

## Kurumsal Değerler Olarak Kalite, İnovasyon, Katılımcılık ve İşbirliğinin Kişi-Örgüt Uyumu Bağlamında Çalışanın Görev Performansına Etkisi: Konaklama Sektöründe Bir Araştırma (The Effect of Quality, Innovation, Participation and Collaboration as Corporate Values on Employee Task Performance and the Mediating Role of Person-Organization Fit: A Research in the Hospitality Sector)

Mustafa ASLAN <sup>a</sup> Fatih YAMAN <sup>a</sup>

<sup>a</sup> İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul, Türkiye. [muaslan@gelisim.edu.tr](mailto:muaslan@gelisim.edu.tr)

<sup>b</sup> İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye. [fatih.yaman@itu.edu.tr](mailto:fatih.yaman@itu.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Kalite İnovasyon Katılımcılık Kişi-Örgüt Uyumu Görev Performansı  Gönderilme Tarihi 2 Ocak 2021 Revizyon Tarihi 7 Mart 2021 Kabul Tarihi 25 Mart 2021  <b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi	<b>Amaç</b> – Bu çalışma, kurumsal değerlerin çalışanın görev performansına etkisini ve bu etkide kişi-örgüt uyumunun aracı rolünü konaklama sektörü bağlamında ortaya koyarak hem literatüre katkı yapmayı hem de uygulamacıların dikkatlerini Kurumsal Değerlerin önemi hususuna çekmeyi amaçlamaktadır. <b>Yöntem</b> – Bu çalışma, Antalya ilinde faaliyet gösteren Konaklama Tesisi Belgeli 889 tesis arasından, kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen ve telefonla ulaşılan 37 konaklama tesisinden 13’ünde gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırma modellerinden ilişkisel tarama modeline uygun olarak düzenlenmiş bu çalışmaya, 13 konaklama tesisinden 316 kişi katılmıştır. Bu çalışmada katılımcıların algıladıkları kurumsal değerlerin kişi-örgüt uyumuna ve çalışanın görev performansına etkisi ölçülmüştür. Konaklama tesisi yöneticilerine anket formları elektronik ortamda iletilmiş ve yöneticiler vasıtasıyla çalışanların araştırmaya katılmaları sağlanmıştır. Elde edilen veriler SmartPLS Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) paket programı kullanılarak geçerlilik, güvenilirlik ve doğrulayıcı faktör analizlerine tabi tutulmuş, sonrasında da hipotez testleri için yol analizi yapılarak elde edilen bulgular yorumlanmıştır. <b>Bulgular</b> – Analizler sonucunda, kurumsal değerlerden kalitenin görev performansını doğrudan, işbirliğinin ise kişi-örgüt uyumu üzerinden etkilediği belirlenmiştir. Kişi-örgüt uyumundaki değişimin yaklaşık %57’si kurumsal değerler tarafından açıklanırken, bu değerlerden kalite, katılımcılık ve işbirliğinin, kişinin örgüt ile uyumunda olumlu ve anlamlı yönde etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. <b>Tartışma</b> – Örgütlerin, bireyselliğin ön plana çıkartıldığı ve bireysel performans bazında çalışanların birbirlerinin rakipleriymiş gibi yarıştırıldıkları çalışma ortamları yerine, takım çalışmasını, ekip ruhunu teşvik ettikleri, mümkün olduğunca çalışanların karar alma süreçlerine dâhil oldukları, işbirliği ve kalite odaklı çalışma ortamları oluşturmaları, çalışanların kendilerini örgüt ile bütünleşmiş hissetmeleri için önemlidir. Kişi-örgüt uyumunun sadece çalışanın görev performansı üzerine olan etkisi değil, örgütsel vatandaşlık davranışı olmak üzere diğer örgütsel değişkenler ve çıktılar üzerindeki etkileri de göz önüne alındığında ne derece önemli olduğu, örgütler için ne kadar hayati bir kavram olduğu daha da iyi anlaşılabilir.

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<b>Keywords:</b> Quality Innovation Participation Person-Organization Fit Task Performance  Received 2 January 2021 Revised 7 March 2021 Accepted 25 March 2021  <b>Article Classification:</b> Research Article	<b>Purpose</b> - This study aims to contribute to the literature and draw the attention of the practitioners to the importance of Corporate Values by revealing their effect on task performance and the mediating role of Person-Organization-Fit in the context of the hospitality sector. <b>Design/methodology/approach</b> - This study was carried out in 13 out of 37 hotels selected by convenience sampling method among 889 hotels operating in the province of Antalya. A total of 316 people from 13 hotels participated in this study, which was arranged as per the relational model. The effects of the perceived institutional values on the person-organization fit and the employee’s task performance were measured. The questionnaire forms were sent to the hotel managers in electronic forms, and hotel management had arranged the employees’ participation. The validity, reliability, and confirmatory factor analyzes were carried out on the obtained data by using the SmartPLS Structural Equation Model (SEM) package program. The path analysis was performed for hypothesis testing, and the findings were interpreted.

### Önerilen Atf/ Suggested Citation

Aslan, M., Yaman, F. (2021). Kurumsal Değerler Olarak Kalite, İnovasyon, Katılımcılık ve İşbirliğinin Kişi-Örgüt Uyumu Bağlamında Çalışanın Görev Performansına Etkisi: Konaklama Sektöründe Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 892-903.

**Findings** - As a result of the analysis, it has been determined that the Quality as Corporate Values affects the Task Performance directly and the Collaboration through Person-Organization-Fit. While Corporate Values explain 57% of the change in Person-Organization-Fit, it has been revealed that Quality, Participation, and Collaboration have a positive and significant effect on the Person-Organization-Fit.

**Discussion** – This study showed that to increase Person-Organization-Fit, organizations should encourage teamwork and team spirit, create collaborative and quality-oriented work environments where employees are involved in decision-making processes as much as possible, instead of creating working environments where individuality is emphasized, and employees compete as competitors of each other on the basis of individual performance. The importance and vitality of the Person-Organization-Fit can be better understood by considering the impact of it, not only on the employee's task performance but also on other organizational variables and outputs, such as Organizational Citizenship Behavior.

