

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**İŞE ADANMIŞLIĞIN ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİ: BANKACILIK
SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**Cemile Gül KARATAŞ
118111011009**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN:
Dr. Öğretim Üyesi Meral ERDİRENÇELEBİ**

KONYA-2019



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Cemile Gül KARATAŞ
	Numarası	118111011009
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/İşletme
	Programı	Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Meral ERDİRENÇELEBİ
	Tezin Adı	İşe Adanmışlığın Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan İşe Adanmışlığın Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması başlıklı bu çalışma 13/06/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sıra No	Danışman ve Üyeler		
	Unvanı	Adı ve Soyadı	İmza
1	Doç. Dr.	Ali ERBAŞI	
2	Dr. Öğretim Üyesi	Meral ERDİRENÇELEBİ	
3	Dr. Öğretim Üyesi	Ebru ERTÜRK	



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Cemile Gül Karataş		
	Numarası	118111011009		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
Tezin Adı	İşe Adanmışlığın Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Cemile Gül Karataş



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Cemile Gül Karataş		
	Numarası	118111011009		
	Ana Bilim / Bilim	İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Meral Erdirençebebi		
Tezin Adı	İşe Adanmışlığın Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması			

Çalışma, bankacılık sektörü üzerinde bir alan araştırmasından yola çıkarak, “işe adanmışlık” ile “örgütsel adalet” ve “işten ayrılma niyeti” arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu amaç doğrultusunda banka çalışanlarının oluşturduğu 400 denek çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği için “faktör analizi”, “korelasyon analizi” ve “regresyon analizi” yapılmıştır. Yapılan analizlerin sonuçları, örgütsel adalet ile işe adanmışlık arasında, işe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti arasında ve örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermiştir. Böylece temel hipotezlerin tamamı araştırmanın bulgularıyla desteklenmiş ve araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler kabul edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşe Adanmışlık, Örgütsel Adalet, İşten Ayrılma Niyeti



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



ABSTRACT

Author's	Name and Surname	Cemile Gül Karataş		
	Student Number	118111011009		
	Department	İşletme		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	X	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	Dr. Öğr. Üyesi Meral Erdirençelebi		
Title of the Thesis/Dissertation	The Relationship Between Job Engagement and Organizational Justice and Turnover Intention: A Field Study on Konya Banking Employees			

The present study explored the relationship between “job engagement”, “organizational justice”, “turnover intention” using banking sector a field sample. For this purpose, 400 people composed of bank employees constituted the sample of the study. The data was analyzed with SPSS program. Factor analysis, correlation analysis and regression analysis were conducted for the validity and reliability of the scales used. The result of analysis indicated that there was a significant relationships between organizational justice and job engagement, and job engagement and turnover intention, and organizational justice and turnover intention. Thus, all of our basic hypothesis were supported by the findings of the study and hypothesis formed within the scope of the research were accepted.

Keywords: Job Engagement, Organizational Justice, Turnover Intention

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: İŞE ADANMIŞLIK	3
1.1. Kavramsal Çerçeve	3
1.2. İşe Adanmışlığın Pozitif Örgütsel Davranış İçerisinde Gelişimi	6
1.3. İşe Adanmışlık Kavramını Açıklayan Teoriler	7
1.3.1. Kahns'ın Psikolojik Varoluş (Psychological Presence) Teorisi.....	8
1.3.2. Sosyal Mücadele Teorisi.....	8
1.3.3. Sosyal Kimlik Teorisi	9
1.4. İşe Adanmışlık ile İlişkili Kavramlar	10
1.4.1. Örgütsel Adanmışlık (Organizational Engagement)	10
1.4.2. Örgütsel Vatandaşlık (Organizational Citizenship)	11
1.4.3. İşkoliklik (Workaholism).....	12
1.4.4. İş Becerikliliği (Job Crafting)	12
1.4.5. İş Kaynakları (Job Demands).....	13
1.4.6. Tükenmişlik (Burnout).....	14
1.5. İşe Adanmışlığın Boyutları	14
1.5.1. Canlılık/Dinçlik (Vigor).....	15
1.5.2. Adanmışlık (Dedication).....	15
1.5.3. Kendini Verme/Yoğunlaşma (Absorbtion)	16
1.6. İşe Adanmışlık Üzerine Yapılan Ampirik Çalışmalar	17
2. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET	24
2.1. Kavramsal Çerçeve	24
2.2. Örgütsel Adalet İle İlişkili Teoriler.....	26
2.2.1. Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory)	27
2.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi (Equity Theory)	27

