i>Test 1</i>      |          |               |             |
|           | <i>Yaş</i>         |          | <b>-.07**</b> | <b>-.06</b> |
|           | <i>Çal. Süresi</i> |          | <b>.08**</b>  | <b>.07</b>  |

|                           |        |          |          |
|---------------------------|--------|----------|----------|
| <i>GK</i>                 |        | .83***   | .55***   |
| <i>R<sup>2</sup></i>      |        | .70      | .31      |
| <i>Düz. R<sup>2</sup></i> |        | .70      | .31      |
| <i>F</i>                  |        | 453***   | 87***    |
| <i>Test 2</i>             |        |          |          |
| <i>Yas</i>                | -.03   |          |          |
| <i>Cal. Süresi</i>        | .08**  |          |          |
| <i>GK</i>                 | .84*** |          |          |
| <i>R<sup>2</sup></i>      | .73    |          |          |
| <i>Düz. R<sup>2</sup></i> | .73    |          |          |
| <i>F</i>                  | 512*** |          |          |
| <i>Test 3</i>             |        |          |          |
| <i>Yas</i>                |        | -.05*    | -.04     |
| <i>Cal. Süresi</i>        |        | .04      | .03      |
| <i>GK</i>                 |        | .44***   | .18**    |
| <i>G</i>                  |        | .46***   | .43***   |
| <i>R<sup>2</sup></i>      |        | .76      | .36      |
| <i>Düz. R<sup>2</sup></i> |        | .77      | .36      |
| <i>F</i>                  |        | 456***   | 81***    |
| <i>Sobel test</i>         |        | 31.01*** | 12.38*** |

\*p< .05 \*\* p< .01 \*\*\* p< .001

Bu aşamanın ilk adımında GK'nın İT'yi ( $\beta = .55$ ,  $p < .001$ ) ve GK'nın İP'yi ( $\beta = .83$ ,  $p < .001$ ) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Bu bulgular analizin ilk adım şartlarını sağlamış ve Hipotez 2 ve 9 desteklenmiştir. İkinci adımda GK'nın aracılığı araştırılan G'ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda GK'nın güveni anlamlı olarak etkilediği ( $\beta = .84$ ,  $p < .001$ ) tespit edilmiştir. Bu bulgu analizin 2. adımını doğrulamış ve hipotez 3 desteklenmiştir. Bu aşamanın son adımında ise GK ve aracılığı araştırılan güven ile birlikte analize sokulmuş ve İT ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda GK'nın güven ile birlikte analize sokulmasıyla İT üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ( $\beta = .18$ ,  $p < .001$ ), G'nin de İT üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta = .43$ ,  $P < .001$ ). Bu bulgu GK'nın İT'ye etkisinde G'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bulguyu teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve test anlamlı bulunarak aracılık doğrulanmıştır ( $z = 12.38$ ,  $p < .001$ ). Bu bulgu ile aracılık hipotezi olan hipotez 5 kısmen destek bulunmuştur. Bu bulgu ile benzer şekilde bu adımda yine GK'nın G ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisi devam etmiş ve artmış ( $\beta = .44$ ,  $p < .001$ ), G'nin ise İP üzerindeki etkisi sürmüştür. ( $\beta = .46$ ,  $p < .001$ ). Bu bulgu da GK'nın İP'ye etkisinde G'nin aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Bu bulguyu teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve test anlamlı bulunarak aracılık doğrulanmıştır ( $z = 30.01$ ,  $p < .001$ ). Bu bulgu ile aracılık hipotezi olan hipotez 11 kısmen destek bulunmuştur. Kontrol değişkenlerinden ise sadece çalışma süresinin iş performansına etkisinde güvenin aracılık rolü olduğu ve bu aracılık etkisinin tam aracılık olduğu görülmüştür.

Yapılan analizlerle değişkenlerin ayrı ayrı ve hiyerarşik olarak bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri ortaya konulmuş olmasına rağmen modelin toplu olarak geçerliliği ortaya konulamamıştır. Bu maksatla, bu analizlerin ardından

