

## ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE KONTROL ALGILAMALARININ, ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE İŞ PERFORMANSINA ETKİLERİ

Ömer TURUNÇ<sup>(\*)</sup>  
Mazlum ÇELİK<sup>(\*\*)</sup>

**Özet:** Günümüzde çalışanların iş performanslarının artırılması önemli bir süreçtir. Bu kapsamda örgütsel özdeşleşme kavramı çok sayıda bağımlı değişkenin öncülü olarak bir çok araştırmaya konu olmaktadır. Bu çalışmada, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren çalışanların örgütsel özdeşleşme ve kontrol algılamalarının işten ayrılma niyetleri ve iş performansları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çalışmada her bir değişkenin birbiri ile olan ilişkileri ortaya konulan hipotezler vasıtası ile incelenmiş ve modelin uyumluluğu yapısal eşitlik modeli yardımıyla analiz edilmiştir. Belirlenen örneklem üzerinde uyumluluk testleri yapılarak modelin hedef örneklem üzerindeki geçerliliği tartışılmıştır. Çalışma sonucunda, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin süreç kontrol ve karar kontrol algılarını, işten ayrılma niyetlerini ve iş performanslarını anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Analiz edilen yapısal eşitlik modelinin uyum indeksleri incelendiğinde (GFI:0.90; AGFI:0.85; CFI:0.94;TLI:0.92; NFI:0.87; RMSEA:0.05; CMIN/DF:1,6) modelin kabul edilebilir bir model olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Özdeşleşme, Süreç Kontrol, Karar Kontrol, İşten Ayrılma Niyeti, İş Performansı

**Abstract:** Today's, rising of employee's performance is an important process. At this point, organizational identification as frontier of a lot of dependent variables is the main subject of studies. In this study, the effects of organizational identification and control perception of bank employees' to their turnover intention and job performance are searched. Relations of variables with each other are examined by the help of suggested hypothesis and model coherence is analyzed by the help of structural equation model. Availability of model on target sampling is discussed with executing coherence tests on decided sampling. Consequently, it decided that employee's organizational identification level effects meaningfully process control, decision control perception, turnover intention, and job performance. It is decided that the model (GFI:0.90; AGFI:0.85; CFI:0.94;TLI:0.92; NFI:0.87; RMSEA:0.05; CMIN/DF:1,6) is acceptable when coherence index of analyzed structural equation model is examined.

**Key Words:** Organizational Identification, Procedure Control, Decision Control, Turnover Intention, Job Performance

### I. Giriş

Günümüzde rekabet gücü her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Rekabet edebilme ve varlığını sürdürebilme süreci çok fazla değişkenin eş zamanlı optimizasyonunu gerekli kılmaktadır. Bu değişkenlerden birisi olan

---

<sup>(\*)</sup>Dr. KHO Dekanlığı

<sup>(\*\*)</sup>Dr. KHO Dekanlığı

insan kaynaklarının, verimliliğin artırılmasında ve sürdürülebilir rekabet gücünün yakalanmasında önemli etkisi olması, çalışmaların bu konu üzerinde odaklanmasına neden olmaktadır.

Rekabet gücünün artırılmasında en önemli faktörlerden birisi de iş performansının artırılmasıdır. İş performansının artırılmasında pek çok faktör rol oynamaktadır. Günümüzde iş performansının artırılmasında ekonomik motive edicilerin yanında sosyal motive edicilerin de önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Sosyal değişkenlerin çok sayıda olması bu değişkenlerin etkisinin belirlenmesini zorlaştırmaktadır. Bu çerçevede pek çok değişken birlikte veya ayrı ayrı incelenerek iş performansı üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmaktadır.

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). Bu kapsamda uygun değişkenlerin öncül olarak kullanılmasının belirlenmesi analizleri gerekli kılmaktadır.

Kontrol ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri de çalışanların performanslarının artırılmasında etkisi olduğu düşünülen kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Brashear vd., 2005; Kabak ve Turunç, 2008). Literatürde yeni yeni incelenen çalışanların kontrol algısı ve uzun süredir pek çok çalışmanın konu aldığı örgütsel özdeşleşme kavramları bu çalışmada bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. Bu değişkenlerin iki önemli bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerindeki etkileri bu araştırmanın temelini oluşturmaktadır.

Bu iki değişkenden kontrol algısı, işletmelerde yapısal durumu oluşturan temel unsurlardan bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998). Kontrol algısı, oluşması arzu edilen örgütsel güvenin temel unsurlarından birisidir (Whitner vd., 1998). Kontrol değişkeni, çalışanların süreçlerin belirlenmesi ve kararların alınması süreçlerindeki etkinlikleri konusundaki algılarını ifade eden bir kavramdır (Brashear vd., 2005, Miller, 1989). Bu tanımlardan hareketle, çalışanların karar ve süreç kontrolündeki etki algılamalarının yönetim kararlarına katılma bağlamında iş performansı üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif etkilerinin olabileceği düşünülmektedir.

İkinci araştırma değişkeni olarak belirlenen örgütsel özdeşleşme ise, çalışanların örgüt başarımındaki paylarını artıran bir kavramdır. Özdeşleşme literatürü, örgüt ile birey arasındaki bağı açıklamaya yardım eder (Tompkins ve Cheney, 1985). Çalışanların başarıda veya başarısızlıkta gruba (organizasyona) ait olma ya da grupla birlik olma algısı (Ashforth ve Mael, 1989) veya psikolojik olarak örgütü kendinin bir parçası olarak hissetmesi şeklinde

tanımlanan (Scott ve Lane, 2000) örgütsel özdeşleşme, gün geçtikçe daha fazla çalışılan bir konu olarak literatürde yer almaktadır.

