



## INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION ON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

Seval Aksoy<sup>1</sup>, Alper Erturk<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, [sevalaksoy@gyte.edu.tr](mailto:sevalaksoy@gyte.edu.tr)

<sup>2</sup> Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, [alper.erturk@gyte.edu.tr](mailto:alper.erturk@gyte.edu.tr)

### Keywords

Distributive justice, procedural justice, interactional justice, organizational identification.

### JEL Classification

M12, D23, D63

### ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the impact of employees' perception of organizational justice on their organizational identification. Blue-collar employees working in the ship building industry in Turkey are selected as the main target of this study. Of the 2000 questionnaires distributed, total of 464 were returned and analyzed. The results indicate that distributive justice and interactional justice have direct positive influence on organizational identification. On the other hand, the results also yield that prosedural justice has no meaningful influence on organizational identification.

## ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

### Anahtar Kelimeler

Dağıtım sal adalet, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet, örgütsel özdeşleşme.

### JEL Sınıflandırması

M12, D23, D63

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı, örgütsel çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşmesini ne şekilde etkilediğini ortaya koymaktır. Araştırmada Türkiye'de gemi inşa sektöründeki mavi yakalı çalışanlar hedef kitle olarak seçilmiş, dağıtılan 2000 anketten 464 adedi geri alınarak analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, "dağıtım sal adalet algısı" ve "etkileşimsel adalet algısı"nın örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Bunun aksine, "prosedürel adalet algısı"nın ise örgütsel özdeşleşme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur.

## 1. GİRİŞ

Bilgi teknolojilerinin örgütlerin küreselleşmesini oldukça hızlandırdığı günümüzün, belirsiz, karmaşık ve sürekli değişip gelişen iş dünyasında, örgütler var olabilmek için sadece teknolojiye değil, daha da önemlisi bu örgütlerin oluşmasını sağlayan insanlara yani çalışanlarına bağlıdır. Bu nedenle, tüm örgütler, kendilerine sadık, bağlılığı yüksek, her zaman gönüllü olarak örgüt çıkarları doğrultusunda hareket edecek insanlarla çalışmak arzusu ve arayışındadır.

Çalıştıkları örgütte paylaşılan ortak inançları, tutumları, değerleri ve amaçları tam anlamıyla benimseyerek, örgütleriyle kendilerini özdeşleştiren, yani örgütsel özdeşleşmeleri yüksek olan çalışanların, örgüte gönüllü olarak her türlü desteği vereceği, örgütü çeşitli platformlarda savunacağı ve örgütün amaçlarına ulaşması için elinden gelen çabayı göstereceği değerlendirilmektedir. Tüm bu davranışlar da dolaylı olarak,

üretkenliğin ve verimliliğin artmasını, maliyetlerin düşmesini, daha yüksek seviyede koordinasyon ve işbirliğini, örgütün çevredeki değişmelere daha kolay adapte olmasını, yani genel anlamda örgütün performansının her alanda yükselmesini sağlayacak ortamı hazırlayacaktır.

Örgütsel davranış alanında yapılmış olan çalışmalar, örgütsel özdeşleşmenin birçok örgütsel ve davranışsal kavram ve süreçlerle etkileşim içerisinde olduğunu göstermektedir (Örn., Dutton ve diğerleri, 1994; Roueche ve Roueche, 1996; Iyer ve diğerleri, 1997; Wiesenfeld ve diğerleri, 1999; Van Knippenberg ve Van Schie, 2000; Miller ve diğerleri, 2000; Bamber ve Iyer, 2000; Brickson, 2000; Scott ve Lane, 2000; Pratt, 1998; Pratt ve Foreman, 2000; Tyler ve Blader, 2001; Bartel, 2001; Polzer, 2002; Brown ve Starkey, 2000). Bu çalışmada da, çalışanların örgütsel adalet algılarının, örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini göstermek amaçlanmıştır.