## 1. GİRİŞ

Örgütler, rekabet üstünlüğü sağlamak ve uzun vadede hayatlarını sürdürebilmek amacıyla örgütsel hedefler belirlemektedir. Örgütler, bu hedeflerini gerçekleştirmek için de örgütsel ve bireysel faaliyetler gerçekleştirirler. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yapılan bu faaliyetlerde örgüt kültürünün en önemli bileşenlerinden biri olan kurumsal değerler rehberlik etmektedir. Bireysel bazda, bireyin dünya görüşünü ve davranışlarını şekillendiren değerler, kişinin yaptığı her işte, karşılaştığı her olayda, aldığı her kararda sürekli olarak başvurduğu, tutum ve davranışları için bir pusula görevi görmekteyken (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005), örgütler açısından da kurumsal değerler örgüt için aynı işlevi görmektedir. Yani örgütün aldığı kararlardan, yaptığı faaliyetlere, olaylar karşısında takındığı tavırdan çalışanlar dâhil tüm paydaşlarla etkileşiminde kurumsal değerler referans görevi görmektedirler.

Bireyler, diğer bireyleri veya örgütleri, onların tutum ve davranışlarını değerlendirirken, kendi değer sistemlerini referans olarak alırlar ve tüm yargılara, sahip olduğu ve önem verdiği değerler ışığında varırlar (Rokeach, 1973; Sağnak, 2004). Bu bağlamda, çalışanın sahip olduğu değerler ile çalıştığı örgütün sahip olduğu kurumsal değerler birbirleriyle örtüştüğü zaman, çalışanın kendisini örgütüyle bütünleşmiş hissetmesi, yani çalışana örgüt ile uyumunun sağlanması ve örgütsel amaçları kendi amaçları gibi benimseyip, o amaçları gerçekleştirmek için daha çok çaba sarf etmesi gerekmektedir. Bu bağlamda kurumsal değerlerin sadece kağıt üzerinde değil, pratikte hayata geçirilerek çalışanların performansını arttırması beklenmelidir.

Bu çalışmada, toplumun genel değer kavramlarıyla uyduğu için kurumsal değerler olarak örgütün kaliteye, inovasyon faaliyetlerine, katılımcılığa ve işbirliğine verdiği değerler alınmış ve bu değerlerin kişi-örgüt uyumuna ve görev performansına etkileri ve bu etkilerde kişi-örgüt uyumunun olası aracılık rolü, konaklama sektöründe özelinde irdelenecektir.

Konaklama sektörü özellikle seçilmiştir. Çünkü konaklama sektöründe inovasyon, diğer sektörlerle göre çok daha kolaydır. Misafirlerin karşılanma biçiminden odaların hazırlanmasına, misafirlerin selamlanmasına, çalışanların giyimine, müşteriye sunulan hizmetlere ve bu hizmetlerin nasıl yerine getirildiğine kadar birçok alanda inovasyon yapmak mümkündür. Daha da önemlisi bu inovasyonların çoğu herhangi bir çalışan tarafından gerçekleştirilebilir ve otel yönetimi bunu desteklemektedir.

Konaklama sektöründe çalışanların ön saflarda yer alması, müşterilerle doğrudan temas halinde olması ve çoğu zaman müşteri ortamında mevcutken karar almak zorunda kalmalarından dolayı çalışanların karar alma süreçleri dâhil örgütsel faaliyetlere katılımları, çalışanların işbirliği yapmaları ve tüm bu süreçlerde belli bir kalite seviyesini tutturmaları memnuniyetle karşılanmakta ve hatta teşvik edilmektedir. Bu nedenlerden ötürü çalışma otellerde yapılmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Görev Performansı

Örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerine devam etmeleri ve sürekliliklerini korumaları, en önemli kaynaklarından birisi olan istihdam ettikleri insan kaynağının performansına bağlıdır. Performans, iş görenin katkı düzeyine göre ölçülebilen, örgüt amaçlarına uygun olan hareketler ya da davranışlardır (Suliman, 2001).

Kişi veya grupların belirlenmiş hedeflerine ne derece ulaştığının, nicel ya da nitel olarak ifade edilmesi şeklinde de kısaca tanımlanabilir.

Önceleri sadece gerçekleştirilen faaliyetlerin çıktıları ile ölçümlenen görev performansı, 1980'lerden beri hem faaliyetler hem de davranışlar açısından ele alınmakta ve *"bireyin kontrolü altında olan ve örgütün amaçlarına katkıda bulunan eylemler ve davranışlar"* (Akçin, 2018:47) şeklinde kavramsallaştırılmaktadır. Bu kavramlaştırmaya uygun olarak yapılan görev performansı, *"çalışanların teknolojik süreçleri kullanarak doğrudan veya gerekli malzemeleri ya da hizmeti sağlayarak dolaylı olarak örgütün teknik çekirdeğine yarar sağlayan eylemler gerçekleştirilmesiyle ilgili verimlilik ve etkinlik"* (Borman ve Motowildo, 1997:99) şeklinde tanımlanabilir. Kısacası görev performansı, işleri gerçekleştirme ile buna bağlı olan davranışları gösterme şeklinde ifade edilebilir.

Görev performansı, faaliyetlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili olup kişinin resmi görev tanımında belirtilmiş olan işleri ne ölçüde gerçekleştirdiğinin göstergesidir. Bu açıdan görev performansı, resmi olarak yapılmış görev tanımları kapsamında yerine getirilen faaliyetlerdir (Murph, 1989; Befort ve Hatstrup, 2003). Bu görevleri doğru bir şekilde yerine getirebilmek için teknik yetkinlik ve sorumlu görev anlayışına sahip olmanın (Miller, Griffin, Hart, 1999) yanı sıra çalışanın görev tanımını, yetki ve sorumluluklarını tam ve net bir şekilde bilmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde kişinin yaptığı görev ve gösterdiği performans ile ilgili bir algısı oluşabilir ve kendi görev performansını değerlendirebilir.

## 2.2. Kişi-Örgüt Uyumu

Kişi-örgüt uyumu, kişi ve örgüt amaçlarının, değer yargılarının ve özniteliklerinin örtüşmesi, benzeşmesi (Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005; O'Reilly ve Chatman, 1986) şeklinde tarif edilebilir. Genel olarak kişiler, bilgi, becerilerini ve yetkinliklerini en iyi şekilde kullanıp geliştirebilecekleri, kendi değer yargılarıyla örtüşen değerlere sahip örgütlerde yer almayı istemektedirler. Yani en iyi ve en kolay şekilde uyum gösterebilecekleri, içselleştirebilecekleri, kabul edebilecekleri ve kabul edilebilecekleri örgütleri, bir başka deyişle kişi-örgüt uyumunun en yüksek seviyede olabileceği örgütleri tercih etmektedirler. Kişi-örgüt uyumunun farklı boyutlarını tespit etmeye yönelik çalışmalar yapılmış, kişi örgüt uyumunun, örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarını ne derece karşıladığı (Cable ve Judge, 1996), kişilik özelliklerinin, örgütün değerlerine ne derece uyduğu (Bowen, 1982:37), kişi-örgüt uyumunun sadece belirli bir durum, belirli bir görev ya da belirli bir örgüte uyum şeklinde mi gerçekleştiği (Chatman, 1991) araştırılan konulardan bazıları olmuştur.

