

## ALGILANAN YÜKSEK KATILIM SAĞLAYAN İŞ SİSTEMLERİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: İLK ÜSTÜN ALGILANAN DESTEĞİNİN BİÇİMLENDİRİCİ DEĞİŞKEN ROLÜ

K. Övgü ÇAKMAK OTLUOĞLU

Arş. Grv. Dr. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, ovgu@istanbul.edu.tr

**ÖZET:** Bu çalışmanın amacı, algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin iş performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışmada ayrıca söz konusu etki üzerinde, ilk üstün algılanan desteğinin biçimlendirici değişken rolü oynayıp oynamadığı da test edilmiştir. Çalışmanın verileri, özel sektörde çalışan 428 beyaz yakalı işgörenden toplanmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin, iş performansını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. İlk üstün algılanan desteğinin de iş performansını pozitif yönde açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca ilk üstün algılanan desteğinin, algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin, iş performansına etkisinde biçimlendirici değişken rolü oynadığı görülmüştür. Buna göre ilk üstünden destek gördüğünü düşünen işgörendenler, destek görmediğini düşünen işgörendenlere kıyasla algıladıkları yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin iş performansı üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemleri, iş performansı, ilk üstün algılanan desteği

### THE EFFECT OF PERCEIVED HIGH INVOLVEMENT WORK SYSTEMS ON JOB PERFORMANCE: THE MODERATOR ROLE OF PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT

**ABSTRACT:** The aim of this study is to examine the relationship between perceived high involvement work systems and job performance. It is also aimed to investigate the moderator role of perceived supervisor support on this relationship. The data of the study was collected from 428 white collar employees who are working for profit organizations. According to the results of hierarchical regression analysis, it is found that perceived high involvement work systems are positively related to job performance. It is also found that perceived supervisor support is positively related to job performance. It is revealed that perceived supervisor support moderates the relationship between perceived high involvement work systems and job performance. This finding means that this relationship is stronger for employees with higher perceived supervisor support compared to employees with lower perceived supervisor support.

**Key Words:** Perceived high involvement work systems, job performance, perceived supervisor support

**JEL sınıflandırması:** M12

#### 1. Giriş

İşgören katılımı, sadece yöneticilerin elinde bulunan karar alma süreçlerine işgörendenlerin de dahil edilmesi şeklinde açıklanmaktadır (Wagner, 1994). Literatür incelendiğinde, işgören katılımı olgusunun temellerini Coch ve French (1948) tarafından gerçekleştirilen Harwood Araştırmalarından aldığı görülmektedir (Singer, 1974). Harwood Araştırmalarında, işgören katılımının verimliliği yükselttiğinin ortaya çıkartılması (Zimmerman, 1978), gerek yöneticilerin gerekse araştırmacıların konuya olan ilgisini arttırmıştır. Bu ilginin, 1900'lü yılların ortalarından bu yana canlılığını koruduğu ve işgören katılımına imkan veren pek çok uygulamanın ortaya atılmasına yol açtığı gözlemlenmektedir. Söz konusu uygulamalara, katılımcı karar alma (participative decision-making), kalite çemberleri (quality circles), kazanç paylaşımı (gain-sharing), kendi kendini yöneten takımlar (self-directed teams), öneri sistemleri (suggestion systems) vb. örnek olarak gösterilebilir (Butts, Vandenberg, DeJoy, Schaffer ve Wilson, 2009; Lawler, 1991; Vandenberg, Richardson ve Eastman, 1999). Ancak bu uygulamalarda, işgören katılımının spesifik bir program dahilinde, belirli iş ve işgören gruplarıyla sınırlı kaldığı görülmektedir (Vandenberg, vd., 1999). Halbuki Lawler (1986), örgütsel performansın artırılması için işgören katılımının örgütün bütününe yayılması gerektiğini ileri sürmektedir. Lawler (1986) ayrıca sadece katılıma odaklanmaktan ziyade katılımı arttıran unsurların bir araya getirilip bir bütün halinde işgörendenlere sunulması gerektiğini de savunmaktadır. Lawler (1986) tarafından geliştirilen bu yaklaşım, yüksek katılım sağlayan iş sistemleri (high-involvement work systems) olarak adlandırılmaktadır (Vandenberg, vd., 1999).

Yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin yürürlüğe konulmasındaki temel amaç, işgörendenlerin iş ve örgütlerine ilişkin tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyerek örgütsel performansı arttırmaktır (Kizilos, Cummings ve Cummings, 2013). Söz konusu temel amaç, yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin doğrudan örgütsel performansı arttırmasına odaklanmaktan ziyade bu sistemin öncelikle işgören tutum ve davranışlarına olumlu yönde yansıtacağına ve devamında örgütsel performansa katkıda bulunacağına işaret etmektedir. Bu durum, araştırmacıların dikkatlerini yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin işgören tutum ve davranışları üzerindeki etkilerine kaydırmalarına neden olmuştur. Yapılan ampirik çalışmalar incelendiğinde, iş tatmini, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti, hem örgütsel performans açısından önem taşımaları hem de yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin olumlu yönde etkileyebilecekleri tutum ve davranışlar olmalarından hareketle sıklıkla incelenen değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadır (Örn; Harmon, vd., 2003; Mendelson, Turner ve Barling, 2011; Pare ve Tremblay, 2007; Vandenberg, vd., 1999; Yang, 2012). Örgütsel performansa katkıda bulunduğu varsayılan bir diğer değişken olan iş performansının ise yüksek katılım sağlayan iş sistemleri açısından nadiren ele alındığı görülmektedir. Halbuki iş performansı, örgütsel performans açısından taşıdığı önemin yanı sıra yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin olumlu yönde etkileyebileceği işe ilişkin davranışlardan birini temsil etmektedir. Bu doğrultuda çalışmada, algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin iş performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin her ne kadar işgören tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyeceği ileri sürülse de son dönemde yapılan bazı çalışmalarda (örn; Boxall ve Macky, 2009; Macky ve Boxall, 2008) söz konusu sistemin eleştirildiği dikkat çekmektedir. Bu eleştiriler, yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin kalifiye işgücüne duyulan ihtiyacı da beraberinde getireceği ve işgörendenlerin daha fazla işyükü altına girmelerine neden olacağı noktalarında toplanmaktadır (Boxall ve Macky,

# ALGILANAN YÜKSEK KATILIM SAĞLAYAN İŞ SİSTEMLERİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: İLK ÜSTÜN ALGILANAN DESTEĞİNİN BİÇİMLENDİRİCİ DEĞİŞKEN ROLÜ

K. Övgü ÇAKMAK OTLUOĞLU

2009; Macky ve Boxall, 2008). Başka bir deyişle, yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin bir yandan işgören tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilerken, diğer taraftan kalifiye olma baskısı ve artan işyükü ile işgörelere karşı talepkar davrandığı da ifade edilmektedir (Guerrero ve Barrud-Didier, 2004). Söz konusu talepkarlığın, ilk üstlerin astlarına gösterecekleri destekle daha kolay üstesinden gelinebileceği ve yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinden daha etkin yararlanılabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda çalışmada, algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin iş performansı üzerindeki etkisinde, ilk üstün algılanan desteğinin biçimlendirici değişken rolünün test edilmesi de amaçlanmıştır.

Yüksek katılım sağlayan iş sistemlerini, örgütsel performansın artırılmasında ön plana çıkan iş performansı açısından ele alması, çalışmanın taşıdığı önemi göstermektedir. Bu çalışmanın ayrıca yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin eleştirilen yönlerinden birine çözüm araması açısından da literatüre katkıda bulunduğ u düşünülmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Yüksek Katılım Sağlayan İş Sistemleri

Yüksek katılım sağlayan iş sistemleri, katılımcı karar alma, kalite çemberleri, kazanç paylaşımı, kendi kendini yöneten takımlar, öneri sistemleri gibi işgörelere karar alma süreçlerine dahil etmeyi amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır (Butts, vd., 2009; Vandenberg, vd., 1999). Ancak bu uygulamalarda, işgören katılımının spesifik bir program dahilinde, belirli iş ve işgören gruplarıyla sınırlı kaldığı dikkat çekmektedir (Vandenberg, vd., 1999). Söz konusu uygulamaların aksine Lawler (1986), örgütsel performansın artırılması için işgören katılımının örgütün bütününe yayılması gerektiğini ileri sürmektedir. Lawler (1986) ayrıca sadece katılıma odaklanmaktan ziyade katılımı arttıran unsurların bir araya getirilip bir bütün halinde işgörelere sunulması gerektiğini de iddia etmektedir. Bu doğrultuda yüksek katılım sağlayan iş sistemlerini geliştiren Lawler (1986), söz konusu sistemin dört ana unsurdan meydana geldiğini belirtmektedir. Bu unsurlar, güç (power), bilgi (knowledge), malumat (information) ve ödül (reward) olarak sıralanmaktadır (Butts, vd., 2009; Kizilos, vd., 2013; Vandenberg, vd., 1999). Yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle bu dört unsurun açıklanması gerekmektedir.