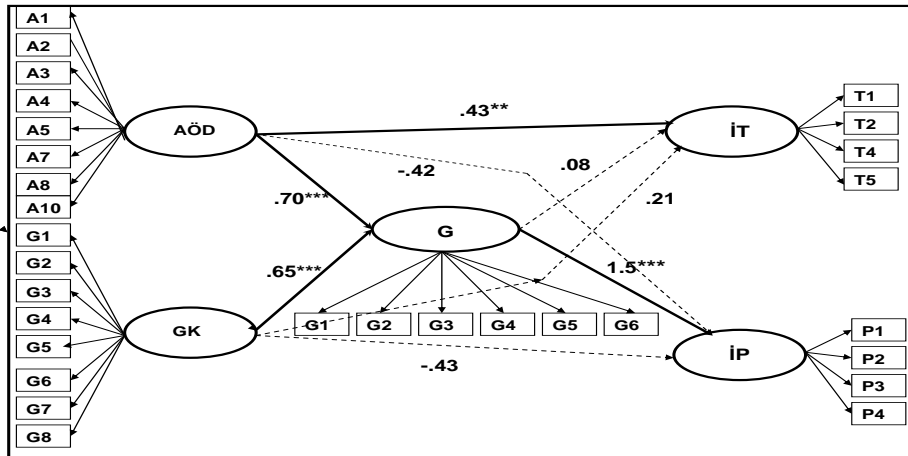
araştırmaya konu edilen değişkenlerin hangi model kapsamında daha uyumlu olduğu sorusunun cevaplanabilmesi için araştırma modeli kapsamında yapısal eşitlik modeli analizi yapılmıştır. Bu analiz kapsamında modele uygun gizli değişkenlerle yol analizleri ile değişkenlerin en uyumlu olduğu model aranmıştır.

Algılanan örgütsel destek (AÖD) ve gelişim kültürü (GK)'nın çalışanların iş tatmini (İT) ve iş performansına (İP) etkisini ve bu etkide güvenin (G) aracılık rolünü açıklamak amacıyla kurulan yapısal eşitlik modelinin analiz sonuçları Şekil 2, 3 ve 4'te sunulmuştur. Modellere ilişkin uyum iyiliği değerleri de Tablo 6'da verilmektedir.

**Tablo 6.** Yapısal modellere ilişkin Uyum İyiliği Değerleri

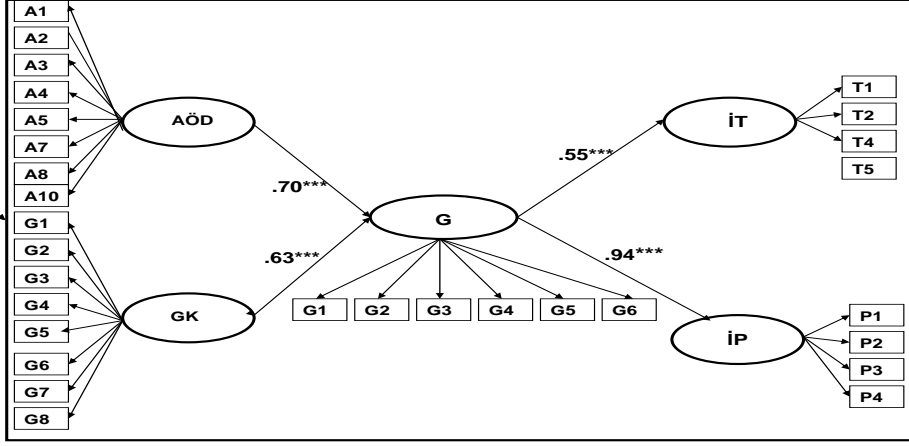
| Değişkenler    | CMIN/DF | GFI  | AGFI | CFI  | NFI  | TLI  | RMSEA |
|----------------|---------|------|------|------|------|------|-------|
|                | <5      | >.85 | >.80 | >.90 | >.90 | >.90 | <.08  |
| <b>Model 1</b> | 4.6     | .86  | .84  | .92  | .91  | .91  | .08   |
| <b>Model 2</b> | 4.5     | .86  | .84  | .92  | .91  | .91  | .07   |
| <b>Model 3</b> | 4.9     | .85  | .81  | .91  | .91  | .91  | .08   |

Modelin uyum indeksleri incelendiğinde elde edilen bu değerler kapsamında verinin dataya uyumlu olduğu ve iyi uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu için oluşturulan yapısal eşitlik modellerinin kabul edilebilir olduğunu belirlenmiştir (Joreskog ve Sorbom, 1993; Kline, 1998). Ancak en iyi uyum iyiliği değerleri model 2'ye ait olduğundan AÖD ve GK'nın güven aracılığı ile iş performansı ve iş tatmini etkilediğini ortaya koyan yapısal model yöneticilere önerilmektedir.