Kişi-örgüt uyumuyla ilgili teorik çalışmalar, söz konusu uyum kavramının iş çıktılarına yönelik etkilerinin kanıtlanmasıyla ilgi çeken bir çalışma alanı olmuştur. Bu alandaki araştırmalar genellikle kişi örgüt uyumunun, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, iş performansı ve örgütsel bağlılık gibi tutumlar üzerine yoğunlaşmaktadır. Kişi-örgüt uyumunun çıktılarının hem çalışan hem de örgüt üzerindeki etkileri sebebiyle hem örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi hem de çalışanların psikolojik sağlıkları açısından önemlidir (Aydoğan, Gülerüz, Aydın, 2020). Kişi-örgüt uyumunun sağlanması, çalışanın işinde verimli olabilmesi, örgütle bütünleşebilmesi için çok önemlidir.

## 2.3. Kurumsal Değerler

Değişimin her alanda yaşandığı ve bu bağlamda kurumsal değerler kavramının da değişim geçirdiği aşikârdır. Bu kavram, örgüt kültürü olarak bilinen soyut kavramın, örgüt içerisinde vücut bulmuş hali olarak ifade edilebilecek bir yansımasıdır. Değer kavramı ve kurumsal değerler üzerine pek çok farklı disiplin tarafından inceleme yapılmıştır. Bu alandaki temel araştırma konularından biri olan kurumsal değerler ile ilgili birçok tanım geliştirilmiştir. Van Riel ve Balmer (1997), kurumsal değerleri bir örgütün örgütsel kültürünü oluşturan günlük dili, ideolojisi ve çalışanların ritüelleriyle ilgili hâkim inançlar sistemi olarak tanımlar. Bir başka deyişle kurumsal değerler, örgüt üyeleri tarafından önem atfedilen, paylaşılan değerler ve görüşler olup (Woodman, Hellriegel, Slocum, 1992; Demirtaş ve Güneş, 2002), örgütü oluşturan üyelerin rutin tutumlarına ve davranışlarına yansımakta ve çalışanların bireysel değerleri üzerinde yönlendirici bir rol oynamaktadır.

Kurumsal değerler, somut olarak çıktıları olan bir kavram olduğundan, örgüt üzerindeki etkileri net olarak görülebilmektedir. Bu konuda karakteristik bir örnek vermek gerekirse; açık kapı politikası uygulanan bir örgütte, çalışanlar amirlerine ihtiyaç duydukları zaman ulaşabiliyorlarsa, o örgütte iletişimin kurumsal bir değer olduğu, önem verildiği ve uygulandığından bahsedilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005). Yani kurumsal değerler bireylere rağmen değil bireylerle birlikte ve onların katkılarıyla meydana gelen ortak değerlerin bir ürünüdür (Sezgin, 2006). Bu bağlamda kurumsal değer, örgütsel süreçlerin ve örgütsel yapının temelini oluşturmakta, olaylar ve olaylara verilen tepkiler, örgütsel kurallar, örgütün etik anlayışı ve uygulamaları, standartları, iş yapış şekilleri ve faaliyetlerinin çerçevesinin çizilmesinde belirleyici rol oynamaktadır.

Bu noktada ilk hipotez; kurumsal değerler toplumun sahip olduğu değerlerle veya toplumun beklentileriyle örtüştüğü oranda örgüt toplum tarafından benimsenir, sahiplenilir. Bu benimsenme ve sahiplenme, örgütü oluşturan ve o toplumun da bir parçası olan çalışanlarda da kendini gösterir. Çalışanın örgüt ile uyumunu ve performansını olumlu yönde etkilemektedir.

*H<sub>1</sub>: Kurumsal değerlerin varlığı ve uygulanması, çalışanın görev performansını olumlu ve anlamlı düzeyde etkiler.*

*H<sub>2</sub>: Kurumsal değerlerin varlığı ve uygulanması, kişi-örgüt uyumunu olumlu ve anlamlı düzeyde etkiler.*

*H<sub>3</sub>: Kurumsal değerlerin varlığı ve uygulanmasının görev performansı üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır.*

Bu çalışmada *inovasyon, kalite, katılımcılık* ve *işbirliği* kurumsal değerler olarak araştırmaya dâhil edilmiştir.

### 2.3.1. İnovasyon

İnovasyon, yeni fikirlerin ürün, hizmet ya da metot gibi katma değer yaratan çıktılara dönüştürülme sürecini tanımlayan bir kavramdır ve bir örgütte yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanma düzeyidir. Drucker'a (2001) göre her örgütün ihtiyaç duyduğu en temel yetenek inovasyondur. Sadece yaratıcı, yeni bir fikre sahip olmak, böyle bir fikri ortaya koymak inovasyon değildir. İnovasyon, böyle bir fikri alıp uygulamak ve bu sayede sonucu farklılaştırmaktır. Yani inovasyon hem teknik hem ekonomik hem de toplumsal bir süreçtir (Elçi, 2006). Dolayısıyla inovasyon, işletmelerde katma değer sağlamaya yönelik bir faaliyet olarak yenilik yapma ve böylelikle değişimi meydana getirebilme gücüdür (Toraman, Abdioğlu, İşgüden, 2009).

