

ÇALIŞAN KATILIMI, YÖNETİMİN AÇIKLIĞI, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ ETKİLEŞİMLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Mustafa KESEN ()*

Öz

Örgütsel performans artışının bireysel performans artışı ile çok yakından ilişkili olduğu düşünüldüğünde, çalışanların bireysel performans algılarını olumlu yönde etkileyebilecek karar ve uygulamaların önemi gün geçtikçe daha fazla anlaşılmaktadır. Bu sebeple çalışan performansını arttıran ve azaltan faktörlerin neler olabileceği birçok çalışmada ele alınmıştır. Bu araştırmanın amacı da çalışan katılımı ve yönetimin açıklığının örgütsel özdeşleşme ve çalışan performansı üzerindeki etkilerini ampirik bir çalışmayla belirlemektir. Araştırma evrenini üniversitelerin idari personelleri oluşturmaktadır. Bu amaçla bu araştırma, 7 farklı devlet üniversitesinin toplamda 179 idari personeli üzerinde anket tekniği kullanılarak uygulanmıştır. Çalışan katılımı, yönetimin açıklığı ve çalışan performansı tek boyut ile ölçülürken örgütsel özdeşleşme, örgütle özdeşleşme ve grup içi özdeşleşme olmak üzere iki boyut ile ölçülmüştür. Elde edilen anket verileri doğrulayıcı faktör analizleri, güvenilirlik analizleri, korelasyon analizi ve regresyon analizleri aracılığı ile değerlendirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre çalışanların kararlara katılımı grup içi özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilerken örgütle özdeşleşme ve çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Diğer taraftan yönetimin açıklığı örgütle özdeşleşmeyi arttırırken grup içi özdeşleşme ve çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Bunların yanında örgütle özdeşleşme çalışan performansını pozitif yönde etkilerken grup içi özdeşleşmenin çalışan performansının artışında önemli bir rol oynamadığı gözlemlenmiştir. Araştırma bulgularının, bazı sınırlılıklara rağmen yöneticilere, çalışanlara ve araştırmacılara önemli ipuçları sunacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Çalışan Katılımı, Yönetimin Açıklığı, Örgütsel Özdeşleşme, Çalışan Performansı, Ampirik Çalışma, Kamu Üniversiteleri, İdari Personel*

*) Yrd. Doç. Dr., Adnan Menderes Üniversitesi Söke İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, (e-posta: m_kesen@hotmail.com).

An Empirical Study Aiming to Analyze the Interaction between Participative Decision Making, Openness of Management, Organizational Identification and Employee Performance.

Abstract

Considering the close relationship between increase in organizational performance and employee performance, the importance of decisions and implementations which can positively affect individual performance perceptions is understood more in time. Therefore it has been examined the factors increasing or decreasing employee performance in many studies. The purpose of this study is to determine the effects of participative decision making and openness of management on organizational identification and employee performance via an empirical study. Research population consisted of administrative staff of universities. To this end, this research was conducted on a total of 179 administrative staff working in 7 state universities by using survey method. While participative decision making, openness of management and employee performance were measured as a single dimension, organizational identification were measured with two dimensions that are identification with work-group and identification with organization. The survey data were analyzed through confirmatory factor analysis, reliability analysis, correlation analysis and regression analysis. According to the results, while participative decision making positively affects identification with work-group, it has insignificant effects on identification with organization and employee performance. Openness of management, on the other hand, increases identification with organization and it insignificantly affects identification with work-group and employee performance. Besides, identification with organization positively affects employee performance and identification with work-group does not significantly affect employee performance. Despite some limitations, research findings are believed to give significant clues to managers, employees and researchers.

Keywords: *Participative Decision Making, Openness of Management, Organizational Identification, Employee Performance, Empirical Study, State University, Administrative Staff*

Giriş

Örgütlerin üst düzey hedeflerine varmasında önemli rol oynayan işgören performansına birçok yönetici ve araştırmacı önem vermekte ve işyerlerinde çalışanların daha verimli olabileceği bir ortam oluşturmaya odaklanmaktadır. Böylece organizasyonlar, her bir birey ve bireylerin oluşturduğu her bir birimden gelecek güç ile ekonomik, sosyal ve sürdürülebilir bir işletme olma hedeflerine daha kolay ve hızlı varabileceklerdir. Dolayısıyla önemi gün geçtikçe artan işgören performansı kavramının birçok araştırmaya konu olduğu görülmektedir.

Örgütlerin en önemli kaynağı olan insan kaynağının performansının artışında örgütsel özdeşleşmenin önemli bir yerinin olduğu bazı araştırmalarda ortaya konmaktadır (Car-

meli, Gilat ve Waldman, 2007; Tyler, 1999). Bu araştırmalara göre çalışanların kendilerini örgütleriyle bir hissetmeleri ve örgütlerinin başarılarını kendi başarıları gibi görmeleri, bireysel performansta olumlu gelişmelerin yaşanmasını sağlayabilmektedir (Kesen, 2015a, s. 536). Örgütsel özdeşleşme ile işgören performansı arasındaki olumlu ilişki dikkate alındığında örgütsel özdeşleşmeyi sağlayacak karar ve uygulamaların dolaylı olarak işgören performansını da arttıracığı düşünülebilir. Örneğin kararlara katılımın çalışanlar tarafından örgütün daha fazla benimsenmesini sağlayacağına ve birey-örgüt özdeşleşmesinin gerçekleşeceğine inanılmaktadır. Nitekim çalışanları motive eden kararlara katılma ve işlerle ilgili süreçlerin oluşturulmasına katkı sağlamanın örgütlerde çalışanların özdeşleşme düzeylerinin artırılmasında önemli bir rolünün olduğu bazı araştırmalarda ifade edilmektedir (Prati ve Zani, 2013, s. 853; Turunç, 2010, s. 255). Diğer taraftan Smidts, Pruyn ve van Riel, (2001), katılımcı yönetimin yanında açık iletişimin de çalışanlarda örgütsel özdeşleşmenin gelişimini sağladığını ifade etmektedirler. Konuyla ilgili kavramlardan ve yönetimin çalışanlardan gelen öneri ve yeni fikirlere açıklık derecesi ile ilgili çalışan algısını ifade eden yönetimin açıklığının (Huang, Vliert ve Vegt, 2003) örgütsel özdeşleşmenin sağlanmasında kayda değer bir katkısının olabileceği ifade edilebilir.

