

## Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü

Mazlum ÇELİK<sup>1</sup>, Ömer TURUNÇ<sup>2</sup>, Memduh BEGENİRBAŞ<sup>3</sup>

**Özet:** Bu çalışmada, örgüt performansını etkilediği düşünülen örgütte güven ve tükenmişlik değişkenlerinin örgüt performansına etkileri küçük ölçekli gıda sektörü çalışanları üzerinde incelenmiştir. Çalışanların tükenmişlikleri ve örgütte güven olgusunun örgüt performansına etkileri araştırılırken, aynı zamanda bir başka değişken olan kişiler arası çarpıklığın bu etkilerde aracılık rolü üstlenip üstlenmediğine de bakılmıştır. Araştırma sonucunda, çalışanların tükenmişlikleri ile örgüt performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamazken, örgütte güven ile örgüt performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kişiler arası çarpıklığın tükenmişlik ve örgüt performansı arasında her hangi bir aracılık etkisine rastlanılmamış, ancak örgütte güven ve örgüt performansı arasında kişiler arası çarpıklığın örgüt performansını azaltıcı yönde kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada uyumlu bir yapısal eşitlik modeli kurularak örgüt yöneticilerine çalışmanın kapsadığı değişkenlere bağlı olarak örgüt performansını artırıcı önerilerde de bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt performansı, kişiler arası çarpıklık, tükenmişlik, örgütte güven, yapısal eşitlik modeli

### The Role of Organizational Trust, Burnout and Interpersonal Deviance for Achieving Organizational Performance

**Abstract:** In this study, the organizational trust and burnout variables which are considered to be affecting organizational performance are discussed for small-scaled business (food) enterprises. Although the effects of organizational trust and burnout on organizational performance are particularly examined, interpersonal deviance as another variable is also considered. We find that there is no significant relationship between employees' burnout and organizational performance. However, there is a positive and significant relationship between organizational trust and organizational performance. We also find that, while interpersonal deviance has not any mediating effect on burnout and organizational performance, it has a negative and partial mediator role on organizational trust and organizational performance. Through designating a structural equation model, recommendations that are geared towards improving the organizational performance are made to the employers and executive officers.

**Keywords:** Organizational performance, interpersonal deviance, burnout, organizational trust, structural equation model.

<sup>1</sup> Dr, KHO, Sis.Ynt.Bil.Böl.Bşk.lığı, Ankara, [mcelik@kho.edu.tr](mailto:mcelik@kho.edu.tr)

<sup>2</sup> Dr, KHO, Sis.Ynt.Bil.Böl.Bşk.lığı, Ankara, [oturunc@kho.edu.tr](mailto:oturunc@kho.edu.tr)

<sup>3</sup> KHO, Sis.Ynt.Bil.Böl.Bşk.lığı, Ankara, [mbegenirbas@kho.edu.tr](mailto:mbegenirbas@kho.edu.tr)

## 1. GİRİŞ

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri rakiplerine göre daha yüksek performans göstermelerine bağlıdır (Becker ve Huselid, 1998; Paul ve Anantharaman, 2003). Bu nedenle yönetim alan yazınında birçok çalışma çalışan ve dolayısıyla örgüt performansının nasıl yükseltileceği üzerine odaklanmaktadır. Performansın birçok tanımı olmasına rağmen genel olarak performans; işin bir parçası olarak çalışanların işe yönelik aktiviteleri şeklinde görülmektedir (Borman ve Motowidlo 1993). Rousseau ve McLean (1993) performansı, çalışanların alacakları ücret karşılığında göstermeleri gereken çaba olarak değerlendirmektedir. Örgütsel performans ise; en basit tanımıyla “bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneğidir”.

Örgütler, çalışanların davranışlarını anlamak, geleceğe yönelik tahminler yapmak ve çalışanların davranışlarını kontrol ederek onların verimliliğini ve dolayısıyla örgütsel etkinliği arttırmak gayreti içindedirler. Başarının anahtarı olan performans artışı, kendiliğinden gerçekleşen bir süreç olmadığı gibi birçok değişken ve faktörden de etkilenmektedir. Bu anlayışa paralel olarak, çalışanların davranışlarını anlamaya odaklı; tükenmişlik, kişiler arası çarpıklık ve örgütte güven gibi kavramlar örgüt çalışanlarının verimliliği ve örgüt performansı açısından üzerinde önemle durulması gereken konular olarak düşünülmektedir.

Tükenmişlik, bireyler kadar örgütler üzerinde de olumsuz sonuçlar yaratan bir durumdur. Günümüzde çalışanların işinden kaynaklı olarak kendini ara sıra yorgun hissetmesi, sinirlilik halleri yaşaması ve karşılaştığı çeşitli olaylar ve durumlardan dolayı bunalmışlık yaşaması olağan bir durum haline gelmiştir. Ancak bu duyguların özel durumlar haricinde sık sık tekrarlanması ve devamlı hissedilir hale gelmesi tükenmişlik sendromu belirtileridir (Hayes ve Weathington, 2007).

Örgüt performansını olumsuz yönde etkileyen bir başka kavramın da, kişiler arası çarpıklık olduğu düşünülmektedir. Genel olarak çarpıklık, çabaların engellenmesi, işlerin yavaşlatılması, örgüt değerlerinin yok olmasına müsamaha gösterilmesi ve kaynakların boş yere tüketilmesi gibi olumsuz örgütsel davranışlardır (Pearson ve Porath, 2005). Kişiler arası çarpıklık ta, kişilerin birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarına karşı gösterdikleri istismar, nezaketsizlik ve hatta fiziksel şiddeti içeren davranışlardır (Robinson ve Bennett, 1995). Çalışanların ve yöneticilerin örgüte güven duymaları ve örgütte güven anlayışının hakim olması, organizasyonun etkinliği ve performansı açısından büyük rol oynamaktadır (Annamalai ve diğerleri, 2010). Güven oluşumunda, iki ya da daha fazla tarafın birlikte yarattıkları bir sosyal durum söz konusudur. Örgütte güven, örgüt içinde

oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir (Chathoth ve diğerleri, 2007).

Bu çalışmada, gıda sektöründe faaliyet gösteren küçük ölçekli işletmelerde çalışanların tükenmişlik ve örgütte güven algılarının performansları ve dolayısıyla örgüt performansı üzerine etkisi ile birlikte bu etkide olumsuz örgütsel davranışlardan birisi olan kişiler arası çarpıklığın aracılık rolü olup olmadığı araştırılmaktadır. Özellikle kişilerarası çarpıklığın, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisinde aracılık rolünün olup olmadığının belirlenmesi araştırmanın önemli yanını oluşturmaktadır. Örgüt performansı üzerine etkili olduğu düşünülen söz konusu değişkenlerle oluşturulan yapısal eşitlik modeli yardımıyla değişkenlerin aynı anda performans üzerine etkilerinin ortaya konulmasının yazına önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **2. TEORİ VE HİPOTEZLER**

### **2.1 Kişilerarası Çarpıklık ve Örgütsel Performans**

Son zamanlarda, bir örgütte çalışanların performans ve etkinlik ölçütü, onların yalnız iş performansı yanında, örgüt amacına ters olan davranışlardan da (hırsızlık, gecikme, iş arkadaşlarına kötü davranma, vb.) etkilenmektedir. Bu istenmeyen davranışların tamamı iş yeri çarpıklığı olarak adlandırılmaktadır (O'Neill ve Hastings, 2011). İş yeri çarpıklığı da iki boyutta değerlendirilebilir. Bunlardan ilki örgüt çarpıklığı, diğeri ise kişiler arası çarpıklıktır (Bennett ve Robinson's, 2000). Eğer amaca zararı dokunan davranışlar doğrudan örgütü hedef alıyorsa, bu durumda örgütsel çarpıklıktan (hırsızlık, işe gelmeme, vb.), yalnız çalışma arkadaşlarına yönelik ise kişiler arası çarpıklıktan (kaba davranma, dalga geçme, fiziksel şiddet, vb.) söz edilebilmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre (Coffin, 2003); sadece Amerika'da tüm yaşanan çarpıklıklara bağlı olarak örgütlerin yaklaşık 50 Milyar \$ zarara uğradıkları saptanmıştır. Bu açıdan bakıldığında, örgütler ve dolayısıyla ülkeler için kaynak ve üretim kaybının ne oranda büyük olduğu herhalde anlaşılmaktadır. Bu nedendir ki, iş yeri çarpıklığı üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

Örgütü bir iş yeri olarak düşündüğümüzde, Robinson ve Bennet (1995), iş yeri çarpıklığının bir göstergesi ve bildiri olarak kişiler arası çarpıklığın önemine vurgu yapmaktadır. Çalışanların bu çarpık davranışlarının birçok hedefi olabilir (Mitchell ve Ambrose, 2007). Bu anlamda çarpık davranışlar çalışma arkadaşlarına yönelikse, kişiler arası çarpıklık doğrudan örgüt içerisindeki çalışanlara zarar verici yönde kendini göstermektedir. Kişiler arası çarpıklık yüksek, orta ve düşük yoğunlukta ve

açık olarak hedefine (diğer çalışana) zarar verecek şekildeki amacını bünyesinde barındırmaktadır (Blau ve Andersson, 2005). Bu noktadan hareketle, çalışanların iş yerinde bir diğer çalışana karşı kaba davranışlar sergilemeleri, onunla alay etmeleri ve ona eşek şakaları (muziplik) yapmaları örgüt içerisinde kişiler arası çarpıklığın varlığını ortaya koymaktadır. Özellikle, çalışanların birbirlerine karşı onur kırıcı ve incitici söylemlerde bulunmaları, etnik yapıları, inançları, ırksal özellikleri ön plana çıkararak ve bu özellikleri ile dalga geçip diğer çalışanlar önünde küçük düşürmeleri orta ve düşük yoğunlukta kişiler arası çarpıklığa örnek olarak verilebilir. Fiziksel saldırı ve şiddet uygulamaları ise yüksek yoğunlukta kişiler arası çarpıklığa işaret etmektedir.