İnovasyonun kurumsal bir değer olarak algılanması ve uygulanması, tüm çalışanlar tarafından sahiplenmesi ile mümkündür. İnovasyonun kurumsal değerlerinin bir parçası olan ve bunu aktif olarak uygulayan örgütlerde çalışanlar, inisiyatif alarak yenilikçi fikirlerini beyan eder, uygularlar. Bu durum onların örgütü sahiplenmelerine, örgüt ile uyumlarının artmasına ve dolayısıyla da görev performanslarının artmasına sebep olmalıdır. Bu durumu yansıtan hipotezler aşağıda yer almaktadır:

*H<sub>1a</sub>: Kurumsal değerler olarak inovasyon ve bu yöndeki uygulamaların varlığı, çalışanın görev performansını olumlu ve anlamlı düzeyde etkiler.*

*H<sub>2a</sub>: kurumsal değerler olarak inovasyon ve bu yöndeki uygulamaların varlığı, kişi-örgüt uyumunu olumlu ve anlamlı düzeyde etkiler.*

*H<sub>3a</sub>: Kurumsal değerler olarak inovasyon ve bu yöndeki uygulamaların varlığının görev performansı üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır.*

### 2.3.2. Kalite

Kalite kavramı uzun yıllardır önemini korumaya devam ederken günümüzde, örgütlerin performanslarını arttırma, rekabet avantajı elde etme ve farklılaşma için temel bir araç haline gelmiştir. Örgütte kalite felsefesinin oluşabilmesi, kaliteye vurgu yapan örgütsel kültür ve kurumsal değerlerin var olmasını gerekli kılmaktadır (Pakdil, 2004). Kalite kavramını müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması olarak kısaca tanımlamak mümkündür.

Kalitenin sağlanması ve yönetimi, kurumsal faaliyetler içerisinde yüksek katılımı başarıya ulaşılabılır. Bu durum yapılan birçok bilimsel araştırma sonucunda da görüldüğü gibi kalite çalışanın iş tatmininde olumlu bir etkiye sahip olurken, müşteri memnuniyetinde ve bağlılığında da olumlu yönde bir etkiye sahip olmaktadır. Ayrıca ürün kalitesinde iyileşme, yeniden işleme veya iade edilen ürünlerin azalması sebebiyle maliyetlerde azalmaya, müşteriler tarafından tercih edilme sebebiyle finansal performansta, pazar payında ve dolayısıyla da kârlılıkta artışa neden olmaktadır (Lakhe ev Mohanty, 1994).

Bu durumun çalışanın örgüt ile uyumunun artması sonucu olduğunu ve bunun da görev performansını etkilediği düşünülmektedir. Bu yaklaşım ile ilgili hipotezler ise aşağıda yer almaktadır;

*H<sub>1b</sub>: Kurumsal değerler olarak kalite ve bu yöndeki uygulamaların varlığı, çalışanın görev performansını olumlu ve anlamlı düzeyde etkiler.*

*H<sub>2b</sub>: Kurumsal değerler olarak kalite ve bu yöndeki uygulamaların varlığı, kişi-örgüt uyumunu olumlu ve anlamlı düzeyde etkiler.*

*H<sub>3b</sub>: Kurumsal değerler olarak kalite ve bu yöndeki uygulamaların varlığının görev performansı üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır.*

### 2.3.3. Katılımcılık

Dünyada yaşanan hızlı değişim, rekabet ve küreselleşme, örgütlerdeki geleneksel yönetim anlayışının yerini katılımcı yönetim anlayışına bırakmaya mecbur etmektedir. *Katılım* kavramının çok farklı tanım ve kullanım biçimi olduğu halde bu çalışmada çalışanın kendini ilgilendiren her türlü kararda görüşünü belirtmesi, karar alma süreçlerine katılması, yaptığı işte icra ettiği görevde belli bir düzeyde bağımsızlığı olması, örgütün süreç yönetimine katılımının sağlanması olarak alınmaktadır. Yani Wagner'in (1994) tanımladığı şekilde "...hiyerarşik olarak birbirlerini dengi olmayan kişiler arasındaki etkileşim" olarak alınacaktır.

Katılımcılığın görev performansı ve iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu başka çalışmalarda gösterilmiştir (Wright ve Kim, 2004; Wagner, 1994; Van Dyne, Graham, Dienesch, 1994). Bu çalışmanın onlardan farkı, bu etkinin kişi-örgüt uyumu üzerinden olduğunu ileri sürmesidir. Yani katılımcı bir kurumsal değer ve uygulama, kişilerin örgüt ile uyumunu, bütünleşmesini olumlu yönde etkilemesini ve bunun da çalışanın görev performansına etkilemesini beklemekteyiz. Dolayısıyla bu konudaki hipotezler şu şekildedir:

*H<sub>1c</sub>: Kurumsal değerler olarak katılımcılık ve bu yöndeki uygulamaların varlığı, çalışanın görev performansını olumlu ve anlamlı düzeyde etkiler.*

*H<sub>2c</sub>: Kurumsal değerler olarak katılımcılık ve bu yöndeki uygulamaların varlığı, kişi-örgüt uyumunu olumlu ve anlamlı düzeyde etkiler.*

*H<sub>3c</sub>: Kurumsal değerler olarak katılımcılık ve bu yöndeki uygulamaların varlığının görev performansı üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır.*

### 2.3.4. İşbirliği

Taylor (1911:7, aktaran Chiocchio vd., 2012) "*geçmişte kişi önce gelirdi, gelecekte sistem önce gelmeli*" sözü aslında hem iş yapış şekillerinin hem de örgütlerin değişimini özetler niteliktedir. Sadece kişilere bağlı, kişileri baz alarak kurulmuş örgüt yapıları artık yerini takımlara bırakmıştır. Çünkü teknolojiyi üreten, kullanan ve geliştiren bireyler değil takımlardır (Lussier, 2017).

İşbirliği, çalışanların birbirlerine yapıcı geri bildirimlerde bulunması, birbirlerinin çalışmalarına yardımcı olması, tavsiyelerde bulunması, yol göstermesi, bilgilerini paylaşması (Çelikten, 2003), birlikte yani takım olarak örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için faaliyet göstermesi ve takım olarak, takım ruhuyla hareket etmesi şeklinde tanımlanabilir.