Örgütsel özdeşleşmenin ve kontrol algılamalarının çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin uygun bir model yardımıyla ortaya konularak iş performansını artırıcı, işten ayrılma niyetini azaltıcı en uygun modelin geliştirilmesi, çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Nitekim çalışanların performanslarının artırılması ve işten ayrılma niyetinin azaltılması tüm yöneticilerin ve pek çok akademisyenin üzerinde durduğu önemli bir çalışma alanıdır. Bu çerçevede çalışmanın temel amacı, çalışanların örgütsel özdeşleşme, karar kontrol ve süreç kontrol algılarının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini bir model yardımıyla incelemek ve en uyumlu modeli ortaya koymaktır. Araştırmada beş örgütsel davranış değişkeninin bir yapısal eşitlik modeli çerçevesinde birlikte ele alınıyor olunmasının araştırmayı benzer çalışmalardan farklılaştırdığı düşünülmektedir. Bu kapsamda literatürde yeni olan bir değişkenin yapısal eşitlik modeli yardımıyla ve tüm boyutlarıyla ele alınmasının bundan sonraki araştırmalar için bir ışık tutabilecek olmasının araştırmannın bir farklılığı olarak görülmektedir.

## **II. Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkileri: Teori ve Hipotezler**

### *A. İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti*

Organizasyonlar, küreselleşen rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için performans kavramına gün geçtikçe daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Performans kavramı organizasyonlarda belirli bir amacın, görevin veya fonksiyonun yürütülmesiyle ya da gerçekleştirilmesiyle ilişkili bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Akal, 2003; Borman ve Motowidlo, 1993). Ayrıca iş performansı, organizasyonlarda çalışan bireylerin aldıkları ücret karşılığında gösterdikleri çaba olarak da ifade edilmektedir (Rousseau ve McLean Parks, 1993). Bu nedenle performans, çalışanların ücret ve ödüllendirilmesini etkileyen önemli bir kavramdır (Kaplan ve Atkinson, 1998; Horngren vd., 2002).

Görüldüğü üzere, iş yaşamında organizasyonların verimlilik ve etkililiği sağlayabilmeleri için çalışanların iş performanslarını yüksek seviyede tutmaları önemli bir konudur. Bu nedenle, bu güne kadar yönetim alanında araştırmacılar tarafından çalışanların performanslarına etkileyen değişkenlerin ortaya çıkarılmasına yönelik çok sayıda araştırma yapılmış ve özellikle bu konu tüm insan kaynakları kararlarında önemli rol oynamıştır (Borman, 1991; Campbell, 1990; Landy ve Farr, 1983; Motowidlo, 2003).

İş performansının artırılmasının yanında nitelikli ve gerekli işgücünün işletmede tutulması da önemli gerekliliktir. Bu kapsamda çalışanların işten ayrılma kararlarında en temel etkiyi oluşturan işten ayrılma niyeti algılamaları

ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmaktadır. Nitekim işten ayrılma niyeti de bağımlı bir değişken olarak ele alındığında çok sayıda bağımsız değişkenle ilişkisi olan ve pek çok değişkenin etkilediği ardıl olarak karşımıza çıkabilmektedir (Byrne, 2005; Jaramillo vd., 2006; Hui vd., 2007; Brashear vd., 2005)

İşten ayrılma niyeti ile iş performansı arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Jones ve arkadaşları (2007) yaptıkları araştırmalarda İAN ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Bunun yanında Byrne (2005), Jaramillo ve arkadaşları (2006) ve Hui ve arkadaşları (2007)'nin çalışmaları, işten ayrılma niyeti ile iş performansı arasında sırasıyla -.22, -.28 ve -.22 oranında anlamlı ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Hui ve arkadaşları İAN'nin iş performansını negatif ve anlamlı (-.31) etkilediğini tespit etmiştir. Bu çalışmalardan yola çıkarak İAN ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Araştırmamızda ardıl olarak ele alınan bu iki önemli bağımlı değişkenin kendi arasında da bir ilişki olup olmadığı ve bir ilişki mevcut ise hangi değişkenin öncül hangi değişkeninin ardıl olduğunu incelemek maksadıyla aşağıdaki hipotez geliştirilerek analiz edilmiştir.

Hipotez 1: Banka çalışanlarının işten ayrılma niyeti iş performansını negatif ve anlamlı olarak etkiler.

#### *B. Kontrol, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı*

Çalışanların işletmelerinde süreçlerin belirlenmesi ve kararların alınmasındaki etkileri ya da bu süreçler üzerindeki kontrol güçleri ile ilgili algılamaları konusunun pek çok örgütsel değişken üzerinde etkileri olabileceği düşünülmektedir. Nitekim çalışanların herhangi bir şekilde yönetime katılmalarının sağlanmasının çalışanların motivasyonları ile pozitif yönde ilişkili olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Remedios ve Boreham, 2004; Elliot ve Harackiewicz, 1994, 1996; Elliot ve Church, 1997; Elliot ve Thrash, 2002; Sullivan, 1989; Kovach, 1995; Öztürk ve Dündar, 2003; Kabak ve Turunç, 2008).

Çalışanların işletmelerindeki kontrollerine ilişkin algılamalarının işten ayrılma niyetlerine etkilerine yönelik sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Brashear ve arkadaşları (2005) yapmış oldukları çalışmada, çalışanların süreç kontrol ve karar kontrol algılamalarının işten ayrılma niyeti ile sırasıyla -.32 ve -.15 oranında negatif yönlü bir ilişkisi olduğunu belirlemişlerdir.

İşletmelerde işgören performansını artırılması için pek çok değişkenin kullanılmasına yönelik çalışmalar yapılmış ve yapılmaya da devam edilmektedir. Değişen çalışma yaşamı ve çalışan beklentileri nedeniyle verimliliğin en önemli faktörlerinden birisi olan iş performansının artırılmasında en doğru yöntemin bulunmasının çok güç olduğu bilinmektedir. Ancak optimum iş performansının sağlanmasında kullanılacak değişkenler ile bu değişkenlerin farklı sektör ve gruplara göre yerlerinin belirlenmesi önemli

bir gereklilik haline gelmiştir. Motivasyon faktörleri olarak bilinen ancak bu kapsamda çok sayıda ve içerikte değişkenden oluşan performansı artırıcı değişkenlerin hangi değişkenlerle birlikte ve nasıl kullanılması gerektiğini belirlemek, iş performansının artırılmasında ve İAN'nin azaltılmasında önemli bir süreçtir. Nitekim bu süreçte çok sayıda değişkenin en doğru kullanımının belirlenmesi, sürdürülebilir rekabet gücü sağlamada önemli bir yere sahiptir.

