



**T.C.**

**UFUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE  
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACILIK ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**Hüseyin SOLMAZ**

**TEZ DANIŞMANI**

**Prof. Dr. Azize ERGENELİ**

**ANKARA - 2010**

## JURİ ÜYELERİ İMZA SAYFASI

Hüseyin SOLMAZ' a ait "Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü" adlı tezin yüksek lisans tezi olarak uygun olduğunu Onaylarım. 23 haziran 2010



Prof. Dr. Azize ERGENELİ

Tez Danışmanı

Bu çalışma jurimiz tarafından oy birliği ile işletme ana bilim dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Semra GÜNEY

Üye : Prof. Dr. Azize ERGENELİ



Üye : Yrd. Doç. Dr. Halil SEVAL



Bu tez, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez yayım kurallarına uygundur.



Prof. Dr. Şeref UNAL  
Sos. Bil. Enstitüsü Müd.

## TEŞEKKÜR

Uzun bir çalıŐma sűresi ve yoęun bir emekten sonra tezimi tamamlamanın sevincini yaŐıyorum. Bu çalıŐmanın gerçekleŐtirilmesinde en baŐta her tűrlű desteęi ve yardımı benden esirgemeyen tez danıŐmanım saygıdeęer hocam Prof. Dr. Azize ERGENELİ ve beni her zaman koŐulsuz sekilde destekleyen deęerli hocam Dr. Őmer TURUNÇ olmak űzere, bana sabır gűsteren ve destek olan arkadaŐım Emine ŐZDEMİR 'e ve son olarak da maddi, manevi her zaman yanımda olan canım anneme gűnűlden teŐekkűrler...

**ÖZET**  
**ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE**  
**ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACILIK ROLÜ**

Çalışanların örgütsel adalet algısı pek çok örgütsel davranışın öncülüdür. Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı ilişki olduğu; örgütsel özdeşleşme ile dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı ilişki olduğu ve dağıtım adaletinin örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Özdeşleşme, Prosedür Adaleti, Dağıtım Adaleti, Etkileşim Adaleti, , İşten Ayrılma Niyeti

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION ON EMPLOYEE'S  
TURNOVER INTENTION THE MEDIATING EFFECT OF  
ORGANIZATIONAL JUSTICE**

**ABSTRACT**

Organizational justice perception has an important role on the behaviour of the employees in the organizational settings. The aim of this study is to investigate the mediating role of organizational justice on the relationship between organizational identification and turnover intention. The study revealed that organizational identification is negatively related to turnover intention but positively related to distributive justice, procedural justice and interactional justice. There is a negative relationship between distributive, procedural and interactional justice and turnover intention. It is also found that distributive justice mediate the relationship between organizational identification and turnover intention

**Key Words:** organizational identification, procedural justice, distributive justice, interactional justice, , turnover intention

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	İ
ABSTRACT.....	İİ
İÇİNDEKİLER.....	İİİ
TABLolar.....	V
ŞEKİLLER.....	VI
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, ÖRGÜTSEL ADALET, İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Örgütsel Özdeşleşme.....	4
1.1.1. Sosyal Kimlik Teorisi (Social Identity Theory).....	9
1.1.1.1 Sosyal Sınıflandırma .....	10
1.1.1.2. Sosyal karşılaştırma .....	10
1.2. İşten Ayrılma Niyeti.....	12
1.3. Örgütsel Adalet.....	13
a. Dağıtım adaleti .....	16
b. Prosedür adaleti .....	17
c. Etkileşim adaleti .....	19
1.4. Hipotezlerin Oluşturulması.....	21

### İKİNCİ BÖLÜM UYGULAMALI ARAŞTIRMA: ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACILIK RÖLÜ

2.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI.....	27
--	----

2.1.1. Araştırmanın Konusu.....	27
2.1.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	27
2.1.3. Araştırmanın Kapsamı.....	28
2.1.4. Araştırmanın Yöntemi.....	28
2.1.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	29
2.1.6. Araştırma Sınırlılıkları.....	30
2.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	30
2.2.1. Evren ve Örneklem.....	30
2.2.2. Veri Toplama ve Değerlendirme Yöntemi.....	31
2.2.3. Araştırmanın Ölçekleri.....	31
a. Örgütsel Özdeşleme Ölçeği .....	32
b. Dağıtım adaleti ölçeği .....	32
c. Prosedür adaleti ölçeği.....	33
d. Etkileşim adaleti ölçeği .....	34
e. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği .....	34
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR</b>	
3.1. Araştırmanın Örnekleme.....	35
3.2. Değişkenler Arası İlişkiler.....	37
3.3. Hipotez Testleri.....	38
<b>TARTIŞMA VE SONUÇ .....</b>	<b>52</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>57</b>

**TABLolar**

Tablo 1.1. Örgütsel Özdeşleşme Tanımları.....	7
Tablo 3.1. Katılımcıların Tanımlayıcı İstatistikleri.....	36
Tablo 3.2. Verilere ilişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri.....	37
Tablo 3.3.Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Regresyon Sonucu..	38
Tablo 3.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Dağıtım Adaleti Üzerine Regresyon Sonucu.....	39
Tablo 3.5. Dağıtım Adaletinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Regresyon Sonucu.....	39
Tablo 3.6. Dağıtım adaletinin, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasında aracı etkisine ilişkin Regresyon Analizi sonuçları.....	41
Tablo 3.7. Örgütsel Özdeşleşmenin Prosedür Adaleti Üzerine Regresyon Sonucu.....	43.
Tablo 3.8. Prosedür Adaletinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Regresyon So.....	43
Tablo 3.9. Prosedür adaletin, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasında aracı etkisine ilişkin Regresyon Analizi sonuçları.....	45
Tablo 3.10. Örgütsel özdeşleşmenin etkileşim adaleti üzerine Regresyon Sonucu.....	47
Tablo 3.11. Etkileşim Adaletinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Regresyon Sonucu.....	47
Tablo 3.12. Etkileşim adaletinin, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasında aracı etkisine ilişkin Regresyon Analizi sonuçları.....	49
Tablo 3.13. Hipotez Sonuçları.....	51



## ŞEKİLLER

Şekil 2.1. Araştırma Modeli.....	29
Şekil 3.1. Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü Sobel Testi.....	42
Şekil 3.2 Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde prosedür Adaletinin Aracılık Rolü Sobel Testi.....	46
Şekil3.3Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Etkileşim Adaletinin Aracılık Rolü Sobel Testi.....	50

## GİRİŞ

Değişen çalışma yaşamı sürdürülebilir rekabet gücüne ulaşılabilmesi için her türlü işletme fonksiyonunda olduğu gibi insan kaynakları fonksiyonu da önemli değişimler yaşanmaktadır. Organizasyonel başarımın ve verimliliğin en önemli dinamiklerinden olan işgücü unsurunun beklenti ve ihtiyaçları yaşanan değişim çerçevesinde farklılaşmaktadır. Bu kapsamda nitelikli işgücünün işletmede tutulması insan kaynakları yöneticilerinin önemli problemlerinden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yaşanan teknolojik gelişmelerin paralelinde nitelikli işgücüne duyulan ihtiyaç her zamankinden daha fazladır. Nitelikli işgücünün elde tutulması, performansının ve verimliliğinin artırılması önemli bir gereklilik haline gelmiştir. Nitelikli işgücünü bulmak kadar bu önemli kaynağın işten ayrılmasını önlemek de insan kaynakları yönetiminin öncelikli uğraşlarından birisi haline gelmiştir. Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaltılması, çalışan verimliliğinin artırılmasında önemli bir yere sahiptir. Nitelikli işgücünün işletmede kalmasının sağlanmasında pek çok sosyal motive edici bulunmaktadır (Brashear vd., 2005).

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi gün geçtikçe artan bir öneme sahip olmaktadır. Ancak çoğunlukla nitelikli işgücünü elde tutup işletmede kalmasını sağlayacak faktörlerin ortaya konulması önemli bir çalışma alanıdır.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini ve davranışlarını belirleyen birçok önemli etmen bulunmaktadır. Bunlardan bazıları işgörenler; potansiyellerini daha verimli kullanabilmek, aldıkları ücret ve ödülleri artırabilmek, kariyerlerine tek bir örgütte devam etmek yerine, çok çeşitli kariyer alternatifleri arasından seçim yapabilme imkanına sahip olduklarından işlerinden ayrılırlar (Dreher,1982:137-174).

İşten ayrılma niyetini azaltmak için çalışanları örgüt ile özdeşleştirebilmek yararlı olacaktır. Günümüzde örgütlerde çalışanlara adaletli davranılması, yüksek düzeyde iş gören güdülenmesi ve yüksek düzeyde iş tatminine neden olduğu

belirtilmektedir (Lawler, 1975). Kuramsal temelleri Adams'ın (1963, 1965) eşitlik teorisine (Equity Theory) kadar uzanan örgütsel adalet algısı (Greenberg,1990), çalışanların organizasyondaki süreç ve mekanizmaların, görev ve ödüllerin, kendilerine gösterilen davranışların adil olup olmadığı konusunda yargıya ulaşması ve buna göre tutum geliştirmesini kapsamaktadır. Başka bir deyişle, bireyin örgütsel adalet algılamasının yüksek düzeyde olması işyeri ile özdeşleşme ve işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkileyebilecektir.

Bu araştırmada çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi olduğu düşünülen iki ayrı değişken analiz edilmiştir. Bunlardan ilki örgütsel özdeşleşme değişkenidir. Araştırmada incelenen ikinci değişken ise örgütsel adalet algısı değişkenidir. Bu değişken prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarıyla ele alınmıştır.. Örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme pek çok örgütsel davranış değişkeninin öncülü olarak karşımıza çıkabilmektedirler. Bu iki değişkenin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi çeşitli çalışmalarda ele alınmıştır. Ancak örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyetinde örgütsel adaletin oynadığı role ilişkin türkçe literatürde henüz bir çalışmaya rastlanılmadığı gibi yabancı literatürde ise sınırlı ve dolaylı çalışmalara rastlanmaktadır. Ayrıca sektörlere ve kültürler gibi farklı örneklemlerde değişik sonuçların alınabildiği örgütsel davranış literatüründe bu üç değişkenin toplu olarak analiz edildiği yeterli sayı ve kapsamda çalışmaya rastlanılmamış olması çalışmanın yapılmasına temel teşkil eden nedenlerden birisidir. Bu çerçevede yapılan bu araştırmanın bundan sonra yapılacak çalışmalar kapsamında önemli bir perspektif olabileceği düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında çoğunlukla nitelikli işgücü istihdamının bulunduğu finans sektöründe çalışanlarda örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisi araştırılmıştır. Bu etkileri araştırırken örgütsel adalet değişkeninin iki değişken arasında ne gibi bir etkisi olduğu da incelenmiştir. Bu çerçevede çalışanların örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine olan etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü hiyerarşik regresyon testi ile analiz edilmiştir.

Günümüzde nitelikli işgücünü elde buldurmak özellikle finans sektöründe başarı için önemlidir. Bu nedenle bu çalışmada finans sektöründe faaliyet gösteren

alışanlarının işten ayrılma niyetine örgütsel özdeşleşme ve örgütsel adalet algılarının etkileri araştırılmıştır. Araştırma ve bulgulara değinilmeden önce araştırma değişkenleri ve bu değişkenlerin diğer değişkenlerle ilişkileri ortaya konulmuştur. Her bir değişken ayrı ayrı ele alınırken araştırmanın temelini oluşturan kuram ortaya konulmuş ve bu kuram kapsamında yapılan değerlendirmeler ışığında araştırılacak olan hipotezler sunulmuştur.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, ÖRGÜTSEL ADALET, İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

### 1.1. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme kavramından bahsetmeden önce konunun öneminin anlaşılması açısından örgütsel bağlılık kavramından kısaca bahsedilmesi uygun olacaktır. Buna göre; örgütsel bağlılık bireyin örgüte olan bağının gücü, çalışanların duygusal ve ekonomik ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanacağına olan inanç, katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade etmektedir olarak tanımlanmaktadır(Özdemir, 2007:76). Çalışan ve kurum arasındaki bu psikolojik bağ ise uyum, özdeşleşme ve içselleştirme adı verilen üç ayrı süreç içinde olmaktadır(Balay, 2000:95). Buna göre; uyum, çalışanların kurumda sergilenen tutum ve davranışları, paylaşılan inançlardan dolayı değil; karşılık beklentilerinden ötürü kabul etmeleri anlamına gelmektedir. Bu aşamada bireyin ödeme, ilerleme gibi ödülleri kazanma amacı vardır. Örgüte inanmaktan çok uyumlu eylemlerle bazı ödülleri kazanmayı ve cezaları savmayı isterler. Yani örgütü yüzeysel düzeyde desteklerler. Özdeşleşme boyutunda ise çalışan, tatmin edici ve kendilerini tanımlayıcı ilişkileri korumak için kurumsal tutum ve davranışları benimser. Birey; kurumun bir üyesi olmaktan dolayı gurur duyabilir ve kurumun değerlerine ve başarılarına saygı gösterebilir. İçselleştirmede ise çalışan ile kurumun değerleri artık birbiri ile uyumlu hale gelmiştir. Yapılan araştırmalar; örgütün ve bireyin değerlerinin birbirleri ile uyumlu olması durumunda, çalışanların daha da mutlu olduklarını ve kurumla olan birlikteliği daha da istekle sürdürdüklerini göstermektedir (Özdemir, 2007:76). Bu açıklamalardan sonra örgütsel özdeşleşme kavramını inceleyelim.

19. yy. sonlarında kişilerin çalıştıkları organizasyonla kurdukları bireysel psikolojik ilişkiler incelenmeye başlanmıştır (Kreiner ve Ashforth, 2004). Örgütsel özdeşleşme ile ilgili ilk ayrıntılı model 1958'de geliştirilmiş olmasına rağmen, sonraki 20 yıl içerisinde konuyla ilgili oldukça az sayıda çalışma yayınlanmıştır. 1970'lerde bir

grup araştırmacı gelecekteki gelişmelere temel oluşturacak tanımlarında özdeşleşmeyi örgütsel bağlılığın bir unsuru olarak ele almıştır. O zamandan beri de pek çok araştırmacı örgütsel özdeşleşme ile bağlılığı eş anlamda kullanmıştır (Riketta, 2005:359).

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili literatür incelendiğinde yaygın olarak 1990'lı yıllardan itibaren ifade edilmeye başlandığı, iş memnuniyetini artırdığı, işten ayrılma niyetini azalttığı görölmektedir.

Örgütsel özdeşleşme bireyin örgüte karşı tutum ve davranışları için önemli bir unsur olup üç bileşeni vardır(Karabey 2005:15). Bunlar;

- 1- Belli bir guruba üye olma bilgisini belirten bilişsel unsur,
- 2- Belli bir gurup içerisinde hissedilen duygusal bağlılığı belirten duygusal unsur,
- 3- Bu guruba yöneltilen değer çağrışımını belirten değerleyici unsurdur.

Örgütsel adalet algısının çalışanların çalıştıkları organizasyonla aralarında olan bağı güçlendirdiği düşünölmektedir. Örgütle özdeşleşmiş işgörenin, gönöl gücü ve işten doyumunu yüksek, buna karşılık görevi ile ilgili belirsizliğe ve ikircikliğe karşı hoşgörüsü düşüktür. Örgütle özdeşleşen işgören, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak benimser. Özdeşleşme, ussal olmaktan çok duygusaldır. İşgören, başlangıçta gereksinmeleri karşılandığı, işten doyumunu sağlandığı, iten güdülendiği için örgütüne bağlıyken, giderek bu nedenler ortadan kalktığında da bağlılığını sürdürüyorsa bu bağlılık, bağımlılığa ve özdeşleşmeye dönüşür (Başaran, 2000:33). Çalışanların örgütleri ile aralarındaki bağı belirlemeye yönelik çalışmalarda öne çıkan kavramlardan bir tanesi de örgütsel özdeşleşmedir. Bu kapsamda incelenen önemli bir değişken olan örgütsel özdeşleşme, örgüt ile birey arasındaki ilişkiyi açıklamaya yardım eder (Tompkins ve Cheney, 1985). Ashforth ve Mael (1989). Kişinin kendisi ile örgütü tanımlaması arasındaki bilişsel bağ olarak tanımlanan örgütsel özdeşleşmeyi, psikolojik olarak örgütü kendinin bir parçası olarak hissetmek olarak açıklamışlardır. Cohen (1993)' ise özdeşleşmeyi kimlik, bağlılık ve manevi bağlılık olarak ifade etmiştir (Roberts vd., 1999:2).

Çalışanların başarıda veya başarısızlıkta gruba (örgüte) ait olma ya da grupla birlik olma algısı veya psikolojik olarak örgütü kendinin bir parçası olarak hissetmesi şeklinde de tanımlanan (Scott ve Lane, 2000) örgütsel özdeşleşme, gün geçtikçe daha fazla çalışılan bir konu olarak literatürde yer almaktadır. Örgütüyle özdeşleşen çalışanlar, örgüt dışındaki insanlarla etkileşimde kendilerini örgütün temsilcisi olarak görme eğiliminde olurlar. Bu çalışanlar, stratejik ve iş kararlarına yönelik fırsatlarda kurumun menfaatini önde tutarlar (Miller ve diğerleri, 2000:626-658). Özdeşleşme bireyin sosyal kimliklerinin bir parçası olarak örgütsel kimliğin bir sonucudur, Örgütüyle özdeşleşen çalışanlar, örgüt dışındaki insanlarla etkileşimde kendilerini örgütün temsilcisi olarak görme eğiliminde olur, stratejik ve iş kararlarına yönelik fırsatlarda kurumun menfaatini önde tutar, örgüt değer ve amaçlarına karşı tutum gösterenlerden kendilerini ayırırlar (Miller ve diğerleri, 2000; Ashforth ve Mael, 1989; Pratt, 1998). Örgütsel özdeşleşme ile örgüt üyeleri güvenlik, bağlılık, benliğini artırma, benlik gerçekleştirme gibi psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etmektedirler. Bu ihtiyaçları tatmin olan örgüt üyeleri örgüt hedef ve ihtiyaçlarına uyumlu davranışlar sergilemektedirler (Mills ve diğerleri, 2005:597-619).