2.2.3.	Eşitlik Hassasiyeti (Equity Sensitivity).....	28
2.2.4.	Sosyal Adalet Teorisi	29
2.3.	Örgütsel Adaletin Alt Boyutları	29
2.3.1.	Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice)	30
2.3.2.	Prosedürel Adalet (Procedural Justice)	30
2.3.3.	Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice).....	31
2.3.4.	Zamansal (Temporal) ve Mekânsal (Spatial) Adalet Boyutları	32
3.	BÖLÜM: İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	33
3.1.	Kavramsal Çerçeve	33
3.2.	İşten Ayrılmaya Etki Eden Faktörler	34
3.2.1.	İşgörene Bağlı Faktörleri.....	35
3.2.2.	Örgütsel Faktörler	35
3.2.3.	Örgüt Dışı Faktörler	35
3.3.	Örgütsel Adalet, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Yapılan Ampirik Çalışmalar	35
3.3.1.	Örgütsel Adalet Üzerine Yapılan Ampirik Çalışmalar	35
3.3.2.	İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Üzerine Yapılan Ampirik Çalışmalar	39
3.3.3.	Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Üzerine Yapılan Ampirik Çalışmalar	40
4.	BÖLÜM: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....	42
4.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	42
4.2.	Araştırmanın Sınırlılıkları	43
4.3.	Araştırmanın Kavramsal Modeli	44
4.4.	Araştırmada Kullanılan Yöntem	47
4.4.1.	Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	47
4.4.2.	Evren ve Örneklem	48

4.5.	Bulgular.....	48
4.5.1.	Demografik Bulguların Frekans Dağılımları	49
4.5.2.	Tanımlayıcı İstatistikler	51
4.5.3.	Veri Toplama Aracının Güvenirliği ve Açıklayıcı Faktör Analizi.....	52
4.5.4.	Regresyon Analizi.....	57
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		69
KAYNAKÇA.....		73
Ek 1- Anket.....		89
Ek 2- Ölçklere İlişkin Frekans Tabloları.....		92
Ek 2A-	İşe Adanmışlık Frekans Tabloları	92
Ek 2B-	Örgütsel Adalet Frekans Tabloları.....	96
Ek 2C-	İşten Ayrılma Niyeti Frekans Tabloları.....	104
Ek 3- Ölçklere İlişkin Cevaplayıcı Algıları Ortalamaları		105
Ek 4- Korelasyon Analizi		103
Ek 4A-	Genel Hipotezler Korelasyon Analizi.....	103
Ek 4B-	Ölçeklerin Alt Boyutlar Arası Korelasyon Analizi.....	103

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesinde Yararlanılan Çalışmalar.....	46
Tablo 2: Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Cinsiyetlerine İlişkin Frekans Dağılımı	49
Tablo 3: Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Yaşlarına İlişkin Frekans Dağılımı....	49
Tablo 4: Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Medeni Hallerine İlişkin Frekans Dağılımı	49
Tablo 5: Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımı	50
Tablo 6: Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Görevlerine İlişkin Frekans Dağılımı	50
Tablo 7: Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans Dağılımı	50
Tablo 8: Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Çalıştığı Kurum Türüne Göre Dağılımına İlişkin Frekans Dağılımı	51
Tablo 9 : Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri	51
Tablo 10: Ölçeklere Ait Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları	52
Tablo 11 : İşe Adanmışlık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	53
Tablo 12: Örgütsel Adalet Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	54
Tablo 13: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	56
Tablo 14: Örgütsel Adalet ve İşe Adanmışlık Ölçekleri İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları	57
Tablo 15: Dağıtımsal Adalet ve Canlılık İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları	57
Tablo 16: Dağıtımsal Adalet ve Adanmışlık Regresyon Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 17: Dağıtımsal Adalet ve Kendini Verme Regresyon Analizi Sonuçları	58
Tablo 18: Prosedürel Adalet ve Canlılık Regresyon Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 19: Prosedürel Adalet ve Adanmışlık Regresyon Analizi Sonuçları.....	59
Tablo 20: Prosedürel Adalet ve Kendini Verme Regresyon Analizi Sonuçları.....	59
Tablo 21: Etkileşimsel Adalet ve Canlılık Regresyon Analizi Sonuçları	59
Tablo 22: Etkileşimsel Adalet ve Adanmışlık Regresyon Analizi Sonuçları	60