Özet olarak verilen bu görüş ve değerlendirmeler çerçevesinde çalışan katılımı, yönetimin açıklığı ve örgütsel özdeşleşmenin çalışan performansı üzerindeki etkilerini toplu halde bir model yardımıyla belirlemek, bu çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Araştırma, 7 farklı devlet üniversitesinde idari personel olarak hizmet veren çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada öncelikle konu ile ilgili alanyazın taraması yapılmış, çalışmanın tasarımı, uygulanması ve anket verilerinin analizi aşamaları ele alınmış ve ardından elde edilen analiz sonuçlarına göre genel değerlendirmelere yer verilmiştir. Bazı kısıtlara rağmen çalışmanın ilgili alanyazına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Kavramsal Çerçeve

Kararlara Katılım

Literatürde çalışan katılımı, katılımcı yönetim, katılımcı karar verme gibi birçok kavramla aynı anlamda kullanıldığı görülen çalışan katılımının gün geçtikçe artan önemi, yöneticilerle birlikte bilim dünyasının da dikkatini çekmektedir. Kararlara katılım ile örgütler belirli bir kısım insan kaynağından yararlanma yerine işletmenin tüm çalışanlarının bilgi ve yeteneklerinden yararlanmaktadırlar. Farklı bakış açılarını gören yönetim ise daha isabetli kararlar verebilmekte ve böylece zaman, emek ve kaynak israfının önüne geçilebilmektedir.

Üst yönetimin örgütsel plan ve politikaları belirlerken veya belirli konularda kararlar verirken çalışanların bilgi, bakış açısı veya deneyimleriyle bu sürece katılması olarak ifade edilebilecek kararlara katılım, denetime daha az gereksinim duyulmasını sağlamakta, kararlara katılanların kişiliklerini güçlendirerek yetişmelerini sağlamakta ve örgüt içi bütünlüşme için bir güdüleme süreci oluşturmaktadır (Bursalioğlu, 1998). Ortak alınan kararlar sonucu elde edilen örgütsel başarılar özdeşleşmeye imkân vermekte, çalışanlar-

da fikirlerinin değerli olduğu ve yeteneklerine saygı duyulduğu izlenimi yaratmakta ve bu da verimliliğin artmasında önemli bir rol oynamaktadır (Ataklı, 1997, s. 25; Aydın, 1998; Eren, 2000; Taş, 2002, s. 537). Aynı şekilde kararlara katılım çalışanlara kararların nasıl verildiğini öğrenme imkânı tanımakta (Andaleeb ve Wolford, 2004), örgüte güven duygusunu geliştirmekte (Wang, 2003, s. 541), çalışanların örgütsel değişimi kabullenmelerini kolaylaştırmakta (Gill, Beaupain, Frohlich ve Kreiger, 1993) ve grup kimliğinin oluşumunu sağlamaktadır (Lawler ve Hackman, 1969).

Yönetimin Açıklığı

Yönetimin açıklığı, üst yönetimin ne ölçüde yeni fikirlere açık olduğu ve ne ölçüde yeni fikirleri, önerileri ve hatta muhalif görüşleri teşvik ettiği hususunda çalışanların genel algısıdır (Huang vd., 2003'ten aktaran Erenler, 2010, s. 46). Bireylerin, yöneticilerin açıklığı konusundaki algılarını yöneticilerin çalışanlara kulak vermeleri, onların fikirleriyle ilgilenmeleri, onlar tarafından sunulan fikirlere adaletli yaklaşımları ve ortaya çıkarılan sorunlarla ilgili harekete geçmeleri gibi hususlar etkilemektedir (Detert ve Burris, 2007). Yönetimin açık olduğunu algılayan bireyler ise önerilerde bulunabilmekte ve böylece örgüt yönetimine ortak olabilmektedirler.

Ashford, Rothbard, Piderit ve Dutton (1998)'a göre çalışanlar önerilerinin yönetim tarafından olumlu karşılanacağını veya en azından yönetimden olumsuz tepki görmeyeceklerini hissederlerse işyerindeki başarılarını daha fazla arttırabilirler. Bu durumda bireyler daha fazla sorumluluk alabilmekte (Morrison ve Phelps, 1999) ve daha yenilikçi davranışlar ortaya koyabilmektedirler (Scott ve Bruce, 1994).

Örgütsel Özdeşleşme

Çalışanların kurumsal kimlik ve stratejiler ile uyumlu davranmasını sağlayan örgütsel özdeşleşme (Ashforth ve Mael, 1996) olumlu örgütsel iklimin olduğu örgütlerde sıkça karşılaşılabilen bir durumdur. Turunç ve Çelik'in (2010, s. 187)'in ifadelerine göre Ashforth ve Mael (1989, s. 23) örgütsel özdeşleşmeyi, “başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren, ait olma ya da birlik olma algılayışı” şeklinde açıklarlarken Dutton, Dukerich ve Harquail (1994:193) ise örgütsel özdeşleşmeyi “kişinin kendisi ile örgütü tanımlaması arasındaki bilişsel bağ” olarak tanımlamaktadırlar.

Özellikle hizmet kalitesinin ve müşteri tatmininin yüksek olmasını gereken hizmet firmalarında örgütsel özdeşleşmenin önemi daha da artmaktadır (Zeithaml ve Bitner, 1996, s. 304-305). Yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşmenin sağlanacağı bu kurumlarda örgütsel performans artışı sağlanabilecek (Mathieu ve Zajac, 1990) ve yüksek performans daha sürdürülebilir hale gelebilecektir (Hunt, Wood ve Chonko, 1989).

Fisher ve Wakefield (1998)'a göre başarılı olan ve başarı seviyesi düşük olan kurumların örgütsel özdeşleşmeyi sağlama adına çalışanlarıyla farklı iletişim tarzları sergilemelerini önermektedirler. Kurumsal olarak performansı düşük firmalara çalışan katılımını sağlamaları veya çalışanlar arasındaki duygusal bağları güçlendirmeleri önerilirken ba-

şarılı firmalara ise sürekli zaferlerini vurgulamaları önerilmektedir. Böylece örgütler başarılarını kullanarak dışsal iletişim yoluyla veya içsel süreçlerdeki kaliteye vurgu yapan içsel iletişim yoluyla çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini arttırabileceklerdir (Smidts vd. 2001).