Karşılık Vermenin Olumsuz Normu (Negative Norm of Reciprocity)'na göre, insan kendisine zarar verene zarar vermeye çalışır. Bu anlamda teoriye göre, bir iş yerindeki çalışanlar da sosyal değişim sürecinde kendisine haksızlık ettiğini düşündüğü örgüte ve diğer çalışanlara karşı zarar verme ve kötülük yapma eğilimi göstermektedirler (Gouldner,1960). Levinson'a (1965) göre, karşılıklılık ilkesi, işçi-örgüt ilişkisinde karşılıklı beklenti ve memnuniyetin oluşturulması sürecidir. Bu nedenle ister olumlu isterse olumsuz karşılıklılık, sosyal sistemlerde ve özellikle örgütlerde dengenin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu kapsamda değerlendirdiğimizde, çalışanlar arasında yaşanan karşılıklı olumsuz ilişkiler (kişiler arası çarpıklık) örgütün çalışma düzenini ve dolayısıyla da örgüt performansını da negatif anlamda etkileyebileceği düşünülmektedir.

Velligan ve arkadaşları (1997), tarafından iletişim çarpıklığı ve dikkat performansı üzerine yapılan bir çalışmada da, bu iki değişken arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, örgüt performansını etkileyen örgüt çarpıklığı ve kişiler arası çarpıklık arasında da yüksek korelasyon ( $p=0.62$ ) olduğu gözlemlenmiştir (Berry ve diğerleri, 2007). Thau ve arkadaşları (2009) ise, örgüt yöneticilerinin çalışanlar üzerinde kötü yönetim ve denetim sergilemelerinin, örgütsel performans anlamında örgüt çarpıklığını arttırdığını ancak kişiler arası çarpıklığa anlamlı bir etkisinin bulunmadığını saptamışlardır.

Yukarıda bahsedilen teori, literatür araştırmaları ve çalışmalar ışığında, işyerindeki çarpıklığın ve özellikle kişiler arası çarpık davranışların örgütlerin performansını etkilediği düşüncesiyle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**Hipotez 1:** Örgütteki çalışanlar arasında yaşanan kişiler arası çarpıklık örgüt performansını negatif ve anlamlı olarak etkiler.

## **2.2 Örgütte Güven ve Örgütsel Performans**

Güven kavramı hayatımızın vazgeçilmez temel unsurlarından birisidir ve sosyal bir olgu olarak birçok disiplinler içerisinde sıklıkla araştırılmıştır. Araştırmacılar tarafından güven kavramı konusunda uzlaşılan nokta ise, gerek birey, gerekse grup düzeyinde örgütler için sayısız yararının olduğudur (Dirks ve Ferin, 2001; Kramer, 1999). Birbirine güvenen insan ve çalışanlar yeni ortamlara daha çabuk adapte olabilir ve daha uygun örgüt yapıları oluşturabilirler. Güven, örgütün uzun süre var olmasını sağlayan en önemli girdilerden biridir (Cook ve Wall, 1980). Örgüt yazını güven olgusunu, etkili ve performansı yüksek organizasyonlar için vazgeçilmez bir unsur olarak desteklemektedir (Hoy ve diğerleri, 1992; Hartzler, 2003; Darrough, 2006; Tschannen-Moran ve Hoy, 1998). Örgüt teorisyenleri de, yıllarca örgütteki güvenin önemini vurgulamışlardır (Kursunoglu, 2009). Özellikle McGregor, Argyris ve Likert, örgütteki güven kavramının önemini çalışmalarında belirtmişlerdir (Dammen, 2001).

Güven, paylaşılan değerler, iletişim ve fırsatçı davranışların geçmişteki ilişkileri kapsamında ortaya çıktığı gibi, kişiler arası yaşanan ilişkiler yazınından çıkarılan kaynaklardan da destek alabilmektedir (Duck, 1997; Hinde, 1997). Gerçekte, tüm bu kavramın öncül çalışmaları aynı kuramsal alt yapı içerisinde ve insanların rasyonel davranışlar sergilediklerini ve geçmişte yaşananlardan öğrendiklerini varsayan sosyobilişsel öğrenim teorilerine dayanmaktadır (Heider, 1958; MacMillan ve diğerleri, 2005). Bireyler ilişki içerisinde olduğu kişilerle etkileşim halindedirler, onlarla bazı deneyimler yaşamakta ve bunları gözlemlemektedirler. Tüm bu yaşananlar sonucunda ulaşılan algı düzeyi, bireylerin diğer kişilerle nasıl bir etkileşim ve tutum içerisinde olacaklarını ortaya koyacaktır. Çalışanların örgütteki diğer kişilere karşı hissettikleri güven bu duruma örnek olarak verilebilir. (MacMillan ve diğerleri, 2005).

Güven, herhangi bir örgütün sağlığı, koordinasyonu, uyumu ve gelişimi açısından da çok önemlidir (Fetchenhauer ve Dunning, 2009). Özellikle 1990'lı yılların başlarından itibaren güven kavramı kaliteli insan ilişkilerinin temelini oluşturmakla kalmamış aynı zamanda örgütlerin rekabet avantajı sağlamada en büyük kaynağı teşkil etmiştir (Tan ve Lim, 2009). Bu açıdan bakıldığında örgütteki güven anlayışı ve bu anlayış temeline dayanan güven ilişkileri, işin gerçekleştirilmesinde vazgeçilmez unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Wang ve diğerleri, 2008). Gibb (1972) örgütteki güveni, insanların karşılıklı olarak yakınlık gördükleri, birbirlerini kabul ettikleri ve emniyetli hissettikleri bir ortam olarak nitelendirmektedir. Bu duruma ilave olarak, Mishra ve Morrisey (1990), açık iletişim, kritik bilgilerin, algıların ve duyguların karşılıklı paylaşımı, büyük oranda

çalışanların karar verme sürecine dahil edilmelerinin örgütlerde güven ortamının yaratılmasına olanak verdiğini belirtmektedirler. Bu açık iletişimi aynı zamanda bir sosyal değişim olarak görmekte mümkündür.

Blau'nun (1964) Sosyal Değişim (Mübadele) Teorisine göre, eğer bir insan diğerine güveniyorsa, kişi bu ilişkiden bir fayda bekleyecektir. Burada güvenin iki görünümü karşımıza çıkmaktadır: Örgüte karşı güven, lidere güven. Örgütte güven önemlidir, çünkü örgüte güven duyan çalışan, örgütün amaçlarına ulaşması için elinden gelen çabayı gösterecektir. Hatta örgütte güveni aşırı yaşayan çalışanlar, iş spesifikasyonlarının ötesine geçerek kendilerini örgütüne kanıtlamak ve örgütün de kendilerine güvenmelerini sağlamak amacıyla aşırı bir çalışma temposu sergileyebileceklerdir (Settoon ve diğerleri, 1996). Bu nedenle örgütte güven başarının en temel anahtarlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Smith ve diğerleri, 2006). Bu anlamda Sosyal Değişim Teorisi, güvenin iki şekilde yaratılabileceğini söylemektedir. Bunlar çıkarların karşılıklı olması ve/veya zaman içerisinde sosyal değişimin kademeli şekilde artması şeklindedir. Blau (1964), bu değişimler arttıkça, güvenin de artacağını belirtmektedir.

Chen'e göre (1998) ise, karşılıklı güven ilişkileri, çalışanların iş çevreleriyle olan temaslarında onlara yardım eden en önemli kavramlardan biridir. Bu ilişkiler tüm insanlar arası etkileşimler için geçerlidir. Ayrıca, güven ilişkilerinin yoksun olduğu şirket, organizasyon ve örgütlerde işbirliği ve yardımlaşmadan söz edilemeyeceği gibi, bu oluşumların geleceğinin olamayabileceği düşünülmektedir.