Örgütsel özdeşleşmeyle ilgili literatürde yer alan bazı tanımlar Tablo 1.1. de verilmiştir.

**Tablo 1.1 Örgütsel Özdeşleşme Tanımları**

	<b>Tanım</b>
Tajfel,1978	“Gruba üyeliğin idrak edilmesi ve üyeliğe yönelik duygusal bağlılık oluşması”
Tajfel 1982	“Özdeşleşme için gerekli olan iki unsur; örgüt üyeliğinin farkında olmak (bilişsel), farkındalığın belirgin değerlerle ilişkilendirilmesi (değerlendirici)”
Ashforth ve Mael (1989)	“Gruba, başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren, ait olma ya da birlik olma algılayışı”
Dutton, Dukerich ve Harquail (1994)	“Kişinin kendisi ile örgütü tanımlaması arasındaki bilişsel bağ”
Scott ve Lane (2000)	“Psikolojik olarak örgütü kendinin bir parçası olarak hissetmek”
Pratt (2000)	“Örgütün kişinin benliğini tanımlaması hakkındaki bireysel inancı”
Dukerich, Golden ve Shortel (2002)	“Kendi benlik bağlamının içeriğinin örgüt özellikleri ile bağlanma derecesi”

Garmon, M. (2004), “The Relationship between Organizational Learning, Culture, Image, Identity and Identification: An Empirical Study”, *Touro University International College of Business Administration*, Cypress, California. Aktaran: Tüzün K. Çağlar İ. (2008) “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi” *Journal Of Yasar University*, ss 81.



Ashforth ve Mael (1989) makalelerinde sosyal kimlik teorisini kuramsal örgütsel literatüre dahil ederek, örgütsel özdeşleşme ile ilgili şu bulguları belirtmişlerdir; örgüt diğer örgütlerle karşılaştırıldığında daha farklı (bir şekilde örgütün benzersiz algılanması) algılanıyor ise, özdeşleşme potansiyeli yükselmektedir. Örgüt üyeleri örgütün kimliğinin çekiciliğini yüksek oranda algıladıklarında, öz saygıları artmakta ve özdeşleşme gerçekleşmektedir. Diğer bir ifadeyle örgüt üyeleri örgütün prestijini ne kadar yüksek düzeyde algırlarsa, özdeşleşme potansiyelleri de o düzeyde artırmakta, hedeflerdeki ortaklık, etkileşim, benzerlik ve ortak geçmişe sahip olma özdeşleşmeyi geliştirmektedir. örgüt dışındaki gruplardan gelen tehditler, kişinin dahil olduğu gruptaki özdeşleşme düzeyini artırmaktadır. (Kalemci, 2006:82)

Örgütsel özdeşleşme kavramının gelişiminin başlangıç noktası sosyal kimlik teorisine dayandığından örgütsel kimlik kavramı üzerinde durmakta faydadır. Örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme kavramlarında tanımlanma açısından karmaşa söz konudur. Bazı yazarlar örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşmeyi beraber kullanırken (Ravasi ve Van Rekom, 2003; Albert ve diğerleri, 2000; Haslam ve diğerleri, 2003) bazı yazarlar ise örgütsel özdeşleşmenin kavramsal olarak örgütsel kimlikten farklı ama ilişkili bir kavram olduğunu belirtmişlerdir (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton ve diğerleri, 1994, Dukerich ve diğerleri, 2002, Scott ve diğerleri, 1998). Son yıllarda örgütsel davranış literatüründe, “Örgütsel Kimlik Algısı’nın, kişinin kendisi ile çalıştığı örgüt arasındaki bağı oluşturmada temel rolü oynadığı konusunda bir fikir birliği oluşmaya başlamıştır (örneğin, Ashforth ve Mael, 1989, Dutton ve diğerleri, 1994). Kimlik algısı, bireylerin daha büyük topluluklar veya varlıklarla kendini özdeşleştirmesini ve bu varlıklara bağlanmasını sağlayan kuvvetli bir insan eğilimidir. (Mael, 2002). İnsanlar bir kurum, bir ülke veya bir hareket ile kendilerini özdeşleştirdiklerinde veya bunlara karşı kuvvetli kimlik algısı beslediklerinde, bu örgütlerin icra ettiği faaliyetler, önemli sayılan tutum ve inançlar bu kişiler üzerine yansımakta ve kişilerin inanç, tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Mael, 2002). Kimlik örgütün ya da bireyin kendi iken, örgütsel özdeşleşme “örgütün başarı ya da başarısızlık tecrübelerini dahil ederek gruba aidiyetin ve görüş birliğinin yani birlik

olmanın algılanması” şeklinde tanımlanabilir (Ashforth ve Mael, 1989). Dolayısıyla, paylaşılan örgütsel kimliğin oluşmasını sağlayan örgütsel kimlik algısı, çalışanların örgütle olan sosyal ve psikolojik bağlarını göstermektedir (Wiesenfeld vd., 1999:147-170).

Bu çalışmada benimsenen tanımıyla örgütsel kimlik algısı, bireyin örgütle ilgili kararları belirleyen örgütsel amaç ve hedefleri kendi amaç ve hedeflerinin yerine koyması, onları benimsemesi ve örgütle kendini sosyal ve psikolojik açıdan bütünleştirme algısını, diğer bir deyişle çalışılan örgütle “bir bütün olma” algısını ifade etmektedir (Ashforth ve Mael, 1989; Wiesenfeld ve diğerleri, 1999). Bu anlayışın kökleri de sosyal kimlik teorisine (*Social Identity Theory*) dayanmaktadır (Tajfel, 1981; Turner ve diğerleri, 1987; Pratt, 1998). Sosyal kimlik teorisinde, örgütsel kimlik algısı için iki temel güdü tanımlanmaktadır (Pratt, 1998). Bunlardan birincisi, bireyin toplum içerisindeki yerini tanımlamaya yardımcı olabilecek olan, kendini sınıflama (*self-categorization*) ihtiyacıdır (Tajfel, 1981; Turner ve diğerleri, 1987). İkincisi ise, bir grup veya kurum içerisinde olmanın kişiye bir çeşit ödül olması anlayışını getiren, kendini geliştirme (*self-enhancement*) ihtiyacıdır (Smidts vd., 2001). Bu kapsamda sosyal kimlik teorisini incelemekte fayda olacağı düşünülmektedir.

### **1.1.1. Sosyal Kimlik Teorisi (Social Identity Theory):**

Örgütsel özdeşleşme kavramının gelişiminin başlangıç noktası sosyal kimlik teorisine dayanmaktadır. Tajfel ve Turner tarafından 1979 yılında ortaya atılmış ve sürekli olarak geliştirilmiş, guruplar arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan bir sosyal psikoloji teorisidir.(Arkonaç 2001:258) Sosyal kimlik, “ben kimim” sorusuna yanıt oluşturur ve iki fonksiyona hizmet eder. İlk önce, bireylerin başkalarını tanımlamasına imkan tanıyarak sosyal çevrenin bireyler tarafından bilinçli şekilde sınıflandırılmasına yol açar. Öte yandan bireyin çevrede kendine yer edinmesini sağlar (Ashforth, Mael, 1989:20-39).

Sosyal kimlik teorisi ile ilgili literatür incelendiğinde sosyal sınıflandırmayla beraber Sosyal karşılaştırma sürecinde grup davranışının oluşumunda etkili olduğu

ortaya çıkmaktadır. Bu sebeble bu kavramların açıklanmasıyla özdeşleşme kavramının daha iyi anlaşılacağı düşünülmektedir.

### **1.1.1.1. Sosyal Sınıflandırma**

Sosyal sınıflandırma, bireylerin kendilerininide dahil ettikleri bir iç grup ve karşılıklarına aldıkları bir dış grup veya biz ve onlar kategorileri oluşturarak sosyal çevreyi düzenlemesi olarak tanımlanmıştır. (Karabey 2005:5-10) Sınıflandırma sonucunda gruplara ilişkin kalıp yargılar oluşur. Aynı kategori içerisindeki bütün insanlar başkaları tarafından kendi kişisel özelliklerinden çok o kategoriye yüklenen özel kategoriye göre algılanırlar. Sınıflandırmanın iki temel işlevi vardır. Birincisi, bilişsel olarak sosyal çevreyi ayırarak, bireyin diğerlerini tanımlamada sistematik anlam geliştirmesi (bilişsel işlev), ikincisi ise, kişinin kendini sosyal çevre içinde bir yere yerleştirmesi (kimlik işlevidir. (Tüzün 2006:46)

### **1.1.1.2. Sosyal karşılaştırma :**

Bireylerin kendilerini ve diğerlerini sosyal sınıflandırmayla çeşitli gruplara ayırmasını takiben sosyal karşılaştırma devreye girer. Sosyal karşılaştırma bir kişinin kendi davranış, tutum ve inançlarının başkalarına ait olanlarla karşılaştırılmasıdır. (Hogg ve Terry 2000:121-140) Grubun üyelerine sağladığı olumlu veya olumsuz sosyal kimlik grubun kendisi için belli değeri olan çeşitli grup özelliklerini bir başka gruba karşılaştırmasına bağlıdır. Bu sosyal karşılaştırma sonucu algılanan farklılıklar grubun kendi lehine ise üyelerin sosyal kimliği bundan olumlu şekilde etkilenir. Bu da o grubun üyesi olan kişinin benlik algısını olumlu yönde etkiler. Aksi durumda ise olumsuz yönde etkiler. Bu sebepten sosyal karşılaştırmaların bireyin öz saygısı, yani kendisini sevme ve değerli bulma duygusu üzerinde etkisinin olduğu söylenebilir ( Karabey, 2005:9).

Bu konuyla ilgili bir grup araştırmacı ise grup odaklı sosyal kimliğin çözümlenmesinde üç psikolojik (intra-psychological) süreçten bahsetmiştir (Kalemci, 2006:82). Bunlar; (1) sosyal sınıflandırma (social categorization), (2) sosyal

karşılaştırma (social comparison), (3) sosyal özdeşleşme (social identification). Sosyal sınıflandırma, bireyin sosyal bilgiyi örgütlemesine yardım eden bilişsel araçtır. Sosyal karşılaştırma bireyin ait olduğu grup ile diğer ilgili grupları karşılaştırmayı değerlendirmesine olanak sağlar. Sosyal özdeşleşme ise kişinin belirgin bir gruba duygusal katılımıdır. Bu farklı ama ilişkili kuramsallaştırmanın ardından sosyal kimliğin üç boyutu şöyle açıklanabilir

1. **Bilişsel öge:** Bireyin kendisini gruba ait olarak görmesi ve grubun bir ögesi olarak algılama derecesini ifade eder.
2. **Duygusal Öge:** Grubun bir parçası olmaktan dolayı duyulan gururla ilgilidir. Kişinin grubu ile ilgili pozitif imaj olusturmasında veya pozitif bir sosyal kimlik geliştirmesinde önemlidir.
3. **Değerlendirici öge:** Grup üyeliği; kendi grubunun iyi veya kötü olduğunu düşünmek veya diğer gruba göre iyi veya kötü olduğunu düşünmek gibi olumlu veya olumsuz tepkiler ile birleştirilir. (Özdemir 2007:69)

Birey çalıştığı örgütü kendisiyle ne kadar fazla bütünleştirirse, örgütle o kadar kuvvetli kimlik algısı sağlar ve örgüte o kadar yüksek seviyede bilişsel, duygusal ve davranışsal yatırım yapar (Chreim, 2002:147-170).

Örgütler çalışanların örgütle özdeşleşmelerini sağlamak için değerlere dayanan teşvikleri aktif olarak sunarlar (Cheney, 1983). Bunun yanında çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin yükseltilmesinin pek çok değişkenin öncülü olabileceği de değerlendirilmektedir. Örgütsel özdeşleşme ile pek çok değişken arasındaki ilişki ve etkiyi belirlemek amacıyla çok sayıda çalışma yapılmıştır. Çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkinin çalışan penceresinden görüntüsü, örgütsel bağlılıktan farklı bir ilişki olarak örgütsel davranış yazınında ayrı bir yer oluşturmaktadır. Benlik bağlamının ve tek olma algısının göstergesi özdeşleşme, kişi - örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık gibi ilişkili yapılardan ayrılmaktadır (Kreiner ve Ashforth, 2004).

Barker ve Tompkins'e göre, günümüz de örgütler yüksek seviyede çalışan özdeşleşmesini sağlayan kontrol sistemlerini hayata geçirmektedirler (Barker ve Tompkins, 1994:147-170). Bu sayede, çalıştıkları örgütlerle ve bunların amaç ve vizyonlarıyla özdeşleşen çalışanlar, örgütlerine karşı destekleyici ve olumlu bir tutum içerisinde olurlar. Bundan dolayıdır ki örgütler, performanslarını ve verimliliklerini artırmak maksadıyla çalışanların örgütle özdeşleşmelerini ve bu özdeşleşmeyi artırarak devamlılığını sağlamak zorundadır (Cheney, 1983; Pratt, 1998; Ashforth ve Mael, 1989). Çalıştıkları örgütte paylaşılan ortak inançları, tutumları, değerleri ve amaçları tam anlamıyla benimseyerek, örgütleriyle kendilerini özdeşleştiren, yani örgütsel kimlik algısı yüksek olan çalışanların, örgüte her zaman gönüllü olarak her türlü desteği vereceği, örgütü çeşitli platformlarda savunacağı ve örgütün amaçlarına ulaşması için elinden gelen çabayı göstereceği düşünülmektedir.

Görüldüğü üzere, örgütsel özdeşleşme, hem birey hem de bir grup düzeyinde ele alınabilen, işletmeler açısından önemli bir psikolojik olgudur. Örgütsel özdeşleşme, değerli çalışanların elde tutulması ve çalışanların işyerindeki mutluluğunun sağlanması için önemlidir. Örgütle özdeşleşen çalışanlar örgütlerine sadık kalırlar ve işletmelerin amaçlarını kendilerine amaç edinerek amaçlara ulaşmak için elinden geleni yapmaya çalışırlar.

## **1.2. İşten Ayrılma Niyeti**

İşten ayrılma bugün örgütlerde önemli konular arasında yerini almaktadır. Özellikle yüksek ve pahalı eğitim gerektiren işlerde çalışan kalifiye personelin işten ayrılması o iş yerine eğitim maliyeti, yetenek kaybı ve iyileştirme maliyeti gibi yük getirir. Bu sebeple çalışanın işten ayrılması örgütler için en önemli konular arasında yer almaktadır.

İşten ayrılma niyeti; bir ücret karşılığı çalışan bireyin gönüllü olarak işi bırakmaya niyetlenmesi olarak tanımlanabilir (Hom ve Griffeth, 1995). Çalışanlar genellikle potansiyellerini daha verimli kullanabilmek, daha yüksek ücret almak ve aldıkları ödüllerini arttırabilmek için işten ayrılırlar. İşten ayrılma davranışından önce bireylerde işten ayrılma niyeti görülmektedir. Niyetin oluşması ise işten ayrılma davranışının en önemli belirtilerindendir (Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000:463-488).

Çalışanların işten ayrılmaları işletmeler için yeni bir problem değildir. Nitekim konu ile ilgili geçmişte pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar genellikle işten ayrılma niyeti'nin temel nedenlerinin verimlilik, etkililik ve kazançların azalmasıyla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Larkin, 1995:34-36; Roth ve Roth, 1995). Örgütlerde, işten ayrılmayı veya örgüt içerisinde kalmayı belirleyen diğer faktörlerin başında çalışanların ödül algıları ve iş tatminleri gelmektedir. (Dreher,1982:137-174)

İşe devam olgusu yönetim araştırmalarının temel konularından birisidir. Shaws ve arkadaşları (1998) bu konu ile ilgili 1500 kadar araştırma olduğunu bildirmiştir. İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri negatif bir davranıştır (Rusbelt vd.,1998:599-627). Çalışanların işten ayrılması sorunu, çalışan davranışları ve bu davranışların ilişkili olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen halen organizasyonlar için önemli bir problem sahası olma niteliğini taşımaktadır (Porter vd., 1973:603-609). Wood (1997), işten ayrılma niyetinin hizmet sektöründe olumlu ve olumsuz etkilerinin olduğunu bildirmiştir. Yüksek performanslı çalışanların işten ayrılmaları bir örgüt için hiç istenmeyen bir durum iken, düşük performanslı çalışanların işten ayrılması bir örgüt için fonksiyonel ve pozitif bir durumdur (Jackofsky, 1984:74-83; DeConninck ve Bachmann, 2005:874-882).

Çalışanların işten ayrılma niyetinin oluşmasında temel etkenlerden bir tanesinin de çalışanların örgütsel adalet algısı olabileceği düşüncesi araştırmacıları konu ile doğrudan ya da dolaylı araştırmalara yöneltmiş olup konu ile ilgili yapılmış çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Nadiri ve Tanova, 2009; Fields vd., 2000:471-496).