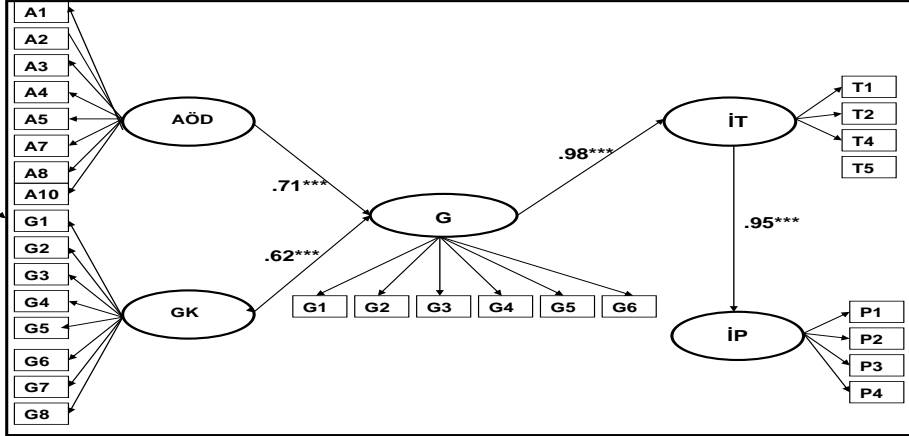
\*p<.05 \*\* p<.01 \*\*\*p<.001

**Şekil 2.** Yapısal Model 1 ve Analiz Sonuçları



\* $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

**Şekil 3.** Yapısal Model 2 ve Analiz Sonuçları



\* $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

**Şekil 4.** Yapısal Model 3 ve Analiz Sonuçları

Hiyerarşik regresyon analiz sonuçlarına göre tüm bağımsız değişkenlerin aracı ve bağımlı değişkenleri etkilediği gibi tüm değişkenlerin toplu olarak yol analizi ile incelendiğinde iyi uyum iyiliği veren Model 2 ile sunulan yapısal eşitlik analizi sonuçlarında da hem AÖD hem de GK'nün güveni etkilediği güvenin de iT ve iP'yi önemli oranda artırdığı belirlenmiştir. Uyumlu model araştırma modelinden kısmen farklılaşmıştır. Çünkü aracılık ilişkilerini destekler şekilde bazı etkilerin model 1'de anlamsızlaştığı ve uyum iyiliği değerlerinin azaldığı belirlenmiş ve yapılan farklı yol analizleri sonucunda en uyumlu modelin Şekil 3 de sunulan model olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### **IV. Sonuç**

Araştırma evrenini Ankara'da faaliyet gösteren yazılım sektörü çalışanlarının oluşturduğu uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada işletmelerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisi ve bu etkide güvenin aracılık rolü incelenmiştir. Bu araştırma ile analize dâhil edilen değişkenlerin iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkileri hiyerarşik regresyon analizi ve yapısal eşitlik modeli yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile yazılım sektörüne ilişkin gelişim kültürü ve algılanan örgütsel destek ilişkisine yönelik açıklayıcı bulgular elde edilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin iş performansı, iş tatmini ve güven ile ilişkili olduğu ve iş performansını, iş tatminini ve güveni pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu benzer araştırmalar ile uyumludur (Cropanzano, 1999; Kraimer, 2004; Allen, vd., 2003; Grandey, 1997, Howes, 2000; akar ve Yıldız, 2009; Suliman, 2001).

Güvenin iş performansı ve iş tatmini ile ilişkili olduğu iş performansını ve iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu benzer araştırmalar ile uyumludur (Robinson, 1996; Earley, 1986; Oldham, 1975. Rich, 1997; Arnold, vd., 2001, O'Reilly ve Roberts, 1974, Cunningham ve MacGregor, 2000; Podsakoff, vd., 1996). Ayrıca iş tatmininin iş performansı ile ilişkili olduğu iş performansını pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu benzer araştırmalar ile uyumludur (Wagner ve LePine 1999; Bagozzi, 1980; Keller 1997; MacKenzie, vd., 1998; Elçi vd., 2007).

Gelişim kültürünün iş tatmini, iş performansı ve güven ile ilişkili olduğu ve iş tatminini, iş performansını ve güveni pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu benzer araştırmalar ile uyumludur (Quinn ve Spreitzer 1991; Alston ve Tippett, 2009; Dani, vd., 2006).

alışan davranışlarına birçok değişkenin etkisinin olabildiği, algılanan örgütsel destek ve gelişim kültürünün de bazı değişkenler aracılığı ile çıktı değişkenlere yansiyabildiği düşünülmektedir. Bu düşünceden yola çıkarak algılanan örgütsel desteğin ve gelişim kültürünün iş tatmini ve iş performansına olan etkisinde güvenin aracılık rolü araştırılmıştır. Elde edilen bulgulardan algılanan örgütsel desteğin hem iş performansına hem de iş tatminine etkisinde güvenin kısmi aracılık rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte elde edilen diğer bulgulardan gelişim kültürünün hem iş performansına hem de iş tatminine etkisinde güvenin kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Çalışanların iş tatmini ve iş performanslarının günümüzün rekabet koşullarının gereklerini karşılayabilecek düzeyde artması için çalışanın katılımına önem verilmesi ve önemsenmesine yönelik algılar ve çalışanları etkileyen yaratıcılık, yenilik ve değişim gibi faaliyetlere odaklanılmasını gerektirmektedir. Bu nedenle işletmenin vaatleri ile uygulamaları arasında tutarlılığı ifade eden güvenin; gelişim kültürü ve örgütsel desteğin çalışanların iş tatmini ve iş performanslarının artırmasında etkisinin olduğu değerlendirilmektedir.