Örgütsel özdeşleşme bireyin örgütle özdeşleşmesinin yanında bireyin içinde bulunduğu grup ile de gerçekleşebileceği ifade edilmektedir (Knippenberg ve Schie, 2000; Dick, Wagner, Stellmacher ve Christ, 2004). Tsamitis (2009)'e göre grup içi özdeşleşme, bireyin kendisini parçası olarak hissettiği gruba olan tutkunluğu iken Ashforth ve Mael (1989)'e göre örgütle özdeşleşme, kişinin amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlu bir şekilde bütünleşmesidir (Tokgöz ve Seymen, 2013, s. 64). Her iki özdeşleşmede de çalışan, organizasyonun başarı ve başarısızlıklarını kendi başarı ve başarısızlıklarını gibi görmektedir (Fuller, Marler, Hester, Frey ve Relyea, 2006). Diğer taraftan çalışanlar görev süreçlerinin çoğunluğunu kendi iş gruplarında yürüttüklerinden, grup içi özdeşleşmenin örgütle özdeşleşmeden daha güçlü olduğu ifade edilmektedir (Simon ve Brown, 1987).

Çalışan Performansı

Performans, görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde işin yerine getirilmesi ve işte belirlenen amaçlara ulaşılması oranıdır (Bingöl, 1997, s. 223). Performans, insanın sahip olduğu kapasitesini, bir işi belli zaman dilimi içinde başarıyla tamamlamak için kullanabilme yüzdesi olarak da ifade edilmektedir (Yıldız, Dağdeviren ve Çetinyokuş, 2008, s. 240). Başaran (2000, s. 424) ise performansı, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel performansın belirleyicilerinden belki de en önemlisi bireysel performans olduğundan işgören performansı organizasyonlar açısından üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Tüm işletmelerde yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerin en önemli sorumluluk alanlarından birisi de çalışan performansını arttırmak olmalıdır (Şehitlioğlu, 2010, s. 97). Çalışan performansındaki artış örgütleri hedeflerine yaklaştırırken bireylere de bir takım kazanımlar sağlar. İşyerinde verilen görevleri layıkıyla yapmak ve işinde yüksek başarı göstermek, kişiler için hem bir gurur, beceri ve tatmin kaynağıdır hem de daha yüksek gelir elde etme, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibara sahibi olma gibi olumlu sonuçların da temel koşuludur (Sonnentag ve Freese, 2002'den aktaran Yelboğa, 2006, s. 200).

Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler ve Araştırma Hipotezleri

Katılımcı karar verme ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir bağ olduğu ifade edilmektedir (Lee, 1971). Yöneticilerin karar alma sürecinde şeffaf olması ve çalışanlara söz hakkı vermesi önemlidir çünkü kararlara katılım çalışanlarda adalet algısını arttırmakta ve bu artış örgütsel özdeşleşme ile sonuçlanmaktadır (He, Zhu ve Zheng, 2014, s. 690). Aynı şekilde örgütsel kimlik ile katılım arasında pozitif bir korelasyon bulunmakta-

dır (Gabler, Rapp ve Richey, 2014). Morris, Hulbert ve Abrams (2000) çalışan katılımının örgütsel özdeşleşmenin öncüllerinden olduğunu ifade etmektedirler. İşyerinde ortak aklı kullanma, çalışanlarda benlik kavramını geliştirmekte (Shamir, 1990), gelişen benlik çalışanların güçlenmesini sağlamakta (Kark, Shamir ve Chen, 2003) ve böylece işyerinde kendini güçlü hisseden birey örgütüyle daha kolay kimlik birliği içine girebilmektedir (Prati ve Zani, 2013). Benzer şekilde çalışanların aktif katılımı örgütleri üzerinde yüksek kontrole sahip oldukları algısı oluşturmakta (Huff, Sproull ve Kiesler, 1989) ve bu süreçle elde edilen örgüt üzerindeki sahiplik duygusu çalışanların örgütsel özdeşleşmesini arttırmaktadır (Wiesenfeld, Raghuram ve Garud, 1999). Diğer taraftan Eckel ve Grossman (2005) grup kimliği ile grup içerisindeki işbirliğine katılım arasında bir ilişki olduğundan söz etmektedirler. Bu bilgilerden yola çıkarak ilk hipotezler şöyle geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Çalışan katılımı örgütsel özdeşleşmenin örgütle özdeşleşme boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

Hipotez 2: Çalışan katılımı örgütsel özdeşleşmenin grup içi özdeşleşme boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

İşgörenlere karşı açık ve dürüst olan örgüt ve yöneticiler, çalışanlar için çekici bir ortamın yaratılmasına da olanak sağlayacaklardır (Tokgöz ve Seymen, 2013, s. 65). He ve diğerlerinin (2014) ifade ettiği gibi şeffaf yönetim, çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri ile sonuçlanacaktır. Etik liderlik üzerinde yapılan araştırmalarda etik liderlerin açık olma özelliğinin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediği bulgulanmıştır (De Cremer, Brebels ve Sedikides, 2008; Sluss ve Ashforth, 2008). Alınacak kararlardan etkilenenlere tüm karar süreçlerinin açılması olarak ifade edilebilen örgütsel demokrasi faktörlerinden şeffaflık ile örgütsel özdeşleşme arasında ise pozitif bir korelasyon bulgulanmıştır (Kesen, 2015b). Literatürden elde edilen bu ilişkilerden yola çıkarak ilgili hipotezler şöyle kurgulanmıştır:

Hipotez 3: Yönetimin açıklığı örgütsel özdeşleşmenin örgütle özdeşleşme boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

Hipotez 4: Yönetimin açıklığı örgütsel özdeşleşmenin grup içi özdeşleşme boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