Çalışanların işletmelerindeki kontrol algılamalarının iş performansları üzerindeki etkilerini belirlemek üzere de çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Nitekim çalışanların işletmelerinde süreçlerin belirlenmesi ve kararların alınmasındaki etkileri ya da bu süreçler üzerindeki kontrol güçleri ile ilgili algılamaları konusuna iş performansları üzerinde etkileri olabileceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda yapılmış az sayıda çalışma bulunmaktadır (Brockner vd, 2004).

Bu kapsamda literatürde konu ile ilgili bu çalışmalardan yola çıkılarak çalışanların süreç ve karar kontrol algılamalarının işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerindeki etkilerini test etmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 2: Banka çalışanlarının süreç kontrol algılamaları işten ayrılma niyetlerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 3: Banka çalışanlarının karar kontrol algılamaları işten ayrılma niyetlerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 4: Banka çalışanlarının süreç kontrol algılamaları iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 5: Banka çalışanlarının karar kontrol algılamaları iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

### *C. Örgütsel Özdeşleşme, Kontrol, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı*

Günümüzde çalışanların çalıştıkları organizasyonla bütünleşmesini sağlamak, yöneticiler için önemli bir uğraş haline gelmiştir. Çalıştığı işletmeyi sahiplenen, o işletmenin bir parçası olduğunu hisseden çalışanların örgütsel başarısında önemli olduğu düşüncesi hem yöneticiler hem de akademisyenler tarafından kabul görmektedir.

19. yy. sonlarında kişilerin çalıştıkları organizasyonla kurdukları bireysel psikolojik ilişkiler incelenmeye başlanmıştır (Kreiner ve Ashforth, 2004). 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). Örgütsel özdeşleşmeyi; başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren, ait olma ya da birlik olma algılayışı olarak tanımlamaktadır. Kişinin kendisi ile örgütü tanımlaması arasındaki bilişsel bağ olarak da tanımlanan (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994) örgütsel özdeşleşmeyi Scott ve Lane (2000), psikolojik olarak örgütü kendinin bir parçası olarak hissetmek olarak açıklamışlardır. 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).

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 bir olma (oneness) algısının göstergesi özdeşleşme, kişi - örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık gibi ilişkili yapılardan ayrılmaktadır (Kreiner ve Ashforth, 2004).

İş zenginleştirmenin önemli bir parçası olarak da görülen kontrol kavramı, günlük kullanımının ötesinde çalışanların karar ve süreçlere katılımını ve bu süreçlerin kontrolündeki etkilerini (Brashear vd., 2005) içeren farklı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha net bir ifade ile kontrol kavramı; çalışanların iş kararlarının alınması ve süreçlerin belirlenmesindeki etki düzeylerini ifade etmektedir. Bu anlamından hareketle, çalışanların süreç ve karar kontrol algılarının örgütleriyle özdeşleşmeleriyle ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin kontrol algılamaları üzerinde olumlu etkileri olabileceği değerlendirilmektedir. Yerli ve yabancı yazında çalışanların süreç kontrol ve karar kontrol algılamaları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişki ve etkileri belirlemeye yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çerçevede çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin süreç ve karar kontrol algılamaları üzerindeki etkisini test etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 6: Banka çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri süreç kontrol algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 7: Banka çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri karar kontrol algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Örgütsel özdeşleşmenin pek çok iş çıktısının öncülü olduğu bilinmektedir (Riketta, 2005; Riketta ve Van Dick, 2005). Örgütsel özdeşleşmenin bireysel davranış ve özellikle bireysel performans üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Carmeli, 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).

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 özdeşleşme ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri belirlemek üzere çok sayıda araştırma yapılmıştır

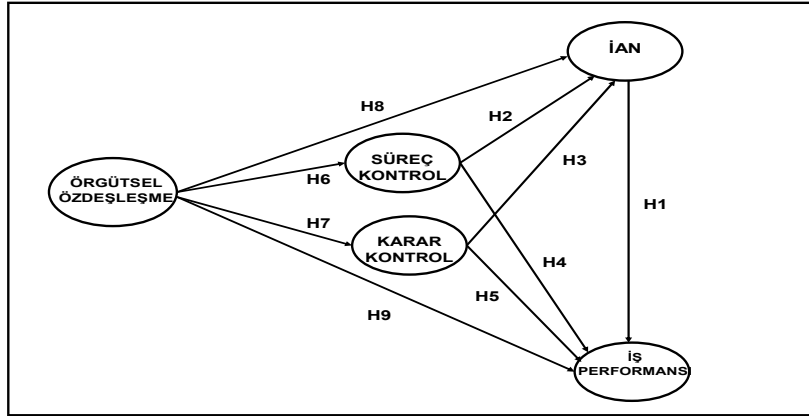
(Mignonac vd., 2006; Van Knippenberg ve Van Schie, 2000; Van Knippenberg ve Sleebos, ). Mevcut araştırmalar kapsamında çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini tespit etmek maksadıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 8: Banka çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri işten ayrılma niyetlerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

Örgütsel özdeşleşme ile iş performansı arasındaki ilişki ve etkileri belirlemek maksadıyla farklı sektör ve farklı değişkenlerle birlikte yapılmış çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Walumbwa vd., 2008; Fronn ve Finn, 2001; Carmeli vd., 2007; Riketta, 2005; Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer vd., 2002; Walumbwa vd., 2008). Carmeli (2007) çalışmasında, örgütsel özdeşleşme ile iş performansı arasında .32 düzeyinde anlamlı ilişki olduğunu belirlemiştir. Bu kapsamda çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin iş performansları üzerindeki etkilerini tespit etmek maksadıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 9: Banka çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Pek çok çalışmaya konu olan örgütsel özdeşleşme değişkeni ile yeni yeni yeni yerli ve yabancı yazında çalışılan süreç ve karar kontrol değişkenlerinin iş performansı ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkilerini ortaya koymak bu çalışmanın temel hedefini oluşturmaktadır. Bu kapsamda değişkenler arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin uzanımında belirlenen etkileri çok boyutlu olarak bir yapısal eşitlik modeliyle açıklanmaya çalışılmıştır. Bu maksatla oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler Şekil 1’ de sunulmuştur. Bu çalışmanın farklı bağımlı ve bağımsız değişkenleri analiz etmesi ve bu analizi bir model kapsamında (yapısal eşitlik modeli) yapması açısından araştırmacılara farklı bir perspektif sunacağı değerlendirilmektedir.