Bu kapsamda, işletmelerde algılanan örgütsel destek ile gelişim kültürünün çalışanların iş tatmini ve iş performansının artırılmasında önemli etkisi olan değişkenler olduğu ortaya konulmuştur. Son yıllarda rekabet koşullarının gerektirdiği çalışanların yüksek düzeyde iş tatmini ve iş performansına sahip olmaları örgütsel destek ve gelişim kültürünü örgütte oluşturmanın yanı sıra güven gibi aracı değerlerin de etkilemesiyle olabileceğinin ortaya konulması bu çalışmanın önemli bir sonucudur. Böylelikle yöneticilere, örgütsel desteğin ve gelişim kültürünün çalışan tarafından algılanması aynı zamanda güven gibi önemli bir örgütsel tutumun oluşturulması durumunda çalışanların iş tatmini ve iş performanslarını artırabilecekleri tavsiyesinde bulunulabilir. Bu araştırma farklı iki yöntemle analiz edilerek ele alınan beş değişken yapısal eşitlik modeli ile modellenmeye çalışılmıştır. Yapılan yol analizi ile araştırma modeliyle uyumlu bir model oluşturularak araştırmacılara ve yöneticilere model alternatifi sunulmuştur. Bu araştırma sonunda ortaya çıkan ve yapısal eşitlik modeli çerçevesinde teşkil edilecek yapıların rekabette önemli destek ve avantaj sağlayabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın sadece yazılım sektöründe ve bir bölgede yapılmış olması araştırmanın önemli kısıtlarındandır. Dolayısıyla diğer sektörlerde ve bölgelerde yapılacak araştırmalarda farklı bulgulara ulaşılabilir. Araştırmanın önemli bir diğer kısıtı da boylamsal olmamasıdır. Periyodik zaman aralıkları ile elde edilecek bulguların daha genel ve açıklayıcı niteliğe haiz olacağı değerlendirilmektedir.

Bu alanda ileriki dönemlerde yapılacak araştırmalarda, çalışanların iş tatmini ve iş performanslarının rakip işletmelerle rekabet edebilecek düzeye çıkarılmasında; iç odaklı olarak hiyerarşik kültür, grup kültürü dış odaklı olarak da rasyonel kültür ile örgütsel destek çeşitlerinin etkileşimi ve bu etkileşimde güvenin rolünü araştırmaları önerilebilir.

## KAYNAKÇA

ALLEN, D., SHORE, L.M., ve GRIFFETH, R.W. (2003), "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the turnover Process", *Journal of Management*, 29, s. 99-118.

ALSTON, F., ve TIPPETT, D. (2009), "Does a technology-driven organization's culture influence the trust employees have in their managers?", *Engineering Management Journal*, 21(2), s. 3-10.

ARGYRIS, C., ve SCHÖN, D. (1996), *Organizational learning II: Theory, method and practice* (Vol. 1). Boston: Addison-Wesley.

ARMSTRONG-STASSEN, M., ve URSEL, N.D. (2009), "Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, s. 201-220.

ARNETT, J. J. (1999), "Adolescent storm and stress, revisited", *American Psychologist*, 54(5), s. 317-326.

ARNOLD, K.A., BARLİNG, J. ve KELLOWAY, E. K. (2001), "Transformational Leadership or The Iron Cage: Which Predicts Trust, Commitment and Team Efficacy", *Leadership & Organizational Development*, Vol. 22, s. 315-20.

ARSLANTAŞ, C.C. ve DURSUN, M. (2008), "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisine Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), s.111-128.