### **1.3. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet algısı günümüzde pek çok örgütsel davranış değişkeninin öncülü olarak karşımıza çıkabilmektedir. Çalışanların çalıştıkları organizasyonun çalışanlara her türlü konuda adil olması konusundaki algıları, başta işte kalma kararları olmak üzere pek çok kararlarına temel teşkil edebilmektedir (Sweeney ve McFarlin, 1997:83-98).

Son yıllarda geliştirilen örgütsel kuramların kişiler arası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda “sosyal adalet” kavramının da örgütlere uyarlandığı ve örgüt içindeki

ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir (İşbaşı, 2001:17-33) Adalet olgusu, sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ve pek çok farklı bakış açısından incelenmiş bir konudur. Özellikle de filozofların uzun yıllar boyu ilgisini çekmiş, Aristo’dan, Nozik ve Rawls’a pek çok filozof bu konu üzerinde çalışmıştır (Greenberg ve Bies, 1992:17-33) Çalışma yaşamında çalışanların adalet algısının rolü gün geçtikçe daha fazla yer bulmaktadır. örgütlerde adillik rolü örgütsel adalet kavramıyla örgütlerde daha çok yer bulmaya ve sosyal adaletin örgütlerde önemi geçtikçe artmaya başlamıştır (Greenberg, 1990:10). Sosyal bilimciler adaletin örgüt verimliliğindeki önemini kabul etmektedirler.(Moore,1978; Okun,1975).

İşletmelerde adillik rolü örgütsel adalet kavramıyla örgütlerde yer bulmaya ve sosyal adaletin işletmelerde önemi geçtikçe daha çok artmaya başlamıştır (Greenberg,1990:111-57). Bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili adalet algılaması olarak nitelenebilen örgütsel adalet algısı değişen çalışma yaşamıyla birlikte daha etkin bir hal almaktadır(Greenberg,1996:24). Örgütsel adalet kavramı önemlidir çünkü yöneticilerin isteklerinin yasal olup olmadığını anlamak işçiler için zordur. Yöneticilerin verdikleri emirlerin yasal olup, olmadığını anlamak için çalışanlar sıklıkla makamın görünür adaletini kullanırlar. Yöneticiler tarafından adaletli davranılması bireyde korkudan arındırılmış güven hissi yaratır, bu davranış çalışanların haklarına ve kişilerine olan saygının göstergesidir.(Mary ve Konovsky 2000:489-511) Nitelikli işgücüne sahip işletmeler çalışanların örgütsel adalet algılarına kayıtsız kalamamaktadırlar. Çünkü nitelikli işgücünün önemli bir beklentisi haline gelen örgütsel adalet çalışanın iş ile ilgili kararlarını etkileyebilmektedir.

Örgütsel adalet, kazanılanların dağıtılması ve dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler ve bireyler arası etkileşimin gerektirdikleri ile ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlarla açıklanmaktadır (Folger vd., 1998; Greenberg, 1990). Örgütsel adalet kavramı Adams’ın (1963,1965) eşitlik teorisi’ne kadar uzanmaktadır (Greenberg, 1990). Eşitlik teorisi örgüt bilimcilerin dikkatini adalet çalışmalarlarıyla ilgilenmeye yöneltmiştir (Mowday,1987:89-110). Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir (Luthans, 1981:77-96). Bu teoriye göre, genel olarak çalışanlar, organizasyonda

kendilerine adil davranılıp davranılmadığına; kendilerinin organizasyona verdiği çaba, zaman ve buna benzer katkılar ile bunun karşılığında organizasyondan elde ettiği ücret, terfi gibi kazançlarını karşılaştırarak yapmaktadır. Bireyler kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkanlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını beklerler. Ancak, adalet algısının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algısında önemlidir. (Barling and Michelle, 1993:77-96)

Örgütsel adalet kavramı başlangıcı itibariyle eşitlik teorisi ile ilişkilendirilmesine rağmen devam eden süreçler ve çalışmalarla farklı çalışma alanlarıyla irdelenmiştir. Örgütsel adaletin işden duyulan tatmin, örgütsel, örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık, örgütsel kimlik ile ilişkisine yönelik olarak yapılan araştırmalarda ya doğrudan etkisi yada düzenleyici etkisi ele alınıp yapılan incelemelerde genelde sonuçlar pozitif ilişkili çıkmıştır. Bu da örgütsel adaletin örgütlerde dikkat edilmesi gereken önemli konulardan birini olduğunu ortaya koymaktadır. (Rifai, 2005:145)

Örgütsel adaletin, çalışan bireylerin iş tatmini ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu, adaletsizliğin örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği uzun süredir sosyal bilimcilerce kabul edilmektedir (Özmen vd., 2007:17-33) örgüte ilişkin adalet algısı örgüte karşı yol açmakta, çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktadır. Öte yandan adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır. (Beugre 2002:1091-1104, Folger ve Konovski, 1989:115-130).

Sosyal bilimciler adaletin örgüt verimliliğindeki önemini kabul etmektedirler (Moore, 1978; Okun, 1975). Örgütlerdeki adalet çalışanın işyerindeki davranışının ya da alışkanlıklarının önemli bir belirleyicisidir (McFarlin ve Sweeney, 1992:626-637). Bu nedenle örgütlerin başarısında örgütsel adalet olgusunun önemli etkilerinin olabileceği değerlendirilmektedir



Örgütsel adalet algısının daha iyi anlaşılabilmesi maksadıyla çeşitli boyutlandırmalar yapılmıştır. Örgütsel adalet “dağıtım adaleti”, “prosedür adaleti” ve “etkileşim adaleti” olarak adlandırılan üç boyuttan meydana gelen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Greenberg, 1987, 1988, 1993, 1996; Alexander ve Ruderman, 1987; Lind, 1995, Lind ve Tyler, 1988; Fryxell ve Gordon, 1989; Folger ve Konovsky, 1989) Çalışanlar örgütteki adalet bağlamında organizasyonundaki kaynakların dağıtımının adil dağıtıldığına yani “dağıtım adaleti” algısına, bunlarla ilgili alınan kararlardaki yöntem ve süreçlerle ilgili “prosedür adaleti” algısına ve son olarak bu prosedürün uygulanması esnasındaki bireyler arası etkileşimiyle ilgili “etkileşim adaleti” algısına sahiptirler.

Örgütsel adaletin üçüncü boyutu olarak pek çok çalışmada ele alınan etkileşim adaleti bazı çalışmalarda prosedür adaleti kapsamında ele alınmakta (Masterson vd., 2000), bireyler arası ilişkiler çerçevesinde anlamlı olan etkileşim adaletinin örgütsel adalet algısında önemli bir boyut olduğu kabul edilmektedir (Greenberg, 1996; Gordon ve Fryxell, 1993; Taylor vd., 1995).

#### **a. Dağıtım adaleti:**

Dağıtım adaleti Adams’ ın eşitlik teorisine dayanmaktadır. Bu teori’ ye göre çalışanlar işe yaptıkları katkı karşılığında ne aldıklarını değerlendirirler. Eğer bir eşitsizlik hissedersen bu onların işe bağlılığını ve işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Dağıtım adaleti çıktılarının dağıtımını ifade eder. Dağıtım adaleti genelde iş tatmini ile ilgili kavram olup, dağıtımını adil bulmayan bireylerin işten ayrılma niyetlerinin artması söz konusudur. (James vd., 2001:226)

Dağıtım adaleti belirli standartlarda, kaynakların belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere paylaşılmasıdır. (Özdevecioğlu 2003:77-96). Buna göre, benzer olan bireylere benzerlikleri oranında benzer, farklı olan bireylere de farklılıkları oranında farklı davranılmasını açıklar. (Foley vd., 2002:471-496). Görevler, maddeler, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüleri, ücretler, terfiler gibi her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alır. (İşbaşı, 2001:51-73) Bireyler gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi elde ettikleri sonuçları adaletli

veya adaletsiz olarak algılayabilirler. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yapar, bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce bireylerin tutumlarını etkiler ve onların davranışlarını tutumları yönünde değiştirebilir. Dağıtım adaletinde esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmeleridir.(Özdevecioğlu, 2003:77-96)

Organ ve arkadaşları (1998) dağıtımın üç kuralı olduğundan bahsetmiştir, bunlar; hisse, eşitlik ve ihtiyaçtır.

1. Dağıtımın hisse kuralı bireylerin örgüte katkı seviyelerine bağlı olarak ödüllendirme esasına dayanır. Eğer bir birey tam gün çalışıyorsa, yarım gün çalışandan daha fazla tazminat alma hakkına sahip olacaktır. Eğer bunun aksi durum olursa personel bu kuralın ihlal edildiğini düşünecektir.
2. Dağıtımın eşitlik kuralında bireylerin cinsiyet, kabiliyet ve üretkenlik gibi özellikler dikkate alınarak ödüllendirilmelidir. Bu kuralın pratikte uygulanması zayıftır.

3. Dağıtımın ihtiyaç kuralına göre; durumu daha kötü olan insanlara daha fazla ödül verme esası söz konusudur. Burada örneğin tek yaşayan bir çocuk sahibi bir anne ile çalışan eş karşılaştırıldıklarında tek anneye ihtiyacı daha fazla olacağı için daha fazla ücret artışı yapılması önerilmektedir. (Organ vd.,1998)

### **b. Prosedür adaleti:**

Örgütsel adaletle ilgili yapılan ilk araştırmalar dağıtım adaleti ile başlamıştır. Örgütteki ödüllerin dağıtımının nasıl yapılacağına belirli olmasına rağmen, hangi prosedüre göre bu dağıtımın yapılacağı başlangıçta net değildi. Kişilerin sorumluluğu üzerinde net bir tahminde bulunmak sorun yaratıyordu ve bunun sonucu olarak dağıtım adaleti kısmı olarak örgütsel adalet sağlıyordu. 1970'lerin başında Thibaut ve Walker prosedür adaletinin önemli olduğu kanısına vardılar. Teorisyenler ödüllerin ne olduğu yanında nasıl verildiği konusunun önemli olduğuna kanaat getirdiler. Böylece iş yerlerinde uygulanan prosedürler ve politikaların prosedür adaleti olarak belirlenmesi söz konusu oldu ve örgütsel adalet prosedür ve dağıtım adaleti olarak ikiye ayrıldı.

Ancak araştırmacılar adalet algısını etkileyen kararlara ulaşmanın kolay olmadığını buldular. Prosedür adaleti; dağıtım prosedürlerinin adaletli olması için yapılan değerlendirmede, baskın bir ön yargı olmadan doğru bilgiye dayanarak tüm çalışanlara tutarlı tahsis yapılmasını sağlayan ahlaki ve etik standartlara dayanmalıdır.

Prosedür adaleti kavramı ile örgütteki çıktılar üzerine bir çok kontroller getirilmiş ve sonra bu kontroller yasal hale getirilerek prosedür adaleti geliştirilmiştir. prosedür adaleti örgütlere Greenberg ve Folger tarafından 1983 yılında adapte edilmiştir. Yapılan araştırmalarla prosedür adaletin iş performansı iş memnuniyeti Örgütsel bağımlılık gibi konularda pozitif etkisi olduğu anlaşılmıştır(Gürpınar, 2006:10).

Özellikle prosedür adaleti ücret belirlemede etkili olmaktadır. Bu da örgütsel özdeşleşme ve yöneticilere güvene eşsiz bir katkı sağlamaktadır(Greenberg, 1990:111-57). Araştırmacılar tarafından bugüne kadar örgütsel adalet kavramının bileşenlerinin ortaya çıkarılması konusunda çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda örgütsel adaletin boyutlarından prosedür adaleti, üzerinde en çok çalışılan ve örgütsel süreçler üzerindedeki etkili olan boyut olduğu söylenebilir. Prosedür adaleti, örgütte yönetici tarafından verilen bir kararın, sonucu ne olursa olsun, kontrollü bir süreç sonunda alındığı taktirde adil olarak algılandığını ifade etmektedir (Thibaut ve Walker, 1975). Ayrıca, prosedür adaleti çalışanların gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, örgütlerin dağıtımında kullanılan karar verme süreçlerinin ve bu süreçlerin çalışanlar tarafından ne derece adil algılandığını açıklayan bir kavramdır (İşbaşı, 2000)

Levental'a göre (1980), örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek 6 temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar şunlardır: (Leventhal, 1980:27-55).

**1. Tutarlılık kuralı:** Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması,

**2. Önyargılı olmamak kuralı:** Dağıtımda veya işlemden örgüt çalışanlarına önyargılı olunmaması,

**3. Doğruluk kuralı:** Bilgilerin doğruluğundan emin olunması,

**4. Düzeltibilme kuralı:** Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır.

**5. Temsilcilik kuralı:** Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve danışılması,

**6. Etik kural:** Alınacak kararların, özellikle dağıtım ve işleme ilgili, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır. Bireyler, örgütlerinde işlem adaletsizliği algılasa, kişiler veya adaletsizliğin kaynağından ziyade bütün bir örgüte yönelik tepkilerde bulunurlar. (Cropanzano and Folger 1991)

Prosedür adaletinin ana noktası, karar alınmasında uygulanan yöntemlere odaklanmak oluşturmaktadır. Bu kararların önyargısız mümkün olduğunca doğru bilgi ile ve iyileştirilebilir olmasını gerekir. Burada ceza ve ödül verilirken adil olmak önemlidir. Prosedürler uygulanırken çalışanlardan şikayetler geliyor ve bu durumlara karşı geliniyorsa bu uygulamada problem olduğunu göstermektedir. Prosedür adaletinin düzgün uygulanması çalışanlar ile amir ve örgüt arasındaki bağı güçlendirmede etkili bir araçtır. (James vd., 2001) ve çalışanların örgüte bağlılığında önemli bir belirleyicidir. Bireyler prosedür kurallarının değerlendirerek amirlerin adaletli, tutarlı önyargılı doğru olup olmadığını belirleyebilirler. Çalışanların prosedür adaletinin varlığını hissettiklerinde örgütsel özdeşleşme artacaktır. Prosedür adaleti amirlerle olan memnuniyetin göstergesidir. (James vd.,2001:226),

### **c. Etkileşim adaleti:**

Bies ve Moag örgüt içi uygulamalarda kişiler arası davranışların kalitesinin önemine dikkati çekerek, adalet yazınına yeni bir gelişmeyle tanıştırmışlardır. Bu bakış açısına da etkileşim adaleti adını vermişlerdir (Colquitt vd., 2001:425-445). Lind ve Tyler (1988) prosedür adaleti ile ilgili iki farklı setin olduğunu iddia etmişlerdir. Birincisi çalışanlara verilecek olan çıktılara ilişkin kararların kullanılması için resmi prosedürlerin olmasıdır. Bu prosedürler; personelin kabul edeceği nitelikte olması yanında çıktılarının adaletli dağıtılmasını garanti etmelidir. Bu yüzden örgütlerde; adaletli

karar alma prosedürünün kullanımı personelin devam eden üyelik statüsünün devamlılığı bakımından önemlidir. Bu durumda çalışan örgütünden gurur duyar, motive olur. İkincisi; karar alıcının aldığı kararlarla ilgili açıklamalarıdır. Alınan kararların dayandığı nedenlerin açıklanması ve bu amaçla çalışanlarla samimi ve dürüst bir iletişim kurulması, etkileşim adaletine ilişkin algılamaları olumlu yönde etkilemektedir. Nitelim, karar yapıcıların insanlara nasıl davrandığı önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. (Don ve Eskew 1993:1)

Literatür incelendiğinde prosedür adaleti ile etkileşim adaleti birbirinin tamamlayıcısı olduğu değerlendirildiğinden etkileşim adaletin prosedür adaletinin alt boyutu olduğu savunan görüşler vardır. (Blodgett vd.,1997:190) Ancak, birçok çalışmada etkileşim adaletinin örgütsel adalet yapısı içinde ayrı bir boyut olduğu konusunda değerlendirmeler vardır.(Colquitt, 2001:425-445).

Etkileşim adaletini iki önemli faktör ile açıklamak mümkündür. Bunlar;

### **1. Kişiler arası davranış**

Kişiler arası davranışta; insanlar başkalarının kendilerine davranışını göz önünde bulundururlar ve bu durumdan etkilenerek bir hareket tarzı seçerler. Bu konuyla ilgili davranış şekilleri gururlu olmak, nezik davranmak, haklara saygı duyulmasıdır.