Örgütsel özdeşleşmenin çalışan performansı ile ilişkili olduğunu ifade eden birçok çalışma bulunmaktadır (örn. Ashforth, Harrison ve Corley, 2008; Carmeli vd. 2007; Homburg, Wieseke ve Hoyer, 2009). Örgütleriyle özdeşleşen ve kendilerini örgütlerinin bir parçası olarak gören çalışanların, işlerin başarıyla yürütülmesi için daha fazla çaba harcayacakları ifade edilmektedir (Miller, Allen, Casey ve Johnson, 2000, s. 652). Carmeli vd. (2007: 985) ile Tyler (1999, s. 241) çalışmalarında örgütsel özdeşleşme ile iş performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirtmektedirler. Örgütü ile özdeşleşme sağlayan çalışanların, örgüt adına daha fazla çalışma davranışı gösterecekleri, yüksek özdeşleşme sonucunda da örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi algılayan çalışanların işyeri ile daha az özdeşleşmiş çalışanlara oranla daha uzun ve yoğun olumlu ilişkiler yaşayacağı ifade edilmektedir (Demirci, 2010, s. 74). Örgütsel öz-

deşleşme ile çalışan performansı arasındaki literatürden elde edilen ilişkiler ışığında şu hipotezler kurulmuştur:

Hipotez 5: Örgütsel özdeşleşmenin örgütle özdeşleşme boyutu çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Hipotez 6: Örgütsel özdeşleşmenin grup içi özdeşleşme boyutu çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Birçok araştırmada kararlara katılımın çalışan performansına nasıl etki ettiği araştırılmıştır (Lam, Chen ve Schaubroeck, 2002). Çalışan katılımının performansa etkisi bireylerin verimliliklerini arttırabilecek durumları yaratabilmeleri ile ilgilidir (Mitchell, 1973). Locke ve Schweiger (1979)'e göre kararlara katılım çalışan moralini, iş tatmini arttırmakta ve bireysel verimlilik bu durumdan olumlu yönde etkilenmektedir. Deci, Connell ve Ryan (1989)'a göre de yöneticilerin katılımcı yönetim modelini uygulamaları çalışanların içsel motivasyonlarını, dışsal faktörlere etki edebilme gücünü ve özgüvenlerini arttıracaktır. Bu durumun da bireylerin iş performansına olumlu yansıtacağı düşünüldüğünden ilgili hipotez şöyle geliştirilmiştir:

Hipotez 7: Çalışanların kararlara katılması çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

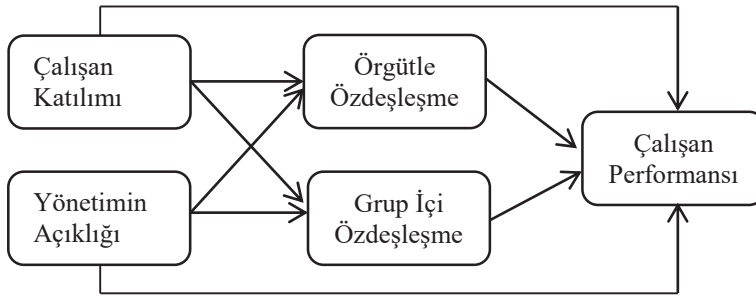
Yönetimin çalışanlar tarafından bilinmesi gerekenleri çalışanlara anlatarak şeffaf olması, işteki başarının artırılması konusunda çalışanlara yol göstermektedir (Bouckenoghe, Zafar ve Raja, 2015). Belirliliğin arttığı böyle bir durumda birey daha ümitli ve iyi niyetli olacak ve bireyin esnekliği ve etkinliği artacaktır (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007). Shamshiri, Aghadavood ve Davoodi (2014) ile Kuzu ve Özilhan (2014)'a göre bilgi paylaşımı çalışan performansını arttırmaktadır. Dolayısıyla ilgili hipotez şöyle geliştirilmiştir:

Hipotez 8: Yönetimin açıklığı çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırma Metodolojisi

Amaç ve Yöntem

Literatürden elde edilen bilgilerden yola çıkarak bu çalışmanın amacı yönetimin açıklığı, çalışan katılımı, örgütsel özdeşleşme ve çalışan performansı değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırmanın hipotezleri Şekil 1'de gösterilen kavramsal model yardımıyla test edilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Araştırma 7 farklı devlet üniversitesinin (Atatürk Üniversitesi, Gümüşhane Üniversitesi, Bayburt Üniversitesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Artvin Çoruh Üniversitesi, Erzincan Üniversitesi ve Sivas Cumhuriyet Üniversitesi) idari personelleri üzerinde uygulanmıştır. Araştırma için çalışanlara e posta ile ulaşılmış ve araştırmanın amacı belirtilerek anketi doldurmaları talep edilmiştir. 179 çalışanın eksiksiz olarak anketi doldurduğu belirlenmiştir. Basit tesadüfi örnekleme metodu ile yapılan bu araştırmadan elde edilen veriler, SPSS ve AMOS istatistiksel paket programları vasıtasıyla analiz edilmiştir. Analizlerde açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, güvenilirlik analizleri, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Katılımcılara ilişkin demografik veriler aşağıda Tablo 1’de gösterilmiştir. İlgili tabloda görüldüğü gibi katılımcıların çoğunluğu (%81) 145 kişi ile erkektir. 73 kişi 1-5 yıl arasında iş tecrübesine sahip iken 60 kişi 31-40 yaş aralığında olduğunu bildirmiştir. Katılımcılar eğitim seviyesi açısından incelendiğinde 113 kişi ile çoğunluğun (%63) lisans mezunu olduğu görülürken 25 kişinin herhangi bir pozisyonda yönetici olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler

Cinsiyet	Frekans	%
Erkek	145	81
Kadın	34	19
İş tecrübesi	Frekans	%
1 yıldan az	14	8
1-5 yıl	73	41
6-10 yıl	43	24
11-20 yıl	22	12
20 yıldan fazla	27	15

Yaş	Frekans	%
25'ten az	12	7
26-30	46	26
31-40	60	33
41-50	46	25
50'den fazla	15	9
Eğitim Seviyesi	Frekans	%
Lise	18	10
Önlisans	38	21
Lisans	113	63
Lisansüstü	10	6
Pozisyon	Frekans	%
Çalışan	154	86
Yönetici	25	14

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Anketin birinci bölümü çalışanlardaki yönetimin açıklığı algısını, ikinci bölümü katılımcı yönetim algısını, üçüncü bölümü örgütsel özdeşleşme düzeylerini ve dördüncü bölüm çalışanların bireysel performans algılarını ölçümleyen sorulardan oluşmaktadır. Anketteki tüm soruları cevaplamada 5'li Likert tipi ölçekten (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) yararlanılmıştır. Anketin son bölümünde ise demografik değişkenlerle ilgili sorular sorulmuştur. Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenmesinde ise Cronbach α değeri kullanılmıştır. Alfa değeri 0,70 ve üzeri olan ölçekler güvenilir kabul edilmiştir.