Örgütte güven, çalışanlar arasında oluşturulan güven iklimini işaret etmektedir. Güven iklimi ise, takım çalışmasını, liderliği, hedeflere ulaşmayı, performansı, çalışanların tatminini ve bağlılıklarını artırmaktadır (Laschinger ve diğerleri, 2001; Shocley-Zalabak ve diğerleri, 2000). Çalışanlar arasındaki güven iklimi, bağlılık ve tutarlılığın oluşmasını sağladığı gibi, yeni fikirlerin ve yaratıcı şekilde düşünmenin gelişimini sağlar. Örgüt içerisinde yöneticilere, amirlere ve çalışma gruplarının liderlerine güvenmek kadar, çalışanların her gün birlikte iş başı yaptıkları ve aynı çalışma ortamını paylaştıkları iş arkadaşlarına da güven duymaları örgütün hedeflerine ulaşmasında etkilidir. Örgütsel ortamda gelişen kişiler arası güvenin, yazında yatay açıdan iş arkadaşlarına ve dikey perspektiften ise yöneticiye güven olmak üzere iki farklı açıdan ele alındığı görülmüştür (Yang, 2005; Costigan ve diğerleri, 1998). Çalışma arkadaşlarına güven kişinin meslektaşlarının yeterliliğini ve adil, itimat edilir ve etik ilkeleri benimseyen davranışları sergileyeceğine olan inancı olarak tanımlanabilir. Çalışma arkadaşlarına güven, çalışanları söylemlerinde ve eylemlerinde adil davranmaya yönlendirir. Ayrıca yöneticilerinin kendilerine güven duydukları

algısına sahip çalışanların da daha çok sorumluluk almaları, örgütlerinin satış ve hizmet performanslarının arttığı gözlemlenmiştir (Salamon ve Robinson, 2008). McAllister (1995) kişiler arası güveni, karşı tarafın sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olunması ve ilişki kurma yönünde harekete geçilmesi olarak nitelendirmektedir.

Yapılan araştırmalar örgütte güvenin, organizasyon performansını olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir (Wang ve diğerleri, 2008; Shamir ve Lapidot, 2003; Laschinger ve diğerleri, 2001; Tan ve Lim, 2009). Cook ve Wall (1980) ise araştırmalarında, çalışma arkadaşlarına güven ile iş memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı zamanda, örgüt içerisindeki güven ortamı, örgütteki birim ve departmanlar arasında da uyumlu çalışma ortamı sağladığından (Garcia ve diğerleri, 2008), bu durum örgüt performansı üzerine olumlu olarak yansıtacaktır. Ancak kişiler arası çarpıklığın yaşandığı örgütlerde çalışanların birbirlerine karşı olan güvenlerinin de azalacağı düşünülmektedir. Bu anlamda, örgütteki güvenin çalışanlar arasında yaşanabilecek çarpıklıktan etkileneceği düşüncesiyle, kişiler arası çarpıklığın örgütte güven ile örgüt performansı arasında bir etkiye sahip olabileceği düşünülmektedir.

Yukarıda bahsedilen teori, yorum ve araştırmalardan yola çıkarak örgütte güvenin örgüt performansına etkisini test etmek ve kişiler arası çarpıklığın bu etkide aracılık rolünün olup olmadığını belirlemek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**Hipotez 2:** Örgütte güven örgüt performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**Hipotez 3:** Örgütte güvenin örgüt performansına etkisinde kişiler arası çarpıklığın aracılık rolü vardır.

### **2.3 Tükenmişlik ve Örgütsel Performans**

Bir örgütteki çalışanların davranışlarını kontrol etmek, çalışanların verimliliği ve böylelikle büyük oranda örgütsel performansın kontrolü noktasında önemlidir. Bu çerçevede, çalışanların davranışlarını anlamaya yönelik olarak; örgütte güven, kişiler arası çarpıklık gibi tükenmişlik kavramı da üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

Tükenmişlik kelimesi ilk olarak 1960'lı yıllarda kişi üzerinde uyuşturucu maddelerin etkileri tanımlanırken telaffuz edilmiştir (Azeem ve Nazir, 2008). Ancak, ilk kez Freudenberg (1974) tarafından gönüllü sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakma ile karakterize bir durumu tanımlamak için ortaya atılmıştır. Tükenmişlik kavramı, insanların başarısız olma, yıpranma ve aşırı çalışmaları sonucu işlerinin gereklerini yerine getiremez bir duruma gelmeleri anlamı taşıyan duygusal ve iç kaynakların tükenmesi durumu şeklinde tanımlanmıştır.

Genelde mesleki stres ile birlikte meslek stresinin bir türü ya da bir sendrom olarak değerlendirilmiştir.

Birçok çalışmada tükenmişlik kavramı, duygusal tutumlarda gelişen olumsuz yönde değişme olarak ele alınmıştır. Edelwich ve Brodsky (1980), bir çalışmanın ne kadar yoğun olduğunun fark edilmesindeki duygulanım, Cherniss (1980), aşırı stres ya da doyumsuzluğa tepki olarak işten geri çekilme, Bailey (1985), idealizm, enerji ve amacın ilerleyen bir kaybı, Dolan (1987), kişisel kaynakların sona dayandığı, sürekli ümitsizlik ve olumsuzluğun aldığı enerjinin tükenişi durumu olarak tanımlamışlardır.

Maslach ve Jackson (1981, 1986) konuyu tekrar inceleyerek, tükenmişliğin en çok kabul gören üç bileşenli modelini geliştirmişlerdir. Maslach ve Jackson'a göre tükenmişlik, duygusal tükenme (kişinin mesleği tarafından tüketilmiş ve duygularına aşırı yüklenilmiş olma durumu), duyarsızlaşma (kişinin hizmet verdiği kişilere ve diğer kişilere karşı duygudan yoksun bir şekilde ve umursamaz davranması) ve kişisel başarı duygusunda azalma (kişinin işinde başarılı olmadığı duygusunu yaşaması) meydana gelmesidir. Bu üç bileşenin neticesinde; insanlarda fiziksel bitkinlik, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik duyguları, olumsuz benlik kavramı gelişimi, işe, yaşama ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumları içeren fiziksel, duygusal ve mental bir tükenme sendromu söz konusudur. Buna ilave olarak, Maslach (2001), tükenmişliği, işteki kronik duygusal ve kişiler arası strese neden olan faktörlere bir karşılık olarak nitelendirmektedir. Tükenmişlik, kişilerin yüksek düzeyde ilişkili ve aşırı iş isteklerinin olduğu ortamlarda ve meslek gruplarında (öğretmenlik, sağlık çalışanları, vb.) ortaya çıkma eğilimi göstermektedir (Tourigny ve diğerleri, 2005).

Kişilerde, tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasını açıklayan modellerden birisi de “Kaynakların Korunması Teorisi” (Conservation of Resources Theory)’dir (Wright ve Cropanzano, 1998; Grandey ve Cropanzano, 1999). Teoriye göre, bireyler değer verdiği şeyleri (kaynakları) elde etmek, elinde tutmak ve korumak için çabalamaktadır. Teoride şu üç koşuldan birinin gerçekleşmesi durumunda birey psikolojik stres yaşamaktadır: Bireyin sahip olduğu kaynakları kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalması, kaynakların kaybedilmesi ve diğer kaynakları harcamasına rağmen yeterli kaynağı elde etmede başarısız olunması (Hobfoll, 1989). Tükenmişlik, teoride yer alan ve gerginliğe yol açan üçüncü koşuldan sonra ortaya çıkan bir durum olarak tanımlanmaktadır. Buna göre bireyin önemli ölçüde zaman ve enerji harcaması, kaçırılan fırsatlar, aileden çalınan zamana rağmen beklediği kaynakları elde etmede başarısız olması tükenmişliğe yol açmaktadır (Hobfoll, 2001). Leiter ve Maslach (1999) tükenmişliği birey-



örgüt uyumsuzluğu açısından tanımladığı modelinde de, örgütsel koşullara ilişkin değişkenler ile birey arasındaki uyumsuzluğun tükenmişliğe neden olduğunu belirtmekte ve tükenmişliğin örgütlerde çeşitli negatif sonuçlar ortaya çıkardığını söylemektedir (Maslach ve diğerleri, 2001).

Tükenmişlik özellikle örgütlerde işe gelmeme, iş gücü devir hızında artış ve nihayetinde üretimde azalmaya varan ciddi sonuçlara sebebiyet vermektedir (Raiger, 2005). Tourigny ve arkadaşları (2005), özellikle duygusal tükenme ve duyarsızlaşma noktasında tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanların işe gelmeme eğilimlerinin yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Bu anlayış personel zafiyetine ve noksanlığına bağlı olarak örgütsel performansın düşmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca, iş stresi kaynaklı tükenmişliğin çalışanlardaki iş tatminini (Kumar ve diğerleri, 2007; Dowler, 2005), iş performansını (Wright ve Cropanzano, 1998; Lackritz, 2004; Babakus ve diğerleri, 2009; Swider ve Zimmerman, 2010) ve örgüt performansını (Minvielle ve diğerleri, 2008) azaltmaktadır.