## **2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME**

Son yıllarda örgütsel davranış literatüründe, “Örgütsel Özdeşleşme (Organizational Identification)”nin, kişinin kendisi ile çalıştığı örgüt arasındaki bağı oluşturmada temel rolü oynadığı konusunda bir fikir birliği oluşmaya başlamıştır (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton ve diğerleri, 1994).

Örgütlerin merkezi, kalıcı ve farklı karakteristikleri üzerinde çalışanların sahip olduğu paylaşılan inanç ve tutumlar olarak tanımlanabilecek örgütsel kimlik (Albert ve Whetten, 1985; Ashforth ve Mael, 1989; Mael ve Tetrick, 1992; Dutton ve Dukerich, 1991), örgütteki çalışanları birarada tutan kritik faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Wiesenfeld ve diğerleri, 1999). Dolayısıyla, paylaşılan örgütsel kimliğin oluşmasını sağlayan örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütle olan sosyal ve psikolojik bağlarını göstermektedir (Wiesenfeld ve diğerleri, 1999). Simon, örgütsel özdeşleşmeyi, bireyin örgütsel amaçları kendi amaçlarının yerine koyması ve onları benimsemesi süreci olarak tanımlamıştır (Simon, 1947). Örgütsel özdeşleşme, aynı zamanda çalışılan örgütle “bir olma” veya “bir bütün olma” algısını temsil eder (Ashforth ve Mael, 1989: 21).

Dutton ve meslekdaşları tarafından ortaya konulan yaklaşımda ise, örgütsel özdeşleşme, bireyin örgütü tanımladığını düşündüğü kavramlarla kendini ne kadar tanımladığının bir derecesidir (Dutton ve diğerleri, 1994). Başka bir deyişle örgütsel özdeşleşme, kişinin kendisini tanımladığı kavramlarla örgütü tanımladığı kavramlar arasındaki benzerliğin derecesidir.

## **3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE İLİŞKİSİ**

Çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen ve yönlendiren en önemli faktörlerden olan örgütsel adalet algıları ile, en az aynı derecede öneme sahip olan örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki son dönemlerde araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Örgütsel adalet algılarının alt boyutlarının çalışanların örgütsel özdeşleşmesi ile pozitif ilişkisi olduğu çeşitli araştırmalarda ortaya konulmuştur (Örn., McFarlin ve Sweeney, 1992; Sweeney ve McFarlin, 1993). Bazı çalışmalarda dağıtımsal adalet algısının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin daha kuvvetli olduğu (Örn., Lowe ve Vodanovich, 1995), diğer bazı

çalışmalarda da prosedürel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasında daha kuvvetli bir ilişki olduğu öne sürülmüştür (Örn., Masterson ve diğerleri, 2000).

Brewer ve Kramer (1986), örgüt içerisindeki görevlerin ve ödüllerin çalışanlar arasında adil olarak dağıtıldığını düşünen, yani dağıtımsal adalet algıları yüksek olan, bunun yanında bu dağıtım karar verilmesi esnasında izlenen süreçlerin de yeterince adil olduğuna inanan, yani prosedürel adalet algıları kuvvetli olan çalışanların örgütsel özdeşleşmelerinin de yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Farh ve meslekdaşları (1997), Tayvanlı işçileri konu aldıkları çalışmalarında, çalışanların hem prosedürel hem de dağıtımsal adalet algılarının, örgütsel özdeşleşme düzeyini doğrudan etkilediğini göstermişlerdir. Moorman ve meslekdaşları (1993) da, olumlu yöndeki prosedürel ve dağıtımsal adalet algılarının, çalışanların örgütsel özdeşleşmesini pozitif yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Witt (1993) tarafından bir askeri eğitim merkezinin çalışanları üzerinde yapılan araştırmada da, görev dağıtımına yönelik adalet algıları ile örgütsel bağlılık ve çalışanların örgütsel özdeşleşmesi arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya konulmuştur.