Üniversitelerde çalışan idari personellerin yönetimin açıklığı konusundaki algılarını ölçmek üzere (Erenler, 2010)'in çalışmasından yararlanılmıştır. Yazar ölçekle ilgili maddeler için, Ashford vd., (1998) tarafından kullanılan, House ve Rizzo'nun (1972) geliştirdikleri Tepe Yönetiminin Açıklığı Ölçeği'nden (Top Management Receptiveness Measure) yararlanıldığını belirtmektedir. Tek boyuttan oluşan ölçek 6 madde ile ölçülmüştür. "Bu üniversitede iyi fikirler üst yönetimden ciddi saygı görür" ifadesi ölçek maddelerinden bir örnektir. Bu ölçeğin bu çalışmada Alfa güvenilirlik değerinin ,902 olduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin çalışanları karar süreçlerine katması ile ilgili çalışan algılarını ölçmek için Cihangiroğlu (2009)'nun çalışmasından yararlanılmıştır. Katılım atmosferi olarak ifade edilen ölçeği yazar Stale ve Vogel (1997)'in çalışmasından uyarladığını belirtmiştir. Tek boyuttan oluşan ölçek 5 madde ile ölçülmüştür. "İşyerinde görüşlerimi ifade etmemi teşvik eden bir ortam vardır." maddesi ilgili ölçeğe örnek olarak verilebilir. Ölçeğin bu çalışmada Alfa güvenilirlik değerinin ,880 olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel özdeşleşme için ölçeği Tokgöz ve Seymen (2013)'in çalışmasına başvurulmuştur. Mael ve Ashforth (1992)'un çalışmasından uyarlanan ölçek, örgütle özdeşleşme ve grup içi özdeşleşme olmak üzere iki alt boyuta ayrılmaktadır ve her iki boyut da 6 madde ile ölçülmektedir. Bu boyutları belirlemek amacıyla ölçeği oluşturan aynı sorular iki bölümde de her iki boyuta uyarlanarak sorulmuştur. “Herhangi bir kişi çalıştığım üniversiteyi övdüğünde, bunu kendime yapılmış bir övgü gibi hissederim.” maddesi örgütle özdeşleşme, “Herhangi bir kişi çalıştığım birimi övdüğünde, bunu kendime yapılmış bir övgü gibi hissederim.” maddesi grup içi özdeşleşmeye örnek olarak verilebilir. Alfa güvenilirlik değerleri grup içi özdeşleşme için ,835, örgütle özdeşleşme için ,910 ve genel olarak örgütsel özdeşleşme ölçeği için ,919 olarak bulunmuştur.

Tek boyuttan oluşan ve işgörenlerin bireysel performans algılarını ölçen 4 maddelik ölçek Çöl (2008)'ün çalışmasından alınmıştır. Ölçeğin önce Kirkman ve Rosen (1999) daha sonra ise Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanıldığını ifade eden Çöl (2008, s. 41), çalışmasında kullandığı ölçeğin Türkçe versiyonunun geçerli ve güvenilir olduğunu ifade etmektedir. “Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.” ifadesi ölçek ile ilgili maddelerden bir örnektir. Ölçeğin bu çalışmadaki Alfa güvenilirlik değeri ise ,845 olarak saptanmıştır.

Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek için doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. İki alt boyuttan oluşan örgütsel özdeşleşme ölçeği için birincil seviye doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Keşifsel faktör analiziyle de desteklenen faktör analizinde grup içi özdeşleşme boyutuna ait iki madde ile örgütle özdeşleşme boyutuna ait bir maddenin değerleri düşürdüğü gözlemlenmiş ve ilgili maddelerin çıkarılmasına karar verilmiştir. Geriye kalan maddeler üzerinden her bir boyut için güvenilirlik analizleri tekrar yapılmış ve Alfa güvenilirlik değerleri grup içi özdeşleşme için ,793, örgütle özdeşleşme için ,910, genel olarak örgütsel özdeşleşme ölçeği için ise ,899 olarak bulunmuştur. Ardından toplamda 9 maddeden oluşan örgütsel özdeşleşme modeli üzerinde tekrar birincil seviye doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Üst yönetimin açıklığı, çalışan katılımı ve çalışan performansı ölçekleri için ise birincil seviye tek faktörlü model analizleri uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2' de sunulmuştur. Tabloda görüldüğü gibi uyum iyiliği değer aralıkları tabloda gösterilen kabul edilebilir standartlar seviyesinde veya üzerindedir. Böylece ölçeklerin geçerliliği doğrulanmıştır.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	CMIN	DF	CMIN/DF	GFI	NFI	IFI	CFI
			<5	>,85	>,90	>,90	>,90
Örgütsel Özdeşleşme	97,93	25	3,91	,891	,903	,926	,925
Yönetimin Açıklığı	29,08	9	3,23	,945	,962	,973	,973
Çalışan Katılımı	21,22	5	4,24	,952	,954	,965	,964
Çalışan Performansı	9,27	2	4,63	,975	,969	,976	,975

Korelasyon Analizi

Ölçeklere ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayıları Tablo 3'te görülmektedir. Tabloda görüldüğü gibi en güçlü ilişki yönetimin açıklığı ile çalışan katılımı arasında iken ($r=,716$; $p<,01$) sadece yönetimin açıklığı ile çalışan performansı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bunun dışındaki tüm değişkenler arasında çeşitli seviyelerde anlamlı ilişkilerin olduğu gözlemlenmektedir. Bunların yanında ortalaması en yüksek olan değişken çalışan performansı iken (3,95) standart sapması en düşük olan değişken ,77 değer ile yine çalışan performansıdır.