İşbirliği, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli göstergelerinden de biridir. Bir başka deyişle çalışanın, çalışma arkadaşının karşılaştığı bir problem ya da üstlendiği bir görevde, herhangi bir zorlama olmadan, isteyerek, gönüllü olarak yardım etmesidir (Podsakoff vd., 2000). Bu gerçekleştirildiğinde kişinin

örgüte yaptığı yatırım artacak ve kişi örgütü, örgütün iş yapış şekillerine tesir edecektir. Dolayısıyla da kişi örgütü şekillendirdikçe kendisi de örgüte göre şekillenecek ve kişi-örgüt uyumu sağlanacaktır. Bu da kişinin örgütsel hedefleri içselleştirmesini, bu hedefleri gerçekleştirmek için daha çok acaba sarf etmesine yani görev performansının artmasına neden olacaktır. Bu durumu belirten hipotezler ise şu şekildedir:

*H<sub>1a</sub>: Kurumsal değerler olarak işbirliği ve bu yöndeki uygulamaların varlığı, çalışanın görev performansını olumlu ve anlamlı düzeyde etkiler.*

*H<sub>2a</sub>: Kurumsal değerler olarak işbirliği ve bu yöndeki uygulamaların varlığı, kişi-örgüt uyumunu olumlu ve anlamlı düzeyde etkiler.*

*H<sub>3a</sub>: Kurumsal değerler olarak işbirliği ve bu yöndeki uygulamaların varlığının görev performansı üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır.*

### 3. YÖNTEM

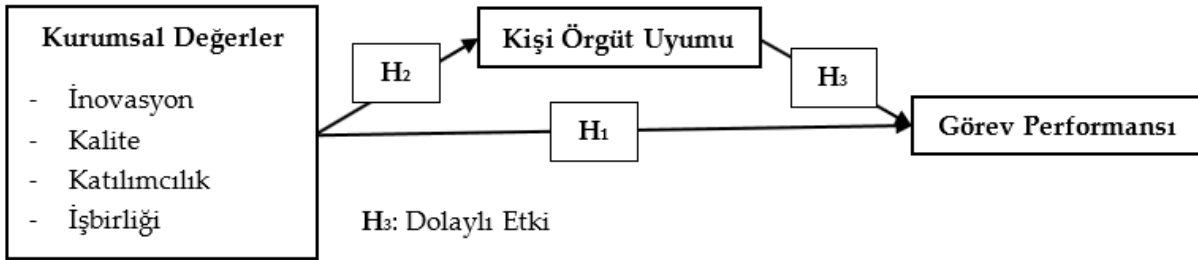
#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Örgütsel performansın temeli olan çalışanın görev performansı, sadece kişiye değil, aynı zamanda örgütün uygulamalarına da bağlıdır (Newman, Nielsen, Miao, 2015; Hurduzeu, 2015; Almatrooshi, Singh, Farouk, 2016). Bu bağlamda örgütlerin uygulamalarının çerçevesini belirleyen kurumsal değerler, örgütün çalışanlar dâhil tüm paydaşlara bir taahhüdüdür. Bu çalışma, bu taahhüt ve taahhüdün yerine getirilmesinin çalışanın örgüte uyum sağlamasını, bütünleşmesini ve çalışanın görev performansını ne de derece etkilediğini ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu çalışma kapsamında veriler, 23 Ekim-12 Aralık 2019 tarihleri arasında toplanmış olup araştırmanın amaca yönelik geliştirilmiş araştırma modeli Şekil 1’de verilmektedir.

*H<sub>1</sub>: Kurumsal değerler olarak (a) inovasyon, (b) kalite, (c) katılımçılık ve (d) işbirliğinin varlığı ve uygulanması, çalışanın görev performansını olumlu ve anlamlı düzeyde etkiler.*

*H<sub>2</sub>: Kurumsal değerler olarak (a) inovasyon, (b) kalite, (c) katılımçılık ve (d) işbirliğinin varlığı ve uygulanması, kişi-örgüt uyumunu olumlu ve anlamlı düzeyde etkiler.*

*H<sub>3</sub>: Kurumsal değerler olarak (a) inovasyon, (b) kalite, (c) katılımçılık ve (d) işbirliğinin varlığı ve uygulanmasının görev performansı üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır.*



Şekil 1. Araştırma Modeli

#### 3.2. Verilerin Toplanması

Kolayda örneklem yöntemi ile Antalya ilinde faaliyet gösteren Konaklama Tesisi Belgeli 889 konaklama tesisi arasından kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen ve telefonla ulaşılan 37 otel yöneticisinden araştırmaya katılan 13'ünde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan 13 otelin 4'ü üç yıldız ve altı, 3'ü 4 yıldız ve üzeri, 6'sı da 5 yıldızdır. Otel yöneticilerine elektronik ortamda anket formları gönderilmiş ve yöneticiler tarafından çalışanlara iletilmiştir. Geri dönüş sağlanan 327 anket formunun 316'sının analizlerde kullanılabilir nitelikte olduğu tespit edilmiştir. Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modeli (PLS-SEM) ile çok küçük (n<20) örneklem büyüklükleriyle bile çalışmak mümkünken, örnek büyüklüğünün yeterli olup olmadığı, her bir ifadenin aldığı faktör yüküne göre tespit edilmiştir. Faktör yüklerinin 0,70'ten büyük olması, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu anlamına gelmektedir (Garson, 2016:227). Araştırmamızdaki en düşük faktör

yükü  $0,779 > 0,70$  olduğundan (bkz. Tablo 2), örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Katılımcılara ait demografik özellikler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı		f	%	Katılımcı		f	%
Cinsiyet	Erkek	121	38,3	Kıdem	3 Yıldan az	109	34,5
	Kadın	195	61,7		3-9 Yıl Arası	108	34,2
Yaş	25 Yaşından Genç	34	10,8		10-14 Yıl Arası	61	19,3
	25-29 Arası	55	17,4		15 Yıl ve Üzeri	38	12,0
	30-34 Arası	64	20,3	Eğitim Seviyesi	Lise ve Aşağısı	74	23,4
	35-39 Arası	102	32,3		Üniversite	154	48,7
	45-49 Arası	27	8,5		Yüksek Lisans	88	27,8
50 ve Daha Yaşlı	34	10,8					

Araştırmada kullanılan Kurumsal Değerler Ölçeği Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994) tarafından geliştirilmiş, Güğercin (2015) tarafından Türkçeye uyarlanıp geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Toplam 12 ifadeli Kurumsal Değerler Ölçeğinin Katılımcılık, İnovasyon, Kalite ve İşbirliği boyutları vardır. Kişi-Örgüt Uyum Ölçeği ise Netemeyer vd. (1997) tarafından geliştirilmiş, Türkçeye uyarlaması, güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları ise Elçi (2005) tarafından yapılmıştır. Ölçek toplam 4 ifadedir. Görev Performansı Ölçeği, Sigler ve Pearson (2000) tarafından Kirkman ve Rosen’dan (1999) aldıkları 4 ifadeli ölçektir. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Çöl (2008) tarafından yapılmıştır. Kullanılan tüm ölçeklerde katılımcıların (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Fikrim Yok, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçenekleri bulunan ordinal ölçek ile cevap vermeleri sağlanmıştır.

### 3.3. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler, SmartPLS 3.2.9 Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri, yapısal geçerlilik ve yol analizleri gerçekleştirilmiş, açıklama düzeyi incelenerek modelin kabul edilebilirliği değerlendirilmiştir.