Şekil 1: Yapısal Model ve Hipotezler

### III. Araştırmanın Yöntemi

#### A. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın ana kütlelerini özel bir bankanın Ege Bölge Müdürlüğüne bağlı şubelerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Bu şubelerde toplam 396 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 187 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992:253). Bu kapsamda kümelerle göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen şubelerde çalışan toplam 252 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 221'i geri dönmüş, 203 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Araştırmaya katılanların %54,2'i kadın (n=110), %45,8'i (n=93) erkektir. %3,9'u (n=8) lise, %55,2'i (n=112) üniversite, %40,9'u (n=83) de lisansüstü eğitim derecesine sahiptir. %9,4'ü (n=14) 18-24, %49,8'i (n=101) 24-31, %17,2'si (n=35) 32-38 ve %23,6'sı (n=48) de 39 ve yukarı yaşlar arasındadır. %3,9'u (n=8) 1 yıldan az, %46,3'i (n=94) 1-5 yıl arası, %15,8'i (n=32) 6-10 yıl arası, %18,7'si (n=32) 11-15 yıl arası ve %15,3'ü (n=31) de 16 ve yukarı yıl iş deneyimine sahiptir.

#### B. Araştırmanın Ölçekleri

Örgütsel özdeşleşme ve kontrol algılarının çalışanların işten ayrılma niyeti ve iş performansları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir. Araştırmada oluşturulan modelleri ve hipotezleri test etmek amacıyla gizli değişkenlerle yol analizi yapılmıştır. Gizli değişkenlerle yol analizi yapmak için modeldeki değişkenlerin ölçülmesinde kullanılan bütün ölçüm araçlarının geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir (Şimşek, 2007:19). Bu amaçla, araştırmada kullanılan bütün ölçeklere ilişkin yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına ilişkin sonuçlar, her ölçekle ilgili bölümün sonunda verilmiştir.

Tüm ölçeklerin KMO değerleri .70 üstünde ve Bartlett's test anlamlı olarak belirlendiğinden veri sayısının faktör analizi için yeterli olduğu değerlendirilmiştir. Ölçeklerin keşfedici faktör analizi ve Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları SPSS 15.0 paket programı ile doğrulayıcı faktör analizleri ise AMOS 6.0 programı ile yapılmıştır.

*Süreç Kontrol Ölçeği:* Çalışanların süreç kontrol algılarının ölçülmesinde Tyler(1989) ve Giacobbe-Miller (1995) tarafından geliştirilen süreç kontrol ölçeği kullanılmıştır. Toplam 3 ifadeden oluşan bu ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçek, Brashear ve arkadaşları (2005) tarafından kullanılmış ve güvenilirlik katsayısı .85 olarak tespit edilmiştir. Ölçek araştırmacılar tarafından Türkçeye çevirilmiş ve kullanılmıştır.

Ölçeğin yeni olması nedeniyle öncelikle keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin tek faktörlü bir yapı gösterdiği belirlenmiştir. Ardından ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla



doğrulamalı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .493-.820 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .71 olarak tespit edilmiştir.

*Karar Kontrol ölçeği:* Çalışanların karar kontrol algılarının ölçülmesinde Tyler(1989) ve Giacobbe-Miller (1995) tarafından geliştirilen süreç kontrol ölçeği kullanılmıştır. Toplam 6 ifadeden oluşan bu ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçek Brashear ve arkadaşları (2005) tarafından kullanılmış ve güvenilirlik katsayısı .86 olarak tespit edilmiştir. Ölçek araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve kullanılmıştır.

Ölçeğin yeni olması nedeniyle öncelikle keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin tek faktörlü bir yapı gösterdiği ve bir maddenin düşük faktör yüküne sahip olduğu belirlenmiştir. Ardından yapılan doğrulamalı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Düşük faktör yüküne sahip madde analizden çıkarılmıştır (Madde 7). Beş maddeli ölçekte faktör yüklerinin .561-.836 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .84 olarak tespit edilmiştir.

*Örgütsel Özdeşleme Ölçeği:* Örgütsel özdeşleşmenin düzeyinin belirlenmesinde, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve pek çok araştırmada da kullanılan (Örneğin; Tüzün, 2006; Bhattacharya ve diğerleri, 1995; Mael ve Tetrick, 1992; Mael ve Ashforth, 1992; Van Knippenberg ve Van Schie, 2000; Smidths ve diğerleri, 2001) örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. 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 doğrulamalı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu, faktör yüklerinin .501-.799 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .77 olarak tespit edilmiştir.

*İş Performansı Ölçeği:* Çalışanların iş performansının ölçülmesinde; önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Dört sorudan oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı her iki çalışmada da .70'in üstündedir. Türkiye'de Çöl (2008) tarafından akademisyenler üzerinde uygulanan ölçeğin güvenilirlik katsayısı .82 olarak tespit edilmiştir. Araştırmada cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Yapılan doğrulamalı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu, faktör yüklerinin .509-.773 arasında değiştiği

belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .76 olarak tespit edilmiştir.

*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 güvenilirliği 0,69 olarak bildirilmiştir. 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 .725-.906 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .85 olarak tespit edilmiştir.