### **2. Alınan kararlarda yeterli açıklama**

Alınan kararlarda yeterli açıklama; adil davranma ile ilgili örgütlerde beş kriterden bahsedilmektedir. Bu kriterler;

- a. Yeteri kadar dikkate almak,
- b. Baskıcı önyargıdan uzak durmak,
- c. Karar alma kriterlerinde başvuru yapmak,
- d. Alınan kararlarda zamanında geri besleme
- e. Alınan kararlar hakkında yeterli açıklama yapmak (Greenberg 1990)

#### 1.4. Hipotezlerin Oluşturulması

Bugüne kadar araştırmacılar tarafından örgütsel özdeşleşme kavramının farklı değişkenlerle etki ve ilişkilerinin ortaya çıkarılmasına yönelik çok sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir. Mignonac K.Herrbach O. Guerrero S.(2006) nin İş yerinden ayrılma niyeti ile iş yerinin dış prestiji arasında yapılan araştırmada negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve bu iki faktörün bir birleri ile ilişkisini iki sebebi olduğu ortaya atılmıştır. Bu ilişkiyi şöyle açıklayabiliriz birinci olarak eğer bir birey bulunduğu iş yerinin normlarına ve değerlerine daha fazla bağımlı olup bu örgütün kurallarına bağlı kalırlarsa bu işyeri ile güçlü bir özdeşleşme içerisinde olacak ve işten ayrılma niyeti yada işte kalma niyeti o kadar fazla olacaktır. İkinci olarak bir örgüt prestij sahibi ise bu iş yerinde çalışanda bireysel olarak bu işyerinde kalmakla bireysel prestije sahip olacaktır eğer bu iş yerinden şahıs ayrılırsa kendi prestijini kaybedeceğinden işten ayrılma konusunda terettüt sahibi olacaktır. bu sebeble örgütün prestiji ile işten ayrılma niyeti arasınında ilişki olduğunu belirtmiştir. (Mignonac vd., 2006:571-584)

Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek çalışanların, çalıştıkları organizasyon ile aralarında kopması güç bir bağ oluşmaktadır. Bu bağ sayesinde, çalışanların işletmelerinde çok büyük zorluklar ve kısıtlar yaşamaları durumlarında bile işletmelerinden ayrılma niyetlerinin azalacağı düşünülmektedir. Örgütsel özdeşleşmenin pek çok iş çıktısının öncülü olduğu bilinmektedir (Riketta, 2005; Riketta ve Van Dick, 2005). Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek çalışanlarda düşük işten ayrılma niyeti, yüksek iş performansı olduğunu gösteren çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Mael ve Ashforth, 1992; Tyler, 1999). Yine aynı şekilde örgütsel özdeşleşme ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri belirlemek üzere çok sayıda araştırma yapılmıştır (Mignonac vd., 2006; Van Knippenberg ve Van Schie, 2000; Van Knippenberg ve Sleebos, 2006).

Literatürde örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki direkt ve dolaylı ilişki ve etkileri ele alan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Dick ve arkadaşları(2004) iki banka, bir hastane ve bir çağrı merkezi olmak üzere dört ayrı örneklem üzerinde yapmış oldukları bir araştırma sonucunda her dört örneklemde de örgütsel özdeşleşmenin çalışanların işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak

etkilediğini belirlemiştir. Mignonac ve arkadaşları (2006) yapmış oldukları bir araştırma kapsamında yönetici, mühendis ve kontrolör olmak üzere üç ayrı örneklem üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada kontrolör örnekleme haricinde negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Van Knippenberg ve Van Schie (2000) de biri Hollanda yönetim biriminde çalışanlar diğeri bir üniversite fakültesinde çalışanlar olmak üzere olmak üzere iki ayrı örneklem üzerinde yapmış oldukları bir analiz sonucunda da örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir. Aynı şekilde Van Knippenberg ve Sleebos (2006) üniversite çalışanları üzerinde yapmış oldukları bir araştırma sonucunda örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir.

Literatürde işten ayrılma niyeti ile iş memnuniyeti, örgütsel kimlik gibi etkenlerle olan ilişkiler incelendiğinde işten ayrılma niyeti ile arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğuna rastlanmaktadır. (Dick vd., 2004:355, Roberts vd., 1999:1)

Bu kapsamda literatürde konu ile ilgili bu çalışmalardan yola çıkılarak çalışanların örgütsel özdeşleşme algılamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini test etmek üzere **Hipotez 1** oluşturulmuştur.

**Hipotez 1:** Çalışanların örgütsel özdeşleşme algısı işten ayrılma niyetini negatif etkiler.

Bugüne kadar araştırmacılar tarafından hem örgütsel adalet kavramı hem de alt boyutlarının farklı değişkenlerle etki ve ilişkilerinin ortaya çıkarılmasına yönelik çok sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir. İşletmelerdeki adalet çalışanın işyerindeki davranışının yada alışkanlıklarının önemli bir belirleyicisidir.(McFarlin ve Sweeney, 1992:626-637). Bu nedenle işletme başarımında örgütsel adalet olgusunun önemli etkilerinin olabileceği değerlendirilmektedir. Örneğin, Çalışanların örgütsel adalet algılarının, örgütsel vatandaşlık davranışı, yöneticiye duyulan güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık, kararlara katılma isteği ve çalışan sağlığı gibi farklı değişkenlere etkilerini incelenmiş ve sonuçta yüksek adalet algısının bu değişkenlerle pozitif ve anlamlı olarak ilişkili oldukları rapor edilmiştir. (Folger,1989:155; Tang vd.,1996:3). Ayrıca, örgütsel adalet kavramının alt bileşenlerinin farklı değişkenlerle ilişki ve etkileri de

incelenmiştir. Bu bağlamda, çalışanların kararlara katılımı konusundaki motivasyon beklentilerinin prosedür adaleti algılama düzeyleri ile ilişkili olduğu (Leventhal, 1980; Thibaut ve Walker, 1975, 1978), çalışanların iş tatmini ile prosedür adaleti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu (DeCremer ve Stouten, 2005; DeCremer, 2006:322-351), prosedür adaleti iş performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu. (Williams, 1999; Nurse, 2005; Ang vd., 2003; Lindquist, 1995; Byrne, 2005). içsel motivasyon ile etkileşim adaleti arasında anlamlı ilişkiler olduğu, (Chebat ve Slusarczyk, 2005; Barclay vd., 2005; Zapata-Phelan vd, 2009; Miao ve Evens, 2007; Steensma ve Visser, 2007). Etkileşim adaleti ile örgütsel vatandaşlık ve bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. (Coyle-Shapiro, 2002:927-946) Thompson ve Heron (2005) etkileşim adaletinin, örgütsel özdeşleşme ile yaptığı araştırmada etkileşim adaletinin önemli bir modaratör olduğunu ortaya koymuştur. (Thompson ve Heron, 2005:383-404)

Örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ve örgütsel adalet boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkileri belirlemeye yönelik çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Prosedür adaletinin iş yeri ile özdeşleşme derecesini ölçmede önemli etkileri olduğu değişik araştırmalarla ortaya konmuştur. Bir iş yerinde prosedür adaleti çalışanlar tarafından memnuniyetle karşılanıyorsa o işyerinde amirlere olan güven artacak ve bunun sonucu örgüte bağlılık ta artacaktır. (DeConinck ve Stilwell, 2004:225-231) Olkkonen ve Lipponen (2006), 270 çalışan üzerinde yaptıkları bir araştırma sonucunda dağıtım ve prosedür adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasında önemli bir bağ ve pozitif - anlamlı ilişki olduğunu ve dağıtım ve prosedür adaletinin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif ve anlamlı olarak etkilediklerini belirlemiştir. (Nasurdin, 2005:3, Roberts vd., 1999:1)

Loi vd. tarafından yapılan araştırmada prosedür adaletini, dağıtım adaleti ile kıyaslandığında prosedürel adaletininin örgütsel özdeşleşmede daha etkili olduğunu tespit edilmiş (Loi vd., 2006:111) ve Thompson ve Heron (2005) 'un yaptığı Prosedür adaletin örgütsel özdeşleşme ile yaptığı araştırmada prosedür adaletin önemli bir modaratör olduğunu belirtilmiştir. (Thompson ve Heron, 2005:383-404)



Dağıtım adaletinin örgütsel özdeşleşmede önemli bir etken olduğu değişik çalışmalarda ortaya çıkmıştır. Korede meydana gelen 1997 krizinde İMF nin yaptırımları üzerine birçok şirket işçilerini çıkartmak zorunda kalmış ve ülkede işsizlik oranı gittikçe artmaya başlamıştı işte bu dönemde ülkede işyaşamı ile ilgili yapılan çalışmada örgütsel adaletin alt boyutlar olan dağıtım adaleti ve prosedür adaletinin örgütsel özdeşleşme ile olan ilişkisi incelenmiş ve yapılan araştırmada dağıtım adaleti ve prosedür adaletini örgütsel özdeşleşme ile pozitif ve anlamlı ilişkisi ortaya çıkmıştır. (Chang, 2002) Dağıtım adaleti ile ilgili yapılan bir başka araştırmalarda; dağıtım adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.(Lowe ve Vodanovich 1995:99-114, Roberts vd.,1999:1)

Cheung ve Law (2008) üç yapı hizmet organizasyonunda 159 proje kontrol departmanı üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel adaletin üç boyutu olan dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletinin örgütsel özdeşleşme ile pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğunu belirlemişlerdir.

Bu kapsamda literatürde konu ile ilgili bu çalışmalardan yola çıkılarak örgütsel özdeşleşmenin çalışanların prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti algılamalarının üzerine etkilerini test etmek üzere üç hipotez oluşturulmuştur. Bunlar;

**Hipotez 2a :** Örgütsel özdeşleşme, çalışanların dağıtım adaleti algısını pozitif etkiler.

**Hipotez 2b :** Örgütsel özdeşleşme, çalışanların prosedür adaleti algısını pozitif etkiler.

**Hipotez 2c :** Örgütsel özdeşleşme, çalışanların etkileşim adaleti algısını pozitif etkiler.

Çalışanların örgütsel adalet algısı ile iş tatmini, işten ayrılma niyeti, işte kalma niyeti gibi bireysel çıktıları arasındaki ilişkinin konu olduğu çalışmalara da literatürde sıkça rastlanılabilmektedir. (Folger ve Konovsky, 1989, McFarlin ve Sweeney, 1992, Cropanzano ve Folger, 1991, Cropanzano ve Randall, 1993; Sweeney ve McFarlin, 1997). Dağıtım adaleti gibi bireysel beklentilerle önemli ilintisi olan dengeler

çalışanların işte kalma kararında önemli bir etken olarak algılanabilmektedir. (Greenberg 1987:9-22)

Prosedür adaleti ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif yönlü ilişkilere yönelik pek çok araştırma bulunmaktadır (DeCorninck ve Stilwell 2004; Byrne 2005; Colquitt vd. 2001; Brashear vd., 2005). Dağıtım adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında da negatif yönlü ilişki olduğunu belirleyen araştırmalar mevcuttur. (Colquitt vd., 2001; Brashear, 2005; McFarlin ve Sweeney 1992) etkileşim adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında da negatif yönlü ilişki olduğunu belirleyen araştırmalar da mevcuttur.(Olkkonen ve Lipponen 2004, Loi vd., 2006) Dağıtım adaleti; örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerinde prosedür adaletine göre daha önemli olduğu belirtilmiştir. (Roberts vd., 1999:1)

Nadiri ve Tanova (2009), otel işletmelerinde yapmış oldukları bir çalışma sonucunda örgütsel adaletin boyutları olan dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletinin çalışanların işten ayrılma niyeti ile negatif ve anlamlı ilişkisi olduğunu belirlemişlerdir. Aynı çalışmada otel çalışanlarının dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletini algılarının işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu çalışmalar örgütsel adalet algısı yükseltilecek çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalacağını ortaya koymaktadır. Bu kapsamda literatürde konu ile ilgili bu çalışmalardan yola çıkılarak çalışanların prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti algılamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini test etmek üzere şu hipotezler oluşturulmuştur.

**Hipotez 3a :** Çalışanların dağıtım adaleti algısı işten ayrılma niyetini negatif olarak etkiler.

**Hipotez 3b :** Çalışanların prosedür adaleti algısı işten ayrılma niyetini negatif olarak etkiler.

**Hipotez 3c:** Çalışanların etkileşim adaleti algısı işten ayrılma niyetini negatif olarak etkiler.

Örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisini belirlemeye yönelik çalışmalara bakıldığında direkt etkileri ele alan çalışmalar olduğu gibi dolaylı etkileri de ele alan çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan hareketle bir bağımlı değişken olan işten ayrılma niyetinin azaltılmasında örgütsel adalet algısının yanında elbette başka değişkenlerinde olabileceği konusu örgütsel özdeşleşme değişkeninin incelenmesinin temel nedenini oluşturmuştur. Nitekim örgütsel özdeşleşme yapılan çalışmalarda örgütsel adaletin ardılı olarak görülebildiği gibi işten ayrılma niyetinin öncülü olarak da görülebilmektedir. Bu noktadan hareketle araştırmada hem örgütsel özdeşleşmenin örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenirken hemde örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin ortaya konulması hedeflenmiştir. Bu sayede örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık rolü konusunda bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda oluşturulan Hipotezler şu şekildedir.

**Hipotez 4 :** Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolü vardır.

**Hipotez 5 :** Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde prosedür adaletinin aracılık rolü vardır.

**Hipotez 6 :** Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde etkileşim adaletinin aracılık rolü vardır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### UYGULAMALI ARAŞTIRMA: ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACILIK RÖLÜ

#### 2.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

##### 2.1.1. Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusu, örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünü ortaya koymaktır. Bu çerçevede örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolü tespit edilmesi hedeflenmiştir.

##### 2.1.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Küreselleşme ve yoğun rekabet ortamı gibi birçok etken, örgütsel değişimin başarıyla yönetilmesinin yaşamsal olduğu gerçeğini göstermektedir. Sürekli ve hızlı değişimlerin hüküm sürdüğü ve işletme faaliyetlerinin giderek karmaşıklaştığı bir çevrede örgütü başarıya taşıyacak en önemli etkenlerden birisinin örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan bireylere sahip olmaktır. Çünkü özdeşleşme sayesinde çalışanlar işlerini anlamlı bulacaklar ve daha büyük bir bütünün parçası olduklarını hissedeceklerdir. Bu çalışmada nitelikli işgücü istihdamının bulunduğu finans sektöründe, çalışanların örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkileri araştırılmıştır. Bu etkileri araştırırken örgütsel adalet değişkeninin iki değişken arasında ne gibi bir etkisi olduğu incelenmiştir. Bu sayede örgütsel özdeşleşmeyi artırmada ve işten ayrılma niyetini azaltmada örgütsel adaletinin önemi ve etkisini ortaya koyarak nitelikli işgücünü elde tutmak için değişkenler arası ilişki bulunmaya çalışılmıştır.

### **2.1.3. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma, özel ve kamu finans sektöründe görev yapmakta olan 338 kişiyi kapsamaktadır. Bu kişiler, örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünü incelemek için değerlendirmeye tabi tutulmuşlardır.

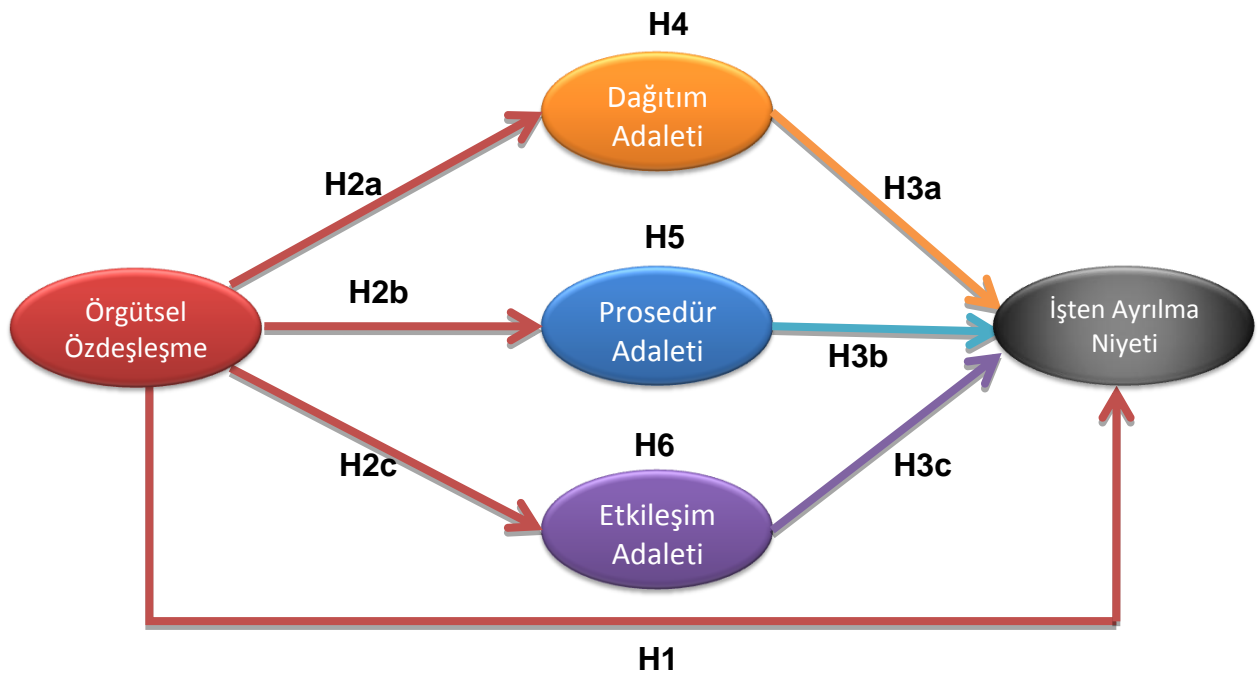
### **2.1.4. Araştırmanın Yöntemi**

Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünün incelendiği araştırmada öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklemelerden elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Öncelikle demografik değişkenlerle ilgili frekans analizi yapılmış, ardından tüm değişkenlerin birbirleri ile ilişkisini görmek için korelasyon analizi yapılarak değişkenlerin birbirlerine etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Son olarak aracılık etkilerini belirlemek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Tüm bu analizler sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak yönetici ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

### 2.1.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünün incelenmesi amacıyla oluşturulan hipotezler kapsamında yapılandırılan araştırma modeli Şekil 1' de sunulmuştur.