Yukarıdaki bahsedilen teori, tespit ve yaklaşımlardan yola çıkarak çalışanların tükenmişliğinin örgüt performansına etkisini test etmek üzere aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**Hipotez 4:** Çalışanların tükenmişlik düzeyleri örgüt performansını negatif ve anlamlı olarak etkiler.

Ayrıca, tükenmişlik yaşayan çalışanların yaptıkları işlerden memnun olmadıkları (Abraham, 1998; Lee ve Ashforth, 1996), örgüte, müşterilere, çalışma arkadaşlarına ve hatta kendilerine karşı olumsuz davranışlar geliştirdikleri (Cordes ve Dougherty, 1993) tespit edilmiştir. Mulki ve arkadaşları (2006) tarafından yapılan çalışmada da, tükenmişliğin ve özellikle de duygusal tükenmenin iş tatminini ve örgütsel bağlılığı olumsuz olarak etkilediği ortaya konulurken, iş yeri çarpıklığı ile tükenmişliğin pozitif yönlü ve anlamlı ilişkileri tespit edilmiştir. Bu noktadan hareketle, kişiler arası çarpıklığın çalışanların tükenmişlikleri ile örgüt performansı arasında bir etkiye sahip olabileceği değerlendirilerek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**Hipotez 5:** Çalışanların tükenmişliklerinin örgüt performansına etkisinde kişiler arası çarpıklığın aracılık rolü vardır.

#### **2.4 Tükenmişlik, Örgütte Güven ve Kişiler arası Çarpıklık**

Örgütler, çalışanlarının artan iş gücü devir hızı, işe geç veya hiç gelmeme alışkanlığı, azalan müşteri ve iş arkadaşları arasındaki iletişim ve iş tatminine bağlı olarak ortaya çıkan tükenmişlik sendromundan olumsuz yönde etkilenmektedirler (Wright ve Cropanzano, 1998; Swider ve Zimmerman, 2010). Ghorpade ve arkadaşları (2007), tükenmişliği iş yeri çarpıklığı olarak yorumlamışlar ve özellikle duygusal tükenme,

duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi azalmasının kişiler arası çarpıklık olarak düşünülebileceğini belirtmişlerdir. Çalışanların çarpık davranışlar sergilemesi, onlardaki iş stresinin yarattığı sınırlılık ve karşısındakine kötü davranma eğilimlerinin bir algılaması olarak ortaya çıkmaktadır (Colbert ve diğerleri, 2004). Yaptığı işten tatmin olmayan çalışanlar, bu durumdaki asabiyet ve kötü durumlarıyla başa çıkabilmek için çarpık davranışlar sergileyebilmektedirler (Judge ve diğerleri, 2006). Araştırmalar gösteriyor ki, çalışanların tükenmişlikleri, özellikle duygusal tükenme yaşamaları, onların öncelikle işlerinden memnun olmamaları ile başlayıp, çarpık davranışlar sergilemeye neden olan örgütsel bağlılıklarının azalması noktasına kadar ulaşmakta (Babakus ve diğerleri, 1999; Jaramillo ve diğerleri, 2006) ve duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanlar çarpık davranışlar gösterebilmektedir (Mulki ve diğerleri, 2006).

Örgütteki yüksek seviyedeki güven, örgütün amaçlarını başarılmasında ihtiyaç duyulan en önemli faktörlerin başında gelmektedir (Laschinger ve diğerleri, 2001). Örgütteki güven, tükenmişlik kavramıyla ilintili olan iş tatmini, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, rollerin belirginliği ve performans ile önemli ölçüde ilişkilidir (Podsakoff ve diğerleri, 1996). Dönmez ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan bir araştırmada ise, örgütteki güven ile örgüt içinde bulunanların tükenmişlikleri arasında orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu anlamda, örgüt çalışanlarının tükenmişlikleri ile örgütte yaşanan güven arasında da bir ilişkinin olabileceği düşünülebilir.

Kişiler arası çarpıklığın olduğu örgütlerde çalışanların birbirleri ile işbirliği içinde olmaları beklendik bir durum değildir. Yapılan bir araştırmada, örgütlerde güven ortamının tam olarak tesis edilememesinden kaynaklı olarak, çalışanlar arasında yardımlaşma ve işbirliği duygusunun az olduğu ve bu durumunda iş tatminini, performansı ve kaliteyi düşürdüğü tespit edilmiştir (Laschinger ve diğerleri, 2001). Bu çerçeveden bakıldığında da, kişiler arası çarpıklık ve örgütteki çalışanlar arasındaki güven bağlamında anlamlı bir ilişkinin var olabileceği sonucu ortaya çıkabilmektedir.

Tüm bu araştırmalar ve tespitlerden yola çıkarak, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

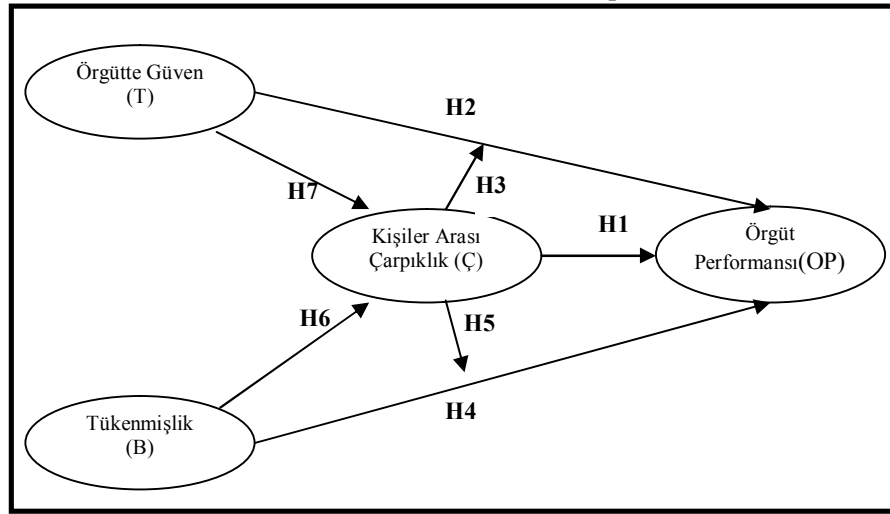
**Hipotez 6:** Çalışanların tükenmişlik düzeyleri, kişiler arası çarpıklığı anlamlı ve pozitif olarak etkiler.

**Hipotez 7:** Örgütte güven kişiler arası çarpıklığı negatif ve anlamlı olarak etkiler.

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Güven (T) ve tükenmişliğin (B) örgüt performansına (OP) etkisini ve bu etkide kişiler arası çarpıklığın (Ç) aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada, öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklemelerden elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi ile hipotezler ve aracılık etkileri test edilmiştir. Ardından araştırmada ele alınan değişkenlerle kurulabilecek en uyumlu modeli belirlemek amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile yol analizleri yapılmıştır. Tüm bu analizler sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak, yönetici ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur. Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan hipotezler ve yapılandırılan araştırma modeli Şekil 1’ de gösterilmektedir.

Şekil-1: Araştırma Modeli ve Hipotezler



#### 3.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma evrenini Sakarya’da faaliyet gösteren küçük ölçekli gıda sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Bu örnekleme yaklaşık 1600 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 310 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 1000 kişiye anket uygulaması

yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 322'si geri dönmüş, 311'i analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların %90,7 erkek (n=282), %68,8' i (n=214) evlidir. Çalışanların % 6,1'i (n=19) ilköğretim, % 62,1 (n=193) lise, %26,7 (n=83) üniversite, % 5,1'i de (n=16) de lisansüstü eğitim derecesine sahiptir.

### 3.2. Araştırmanın Ölçekleri

Çalışanlarda güven(T) ve tükenmişliğin(B) örgüt performansına (OP) etkisini ve bu etkide kişiler arası çarpıklığın (Ç) aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu çalışmada, kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir. Araştırmada oluşturulan modelleri ve hipotezleri test etmek amacıyla gizil (örtük) değişkenlerle yol analizi yapılmıştır. Gizil değişkenlerle yol analizi yapmak için modeldeki değişkenlerin ölçülmesinde kullanılan bütün ölçüm araçlarının geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir (Şimşek, 2007). Bu amaçla, çalışmada kullanılan bütün ölçeklere ilişkin yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına ilişkin sonuçlar, her ölçekle ilgili bölümün sonunda verilmiştir.

**Örgütsel Performans Ölçeği:** İşletmelerde algılanan örgütsel performans düzeyini belirlemek üzere Tseng ve Lee, (2009) tarafından kullanılan 7 maddeli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte sorular “İşletmemizin finansal performansı yüksektir “ ve “İşletmemizin karı ve pazar payı yüksektir “ şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Bu çalışmada Tseng ve Lee (2009)’nin çalışmasında kullanılan ölçeğin Türkçe geçerliliği tarafımızdan yapılarak kullanılmıştır. Ölçeğin ölçek geçirme prosedürlerine uygun olarak İngilizce-Türkçe ve Türkçe-İngilizce çevirileri alanında yetkin araştırmacılarla yapılmış, pilot ve asıl örneklem üzerinde uygulanarak keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Tseng ve Lee (2009) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenirlilik katsayısı .80 olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ancak 1 maddenin düşük faktör yüküne sahip olduğu tespit edilmiş ve analizden çıkarılmıştır. Devam edilen analiz sonucunda 6 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .48 ile .83 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .78 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin

.40 ile .85 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .81 olarak bulunmuştur.