Güç (power), işgörelere yaptıkları işlerle ilgili karar alma ve uygulama gücü sunulması şeklinde tanımlanmaktadır (Vandenberg, vd., 1999). Başka bir deyişle güç, katılımcı karar alma, otonomi sağlama, iş zenginleştirme gibi uygulamalarla, işgörelere yaptıkları işleri etkileyen kararlarda söz sahibi olmalarına işaret etmektedir (Kizilos, vd., 2013; Vandenberg, vd., 1999; Zatzick ve Iverson, 2006). Ancak karar alma ve uygulama gücünü, işgörelere yeterli bilgi, beceri ve yetkinliğ e sahip değillerse etkin bir şekilde kullanamayacaklardır. Bu doğrultuda bilginin (knowledge) önemi ortaya çıkmakta ve işgörelere bilgi, beceri ve yetkinliklerinin, eğitim ve geliştirme faaliyetleri yoluyla artırılması gerektiği ileri sürülmektedir (Kizilos, vd., 2013; Zatzick ve Iverson, 2006). Benzer şekilde, karar alma ve uygulama güçlerini daha iyi kullanabilmeleri için kişilere yaptıkları iş, çalıştıkları örgüt ve tüm iş sistemine ilişkin malumat da verilmelidir. İşgörelere malumat (information) verilmesinin yollarına, belirli aralıklarla gönderilen bilgilendirici e-postalar, işleriyle ilgili verilen geri bildirimler vb. örnek olarak gösterilebilir (Zatzick ve Iverson, 2006). Ödül (reward) ise ücret, terfi, tanınma vb. nin karar alma süreçlerine katılım ve iş performansıyla bağlantılı olarak işgörelere sağlanması olarak açıklanmaktadır (Kizilos, vd., 2013; Macky ve Boxall, 2008). Tüm bunlar doğrultusunda yüksek katılım sağlayan iş sistemleri, güç, bilgi, malumat ve ödülün birbirlerine bağlı uygulamalar yoluyla işgörelere bir sistem dahilinde sunulması olarak tanımlanmaktadır. Lawler (1986), yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin varlığını bu dört unsurun bir araya gelmesiyle ortaya çıkan sinerjiye bağlamaktadır (Vandenberg, vd., 1999). Uygulamaya adını veren yüksek katılım ifadesi de bu sinerjinin bir sonucu olarak artan ve spesifik işgören gruplarından ziyade örgütün bütününe yayılan katılım düzeyi ile ilişkilendirilmektedir. Lawler (1986) ayrıca bu dört unsurdan birinin eksik olması halinde, yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin varlığından bahsedilemeyeceğinin de altını çizmektedir (Guerrero ve Barrud-Didier, 2004; Kizilos, vd., 2013; Vandenberg, vd., 1999). Yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinde ortaya çıkan sinerjinin, işgörelere iş ve örgütlerine ilişkin tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyeceği, böylelikle de örgütsel performansı arttıracığı öne sürülmektedir (Butts, vd., 2009; Lawler, 1991; Vandenberg, vd., 1999). Bu önermeyi test etmek amacıyla pek çok ampirik çalışmanın gerçekleştirildiği dikkat çekmektedir (Pil ve MacDuffie, 1996).

Yapılan ampirik çalışmalar incelendiğinde, yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin ölçülmesinde objektif ve sübjektif olmak üzere iki farklı yöntemden birine başvurulduğu görülmektedir (Macky ve Boxall, 2008). Objektif yöntemde insan kaynakları yöneticilerinden veri toplanırken, sübjektif yöntemde ise işgörelere veri toplanması yoluna gidilmektedir. Buna göre objektif yöntemde, yüksek katılım sağlayan iş sistemlerini meydana getiren uygulamalar sıralanarak, insan kaynakları yöneticilerinden bu uygulamaların örgütlerinde hali hazırda bulunup bulunmadıklarını var ya da yok şeklinde belirtmeleri istenmektedir. (Örn; Guthrie, 2001; Zatzick ve Iverson, 2006). Sübjektif yöntemde ise işgörelere yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin varlığına ilişkin algıları ölçülmeye çalışılmaktadır. Ancak çeşitli araştırmacılar tarafından sübjektif yöntemin, objektif yöntemde göre daha üstün olduğu ileri sürülmüştür. Örneğin; Vandenberg ve arkadaşları (1999), işgörelere yüksek katılım sağlayan iş sistemlerine ilişkin algılarının, hem tutum ve davranışlar hem de örgütsel performans açısından daha anlamlı sonuçlar vereceğini savunmaktadırlar. Vandenberg ve arkadaşlarının bu görüşlerini, Wood ve De Menezes'in (2011) bulguları da desteklemektedir. Buna göre Wood ve De Menezes (2011), yöneticilere çeşitli iş uygulamalarının örgütlerinde var olup olmadıklarını sormuşlar ve bu uygulamaların örgütlerinde hali hazırda bulunduğu na dair yanıt almışlardır. Ancak aynı uygulamaların varlığı işgörelere sorulduğunda, işgörelere algılarının yöneticilerin yanıtlarından farklılık gösterdiğini saptamışlardır. Bu doğrultuda işgörelere iş ve örgütlerine ilişkin tutum ve davranışlarının nasıl değiştiğinin saptanmasında, yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin varlığına ilişkin bildirilen yönetici görüşlerinden ziyade işgörelere algılarının/sübjektif bakış açılarının daha fazla önem taşıdığı fikri desteklenmiştir (Boxall, 2012; Macky ve Boxall, 2008). Objektif yöntemle ilgili eleştirilen bir diğer husus ise yüksek katılım sağlayan iş sistemlerini oluşturan pek çok farklı uygulama arasından hangilerinin araştırma kapsamına alınması gerektiği konusunda araştırmacılar arasında fikir birliği bulunmamasıdır (Edwards ve Wright, 2001; Forth ve Millward, 2004; Guerrero ve Barrud-Didier, 2004; Shih, Chiang ve Hsu, 2010). Söz konusu durum, yapılan ampirik çalışmaların sonuçlarının

genelleştirilmesini güçleştirmektedir. Tüm bunlar doğrultusunda sübjektif yöntemin, araştırmacılar tarafından daha çok benimsendiği dikkat çekmektedir (Örn; Butss, vd., 2009; Kizilos, vd., 2013; Macky ve Boxall, 2008; Pare ve Tremblay, 2007; Shih, vd., 2010; Vandenberg, vd., 1999; Yang, 2012). Bu çalışmada literatürdeki genel eğilime sadık kalınarak, işgörenlerin yüksek katılım sağlayan iş sistemlerine ilişkin algılarına odaklanılması uygun görülmüştür.