Masterson ve meslekdaşları (2000), çalışanların olumlu örgütsel adalet algılarının, örgütsel bağlılık ve özdeşleşme ile birlikte işe ve örgüte yönelik olumlu davranışları ve duyguları artırıcı yönde etki oluşturduklarını ifade etmişlerdir. Huo ve meslekdaşları (2000) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada da, çalışanların yönetimin uygulamalarındaki adaletle ilgili algıları ve bunun sonucundaki olumlu değerlendirmeleri ile örgütsel özdeşleşmeleri arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki olduğu gösterilmiştir.

Sonuç olarak, çalışanlar tarafından örgüt içerisindeki görev ve ödül dağıtımının, işleyen süreçlerin ve karşılıklı etkileşimin adil olduğunun algılanması, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini artırıcı yönde etki yapmaktadır. Bu kapsamda test edilecek olan hipotezler şu şekildedir.

Hipotez 1: Dağıtımsal adalet algısı örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 2: Prosedürel adalet algısı örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 3: Etkileşimsel adalet algısı örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

## **4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ**

### **4.1. Veri Toplama Prosedürü ve Örneklem Özellikleri**

Bu çalışmanın örneklem kümesini, gemi inşa sektöründe tam gün çalışan ve mavi yakalılar olarak da nitelendirilen işçi personel oluşturmuştur. Dağıtılan 2000 anketten 496'sı cevaplandırılmış olarak geri alınmış ve %24.8'lik bir geri dönüş oranı elde edilmiştir. Elde edilen anketlerin 464 adedi kullanılabilir bulunmuş ve öngörülen hipotezleri test etmek üzere analize tabi tutulmuştur.

Araştırmaya katılanlardan demografik bilgiler haricinde herhangi bir kişisel bilgi toplanmamıştır. Analize tabi tutulan anketleri cevaplayanların yaşları 21 ila 54 arasında değişmekte olup yaş ortalamaları 38.18'dir. %98'i erkek olan bu çalışanların ortalama kıdem süresi 14.65 yıl olarak tespit edilmiştir. Çalışanların %81'inin eğitim seviyesi en az lise mezunu düzeyindedir.

## **4.2. Değişkenlere İlişkin Kullanılan Ölçekler**

Bu çalışmada kullanılan değişkenlerin tümü, 1-Kesinlikle Katılmıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

Örgütsel adalet algılarının ölçülmesi amacıyla Moorman (1991) tarafından geliştirilen 20 soruluk ölçek kullanılmıştır. Dağıtımsal adalet algısı, "İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum" ve "Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum" gibi ifadelerden oluşan 5 soruluk ölçek ile, prosedürel adalet algısı "Yöneticim kararlarını alırken doğru ve eksiksiz bilgi toplar" ve "Yöneticim kararlarını tarafsız biçimde alır" gibi ifadelerden oluşan 6 soruluk ölçek ile, etkileşimsel adalet algısı ise "Yöneticim çalışan olarak sahip olduğum haklara saygı gösterir" ve "Yöneticim bana dürüst biçimde davranır" gibi ifadelerden oluşan 9 soruluk ölçek ile ölçülmüştür.

Örgütsel özdeşleşmenin ölçülmesi için ise, Cheney (1982) tarafından geliştirilen ve Miller ve meslekdaşları (2000) tarafından revize edilen 12 soruluk ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, "Benim kişisel değerlerim ile kurumumun değerleri arasında oldukça fazla benzerlikler buluyorum" ve "Kurumumu, çalışanlarının çoğunun aidiyet duygusu hissettiği büyük bir aile olarak tanımlarım" gibi ifadeleri kapsamaktadır.

## **4.3. Faktör Analizleri, İçsel Güvenilirlikler ve Değişkenler Arası Korelasyonlar**

Değişkenlere ilişkin faktör yapısını ortaya çıkarmak için yapılan keşifsel faktör analizi sonucu literatür ile paralellik gösteren bulgular elde edilmiştir.