Geçerlik ve güvenilirlik analizleri dâhilinde iç tutarlılık güvenilirliği (internal consistency reliability), birleşme geçerliliği (convergent validity) ve ayrışma geçerliliği (discriminant validity) analizleri gerçekleştirilmiştir. İç tutarlılık güvenilirliğinin tespiti için Cronbach Alfa değerinin 0,60 veya üzeri (Lyberg vd., 1997), birleşik güvenilirlik (CR: Composite Reliability) katsayılarının da 0,70 veya üzeri olması koşulu aranmıştır. Birleşme geçerliliğinin doğrulanmasında da AVE değerinin 0,50’nin üzerinde olması, faktör yüklerinin de 0,708 veya üzeri olması koşulları aranmıştır. (Hair vd., 2014).

Ayrışma geçerliliğinin tespiti için Henseler vd. (2015) tarafından önerilen HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) kriteri kullanılmıştır. Bu kritere göre içerik olarak birbirine yakın olan kavramlarda HTMT değerinin 0,90’nun, içerik olarak birbirine uzak kavramlarda ise 0,85’in altında olması gerekmektedir. Ayrıca değişkenler arasındaki olası çoklu doğrusallığın kontrolü için de VIF (Varyans Büyüme Faktörü) değerlerinin de 5’ten küçük olması (Rahman vd., 2016) koşulu kabul edilmiştir.

## 4. BULGULAR

Yapılan analizler sonucunda, ölçeklerin iç tutarlık güvenilirliğini ve birleşme geçerliliği koşullarını sağladığı görülmüştür. Ölçeklere ait faktör yükleri, Cronbach Alfa, CR ve AVE değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Ölçeklerin CR ve AVE Değerleri ve Ölçek İfadelerinin Faktör Yükleri

İfade	Faktör Yükü	Cronbach Alfa	CR	AVE
Kalite_1	0,864	0,835	0,901	0,753
Kalite_2	0,841			
Kalite_3	0,896			
İsbirliği_1	0,881	0,84	0,904	0,758
İsbirliği_2	0,861			

İsbirliği_3	0,870			
İnovasyon_1	0,914			
İnovasyon_2	0,849	0,866	0,918	0,789
İnovasyon_3	0,900			
Katılım_1	0,892			
Katılım_2	0,699	0,771	0,867	0,687
Katılım_3	0,882			
Kisi_Orgut_1	0,830			
Kisi_Orgut_2	0,894			
Kisi_Orgut_3	0,919	0,909	0,936	0,787
Kisi_Orgut_4	0,902			
Gorev_Perf_1	0,851			
Gorev_Perf_2	0,880			
Gorev_Perf_3	0,887	0,872	0,912	0,723
Gorev_Perf_4	0,779			

HTMT analizi sonucunda, ayrışma geçerliliğinin sağlanabilmesi adına Kalite\_2 ve İnovasyon\_2 ifadeleri analizden çıkartılmıştır. Elde edilen en yüksek HTMT değeri 0,849 ile Kurumsal Değerlerin *Katılımcılık* ve *İşbirliği* boyutları arasında olduğu tespit edilmiştir. Tüm değerler 0,850'den küçük olduğu için ayrışma geçerliliğinin sağlandığı sonucuna varılmıştır. VIF değeri de en yüksek *İnovasyon* ve *Görev Performansı* arasında elde edilmiş olup 0,308'dir. Bu değer eşik değerimiz olan 5'ten küçük olduğu için çoklu doğrusallığın olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 3'te verilen R<sup>2</sup> ve Q<sup>2</sup> değerleri incelendiğinde, araştırma modelinin görev performansındaki bir birimlik değişimin %16,5'lik bir kısmını açıkladığı ve Q<sup>2</sup> tahmin gücünün sıfırdan büyük olduğu görülmektedir. R<sup>2</sup> değerinin %10'dan (Falk ve Miller, 1992; Hair vd., 2019) ve Q<sup>2</sup> değerinin sıfırdan büyük olması (Hair vd., 2014) araştırma modelinin geçerli olduğu sonucuna varılmasına neden olmuştur.

Tablo 3. Araştırma Modeline Ait R<sup>2</sup> ve Q<sup>2</sup> Değerleri

Değişken	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
Görev Performansı	0,162	0,105
Kişi-Örgüt Uyumu	0,569	0,437

#### 4.1. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Araştırma modelinin analiz edilmesinde kısmi en küçük kareler yol analizi (PLS-SEM), SmartPLS 3.2.9 istatistik programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir (Ringle vd., 2015). Araştırma modeline ilişkin; yol katsayılarının ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin anlamlılıklarını değerlendirmek için yeniden örnekleme (bootstrapping) ile örneklemden 5000 alt örneklem alınarak t-değerleri hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 4'te raporlanmıştır.

Tablo 4. Araştırma Modelinin yol Analiz Sonuçları

Yol	Hipotez	β
İnovasyon -> Görev Performansı	H1a	-0,038
Kalite -> Görev Performansı	H1b	0,339***
Katılımcılık -> Görev Performansı	H1c	-0,058
İşbirliği -> Görev Performansı	H1d	-0,028
İnovasyon -> Kişi-Örgüt Uyumu	H2a	0,115
Kalite -> Kişi-Örgüt Uyumu	H2b	0,230**
Katılımcılık -> Kişi-Örgüt Uyumu	H2c	0,209**
İşbirliği -> Kişi-Örgüt Uyumu	H2d	0,313***
Kişi-Örgüt Uyumu -> Görev Performansı		0,194*
İnovasyon -> Kişi-Örgüt Uyumu -> Görev Performansı	H3a	0,022
Kalite -> Kişi-Örgüt Uyumu -> Görev Performansı	H3b	0,045
Katılımcılık -> Kişi-Örgüt Uyumu -> Görev Performansı	H3c	0,041
İşbirliği -> Kişi-Örgüt Uyumu -> Görev Performansı	H3d	0,061*

β: Yol Katsayısı; \*p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

Tablo 4'te raporlanmış sonuçlar ışığında H1b, H2b, H2c ve H2d hipotezlerinin kabul edildiği, H1a, H1c, H1d ve H2a hipotezlerinin ise reddedildiği sonucuna varılmıştır.