- BAIRD, K., HARRISON, G. ve REEVE, R. (2007), "The culture of Australian organizations and its relations with strategy, *International Journal of Business Studies*", 15 (1), s. 15-41.
- BAGOZZI, R. P. (1980), "Performance and Satisfaction in An Industrial Sales Force: An Examination of Their Antecedents and Simultaneity", *Journal Of Marketing*, 44, s. 65-77.
- BLAU, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- BORMAN, W. C. ve MOTOWİDLO, S. J. (1993), "Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance", (Der.), Schmitt, N. ve Borman, W.C. *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco, Ca: Jossey-Bass, s. 71-98.
- BUCHANAN, B. (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers In Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19(1), s. 533-546.
- BURKE, R. (2003), "Nursing staff attitudes following restructuring: the role of perceived organizational support, restructuring processes and stressors", *International Journal of Sociology and Social Policy*, 23(8-9), s. 129-157.
- CHEN F.C., KU,E.C. S., SHYR Y.H., CHEN F.H. ve CHOU, S.S. (2009), "Job Demand, Emotional Awareness, And Job Satisfaction in Internships: The Moderating Effect of Social Support", *Social Behavior and Personality*, 37(10), s. 1429-1440.
- COYLE-SHAPIRO, J.A-M. ve CONWAY, N. (2005), "Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 90(4), s. 774-781.
- CRIBBIN, J. J. (1972), *Effective Managerial Leadership*, American Management Association, New York.
- CROPANZANO, R. (1999), "Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), s. 159-174.
- CROPANZANO, R. S. ve KACMAR K. M. (1997), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing The Social Climate Of The Workplace* (149-164), Westport, CT: Quorum.
- CUNNINGHAM, J. B. ve MacGREGOR, J. (2000), "Trust and the Design of Work Complementary Constructs in Satisfaction and Performance *Human Relations* 2000", 53, s. 1575-1591.
- ÇAKAR, D. VE YILDIZ, S. (2009). "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken mi?", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), s. 68-90.
- ÇÖL, G. (2008) "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), s. 35-46.
- DANI, S S, BURNS, N D BACKHOUSE C J, ve KOCHHAR, A. K. (2006), "The Implications of Organizational Culture And Trust in The Working of Virtual Teams *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers*", Part B: *Journal of Engineering Manufacture*, 220(B6), s. 951-960.
- DENISON, D. R. VE MISHRA, A. K. (1995), "Toward A Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, 6(2), s. 204-223.
- DESHPANDE, R. VE WEBSTER, JR. F. E. (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, 53, s. 3-15.
- DIRKS, K. T. (1999), "The effects of interpersonal trust on work group performance", *Journal of Applied Psychology*, 84, s. 445-455.
- DIRKS, K. T. ve FERRIN, D. L. (2001), "The role of trust in organizational settings", *Organization science*, 12(4), s. 450-467.
- DRISCOLL, J. (1978), "Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction", *Academy of Management Journal*, 21, s. 44-56.
- DUQUES, R., ve GASKER, P. (1997), *The Big Organization of The Future*. In F. Hesselbein (ed.), *Organization of The Future* (67-88), San Francisco: Jossey-Bass.
- EARLEY, P. C. (1986), "Trust, Perceived Importance of Praise And Criticism, and Work Performance: An Examination of Feedback in The United States and England", *Journal of Management*, 12, s. 457-473.

EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON S. ve SOWA, D. (1986), "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 7, s. 500–507.

EISENBERGER, R. FASOLO P. ve DAVIS-LAMASTRO V. (1990), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation", *Journal of Applied Psychology*, 75(1), s. 51–59.

ELÇİ M, KİTAPCI H. ve ERTÜRK A. (2007), "Effects Of Quality Culture and Corporate Ethical Values On Employee Work Attitudes and Job Performance in Turkey: An Integrative Approach Total Quality Management", 18(3), 285–302.

FELDMAN, C. D. ve ARNOLD, J. H. (1983), *Managing Individual and Group Behavior in Organization*, Mc.Graw-Hill International Book Company, Auckland.

FRIEDLANDER, F. (1970), "The Primacy of Trust As A Facilitator of Further Group Accomplishment. *Journal Of Applied Behavioral Science*, 6, s. 387–400.

FRITZSCHE, B. A. ve PARRISH, T. J. (2005), *Theories and Research on Job Satisfaction*. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research To Work* (s. 180–202). Hoboken, NJ: Wiley.

FURUMO, K. (2009), "The impact of conflict and conflict management style on deadbeats and deserters in virtual teams", *Journal of Computer Information Systems*, Summer.

GRANDEY, A. (2005), "A Longitudinal and Multi-Source Test of The Work—Family Conflict and Job Satisfaction Relationship", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 78(3), s. 305–323.

GRANDEY, J. (1997), "The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress", *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), s. 159–180.

HARRISON D. A, NEWMAN D. A, ROTH P. L. (2006), "How Important Are Job Attitudes? Metaanalytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences", *Academy of Management Journal*, 49, s. 305–325.

HOFSTEDE, G. (1998), "Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach", *Journal of Management Studies*, 35(1), s. 1–12.

HOLMES, S. ve MARSDEN, S. (1996), "An Exploration of the Espoused Organizational Cultures of Public Accounting Firms", *Accounting Horizons* 10, s. 26–53.