Tablo 3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Maddeler Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1. Grup içi Özdeşleşme	3,66	,96	1				
2. Örgütle Özdeşleşme	3,41	1,08	,608**	1			
3. Yönetimin Açıklığı	2,26	,93	,367*	,492**	1		
4. Çalışan Katılımı	2,62	,96	,420**	,370**	,716**	1	
5. Çalışan Performansı	3,95	,77	,181*	,232**	,123	,174*	1

N=179; ** $p<0,01$; * $p<0,05$

Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla 4 farklı model aracılığıyla regresyon analizleri yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir. Model 1'de çalışan katılımı ve yönetimin açıklığının örgütle özdeşleşme üzerindeki etkileri incelenmiştir. Analiz sonucuna göre çalışan katılımı, örgütle özdeşleşmeyi anlamlı bir şekilde etkilemezken yönetimin açıklığı örgütle özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir. Bu bulgulara göre Hipotez 1 kabul görmezken Hipotez 3 kabul edilmiştir. Model 2'de çalışan katılımı ve yönetimini açıklığının grup içi özdeşleşme üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışan katılımının grup içi özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği görülürken yönetimin açıklığının grup içi özdeşleşmeyi anlamlı bir şekilde etkilemediği gözlemlenmiştir. Bu bulgular Hipotez 2'nin kabul edildiğini ispatlarken Hipotez 4'ün reddedildiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 4. Regresyon Analizi Sonuçları

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER		BAĞIMLI DEĞİŞKEN		
		Örgütle Özdeşleşme		
		Standart β	t	sig.
Model 1	Sabit		9,852	,000
	Çalışan Katılımı	,037	,394	,694
	Yönetimin Açıklığı	,465	4,941	,000
	F; R ² ; <small>düzeltilmiş</small> R ²	28,144; ,242; ,234		
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER		BAĞIMLI DEĞİŞKEN		
		Grup İçi Özdeşleşme		
		Standart β	t	sig.
Model 2	Sabit		12,707	,000
	Çalışan Katılımı	,324	3,322	,001
	Yönetimin Açıklığı	,135	1,384	,168
	F; R ² ; <small>düzeltilmiş</small> R ²	20,045; ,186; ,176		
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER		BAĞIMLI DEĞİŞKEN		
		Çalışan Performansı		
		Standart β	t	sig.
Model 3	Sabit		14,249	,000
	Örgütle Özdeşleşme	,194	2,102	,037
	Grup İçi Özdeşleşme	,063	,679	,498
	F; R ² ; <small>düzeltilmiş</small> R ²	5,248; ,056; ,046		
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER		BAĞIMLI DEĞİŞKEN		
		Çalışan Performansı		
		Standart β	t	sig.
Model 4	Sabit		16,790	,000
	Çalışan Katılımı	,156	1,606	,110
	Yönetimin Açıklığı	,028	,285	,776
	F; R ² ; <small>düzeltilmiş</small> R ²	2,799; ,031; ,020		

Model 3'te örgütle özdeşleşme ve grup içi özdeşleşmenin çalışan performansı üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Grup içi özdeşleşmenin çalışan performansını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği görülürken örgütle özdeşleşmenin çalışan performansındaki değişimde anlamlı bir rolünün olmadığı gözlemlenmiştir. Elde edilen bu bulgulara göre Hipotez 5 reddedilirken Hipotez 6 kabul edilmektedir. Son olarak Model 4'te çalışan katılımı ve yönetimini açıklığının çalışan performansı üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Her iki değişkenin de çalışan performansını anlamlı bir şekilde yordamadığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla Hipotez 7 ve 8 reddedilmiştir.

(Knippenberg ve Schie, 2000) kararlara katılımın örgütle özdeşleşmeyi sağlayacak kadar etkili olamadığı görülmektedir. Diğer taraftan araştırma örnekleme dâhil olan çalışanların örgütsel özdeşleşme seviyelerini arttıracak çalışan katılımından çok daha önemli hususlar olduğu düşünülmektedir. Nitekim araştırmadan elde edilen bir diğer sonuca göre çalışanların kararlara katılımı, bireysel performans algıları üzerinde herhangi bir etkiye yol açmamaktadır. Daha önceki bazı uygulamalı araştırmalarda da bu sonuca yakın bulgulara rastlanmış ve katılımın performansı etkilemediği veya azalttığı bildirilmiştir (Berkowitz, 1953; Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall ve Jennings, 1988; Latham ve Yukl, 1976). Bu noktada çalışanların örgütle özdeşleşme ve iş performanslarını olumlu yönde etkilemek isteyen karar vericilere tavsiye edilen, çalışan katılımını başka aracı değişkenlerle desteklemeleridir. Örneğin katılımlar ödüllendirildiğinde veya çalışan performansı ölçümü kriterlerine konulduğunda özdeşleşme ve performans artışı daha kolay sağlanabilecektir.

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre yönetimin açıklığı örgütle özdeşleşmeye olumlu yönde etki etmektedir. Tüzün ve Çağlar (2008, s. 1023)'ın ifade ettiği gibi iletişim sürecinde açık olma, çalışanların işlerine verdikleri değeri artırdığı gibi işlerin daha ciddiye alınması için de ortam yaratmaktadır. Böylece örgüt üyeleri ile çalışanlarının ortak bir anlayış geliştirmeleri kolaylaşmakta ve örgütsel özdeşleşme artmaktadır. Aynı şekilde açık yönetimin alacağı kararların ve yapacakları uygulamalarının çalışanların görev ve sorumluluklarını daha iyi anlamalarını sağlayacağı ifade edilebilir. Bu şekilde çalışan ve yöneticiler arasında ortak dilin konuşulması, örgütsel özdeşleşmenin kuvvetlenmesinde önemli bir rol oynayacaktır. Diğer taraftan üst yöneticilerin açık ve şeffaf olmasının çalışanların örgüte olan güvenini arttıracığı ifade edilebilir. Bireyler ise daha çok güvendikleri grup veya örgütlerle özdeşleşmektedirler. Nitekim birçok araştırmada dürüstlük ve güvenin örgütle özdeşleşmeyi artırdığı ifade edilmektedir (örn. Bouquillon, Sosik ve Lee, 2005; Chughtai ve Buckley, 2009; Shapiro, Sheppard ve Cheraskin, 1992). Diğer taraftan bu çalışmada yönetimin açıklığının grup içi özdeşleşmeye anlamlı bir etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir. Bunun nedeni ise açık iletişim kuran tarafın içinde çalışılan gruptan daha çok üst yönetimin olduğuna yönelik çalışan algısı olabilir. Dolayısıyla şeffaflığın üst yönetimden kaynaklandığını düşünen birey gruptan ziyade örgütle özdeşleşmeye yönelebilmektedir. Bu sonuçların yanında bu araştırmada yönetimin çalışanların önerilerine açıklığının çalışan performansına doğrudan olumlu bir katkı yapmadığı belirlenmiştir. Bunun muhtemel nedenleri ise yönetimin, çalışanların işe yarayan önerilere karşı açık oldukları noktasında samimi olmayarak çalışan performansını arttıracak kararlar alamaması, çalışanlardan gelen önerilerin iyi değerlendirilmeden hayata geçirilmesi sonucu çalışan performansının arttırılamaması veya öneri sistemlerinde birtakım sıkıntıların olması olabilir. Araştırma sonucuna göre yönetimin açıklığı örgütle özdeşleşme ile dolaylı olarak çalışan performansını etkilemektedir.