Tablo 23: Etkileşimsel Adalet ve Kendini Verme Regresyon Analizi Sonuçları.....	60
Tablo 24: Zamansal Adalet ve Canlılık Regresyon Analizi Sonuçları.....	60
Tablo 25: Zamansal Adalet ve Adanmışlık Regresyon Analizi Sonuçları.....	61
Tablo 26: Zamansal Adalet ve Kendini Verme Regresyon Analizi Sonuçları	61
Tablo 27: Mekânsal Adalet ve Canlılık Regresyon Analizi Sonuçları.....	61
Tablo 28: Mekânsal Adalet ve Adanmışlık Regresyon Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 29: Mekânsal Adalet ve Kendini Verme Regresyon Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 30: İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları	63
Tablo 31: Canlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 32: Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 33: Kendini Verme ve İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi Sonuçları	64
Tablo 34: Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları.....	64
Tablo 35: Dağıtımsal Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi Sonuçları	64
Tablo 36: Prosedürel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi Sonuçları	65
Tablo 37: Etkileşimsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi Sonuçları.....	65
Tablo 38: Zamansal Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi Sonuçları	66
Tablo 39: Mekânsal Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 40: Hipotezler Sonuç Tablosu	67

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşgörenlerin İşten Ayrılma Karar Süreçleri	34
Şekil 2: Araştırmanın Modeli: İşe Adanmışlığın Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi	46
Şekil 3: Araştırmanın Sonucu: İşe Adanmışlık ile Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki	67



ÖNSÖZ

Günümüzde örgütsel yönetimsel anlayış, insan odaklı bir bakış açısına dayanmaktadır. İşgörenlerin sosyal psikolojik durumları göz önüne alınarak temel problemler bu bağlamda şekillendirilmekte ve ihtiyaçlar bu doğrultuda belirlenmektedir. Bu çerçevede çalışma, “İşe Adanmışlığın Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması” adıyla tamamlanmıştır.

Çalışmanın planlanmasında ilgisini esirgemeyen, eleştiri ve yönlendirmeleriyle çalışmamın bilimsel temeller ışığında tamamlanmasını sağlayan danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Meral ERDİRENÇELEBİ’ ye, ayrıca çalışmamı biran evvel tamamlamam için sürekli teşvik eden Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ULUTAŞ’ a, beni bugünlere getiren ve hayatımın her evresinde destek olan aileme, son olarak bana olan güvenini her fırsatta dile getiren sevgili eşime teşekkürü borç bilir, sonsuz teşekkürler sunarım.

Cemile Gül KARATAŞ

GİRİŞ

Son yıllarda değişen örgütsel yönetim anlayışı, insan odaklı bir bakış açısına dayanmakta ve işgörenlerin maddi ihtiyaçları yanında sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının da dikkate alınmasına önem vermektedir. İşgörenlerin, örgütlerin asli unsuru olmaları, örgütsel süreçler üzerindeki büyük etkileri, yönetim biliminde insan davranışlarının daha sıklıkla konu edilmesinin önünü açmıştır. Örgütlerde işgören davranışlarının tanımlanıp birtakım faktörlerle ilişkisinin açıklanma çabası örgütsel davranış alanına yeni açılımlar sunmuştur.