**Tükenmişlik Ölçeği:** Çalışanların tükenmişlik algısı Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Lambert ve arkadaşları (2010) tarafından adapte edilerek kullanılan 7 maddeli ölçek ile ölçülmüştür. Bu ölçekte sorular “İşimin beni duygusal olarak tükettiğini hissediyorum” ve “Günün sonunda kendimi bitmiş hissediyorum” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Bu çalışmada Lambert ve arkadaşları (2010)’nın çalışmasında kullanılan ölçeğin Türkçe geçerliliği tarafımızdan yapılarak kullanılmıştır. Ölçeğin ölçek geçirme prosedürlerine uygun olarak İngilizce-Türkçe ve Türkçe-İngilizce çevirileri alanında yetkin araştırmacılarla yapılmış pilot ve asıl örneklem üzerinde uygulanarak keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Lambert ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .80 olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı 7 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .58 ile .80 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .80 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi uygulamasına geçilmiştir. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .50 ile .75 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .82 olarak bulunmuştur.

**Kişiler Arası Çarpıklık Ölçeği:** İşletmede kişiler arası çarpıklık düzeyini belirlemek amacıyla Aquino ve arkadaşları (1999) tarafından kullanılan 6 maddeli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte sorular “Bu işletmede iş arkadaşlarına etnik, ırksal ve dini aşağılamada bulunanlar vardır.” ve “Bu işletmede çalışma arkadaşına küfür edenler vardır.” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Bu çalışmada Aquino ve arkadaşları.(1999)’nın çalışmasında kullanılan ölçeğin Türkçe geçerliliği tarafımızdan yapılarak kullanılmıştır. Ölçeğin ölçek geçirme prosedürlerine uygun olarak İngilizce-Türkçe ve

Türkçe-İngilizce çevirileri alanında yetkin araştırmacılarla gerçekleştirilmiş, pilot ve asıl örneklem üzerinde uygulanarak keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Aquino ve arkadaşları.(1999), tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .73 olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı 6 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .70 ile .90 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .85 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .65 ile .90 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de belirtilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .90 olarak bulunmuştur.

**Örgütte Güven Ölçeği:** Çalışanların örgütteki güven algısı Jarvenpaa ve arkadaşları (1998) tarafından kullanılan 6 maddeli ölçek ile ölçülmüştür. Bu ölçekte sorular “Genel anlamda, iş arkadaşlarım oldukça güvenilirdir” ve “Çalıştığım işyerinde bizler birbirimize güveniriz” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Bu çalışmada Jarvenpaa ve arkadaşlarının (1998) çalışmasında kullanılan ölçeğin Türkçe geçerliliği tarafımızdan yapılarak kullanılmıştır. Ölçeğin ölçek geçerieme prosedürlerine uygun olarak İngilizce-Türkçe ve Türkçe-İngilizce çevirileri alanında yetkin araştırmacılarla yapılmış pilot ve asıl örneklem üzerinde uygulanarak keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Jarvenpaa ve arkadaşları. (1998) tarafından yapılan güvenilirlik analizi neticesinde Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .73 olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağlamadığı ve 2 maddenin düşük faktör yüküne sahip olduğu belirlenmiştir. Devam edilen analiz sonucunda 4 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .54 ile .74 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .70 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .64 ile .85 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer

ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .71 olarak bulunmuştur.

**Tablo-1:** Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

Değişkenler	X2	df	CMIN/ DF < 5	GFI >.85	AGFI >.80	CFI >.90	NFI >.90	TLI >.90	RMSEA <.08
Güven (T)	3.9	1.2	3,25	.99	.96	.98	.97	.96	.05
Tükenmişlik (B)	18.6	4	4.6	.98	.90	.97	.97	.93	.08
Kişiler arası Çarpıklık (Ç)	45.6	13.4	3.4	.95	.89	.98	.97	.94	.07
Örgütsel Performans(OP)	9.5	5	2.3	.99	.94	.99	.98	.96	.06

**Not:** Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.

### 3.3. Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen verilerle SPSS ve AMOS programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada katılımcıların algıladıkları örgütte güven (T) ve tükenmişliğin (B) kişiler arası çarpıklık (Ç) ve örgüt performansına (OP) ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analizin ikinci yapılan hiyerarşik regresyon analizi ile aracılık etkisi araştırılmıştır. Ardından yapısal eşitlik modeli ile kurulan modele ilişkin yol analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri Tablo 2’de verilmektedir.

**Tablo-2:** Ortalama, S. Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ortalama	S. Sapma	1	2	3	4
1. Güven	3.53	.72	(.71)			
2. Tükenmişlik	2.89	.75	.03	(.82)		
3. Kişiler arası çarpıklık	2.75	1.06	-.23**	.29**	(.90)	
4.Örgütsel Performans	3.65	.65	.34**	-.05	-.15**	(.81)

**Not:** Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.

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

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

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

Tükenmişliğin (B) ve örgütte güvenin (T), örgüt performansı (OP) üzerine etkisini ve bu etkide kişiler arası çarpıklığın (Ç) aracılık rolünü belirlemeye yönelik bu araştırmada, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (OP) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda, çalışanların kişiler arası çarpıklık düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, her bir bağımsız değişkenle (B, T) aracılığı araştırılan değişken (Ç) ve bağımlı değişken (OP) arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel test (z) yapılarak aracılık etkileri analiz edilmiştir. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 3 ve 4’te verilmektedir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken tükenmişlik (B) ile kişiler arası çarpıklık (Ç) ve örgüt performansı (OP) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 3). Bu aşamanın ilk adımında B’nin, OP’yi ( $\beta = -.05$ ,  $p > .05$ ) anlamlı olarak etkilemediği görülmüştür. İkinci adımda B’nin aracılığı araştırılan Ç’ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda, B’nin Ç’yi anlamlı olarak etkilediği ( $\beta = .29$ ,  $p < .001$ ) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise, B ve aracılığı araştırılan Ç birlikte analize sokulmuş ve OP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda B’nin Ç ile birlikte analize sokulmasıyla, B’nin OP üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür ( $\beta = .01$ ,  $p > .05$ ). B’nin ilk aşamada OP üzerindeki olmayan etkisi, Ç’nin devreye sokulmasıyla birlikte de değişmemiştir. Bu bulgular, Ç’nin B ve OP arasında aracılık rolü üstlenmediğini göstermektedir.



**Tablo-3:** Tükenmişliğin Örgüt Performansına Etkisinde Kişiler arası Çarpıklığın Aracılık Etkisi Sonuçları

		$\beta$	
		Ç	OP
<b>B</b>	<b>Test 1</b>		
	<b>B</b>		-.05
	$R^2$		.001
	<i>Düz R<sup>2</sup></i>		-.002
			( $F=,28$ )
	<b>Test 2</b>		
	<b>B</b>	.29***	
	$R^2$	.08	
	<i>Düz. R<sup>2</sup></i>	.08	
		( $F=27.8***$ )	
	<b>Test 3</b>		
	<b>B</b>		.01
	<b>Ç</b>		-.26***
	$R^2$		.06
	<i>Düz R<sup>2</sup></i>		.05
		( $F10.5***$ )	

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

Aracılık testleri kapsamında diğer bağımsız değişken örgütte güven (T) ile kişiler arası çarpıklık (Ç) ve örgüt performansı (OP) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 4). Bu aşamanın ilk adımında T'nin OP'yi anlamlı ve pozitif yönlü etkilediği ( $\beta= .34, p<.001$ ) tespit edilmiştir. İkinci adımda, T'nin aracılığı araştırılan Ç'ye olan etkisine bakılmıştır. Analiz sonucunda, T'nin Ç'yi anlamlı olarak etkilediği ( $\beta= -.23, p<.001$ ) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise, T ve aracılığı araştırılan Ç birlikte analize sokulmuş ve OP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda ise, T'nin Ç ile birlikte analize sokulmasıyla T'nin OP'yi anlamlı olarak etkilemeye devam ettiği ( $\beta= .30, p<.001$ ) ve Ç nin OP üzerinde anlamlı etkisi olduğu ( $\beta= -.07, p<.05$ ) tespit edilmiştir. Görüldüğü üzere T, hem doğrudan hem de Ç üzerinden OP'yi etkilemektedir, ancak Ç üzerinden etkisi kısmen daha düşük olduğundan Ç'nin T ve OP arasında kısmi aracılık rolü olduğu söylenebilir. Aracılık etkisinin ne ölçüde anlamlı olduğunun bulunması için Sobel tarafından geliştirilen ve kendi adıyla anılan Sobel testi kullanılır. Yapılan Sobel testi neticesi ( $z=2.19, p<.05$ ) anlamlı tespit edildiğinden Ç'nin T ile OP arasında kısmi aracılık rolü vardır.