Tablo 4'te verilen dolaylı etkiler göz önüne alındığında, Kişi Örgüt Uyumunun aracılık etkisinin sadece İşbirliği -> Kişi-Örgüt Uyumunu -> Görev Performansı yolunda ( $\beta=0,61$ ;  $p<0,05$ ) gözlemlendiği ve bu hipotez grubundan sadece H<sub>3a</sub> hipotezinin doğrulandığı sonucuna varılmıştır.

İşbirliği -> Görev Performansı yoluna ait katsayı değeri negatif olduğundan ( $\beta=-0,028$ ) VAF (Variance Accounted For) değeri hesaplanmamış (Becker, 2006), onun yerine Zhao ve arkadaşlarının (2010) önerdiği şekilde aracılık etkisi yorumlanarak Kişi Örgüt Uyumunun, Kurumsal Değerlerin İşbirliği boyutunun Görev Performansı üzerindeki etkisinde tam aracı rolü oynadığı sonucuna varılmıştır.

## 5. SONUÇ ve TARTIŞMA

İletişim teknolojilerinin katkısıyla hızla artan ve küreselleşen rekabet, örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerini de her geçen gün daha da zorlaştırmaktadır. Rekabet avantajı elde edebilmenin en etkili yolu da örgütsel performansın olabildiğince en yüksek seviyeye çıkartılması ve tüm faaliyetlerde etkinlik ve verimliliğin sağlanabilmesidir. Bunu gerçekleştirmenin yolu da örgüt üyelerinin yani çalışanların görev performanslarının mümkün olan en üst seviyeye çıkartılmasıdır.

Bu çalışmada, kurumsal değerlerden olan inovasyon, kalite, katılımcılık ve işbirliğinin görev performansına olan etkisi ve bu etkide kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü araştırılmıştır. Elde edilen analiz sonuçları kalitenin hem hem görev performansını hem de kişi-örgüt uyumunu anlamlı ve olumlu düzeyde, katılımcılığın ve işbirliğinin kişi-örgüt uyumunu etkilediğini göstermektedir. Sonuçlar aynı zamanda kişi-örgüt uyumunun görev performansını etkilediği ve işbirliğinin görev performansı üzerindeki etkisinde de tam aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.

### Teoriye Katkısı

Örgüt performansının belirleyicisi olan çalışanın görev performansı, tüm yöneticilerin iyileştirmeyi istediği unsurların başında gelmektedir. Bu çalışma, kurumsal değerlerin çalışanın görev performansına olan etkisinin nasıl gerçekleştiğini göstermesi bakımından önemlidir.

Kurumsal değerlerin çalışanın görev performansına olan etkisi üzerine yapılmış çok fazla çalışmaya rastlanmamakla birlikte, mevcut çalışmalardan elde edilen sonuçlar da birbirlerinden farklıdır. Örneğin Güğercin (2015:162) yaptığı çalışmada, kurumsal değerler olarak bu araştırmanın da konusu olan *inovasyon, kalite, katılım ve işbirliğinin* görev performansına etkisi tespit edilememiştir. Diğer bazı araştırmacılar ise kurumsal değerlerin görev performansı üzerinde etkisi konusunda farklı sonuçlara ulaşmışlardır. Bu çalışmada ise kurumsal değer olarak kalitenin görev performansını doğrudan etkilediği, işbirliğinin ise kişi-örgüt uyumu üzerinden etkilediği ve kişi-örgüt uyumunun tam aracı rolü üstlendiği görülmüştür.

Bu çalışmanın teoriye en büyük katkısı, Kurumsal Değerlerin Kişi-Örgüt Uyumunu üzerindeki etkilerinin ortaya konulması olmuştur. Kurumsal Değerlerden Katılımcılık, Kalite ve İşbirliği, çalışanın örgüt ile uyumunu, bütünleşmesini olumlu yönde etkilemekte ve hatta Kişi-Örgüt Uyumundaki değişimin yaklaşık %57'lik bir kısmını açıklamaktadır. Yani, örgüt faaliyetlerinde kaliteye önem verdiğinde, uygulamalarında çalışanların katılımını sağladığında, çalışanlar arasında işbirliğini teşvik ettiğinde çalışanın örgüt ile uyumu, bütünleşmesi ve örgüt hedeflerini içselleştirmesi olumlu yönde etkilenmektedir.

### Pratik Katkısı

Bu çalışma göstermektedir ki; örgütlerin, bireyselliğin ön plana çıkartıldığı ve bireysel performans bazında çalışanların birbirlerinin rakipleriymiş gibi yarıştırdıkları çalışma ortamları yerine, takım çalışmasını, ekip ruhunu teşvik ettikleri, mümkün olduğunca çalışanların karar alma süreçlerine dâhil oldukları, işbirliği ve kalite odaklı çalışma ortamları oluşturmaları, çalışanların kendilerini örgüt ile bütünleşmiş hissetmeleri için önemlidir. Kişi-Örgüt Uyumunun sadece çalışanın görev performansı üzerine olan etkisi değil, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı olmak üzere diğer örgütsel değişkenler ve çıktılar üzerindeki etkileri de göz önüne alındığında ne derece önemli olduğu, örgütler için ne kadar hayati bir kavram olduğu daha da iyi anlaşılabilir.

### **Araştırmanın Kısıtları**

Bu araştırmanın bazı kısıtları da mevcuttur. Hem Kurumsal Değerler hem Kişi-Örgüt Uyumu hem de Görev Performansı ile ilgili veriler tek bir kaynaktan, katılımcının kendisinden alınmıştır. Yani kişinin kendi performansını, üyesi bulunduğu örgütün kurumsal değerlerini ve örgütü ile ne kadar uyum içerisinde olduğunu değerlendirmesi istenmiştir. Her ne kadar Kişi-Örgüt Uyumu da kişinin örgütü ile ilgili algısı olsa da bu araştırma kapsamında ölçümü en doğru şekilde yapılmış olan kavramdır. Diğer kavramlara kişilerin verdikleri cevaplar sübjektiftir. Kişinin kendi performansını kötü değerlendirmesi çok ender olsa da bazı katılımcıların mümkün olduğunca objektif davranmaya çalıştıkları gözlemlenmiştir. Dolayısıyla görev performansının kişiye sorulması yerine örgütün kendinden alınması veya örgütün anahtar performans değerlendirme kriterlerinin kişilere sorulması daha sağlıklı sonuç verebilecektir.