## 2.2. İş Performansı

Yüksek katılım sağlayan iş sistemleri ile ilgili yapılan ampirik çalışmalar, esas olarak üç grupta toplanabilir. İlk grupta, yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin doğrudan örgütsel performans üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar yer almaktadır (Örn; Guerrero ve Barraud-Didier, 2004; Guthrie, 2001; Guthrie, Spell ve Nyamori, 2002; Wood ve De Menezes, 2008; Zatzick ve Iverson, 2006). İkinci grupta ise yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin örgütsel performans etkisinde işgören tutum ve davranışlarının aracı değişken rolüne odaklanan çalışmalar bulunmaktadır (Örn; Kizilos, vd., 2013; Vandenberg, vd., 1999). Öncülüğünü Vandenberg ve arkadaşlarının (1999) yaptığı bu çalışmalarda işgören tutum ve davranışlarının ön plana çıktığının ortaya konulması, araştırmacıları yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin işgören tutum ve davranışları üzerindeki etkisini incelemeye teşvik etmiştir. Bu doğrultuda üçüncü grupta, yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin işgören tutum ve davranışlarına etkisine odaklanan çalışmalar yer almaktadır (Örn; Harmon, vd., 2003; Macky ve Boxall, 2008; Mendelson, vd., 2011; Pare ve Tremblay, 2007; Wood ve De Menezes, 2011). Söz konusu çalışmalarda, örgütsel performans açısından önem taşıyan tutum ve davranışlar olmalarından hareketle iş tatmini, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetinin yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin etki ettiği değişkenler olarak ele alındıkları görülmektedir. Buna göre algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin, iş tatmini (örn; Butts, vd., 2009; Macky ve Boxall, 2008), örgüte bağlılık (örn; Pare ve Tremblay, 2007; Yang, 2012) ve örgütsel vatandaşlık davranışını (örn; Kizilos, vd., 2013; Yang, 2012) pozitif yönde, işten ayrılma niyetini ise negatif yönde etkilediği bulunmuştur (örn; Pare ve Tremblay, 2007). Ancak örgütlerin amaçlarına ulaşmaları ve rekabet avantajı kazanmalarında önem taşıması nedeniyle (Sonntag ve Frese, 2002) gerek iş ve örgüt psikolojisi gerekse insan kaynakları yönetimi alanlarındaki temel araştırma konularından biri haline gelen iş performansının (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff ve MacKenzie, 1995; Viswesvaran ve Ones, 2000), yüksek katılım sağlayan iş sistemleri literatüründe kısıtlı sayıda çalışmada ele alındığı göze çarpmaktadır. Halbuki iş performansı, hem örgütsel performansa katkıda bulunduğu varsayılması hem de yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin olumlu yönde etkileyebileceği bir iş davranışı olması nedeniyle üzerinde durulması gereken bir konu olarak nitelendirilebilir. Bu doğrultuda çalışmada, algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin, iş performansına etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Yüksek katılım sağlayan iş sistemleri, güç, bilgi, malumat ve ödülün işgörelere bir bütün halinde sunulduğu bir sisteme işaret etmektedir. Buna göre yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinde, işgörelerin sahip oldukları kararlara katılma ve uygulama gücünün, bu güçlerin etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayan bilgi, beceri ve yetkinliklerinin geliştirilmesinin, örgütün işleyişi ile ilgili kendilerine sağlanan malumatın getirdiği şeffaflığın ve katkılarıyla ilişkilendirilen ödül sisteminin iş performanslarını arttırmaları beklenmektedir. Başka bir deyişle, karar alma ve uygulama gücü ile katkıyla bağlantılı ödüllerin, işgörelerin daha çok çaba sarf etmelerine yol açacağı belirtilebilir. Aynı zamanda işgörelerin, örgüt ve işlerin işleyişi hakkında daha çok malumat sahibi olmalarının ve bilgi, beceri ve yetkinliklerini arttırmaları yönünde teşvik edilmelerinin de yine iş performanslarına olumlu yönde yansıtacağı düşünülmektedir. Ayrıca konuyla ilgili yapılan kısıtlı sayıda ampirik çalışmada da (örn; Butts, vd., 2009; Shih, vd., 2010) algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin iş performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Gerek söz konusu önermeler gerekse daha önce gerçekleştirilen çalışmaların bulguları doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

*H1: Algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemleri, iş performansını pozitif yönde etkiler.*

## 2.3. İlk Üstün Algılanan Desteği

İlk üstün desteği, en genel anlamıyla işgörelerin ilk üstlerinden gördükleri ilgi ve anlayışa işaret etmektedir (Babin ve Boles, 1996). Astarına destek olan ilk üstlerin, astlarının iyiliklerini istedikleri ve onlara değer verdikleri ifade edilmektedir. Bu doğrultuda ilk üstün algılanan desteği, işgörelerin ilk üstlerinin kendilerine ne ölçüde değer verdiklerine ve kendi iyiliklerini ne derecede düşündüklerine ilişkin varmış oldukları genel bir yargı şeklinde tanımlanmaktadır (Kottke ve Sharafinski, 1988). İş hayatının günlük rutin akışı içinde işgörelerin, ilk üstleriyle sürekli olarak yakın ilişki içinde çalıştıkları göz önüne alındığında (Zhang, Tsui, Song, Li ve Jia, 2008), ilk üstlerden görülen desteğin önemi daha iyi anlaşılmaktadır (Dawley, Andrews ve Bucklew, 2008; Hsu, 2011). Söz konusu yakın çalışma ilişkisinin yanı sıra ilk üstlerin, performans değerlendirmeden, performansla ilgili geri bildirim vermeye ve kariyer gelişimine katkıda bulunmaya kadar işgörelere ilgili kritik konularda doğrudan sorumluluk sahibi olmaları da ilk üstlerden görülen desteği işgörelere açısından daha önemli hale getirmektedir (Kidd ve Smewing, 2001). Bu doğrultuda yapılan ampirik çalışmalarda, ilk üstün algılanan desteğinin gerek işgören sağlığı ve refahını gerekse iş ve örgüte ilişkin tutum ve davranışları olumlu yönde etkilediği saptanmıştır (Ng ve Sorenson, 2008). İlk üstün algılanan desteğinin, işgören sağlığı ve refahı üzerindeki olumlu etkilerini açıklamada kaynak yaklaşımından (resource perspective) yararlanılmaktadır (Ng ve Sorenson, 2008). Kaynak yaklaşımı, işgörelerin ilk üstlerinden görmüş oldukları desteğin, stres ve tükenmişlik gibi olumsuz durumlarla baş etmede önemli bir psikolojik kaynak olduğunu ileri sürmektedir (Mayo, Sanchez, Pastor ve Rodriguez, 2012; Ng ve Sorenson, 2008). Buna göre çeşitli ampirik çalışmalarda, ilk üstün algılanan desteğinin işgörelerin yaşamış oldukları tükenmişlik ve iş stresini (örn; Babin ve Boles, 1996; Gibson, Grey ve Hastings, 2009; McCalister, Dolbier, Webster, Mallon ve Steinhardt, 2006) negatif yönde etkilediği saptanmıştır.

İlk üstün algılanan desteğinin, işgörelere ilişkin tutum ve davranışlarını açıklamada ise Sosyal Mübadele Kuramından (Social Exchange Theory) yararlanılmaktadır (Eisenberger, Stinglhamer, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades, 2002). Sosyal Mübadele Kuramında, tarafların birbirleriyle girdikleri ilişkilerde karşılıklı olarak fayda sağlamaya çalışacakları vurgulanmaktadır (Emerson, 1976). Karşılıklı fayda sağlama esasının gerçekleştirilebilmesi için fayda gören tarafın, bunun karşılığını diğer tarafa geri ödemesi gerektiği ifade edilmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu doğrultuda Sosyal

# ALGILANAN YÜKSEK KATILIM SAĞLAYAN İŞ SİSTEMLERİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: İLK ÜSTÜN ALGILANAN DESTEĞİNİN BİÇİMLENDİRİCİ DEĞİŞKEN ROLÜ

K. Övgü ÇAKMAK OTLUOĞLU

Mübadele Kuramından yola çıkılarak, ilk üstlerinden destek gören işgörenlerin, gördükleri desteğin karşılığını ilk üstlerine geri ödemeye çalışacakları ileri sürülmektedir. İlk üstlerin işgörenler tarafından örgütün birer temsilcisi olarak algılandıkları göz önünde bulundurularak, işgörenlerin ilk üstlerinden gördükleri desteğin karşılığını geri ödemek adına örgütlerine karşı daha olumlu tutum ve davranışlar içine girecekleri belirtilmektedir (Eisenberger, vd., 2002). Yapılan ampirik çalışmalarda da ilk üstün algılanan desteğinin, işten ayrılma niyeti (örn; Dysvik ve Kuvaas 2013; Kalliath ve Beck, 2001; Maertz, Griffeth, Campbell ve Allen, 2007; Newman, Thanacoody ve Hui, 2011) ve davranışını (örn; Eisenberger, vd., 2002) negatif yönde, örgüte bağlılık (örn; Erickson ve Roloff, 2008) ve örgütsel vatandaşlık davranışını (örn; Gagnon ve Michael, 2004) ise pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. İlk üstün algılanan desteğinin, işgörenlerin işlerine ilişkin tutum ve davranışları üzerindeki pozitif yöndeki etkisi ise işgörenlerin sosyo-duygusal (socioemotional) ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlanmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Buna göre ilk üstlerinden destek gördüklerini düşünen işgörenlerin, sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılandığı (Chen ve Chiu, 2008) için iş tatminlerinin arttığı belirtilmektedir (Örn; Babin ve Boles, 1996; Gagnon ve Michael, 2004; Griffin, Patterson ve West, 2001; Hsu, 2011; McCalister, vd., 2006). Tüm bunlar doğrultusunda, ilk üstün algılanan desteğinin iş performansı üzerindeki etkilerini açıklamada gerek Sosyal Mübadele Kuramının öne sürdüklerinden gerekse işgörenlerin sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması fikrinden yola çıkılabilir. İşgörenlerin iş performanslarının artması, ilk üstlerin tepe yönetimin gözünde başarılı yöneticiler olarak görülmelerine yol açacaktır. Bu doğrultuda Sosyal Mübadele Kuramının varsayımları dikkate alınarak, ilk üstlerinden destek gören işgörenlerin, bu desteğin karşılığını ilk üstlerine geri ödemelerinin yollarından birinin de iş performanslarını arttırmaları olduğu ileri sürülebilir. Diğer taraftan, ilk üstlerinden destek gören işgörenlerin sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasının, bu işgörenlerin iş performanslarına olumlu yönde yansıtacağı da düşünülmektedir. Her iki yaklaşım doğrultusunda, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