Şekil 2.1. Araştırma Modeli



Kuramsal çerçeve incelenerek hazırlanan çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

**Hipotez 1** : Çalışanların örgütsel özdeşleşme algısı işten ayrılma niyetini negatif etkiler

**Hipotez 2a** : Örgütsel özdeşleşme, çalışanların dağıtım adaleti algısını pozitif etkiler.

**Hipotez 2b** : Örgütsel özdeşleşme, çalışanların prosedür adaleti algısını pozitif etkiler.

**Hipotez 2c** : Örgütsel özdeşleşme, çalışanların etkileşim adaleti algısını pozitif etkiler.

**Hipotez 3a :** Çalışanların dağıtım adaleti algısı işten ayrılma niyetini negatif olarak etkiler.

**Hipotez 3b :** Çalışanların prosedür adaleti algısı işten ayrılma niyetini negatif olarak etkiler.

**Hipotez 3c:** Çalışanların etkileşim adaleti algısı işten ayrılma niyetini negatif olarak etkiler.

**Hipotez 4:** Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolü vardır.

**Hipotez 5:** Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde prosedür adaletinin aracılık rolü vardır.

**Hipotez 6:** Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde etkileşim adaletinin aracılık rolü vardır.

### **2.1.6. Araştırma Sınırlılıkları**

Araştırmanın yapıldığı sektör, yapı itibariyle diğer sektörlerden farklılık göstermektedir. Yoğun çalışma ve stresli iş ortamı, rekabet, sürekli ve hızla değişen çevre şartları, bu farklılıklardan bazılarıdır. Aynı zamanda araştırma yapılan kurumlar diğer kurumlar arasında prestiji ve firma imajı olan kurumlar olduğundan bu tür kurumlarda örgütsel özdeşleşme algısı üst düzeyde karşımıza çıkabilir. Bu nedenle farklı sektörlerde yapılacak araştırmalardan farklı sonuçlar elde edilebilir.

## **2.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

### **2.2.1. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın ana kitlesini Ankara'da kamu sektöründe faaliyet gösteren finans çalışanları ile özel bir bankanın Ankara ve çevre illerindeki şubelerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Bu iki örnekleme toplam 850 kişi çalışmaktadır. Ana kitleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem

büyüklüğü 265 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992:253). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 350 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 340'ı geri dönmüş, 338 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

### **2.2.2. Veri Toplama ve Değerlendirme Yöntemi**

Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Katılımcılara anket uygulaması, anketlerin bizzat teslimi ve bilgisayar ortamında yapılmıştır. Ankette anlaşılmayan sorularla ilgili açıklama yapılarak, anketlerin eksiksiz ve doğru bir şekilde doldurulması için çaba gösterilmiştir. Araştırmada kullanılan anket, giriş sayfasındaki demografik özellikleri belirlemeye yönelik formu dahil üç sayfadan oluşmuştur. Anketin ilk sayfasına demografik özelliklerle ilgili form, ikinci sayfaya örgütsel özdeşleşme ölçeği ve üçüncü sayfasına da örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti ölçeği konulmuştur. Demografik özellikler için oluşturulan form ile ölçekler ek'ler bölümünde sunulmuştur.

Toplanan verilerin değerlendirilmesinde, istatistik analizler için SPSS 16.0 programı kullanılmıştır. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu belirlemek için yapı geçerlikleri SPSS 16.0 ve Amos 6.0 programlarındaki KFA ve DFA kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin ve alt boyutların güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmada bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon katsayısı ile değerlendirilmiştir. Bağımsız değişken olan örgütsel özdeşleşmenin bağımlı değişken olan örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini görmek için Doğrusal Regresyon Analizi uygulanmıştır. Bununla birlikte örgütsel adalet kavramının aracılık rolü değerlendirilmiştir.

### **2.2.3. Araştırmanın Ölçekleri**

Örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemek ve örgütsel adaletin aracılık rolünü belirlemek amacıyla katılımcıların öğrenim durumu, yaş, çalışma süresi, cinsiyet, medeni hal, çocuk durumu, işyerinde kaç kişi ile çalıştığı ve özel veya kamu sektörü durumu gibi bilgilerin sorulduğu form ve araştırmada



kullanılan örgütsel özdeşleme ölçeği, dağıtım adaleti ölçeği, prosedür adaleti ölçeği, etkileşim adaleti ölçeği, ve işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir. Bu araştırmada kullanılan bütün ölçeklere ilişkin yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına ilişkin sonuçlar, her ölçekle ilgili bölümün sonunda verilmiştir.

### **a. Örgütsel Özdeşleme Ölçeği:**

Örgütsel özdeşleşmenin gücünün belirlenmesinde, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve pek çok diğer araştırmada kullanılan (Örneğin; Tüzün, 2006; Bhattacharya ve diğerleri, 1995; Mael ve Tetrick, 1992; Mael ve Ashforth, 1992; Van Knipperberg ve Van Schie, 2000; Smidths ve diğerleri, 2001) örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Anket de 21-26 ncı sorularla ifade edilen toplam 6 ifadeden oluşan bu ölçekte cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Mael ve Ashforth (1992) araştırmasında ölçeğin güvenilirlik katsayısını .87 olarak bildirmiştir. Tüzün (2006) araştırmasında kullandığı ölçeğin güvenilirlik katsayısını .78 olarak bildirmiştir.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu, faktör yüklerinin .45-.77 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .76 olarak tespit edilmiştir.

### **b. Dağıtım adaleti ölçeği:**

Çalışanların etkileşim adaleti algılarını ölçmek üzere Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geçerlik çalışması yapılan etkileşim adaleti ölçeği kullanılmıştır. Anket de 7-11 inci sorularla ifade edilen toplam 5 ifadeden oluşan bu ölçekte cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Niehoff ve Moorman (1993) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda dağıtım adaleti için Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .91 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin Türkçeye çok sayıda çevirisi ve uyarlaması mevcuttur. Bu çalışmada Karaeminoğulları (2006) tarafından Türkçe'ye çevirilen ve öğretim üyelerinde kullanılan ölçek kullanılmıştır. Karaeminoğulları (2006) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .86 olarak tespit edilmiştir.

Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .55-.80 arasında olduğu tespit edilmiştir. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .81 olarak bulunmuştur.

### **c. Prosedür adaleti ölçeği:**

Çalışanların prosedür adaleti algılarını ölçmek üzere Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geçerleme çalışması yapılan prosedür adaleti ölçeği kullanılmıştır. Anket de 1-6 ncı sorularla ifade edilen toplam 6 ifadeden oluşan bu ölçekte cevaplar 5’li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Niehoff ve Moorman (1993) tarafından yapılan güvenirlik analizleri sonucunda, prosedür adaletinin Cronbach alfa güvenirlik katsayısının .85 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin Türkçe’ye çok sayıda çevirisi ve uyarlaması mevcuttur. Bu çalışmada Karaeminoğulları (2006) tarafından Türkçe’ye uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır. Karaeminoğulları (2006) tarafından yapılan güvenirlik analizleri Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .92 olarak tespit edilmiştir.

Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .55 ile .76 arasında olduğu tespit edilmiştir. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .76 olarak bulunmuştur.

### **d. Etkileşim adaleti ölçeği:**

Çalışanların etkileşim adaleti algılarını ölçmek üzere Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geçerleme çalışması yapılan etkileşim adaleti ölçeği kullanılmıştır. Anket de 12-20 nci sorularla ifade edilen toplam 9 ifadeden oluşan bu ölçekte cevaplar 5’li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Niehoff ve Moorman (1993) tarafından yapılan güvenirlik analizleri sonucunda etkileşim adaleti için Cronbach alfa

güvenirlilik katsayısı .92 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye çok sayıda çevirisi ve uyarlaması mevcuttur. Bu çalışmada Karaeminoğulları (2006) tarafından Türkçe'ye çevirilen ve öğretim üyelerinde kullanılan ölçek kullanılmıştır. Karaeminoğulları (2006) tarafından yapılan güvenirlik analizleri sonucunda Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .97 olarak tespit edilmiştir.

Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .77-.89 arasında olduğu tespit edilmiştir. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .95 olarak bulunmuştur.

#### **e. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:**

Çalışmada yer alan işten ayrılma niyeti ölçeği Wayne, Shore ve Linden (1997) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekte işten ayrılma eğilimi üç ifade ile ölçülmekte olup ölçek tek boyutludur. Küçükusta (2007) tarafından konaklama işletmelerinde uygulanmış ve bu çalışmada ölçek güvenirliği 0,69 olarak bildirilmiştir. Anket de 27-29 nci sorularla ifade edilen toplam 3 ifadeden oluşan bu ölçekte Cevaplar 5'li Likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu, faktör yüklerinin .84-.92 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .89 olarak tespit edilmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

#### 3.1. Araştırmanın Örneklemi

Anketlerdeki verilere göre katılımcıların cinsiyet, öğrenim durumu, yaş, çalışma süresi, medeni hal ve kurum durumlarını ortaya koyan istatistikler özet olarak Tablo-2 'de verilmiştir.

Tablo-2'deki veriler incelendiğinde; katılanların %55'i kadın (n=186), %45'i (n=152) erkektir. Çalışanların %5'i (n=17) lise, %56'ı (n=192) üniversite, % 36,1'i (n=122) lisansüstü, % 2,1'i de (n=122) doktora eğitim derecesine sahiptir. %8 'i (n=27) 18-24, %41,1'ü (n=139) 25-31, %25,7'si (n=87) 32-38 ve %25,1'ü (n=85) de 39 ve yukarı yaşlar arasındadır. %5,3'ü (n=18) 1 yıldan az, %35,5'si (n=120) 1-5 yıl arası, %17,5'i (n=59) 6-10 yıl arası, %19.8'i (n=67) 11-15 yıl arası ve %21,9'u (n=74) de 16 ve yukarı yıl iş deneyimine sahiptir. Araştırmaya katılanların %59,7'si (n=202) evli, %40,3'ü (n=136) bekar medeni hale sahiptir. Ayrıca çalışanların %39,9'u (n=135) kamuda %60,1'i ise (n=203) özel sektörde çalışmaktadır.

**Tablo 3.1.** Katılımcıların Tanımlayıcı İstatistikleri

		N	%
Cinsiyet	Kadın	186	55
	Erkek	152	45
Öğrenim Durumu	Lise	17	5
	Lisans	192	56
	Yüksek Lisans	122	36.1
	Doktora	7	2.1
Yaş	18-24	27	8
	25-31	139	41.1
	32-38	87	25.7
	39 ve üzeri	85	25.1
Çalışma Süresi	1 yıldan az	18	5.3
	1-5 yıl	120	35.5
	6-10 yıl	59	17.5
	11-15 yıl	67	19.8
	16 yıl ve üzeri	74	21.9
Medeni Hal	Evli	202	59.7
	Bekar	136	40.3
Kurum	Kamu	135	39.9
	Özel	203	60.1

### 3.2. Değişkenler Arası İlişkiler

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS 16 programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada katılımcıların prosedür adaleti algısı, dağıtım adaleti algısı, etkileşim adaleti algısı, örgütsel özdeşleşme algısı ve işten ayrılma niyetine ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri tablo 3’de verilmektedir. Görüldüğü gibi araştırma kapsamında incelenen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır.

**Tablo 3.2.** Verilere ilişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1. Örgütsel Özdeşleşme	3.72	.74	<b>(.80)</b>				
2. Dağıtım Adaleti	3.41	.73	.254**	<b>(.73)</b>			
3. Prosedür adaleti	3.26	.72	.363**	.471**	<b>(.83)</b>		
4. Etkileşim adaleti	3.71	.79	.188**	.456*	.622**	<b>(.95)</b>	
5. İşten Ayrılma Niyeti	1,76	.87	-.281**	-.328**	-.320**	-.407**	<b>(.84)</b>

\*p< .05, \*\* p< .01

Tablo 3 ‘de de görüldüğü gibi araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Örneğin, tabloda da görüldüğü gibi; dağıtım adaletinin örgütsel özdeşleşme ile pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğu, prosedür adaletinin örgütsel özdeşleşme ile pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğu, etkileşim adaletinin örgütsel özdeşleşme ile pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğu görülmektedir. İşten ayrılma niyetinin ise örgütsel özdeşleşme, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile negatif ve anlamlı ilişkisi olduğu görülmektedir.

### 3.3. Hipotez Testleri

**Hipotez 1:** Çalışanların örgütsel özdeşleşme algısı işten ayrılma niyetini negatif etkiler.

Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini test etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3’de yer almaktadır.

**Tablo 3.3.** Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Regresyon Sonucu

	R <sup>2</sup>	F	Beta	P
Model 1	.079	28.754		
Sabit				.000
Örgütsel Özdeşleşme			-.281	.000

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo-4’deki sonuçlar incelendiğinde, bağımsız değişkenin örgütsel özdeşleşme, bağımlı değişkenin ise işten ayrılma olduğu modelin sonuçlarının anlamlı olduğu görülmektedir (F (1,337)=28.754, p<.05). Yine modeldeki R<sup>2</sup> değeri .079’dur. Standardize edilmiş regresyon katsayısına bakıldığında, örgütsel özdeşleşme işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkilemektedir ( $\beta$  = -.281, p<.001). Bu bulguya göre; “**Hipotez 1**” desteklenmiştir.

**Hipotez 2a:** Örgütsel özdeşleşme, Çalışanların dağıtım adaleti algısını pozitif etkiler.

Örgütsel özdeşleşmenin dağıtımsal adalet etkisini test etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4’de yer almaktadır.

**Tablo 3.4.** Örgütsel Özdeşleşmenin Dağıtım Adaleti Üzerine Regresyon Sonucu

	R <sup>2</sup>	F	Beta	P
Model 1	.065	23,251		
Sabit				.000
Örgütsel Özdeşleşme			.254	.000

Bağımlı Değişken: Dağıtım Adaleti

Tablo-5’deki sonuçlar incelendiğinde, bağımsız değişkenin örgütsel özdeşleşme, bağımlı değişkenin ise dağıtımsal adalet olduğu modelin sonuçlarının anlamlı olduğu görülmektedir (F (1,337)=23.251, p<.05). Yine modeldeki R<sup>2</sup> değeri .065’dir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına bakıldığında, örgütsel özdeşleşme dağıtım adaletini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir ( $\beta$ =.254, p<.01). Bu bulguya göre; “**Hipotez 2a**” desteklenmiştir.

**Hipotez 3a:** Çalışanların Dağıtım adaleti algısı işten ayrılma niyetini negatif olarak etkiler.

Dağıtım Adaletinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini test etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6’da yer almaktadır.

**Tablo 3.5.** Dağıtım Adaletinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Regresyon Sonucu

	R <sup>2</sup>	F	Beta	P
Model 1	.108	40.568		
Sabit				.000
Dağıtım Adaleti			-.328	.000

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo-6’daki sonuçlar incelendiğinde, bağımsız değişkenin İşten Ayrılma Niyeti, bağımlı değişkenin ise Dağıtım Adaleti olduğu modelin sonuçlarının anlamlı olduğu görülmektedir (F (1,337)=40.568, p<.05). Yine modeldeki R<sup>2</sup> değeri .108’dir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına bakıldığında, dağıtım adaleti işten ayrılma



niyetini negatif ve anlamlı olarak etkilemektedir ( $\beta = -.328, p < .01$ ). Bu bulguya göre; “**Hipotez 3a**” desteklenmiştir.

**Hipotez 4:** Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde Dağıtım adaletinin aracılık rolü vardır.

.

Çalışanların dağıtımsal adalet algılarının örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki ilişkide aracılık etkisini rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen dört aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, aracılık etkisinden söz edilebilmesi için dört şartın var olması gerekmektedir (Baron ve Kenny 1986:1173-1182).

- (1) Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
- (2) Bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.
- (3) Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır
- (4) Aracı değişkenin etkisi kontrol edilerek bağımsız değişken ile birlikte regresyone sokulduğunda, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı (Beta değeri) birinci denkleme oranla düşerken, aracı değişkenin (örgütsel adalet) de bağımlı değişken (İAN) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

İlk 3 şartın daha önceki hipotezlerle desteklendiği görülmektedir. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 7’de toplu olarak verilmektedir.

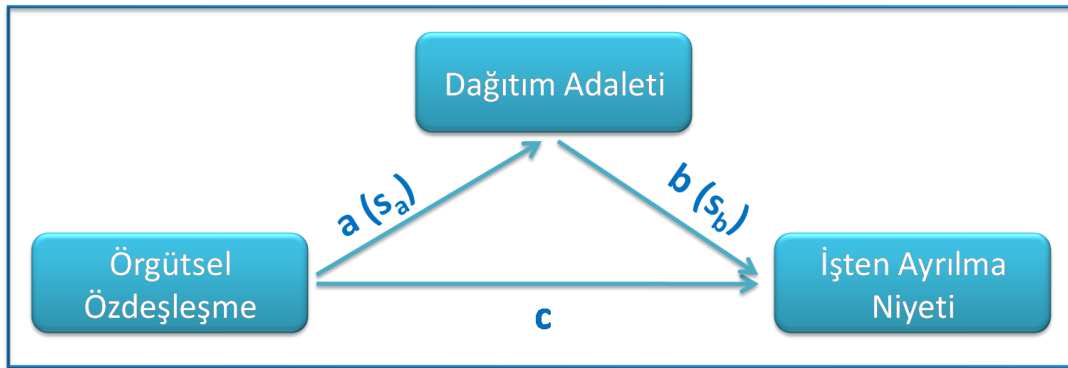
**Tablo 3.6.** Dağıtım adaletinin, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasında aracı etkisine ilişkin Regresyon Analizi sonuçları

	R <sup>2</sup>	F	Beta	P
Model 1	.079	28.754		
Sabit				.000
Örgütsel Özdeşleşme			-.281	.000
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti				
	R <sup>2</sup>	F	Beta	P
Model 2	.065	23,251		
Sabit				.000
Örgütsel Özdeşleşme			.254	.000
Bağımlı Değişken: Dağıtımsal Adalet				
	R <sup>2</sup>	F	Beta	P
Model 3	.108	40.568		
Sabit				.000
Dağıtımsal adalet			-.328	.000
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti				
	R <sup>2</sup>	F	Beta	P
Model 4	.149	29.406		
Sabit				.000
Dağıtımsal adalet			-.275	.000
Örgütsel Özdeşleşme			-.211	.000
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyet				

Aracı değişkenin etkisinin incelenmesi için Tablo 7’de model 1’de yer alan bağımsız değişken (örgütsel özdeşleşme) ve bağımlı değişken (İşten ayrılma niyeti) arasındaki Regresyon katsayıları (Beta değerleri) incelenmiştir. Buna göre 4 üncü modeldeki beta katsayısının (-.211), ilk modeldeki beta katsayısından (-.281) daha düşük olduğu saptanmıştır. Bu bize dağıtımsal adaletin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma ilişkisinde kısmi aracılık rolü üstlendiğine işaret etmektedir. Kısmi aracılık

etkisinin sağlaması niteliğinde olan ve daha karmaşık modellerde de kullanılabilen Sobel testi yapılmıştır. (Baron ve Kenny, 1986).