Günümüzde işgörenler, örgüt üzerinde hak iddiasında bulunan ve birtakım beklentilere sahip iç çıkar grubu ya da başka bir deyişle iç paydaş olarak kabul edilmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi sonucu dünya genelinde hızla yayılmasıyla birlikte, iç paydaş olarak işgören profili de değişmiş ve işgörenlerin örgütlerinden beklentileri önemli ölçüde farklılaşmıştır. İşgörenler, emeklerini ortaya koyarak katkı sağladıkları örgütlerine kendilerini tutkuyla adayabilmek için eşitlik-adalet gibi temel örgütsel politikalara dair beklentiler de üretmektedirler.

İşe adanmışlık literatürde, işgörenin tutku denilebilecek bir psikolojik ruh ile işine dört elle sarılması, işini yaparken adeta kendisini kaybetmesi olarak tarif edilmektedir. “Örgütsel adalet” ise, kendilerine karşı haksızlık yapıp yapılmadığına dair işgörenlerin zihninde oluşan örgüt algısıdır. İşten ayrılma niyeti ise, işgörenlerin hâlihazırda çalışmakta oldukları örgütleri ile bağlarını koparmaya dönük eğilimlerini ifade etmektedir. Örgütlerin, hem işgören devrinin örgüt üzerindeki yıkıcı olumsuz etkilerine karşı işletmelerini korumak hem de işgörenlerin işlerini tutkuyla yapmalarını temin etmek için gerekli tedbirleri almaları gerekmektedir. Alınabilecek söz konusu tedbirlerden biri de “örgütsel adalet” algısının örgüt içinde kalıcı bir hal almasının sağlanmasıdır. İşgörenler, kendilerine adil davranıldığı algısına sahip olduklarında, iki olumlu sonucun aynı anda oluşacağı varsayılmaktadır; birincisi, işgörenlerin işe adanmışlık düzeyleri artacak, ikincisi ise işten ayrılma niyetleri azalacaktır.

Söz konusu üç başlık altında kurgulanmış olan bu çalışma, bankacılık sektörü çalışanlarının algı ve değerlendirmeleri ile sınırlı olduğundan genelleme yapılamayacaktır. Bankacılık sektörünün kendine özgü koşulları, özellikle çalışanlar üzerinde stres üretebilecek çalışma koşullarının ağırlığı, sonuçların diğer tüm sektörler bakımından aynı sonuçları vermeyebileceği de düşünülmelidir. Bankacılık sektörü üzerinde, işe adanmışlık ve iş stresi ile ilgili gelecekte yapılacak çalışmalar bu hususu açıklığa kavuşturabilecektir.

Literatürde, işe adanmışlık üzerine yapılan sayısız çalışma bulunsa da, ülkemizde işe adanmışlığı, “örgütsel adalet” ve “işten ayrılma niyeti” bağlamında birlikte inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu bakımdan çalışmanın literatüre katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Bu çalışmada, Konya’da bankacılık sektörü çalışanlarının işe adanmışlık algılarının, “örgütsel adalet” ve “işten ayrılma niyeti” bağlamında değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, işe adanmışlık (job engagement) kavramı ile ilgili genel bilgilere; ikinci bölümde, “örgütsel adalet” (organizational justice) kavramına ilişkin bilgilere; üçüncü bölümde ise “işten ayrılma niyeti” (turnover intention) kavramına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Son bölümde ise, işe adanmışlık ile “örgütsel adalet” ve “işten ayrılma niyeti” arasında nasıl bir ilişki bulunduğunu belirlemek için Konya’daki bankacılık sektörü çalışanlarından elde edilmiş verilerin analiz sonuçlarından ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

1. BÖLÜM: İŞE ADANMIŞLIK

Bu bölümde “işe adanmışlık” kavramı tanımlanarak “pozitif örgütsel davranış” içerisindeki gelişimine ve alt boyutlarına yer verilmiştir. Kavram çeşitli teoriler açısından açıklanmaya çalışılarak, ilişkili olduğu diğer kavramlara değinilmiştir.