*H2: İlk üstün algılanan desteği, iş performansını pozitif yönde etkiler.*

## 2.4. İlk Üstün Algılanan Desteğinin Biçimlendirici Değişken Rolü

Yüksek katılım sağlayan iş sistemleri, işgörelere yaptıkları işlerle ilgili karar alma ve uygulama gücü sunmaktadır. Ayrıca bu gücü etkin bir şekilde kullanabilmeleri için de işgörenlerin bilgi, beceri ve yetkinliklerinin geliştirilmesi de hedeflenmektedir. İşgörelere kendilerine sağlanan malumatla örgütün işleyişine hakim olmaları da beklenmektedir (Lawler, 1991; Vandenberg, vd., 1999). Tüm bunlar doğrultusunda, yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinde kalifiye işgücüne ihtiyaç duyulduğu ileri sürülebilir (Boxall ve Macky, 2009). Yüksek katılım sağlayan iş sistemleri ile ilgili bir diğer husus ise işgörelere sağlanan kararlara katılma ve uygulama gücü, bilgi, beceri ve yetkinliklerini artırma hedefi ve katkı ve performansla bağlantılı sunulan ödüllerle işgörelere daha fazla iş yükü altına girmelerine neden olmasıdır (Macky ve Boxall, 2008). Başka bir deyişle, yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin bir yandan işgören tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilerken, diğer taraftan kalifiye olma baskısı ve artan iş yükü ile işgörelere karşı talepkar davrandığı da ifade edilebilir (Guerrero ve Barraud-Didier, 2004). Söz konusu talepkarlığın, ilk üstlerin astlarına gösterecekleri destekle atlatılabileceği ve yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinden daha etkin yararlanılabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda çalışmada, algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin iş performansı üzerindeki etkisinde, ilk üstün algılanan desteğinin biçimlendirici değişken rolünün test edilmesi amaçlanmıştır.

İlk üstün algılanan desteğinin, kaynak yaklaşımı bağlamında işgörelere açısından psikolojik bir kaynak olarak görüleceği ve algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin iş performansı üzerindeki pozitif etkisini arttıracığı belirtilebilir. İlk üstün algılanan desteğinin biçimlendirici değişken rolü, kaynak yaklaşımının yanı sıra işgörelere sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanmış olmasıyla da açıklanabilir. Her iki yaklaşımdan da yola çıkılarak, ilk üstünden destek gördüğünü düşünen işgörelere, destek görmediğini düşünen işgörelere kıyasla algıladıkları yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin iş performansları üzerindeki etkisinin daha fazla olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

*H3: İlk üstün algılanan desteği, algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin iş performansı üzerindeki etkisinin şiddetini artırır.*

## 3. YÖNTEM

### 3.1. Uygulama Alanı

Araştırmanın verileri, bankacılık, sigortacılık, ilaç, hazır gıda ve otomotiv sektörlerinde faaliyet gösteren 21 ayrı şirkette çalışan 428 beyaz yakalı işgörelere toplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin her biri, araştırmacı tarafından İngilizce'den Türkçe'ye tercüme edilmiştir. Tercüme edilen bu ölçekler, daha sonra ölçeklerin aslını görmeyen başka bir araştırmacı tarafından İngilizce'ye geri tercüme edilmiştir. Ölçeklerin orjinalleri ile İngilizce geri tercüme, araştırmacı tarafından karşılaştırılarak gerekli iyileştirmeler yapılmış ve bir anket formu oluşturulmuştur. Anket formunun yer aldığı link, söz konusu şirketlerde çalışan bir işgören aracılığıyla diğer işgörelere e-posta yoluyla gönderilmiş ve kişilerden gönüllülük esasına göre araştırmaya katılmaları istenmiştir. Araştırmaya katılanların yaş ortalaması, 8.80 standart sapma ile 33.28'dir ve yaşları 24 ila 52 arasında değişmektedir. Katılımcıların yarısından fazlasını (%53.4) kadın işgörelere oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların örgütsel kıdemlerinin ortalaması, 4.41 standart sapma ile 4.16 yıldır ve örgütsel kıdemleri 1 ila 20 yıl arasında değişmektedir. Eğitim düzeyleri incelendiğinde ise üniversite mezunlarının %66.1 ile ilk sırada yer aldığı görülürken, üniversite mezunlarını yüksek lisans mezunu olanlar %21.8 ile takip etmektedir. Katılımcıların %2.1'i ise doktora programını tamamlamışlardır. Araştırmaya katılanların, %41'i bankacılık ve sigortacılık, %25'i ilaç, %18'i hazır gıda %16'sı ise otomotiv sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde çalışmaktadır.

### 3.2. Ölçüm Araçları

#### 3.2.1. Algılanan Yüksek Katılım Sağlayan İş Sistemleri Ölçeği

Araştırmaya katılan kişilerin yüksek katılım sağlayan iş sistemlerine ilişkin algılarını ölçmek için Vandenberg ve arkadaşları (1999) tarafından geliştirilen algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemleri ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçek, yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin dört temel unsuru olan güç, bilgi, malumat ve ödüle ilişkin algıları ölçmek amacıyla geliştirilmiştir ve 32 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler verilen cevaplar, 7'li likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler, "kesinlikle katılmıyorum" seçeneğine 1, "kesinlikle katılıyorum" seçeneğine 7 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler, "beni etkileyen kararlara katılmam için teşvik edilirim" (güç), "bu şirkette eğitim ve geliştirme faaliyetleri yoluyla bilgi ve becerilerimi geliştirme fırsatı bana sunulmaktadır" (bilgi), "şirket politika ve prosedürleri açık ve net bir şekilde işgörenlere duyurulur" (malumat), "işimi ne kadar iyi yaptığım ve gördüğüm takdir arasında sıkı bir bağ vardır" (ödü) ifadeleri örnek olarak gösterilebilir. Ölçeğin alfa güvenilirlik katsayısının 0.87 olduğu saptanmıştır.

#### 3.2.2. İş Performansı Algısı Ölçeği

Araştırmaya katılan kişilerin iş performanslarını ölçmek için Abramis (1994) tarafından geliştirilen iş performansı algısı (self-rated performance) ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda katılımcılardan, geçtiğimiz aydaki iş performanslarını söz konusu ölçekte yer alan 4 ifadeye göre değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler verilen cevaplar, 7'li likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler, "yetersiz" seçeneğine 1, "çok iyi" seçeneğine 7 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler, "performans hedeflerini hatasız gerçekleştirmek" ifadesi örnek olarak gösterilebilir. Ölçeğin alfa güvenilirlik katsayısının 0.89 olduğu saptanmıştır.

#### 3.2.3. İlk Üstün Algılanan Desteği Ölçeği

Araştırmaya katılan kişilerin ilk üstlerinden gördükleri desteğe ilişkin algılarını ölçmek için Rhoades, Eisenberger ve Armeli (2001) tarafından geliştirilen ilk üstün algılanan desteği ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçekte, 4 ifade bulunmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler verilen cevaplar, 7'li likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler, "kesinlikle katılmıyorum" seçeneğine 1, "kesinlikle katılıyorum" seçeneğine 7 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Ölçekte yer alan ifadelerden sadece "ilk üstüm benim için çok az kaygılanır" ifadesi, ters (reverse) bir ifade olduğu için katılımcıların bu ifadeye verdiği yanıt SPSS paket programına geçirilirken ters kodlanmıştır. Ölçeğin alfa güvenilirlik katsayısının 0.93 olduğu saptanmıştır.