**Şekil 3.1.** Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü Sobel Testi



Sobel Testi'nde regresyon analizinden elde edilen değerler(bağımsız değişkenden aracıya giden yol "a" ve standart hata " $s_a$ "; aracıdan bağımlı değişkene giden yol "b" ve standart hata " $s_b$ " Sobel denklemine yerleştirilmiştir. Veriler denkleme yerine yerleştirildiğinde Sobel test anlamlı çıkmıştır (Sobel test=-3.86,  $p<.00$ ). Bu da **Hipotez 4:** "Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde Dağıtım adaletinin aracılık rolü vardır." hipotezini doğrulamaktadır.

Örgütsel Özdeşleşmenin Prosedür Adaleti üzerindeki etkisini test etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 8'de yer almaktadır.

**Hipotez 2b:** : Örgütsel özdeşleşme, Çalışanların dağıtım adaleti algısını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**Tablo 3.7.** Örgütsel Özdeşleşmenin Prosedür Adaleti Üzerine Regresyon Sonucu

	R <sup>2</sup>	F	Beta	P
Model 1	.132	50.984		
Sabit				.000
Örgütsel Özdeşleşme			.363	.000

Bağımlı Değişken: Prosedür Adaleti

Tablo-8'deki sonuçlar incelendiğinde, bağımsız değişkenin örgütsel özdeşleşme, bağımlı değişkenin ise prosedür adaleti olduğu modelin sonuçlarının anlamlı olduğu görülmektedir. (F (1,337)=50.984, p<.001) Yine modeldeki R<sup>2</sup> değeri .132'dur. Standardize edilmiş regresyon katsayısına bakıldığında, Örgütsel Özdeşleşme Prosedür Adaletini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir ( $\beta=.363$ , p<.01). Bu bulguya göre; “**Hipotez 2b**” desteklenmiştir.

Prosedür Adaletinin İştenAyrılma Niyetine etkisini test etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 9'da yer almaktadır.

**Hipotez 3b:** Çalışanların prosedür adaleti algısı işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**Tablo 3.8.** Prosedür Adaletinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Regresyon Sonucu

	R <sup>2</sup>	F	Beta	P
Model 1	.103	38.464		
Sabit				.000
Prosedür adalet			-.320	.000

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo-9'daki sonuçlar incelendiğinde, bağımsız değişkenin prosedür adaleti, bağımlı değişkenin ise İşten ayrılma niyeti olduğu modelin sonuçlarının anlamlı olduğu görülmektedir.(F (1,337)=38.464, p<.001) Yine modeldeki R<sup>2</sup> değeri .103'dur. Standardize edilmiş regresyon katsayısına bakıldığında, prosedür adaleti işten ayrılma

niyetini negatif ve anlamlı olarak etkilemektedir ( $\beta = -.320, p < .01$ ). Bu bulguya göre; “**Hipotez 3b**” desteklenmiştir.

**Hipotez 5:** Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde Prosedür adaletinin aracılık rolü vardır.

Çalışanların prosedürel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki ilişkide aracılık etkisini rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen dört aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. İlk 3 şartın daha önceki hipotezlerle desteklendiği görülmektedir. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 10’da toplu olarak verilmektedir.

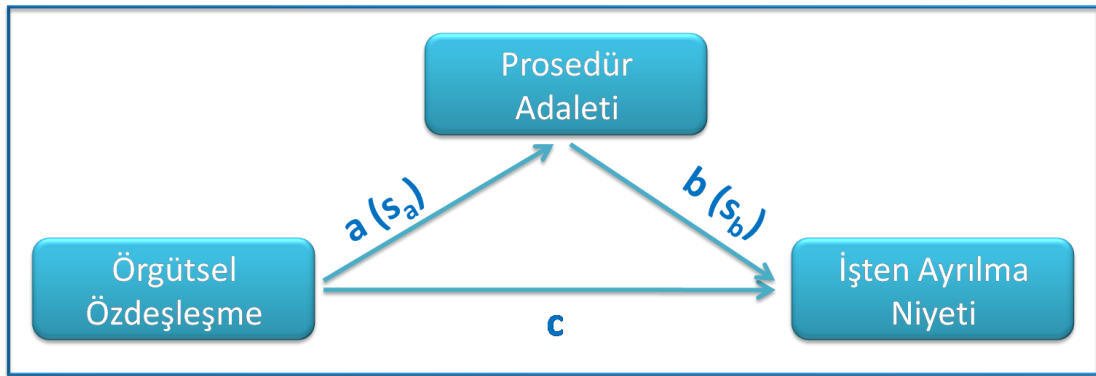
**Tablo 3.9.** Prosedürel adaletin, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasında aracı etkisine ilişkin Regresyon Analizi sonuçları

	R <sup>2</sup>	F	Beta	P
Model 1	.079	28.754		
Sabit				.000
Örgütsel Özdeşleşme			-.281	.000
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti				
	R <sup>2</sup>	F	Beta	P
Model 2	.132	50.984		
Sabit				.000
Örgütsel Özdeşleşme			.363	.000
Bağımlı Değişken: Prosedürel Adalet				
	R <sup>2</sup>	F	Beta	P
Model 3	.103	38.464		
Sabit				.000
Prosedürel adalet			-.320	.000
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti				
	R <sup>2</sup>	F	Beta	P
Model 4	.134	25.887		
Sabit				.000
Prosedürel adalet			-.252	.000
Örgütsel Özdeşleşme			-.189	.000
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyet				

Aracı değişkenin etkisinin incelenmesi için Tablo-10'da model 1'de yer alan bağımsız değişken (örgütsel özdeşleşme) ve bağımlı değişken (İşten ayrılma niyeti) arasındaki Regresyon katsayıları (Beta değerleri) incelenmiştir. Buna göre 4 üncü modeldeki beta katsayısının (-.189), ilk modeldeki beta katsayısından (-.281) daha düşük olduğu saptanmıştır. Bu bize prosedürel adaletin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma ilişkisinde kısmi aracılık rolü üstlendiğine işaret etmektedir. Kısmi aracılık etkisinin sağlaması niteliğinde olan Sobel testi yapılmıştır. (Baron ve Kenny, 1986).

Sobel Testi'nde regresyon analizinden elde edilen değerler(bağımsız değişkenden aracıya giden yol "a" ve standart hata " $s_a$ "; ve aracıdan bağımlı değişkene giden yol "b" ve standart hata " $s_b$ " Sobel denklemine yerleştirilmiştir. Veriler denklemde yerine yerleştirildiğinde Sobel test anlamlı çıkmamıştır (Sobel test=-.056,  $p>.05$ ). Bu da **Hipotez 5**: "Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde Prosedür adaletinin aracılık rolü vardır." Hipotezini doğrulamamaktadır.

**Şekil 3.2.** Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde prosedür Adaletinin Aracılık Rolü Sobel Testi



Örgütsel Özdeşleşmenin Etkileşim Adaleti üzerindeki etkisini test etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 11 'de yer almaktadır.

**Hipotez 2c** : Örgütsel özdeşleşme, Çalışanların etkileşim adaleti algısını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**Tablo 3.10.** Örgütsel özdeşleşmenin etkileşim adaleti üzerine Regresyon Sonucu

	R <sup>2</sup>	F	Beta	P
Model 1	.035	12.286		
Sabit				.000
Örgütsel Özdeşleşme			.188	.000

Bağımlı Değişken:Etkileşim Adaleti

Tablo-11'deki sonuçlar incelendiğinde, bağımsız değişkenin örgütsel özdeşleşme, bağımlı değişkenin ise etkileşim adaleti olduğu modelin sonuçlarının anlamlı olduğu görülmektedir (F (1,337)=12.286, p<.001). Yine modeldeki R<sup>2</sup> değeri .035'dur. yani Standardize edilmiş regresyon katsayısına bakıldığında, Örgütsel Özdeşleşme, etkileşim adaletini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir (β=.188, p<.01). Bu bulguya göre; “**Hipotez 2c**” desteklenmiştir.

Etkileşim Adaletinin İşten Ayrılma Niyeti üzerine etkisini test etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 12 'de yer almaktadır.

**Hipotez 3c:** Çalışanların etkileşim adaleti algısı işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkiler

**Tablo 3.11.** Etkileşim Adaletinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Regresyon Sonucu

	R <sup>2</sup>	F	Beta	P
Model 1	.166	66.863		
Sabit				.000
Etkileşim adaleti			-.407	.000

Bağımlı Değişken:İşten Ayrılma Niyeti

Tablo-12'deki sonuçlar incelendiğinde, bağımsız değişkenin etkileşim adaleti, bağımlı değişkenin ise işten ayrılma niyeti olduğu modelin sonuçlarının anlamlı olduğu görülmektedir (F (1,337)=66.863, p<.05). Yine modeldeki R<sup>2</sup> değeri .166'dur. Standardize edilmiş regresyon katsayısına bakıldığında, Etkileşim Adaleti İşten Ayrılma



Niyetini negatif ve anlamlı olarak etkilemektedir ( $\beta = -.407, p < .01$ ). Bu bulguya göre; “**Hipotez 3c**” desteklenmiştir

**Hipotez 6:** Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde Etkileşim adaletinin aracılık rolü vardır.

Çalışanların etkileşim adaleti algılarının örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki ilişkide aracılık etkisini rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen dört aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. İlk 3 şartın daha önceki hipotezlerle desteklendiği görülmektedir. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 13’de toplu olarak verilmektedir.

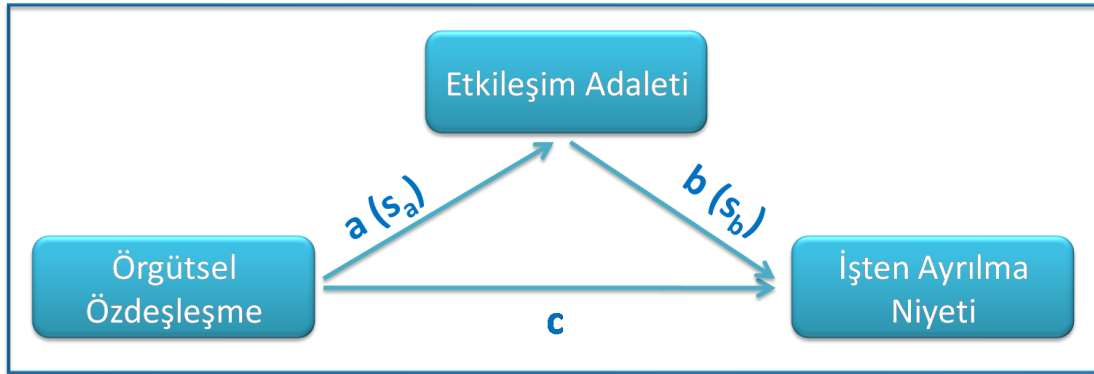
**Tablo 3.12.** Etkileşim adaletinin, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasında aracı etkisine ilişkin Regresyon Analizi sonuçları

	R <sup>2</sup>	F	Beta	P
Model 1	.079	28.754		
Sabit				.000
Örgütsel Özdeşleşme			-.281	.000
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti				
	R <sup>2</sup>	F	Beta	P
Model 2	.035	12.286		
Sabit				.000
Örgütsel Özdeşleşme			.188	.000
Bağımlı Değişken: Etkileşimsel Adalet				
	R <sup>2</sup>	F	Beta	P
Model 3	.166	66.863		
Sabit				.000
Etkileşimsel adalet			-.407	.000
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti				
	R <sup>2</sup>	F	Beta	P
Model 4	.209	44.315		
Sabit				.000
Etkileşimsel adalet			-.368	.000
Örgütsel Özdeşleşme			-.212	.000
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyet				

Aracı değişkenin etkisinin incelenmesi için Tablo-13’de model 1’de yer alan bağımsız değişken (örgütsel özdeşleşme) ve bağımlı değişken (İşten ayrılma niyeti) arasındaki Regresyon katsayıları (Beta değerleri) incelenmiştir. Buna göre 4 üncü modeldeki beta katsayısının (-.212), ilk modeldeki beta katsayısından (-.281) daha düşük olduğu saptanmıştır. Bu bize etkileşim adaletinin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma ilişkisinde kısmi aracılık rolü üstlendiğine işaret etmektedir. Kısmi aracılık etkisinin sağlanması niteliğinde olan Sobel testi yapılmıştır. (Baron ve Kenny, 1986).

Sobel Testi'nde regresyon analizinden elde edilen değerler(bağımsız değişkenden aracıya giden yol "a" ve standart hata " $s_a$ "; ve aracıdan bağımlı değişkene giden yol "b" ve standart hata " $s_b$ " Sobel denklemine yerleştirilmiştir. Veriler denklemden yerine yerleştirildiğinde Sobel test anlamlı çıkmamıştır (Sobel test=-.044,  $p>.05$ ). Bu da **Hipotez 6**: "Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde Etkileşim adaletinin aracılık rolü vardır." Hipotezini doğrulanmamaktadır.

**Şekil 3.3.** Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Etkileşim Adaletinin Aracılık Rolü Sobel Testi



Modele ilişkin hipotez testi sonuçları toplu halde tablo 13'de verilmektedir. Tabloda da görüldüğü gibi örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisini araştıran H1, örgütsel özdeşleşmenin dağıtım adaletine etkisini araştıran H2a, örgütsel özdeşleşmenin prosedür adaletine etkisini araştıran H2b, örgütsel özdeşleşmenin etkileşim adaletine ilişkisini araştıran H2c, dağıtım adaletinin işten ayrılma niyetine etkisini araştıran H3a, prosedür adaletinin işten ayrılma niyetine etkisini araştıran H3b, etkileşim adaletinin işten ayrılma niyetine etkisini araştıran H3c ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolünü araştıran H4 hipotezleri bulgularla desteklenmiş ve kabul edilmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde prosedür adaletinin aracılık rolünü araştıran H5, örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde etkileşim adaletinin aracılık rolünü araştıran H6 hipotezleri desteklenmemiştir. Hipotezlere ilişkin

sonuçlar tablo 14 de verilmiştir. Sonuç olarak araştırılan on hipotezden sekizi destek bulmuştur.

**Tablo 3.13.** Hipotez Sonuçları

	<b>Hipotez</b>	<b>Beta Katsayısı</b>	<b>Sonuç</b>
<b>H1</b>	<b>Örgütsel Özdeşleşme → İşten Ayrılma Niyeti</b>	<b>-.281**</b>	<b>KABUL</b>
<b>H2 a</b>	<b>Örgütsel Özdeşleşme → Dağıtım adaleti</b>	<b>.254**</b>	<b>KABUL</b>
<b>H2 b</b>	<b>Örgütsel Özdeşleşme → Prosedür Adaleti</b>	<b>.363**</b>	<b>KABUL</b>
<b>H2c</b>	<b>Örgütsel Özdeşleşme → Etkileşim Adaleti</b>	<b>.188**</b>	<b>KABUL</b>
<b>H3 a</b>	<b>Dağıtım adaleti → İşten Ayrılma Niyeti</b>	<b>-.328**</b>	<b>KABUL</b>
<b>H3 b</b>	<b>Prosedür Adaleti → İşten Ayrılma Niyeti</b>	<b>-.320**</b>	<b>KABUL</b>
<b>H3c</b>	<b>Etkileşim Adaleti → İşten Ayrılma Niyeti</b>	<b>-.407**</b>	<b>KABUL</b>
<b>H4</b>	<b>Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü</b>	<b>-.211**</b>	<b>KABUL</b>
<b>H5</b>	<b>Prosedür Adaletinin Aracılık Rolü</b>	<b>-.189**</b>	Desteklenm edi
<b>H6</b>	<b>Etkileşim Adaletinin Aracılık Rolü</b>	<b>-.212**</b>	Desteklenm edi

\*\* p< .01

#### 4. Tartışma ve Sonuç

Çalışanların başarıda veya başarısızlıkta kendilerini örgüte ait gibi algılamaları veya psikolojik olarak örgütü kendi bir parçaları olarak hissetmeleri şeklinde de tanımlanan (Scott ve Lane, 2000) örgütsel özdeşleşme, gün geçtikçe daha fazla çalışılan bir konu olarak literatürde yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili stratejiler seçilip uygulanırken, çalışanların örgütleriyle özdeşleşmesini sağlamak ve onları örgüte gönülden bağlamaya çalışmak gerekmektedir.

Bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili adalet algılaması olarak nitelenebilen örgütsel adalet algısı kaynakların dağıtımına ilişkin adil davranıldığına yani “dağıtım adaleti” algısı, bunlarla ilgili alınan kararlardaki yöntem ve süreçlerle ilgili “prosedür adaleti” algısı ve son olarak bu prosedürün uygulanması sırasında bireyler arası etkileşimiyle ilgili “etkileşim adaleti” algısı olarak üç ana başlık altında incelenmiştir.

İşten Ayrılma Niyeti; bir ücret karşılığı çalışan bireyin gönüllü olarak işi bırakmaya niyetlenmesidir. İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri olumsuz bir davranıştır (Rusbelt vd., 1998:599-627). Çalışanların işten ayrılması sorunu, çalışan davranışları ve bu davranışların ilişkili olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen halen örgütler için önemli bir problem olma niteliğini taşımaktadır. Kalifiye personelin yetiştirilmesi maliyetli ve zor bir iş olduğundan işten ayrılma niyeti her zaman önemli olagelmıştır.

Bu çalışma ile örgütsel özdeşleşme, prosedür adaleti, dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla finans sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmış, örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel adaletin boyutları olan prosedür, dağıtım ve etkileşim adaletinin aracılık rolü oluşturulan bir model yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile özellikle günümüzde hizmet sektörünün öncü sektörlerinden birisi olan finans sektörüne ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Sonuç olarak, örgütsel özdeşleşmenin çalışanların örgütsel adalet algıları ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda ele alınan

örneklem üzerinde özdeşleşme, adalet ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin aralarında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı ilişki olduğu, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel adalet boyutlarından olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti ile pozitif ve anlamlı ilişki olduğu, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkilediği bulgusunun yanında bu etkide dağıtım adaletinin aracılık rolü olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiş olması çalışmanın önemli bir sonucudur.

Analiz sonuçları incelendiğinde örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgu Dick ve arkadaşlarının (2004) araştırmalarıyla uyumlu, bazı çalışmalarla uyumlu değildir (Mignonac vd, 2006:571-584; Van Kinippenberg ve Van Schie. 2006:571-584). Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkilemesinin iki sebebinin olabileceği düşünülmüştür. Bunlardan ilki örgütsel özdeşleşmesi yüksek olan birey işine ve işyerine bağlı olacak bu da işyeri ile ilgili olabilecek bazı problemlerin sorun haline gelmesini önleyecek ve işyeri ile problem yaşamayacaktır. Bununda çalışanın işten ayrılma niyetini negatif olarak etkileyeceği düşünülmektedir. İkincisi bu sonuç uygulamanın yapıldığı sektörle alakalı olabilir. Çünkü araştırma yapılan finans ve bankacılık sektörü imajı yüksek, herkesin çalışmak için tercih ettiği sektörler arasındadır. Bunun bireydeki örgütsel özdeşleşmeyi artıracacağı ve işten ayrılma niyetini azaltacağıda düşünülebilir. Çalışanlar, kendilerini ayrıcalıklı hissetmelerini sağlayan, kendi benliklerini geliştiren, yani kendileri ile gurur duymalarını sağlayacak işletmelerde çalıştıkları takdirde örgütleri ile özdeşleşme olasılıkları da artmaktadır.

Araştırmada yapılan incelemede Örgütsel özdeşleşmenin dağıtım adaletini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumludur. (Olkkonen ve Lipponen, 2006; Cheung ve Law, 2008, Lowe ve Vodanovich, 1995, Roberts vd., 1999). Benzer şekilde dağıtım adaletinin işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumludur (Colquitt vd. 2001; Brashear, 2005; McFarlin ve Sweeney, 1992). Bu bulgunun beklenildiği şekilde tespit edilmesinin dağıtım adaletinin

örgütlerde önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütlerde elde edilen çıktılar adil bir şekilde paylaşılması ya da dağıtılması ile açıklanabilen dağıtım adaletinin çalışanlar üzerinde adalet algılamasında önemli bir unsur olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre örgüt çıktılarının adaletli dağıtılmasının çalışanların moral ve motivasyonunda önemli bir unsur olması ve çalışılan yerde bunun hissedilmesinin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.

Araştırmada yapılan incelemede örgütsel özdeşleşmenin prosedür adaletini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumludur. (Olkkonen ve Lipponen, 2006; Cheung ve Law, 2008). Benzer şekilde prosedür adaletinin işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumludur (DeCorninck ve Stilwell, 2004; Byrne, 2005; Colquitt vd. 2001; Brashear vd., 2005). Bu bulgunun beklenildiği şekilde tespit edilmesinin prosedür adaletinin örgütlerde dağıtım adaleti kadar önemli bir unsur olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. örgütlerde alınan kararlarla ilgili prosedürlerin belli olması, çalışanların alınan kararların ne şekilde ve nasıl alındığını bilmesini ve hangi durumda nasıl karar alınacağını tahmin edebilmesini sağlar. Prosedür adaletinin örgütlerde etkin kullanılması ile olabilecek belirsizlikler önlenebilecek ve kararların adaletli alındığını bilen çalışanın örgüte olan güveni artacak, performansını bu prosedürlere göre değerlendirecek ve mevcut durumla kendini kıyaslama fırsatını yakalayacaktır. Bu sebeple prosedür adaletinin örgütte uygulandığını bilen çalışanın, örgütsel özdeşleşmesinin artacağı ve bunun sonucu işten ayrılma niyetinin azalacağını beklenen bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmada yapılan incelemede örgütsel özdeşleşmenin etkileşim adaletini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumludur. (Olkkonen ve Lipponen, 2006; Cheung ve Law, 2008). Benzer şekilde etkileşim adaletinin işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. (Olkkonen ve Lipponen, 2004, Loi vd., 2006) Bu bulgu Nadiri ve Tanova (2009) 'nın çalışmasıyla uyumludur. Bu bulgunun beklenildiği şekilde tespit edilmesinin etkileşim adaletinin örgütlerde iletişim konusunda önemli olmasındandır. Çalışanlar ve yönetim arasındaki etkileşimin adillliğini konu edinen etkileşim adaleti

işyeri ilişkilerinin önemli olduğundığı ortaya çıkarmaktadır. Bu sebeble üstlerin destekleyici davranışları katılımcı bir yönetim anlayışının yerleşmesi ve güçlendirme gibi konulara özen gösterilmesi yanında çalışanların işletmenin değerli bir varlığı olduğu düşüncesinin onlara aktarılması, alınan kararlarda yönetimin çalışanlarla iletişim halinde olması, bu kararların nasıl alındığının açıklanması ve bunların çalışanlarla paylaşılması çalışana verilen değer göstergesi olarak algılanacak ve bunu hisseden çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyi artacak ve işten ayrılma niyeti azalacaktır.

Çalışmada örgütsel adalet değişkeninin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü olup olmadığı da incelenmiştir. Bu kapsamda yapılan analizler sonucunda dağıtım adaletinin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasında kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Bunun sebebi örgütsel özdeşleşmenin oluşmasında dağıtım adaletinin etkisinin olması, bu sebeble işten ayrılma niyetini de etkilemesidir.

Kamu çalışanları ile özel sektör çalışanlarında örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasında dağıtım adaletinin kısmi aracılık rolünün belirlenmesi yöneticilerinin dağıtım adaletini sağlayarak nitelikli çalışanların işte kalmalarına yönelik tedbirler alması gereğine dikkat çekmektedir. Özellikle dağıtım adaleti gibi çalışanların kazanımlarıyla alakalı dengenin sağlanmasının bu bağlamda bir çözüm önerisi olabileceği düşünülmektedir. Bu çerçevede kamu ve özel sektörde çok maliyetli olarak yetiştirilen nitelikli işgücünün işten ayrılma niyetinin azaltılması bağlamında araştırma modelinde ortaya konulan değişken etkilerinin dikkate alınarak tedbirler alınmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlenmediği tespit edilmiştir. Bununda sebebinin araştırma yapılan örgütlerin firma imajının yüksek olması, çalışmak ve kariyer açısından tercih edilen örgütler olmasından kaynaklandığı düşünülmüştür.

Bütün bunların yanı sıra araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma için veri toplanan finans ve bankacılık sektörleri, yapı itibariyle diğer sektörlerden



farklılık göstermektedir. Yoğun çalışma ve stresli iş ortamı, rekabet, sürekli ve hızla değişen çevre şartları, kadın çalışan sayısının fazlalığı bu farklılıklardan bazılarıdır. Aynı zamanda araştırma yapılan kurumlar prestijli ve firma imajı yüksek olan kurumlar olduğundan, bu tür kurumlarda örgütsel özdeşleşme algısı üst düzeyde karşımıza çıkabilir. Bu nedenle farklı sektörlerde yapılacak araştırmalardan farklı sonuçlar elde edilebilir.

Bu araştırmanın örgütsel özdeşleşme, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti ilişkisini belirlemeye yönelik bir çalışma olması ve araştırma metodolojisi açısından diğer çalışmalardan kısmen farklı olduğu düşünülmektedir. Gelecekte benzer konularda çalışma yapacak araştırmacılara araştırma kapsamında geçerlilik ve güvenilirlik sonuçlarıyla ortaya konulan özdeşleşme, adalet ve işten ayrılma niyeti değişkenleri ile örgütsel adaletin aracılık farklı değişkenlerle birlikte farklı sektörlerde kullanmaları önerilmektedir. Araştırmaya finans sektörüne ek olarak diğer sektörlerin de katılması, çalışmada ortaya konulan sonuçlarla ne anlamda farklılaşacağını göstermesi açısından yararlı olabilir.

## KAYNAKÇA

Adams, J.S. "Toward an Understanding of Inequity" *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963.

Albert S. Ashforth B.E. ve Dutton J.E. "Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges", *Academy of Management Journal*, 25, Special Issue, 2000.

Alexander, S. ve Ruderman, M. "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior, *Social Justice Research*, 1987.

Ang, S., Dyne, L. V. ve Begley T. M. "The Employment Relationships of Foreign Workers versus Local Employees: a Field Study of Organizational Justice, Job Satisfaction, Performance and OCB", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 2003.

Arkonaç S. "Sosyal Psikoloji" alfa yayınları 2.Baskı. İstanbul 2001.

Ashforth, B. E. ve Mael F. "Social Identity Theory and the Organizations", *Academy of Management Review*, 14, 1989.

Balay R. "Yönetici ve Öğretmenlerde Orgutsel Bağlılık", Ankara: Nobel Yayınları, 2000.

Bhattacharya R. "A Formal Model Of Trust Based On Outcomes", *Academy Of Management Review*, 23:3, 1998.

Barclay, L. J., Skarlicki, D. P., ve Pugh, S. D. "Exploring the Role of Emotions in Injustice Perceptions and Retaliation", *Journal of Applied Psychology*, 90, 2005.

Barker, J. R. ve Tompkins, P. K. Identification in the self-managing organization: characteristics of target and tenure. *Human Communication Research*, 21, 1994.

Aktaran Ertürk A.. ‘‘Örgütsel İletişim Ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri ‘‘Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yönetim Araştırmaları Dergisi cilt 3, sayı 2, 2003.

Başaran, İ.E. ‘‘Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü’’, Bilim Kitap Kırtasiye, Ankara 2000.

Baron, R. M., ve Kenny, D. A. ‘‘The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations’’, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1986.

aktaran Özdevecioğlu M. ‘‘Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarasıaldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma’’ *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003.*

Berkowitz, L (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York London, Vol.2, 1965.

Aktaran Adams, J.S. ‘‘Inequity in Social Exchange’’,

Beugre, C.D. ‘‘*Managing Faimess in Organization*’’, Westport, CT: Quorum Books, 1998.

Beugre, Constant D. ‘‘Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective’’, *The International Journal of Human Resource Management*, 13:7 November 2002.

Bhattacharya, R., ‘‘A Formal Model of Trsut Based on Outcomes’’, *Academy of Management Review*, 23:3, 1998.

Blodgett J.G, Hill D.J, Tax S.S.’’ The Effects of Distributive, Procedural, and ~ Interactional Justice on Postcomplaint Behavior’’*Journal of Retailing* Vol. 73, No. 2, 1997.

Brashear, B. ve Zinta, S. "Fairness Reduces the Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20, No. 2, 2005.

Byrne Z. S. "Fairness Reduces the Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20, No. 2, 2005.

Chang E., "Distributive Justice and Organizational Commitment Revisited: Moderation by Layoff in the Case of Korean Employees", *Human Resource Management*, Summer, Vol. 41, No. 2, 2002.

Chebat, J., ve Slusarczyk, W. "How Emotions Mediate the Effects of Perceived Injustice on Loyalty in Service Recover Situations: An Empirical Study", *Journal of Business Research*, 58, 2005.

Cheney, G. "On the Various and Changing Meaning of Organizational Membership: a Field Study of Organizational Identification", *Communication Monographs*, 50, 1983.

Cohen, R.L. "Distributive Justice: Theory and Research", *Social Justice Research*, 1(1), 1987. Aktaran Özdevecioğlu M. "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003.

Chreim, S. "Influencing organizational identification during major change: a communication-based perspective", *Human Relations*, 2002. Aktaran Ertürk A. "Örgütsel İletişim Ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri" Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yönetim Araştırmaları Dergisi cilt 3, sayı 2, 2003.

Coyle-Shapiro, J.A.M. "A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 2002.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., ve Ng, K. Y. "Justice At the Millennium: a Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, *Journal of Applied Psychology*, 86, 2001.

Cropanzano, R., Folger, R. "Procedural Justice and Worker Motivation" içinde Steers, R.M., Porter, L.W. (Eds.), *Motivation and Work Behavior*. McGraw-Hill, New York 1991.

Cropanzano, R. S, Randall, M. "Justice in the Workplace: a Historical Review" içinde Cropanzano, R. (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management* Erlbaum, Hillsdale, NJ, 1993.

Cropanzano, R. (Ed.) *Justice in Tiie Workplace: Approaching Fairness in Human Resources Management*. Hillsdale, Nj: Lawrence Eribaum, 1993.

Cropanzano, R.S. ve Kackmar, K.M. *Organizational Politics, Justice and Support: Managing the Social Climate of the Workplace*, Westport, Ct: Quorum Books, 1995.

Cropanzano, R.S. ve Randall, M.L. "Injustice and Work Behaviour: a Historical Review" içinde Cropanzano, R.S. (Ed.) *Justice in the Workplace: Approaching Faimess in Human Resource Management*. Hillsdale, Nj: Lawrence Erlbaum, 1993.

Deconinck, J. B., Stilwell, C. D. "Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions", *Journal of Business Research*, 57, 2004.

Deconninck, J. B. "An Analysis of Turnover Amaong Retail Buyers", içinde Bachmann, D. (Ed.) *Journal of Business Research*, Vol.58, 2005.

Dick R.V. "Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction", *British Journal of Management*, 2004.

Decremer, D. "When Authorities Influence Followers" Affect: the Interactive Effect of Procedural Justice and Transformational Leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 2006.

Dreher, G. F. "The Role of Performance in the Turnover Process, the Academy of Management Journal, 25,1, 1982.

Don E. Eskew D.E. "The Role of Organizational Justice in Organizational Citizenship Behavior" *Employee Responsibilities and rights Journal*. Vol 6, No. 3 1993.

Dukerich J.M., Golden B. ve Shortell S.M. "Beauty Is In The Eye Of The Beholder: The Impact Of Organizational Identification, Identity And Image On Physician Cooperative Behavior", *Administrative Science Quarterly*, 47:3. 2000.

Dutton, J. Dukerich, J.ve Harquail, C.V. "Organizational Images and Membership Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 1994.

Fields, D., Pang, M., Chiu, C. "A Comparative Field Study of the Effects of Distributive and Procedural Justice in Hong Kong." *Journal of Organizational Behaviour*, 21 (5), 2000.

Foley, Sharon, Kidder, Deborah L., Powell, Gary N. "The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates", *Journal of Management*, Pergamon, 28:4, 2002.

Folger, R, Konovsky, M. A. "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions To Pay Raise Decisions", *Academic Management Journal*, 32(1), 1989.

Folger, R. "Significance Tests and the Duplicity of Binary Decisions", *Psychological Bulletin*, 106, 1989.

Folger, R. ve Cropanzano, R.S., (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Thousand Oaks, CA: Sage,

Fryxell, G.E. ve Gordon, M.E. "Workplace Justice and Job Satisfaction As Predictors with Unions and Management", *Academy of Management Journal*, 32, 1989.

Garmon, M. "The Relationship between Organizational Learning, Culture, Image, Identity and Identification: An Empirical Study", *Touro University International College of Business Administration*, Cypress, California 2004. Aktaran Tüzün K.Çağlar İ.(2008)' Örgütsel Özdeşleşme Kavramı Ve İletişim Etkinliği İlişkisi '*Journal Of Yasar University*,2008.

Gordon, M.E. ve Fryxell, G.E. "The Role of Interpersonal Justice in Organizational Grievance Systems" aktaran Gürpınar G. "An Empirical Study Of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Memberexchange, And Turnover Intention" Submitted to the Graduate Institute of Social Sciences In partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration İstanbul, 2006.

Greenberg J. "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, 12, 1987.

Greenberg, J. "Cultivating an Image of Fairness: Looking Fair on the Job", *Journal of Applied Psychology*. 73, 1988.