### C. Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS 15 ve Amos 6.0 programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada katılımcıların örgütsel özdeşleşme, süreç kontrol, karar kontrol, işten ayrılma niyeti ve iş performansı düzeylerine ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Bu analize ilişkin veriler Tablo 1’ de sunulmuştur.

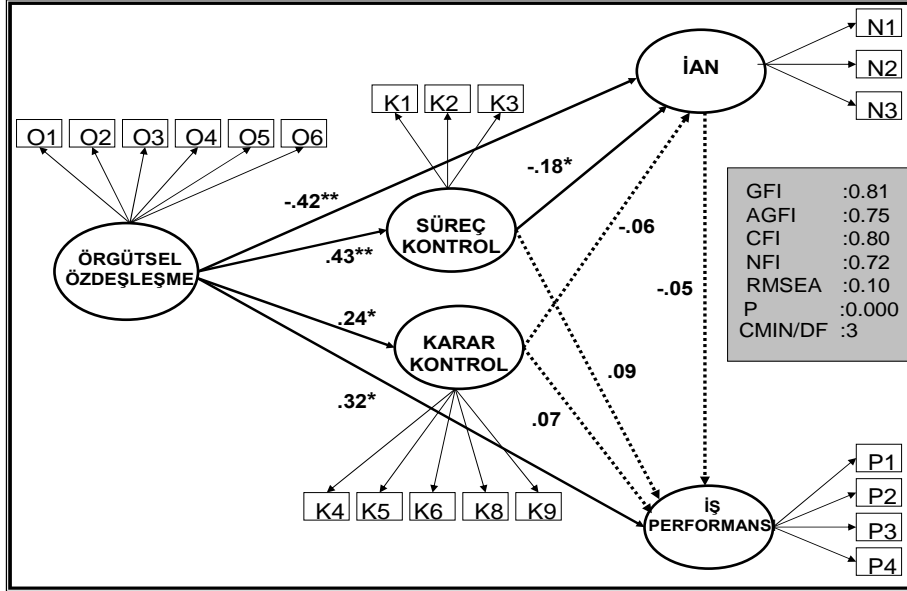
Tablo 1: *Verilere ilişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri*

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1. Süreç Kontrol	3,67	0,76	(0,71)				
2. Karar Kontrol	3,24	0,64	0,58**	(0,84)			
3. Örgütsel Özdeşleşme	3,82	0,70	0,31**	0,11	(0,77)		
4. İş Performansı	4,27	0,50	0,25**	0,23**	0,27**	(0,76)	
5. İAN	1,80	0,92	-0,34**	-0,20**	-0,38**	-0,23**	(0,85)

\*p< .05 \*\* p< .01 ( )Güvenilirlik

Tablo 1 ‘de de görüldüğü gibi örgütsel özdeşleşme – karar kontrol değişkenleri hariç tüm değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler belirlenmiştir.

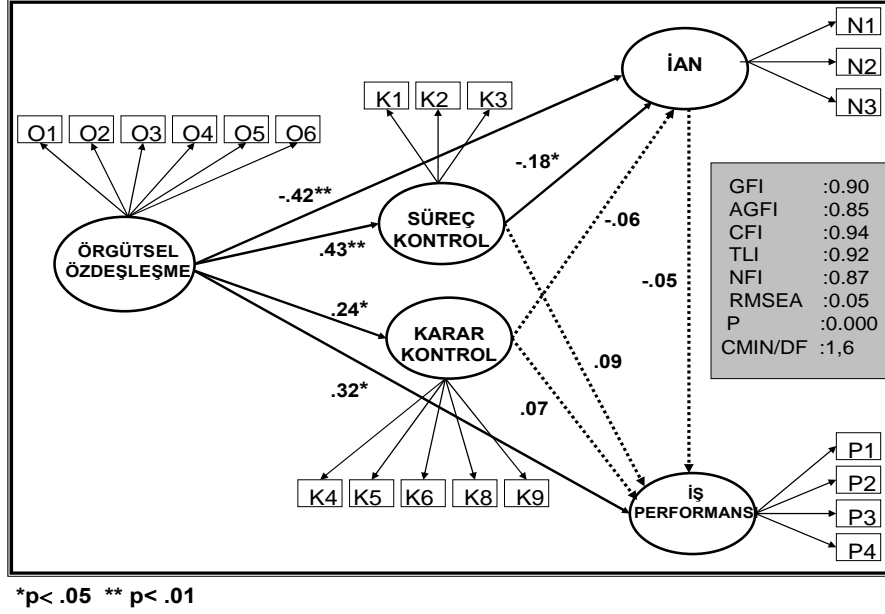
Analizin ikinci aşamasında ise yapısal eşitlik modeli ile kurulan modele ilişkin yol analizi yapılmıştır. Yapılan yol analizi ile çalışmanın hipotezleri test edilirken, mevcut ilişkileri açıklayan en uygun modelin belirlenmesi de amaçlanmıştır. Araştırmada kurulan yapısal eşitlik modeline ait analiz sonuçları Şekil 2’ de verilmektedir.



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

Şekil 2: Yapısal Model ve Analiz Sonuçları

Şekil 2’de de görüldüğü gibi yapısal eşitlik modeline ilişkin uyum iyiliği değerleri, beklenen değerlere yakın ancak istenilen seviyede değildir. Bu aşamada Amos programından yararlanılarak gerekli düzenlemeler yapılmış, analiz tekrar edilmiştir. MI (Modification Indices) değerleri dikkate alınarak yeniden analiz edilen modelin uyum indeksleri incelendiğinde; GFI(Goodness of fit index) değerinin .90, AGFI (Adjusted goodness of fit index) değerinin .85, CFI (Comperative fit index-Karşılaştırmalı uyum indeksi) değerinin .94, TLI (Tucher- Lewis indeksi) değerinin .92, NFI ( Normlanmış uyum iyiliği indeksi) .87,  $\chi^2$  (ki kare istatistiği) değerinin .158, CMIN/DF değerinin 1.6, serbestlik derecesinin (df)=158, p=.000 ve RMSEA (Root mean square error of approximation-Kök ortalama kare yaklaşım hatası) değerinin de .05 olduğu tespit edilmiştir. Oluşturulan yapısal eşitlik modelinin analizinden elde edilen değerler iyi veya kabul edilen seviyeye çok yakın uyum iyiliği değerleri verdiği için (RMSEA<.08, GFI ve AGFI>.90 ve CMIN/DF< .2) modelin kabul edilebilir bir olduğunu söylenebilir (Joreskog ve Sorbom, 1993; Kline, 1998). MI değerleri dikkate alınarak yapılan analiz sonuçları Şekil 3’ de verilmiştir.