#### 3.2.4. Kontrol Değişkenleri

Çalışmada, sosyal beğenirlik düzeyi kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır. Sosyal beğenirlik düzeyinin çalışmaya kontrol değişkeni olarak dahil edilmesinin nedeninin açıklanmasından önce söz konusu kavramın tanımlanması gerekmektedir. Sosyal beğenirlik, kişilerin herhangi bir konu hakkındaki gerçek duygu ve düşüncelerini belirtmekten kaçınarak kendilerini daha iyi ve daha beğenilen biri olarak gösterme eğilimleri şeklinde açıklanmaktadır (Moorman ve Podsakoff, 1992; Nederhof, 1985). Sosyal beğenirliğin, hem sonuçların yanlış çıkmasına hem de iki veya daha fazla değişken arasında gerçekte var olmayan normal üstü ilişkilerin saptanmasına neden olduğu belirtilmektedir (Moorman ve Podsakoff, 1992). Özellikle kişilerden kendilerini değerlendirmelerinin sıklıkla istendiği araştırmalarda, daha geçerli sonuçlar elde edilebilmesi için sosyal beğenirlik konusunun dikkate alınması gerektiği savunulmaktadır. Buna göre sosyal beğenirliğin kontrol değişkeni olarak analizlere dahil edilmesi, literatürde başvurulan bir yol olarak karşımıza çıkmaktadır (Aquino, 2000; Crant, 1995). Tüm bu nedenler doğrultusunda, algılanan iş performansının sosyal beğenirliğe duyarlı olabileceği düşünülmüş ve katılımcıların sosyal beğenirlik düzeyi kontrol değişkeni olarak analize dahil edilmiştir. Sosyal beğenirlik düzeyini ölçmek amacıyla Crowne ve Marlowe (1960) tarafından geliştirilen sosyal beğenirlik ölçeğinin kısa versiyonundan yararlanılmıştır. Bu ölçek, 13 ifadeden oluşmaktadır (Reynolds, 1982). Ölçekte yer alan ifadeler verilen cevaplar, 7'li likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler, "kesinlikle katılmıyorum" seçeneğine 1, "kesinlikle katılıyorum" seçeneğine 7 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler, "bazen affetmek veya unutmak yerine acısını çıkartmaya çalışırım" ifadesi örnek olarak gösterilebilir. Ölçeğin alfa güvenilirlik katsayısının 0.91 olduğu saptanmıştır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Hipotez Testleri

Çalışmada ortaya konulan hipotezlerin test edilmesinde, hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analizler gerçekleştirilmeden önce regresyon analizinin yapılabilmesi için gereken normallik, varyansların homojenliği ve doğrusallık varsayımlarının sağlanıp sağlanmadığı incelenmiştir. Histogram ve olasılık (P-P plots) grafikleri, serpmme grafiği (scatter plots) incelenerek söz konusu varsayımların sağlandığı tespit edilmiştir. Araştırmanın değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve değişkenler arası korelasyon değerleri Tablo 1'de sunulmuştur.

# ALGILANAN YÜKSEK KATILIM SAĞLAYAN İŞ SİSTEMLERİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: İLK ÜSTÜN ALGILANAN DESTEĞİNİN BİÇİMLENDİRİCİ DEĞİŞKEN ROLÜ

K. Övgü ÇAKMAK OTLUOĞLU

**Tablo 1: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri**

Değişkenler	Ort.	St.Sp.	1	2	3	4
1-Sosyal Beğenirlik	5.17	1.13	-			
2-Algılanan Yüksek Katılım Sağlayan İş Sistemleri	5.10	.94	.212**	-		
3-İlk Üstün Algılanan Desteği	5.19	1.61	.238**	.224**	-	
4-İş Performansı Algısı	5.74	1.47	.296**	.482**	.496**	-

N=428 \*p<.05, \*\*p<.01

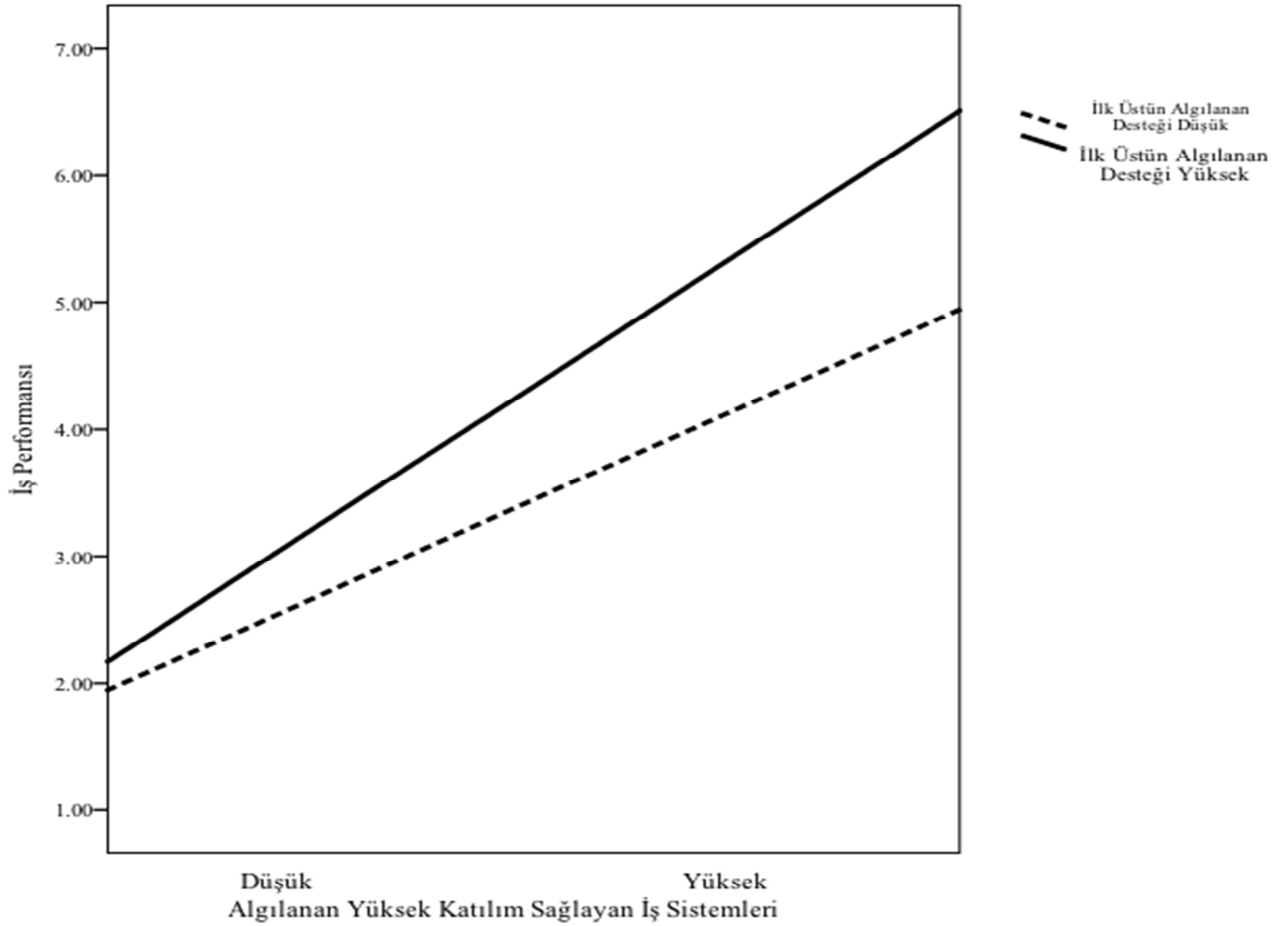
Çalışmada ileri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla, dört basamaklı hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların sosyal beğenirlik düzeylerinin iş performansı algılarını etkileyebilecekleri düşünüldüğünden, algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin iş performansı üzerindeki etkisinin incelenmesine geçilmeden önce söz konusu değişkenin kontrol edilmesi gerektiği düşünülmüştür. Bu amaçla birinci basamakta kontrol değişkeni olan sosyal beğenirlik düzeyi analize dahil edilmiştir. İkinci basamakta ise bağımsız değişken olan algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemleri analize sokulmuştur. Üçüncü basamakta, biçimlendirici değişken olan ilk üstün algılanan desteği dahil edilmiştir. Dördüncü basamakta ise etkileşim terimi (interaction term) regresyon analizine sokulmuştur. Etkileşim terimi, bağımsız değişkenle biçimlendirici değişkenin çarpılması sonucu elde edilmektedir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 1998). Ancak bağımsız değişken, biçimlendirici değişken ve etkileşim terimi arasında çoklu doğrusallık sorunu ortaya çıkabileceğinden, bu sorunun önüne geçmek için söz konusu değişkenler merkezlenmiştir (centering) (Jaccard ve Turrise, 2003). Her bir basamağa geçişte açıklanan varyanslarda meydana gelen anlamlı bir değişiklik ( $\Delta R^2$ ), o basamakta analize dahil edilen değişkenin etkisini göstermektedir (Jaccard ve Turrise, 2003). Hiyerarşik regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2: Hiyerarşik Regresyon Analizinin Sonuçları**