HOWES, J. (2000), "Who is Supporting Whom? Quality Team Effectiveness and Perceived Organizational Support", *Journal of Quality Management*, 5, s. 207- 223.

HUANG, X., SHI, K., ZHANG, Z. ve CHEUNG, Y. L. (2006), "The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese stateowned enterprises: The moderating role of organizational tenure", *Asia Pacific Journal of Management*, 23(3), s. 345–367.

IRVINE D. M., LEATT, P., EVANS M. G. ve G. BAKER R. (2000), "Cognitive and Behavioral Outcomes of Quality Improvement Teams: The Influence of Leadership and the Work Unit Environment", *Journal of Quality Management*, 4 (2), s. 167-184.

JANSEN, K. (2005), "Management commitment to safety as organizational support: Relationships with non-safety outcomes in wood manufacturing employees", *Journal of Safety Research*, 36(2), s. 171–179.

JARVENPAA, S. L., KNOLL, K. ve LEIDNER, D. E. (1998), "Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams", *Journal of Management Information Systems*, 14(4), s. 29–64.

JOHNSON, J. J. ve MCLNTYE. C. L. (1998), "Organizational Culture and Climate Correlates of Job Satisfaction", *Psychological Reports*, 82, s. 843–850.

JORESKOG, K. G. ve SORBOM D. (1993), *Lisrel 8: Structural Equation Modeling With The SIMPLIS Command Language*. Chicago, IL: Scientific International Software.

JUDGE TA, THORESEN C. J, BONO J. E, PATTON G. K. (2001), "The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review", *Psychological Bulletin*, 3, s. 376–407.

JUDGE, T. A., WOOLF, E. F., ve HURST, C. (2009), "Is Emotional Labor More Difficult For Some Than For Others? A Multilevel, Experience-Sampling Study", *Personnel Psychology*, 62(1), s. 57–88.

- KATHLEEN, K., FERRIS G. R., HOCHWARTER W. A, DOUGLAS C. ve AMMETER A. P. (2004), "Leader Political Skill and Team Performance", *Journal of Management*, 30(3), s. 309–327.
- KEGAN, D. VE RUBENSTEIN A. (1973), "Trust, effectiveness, and organizational development: A field study in R&D", *Journal of Applied Behavioral Science*, 9, s. 498–513.
- KELLER, R. T. (1997), "Job Involvement and Organizational Commitment As Longitudinal Predictors of Job Performance: A Study of Scientists and Engineers", *Journal of Applied Psychology*, 82, s. 539–545.
- KIM, S. (2002), "Participative Management and Job Satisfaction; Lessons For Management Leadership", *Public Administration Review*, 62. s. 231–241.
- KING, M., MURRAY M.A. AND ATKINSON T. (1982), "Background, Personality, Job Characteristics, And Satisfaction With Work In A National Sample", *Human Relation*, 35(2).
- KIRKMAN, B. L. ve ROSEN, B. (1999), "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, 42(1), s. 58–74.
- KLINE, R. B. (1998), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, The Guilford Pres, New York.
- KOHLI, A. (1985), "Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self Esteem, Job Satisfaction and Motivation", *Journal of Marketing Research*, 22, s. 424–433.
- KORTE, R. F. ve CHERMACK, T. J. (2006), "Changing Organizational Culture with Scenario Planning", *Futures*, s. 1–12.
- KRAMER, M. (2004), "An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment", *Journal of Management*, 30(2), s. 209–237.
- KRAMER, R. M. ve TYLER, T. R. (1996), *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- KRISHNAN, V. R. (2002), "Transformational Leadership and Value System Congruence", *International Journal of Value-Based Management*, 15(1), s. 19–33.
- KUOKKANEN, L., LEINO-KILPI, H. ve KATAJITSO, J. (2002), "Do Nurses Feel Empowered? Nurses' Assessments of Their Own Qualities and Performance With Regard to Nurse Empowerment", *Journal of Professional Nursing*, 18(6), s. 328–335.
- LAWLER, E. E., III. ve PORTER, L. W. (1967), "The Effect of Performance on Job Satisfaction", *Industrial Relations*, 7, s. 20-28.
- LEWIS, J. D. VE WEIGERT, A. (1985), "Trust as a Social Reality", *Social Forces*, 63, s. 967–985.
- LIKERT, R. (1961), *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill.
- LIOU, K., SYLVIA, R. ve BRUNK, G. (1990), "Non-Work Factors and Job Satisfaction Revisited", *Human Relations*, 43, s. 77–86.
- LOCKE, E. A. (1970), "Job Satisfaction and Job Performance: A Theoretical Analysis", *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, s. 484–500.
- LOI, R., HANG-YUE, N. ve FOLEY, S. (2006), "Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention To Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, s. 101-120.
- LOK, P., WESTWOOD, R. ve CRAWFORD, J. (2005), "Perceptions of Organizational Subculture and Their Significance for Organizational Commitment", *Applied Psychology*, 54(4), s. 490-514.
- MACKENZIE, S. B., PODSAKOFF, P. M. ve AHEARNE, M. (1998), "Some Possible Antecedents of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance", *Journal of Marketing*, 62, s. 87-98.
- MACTAVISH, M. D. VE KOLB, J. A. (2006), "Involving Teacher Leaders in Authentic Learning: Moving Beyond Empowerment To Engagement", *Beacon*, 2(4), s. 1–8.
- McGREGOR, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill, New York.