Varimax dönüşümlü keşifsel faktör analizlerinin bulgularına göre örgütsel özdeşleşmeyi ölçen ifadeler %64.8'lik açıklanan varyans ile tek bir faktör oluşturmuştur. Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin içsel güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha Reliability Coefficient) ise 0.92 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin faktör yükleri Tablo 1'deki gibidir.

**Tablo 1: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri**

Faktörler	Faktör Yükleri
<b>Örgütsel Özdeşleşme (ÖÖ)</b>	
Bu kurumun bir çalışanı olmaktan gurur duyuyorum.	0.82
Kurumumdan arkadaşlarıma bahsederken, çalışılacak mükemmel bir yer olarak bahsederim.	0.68
Bu kurumun geleceğini gerçekten önemsiyorum.	0.75
Bu kurumun çalışılacak bir yer olduğu hakkında sıcak duygulara sahibim.	0.81
Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmeye istekliyim.	0.76
Bu kurumun ortaya çıkardığı şeyler, kendini adanmış insanların neler başarabileceğine örnektir.	0.59
Kurumumu, çalışanlarının çoğunun aidiyet duygusu hissettiği büyük bir aile olarak tanımlarım.	0.58
Başka bir yerden ziyade bu kurumda çalışmayı seçtiğim için çok memnunum.	0.72
Kurumumun beni önemseddiğini hissediyorum.	0.80
Bu kurumun toplumdaki imajının beni iyi temsil ettiğine inanıyorum.	0.75
Kendimi kurumum ile kolaylıkla özdeşleştiriyorum.	0.76
Benim kişisel değerlerim ile kurumumun değerleri arasında oldukça fazla benzerlikler buluyorum.	0.75
<b>Toplam Açıklanan Varyans (%)</b>	<b>64.80</b>

Örgütsel adalet algılarını ölçen 20 sorunun faktör analizi sonucunda, dağıtımsal adalet algısı ölçeği %15.95'lik varyans ile tek faktör, prosedürel adalet algısı ölçeği %23.08'lik varyans ile tek faktör ve etkileşimsel adalet algısı ölçeği ise %28.49'luk açıklanan varyans ile tek faktör yapısını oluşturmuştur. Açıklanan toplam varyans %67.52 olup, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algısı ölçeklerinin içsel güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0.83, 0.92 ve 0.94 olarak tespit edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizlerine göre de değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme (ÖÖ), dağıtımsal adalet algısı (DA), prosedürel adalet algısı (PA) ve etkileşimsel adalet algısı (EA) değişkenlerine yönelik

tanımlayıcı istatistikler, değişkenler arası korelasyonlar ve içsel güvenilirlik katsayıları da Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler Ve Korelasyon Katsayıları**

Değişkenler	Ort.	St.Sap.	ÖÖ	DA	PA	EA
ÖÖ	4.04	.29	.92 <sup>a</sup>	-	-	-
DA	3.21	.26	.35**	.83 <sup>a</sup>	-	-
PA	3.22	.14	.28**	.42**	.92 <sup>a</sup>	-
EA	3.41	.12	.32**	.36**	.71**	.94 <sup>a</sup>

p<0.01 için \*\*

<sup>a</sup> Değişkenin içsel güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha Reliability Coefficient)

#### 4.4. Öngörülen Hipotezlerin Testi

Bu çalışmada öne sürülen hipotezleri test etmek üzere bir regresyon modeli oluşturulmuştur. Kurulan model prosedürel, dağıtimsal ve etkileşimsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini (H1, H2, H3) incelemek üzere geliştirilmiştir.

Dağıtimsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini test etmek üzere kurulan modele ilişkin veriler Tablo 3'te gösterilmiştir. Bu modelde örgütsel özdeşleşme bağımlı değişken, dağıtimsal adalet algısı, prosedürel adalet algısı ve etkileşimsel adalet algısı bağımsız değişkenler olarak ele alınmışlardır.