1.1. Kavramsal Çerçeve

Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde adanmak sözcüğünün ifade ettiği anlamlar şu şekilde sıralanmıştır; “1) Bir dileğin gerçekleşmesi amacıyla kutsal olduğuna inanılan bir güce niyette bulunmak, nezretmek, 2) Kutsal saydığı bir şey uğruna kendini feda etmek üzere söz vermek, 3) Bir şeyle yoğun olarak ilgilenmek, 4) Ayırmak, tahsis etmek, 5) İthaf etmek” (Türk Dil Kurumu, 2019).

Son dönemlerde, pozitif psikolojiden hareket edilerek, örgütlerde negatif davranışlar yerine pozitif davranışlar üzerine odaklanan pozitif örgütsel davranış akımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, özyeterlilik, iyimserlik, umut, dayanıklılık vb. işgörenlerin psikolojik kapasitesini geliştirerek pozitif psikolojik sermayeyi oluşturmaktadır (Kutanis ve Oruç, 2014:145). Pozitif örgütsel davranış akımının örgütsel davranış literatürüne kazandırdığı kavramlardan biri olarak *işe adanmışlık* da, literatürde geniş kabul görmüştür.

İşe adanmışlık kavramı, tükenmişlik (burnout) araştırmalarından ortaya çıkmıştır. İşe adanmışlığın tükenmişlik durumundan çalışan mutluluğuna kadar uzanan tüm yelpazeyi kapsayacak bir kavram olduğu değerlendirilmektedir (Schaufeli vd., 2008: 176).

Literatürde işe adanmışlık kavramının farklı biçimlerde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazılarının yer verilecek olunursa;

Schaufeli vd. (2002:), “işe adanmışlık kavramını canlılık (vigor), adanma (dedication), kendini verme (absorbtion) ile karakterize edilen, olumlu, tatmin edici, işle ilgili bir akıl durumu” olarak tanımlamışlardır.

Kahn (1990: 694), ise örgüt üyelerinin kendilerini iş rollerine bağlaması olarak tanımlamıştır; bu adanmışlıkta, işgörenler rollerini icra ederken kendilerini

fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak ifade ederler. Kişisel olumsuz adanma (personal disengagement) ise kişilerin iş rollerinden kopmasıdır. Böyle bir kopuş durumunda, insanlar rollerini yerine getirirken kendilerini hem fiziksel olarak hem de zihnen geri çeker ve kendilerini savunurlar.

İşe adanmışlık, Maslach ve Leiter (2008: 498) tarafından bireylerin mesleki etkinlik duygusunu artıran faaliyetlere kişisel olarak dahil olmanın enerjik bir durumu olarak tanımlanmıştır.

Leiter ve Bakker (2010: 2), işe adanmışlık kavramını motivasyonel bir bakış açısıyla tanımlamışlardır. İşe adanmış çalışanlar, zor hedefleri gerçekleştirmek için uğraş vermeye kendilerini mecbur ve sorumlu hissetmekte, başarılı olmayı canı gönülden istemektedirler. İşe adanmışlık, çalışanların işlerini yerine getirdikleri kişisel enerjiyi yansıtmaktadır. İşe adanmış çalışanlar, enerjilerini coşkuyla işlerine uygulamaktadırlar.

İşe adanmışlık, anlık değil kalıcı bir zihinsel durumdur ve doğrudan belirli bir nesneye, olaya, kişiye veya davranışa odaklanma anlamına gelmemektedir (Spiegelare vd., 2014: 320). İşe adanmışlık, iş aktivitesinin doğasında var olan zevk ve coşkuyu yaşamak için gerçekleştirilen bir içsel motivasyon formunu (intrinsic motivation) ifade etmektedir (Demerouti vd. 2015: 89).

Adanmışlık ya da tutkunluk, matematik öğretmeni çok seven bir öğrencinin ders esnasında kendisini derse verip vaktin nasıl geçtiğini anlamaması gibidir. Ters durumda, matematiği sevmeyen, kendisini derse vermeye bir öğrenci için de zaman bir türlü geçmek bilmez. Benzer bir durum da, taraftarı olunan takımın kazandığı maçta da, sevilen arkadaşlarla geçirilen zaman da farkına varmadan geçer (Öz, 2016:37).