Çalışmadan elde edilen bulgular örgütle özdeşleşmenin çalışan performansını arttırdığını göstermektedir. Örgütleriyle özdeşleşen bireyler örgütsel üyeliklerine oldukça önem vermektedirler. Örgütün bir üyesi olarak örgütün ihtiyaçları ve çıkarları doğrultusunda

hareket etmeyi bir görev bilmektedirler. Kendilerine bu misyonu yükleyen bireylerin ise iş performanslarını daha kolay arttırabildikleri görülmektedir (Liu, Loi ve Lam, 2011). Ellemers, De Gilder ve Haslam (2004)'ın ifade ettiği gibi örgütsel özdeşleşme çalışmada örgütle bir olma duygusu oluşturmakta, çalışan örgütün perspektifinden olaylara bakmakta ve örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi görmektedir. Bu durumun da içsel motivasyonla beraber çalışan performansını da arttırabileceği gözlemlenmektedir. Diğer taraftan çalışmadan elde edilen ilginç sonuçlardan birisi grup içi özdeşleşmenin çalışan performansına anlamlı bir etkisinin olmadığı yönündedir. Bunun muhtemel nedenlerinden biri grubuyla özdeşleşen bireyin bireysel performanstan ziyade grup performansına önem vermesi olabilir. Örgütle özdeşleşmeye göre grup içi özdeşleşme daha yoğun özdeşleşme duyguları taşıdığından kişisel başarımlar grup başarısında aranabilmektedir.

Elde edilen araştırma sonuçları bazı sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Öncelikle zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle araştırma belli üniversitelerde uygulanabilmiştir. Kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini arttırmak için ileriki çalışmalarda daha büyük bir örnekleme çalışılabilir ve farklı sektör ve meslek gruplarında çalışmalar yürütülebilir. İlerleyen araştırmalarda, araştırma modeline özdeşleşme biçimlerinden “bireyin verilen roller ve görevler ile kendini tanımlaması “ (Sluss ve Ashforth, 2007, s. 70) şeklinde açıklanan ilişkisel özdeşleşme (relational identification) de eklenebilir. Çünkü ilişkisel özdeşleşmenin örgütsel özdeşleşmeyi sağladığı ifade edilmektedir (Sluss, Ployhart, Cobb ve Ashforth, 2012) ve toplu olarak bu değişkenlerin çalışan performansına etkilerinin incelenmesi ileriki araştırmalara ışık tutacaktır.

KAYNAKÇA

- Andaleeb, S.S. ve Wolford, G.V. (2004). Participation in the workplace: Gender perspectives from Bangladesh. *Women in Management Review*, 19(1), 54.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K. ve Dutton, J. W. (1998). Out on a limb: the role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43, 23–57.
- Ashforth, B.E., ve Mael, F.A. (1996). Organizational identity and strategy as context for the individual. *Advances in strategic management*, 13, 19-64.
- Ashforth, B.E., Harrison, S.H., Corley, K G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34, 325-374.
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization, *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ataklı, A. (1997). *İlkokullarda yönetici davranışlarının öğretmenlerin verimliliğine etkisi*, İstanbul: MEB Yayınları.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel davranış (İnsanın üretim gücü)*. Ankara: Feryal Matbaası.

- Berkowitz, L. (1953). Sharing leadership in small, decision-making groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 48(2), 231–238.
- Bingöl, D. (1997). *Personel yönetimi*, (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Bouckennooghe, D., Zafar, A., ve Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' Job Performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251–264.
- Bouquillon, E. A., Sosik, J. J., ve Lee, D. (2005). 'It's only a phase': examining trust, identification and mentoring functions received across the mentoring phases. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 13(2), 239–258.
- Bursalioğlu, Z. (1998). *Okul Yönetiminde yeni yapı ve davranış*, (10. Baskı), Ankara: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri.
- Carmeli, A., Gilat G., Waldman, D.A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972–992.
- Chughtai, A. A., ve Buckley, F. (2009). Linking trust in the principal to school outcomes: The mediating role of organizational identification and work engagement. *International journal of educational management*, 23(7), 574–589.
- Cihangiroğlu, N. (2009). *Örgütsel bağlılığın belirleyicileri olarak örgütsel adalet ve kararlara katılım*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., ve Jennings, K. R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8–22.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35–46
- De Cremer, D., Brebels, L. ve Sedikides, C. (2008). Being uncertain about what? Procedural fairness effects as a function of general uncertainty and belongingness uncertainty. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44 (6), 1520–1525.
- Deci, E. L., Connell, J. P., ve Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580–590.
- Demirci, Ü. (2010). *Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Detert, J.R., ve Burris, E.R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?, *Academy of Management Journal*, 50 (4), 869– 884.
- Dutton, J., Dukerich J., ve Harquail, C.V. (1994). Organizational images and membership commitment. *Administrative Science Quarterly*, 34, 191–206.
- Eckel, C. ve Grossman, P. J. (2005). Managing diversity by creating team identity. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58(3), 371–392.