**Tablo-4:** Örgütte Güvenin Örgüt Performansına Etkisinde Kişiler Arası Çarpıklığın Aracılık Etkisi Sonuçları

		$\beta$	
		Ç	OP
T	<b>Test 1</b>		
	<b>T</b>		.34***
	$R^2$		.11
	$Düz R^2$		.11
			( $F=39,2^{***}$ )
	<b>Test 2</b>		
	<b>T</b>	-.23***	
	$R^2$	.05	
	$Düz. R^2$	.05	
			( $F=17.5^{***}$ )
	<b>Test 3</b>		
	<b>T</b>		.30***
	<b>Ç</b>		-.07*
	$R^2$		.12
	$Düz R^2$		.11
		( $F=20.5^{***}$ )	
<b>Sobel test</b>		$z=2.19^*$	

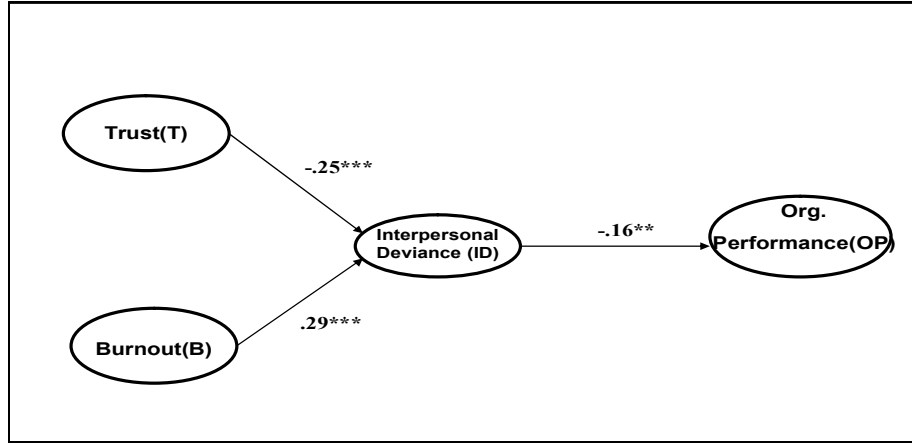
\*p< .05 \*\* p< .01 \*\*\* p< .001

Yapılan analizlerle değişkenlerin ayrı ayrı ve hiyerarşik olarak bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri ortaya konulmuş olmasına rağmen modelin toplu olarak geçerliliği ortaya konulamamıştır. Bu maksatla, bu analizlerin ardından araştırmaya konu edilen değişkenlerin hangi model kapsamında daha uyumlu olduğu sorusunun cevaplanabilmesi için araştırma modelinin ortaya konulmasına yönelik olarak yapısal eşitlik modeli analizi yapılmıştır. Bu analiz bağlamında, modele uygun gizil değişkenlerle yol analizleri ile değişkenlerin en uyumlu olduğu model aranmıştır.

Güven (T) ve tükenmişliğin (B) örgüt performansına (OP) etkisini ve bu etkide kişiler arası çarpıklığın (Ç) rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada, kurulan yapısal eşitlik modelinin analiz sonuçları Şekil 2'de verilmektedir. Modelin uyum indeksleri incelendiğinde; GFI (Goodness of Fit Index) değerinin .90, AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) değerinin .86, CFI (Comperative Fit Index) değerinin .93, TLI (Tucher- Lewis İndeksi) değerinin .91, NFI (Normed Fit Index) .90, CMIN/DF değerinin 2.08 ve RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) değerinin de 0.05 olduğu tespit edilmiştir. Bir modelin kabul edilmesi için RMSEA değerinin 0.08 altında olması gerekir (Şimsek, 2007). Elde edilen bu

değerler kapsamında verinin iyi uyum iyiliği değerleri ve kabul edilebilir değerler verdiği için oluşturulan yapısal eşitlik modelinin kabul edilebilir olduğunu söylenebilir (Joreskog ve Sorbom, 1993; Kline, 1998).

Şekil- 2: Yapısal Model ve Analiz Sonuçları



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

Hiyerarşik regresyon analiz sonuçlarına göre tükenmişlik (B) bağımsız değişkeni, Ç aracı değişkenini etkilemekte ancak OP bağımlı değişkenini ise etkilememektedir. Örgütte güven (T) bağımsız değişkeni ise, hem Ç aracı değişkenini hem de OP bağımlı değişkenini etkilemektedir.

Tablo- 5: Hipotez Testi Sonuçları

	Hipotez	$\beta$	Sonuç
H1	$\text{Ç} \rightarrow (-) \text{OP}$	$-.15^{**}$	Desteklendi
H2	$\text{T} \rightarrow (+) \text{OP}$	$.34^{***}$	Desteklendi
H3	T'nin OP'ye etkisinde Ç'nin aracılık etkisi vardır.	Kısmi	Desteklendi
H4	$\text{B} \rightarrow (-) \text{OP}$	$-.05$	<b>Desteklenmedi</b>
H5	B'nin OP'ye etkisinde Ç'nin aracılık etkisi vardır.	Aracılık etkisi yoktur.	<b>Desteklenmedi</b>
H6	$\text{B} \rightarrow (+) \text{Ç}$	$+.29^{***}$	Desteklendi
H7	$\text{T} \rightarrow (-) \text{Ç}$	$-.23^{***}$	Desteklendi

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

Modele ilişkin hipotez testi sonuçları toplu halde Tablo 5'te verilmektedir. Tabloda da görüldüğü üzere, regresyon analizlerine göre H4 ve H5 hipotezleri hariç diğer tüm hipotezler destek bulmuştur.

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma ile çalışanların örgütte güven ve tükenmişlik durumlarının örgüt performansına etkisi ve bu etkide kişiler arası çarpıklığın aracılık rolü araştırılmıştır.

Bu amaçla Sakarya'da gıda sektöründe faaliyet gösteren küçük ölçekli işletmelerde çalışanlar üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Araştırma ile analize dâhil edilen değişkenlerin örgüt performansı üzerindeki etkileri hiyerarşik regresyon analizi ve yapısal eşitlik modeli yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca yapılan çalışma ile bu işletmelerde çalışanların, örgütte güvenin olmasına ve onların tükenmişlik durumlarının örgüt performansına etkilerine yönelik açıklayıcı bulgular elde edilmiştir.

Araştırmanın analiz sonuçları incelendiğinde, kişiler arası çarpıklığın örgüt performansını beklendiği şekilde negatif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumludur (Velligan ve diğerleri, 1997; Coffin, 2003). Bu çalışmada ayrıca, örgütte güven ve tükenmişlik değişkenlerinin de örgüt performansına etkilerine bakılmıştır. Bu kapsamda, örgütte güven ortamının oluşturulmasının beklenildiği şekilde örgüt performansını artırdığı ortaya konulurken, çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile örgüt performansı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Analiz sonuçlarına göre, ilk bulgu daha önceki araştırmaların sonuçları ile uyumlu ve onları destekler niteliktedir (Wang ve diğerleri, 2008; Shamir ve Lapidot, 2003; Laschinger ve diğerleri, 2001; Tan ve Lim, 2009; Garcia ve diğerleri, 2008). Ancak tükenmişliğin örgüt performansını negatif yönde etkilemesi beklenirken, bu ilişki anlamlı bir ilişki olarak değerlendirilmemektedir. Bunun sebebinin ise, işini kaybetme riskine karşı çalışanların her ne düzeyde tükenmişlik yaşıyor olsalar bile, bunu mümkün olduğunca iş ortamına ve performanslarına yansıtma eğilimlerinden veya uygulama yapılan sektör çalışanlarında, yönetime ve diğer koşullara bağlı olarak, tükenmişlik sorununun önemli ölçüde yaşanmadığından kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir. Bu anlamda, özellikle insanlarla sıklıkla yüz yüze ve iletişim halinde olan meslek gruplarına yönelik örgütlerde bu çalışmanın tekrar edilmesi neticesinde farklı sonuçlar alınabileceği değerlendirilmektedir.

Kişiler arası çarpıklığın iş ortamında çalışanlar arasındaki iletişim ve diğer ilişki boyutlarında yaşanan sorunlara bağlı olarak ortaya çıktığı düşünüldüğünde, bu durumun çalışanların tükenmişlikleri ve örgütte güven

ortamından etkilenip etkilenmediği konusu da bu çalışmada araştırılmıştır. Bu bağlamda, çalışanların tükenmişlikleri ile onların birbirleri arasında yaşadıkları kişiler arası çarpıklık arasında tahmin edildiği gibi pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken, örgütte güvenin ise yine beklendiği gibi kişiler arası çarpıklığı negatif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Tükenmişlik ve kişiler arası çarpıklık arasındaki tespit edilen bu ilişki daha önceki çalışmalarla (Babakus ve diğerleri, 1999; Jaramillo ve diğerleri, 2006; Mulki ve diğerleri, 2006) örtüşmektedir. Yine, örgütte güven ile kişiler arası çarpıklık arasında tespit edilen bulgu, yazındaki benzer çalışmalarla (Laschinger ve diğerleri, 2001; Podsakoff ve diğerleri, 1996) paralellik içermektedir.