**Tablo 3: Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Örgütsel Özdeşleşme (Bağımlı Değişken)	
	$\beta$	T
Dağıtimsal Adalet Algısı	0.269	5.723**
Prosedürel Adalet Algısı	0.042	0.560
Etkileşimsel Adalet Algısı	0.259	3.609**
F	30.251**	
R <sup>2</sup>	0.165	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.159	

p<0.01 için \*\*

Yapılan regresyon analizleri neticesinde modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $F=30.251$ ,  $p<0.001$ ) görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre dağıtımsal adalet algısı ( $\beta=0.269$ ,  $p<0.01$ ) ve etkileşimsel adalet algısının ( $\beta=0.259$ ,  $p<0.01$ ) örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönde etkili oldukları bulunmuştur. Prosedürel adalet algısının ise örgütsel özdeşleşme üzerinde sıfıra yakın düzeyde pozitif bir etkisinin olduğu ( $\beta=0.042$ ), ancak Tablo 2'de de görüldüğü üzere aralarında pozitif bir korelasyon olmasına rağmen, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algıları ile birlikte ele alındığında prosedürel adalet algısı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki bu ilişkinin 0.01 ve 0.05 düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ( $T=0.560$ ). (0.05 anlamlılık düzeyi için  $T_{tablo}= 1.645$ , 0.01 anlamlılık düzeyi için  $T_{tablo}= 2.326$ 'dır). Özellikle etkileşimsel adalet algısı ve prosedürel adalet algısı arasındaki korelasyon katsayısının 0.71 olması nedeniyle, etkileşimsel adalet algısının, prosedürel adalet algısının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini gölgelendirmiş olabileceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda Hipotez 1 ve 3 desteklenmiş, Hipotez 2 desteklenmemiştir.

## 5. DEĞERLENDİRME

Yapılan araştırmanın sonucunda ilk olarak, örgütsel adalet algılarının alt boyutlarından dağıtımsal adalet algısı ve etkileşimsel adalet algısının, örgütsel özdeşleşme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Diğer bir deyişle, çalışanlar örgüt içerisindeki görevlerin ve ödüllerin tüm çalışanlar arasında adil olarak dağıtıldığını düşündükleri (dağıtımsal adalet algısı) ve resmi prosedürlerin ve süreçlerin uygulanması ve/veya kararların kendilerine bildirilmesi esnasında maruz kaldıkları davranışın kalitesi ve adaletini yüksek bulduklarında (etkileşimsel adalet algısı) örgütsel özdeşleşme düzeylerinde de artış olacağı tespit edilmiştir. Bu sonuç, literatürdeki birçok çalışmanın sonuçları ile paralellik taşımaktadır (Örn.; Brewer ve Kramer, 1986; Witt, 1993; Huo ve diğerleri, 2000; Farh ve diğerleri, 1997; Masterson ve diğerleri, 2000).

İkinci olarak, prosedürel adalet algısının örgütsel özdeşleşme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Yani, çalışanların kendilerini ve örgütün ortaya koyduğu ürün ve hizmetleri etkileyen kararların verildiği süreç ve mekanizmaların işleyişi hakkındaki adalet algılarının (prosedürel adalet algısı), örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, literatürde daha önce yapılmış bazı araştırmaların sonuçlarıyla çakışmamaktadır (Örn.; Brewer ve Kramer, 1986; Farh ve diğerleri, 1997; Masterson ve diğerleri, 2000).

Özet olarak, yöneticiler tarafından kararların alınmasında izlenen yöntemler, kararların alınma süreci ve karar alma mekanizmalarında adil olmanın, işçilerin örgütsel özdeşleşmeleri üzerinde anlamlı bir etki yapmadığı bulunmuştur. Dolayısıyla, işçilerin kendilerini dolaylı olarak etkilediğini bildikleri ancak somut olarak izleyemedikleri faktörlerin örgütsel özdeşleşmeleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı değerlendirilmektedir. Bunun bir başka nedeninin ise, gemi inşa sektörü gibi oldukça profesyonel olarak iş yapılan bir alanda, iş yapma prosedürleri ve süreçlerinin oldukça açık ve net olarak tanımlanmış olması nedeniyle prosedürel adalet boyutunda bir varyans meydana gelmediği ve bunun da örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olmadığı değerlendirilmektedir.