- Ellemers, N., De Gilder, D. and Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29 (3), 459–478.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: turizm sektöründe bir alan araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fuller, J. B., Marler, L., Hester, K., Frey, L., ve Relyea, C. (2006). Construed external image and organizational identification: A test of the moderating influence of need for self-esteem. *The Journal of Social Psychology*, 146(6), 701-716.
- Gabler, C. B., Rapp, A. ve Richey, R. G. (2014). The effect of environmental orientation on salesperson effort and participation: the moderating role of organizational identification. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(3), 173-187.
- Gill, C., Beaupain, T., Frohlich, D. ve Kreiger, H. (1993). *Workplace involvement in technological innovation in european community: Issues of Participation*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- He, H., Zhu, W. ve Zheng, X. (2014). Procedural justice and employee engagement: Roles of organizational identification and moral identity centrality. *Journal of business ethics*, 122(4), 681-695.
- Homburg, C., Wieseke, J. ve Hoyer, W.D. (2009). Social identity and the service profit chain. *Journal of Marketing*, 73, 38-54.
- House, R. J. ve Rizzo, J. R. (1972). Toward the measurement of organizational practices. *Journal of Applied Psychology*, 56, 388-396.
- Huang, X., Vliert, E.V.D. ve Vegt, G.V. (2003). *Break the silence: do management openness and employee involvement raise employee voice worldwide?*, Paper presented at the Academy of Management, Seattle.
- Huff, A., Sproull, L., ve Kiesler, S. (1989). Computer communication and organizational commitment: Tracing the relationship in a city government. *Journal of Applied Social Psychology*, 19(16), 1371-1391.
- Hunt, S.D., van Wood, R. ve Chonko, L.B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53, 79-90.
- Kark, R., Shamir, B. ve Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of applied psychology*, 88(2), 246.
- Kesen, M. (2015a). Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 535-562
- Kesen, M. (2015b). Investigating the effects of organizational democracy and organizational identification on job satisfaction: A field study on retail industry. *IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 6(19), 61-89.

- Kirkman, B.L. ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Knippenberg, Daan Van ve Van Schie, Els C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- Kuzu, Ö. H., ve Özilhan, D. (2014). The effect of employee relationships and knowledge sharing on employees' performance: An empirical research on service industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 1370-1374.
- Lam, S. S., Chen, X. P. ve Schaubroeck, J. (2002). Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy. *Academy of Management Journal*, 45(5), 905-914.
- Latham, G. P. ve Yukl, G. A. (1976). Effects of assigned and participative goal setting on performance and job satisfaction: Erratum. *Journal of Applied Psychology*, 61(3), 272.
- Lawler, E.E. III. ve Hackman, J.R. (1969). Impact of employee participation in the development of pay incentive plans: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 53(6), 467-471.
- Lee, S.M. (1971). An Empirical analysis of organizational identification. *The Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226.
- Liu, Y., Loi, R. ve Lam, L. W. (2011). Linking organizational identification and employee performance in teams: The moderating role of team-member exchange. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3187-3201.
- Locke, E. A. ve Schweiger, D. M. (1979). *Participation in decision-making: One more look*. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (pp. 265-339). Greenwich, CT: JAI Press.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., ve Norman, S. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Mael, F. ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 2, 103.
- Mathieu, J.E., ve Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Miller, V.D., Allen, M., Casey, M.K. ve Johnson, J.R. (2000). reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.

- Mitchell, T. R. (1973). Motivation and participation: An integration. *Academy of Management Journal*, 16, 670-679.
- Morris, L., Hulbert, L. G., ve Abrams, D. (2000). An experimental investigation of group members' perceived influence over leader decisions. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4, 157-167.
- Morrison, E. W. ve Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-19.
- Prati, G. ve Zani, B. (2013). Empowerment and organizational identification. *Journal of Community Psychology*, 41(7), 851-866.
- Scott, S. G. ve Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Shamir, B. (1990). Calculations, values, and identities: The sources of collectivistic workmotivation. *Human Relations*, 43, 313-332.
- Shamshiri, M., Aghadavood, S. ve Davoodi, S. M. R. (2014). Investigating the relationship between knowledge sharing and improvement in the employee performance based on the ACHIEVE Model (Isfahan Steel Company as a case study). *Advances in Environmental Biology*, 346-352.
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H. ve Cheraskin, L. (1992). Business on a handshake. *Negotiation journal*, 8(4), 365-377.
- 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, 27-52.
- Simon, B., ve Brown, R. (1987). Perceived intragroup homogeneity in minority-majority contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(4), 703.
- Sluss, D. M. ve Ashforth, B. E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, 32(1), 9-32.
- Sluss, D. M. ve Ashforth, B. E. (2008). How relational and organizational identification converge: processes and conditions. *Organization Science*, 19(6), 807-823.
- Sluss, D. M., Ployhart, R. E., Cobb, M. G. ve Ashforth, B. E. (2012). Generalizing newcomers' relational and organizational identifications: Processes and prototypicality. *Academy of Management Journal*, 55(4), 949-975.
- Smidts, A., Pruyn, A.T.H. ve van Riel, C.V.M. (2001). The impact of employee communication and perceived, external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49, 1051-1062.
- Stale, R. N. ve Vogel, R. E. (1997). Participative management and correctional personnel: a study of the perceived atmosphere for participation in correctional decision

- making and its impact on employee stress and thoughts about quitting. *Journal of Criminal Justice*, 25(5), 401.
- Şehitlioğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taş, H. (2002). Yaratıcı örgüt kültürünün oluşturulmasında yönetim süreçlerinin yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 532-555.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O.A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri*, 10(39), 61-76.
- Tsamitis, D. H. (2009). *An exploration of the influence of institutional factors and practices on organizational identification in students enrolled in transnational university partnership programs*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Pennsylvania.
- Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda kontrol algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 251-269.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Tüzün, İ.K. ve Çağlar, İ. (2008). Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi. *Journal of Yaşar University*, 3(9), 1011-1027.
- Tyler, T.R. (1999). Why people cooperate with organizations: An identity-based Perspective. *Research in Organizational Behavior*, 21, 201-246.
- Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. ve Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 171-191.
- Wang, Y. (2003). Trust and decision making style in Chinese township- village enterprises. *Journal of Management Psychology*, 18(6), 541-556.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S. ve Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization Science*, 10(6), 777-790.
- Yelboğa A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196- 211.
- Yıldız, O., Dağdeviren, M. ve Çetinyokuş, T. (2008). İşgören performansının değerlendirilmesi için bir karar destek sistemi ve uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 23(1), 239-248.
- Zeithaml, V.A. ve Bitner, M.J. (1996). *Services marketing*. McGraw-Hill.