Kişiler arası çarpıklığın, tükenmişlik ile örgütte güven değişkenlerinin örgüt performansına etkisinde aracılık rolüne ilişkin sonuçlar neticesinde; tükenmişliğin örgüt performansına etkisinde kişiler arası çarpıklığın aracılık rolüne rastlanılmamış, örgütte güvenin örgüt performansına etkisinde ise kişiler arası çarpıklığın örgüt performansını azaltıcı yönde kısmi aracılık rolünün olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, hem daha önceki kişiler arası çarpıklığın örgüt performansını azaltıcı yönündeki bulguyu desteklerken, aynı zamanda kişiler arası çarpıklığın örgütteki güven ile performansı arasında kısmi aracılık fonksiyonunun olduğunu da göstermektedir. Alan yazında kişiler arası çarpıklığın aracılık etkisi üzerine bir çalışmaya rastlanılmamış olması bu çalışmanın yazına olumlu katkılar ve yeni açılımlar sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca örgütsel performansın artırılmasında/azaltılmasında örgütte güven ve kişiler arası çarpıklığın etkili olduğunun ortaya konulması ve bu ilişkinin uyumlu bir yapısal eşitlik modeli ile sunulması da bu çalışmanın önemli bir sonucudur. Bu kapsamda yönetici ve işletmelere örgüt performanslarını artırmaya yönelik olarak, örgütte güven ortamını sağlamaya ve örgütlerindeki kişilerarası çarpıklıkları önlemeye ilişkin tedbirler almaya özen göstermeleri önerisinde bulunulabilir. Araştırma sonunda sunulan yapısal eşitlik modeli kapsamında oluşturulacak örgüt ortamlarının ve davranış düzenlemelerinin işletmelerde rekabet gücünü destekleyebilecek bir hareket tarzı olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın tüm sonuçları yanında, çalışmanın tek bir sektör çalışanları üzerine yapılması bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle bu çalışmanın farklı, büyüklü ve küçüklü sektör ve işletmelerde bir süreç dahilinde ele alınmasının konu hakkında daha açıklayıcı bilgiler verebileceği değerlendirilmektedir. Özellikle tükenmişlik ile ilgi çalışmaların tükenmişliğin daha çok görüldüğü, insanlarla sık sık etkileşim halindeki meslek gruplarına ve örgütlere yönelik olarak yapılmasının sonuçlar

açısından farklılık yaratacağı söylenebilir. Ayrıca, bundan sonraki çalışmalarda araştırmacılara aynı değişkenler veya örgüt performansını etkileyebileceği düşünülen diğer değişkenler ile iş yerindeki örgüt çarpıklığının örgüt performansına etkisine yönelik rolünü araştırmaları önerilebilir.

#### **KAYNAKÇA**

- Abraham R. 1998; Emotional Dissonance in Organizations: A Conceptualization of Consequences, Mediators and Moderators. *Journal of Leadership Org. Dev.*;19 (3):137–46.
- Annamalai T. , Abdullah A.G.K., Alazidiyeen N. J.; 2010; The Mediating Effects of Perceived Organizational Support on the Relationships between Organizational Justice, Trust and Performance Appraisal in Malaysian Secondary Schools, *European Journal of Social Sciences*, Volume 13, Number 4.
- Aquino, K. Lewis, M. U. & Bradfield, M.;1999; Justice Constructs, Negative Affectivity, and Employee Deviance: A Proposed Model and Empirical. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1073-1091.
- Azeem, S. M., Nazir A. N. ;2008; A Study of Job Burnout among University Teachers, *Psychology Developing Societies*, 20, 51.
- Babakus, E., Cravens D.W., Johnston M., Moncrief W.C.;1999; The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships. *Acad Mark Sci*, 27(1), 58–70.
- Babakus, E., Yavas U. , Ashill N. J.; 2009; The Role of Customer Orientation as a Moderator of the Job Demand–Burnout–Performance Relationship: A Surface-Level Trait Perspective, *Journal of Retailing*, 85 (4) 480–492.
- Bailey, R.D.;1985; *The Burnt-Out Helper: Coping With Stress In Earing*, Blackwell Scientific Publications.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A.;1986; The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Becker, B.E. and Huselid, M.A.;1998; High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. In Ferris, G.R. (ed.) *Research in Personnel and Human Resources*. Stamford, CT: JAI Press.
- Bennett RJ, Robinson SL.; 2000; Development of A Measure of Workplace Deviance, *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–60.

- Berry, Christopher M., Ones Deniz S., Sackett, Paul R.;2007; Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, Volume 92, Issue 2, 410-424.
- Blau, P. M.;1964; *Exchange and Power in Social Life*. New York: New York: Wiley.
- Blau G., Andersson L.;2005; Testing a measure of instigated workplace incivility. *The British Psychological Society , Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 78, 595–614.
- Borman, W. C. ve S. J. Motowidlo;1993; Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, (Ed.), Schmitt, N. ve Borman, W.C. *Personel Selection in Organizations*, San Francisco, Ca: Jossey-Bass, ss. 71–98.
- Chathoth, P.K., Mak, B., Jauhari, V., Manaktola, K.;2007; Employees' Perceptions of Organizational Trust and Service Climate: A Structural Model Combining Their Effects on Employee Satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Research* 31 (3), 338–357.
- Chen, H. F.;1998; Significance and function of corporate culture. *TaiZhong Normal College Academic Journal*, 12, 1-22.
- Cherniss, C.;1980; *Professional Burnout in Human Organizations*, Praeger, NewYork.
- Coffin, B.;2003; Breaking the Silence on White Collar Crime, *Risk Management*, 50(9), 8.
- Colbert, A.E., Mount, M.K., Harter, J.K., Witt L.A., Barrick, M.R.;2004; Interactive Effects of Personality and Perceptions of The Work Situation on Workplace Deviance, *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 599–609.
- Cook, J., Wall, T.;1980; New Work attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non Fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cordes C.L., Dougherty T.W.;1993; A Review and An Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review*, 18(4):621–56.
- Costigan, R.D., Ilter, S.S., Berman, J.;1998; A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10.
- Dammen, K. J.;2001; The Effects of Organizational Structure on Employee Trust and Job Satisfaction. A research paper, The Graduate School University of Wisconsin, Stout.

- Darrough, O. G.;2006; An Examination of the Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in the Workforce. Unpublished doctoral dissertation, Nova Southeastern University.
- Dirks, K.T., Ferrin, D.L.; 2001; The Role of Trust in Organizational Settings, *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Dolan, N.;1987; The Relationship Between Burnout and Job Satisfaction in Nurses, *Journal of Advanced Nursing*, 12(1), 3-12.
- Dowler, K.;2005; Job Satisfaction, Burnout, and Perception of Unfair Treatment: The Relationship Between Race and Police Work, *Police Quarterly*, 8, 476.
- Dönmez, B., Özer,N., Cömert, M.;2010; Principal Trust in Students and Parents: Its Relationship With Principal Burnout, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 547–550.
- Duck S.;1997; *Handbook of Personal Relationships: Theory, Research and Interventions*. Chichester: Wiley .
- Edelwich, J., Brodsky A.;1980; *Burnout: Stages of Disillusionment in the Helping Professions*, Human Sciences Press, NewYork,.
- Fetchenhauer, Detlef, Dunning, David.; 2009; Do People Trust Too Much or Too Little?, *Journal of Economic Psychology* 30, 263–276.
- Freudenberg, N.J.;1974; Staff Burn Out, *Journal Science Issues*, 30.
- Garcia, Nuria, Sanzo M. Jose´, Trespalacios Juan A.; 2008; New Product Internal Performance and Market Performance: Evidence From Spanish Firms Regarding the Role of Trust, Interfunctional Integration, and Innovation Type, *Technovation*, 28, 713–725.
- Gibbs, J. R.; 1972; TORI Theory and Practice. In J. W. Pfeffer & J. Jones (Eds.), *The Annual Handbook For Group Facilitators*, San Francisco: CA: Pfeffer/ Jossey-Bass.
- Gouldner, A. W.;1960; The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.
- Ghorpade, Jai, Lackritz, Jim, Singh, Gangaram.; 2007; Burnout and Personality: Evidence From Academia”, *Journal of Career Assessment*, 15, 240.
- Grandey, Alicia A., Cropanzano, R.;1999; The Conservation of Resources Model Applied to Work-Family Conflict and Strain, *Journal of Vocational Behavior*, 54: 350-370.
- Hartzler, K. D.; 2003; Study of School Collaboration and Trust. Unpublished Doctoral Dissertation, Oklahoma State University, Oklahoma.