Şekil 3: Yapısal Model ve Analiz Sonuçları (MI Değerleri Dikkate Alınarak)

Analiz sonuçları incelendiğinde; ortaya konulan dokuz hipotezden beşinin kabul gördüğü gözlenmektedir. Modele ilişkin hipotez testleri tablo 2’de verilmektedir. Bu çerçevede H1, H3, H4 ve H5 hipotezleri desteklenmemiş, diğer hipotezler destek bulmuştur.

Tablo 2: Hipotez Sonuçları

		Hipotez	Yol Katsayısı	Hipotez Test Sonucu
1	H1	İAN → İş Performansı	.05	DESTEKLENMEDİ
2	H2	Süreç Kontrol → İAN	-.18*	KABUL
3	H3	Karar Kontrol → İAN	-.06	DESTEKLENMEDİ
4	H4	Süreç Kontrol → İş Performansı	.09	DESTEKLENMEDİ
5	H5	Karar Kontrol → İş Performansı	.07	DESTEKLENMEDİ
6	H6	Örg. Özdeşleşme → Süreç Kontrol	.43**	KABUL
7	H7	Örg. Özdeşleşme → Karar Kontrol	.24*	KABUL
8	H8	Örg. Özdeşleşme → İAN	-.42**	KABUL
9	H9	Örg. Özdeşleşme → İş Performansı	.32*	KABUL

\*p < 0,05 \*\*p < 0,01

#### IV. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma ile örgütsel özdeşleşme, süreç kontrol, karar kontrol, iş performansı ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişki ve etkiler incelenmiştir. Bu amaçla bankacılık sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma

yapılmış, ortaya konulan üç değişkenin iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri ile İAN'nin iş performansı üzerindeki etkileri belirlenen örneklem kapsamında oluşturulan bir yapısal model ile açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile özellikle günümüzde hizmet sektörünün öncü sektörlerinden birisi olan bankacılık sektörünün ele alınan bölümüne ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Araştırma modelinde yapılan yol analizi sonucunda; örgütsel özdeşleşmenin çalışanların süreç kontrol algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu kapsamda ele alınan bankacı örneklemden yola çıkılarak çalışanların örgütleriyle özdeşleşme düzeylerinin artmasıyla süreçlerin yönetilmesindeki katkı algılamalarının da yükseldiği gözlenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların benzer çalışmalar ile uyumlu olduğu belirlenmiştir (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Örgütsel özdeşleşmenin çalışanların karar kontrol algılarını da pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu kapsamda ele alınan bankacı örneklemden yola çıkılarak çalışanların örgütleriyle özdeşleşme düzeylerinin artmasıyla kararlara katkı algılamalarının da yükseldiği gözlenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların benzer çalışmalar ile uyumlu olduğu söylenebilir (Tangirala ve Ramanujam, 2008).

Araştırma modelinde bağımsız değişkenlerin her birinin bağımlı değişkenlerle ilişkisi ve bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Bu kapsamda örgütsel özdeşleşmenin iş performansı ve İAN üzerindeki etkileri de araştırılmıştır. Bu çerçevede örgütsel özdeşleşme ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel özdeşleşmenin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin doğası itibari ile çalışanların iş performanslarını olumlu olarak etkiliyor olması genellikle desteklenen bir hipotez olarak karşımıza çıkmaktadır. Elde edilen bu bulgu benzer çalışmalarla uyumludur (Walumbwa vd., 2008; Fronn ve Finn, 2001; Carmeli vd., 2007; Riketta, 2005; Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer vd., 2005).

Araştırma sonucunda da örgütsel özdeşleşmenin çalışanların işten ayrılma niyetini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumludur (Mignonac vd., 2006; Van Knippenberg ve Van Schie, 2000). Literatürde az sayıda da olsa örgütsel özdeşleşmenin -işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilemediği sonucuna ulaşan çalışmalara da rastlanılmaktadır (Van Knippenberg ve Sleebos, 2006).

Analiz sonucunda çalışanların süreç kontrol algılarının İAN'yi negatif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumludur (Brashear vd, 2005). Bunun yanında süreç kontrolün çalışanların iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumlu değildir (Brockner vd, 2004). Araştırma sonucunda banka çalışanlarının karar kontrol algılamalarının hem İAN hem de iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular benzer çalışmalarla uyumlu değildir (Mignonac vd., 2006; Van

Knippenberg ve Van Schie, 2000; Van Knippenberg ve Sleebos, 2006). Bu uyumsuzluğun bankacılık sektörünün yapısından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Çalışma kapsamında ele alınan bağımlı değişkenlerden İAN'nin de bir bağımsız değişken olarak çalışanların iş performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Analiz sonucunda banka çalışanlarının işten ayrılma niyetinin iş performansları üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgu Jones ve arkadaşları (2007)'nin çalışmasıyla uyumludur. Ancak literatürde bulunan çok sayıda çalışmada bu elde edilen bulgulara paralel olmayan sonuçlara ulaşılmıştır. Bu nedenle elde edilen bu bulgunun benzer çalışmalarla uyumlu olmadığı söylenebilir (Byrne, 2005; Jaramillo vd., 2006; Hui vd., 2007).