McKINNON J. L., HARRISON G. L., CHOW C. W. VE WU A. (2003), "Organizational Culture: Association With Commitment, Job Satisfaction, Propensity To Remain, And Information Sharing In Taiwan", *International Journal of Business Studies*, 11(1), s. 25-44.

MOORMAN, R. H., BLAKELY G. L. ve NIEHOFF B. P. (1998), "Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?", *The Academy of Management Journal*, (41)3, s. 351- 357.

MRAYYAN, M. T. (2005), "Nurse Job Satisfaction and Retention: Comparing Public to Private Hospitals in Jordan", *Journal of Nursing Management*, 13, s. 40-50.

MUCHINSKY, P. M. (2000), *Psychology Applied to Work (Sixth Edition)*, USA: Wadsworth.

O'REILLY, C. A. ve ROBERTS K. H. (1974), "Information Filtration in Organizations: Three Experiments", *Organizational Behavior and Human Performance*, 11, s. 253-265.

O'REILLY, C.A. ve CHATMAN, J.A. (1996), "Culture as Social Control: Corporations, Cults and Commitment", *Research in Organizational Behaviour*, 18, s. 157-200.

O'REILLY, C.A., III, CHATMAN, J.A. ve CALDWELL, D.F. (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal* 34, s. 487-516.

OGBONNA, E. ve HARRIS, L. C. (2000), "Leadership Style, Organizational Culture and Performance. Empirical Evidence From UK Companies", *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), s. 766-788.

OLDHAM, G. (1975), "The Impact of Supervisory Characteristics on Goal Acceptance", *Academy of Management Journal*, 18, s. 461-475.

O'REILLY, C. A. III. (1989), "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation And Social Control in Organizations", *California Management Review*, 31(4), s. 9-25.

ORGAN D.W. (1977), "A reappraisal And Reinterpretation of The Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis", *Academy of Management Review*, 2, s. 46-53.

OSTROFF C. (1992), "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, And Performance: An Organizational Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 77, s. 963-974.

ÖZDEVECİOĞLU, M. (2004), "Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri", *Amme İdaresi Dergisi* 37(4), s. 97-115.

PFEFFER, J. (1998), *The Human Equation*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

PILLAI, R., SCHRIESHEIM C. ve WILLIAMS E. (1999), "Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational and Transactional Leadership: A Two-Study Sample", *Journal of Management*, 25, s. 897-933.

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B. ve BOMMER, W. H. (1996), "Transformational Leader Behaviors And Substitutes For Leadership As Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, And Organizational Citizenship", *Behaviorsjournal of Management*, 22(2), s. 259-298.

POON, J. M. L. (2004), "Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention", *Personel Review*, 33(3), s. 322-334.

QUINN, R. E., VE SPREITZER, G. E. (1991), "The Psychometrics of The Competing Values Culture Instrument and An Analysis of The Impact of Organizational Culture An Quality of Life", *Research On Organizational Change and Development*, 5, s. 115-142.

REINA, D. S. ve REINA, M. L. (1999), *Trust & Betrayal in The Workplace*, Berrett-Koehler Publishers, Inc.

RHOADES, L. ve EISENBERGER, R. (2002), "Perceived Organizational Support: A Review of The Literature", *Journal of Applied Psychology*, 87, s. 698-714.

RICH, G. (1997), "The Sales Manager As A Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction and Performance of Salespeople", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 25, s. 319-328.

ROBBINS, STEPHEN P. (1997), *Managing Today*, Prentice Hall.

ROBINSON, S. (1996), "Trust And The Breach of The Psychological Contract", *Administrative Science Quarterly*, 41, s. 574-599.