- Hayes, C.T., Weathington B.L.; 2007; Optimism, Stress, Life Satisfaction, and Job Burnout in Restaurant Managers, *The Journal of Psychology*, 141(6), 565–579.
- Heider F.; 1958; *The Psychology of Interpersonal Relations*. Hillside (NJ): Erlbaum.
- Hinde RA.;1997; *Relationships: A Dialectical Perspective*. London: Psychology Press.
- Hobfoll, Stevan E.; 1989; Conservation Of Resources A New Attempt At Conceptualizing Stres, *American Psychologist*, 44 (3): 513-524.
- Hobfoll, Stevan E.; 2001; The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Rocess: Advancing Conservation of Resources Theory, *Applied Psychology: An International Review*, 50 (3): 337-421.
- Hoy, W. K., Tarter, C.J., Witkoskie, L.;1992; Faculty Trust in Colleagues: Linking The Principal With School Effectiveness. *Journal of Research and Development in Education*, 26 (1), 38–45.
- Jaramillo, F., Mulki J.P., Locander W.B.;2006; The Role of Time Wasted in Sales Force Attitudes and Intention to Quit, *Int J Bank Mark*, 24(1), 24–36.
- Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., & Leidner, D. E.; 1998; Is anybody out there?: The implications of Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, forthcoming.
- Joreskog, K. G. & Sorbom D.;1993; *Lisrel 8: Structural Equation Modeling With The SIMPLIS Command Language*. Chicago, IL: Scientific International Software.
- Judge, T.A., Scott, B.A., Ilies, R.;2006; Hostility, Job Attitudes, and Workplace Deviance: Test of A Multilevel Model. *Jornal of Appllied Psychology*, 91, 126–38.
- Kline, R. B.;1998; *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kramer, R.M.; 1999; Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions, *Annual Review of Psychology*, 50, 569– 598.
- Kumar, S., Fischer J., Robinson E., Hatcher S., Bhagat R.N.; 2007; Burnout and Job Satisfaction in New Zealand Psychiatrists: a National Study, *International Journal of Social Psychiatry*, 53, 306.
- Kursunoglu. A.;2009; An Investigation of Organizational Trust Level of Teachers According to Some Variables, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 1, 915–920.

- Lackritz, J. R.; 2004; Exploring Burnout Among University Faculty : Incidence, Performance, and Demographic Issues, *Teaching and Teacher Education*, 20, 713–729.
- Lambert, E.G, Hogan, N.L., Jiang, S. Elechi, O.O., Benjamin B., Morris A., Dupuy P.; 2010; The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study, *Journal of Criminal Justice* 38, 7–16.
- Laschinger, H.K.P, Shamian, J., Thompson D.; 2001; Impact of Magnet Hospital Characteristics on Nurses' Perceptions of Trust, Burnout, Quality of Care and Work Satisfactions. *Nurse Economics*, Vol. 19, No. 5, 209-219.
- Lee RT, Ashforth BE.; 1996; A Meta-analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout. *J. Appl. Psychol*; 81(2):123–33.
- Leiter, M.P. , Maslach C.; 1999; Six Areas of Worklife: A Model of the Organizational Context of Burnout,” *JHHSA*, Spring: 472-489.
- Levinson, H.;1965; Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370–390.
- MacMillan K., Money K., Money A., Downing S.; 2005; Relationship Marketing in the not-for-profit Sector: An Extension and Application of the Commitment–Trust Theory. *Journal of Business Research* 58, 806– 818.
- Maslach, C., Jackson S.E.; 1986; *Maslach Burnout Inventory*, Press Palo Alto;CA.
- Maslach, C., Jackson S.E.; 1981; The Measurement of Experienced Burnout, *Journal of Occupational Behaviour*, 2.
- Maslach, C.; 2001; Job Burnout, *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslach, C., Schaufeli, Wilmar B., Leiter, Michael P.; 2001; Job Burnout, *Annu. Rev. Psychol.*, 52: 397-422.
- Mcallister, D.J.; 1995; Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, *Academy of Management Journal*, 38(1):24-59.
- Minvielle, E., Aegerter P., Dervaux B., Boumendil A., Retbif A., Jars M.C., Guidet B.; 2008; Assessing Organizational Performance in Intensive Care Units: A French Experience, *Journal of Critical Care* ,23, 236–244.
- Mishra, J., Morrissey, M.A.; 1990; Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers, *Public Personel Management*, 19(4), 443-461.

- Mitchell, M. S., Ambrose, M. L.; 2007; Abusive Supervision and Workplace Deviance and The Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs, *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159–1168.
- Mulki, Jay P., Jaramillo F., Locander, William B.; 2006; Emotional Exhaustion and Organizational Deviance: Can The Right Job and a Leader's Style Make A Difference?, *Journal of Business Research*, 59, 1222–1230.
- O'Neill, Thomas A., Hastings, Stephanie E.; 2011; Explaining Workplace Deviance Behavior With More Than Just the ‘‘Big Five, Personality and Individual Differences 50, 268–273.
- Paul, A.K. and Anantharaman, R.N.; 2003; Impact of People Management Practices on Organizational Performance, *International Journal of Human Resource Management*, 14: 1246–66.
- Pearson CM, Porath CL.; 2005; On the Nature, Consequences, and Remedies of Workplace Incivility: No Time for ‘‘Nice’’? Think again. *Acad Manage Exec.*;19(1):7–18.
- Phillips, J.J.; 1996; *Accountability in Human Resource Management*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Bommer, W.H.; 1996; Transformational Leadership Behaviours and Substitutes for Leadership as Determinants of employee Satisfaction, *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Raiger J.; 2005; Applying a Cultural Lens to the Concept of Burnout, *Journal of Transcultural Nursing*, 16(1), 71-76.
- Richardson, R. and Thompson, M.; 1999; *The Impact of People Management Practices on Business Performance: A Literature Review*. London: IPD.
- Robinson, S., Bennett, R.; 1995; A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study, *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- Rogers, E.W. and Wright, P.M.; 1998; ‘Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets’, *Human Resource Management Review*, 8: 311–31.
- Rousseau, D.M., ve McLean Parks, J.; 1993; The Contracts of Individuals and Organizations. In Cummings, L.L. ve Staw, B.M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, pp. 1-47. Greenwich, CT: JAI Press.

- Salamon, Sabrina D., Robinson, Sandra L.; 2008; Trust That Binds: The Impact of Collective Felt Trust on Organizational Performance, *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 593-601.
- Sekaran, U.; 1992; *Research Methods for Business*, Canada: John Wiley and Sons, Inc.
- Settoon, R., Bennett, N., Liden, R.; 1996; Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-member Exchange, and Employee Reciprocity, *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Shockley-Zalabak, P. Ellis K. ve R. Cesaira; 2000; IABC Research Foundation Univesl New Study on Trust, *Communication World*, Aug/Sep, 17:6.
- Shamir, B. ve Y. Lapidot; 2003; "Trust in Organizational Superiors: Systematic and Collective Considerations", *Organization Studies*, 24:3 463-491
- Smith, H. J., Thomas, T. R., Tyler, T. R.; 2006; Concrete Construction Employees: when does procedural fairness shape self-evaluation?, *Journal of Applied Social Psychology*, 36(3), 644-663.
- Swider B.W., Zimmerman, R. D.; 2010; Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, 76, 487-506.
- Şimşek, Ö. F.; 2007; *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ekinoks, Ankara.
- Tan, H.H., Lim, A.K.H.; 2009; Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Thau, Stefan, Bennett, Rebecca J., Mitchell, Marie S., Mars, Mary Beth. ;2009; How Management Style Moderates The Relationship Between Abusive Supervision and Workplace Deviance: An Uncertainty Management Theory Perspective, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108, 79-92.
- Tourigny, L., Baba V. V., Lituchy T.R.; 2005; Job Burnout among Airline Employees in Japan: A Study of the Buffering Effects of Absence and Supervisory Support, *International Journal of Cross Cultural Management*, 5, 67.
- Tschannen-Moran, M., Hoy, W.; 1998; Trust in Schools: A Conceptual and Empirical Analysis. *Journal of Educational Administration*, 36 (4), 334-352.
- Tseng, Y.F. , Lee, T.Z.; 2009; Comparing Appropriate Decision Support of Human Resource Practices on Organizational Performance with

- DEA/AHP model, *Expert Systems with Applications*, 36, 6548–6558.
- VelliganU, Dawn I., Mahurin, Roderick K., Eckert, Stacey L., Hazleton, Bonnie C., Miller, Alexander.; 1997; Relationship Between Specific Types of Communication Deviance and Attentional Performance in Patients with Schizophrenia, *Psychiatry Research*, 70, 9-20.
- Wang I-M., Shieh C.-J., Wang F.-Ji.; 2008; Effect Of Human Capital Investment On Organizational Performance. *Social Behavior And Personality*, 36(8), 1011-1022.
- Wright, T., Cropanzano, R.; 1998; Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83, 486–493.
- Yang, J.; 2005; The Role of Trust in Organizations: Do Foci ve Bases Matter?, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Louisiana State.