Başka bir deyişle işe adanmışlık, çalışanların işlerini tutku ile yapmaları, hem zihinlerini, hem kalplerini, yani tüm varlıklarını ortaya koymaları, işlerine yüreklerini katmaları anlamına gelmektedir (Köse, 2016: 256).

İşe adanmışlığın İngilizce karşılığı olan “job engagement” kavramından yola çıkarak, “işe angaje olma” şeklinde Türkçeleştiren Arslan ve Demir, (2017: 373) “işe adanmışlık” kavramını, çalışanların iş ile alakalı olarak çok yüksek enerji düzeyine

sahip olmalarını ve işlerine karşı bağlılık duyguları geliştirmeleri olarak ifade etmektedirler. İşe adanan çalışanlar, işlerini önemli, anlamlı, ilham verici ve amaç dolu görür; işlerini büyük bir coşku ve heyecan ile yerine getirir ve yaptıkları işlerinden gurur duyarlar.

İşlerine adanan işgörenlerin, işlerini daha bir özenle yapacakları ve bunun verimli bir örgüt ikliminin oluşmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Kartal, 2017: 340).

İşe adanmışlık, işgörenlerin kişisel ve örgütsel kaynaklar sayesinde genel ihtiyaçlarının karşılandığına inanması ve bu algının bir sonucu olarak, işini değerli, anlamlı, sosyal yaşantısıyla uyumlu bulması, sevmesi, benimsemesi, işini yaparken mutlu, istekli ve sorumlu olması halidir (Başoda, 2017: 94).

İşe adanmışlık kavramını, Korkmaz (2018) işe tutkunluk biçiminde kullanmayı tercih etmiştir. Gün (2017) ve Akman (2017:1491) ise çok daha farklı bir biçimde işle bütünleşme kavramını kullanmayı tercih etmiştir. Taşlıyan vd. (2016: 2544) ve Kanten ve Yeşiltaş (2013:88) kavramı, işe adanmışlık olarak kullanmıştır. Polat vd (2018:191), çalışmaya tutkunluk kavramının kullanmışlardır. Köse ve Uzun (2018:483), işe adanmışlık yerine kendini işe verme kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir.

Asar (2018: 39), işe adanmışlık kavramına Türkçe karşılık olarak, “çalışanların işe tutulması” kavramını kullanmış ve işe adanmışlığın bileşenleri olarak örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve motivasyon kavramlarını işe adanmışlık ile ilişkileri bağlamında incelemiştir.

Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği'nde (2002) yüksek puan alan farklı mesleklerden bir grup Hollandalı işgörenle yapılan görüşmelerde, işe adanmış işgörenlerin yüksek enerji ve öz yeterliliğe (self-efficacy) sahip olduğunu göstermiştir. Bu, kendileri için önem arz eden olaylar üzerinde etki sahibi olmalarını sağlamaktadır. Örneğin, olumlu tutumları ve aktivite seviyelerinin yüksekliği sebebiyle, başarı, işverenlerince takdir ve tanınma gibi olumlu geri bildirimler elde ederler. Görüşülen birçok kişi, coşkularının ve enerjilerinin iş dışında da, örneğin sporda, yaratıcı hobilerde ve gönüllü çalışmalarda da ortaya çıktığını belirtmiştir.

Doğal olarak, iŖe adanmiŖ iŖgörenler, "süpermen" gibi görülmemelidir. Onlar da, uzun ve yoğun bir çalıŖma gününün sonunda kendilerini yorgun hissetmektedirler. Ancak, yorgunluklarını keyifli bir durum olarak nitelendirmekte ve iŖi baŖarmaktan haz almaktadırlar (Bakker ve Demerouti, 2008: 210) .