Greenberg, J. "Looking Fair Us Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice", (Ed.) Staw, B.M., Cummings, L.L., *Research in Organizational Behavior*, Jai Press, Greenwich, Ct, Vol. 12, 1990.

Greenberg, J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow, *Journal of Management*,16, 1990. Aktaran İşbaşı, J. Ö. 'Çalışanların Yöneticilerine Duydukları

Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü', *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Ekim 2001.

Greenberg, Jerald, Robert J. Bies "Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, May, 11: 5-6, 1992. Aktaran Özmen Ö, Arbak Y, Özer S; "Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma" *Ege Akademik Bakış*, 2007.

Greenberg, J. "Justice and Organizational Citizenship: A Commentary on the State of Science", *Employee Responsibility and Rights Journal*. 6, 1993.

Greenberg, J. "The Quest For Justice: Es.Says and Experiments", Thousand Oaks, Ca: Sage. 1996.

Griffeth, R.W, Hom, P.W. ve Gaertner, "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications For the Next Millennium", *Journal of Management*, Vol.3, 2000.

Haslam S.A, Postmes T, Ellemers N. "More than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible", *British Journal of Management*, 14, 2003.

Harquail, C. V. "Organizational identification and the whole person: integrating affect, behavior and cognition", D. A. Whetten ve P. C. Godfrey (Der.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*, Thousand Oaks, CA: Sage. 1998. Aktaran Ertürk A. "Örgütsel İletişim Ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri "Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yönetim Araştırmaları Dergisi, cilt 3, sayı 2, 2003.

Hartley, J. "Challenge and Change in Employment Relations: Issues For Psychology, Trade Unions and Managers" içinde Tetrick, L.E. ve Barling, J. (Ed.) *Changing Employment Relations: Behavioural and Social Perspectives*. Washington, DC: American Psychological Association, 1995.



Hogg M.A, Terry D.”Social Identity and self - categorization Processes in organizational Contexts” Academy of management Review 25,1, 2000.

Hom, P. W. ve Griffeth, R. W. ‘ Employee Turnover’, Cincinnati, Oh: Southwestern, 1995.

Huzzard, T. ‘The Convergence of The Quality of Working Life and Competitiveness’, National Institute for Working Life, Stockholm, 2003.

İşbaşı, J. Ö. ‘‘Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü’, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Ekim 1 (1), 2001. Aktaran Özmen Ö, Arbak Y, Özer S; ‘Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma’ Ege Akademik Bakış, 2007.

Jackofsky, E. F. ‘Turnover and Job Performance: an Integrated Process Model’,The Academy of Management, Vol.9, 1984.

James B. DeConinck, C. Dean Stilwell ‘‘incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction And Supervisor Satisfaction In A Model Of Turnover Intentions’’journal Of Business Research, 2001.

Kalemci Tüzün İ. ‘‘Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma’’ yayınlanmış doktora tezi Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Ankara 2006.

Karabey C.N. ‘‘Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir uygulama’’, yayınlanmış doktora tezi Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Erzurum 2005.

Karaeminoğulları, A. “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2006.

Kline, R. B. “Principles and Practice of Structural Equation Modeling”, the Guilford Press, New York 1998.

Kreiner, G. E. ve Ashforth, B. E. (2004) “Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification”, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 2004.

Küçükusta, D. (2007), “Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir 2007.

Lawler, E. E. “Measuring The Psychological Quality of Working Life: The Why and How of It, L. E. 1975.

Larkin, J. M. ”Managing Employee Turnover is Everyone’s Business”, *National Public Accountant*, 40 (9), 1995.

Leventhal, G. S. “What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships” içinde Gergen, K. Greenberg, M., ve Willis, R. (Ed.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, New York: Plenum Pres, 1980.

Lind, E.A. ve Tyler, T.R. “The Social Psychoiogy of Procedural Justice”, New York and London: Plenum Pres, 1988.

Lind, E.A. “Justice and Authority in Organizations” içinde Cropanzano, R. ve Kacmar, K.M. (Ed.) *Organizational Politics, Justice and Support*. Westport, Ct: Quorum Books, 1995.

Lindquist, T. M. "Fairness As an Antecedent To Participative Budgeting: Examining the Effects of Distributive Justice, Procedural Justice and Referent Cognitions on Satisfaction and Performance", *Journal of Management Accounting Research*, Volume 7, 1995.

Loi R, Ngo Hang-yue N. Foley S. "Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2006.

Lowe, R. H. ve Vondanovich, S. J. "A Field Study of Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction and Organizational Commitment", *Preview Journal of Business & Psychology*, Vol. 10 Issue 1, 1995.

Mael, F. A. "Organizational identification and its relevance to college alumni." 2002.  
Aktaran Ertürk A. "Örgütsel İletişim ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri "Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yönetim Araştırmaları Dergisi , cilt 3, sayı 2, 2003.

Medcof, J.W. ve Hausdorf P.A. "Instruments to Measure Opportunities to Satisfy Needs and Degree of Satisfaction of Needs in The Workplace", *Journal of Occupation and Organizational Psychology*, 1995.

Mael ,F. ve Tetrick, L.E. "Identifying Organizational Identification", *Educational and Psychological Measurement*, 52, 1992.

Mael, F. ve Ashforth, B. "Alumni and Their Alma Mater: a Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, Vol 13,1992.

Mcfarlin, D., ve Sweeney, P. "Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, 35, 1992.

Mary A. Konovsky M.A. "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations" Journal of Management, Vol. 26, No. 3, 2000.

Mcfarlin, D.B. ve Sweeney, P.D. "Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes" , Academy of Management Journal, 353, 1992.

Miao, C. F.ve Evans, K. R. "The Impact of Salesperson Motivation on Role Perceptions and Job Performance a Cognitive and Affective Perspective", Journal of Personal Selling ve Sales Management, Vol. XXVII, 2007.

Mignonac, K. ve Herrbach, O., Guerrero, S. "The interactive Effects of Perceived External Prestige and Need For Organizational Identification on Turnover Intentions", Journal of Organizational ,27, t.y.

Miller, V.D. Allen M. M.K. Casey ve diğerleri, "Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire", Management Communication Quarterly, 13:4, 2000.

Mills, M., Bettis P. Miller J.W. "Experiences Of Academic Unit Reorganization: Organizational Identity And Identification In Organizational Change", Review of Higher Education, 28:4, 2005.

Moore, B. "Injustice: The Social Bases of Obedience and Revolt". Whaite Plains, N.Y:M.E. Sharpe, 1978.

Moorman, R.H. "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", Journal of Applied Psychology, 76, 1991.

Mowday, R.T. "Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations", içinde Steers M.R. Porter, L.W. (Ed), Motivation and Work Behavior (4. Ed), Mcgraw-Hill, New York 1987.

Nadiri, H.ve Tanova, C. “An investigation of the Role of Justice in Turnover intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry”, *International Journal of Hospitality Management*, 2009.

Nasurdin. A. M. “The Role Of Noninstrumental Justice And Age In Predicting organizational commitment” *gadjah mada international journal of business*, 2005.

Niehoff, R.T., Moorman, R.H, “Justice As a Mediator of the Relationship Between methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior”, *Academy of Management Journal*, 36, 1993.

Nurse L. “Performance Appraisal, Employee Development and Organizational Justice: Exploring the Linkages”, *Int. J. of Human Resource Management*, 16:7, 2005.

Okun, A. M. “Equality and Efficiency: the Big Trade off”, *The Brookings Institution*, Washington DC 1975.

Olkkonen M.E. ve Lipponen, J. “Relationships Between Organizational Justice, Identification with organization and Work Unit, and Group-Related Outcomes”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 100, 2006.

Organ, D. W. “Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome” *Lexington, MA: Lexington Books. Chapters 1*, 1998.

Özdemir H.C. “Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama” *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2007*.

Özmen Ö, Arbak Y, Özer S; ‘‘Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma’’ Ege Akademik Bakış, 2007. içinde Folger, Robert ve Mary A. Konovski (1989): ‘Effects of Procedural and Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions’, Academy of Management Journal, 32:1,1989.

Özdevecioğlu M. ‘‘Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma’’ Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003. içinde Luthans, F. ‘‘Organizational Behavior’’, 3.Ed., McGraw Hill, 1981.

Özdevecioğlu, M. ‘‘Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma’’, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 21, 2003.

Özyurda, M. ‘‘Endüstriyel İşletmelerde Verimlilik ve Metal İşkolunda Çalışanların Verimlilikleri ile Çalışma Hayatının Kalitesinin İlişkilendirilmesi’’, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara 1994.

Porter, L., Steers, R., Mowday, R. ve Boulian, P. ‘‘Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians’’, Journal of Applied Psychology, Vol.59, No 5, 1973.

Pratt, M.G. ‘‘To Be Or Not To Be’’: Central Question in Organizational Identification’’ Identity’’ içinde Whetten D.A ve Godfrey P.C.(Ed) Organizations: Building Theory Through Conversation, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

Ravası, D, Van Rekom J. ‘‘Key Issues In Organizational Identity And Identification Theory’’,Corporate Reputation Review, 6:2, 2003.

Rifai H.(2005) ‘‘A Test Of The Relationships Among Perceptions Of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment And Organizational Citizenship Behavior’’ Gadjah Mada International Journal Of Business, 2005.

Ricketta M. ‘‘Organizational Identification A Meta- Analysis’’ Journal of Vocational Behavior, 2005.

Roberts J.A., Coulson K.R. Chonko L.B. ‘‘Salesperson Perceptions of Equity and Justice and Their Impact on Organizational Commitment and Intent to Turnover ‘’ journal of marketing theory and practice, 1999.

Roth, P. G. ve Roth, P. L. ‘‘Reduce Turnover With Realistic Job Previews’’, CPA Journal, 65 (9), 1995.

Rusbult, F., Rogers, M. ‘‘Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: an Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction’’, Academy of Management Journal, Vol.31 No:2, 1998.

Scott, S.G. ve Lane, V.R. ‘‘A Stakeholder Approach To Organizational Identity’’, Academy of Management Review, 25 :1, 2000.

Scott C.R. Corman S.R. ve Cheney G. ‘‘Development of Strucurational Model of Identification in the Organization’’ Communication Theory,8:3, 1998.

Sekaran, U. Research Methods For Business, Canada: John Wiley ve Sons, Inc. 1992.

Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, G.D., Gupta, N. ‘‘An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. Academy of management Review , 41 (5), 1998.

Sheppard, B.H., Lewicki, R.J. ve Minton, J.W. Organizational Justice: the Search For Faimess in the Workplace New York: Lexington Books, 1992.

Smidts, A., Pryun, A. ve Van Riel, C.B.M. "The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification", *Academy of Management Journal*, 2001.

Smidts Ale , Pryun Ad Th H, Van Riel Cees B.M, "The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification", *Academy of Management Journal*, vol 49, 2001. aktaran Özdemir H. "Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama" yayınlanmış Doktora Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul 2007.

Steensma, H. ve Vissers, E. "Procedural Justice and Supervisors' Personal Power Bases: Effects on Employees' Perceptions of Performance Appraisal Sessions", *Commitment, and Motivation*, J. Collective Negotiations, Vol. 312, 2007.

Sweeney, P. D. ve McFarlin, D. B. "Process and Outcome: Gender Differences in the Assessment of Justice", *Journal of Organizational Behavior* 18 (1) 1997.

Tang, T. L., Sarsfield B. ve Linda J. "Distributive and Procedural Justice As Related to Satisfaction and Commitment", *Advanced Management Journal*, C. 61, 1996.

Tajfel, H. "*Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology*", New York: Cambridge University Press, 1981. Aktaran Ertürk A. "Örgütsel İletişim Ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri "Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yönetim Araştırmaları Dergisi, cilt 3, sayı 2, 2003.

Taylor, M.S., Tracy, K.B., Renard, M.K., Harrison, J.K. ve Carroll, S.J. "Due Process in Performance Appraisal: a Quasi-Experiment in Procedural Justice", *Administrative Science Quarterly*, 40, 1995.



Tetrick, L.E. and Barling, J. (Ed.) *Changing Employment Relations: Behavioral and Social Perspectives*. Washington, Dc: American Psychological Association, 1995.

Aktaran Alexander, S., Sinclair, R.R. ve Tetrick, L.E. "The Role of Organizational Justice in Defining and Maintaining the Employment Relationship"

Thibaut, J. ve Walker, L. "A Theory of Procedure", California Law Review, 66, 1978.

Thibaut, J., ve Walker, L. "Procedural Justice: a Psychological Analysis", Hillsdale, Nj: Erlbaum, 1975.

Thompson M. Heron P. "The Difference A Manager Can Make:Organizational Justice and Knowledge Worker Commitment"int. J. Of human resource management, 2005.

Tompkins, P.K. ve Cheney, G. (1985) "Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations", R.D. Mcphee ve P.K. Tompkins (Der). Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions, Beverly Hills, CA:Sage, 1985.

Tornblom, K.Y. "The Social Psychology of Distributive Justice" içinde Scherer K.(Ed), the Nature and Administration of Justice:Interdisciplinary Approaches.Cambridge, England:Cambridge University Pres

Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. ve Wetherell, M. S. "Rediscovering The Social Group: A Self-Categorization Theory". Oxford: Blackwell. 1987. Aktaran Ertürk A. "Örgütsel İletişim Ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri "Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yönetim Araştırmaları Dergisi, cilt 3, sayı 2, 2002.

Tüzün, İ. K. "Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara 2006.

Van Knippenberg, D. ve Sleebos, E. “Organizational Identification versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes”, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 2006.

Van Knippenberg, D. ve Van Schie E.C.M. “Foci Correlates of Organizational Identification”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 2000.

Wayne S.J., Shore L. M. ve Linden R. C. “Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, 1997.

Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., ve Garud, R. “Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization”. *Organization Science*. 27(2), 1999. Aktran Ertürk A. “Örgütsel İletişim Ve Adalet Algularının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri “Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yönetim Araştırmaları Dergisi, cilt 3, sayı 2, 2003.

Williams, S. “The Effect of Distributive and Prosedural Fustice on Performance”, the *Journal of Psychology*, 1332, 1999.

Wood, R.C., “Personnel Management, Labour Turnover and the Role of Trade Unions” içinde Wood, R.C. (Ed.), *Working in Hotels and Catering*. International Thompson Business Press, Oxford, 1997.

Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A , Scott, B. A. ve Livingston, B. “Procedural Justice, Interactional Justice and Task Performance: the Mediating Role of Intrinsic Motivation”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 2009.

## ANKET FORMU

### **Değerli Katılımcı,**

Bu çalışma akademik bir çalışma için veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Soruların doru yada yanlış cevabı yoktur. İçinizden geldiği gibi cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. **Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır.** Araştırma açısından **kimliğiniz değil cevaplarınızın önem taşımaktadır.**

Sorulara cevap verirken “olması gerektiğini düşündüğünüz” değil de “olani” belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından büyük önem taşımaktadır. Lütfen soru atlamadan bütün sorulara cevap veriniz. Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz

## ANKET

### **ÇALIŞAN PROFİLİ**

1. **Eğitim durumunuz:** İlköğretim Lise Lisans Yüksek Lisans  
Doktora
2. **Yaşınız** : 18-24 25-31 32-38 39 ve üzeri
3. **Çalışma Süreniz:** 1 yıldan az 1-5yıl 6-10 yıl 11-15 yıl  
15 yıl üzeri
4. **Cinsiyetiniz** : Kadın Erkek
5. **Medeni haliniz** : Evli Bekar Diğer
6. **Çocuğunuz var mı?** : Evet Hayır
7. **İşyerinizde kaç kişi çalışıyor?** : 50 den az 50-99 100-149  
150 den fazla
8. **Çalıştığınız sektör** : Kamu Özel
9. **İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektörü seçiniz :**  
Savunma Sağlık Finans Eğitim İmalat  
İnşaat Çevre Otomotiv Enerji İletişim

Taşımacılık Petrol ürünleri  
Restoran, Temizlik, Güvenlik vb...)

Hizmet(Konaklama,  
Diğer

	Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz					
	MADDELER	KESİNLİKLE KATILAMAM	KATILAMAM	KARARSIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
1	İşyerimde işle ilgili kararlar tarafsız olarak alınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	İşyerimde işle ilgili karar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	İşyerimde işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	İşyerimde çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılır ve ek bilgi sunulur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	İşyerimde alınan her karar, ilgili tüm personele tutarlı bir şekilde uygulanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	İşyerimde işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma veya bunların değiştirilmesini talep etme hakkı vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8	Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	İş yükümün adil olduğu kanaatindeyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Genel olarak değerlendirdiğimde, bu işyerinde bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	İşimle ilgili karar alınırken üstüm bana karşı kibar ve düşünceli davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	İşimle ilgili karar alınırken üstüm bana saygı ve itibar gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	İşimle ilgili karar alınırken üstüm benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	İşimle ilgili karar alınırken üstüm bana açık sözlü davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	İşimle ilgili karar alınırken üstüm, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	İşimle ilgili karar alınırken üstüm, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Üstüm işimle ilgili alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	İşimle ilgili karar alırken üstüm bana makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Üstüm işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Başka biri çalıştığım işletmeyi eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Diğer insanların çalıştığım işletme hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Çalıştığım işletme hakkında konuştuğumda;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	“onlar” yerine “biz” kelimesini kullanırım.					
<b>24</b>	Çalıştığım işletmenin başarısı benim başarımdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>25</b>	Başka biri çalıştığım işletmeyi övdüğünden, kişisel iltifat olarak düşürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>26</b>	Medyada çalıştığım işletmeyle ilgili olumsuzluklar olursa, rahatsızlık hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>27</b>	Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>28</b>	Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>29</b>	Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>