## 6. SONUÇ

Günümüzde insan, işletmelerin en önemli varlığı durumuna gelmiştir. Sürekli gelişen teknoloji ve artan rekabet insan kaynağının en etkin şekilde kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Artık işletmelerde yaratıcı, kişisel gelişime açık, kuruma bağlı, kurumu sahiplenen ve ona karşı yüksek aidiyet hisseden çalışanlara ihtiyaç gittikçe artmaktadır.

Araştırmalar çalışanlarla kurumlar arasında sosyal ve psikolojik bir bağ oluşturan örgütsel özdeşleşmenin, kurumların başarılı olması için oldukça kritik olan bazı inanç, tutum ve davranışları göstermeleri yönünde çalışanları motive eden bir etken olduğunu ortaya koymuştur. Aynı zamanda araştırmalara göre, yüksek seviyede örgütsel özdeşleşme sahibi olan çalışanların, çalıştıkları kurumların amaçlarını kendi amaçları olarak benimsedikleri ve kurumlarına karşı sadık ve itaatkar şekilde hareket ettiklerini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, özdeşleşmenin çalışanların iş performansına ve dolayısıyla şirketlerin etkinlik ve verimliliğine de oldukça fazla şekilde katkı yaptığı da bulunmuştur (Örn., Dutton ve diğerleri, 1994).

Bu çalışmadan elde edilen neticeler ışığında, yöneticiler tarafından dikkat edilmesi gereken hususlar ise şu şekilde belirlenmiştir. İlk olarak, kurum içerisinde yapılacak görevlendirmelerin, iş dağıtımının ve iş yükü paylaşımının tüm çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını sağlayacak düzenlemeler getirilmelidir. Buna paralel olarak, yöneticiler tarafından kurum içerisindeki sorumluluklar da uygun ve adil bir şekilde paylaşılmalıdır.

Kurum içerisinde teşvik amacıyla kullanılan ücretlendirme gibi maddi ödüllerin ve bunun yanında şilt verme, ayın çalışanını seçme gibi maddi olmayan ödüllerin tüm çalışanlar arasında adil olarak dağıtılması ve herkesin hak ettiği şekilde bu teşviklerden faydalanması sağlanmalıdır. Ayrıca, tüm personele sıklıkla ve sözlü ve/veya yazılı olarak teşekkür edilmeli, çalışanların çabalarının takdir edileceğini bildikleri bir ortam yaratılmalıdır.

Sonuç olarak, işletmelerde liderler ve yöneticiler, öncelikle çalışanlarını tanımayı, anlamayı ve onları kuruma kazandırmayı amaç edinmelidirler. Böylece çalışanların işlerinden memnun olması ve aidiyet duygularının artması sayesinde kurumların amaç ve hedeflerine ulaşması kolaylaşacaktır. Dolayısıyla yöneticilerin başta gelen görevleri, çalışanları motive ederek aidiyet, bağlılık, iş tatmini duygularının artmasını sağlamak, işyerinde her konuda sorunların çözümüne yönelik faaliyetlerde bulunarak iş yerini insan için uygun bir çalışma ortamı haline getirmektir.

## KAYNAKLAR

Albert, S. ve Whetten, D.A. (1985). Organizational Identity. L.L.Cummings ve B.M.Staw (Der.), Research in Organizational Behavior, 7: 263-296, Greenwich, CT: JAI Press.

Ashforth, B.E. ve Mael, F. (1989). Social Identity Theory and The Organization. Academy of Management Review, 14: 20-39.

Bamber, E.M. ve Iyer, V. (2000). Big 5 Auditors' Professional and Organizational Identification. Working Paper.

Bartel, C.A. (2001). Social Comparisons in Boundary-Spanning Work: Effects of Community Outreach on Members' Organizational Identity and Identification. Administrative Science Quarterly, September.