1.2. İŖe AdanmiŖlıđın Pozitif Örgütsel DavranıŖ İçerisinde GeliŖimi

Son zamanlarda, yönetim anlayıŖındaki deđiŖimler sonucunda negatif duygu ve davranıŖların yerini pozitif duygu ve davranıŖların aldığı yeni bir akım öne çıkmıŖtır. "Pozitif örgütsel davranıŖ" olarak adlandırılan bu yeni akım içerisinde, iŖe adanmiŖlık kavramı da önem kazanmaya baŖlamıŖtır. İŖiyle içsel bir bađlanıŖla bütünlüŖmiŖ, kendisini iŖine gönülden adanmiŖ iŖgörenlerin, diğerlerine göre daha yüksek performans gösterdiği, inisiyatif aldığı, daha öngörücü ve öğrenmeci davranıŖlar sergilediği tespit edilmiŖtir (Bostancı ve Ekiyor, 2015: 38).

Pozitif örgütsel davranıŖ, pozitif örgütsel psikoloji yaklaŖımıyla doğan ve Nebraska Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsü'nün araŖtırmalarıyla ortaya konulan ancak ilk kez Luthans tarafından çalıŖmasında tanımlanan bir kavramdır. Pozitif örgütsel davranıŖ, esas itibariyle insan kaynaklarının güçlü ve pozitif yönlerine odaklanmaktadır. Aynı zamanda insan kaynaklarının psikolojik kapasitesinin durağan değil geliŖtirilebilir olduğunu savunmaktadır. Pozitif örgütsel davranıŖlar, örgütsel etkinlik, verimlilik, baŖarı ve kazanç düzeyini arttırmayı kolaylaŖtırmakta, beraberinde örgütsel geliŖimi ve deđiŖimi de desteklemektedir. Bu deđiŖim ve geliŖimin sağlanması iŖgörenin bir araç olarak görüldüğü faydacı yaklaŖımın ötesinde iŖgörenlerin örgüt içerisinde refahının ve mutluluğunun sağlanmasına dikkat çekmektedir (Kanten, 2016: 15-16). Literatürde, pozitif örgütsel bilim ya da psikolojik sermaye olarak da adlandırılan pozitif örgütsel davranıŖ, örgütlerde iŖgören davranıŖlarının örgüt stratejileri üzerindeki tesirini araŖtırma konusu yaparak, kimi stratejilerin diğerlerinden neden ve nasıl daha etkin olduğu hususuna odaklanmaktadır. Temel hedefi, iŖgörenlerin gerçek potansiyelleriyle örgütlerine katkı sağlamalarını temin edecek bir örgütsel sistem kurmaktır (KeleŖ, 2011: 343).

Pozitif örgütsel davranış çatısı altında bulunan yaklaşımlardan biri de kuşkusuz işe adanmışlıktır.

William Kahn, 1990 yılında ilk kez literatüre işe adanmışlık modelini kazandırmıştır. Sözkonusu modelde, işe adanmışlığın üç alt boyutu olduğu ileri sürülmekte olup bunlar; *fiziksel adanmışlık*, *kavramsal/bilişsel adanmışlık* ve *duygusal adanmışlık* alt boyutlarıdır. Adanmışlık için anlamlılık, güven duygusu ve erişilebilirlik olmak üzere üç net psikolojik şarta ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir. Ayrıca, kişisel adanmışlığı etkileyen kişisel, kişilerarası, grup, gruplar arası ve örgütsel olmak üzere beş çoklu seviye olduğu savunulmaktadır (Antonison, 2010: 35; Yavan, 2016: 280).

Modelde savunulan alt boyutlardan fiziksel adanmışlık, işgörenin fiziksel olarak bütün gücünü işe vermesi, yoğun bir şekilde enerjisini işe harcaması, en yüksek iş performansı göstermeye çabalamasını ifade etmektedir. Kavramsal ya da bilişsel adanmışlık hali ise, işgörenin fizik gücünün yanı sıra zihin gücünün işine tahsis etmesi, işine mental olarak odaklanması, işi üzerinde yüksek bir konsantrasyona sahip olması durumudur. Duygusal adanmışlık hali ise, işgörenin işini büyük bir istek, arzu ve şevk ile yapması, yaptığı işle onur duyması, işi ile ilgili pozitif hislere sahip olmasıdır (Kahn, 1992; Özyılmaz ve Süner, 2015: 144).