- ROUSSEAU, D. M. ve MCLEAN P. J. (1993), "The Contracts of Individuals and Organizations", (ed.), Cummings, L. L. and Staw, B. M., *Research in Organizational Behavior*, 15, s. 1-43.
- ROUSSEAU, D. M., SITKIN, S. B., BURT, R. S., ve CAMERER, C. (1998), "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, 23(3), s. 393-404.
- SAMAD, S. (2006), "Predicting Turnover Intentions: The Case Of Malaysian Government Doctors", *The Journal Of American Academy of Business*, Cambridge, 8(2), s. 113-119.
- SCHEIN, E. H. (1985), *Organizational Culture And Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHERMERHORN, J. R. (1994), *Managing Organizational Behaviour*, John Willey and Sons Inc, New York.
- SCHNEIDER, B, HANGES P. J, SMITH D. B, ve SALVAGGIO A. N. (2003), "Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance", *Journal of Applied Psychology*, 88, s. 836-851.
- SCHODERBEK, P.P., COSIER R.A. ve APLIN J.C. (1991), *Management*, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, USA.
- SCHOLZ, C. (1987), "Corporate Culture and Strategy – The Problem of Strategic Fit", *Long Range Planning*, 25, s. 3-16.
- SCOTT, T., MANNION, R., MARSHALL, M. ve DAVIES, H. (2003), "Does Organizational Culture Influence Healthcare Performance? A Review of The Evidence", *Journal of Health Services Research and Policy*, 8(2), s. 105-117.
- SEKARAN, U. (1992), *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- SHAW, R. B. (1997), *Trust in The Balance Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*, Jossey- Bass Publishers.
- SHERIDAN, J.E. (1992), "Organizational Culture and Employee Retention", *Academy of Management Journal*, 35, s. 1036-1056.
- SIGLER, T.H. ve PEARSON, C. M. (2000), "Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", *Journal of Quality Management*, 5, s. 27-52.
- SIMON, S.K. (1996), "Total Quality Management and Its Impact on Middle Managers and Front-Line Workers", *Journal of Management Development*, 15(7), s. 41-43.
- SPECTOR, P.E. (1996), *Industrial and Organizational Psychology: Research And Practice*, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- SPENCER-LASCHINGER, H. K., FINEGAN, J., ve SHAMIAN, J. (2001), "The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses Work Satisfaction and Organizational Commitment", *Health Care Management Review*, 26(3), s. 7-23.
- SULIMAN, A. M. T. (2001), "Work Performance: Is it One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in A Middle Eastern Context", *The International Journal of Human Resource Management*, 6, s. 1049-1061.
- SUOMINEN, T., LEINO-KILPI H., MERJA M., DORAN D. I. ve PUUKKA P. (2001). "Staff Empowerment in Finnish Intensive Care Units", *Intensive and Critical Care Nursing*, 17, s. 341-347.
- ŞİMŞEK, Ö. F. (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ekinoks, Ankara.
- ŞİMŞEK, S. VE TAŐŐI, A. (2006), "Örgütlerde "Güven" Konsepti ve Emniyet Örgütünde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi.", İnternet Adresi: [Http://Www.ikademi.Com/Orgutsel-Davranis/1142-Orgutlerde-Guven-Konsepti.Html](http://Www.ikademi.Com/Orgutsel-Davranis/1142-Orgutlerde-Guven-Konsepti.Html), Html, Erişim: 30.12.2010.
- TRICE, H. ve MORAND, D. (1991), "Organisational Subculture And Countercultures", In G. Miller (ed.), *Studies in Organisational Sociology* (s. 45-69), Greenwich, CT: JAI Press.
- TSENG, Y. F. ve LEE, T. Z. (2009), "Comparing Appropriate Decision Support of Human Resource Practices on Organizational Performance With DEA/AHP Model, Expert Systems With Applications", 36, s. 6548-6558.

WAGNER, J. A., III, ve LEPINE, J. A. (1999), "Effects of Participation on Performance and Satisfaction: Additional Meta-Analytic Evidence", *Psychological Reports*, 84, s. 719-725.

WANG, D. S. ve SHYU, C. L. (2003), "The Impact of Organizational Culture and Knowledge Sharing Motivation on Knowledge Sharing", *Sun Yat-Sen Management Review*, 11(3), s. 409-431.

WANG, G. ve NETEMEYER, R. G. (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), s. 217-228.

WEISS, H. M. (2002), "Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences", *Human Resource Management Review*, 12, s. 173-194.

WINDSOR, C. A. ve ASHKANASY, N. M. (1996), "Auditor Independence Decision Making: The Role of Organizational Culture Perceptions", *Behavioural Research in Accounting*, 8, Supplement, s. 80-97.

YAZICIOĞLU, İ. (2009), "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması" *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz, 8(30), s. 235-249.

YOON, M. H. ve SUH J. (2003), "Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality As External Effectiveness of Contact Employees", *Journal of Business Research*, 56, s. 597-611.

ZHU, W., MAY, D.R. VE AVOLIO, B.J. (2004), "The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, s. 16-26.