Brewer, M.B. ve Kramer, R.M. (1986). Choice Behavior in Social Dilemmas: Effects of Social Identity, Group Size



and Decision Framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50: 543-549.

Brickson, S. (2000). The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes in Demographically Diverse Settings. *Academy of Management Review*, 25: 82-101.

Brown, A.D. ve Starkey, K. (2000). Organizational Identity and Learning: A Psychodynamic Perspective. *Academy of Management Review*, 25: 102-120.

Cheney, G. (1982). Organizational Identification As Process and Product: A Field Study. Unpublished Master's Thesis, Purdue University.

Dutton, J.E. ve Dukerich, J.M. (1991). Keeping An Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34: 517-554.

Dutton, J.E., Dukerich, J.M. ve Harquail, C.V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39: 239-263.

Farh, J.-L., Earley, P.C. ve Lin, S.-C. (1997). Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 42: 421-444.

Huo, Y.J., Smith, H.J., Tyler, T.R. ve Lind, E.A. (2000). Supervisor Identification, Subgroup Identification, and Justice Concerns: Is Separatism the Problem; Is Assimilation the Answer?. *Psychological Science*, 7: 40-45.

Iyer, V.M., Bamber, E.M. ve Barefield, R. (1997). Identification of Accounting Firm Alumni With Their Former Firm: Antecedents and Outcome. *Accounting, Organizations and Society*, April/May: 315-336.

Lowe, R.H., ve Vodanovich, S.J. (1995). A Field Study of Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Business and Psychology*, 10: 99-114.

Mael, F.A. ve Tetrick, L.E. (1992). Identifying Organizational Identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52: 813-824.

Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. ve Taylor, M.S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43:738-748.

McFarlin, D.B. ve Sweeney, P.D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcome. *Academy of Management Journal*, 35: 626-637.

Miller, V.D., Allen, M., Casey, M.K. ve Johnson, J.R. (2000). Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13: 626-658.

Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76: 845-855.

Moorman, R.H., Niehoff, B.P. ve Organ, D.W. (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6: 209-225.

Polzer, J.T. (2002). Explaining The Varying Effects of Organizational Identification on Cooperation: The Moderating Role of Subgroup Reputations. Working Paper.

Pratt, M.G. (1998). To Be or Not To Be? Central Questions in Organizational Identification. D.A.Whetten ve P.C.Godfrey (Der.), *Identities in Organizations: Building Theory Through Conversations*, 171-207, Thousand Oaks: Sage.

Pratt, M.G. ve Foreman, P.O. (2000). Classifying Managerial Responses To Multiple Organizational Identities. *Academy of Management Review*, 25: 18-42.

Rouche, J.E. ve Rouche, S.D. (1996). Identifying the Strangers: Exploring Part-Time Faculty Integration in American Community Colleges. *Community College Review*, 23.

Scott, S.G. ve Lane, V.R. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *Academy of Management Review*, 25: 43-62.

Simon, H.A. (1947). *Administrative Behavior*. New York: Free Press.

Sweeney, P.D. ve McFarlin, D.B. (1993). Workers' Evaluations of The 'Ends' and 'Means': An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55: 23-40.

Tyler, T.R. ve Blader, S.L. (2001). Identity and Cooperative Behavior in Groups. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4: 207-226.

Van Knippenberg, D. ve Van Schie, E.C.M. (2000). Foci and Correlates of Organizational Identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 137-148.

Walsh, K. ve Gordon, J.R. (1999). The Work Identity of Professional Service Providers. Paper Presented at the Academy of Management Meeting.

Wiesenfeld, B.M., Raghuram, S., ve Garud, R. (1999). Communication Patterns As Determinants of Organizational Identification in A Virtual Organization. *Organization Science*.

Witt, A.L. (1993). Reactions to Work Assignment as Predictors of Organizational Commitment: The Moderating Effect of Occupational Identification. *Journal of Business Research*, 26: 17-30.