	İş Performansı Algısı			
	1. Basamak	2. Basamak	3. Basamak	4. Basamak
1. Sosyal Beğenirlik	.296***	.127*	.026	.011
2. Algılanan Yüksek Katılım Sağlayan İş Sistemleri		.435***	.195**	.272**
3. İlk Üstün Algılanan Desteği			.419***	.398***
4. Algılanan Yüksek Katılım Sağlayan İş Sistemleri X İlk Üstün Algılanan Desteği				.182**
R <sup>2</sup>	.083***	.243***	.415***	.432**
$\Delta R^2$	.083***	.160***	.172***	.017**

N=428 \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\* p<.001

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, birinci basamakta ele alınan sosyal beğenirlik kontrol değişkeninin iş performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır ( $\Delta R^2 = .083$ ,  $p < .001$ ). Buna göre sosyal beğenirliğin ( $\beta = .296$ ,  $p < .001$ ) iş performansını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Kontrol değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması durumunda, bağımsız değişkenin analize dahil edildiği ikinci basamakta elde edilen açıklanan varyansta meydana gelen değişikliğin ( $\Delta R^2$ ) istatistiki olarak anlamlı çıkması gerekmektedir. Buna göre ikinci basamakta algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin analize dahil edilmesiyle elde edilen açıklanan varyansın anlamlı olduğu ( $\Delta R^2 = .160$ ,  $p < .001$ ) saptanmıştır. Tablo 2’de de görüldüğü gibi algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemleri, iş performansını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir ( $\beta = .435$ ,  $p < .001$ ). Bu doğrultuda H1 hipotezi kabul edilmiştir. Üçüncü basamakta ilk üstün algılanan desteği analize dahil edildiğinde, modelin iş performansını anlamlı bir şekilde açıkladığı tespit edilmiştir ( $\Delta R^2 = .172$ ,  $p < .001$ ). Tablo 2’de de görüldüğü gibi ilk üstün algılanan desteği, iş performansını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde açıklamaktadır ( $\beta = .419$ ,  $p < .001$ ). Bu doğrultuda H2 hipotezi kabul edilmiştir. Dördüncü basamakta algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemleri ile ilk üstün algılanan desteğinin etkileşimi analize dahil edildiğinde, modelin iş performansını anlamlı bir şekilde açıkladığı saptanmıştır ( $\Delta R^2 = .017$ ,  $p < .01$ ). Tablo 2’de de görüldüğü gibi algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemleri ile ilk üstün algılanan desteğinin etkileşimi, iş performansını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde açıklamaktadır ( $\beta = .182$ ,  $p < .01$ ). Buna göre ilk üstün algılanan desteğinin, algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin iş performansı üzerindeki etkisini biçimlendirici değişken olarak açıkladığı tespit edilmiştir. Söz konusu biçimlendirici değişken rolünün, daha açık bir şekilde incelenbilmesi için Aiken ve West’in (1991) önerileri doğrultusunda etkileşim değerinin sıfır değerinden ne düzeyde anlamlı bir şekilde farklılaştığı test edilmelidir. İlk üstün algılanan desteğinin biçimlendirici değişken rolünü gösteren etkileşim grafiği Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1: İlk Üstün Algılanan Desteğinin Biçimlendirici Değişken Rolü

Şekil 1'de de görüldüğü gibi, ilk üstlerinden destek gördüklerini düşünen işgörenlerin yüksek katılım sağlayan iş sistemlerine ilişkin algılarının iş performansları üzerindeki etkisi daha fazla olmaktadır. Buna karşın ilk üstlerinden daha az destek gördüklerini düşünen işgörenlerin ise yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin varlığına ilişkin algıları arttıkça iş performanslarındaki artışın ivmesinin daha az olduğu gözlemlenmektedir. Gerek hiyerarşik regresyon analizinin sonuçları gerekse etkileşim grafiği doğrultusunda H3 hipotezi kabul edilmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, yüksek katılım sağlayan iş sistemlerine odaklanılmıştır. Yüksek katılım sağlayan iş sistemleri, katılımcı karar alma, kalite çemberleri, kazanç paylaşımı, kendi kendini yöneten takımlar, öneri sistemleri gibi işgörenleri karar alma süreçlerine dahil etmeyi amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır (Butts, vd., 2009; Vandenberg, vd., 1999). Ancak yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin söz konusu uygulamalardan farklı olarak işgören katılımını, spesifik bir iş ve işgören grubuyla sınırlamadığı ve katılımın örgütün bütününe bir sistem dahilinde yayılmasını amaçladığı görülmektedir (Butts, vd., 2009). Buna göre yüksek katılım sağlayan iş sistemlerini geliştiren Lawler (1986), diğer uygulamaların aksine işgörelere sadece kararlara katılma ve uygulama gücünün verilmesinin yeterli olmayacağını savunmaktadır. Buna göre Lawler (1986) işgörelere bu güçlerini kullanabilecekleri bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip olmalarının gerekliliği üzerinde durmaktadır. Lawler (1986) ayrıca kararlara katılmayı kolaylaştırmada, işgörelere yaptıkları iş ve çalıştıkları örgütle ilgili gerek duydukları malumatın da verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Lawler son olarak kararlara katılım ve performansla bağlantılı ödüllerin de işgörelere sunulması gerektiğinin altını çizmektedir. Bu doğrultuda yüksek katılım sağlayan iş sistemleri, güç, bilgi, malumat ve ödülün birbirlerine bağlı uygulamalar yoluyla işgörelere bir sistem dahilinde sunulması olarak tanımlanmaktadır. Güç, bilgi, malumat ve ödülün bir sinerji yaratarak işgörelere iş ve örgütlerine ilişkin tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyeceği, böylelikle de örgütsel performansı arttıracığı öne sürülmektedir (Butts, vd., 2009; Lawler, 1991; Vandenberg, vd., 1999). Söz konusu önermenin, araştırmacıları yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin işgören tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini incelemeye teşvik ettiği görülmektedir. Yapılan ampirik çalışmalarda, algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin iş tatmini (örn; Butts, vd., 2009; Macky ve Boxall, 2008), örgüte bağlılık (örn; Butts, vd., 2009; Pare ve Tremblay, 2007; Yang, 2012), örgütsel vatandaşlık davranışı (örn; Kizilos, vd., 2013; Yang, 2012) gibi iş ve örgüte ilişkin tutum ve davranışları pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Ancak iş performansı, hem örgütsel performansa katkıda bulunduğunun varsayılmasıyla hem de yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin olumlu yönde etkileyebileceği bir iş davranışı olmasına rağmen kısıtlı sayıda çalışmada ele alınmıştır. Bu doğrultuda çalışmada, iş performansına odaklanılmıştır.

# ALGILANAN YÜKSEK KATILIM SAĞLAYAN İŞ SİSTEMLERİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: İLK ÜSTÜN ALGILANAN DESTEĞİNİN BİÇİMLENDİRİCİ DEĞİŞKEN ROLÜ

K. Övgü ÇAKMAK OTLUOĞLU

Yapılan analizler sonucu, algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin iş performansını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Buna göre örgütlerinde yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin varlığını algılayan işgörenlerin, iş performanslarının da arttığı saptanmıştır. Söz konusu bulgunun, yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin işgörenlerin iş ve örgütlerine ilişkin tutum ve davranışlarına olumlu yansıtacağı iddiasını (Butts, vd., 2009; Lawler, 1991; Vandenberg, vd., 1999) destekler nitelikte olduğu ifade edilebilir. Bu bulgunun ayrıca daha önce yapılmış çalışmalarda elde edilen sonuçlarla da (örn; Butts, vd., 2009; Shih, vd., 2010) tutarlılık gösterdiği dikkat çekmektedir.

Çalışmada ilk üstün algılanan desteğinin, iş performansını gerek doğrudan gerekse biçimlendirici değişken olarak etkileyebileceği düşünülmüştür. İlk üstün algılanan desteği, işgörenlerin ilk üstlerinin kendilerine ne ölçüde değer verdiklerine ve kendi iyiliklerini ne derecede önemsediklerine ilişkin varmış oldukları genel bir yargı şeklinde tanımlanmaktadır (Kottke ve Sharafinski, 1988). İlk üstün algılanan desteğinin, iş performansı üzerindeki doğrudan etkisini açıklamada, hem Sosyal Mübadele Kuramından hem de işgörenlerin sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması fikrinden yola çıkılmıştır.

Yapılan analizler sonucu, ilk üstlerinden destek gördüğünü düşünen işgörenlerin iş performanslarının arttığı saptanmıştır. Söz konusu bulgunun, Sosyal Mübadele Kuramının varsayımlarıyla örtüştüğü görülmektedir.

Yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin, her ne kadar işgörenlerin tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyeceği ileri sürülse de söz konusu sisteme ilişkin birtakım eleştirilerin de getirildiği dikkatten kaçmamaktadır. Buna göre yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin, kalifiye işgücüne duyulan ihtiyacı da beraberinde getireceği ve işgörenlerin daha fazla işyükü altına girmelerine neden olacağı iddia edilmektedir (Boxall ve Macky, 2009; Macky ve Boxall, 2008). Başka bir deyişle, yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin bir yandan işgören tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilerken, diğer taraftan kalifiye olma baskısı ve artan işyükü ile işgörene karşı talepkar davrandığı da ileri sürülmektedir (Guerrero ve Barraud-Didier, 2004). Bu çalışmada söz konusu talepkarlığın, ilk üstlerin astlarına gösterecekleri destekle daha kolay üstesinden gelinebileceği ve yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinden daha etkin yararlanılabileceği düşünülmüştür. Söz konusu önermenin geliştirilmesinde, ilk üstün algılanan desteğinin kaynak yaklaşımı bağlamında işgörene açısından psikolojik bir kaynak olarak görüleceği fikrinden yola çıkılmıştır. İlk üstün algılanan desteğinin biçimlendirici değişken rolünün, kaynak yaklaşımının yanı sıra işgörenlerin sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanmış olmasıyla da açıklanabileceği düşünülmüştür. Bu doğrultuda çalışmada ilk üstün algılanan desteğinin, yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin iş performansına etkisinde biçimlendirici değişken rolü de incelenmiştir.

Yapılan analizler sonucu, ilk üstün algılanan desteğinin algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin iş performansına etkisinde biçimlendirici değişken rolü oynadığı saptanmıştır. Buna göre ilk üstlerinden destek gördüklerini düşünen işgörenlerin, yüksek katılım sağlayan iş sistemlerine ilişkin algılarının iş performansları üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu bulunmuştur.

Çalışmada elde edilen bulgular, birtakım kısıtların varlığı doğrultusunda ele alınmalıdır. Buna göre iş performansının, sadece kişilerin algıları açısından incelenmesi çalışmanın en önemli kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Yapılan ampirik çalışmalar incelendiğinde, iş performansının ölçülmesinde kişilerden kendi performanslarını değerlendirmelerinin (self-rated performance) istenmesine yaygın bir şekilde başvurulduğu görülmektedir (Örn; Abramis, 1994; De Cuyper ve De Witte, 2006; De Cuyper ve De Witte, 2007; Demerouti, Verbeke ve Bakker, 2005; Fisher, 2003; Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007; Siu, 2003). İş performansının ölçülmesinde sıklıkla başvurulan bir diğer yöntem ise kişilerin performanslarına ilişkin değerlendirmeyi ilk üstlerinin yapmasıdır (supervisor-rated performance) (Örn; Barrick ve Mount, 1993; Janssen, 2001; Lee, Mitchell, Sablinski ve Burton, 2004; Randall, Cropanzano, Bormann ve Birjulin, 1999; Shore ve Martin, 1989). Son olarak, iş performansının ölçülmesinde örgüt tarafından gerçekleştirilen formel performans değerlendirmesi sonuçlarının kullanılmasına da rastlanmaktadır (Örn; Crant, 1995; Gardner, Van Dyne ve Pierce, 2004). Ancak örgütlerin formel performans değerlendirmesi sonuçlarını araştırmacılarla paylaşmayı genellikle tercih etmemesi, bu tip verilere ulaşılmasını zorlaştırmaktadır. Diğer taraftan, ilk üstlerden çalışmaya katılmalarının istenmesi de performansları değerlendirilecek olan kişilerin açık kimliklerinin saptanması ihtiyacını ortaya çıkardığından katılımcıların anket formunu doldurma olasılıkları azalmaktadır. Bu çalışmada, araştırmaya bireysel ve gönüllülük esasına dayanarak katılan kişilerin örgütlerine ve ilk üstlerine ulaşmak mümkün olmadığından, örgüt tarafından gerçekleştirilen formel performans değerlendirme sonuçlarına ulaşılamamıştır. Aynı nedenlerle, kişilerin performanslarının ilk üstleri tarafından değerlendirilmesi yoluna da başvurulamamıştır. Ancak çalışmada elde edilen bulguların, bu durumdan etkilenmesini en aza indirmek adına sosyal beğenirlik düzeyi kontrol değişkeni olarak araştırmaya dahil edilmiştir. Kişilerin herhangi bir konu hakkındaki gerçek duygu ve düşüncelerini belirtmekten kaçınarak kendilerini daha iyi ve daha beğenilen biri olarak gösterme eğilimleri olarak tanımlanan sosyal beğenirlik (Moorman ve Podsakoff, 1992; Nederhof, 1985), hem sonuçların yanlı çıkmasına hem de iki veya daha fazla değişken arasında gerçekte var olmayan normal üstü ilişkilerin saptanmasına neden olabilmektedir (Moorman ve Podsakoff, 1992). Bu nedenle kişilerden kendilerini değerlendirmelerinin istendiği araştırmalarda, sosyal beğenirliğin kontrol edilmesi önerilmektedir (Aquino, 2001; Crant, 1995). Çalışmada söz konusu öneri doğrultusunda, algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin iş performansı algısı üzerindeki etkisini belirlemeye geçmeden önce sosyal beğenirlik düzeyi kontrol edilmiştir. Her ne kadar sosyal beğenirliğin, iş performansı algısını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş olsa da analize ikinci basamakta dahil edilen algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin de iş performansını anlamlı bir şekilde açıkladığı saptanmıştır.

Çalışmada boylamsal araştırma yöntemi yerine kesitsel araştırma yönteminin benimsenmiş olması ise başka bir kısıtı oluşturmaktadır. Ayrıca verilerin toplanmasında, kolayda örnekleme yönteminden yararlanıldığı için araştırmacının ve katılımcıların ulaşabildiği kişilerin çalışmada yer alması bir diğer kısıta işaret etmektedir.



Çalışmanın, gerek literatüre gerek uygulamaya katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Buna göre çalışmanın literatüre katkılarında biri, algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin iş performansını pozitif yönde etkilediğinin saptanmış olmasıdır. Örgütsel başarının sağlanmasında bireysel iş performansının artırılmasının hedeflendiği göz önüne alındığında, söz konusu bulgunun önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda işgörenlerini daha yüksek iş performansı göstermeleri yönünde teşvik etmek isteyen örgütlerin, yüksek katılım sağlayan iş sistemlerini yürürlüğe koymaları gerektiği ileri sürülebilir.

Çalışmanın literatüre bir diğer katkısı ise genellikle Kuzey Amerika ve Avrupa literatüründe ele alınan bir konu olan yüksek katılım sağlayan iş sistemlerini iş performansı ve ilk üstün algılanan desteğinin biçimlendirici etkisi açısından Türkiye’de incelemesi olduğu ileri sürülebilir. Türkçe literatür incelendiğinde, yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinden ziyade yüksek performans sağlayan iş sistemlerine odaklanan az sayıda çalışmanın yapıldığı görülmektedir (Örn; Gürbüz, 2009; Yılmaz ve Gürbüz, 2012). Çalışma her ne kadar Türkiye’de gerçekleştirilse de sadece bankacılık, sigortacılık, otomotiv ve ilaç sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde çalışan kişilerden veri toplandığı ve bu verilerin de söz konusu sektörlere genellenemeyeceği dikkate alınmalıdır.

Bu çalışmada elde edilen bir diğer önemli bulgu ise ilk üstün algılanan desteğinin, algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin iş performansına etkisinde biçimlendirici değişken rolü oynadığının tespit edilmiş olmasıdır. Yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin işgörenlerin iş ve örgütlerine ilişkin tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilediği yapılan ampirik çalışmalarla ortaya çıkartılmış olsa da örgütler, bu sistemin işgörenler üzerindeki kalifiye olma ve artan işyükü baskısını da dikkate almalıdırlar. Bu doğrultuda çalışmada elde edilen bulgular, ilk üstlerin yüksek katılım sağlayan iş sistemlerindeki önemini ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin yürütülmesinde, ilk üstlerin astlarını destekleyici yönetim tarzları önem taşıyan bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre örgütlerin, işe alım süreçlerinde ilk üstleri istihdam ederlerken sadece teknik uzmanlığa odaklanmaktan ziyade insan ilişkilerinde başarılı olma unsurunu da göz önüne almaları gerektiği ileri sürülebilir. Benzer şekilde, ilk üstlerin bu tip yönlerini geliştirmeleri için örgütleri tarafından çeşitli eğitimlere tabi tutulmaları gerektiği de düşünülmektedir.