Sonuç olarak günümüzün çalışma yaşamı sektörlerine göre farklılık gösterse de; örgütsel özdeşleşme ile kontrol, işten ayrılma niyeti ve iş performansı arasında anlamlı ilişkiler olduğu ve çeşitli kombinasyonlarda anlamlı etkiler belirlenmiştir. Bunun yanında oluşturulan ve araştırılan hipotezler kapsamında anlamlı olmayan etkilere de ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda beş değişkenden oluşturulan yapısal eşitlik modelinin veriye uyumlu olduğu yapılan analizlerle belirlenmiştir. Oluşturulan model kapsamında yapılan yol analizleri sonucunda elde edilen bulgular dikkate alındığında örgütsel davranışta önemli bir yeri olan örgütsel özdeşleşmenin banka çalışanlarının süreç kontrol algılarını, karar kontrol algılarını, işten ayrılma niyetlerini ve iş performanslarını anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bunun yanında banka çalışanlarının karar kontrol algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu da tespit edilmiştir. Bu noktadan hareketle örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde çalışanların karar kontrol algılarının aracılık etkisi olduğuna ilişkin önemli emareler bulunmaktadır. Ancak Amos 6 analiz programının toplam, direkt ve indirekt etki oranlarını vermesine rağmen bu etki oranlarının anlamlılıkları ile ilgili bilgi vermemektedir. Desteklenen hipotez testlerinden yola çıkarak örgütlerin işten ayrılma niyetini ve iş performansını artırmada örgütsel özdeşleşme olgularını dikkate almaları önerilebilir.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın yapıldığı sektör, yapı itibarıyla diğer sektörlerden farklılık göstermektedir. Yoğun çalışma ve stresli iş ortamı, rekabet, sürekli ve hızla değişen çevre şartları, kadın çalışan sayısının fazlalığı bu farklılıklardan bazılarıdır. Bu nedenle farklı sektörlerde yapılacak araştırmalardan farklı sonuçlar elde edilebilir. Nitekim yapılan yol analizlerinde elde edilen bazı bulguların benzer çalışmalarla uyumlu sonuçlar vermediği görülmüştür. Bunun yanı sıra araştırmada kullanılan veriler bankanın belli bir coğrafi bölgesindeki çalışanlarından elde edilmiştir. Farklı coğrafi bölgelerdeki banka çalışanlarından elde edilecek verilerle daha açıklayıcı sonuçlara ulaşılması mümkün olabilir.

Araştırmanın yapısal eşitlik modeli ile modelin dataya uyumluluğunu belirlemeye yönelik bir çalışma olması ve işten ayrılma niyeti ve iş performansında etkisi olduğu düşünülen üç değişkeni tüm boyutları ile ele alması açısından bundan sonraki çalışmalar için faydalı olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırma çalışanların kontrol algılarını ölçmeye çalışan kontrol ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmasının yapılmasının bundan sonraki çalışmalara katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Gizli değişkenlerle yol analizi, farklı modellerin ve farklı değişkenlerin aynı anda test edilmesine imkân tanıyan bir yöntemdir. Böylece birbirini etkileyen değişkenlerin bir bütün olarak ve aynı anda değerlendirilmesi mümkün olabilmektedir. Özellikle örgütsel davranış gibi insan faktörünün son derece önemli olduğu bir alanda, karmaşık faktörler ve değişkenler arasındaki ilişkilerin oluşturulacak modellerle test edilmesi, yönetim ve insan kaynakları yönetimi açısından daha tatmin edici sonuçlar verebilir. Bu nedenle, gelecekte yönetim ve organizasyon alanında yapılacak çalışmalarda bu yöntemin kullanılmasının daha çok desteklenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Gelecekte benzer konularda çalışma yapacak araştırmacılara araştırma kapsamında geçerlilik ve güvenilirlik sonuçlarıyla ortaya konulan karar kontrol ve süreç kontrol ölçeklerini farklı değişkenlerle birlikte farklı sektörlerde kullanmaları önerilmektedir. Bu değişkenin iş stresi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi değişkenlerle birlikte analiz edilmesinin dikkat çekici sonuçlar verebileceği düşünülmektedir.

### Kaynaklar

- Akal, Z., (2003) Performans Kavramları ve Performans Yönetimi, MPM, Ankara.
- Ashforth, B.E. ve Mael, F., (1989) "Social Identity Theory and the Organizations", *Academy of Management Review*, 14.
- Bhattacharya, R., (1998), "A Formal Model of Trust Based on Outcomes", *Academy of Management Review*, 23:3.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993), "Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance" (Der.), Schmitt, N. ve Borman, W.C. *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Brashear, B. ve Zinta, S., (2005), "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.
- Brockner, J., Spreitzer, G., Mishra, A., Hochwarter, W., Pepper, L.ve Weinberg, J. (2004) "Perceived Control as an Antidote to the Negative Effects of Layoffs on Survivors' Organizational Commitment and Job Performance", *Administrative Science Quarterly*, 49.

- Byrne, Z. S. (2005) "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.
- Campbell, J. P. (1990) "Modeling The Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology" (Der.) Dunnette, M. D. ve Hough, L. M. 2nd (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Carmeli, A. (2005) "Perceived external Prestige, Affective Commitment, and Citizenship Behaviors", *Organization Studies*, 26.
- Carmeli, A., Gilat G. ve Waldman, D.A. (2007) "The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance", *Journal of Management Studies*, 44:6.
- Cheney, G. (1983) "On The Various And Changing Meaning Of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification", *Communication Monographs*, 50.
- Çöl, G., (2008) "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1).
- Dutton, J. Dukerich, J.ve Harquail, C.V. (1994) "Organizational Images and Membership Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 34.
- Elliot, A.J. ve Church, M.A. (1997) "A Hierarchical Model of Approach and Avoidance Achievement Motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 721.
- Elliot, A.J. ve Harackiewicz, J.M. (1994) "Goal Setting, Achievement Orientation, and intrinsic Motivation: A Mediational Analysis", *Journal of Personality and Social Psychology*, 665.
- Elliot, A.J. ve Harackiewicz, J.M., (1996) "Approach and Avoidance Achievement Goals and intrinsic Motivation: A Mediational Analysis", *Journal of Personality and Social Psychology*, 703.
- Elliot, A.J.ve Thrash, T.M. (2002) "Approach-Avoidance Motivation in Personality: Approach and Avoidance Temperaments and Goals", *Journal of Personality and Social Psychology*, 825.
- Frone, M.R., Finn, K.V. (2001) "Academic Performance and Cheating: Moderating Role of School Identification and Self-Efficacy", *The Journal of Educational Research*.
- Giacobbe-Miller, J., (1995), "A Test of The Group Values and Control Models of Procedural Justice From The Competing Perspectives of Labor and Management", *Personal Psychology*, 48(1).
- Horngren, C.T., Foster, G. ve Datar, S.M., (2002), *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, Prentice- Hall, USA.
- Hui, C., Wong, A. ve Tjosvold, D., (2007) "Turnover Intention and Performance in China: The Role of Positive Affectivity, Chinese Values, Perceived Organizational Support and Constructive