Ayrıca hem bağımsız hem ara değişken hem de bağımlı değişkenin ölçülmesinde kullanılan verilerin aynı kaynaktan toplanması, “ortak yöntem varyansı” hatasının varlığına yol açabilmektedir. Varsa böyle bir hatayı tespit edebilmek için Harman tek-faktör testi (Podsakoff ve Organ, 1986) uygulanmış ve bu testin sonucunun 0,46 olduğu tespit edilmiştir. Bu sınır değer olan 0,50’den daha küçük olduğu için, bu hatanın olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu çalışmadaki bir başka kısıt da anketin çalışanlarca mesai saatleri dâhilinde doldurulmuş olmasıdır. Bu durum kişilerin anlık duygu ve düşüncelerinin verdikleri cevaplara etkimesine neden olabilir.

### **Gelecekteki Araştırmalar İçin Öneriler**

Benzer bir çalışmanın Psikolojik Sahiplenme, Örgüt Kültürü ve Psikolojik Güçlendirme ile gerçekleştirilmesi, çalışmanın, diğer çevresel ve örgütsel etkilere arındırılabilmesi için sadece bir tek örgüt ile ve bir tek lokasyon ile ve sadece belli bir departmana uygulanmasının daha sağlıklı ve yorumlanabilir sonuçlar vereceği değerlendirilmektedir.

### **Kaynakça**

- Akçin, K. (2018). *Çalışanların Örgütsel Destek Algısı ve Psikolojik Sahiplenmelerinin, Sessizlik Davranışlarına ve Görev Performansına Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Almatrooshi, B., Singh, S. K., Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 844-859. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038>.
- Güleryüz, E., Aydın, B. (2020). Kişi – Örgüt Uyumu ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki, Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 6(1), 51-78.
- Becker, J. M. (2006). *Simple ques on mediaion with negative indirect effect*. <https://forum.smartpls.com/viewtopic.php?f=12&t=15275&p=25179>, Erişim Tarihi: 21.06.2020.
- Befort, N., Hatrup, H. (2003). Valueing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles and Rating of The Importance of Job Behaviours. *Applied H.R.M.Research*, 8(1), 17-32.
- Borman, W., Motowildo, S. J. (1997). Task Performance And Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Bowen, D. E. (1982). Some Unintended Consequences of Intention To Quit. *Academy Of Management Review*, 7(2), 205-211.
- Cable, D. M., Judge, T. A. (1996). Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, And Organizational Entry. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 67(3), , 294-311.
- Chatman, J. A. (1991). Matching People And Organizations: Selection And Socialization In Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Chiocchio, F., Grenier, S., O'Neill, T.A., Savaria, K., Willms, J.D. (2012). The Effects Of Collaboration On Performance: A Multilevel Validation In Project Teams. *Int. J. Project Organisation And Management*, 4(1), 1-37.

- Çelikten, M. (2003). Akademisyenlerin Mesleki Yardımlaşması: Erciyes Üniversitesi Örneği. *Amme İdaresi Dergisi*, 36(1), 101-111.
- Çöl, G. (2011). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Demirtaş, H., Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Drucker, P. F. (2001). *The Essential Drucker*. New York: Harper Collins.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara: Technopolis Group.
- Falk, R. F., Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Akron: University of Akron Press.
- Garson, D. G. (2016). *Partial Least Squares (PLS-SEM)*. Asheboro, ABD: Statistical Associates Publishing.
- Güngerçin, U. (2015). *Bireyin Etik Yaklaşımı ile Kurumsal Değerlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Görev Performansı Üzerindeki Etkisi: Adana İlindeki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hair, J.F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Square Structural Equations Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
- Henseler, J., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2015). A New Criterion For Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modelling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.
- Hurduzeu, R. (2015). The Impact of Leadership on Organizational Performance. *SEA – Practical Application of Science*, 7, 289-293.
- Kirkman, B. L., Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person supervisor fit. *Personal Psychologist*, 58, 281-342.
- Lakhe, R. R., Mohanty, R. P. (1994). Understanding TQM. *Production Planning & Control*, 5(5), 426-441.
- Lussier, R. N. (2017). *Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building* (10. Baskı). New York, NY: McGraw Hill
- Lyberg, L., Biemer, P., Collins, M., De Leeuw, E., Dippo, C., Schwarz, N., Trewin, D. (1997). *Survey Measurement and Process Quality*. New York: Wiley.
- Miller, R., Griffin, M., Hart, P. (1999). Personality and Organizational Health: The Role of Conscientiousness. *Work & Stres*, 13(1), 7-19.
- Murph, K. R. (1989). Dimensions of Job Performance. Dillon, R. F., Pellegrino, J. W. (Editörler) *Testing: Applied and Theoretical Perspectives* (s. 218-247). New York: Praeger Publishers.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., McMurrian, R. (1997). An Investigation Into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in A Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Newman, A., Nielsen, I., Miao, Q. (2015). The Impact of Employee Perceptions of Organizational Corporate Social Responsibility Practices on Job Performance and Organizational Citizenship Behavior: Evidence From The Chinese Private Sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1226-1242. DOI: 10.1080/09585192.2014.934892.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. (1986). Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, And Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Pakdil, F. (2004). Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Değerlendirme. *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 167-183.
- Podsakoff, P. M., Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.

- Podsakoff, P., Mackenzi, S., Paine, J., Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Rahman, O, Wong, K. K., Yu, H. (2016). The Effects of Mall Personality and Fashion Orientation on Shopping Value and Mall Patronage Intension. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 155-164.
- Ringle, C. M., Wende, S., Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. Erişim Adresi: [www.smartpls.com](http://www.smartpls.com).
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınevi.
- Sağnak, M. (2004). Örgütlerde Değerler Yönünden Birey-Örgüt Uyumu ve Sonuçları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10(37), 72-95.
- Sezgin, F. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel ve Örgütsel Değerlerinin Uyumu (Ankara İli Örneği)*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Sigler, T. H., Pearson, C. M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions Of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Suliman, A. (2001). Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in a Middle Eastern Context. *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 1049-1061.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Toraman, C., Abdioğlu, H., İşgüden, B. (2009). İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1), 91-120.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Van Riel, C., Balmer, J. (1997). Corporate Identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5), 34-55.
- Wagner, A. J. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19, 312-330.
- Woodman, R., Hellriegel, D., Slocum, J. (1992). *Organizational Behavior*. Minneapolis: West Publishing Company. .
- Wright, B. E., & Kim, S. (2004). Participation's Influence on Job Satisfaction: The Importance of Job Characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 24(1), 18-40. <https://doi.org/10.1177/0734371X03259860>.
- Zhao, X., Lynch, J. G., Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *The Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.