**ALGILANAN YÜKSEK KATILIM SAĞLAYAN İŞ SİSTEMLERİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: İLK ÜSTÜN  
ALGILANAN DESTEĞİNİN BİÇİMLENDİRİCİ DEĞİŞKEN ROLÜ**  
K. Övgü ÇAKMAK OTLUOĞLU

**KAYNAKLAR**

- Abramis, D. J. (1994). Relationship of job stressors to job performance: Linear or an inverted-U?. *Psychological Reports*, 75(1), 547-558.
- Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park CA, Sage.
- Aquino, K. (2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style. *Journal of Management*, 26(2), 171-193.
- Babin, B. J. ve Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Barrick, M. R. ve Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the big five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 111-118.
- Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48(3), 587-605.
- Boxall, P. (2012). High-performance work systems: what, why, how and for whom?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 169-186.
- Boxall, P. ve Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., Schaffer, B. S. ve Wilson, M. G. (2009). Individual reactions to high involvement work processes: investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 122-136.
- Chen, C. C. ve Chiu, S. F. (2008). An integrative model linking supervisor support and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 1-10.
- Coch, L. ve French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.
- Crant, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532-537.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Crowne, D. P. ve Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24(4), 349-354.
- Dawley, D. D., Andrews, M. C. ve Bucklew, N. S. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: what matters most?. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 235-247.
- De Cuyper, N. ve De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being, and behavioural reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational Psychology*, 79(3), 395-409.
- De Cuyper, N. ve De Witte, H. (2007). Job insecurity in temporary versus permanent workers: Associations with attitudes, well-being and behaviour. *Work and Stress*, 21(1), 65-84.
- Demerouti, E., Verbeke, W. J. ve Bakker, A. B. (2005). Exploring the relationship between a multidimensional and multifaceted burnout concept and self-rated performance. *Journal of Management*, 31(2), 186-209.
- Dysvik, A. ve Kuvaas, B. (2013). Perceived job autonomy and turnover intention: The moderating role of perceived supervisor support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 563-573.
- Edwards, P. ve Wright, M. (2001). High-involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, contingent and context-bound relationships. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 568-585.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. ve Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 335-362.
- Erickson, R. A. ve Roloff, M. E. (2008). Reducing attrition after downsizing: Analyzing the effects of organizational support, supervisor support, and gender on organizational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(1), 35-55.
- Fisher, C. D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 753-777.
- Forth, J. ve Millward, N. (2004). High-Involvement Management and Pay in Britain. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 43(1), 98-119.
- Gagnon, M. A. ve Michael, J. H. (2004). Outcomes of perceived supervisor support for wood production employees. *Forest Products Journal*, 54(12), 172-177.
- Gardner, D. G., Van Dyne, L. ve Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 307-322.
- Gibson, J. A., Grey, I. M. ve Hastings, R. P. (2009). Supervisor support as a predictor of burnout and therapeutic self-efficacy in therapists working in ABA schools. *Journal of autism and developmental disorders*, 39(7), 1024-1030.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G. ve West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: the role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 537-550.
- Guerrero, S. ve Barraud-Didier, V. (2004). High-involvement practices and performance of French firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1408-1423.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Guthrie, J. P., Spell, C. S., Nyamori, R. O. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: The role of competitive strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 183-197.
- Gürbüz, S. (2009). The effect of high performance human recourse practices on employees' job satisfaction. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38(2), 110-123.
- Hair, J. F., Black, William C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (1998). *Multivariate data analysis* (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall International.

- Harmon, J., Scotti, D. J., Behson, S., Farias, G., Petzel, R., Neuman, J. H., Keashly, L. (2003). Effects of high involvement work systems on employee satisfaction and service costs in veterans healthcare. *Journal of Healthcare Management*, 48(6), 393-406.
- Hsu, Y. R. (2011). Work-family conflict and job satisfaction in stressful working environments: The moderating roles of perceived supervisor support and internal locus of control. *International Journal of Manpower*, 32(2), 233-248.
- Jaccard, J. ve Turisi, R. (2003). *Interaction effects in multiple regression* (2<sup>nd</sup> ed.). California: Sage University Paper.
- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1039-1050.
- Kalliath, T. J. ve Beck, A. (2001). Is the path to burnout and turnover paved by a lack of supervisory support? A structural equations test. *New Zealand Journal of Psychology*, 30(2), 72-78.
- Kidd, J. M. ve Smewing, C. (2001). The role of the supervisor in career and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(1), 25-40.
- Kizilos, M. A., Cummings, C. ve Cummings, T. G. (2013). How high-involvement work processes increase organization performance the role of organizational citizenship behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(4), 413-436.
- Kottke, J. L. ve Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.
- Lawler, E. E. (1986). *High involvement management: Participative strategies for improving organizational performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. (1991). *High involvement management: Participative strategies for improving organizational performance* (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J. ve Burton, J. P. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *The Academy of Management Journal*, 47(5), 711-722.
- Luthans, F., Avolio, B. L., Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Macky, K. ve Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 38-55.
- Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S. ve Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1059-1075.
- Mayo, M., Sanchez, J. I., Pastor, J. C. ve Rodriguez, A. (2012). Supervisor and coworker support: a source congruence approach to buffering role conflict and physical stressors. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(18), 3872-3889.
- McCalister, K. T., Dolbier, C. L., Webster, J. A., Mallon, M. W. ve Steinhart, M. A. (2006). Hardiness and support at work as predictors of work stress and job satisfaction. *American Journal of Health Promotion*, 20(3), 183-191.
- Mendelson, M. B., Turner, N. ve Barling, J. (2011). Perceptions of the presence and effectiveness of high involvement work systems and their relationship to employee attitudes: A test of computing models. *Personnel Review*, 40(1), 45-69.
- Moorman, R. H. ve Podsakoff, P. M. (1992). A meta-analytic review and empirical test of the potential confounding effects of social desirability response sets in organizational behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(2), 131-149.
- Nederhof, A. J. (1985). Methods of coping with social desirability bias: A review. *European Journal of Social Psychology*, 15(3), 263-280.
- Newman, A., Thanacoody, R. ve Hui, W. (2011). The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on turnover intentions: A study of Chinese employees in multinational enterprises. *Personnel Review*, 41(1), 56-72.
- Ng, T. W. ve Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33(3), 243-268.
- Pare, G. ve Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Pil, F. K. ve MacDuffie, J. P. (1996). The adoption of high-involvement work practices. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 35(3), 423-455.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A. ve Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work Attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 159-174.
- Reynolds, W. M. (1982). Development of reliable and valid short forms of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale. *Journal of Clinical Psychology*, 38(1), 119-125.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Shih, H. A., Chiang, Y. H. ve Hsu, C. C. (2010). High involvement work system, work-family conflict, and expatriate performance-examining Taiwanese expatriates in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 2013-2030.
- Shore, L. M. ve Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- Singer, J. N. (1974). Participative decision-making about work: An overdue look at variables which mediate its effects. *Sociology of Work and Occupations*, 1(4), 347-371.
- Siu, O. (2003). Job stress and job performance among employees in Hong Kong: The role of Chinese work values and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 38(6), 337-347.
- Sonnentag, S. ve Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological Management of Individual Performance*, Editör: Sonnentag, S., John-Wiley and Sons Ltd., NewYork, 3-25.

**ALGILANAN YÜKSEK KATILIM SAĞLAYAN İŞ SİSTEMLERİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: İLK ÜSTÜN  
ALGILANAN DESTEĞİNİN BİÇİMLENDİRİCİ DEĞİŞKEN ROLÜ**  
K. Övgü ÇAKMAK OTLUOĞLU

- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. ve Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness a second-order latent variable approach. *Group & Organization Management*, 24(3), 300-339.
- Viswesvaran, C. ve Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), s. 216-226.
- Wagner, J. A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19(2), 312-330.
- Wood, S. ve De Menezes, L. M. (2011). High involvement management, high-performance work systems and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1586-1610.
- Wood, S. ve De Menezes, L. M. (2008). Comparing perspectives on high involvement management and organizational performance across the British economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 639-683.
- Yang, Y. C. (2012). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors. *The Service Industries Journal*, 32(8), 1209-1227.
- Yılmaz, T. ve Gürbüz, S. (2012). Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bireysel ve örgütsel performansa etkisi. *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İzmir, 560-567.
- Zatzick, C. D. ve Iverson, R. D. (2006). High-involvement management and workforce reduction: competitive advantage or disadvantage?. *Academy of Management Journal*, 49(5), 999-1015.
- Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Song, L. J., Li, C. ve Jia, L. (2008). How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization. *Human Resource Management*, 47(1), 111-132.
- Zimmerman, D. K. (1978). Participative management: a reexamination of the classics. *Academy of Management Review*, 3(4), 896-901.