- Controversy”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80.
- Jaramillo, F., Mulki, Jay, P., Solomon, P. (2006) ”The Role of Ethical Climate On Salesperson’s Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, And Job Performance”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVI, Nu. 3.
- Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D. ve Roberts, J. (2007) “The Role of Overload on Job Attitudes, Turnover Intentions, and Salesperson Performance”, *Journal of Business Research*, 60.
- Joreskog, K. G. ve Sorbom, D., (1993), LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language. Chicago, IL: Scientific International Software.
- Kabak, M. ve Turunç, Ö, (2008). “Günümüzde Çalışanları Motive Eden Faktörler: Özel Sektör Motivasyon Önceliklerinin Analitik Hiyerarşi Yöntemiyle Belirlenmesi”, *KHO Bilim Dergisi*, Cilt:18, s.2, ss.168-191.
- Kaplan, R.S., Atkinson, A.A., (1998) *Advanced Management Accounting*, 3 Prentice-Hall, Third (Ed.) USA.
- Kirkman, B. L. Rosen, B., (1999), ” Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment”, *Academy of Management Journal*, Vol. 42 Issue 1.
- Kline, R. B., (1998), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kovach, K.A., (1995) “Employee Motivation: Addressing a Crucial Factor in Your Organization’s Performance”, *Employee Relations Today*, 22, 2.
- Kreiner, G. E. ve Ashforth, B. E. (2004) “Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification”. *Journal of Organizational Behavior*, 25.
- Landy, F. J., ve Farr, J. L., (1983) *The Measurement of Work Performance*. Orlando, Fl: Academic Pres,
- Mael ,F. ve Tetrick, L.E. (1992) “Identifying Organizational Identification”, *Educational and Psychological Measurement*, 52.
- Mael, F. ve Ashforth, B. (1992) “Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 13.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990) “A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment”, *Psychological Bulletin*, 108.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002) “Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, 61.

- Mignonac, K., Herrbach, O. ve Guerrero, S. (2006) "The Interactive Effects of Perceived External Prestige and Need for Organizational Identification on Turnover Intentions", *Journal of Vocational Behavior*, 69.
- Miller, M. L., (1989) "Process and Decision Control in the Work Place: Separate Effects, Independence From Distributive Justice, and Tests of Explanatory Mechanisms", *Basic and Applied Social Psychology*, 10(4).
- Motowidlo, S. J., (2003) *Job Performance*. Inw. Borman, Ilgen, D. ve Klimoski, R. (Der.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12, Hoboken, Nj: John Wiley and Sons.
- Öztürk, Z.ve Dündar, H. (2003) "Örgütsel Motivasyon Ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4.
- Remedios, R. ve Boreham, N., (2004) "Organizational Learning and Employees' Intrinsic Motivation", *Journal of Education and Work*, Vol. 17, No. 2, June.
- Riketta, M. (2005) "Organizational Identification: a Meta-Analysis" *Journal of Vocational Behavior*, 66.
- Riketta, M. ve Van Dick, R. (2005) "Foci of Attachment in Organizations: A Meta-Analysis Comparison of the Strength and Correlates of Work-Group Versus Organizational Commitment and Identification", *Journal of Vocational Behavior*, 67.
- Rousseau, D. M., ve Mclean P. J., (1993) *The Contracts of Individuals and Organizations*. (Ed.), Cummings, L. L. ve Staw, B. M., *Research in Organizational Behavior* Vol. 15, Greenwich, Ct: Jai Pres.
- Scott, S.G. ve Lane, V.R., (2000) "A Stakeholder Approach to Organizational Identity", *Academy of Management Review*, 25 :1.
- Sekaran, U. (1992) *Research Methods for Business*, Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Sigler, T.H. ve Pearson, C. M., (2000) "Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", *Journal of Quality Management*, Vol.5.
- Smitdhs, A. Pryun, A. ve Van Riel, C.B.M., (2001), "The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification", *Academy of Management Journal*, 44:5.
- Sullivan, J. J. (1989) "Self Theories and Employee Motivation", *Journal of Management*, Vol. 15. No. 2.
- Şimşek, Ö. F., (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ekinoks, Ankara.
- Tangirala S., Ramanujam R. (2008) "Exploring Nonlinearity in Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification" *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No. 6.

- 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.
- Tüzün, İ. K. (2006), Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara,
- Tyler, T. R. (1999) "Why People Cooperate With Organizations: An Identity-Based Perspective", *Research in Organizational Behavior*, 21.
- Tyler, T.R, (1989), "The Psychology of Procedural Justice: A Test of The Group Values Model", *Journal Pers Soc Psychol*, 57 (5).
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. , Zhu, W. (2008), "How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs", *Personnel Psychology*, 61.
- Walumbwa, F. O.ve Avolio B. J. Zhu, W. (2008) "How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs", *Personnel Psychology*, 61.
- Van Knippenberg D. ve Van Schie, E. C. M. (2000) "Foci and Correlates of Organizational Identification", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73.
- Van Knippenberg, D. ve Sleebos E. (2006) "Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes", *Journal of Organizational Behavior*, 27.
- Wayne S.J., Shore L. M. Ve Linden R. C. (1997) "Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 40.
- Whitner, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. ve Werner, J.M., (1998) "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *Academic Management Review* (3).