1.3. İşe Adanmışlık Kavramını Açıklayan Teoriler

Literatürde işe adanmışlık kavramına dair farklı bakış açılarının olduğu ve bu bakış açılarının temelde üç teori ile açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bu teoriler, Kahn'ın psikolojik var oluş yaklaşımı, sosyal değişim teorisi ve tükenmişlik teorisidir. Ayrıca sosyal kimlik teorisinin de işe adanmışlığı açıklamaya çalıştığı görülmektedir (Kanten, 2016: 79). Bu bölümde yukarıda yer alan teorilerin işe adanmışlığı ele alış biçimlerine yer verilmiştir.

1.3.1. Kahns'ın Psikolojik Varoluş (Psychological Presence) Teorisi

İşe adanmışlık kavramına ilişkin olarak ilk önemli çalışmaları yapan Kahns'ın psikolojik bir durum olarak kabul ettiği işe adanmışlığı, kişilerin örgütte ya da iş hayatında var olma durumunu yansıttığını ifade etmektedir (Kanten, 2016: 79).

Psikolojik varoluş, örgüt üyelerinin görevlerini yaparken, düşünce ve duygularını ifade etme, varsayımları sorgulama, yenilik yapma gibi kişisel çıkarlarını derinlemesine çizmelerini sağlayan tecrübeye dayalı bir durum olarak tanımlanmaktadır (Kahn, 1992: 321). Psikolojik varoluş teorik temelleri, rol teorisi yaklaşımına dayanmaktadır. Rol teorisi yaklaşımı, kişilerin rollerine bağlılık duymalarının, dikkatlerini ve enerjilerinin rollerine harcamaları bakımından farklılık göstereceğini savunmaktadır. Bu açıdan işe adanmışlığın kişilerin rolleriyle bütünlük kazanmasını sağladığı öne sürülmektedir. Aynı zamanda kişinin rollerini yerine getirirken enerjisini fiziksel, bilişsel ve duyuşsal olarak kullanmasıyla işe adanmışlığının oluşacağını savunmaktadır. Kahn'a göre işe adanmışlığın oluşmasında temel üç koşul bulunmaktadır. Bu koşullar: anlamlılık, güven ve uygunluktur. Anlamlılık, kişinin yerine getirdiği örgütsel roller karşılığında yaptığı işin değerini ifade etmektedir. Güven, belirsizlikten ve tehlikeden uzak koşullarda çalışması, bu süreçte olumlu (güvene dayalı) sosyal ilişkiler ve iş sonuçları kazanmasıdır. Ayrıca süreç boyunca gerek arkadaşları gerekse yöneticileri tarafından destelenmesidir. Uygunluk ise, kişinin iş rolleriyle bütünleşmesini ve başarmasını sağlayan özellikleridir (Kanten, 2016: 80).

1.3.2. Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal mübadele, en az iki birey arasında söz konusu olan maddi veya maddi olmayan ve az ya da fazla fayda yahut maliyet içeren karşılıklı bir değişim aktivitesi olarak tanımlanabilmektedir (Cook ve Rice, 2003: 54). Sosyal değişim, birbirlerinden farklı değerlere sahip iki ya da daha fazla aktörün ortak etkinliği olarak kavramsallaştırılmaktadır. Değişim ile elde edilmek istenen açık ya da üstük kapalı amaç, sözkonusu aktörlerin tek başlarına başaramayacakları bir eylemi gerçekleştirerek çift taraflı fayda yaratmaktır (Lawler, 2001: 322).

Sosyal mübadele teorisine göre kişiler, ancak katlandıkları yükümlülüklerin karşılığında alabilecekleri bir ödül varsa bir mübadelenin içerisinde yer almaktadırlar. “Ekonomik mübadele” ile “sosyal mübadele” arasındaki temel fark, herhangi bir kural ya da anlaşmanın sosyal mübadelede söz konusu olmaması ve yüklenilen maliyetin karşılığı olan ödülün alınacağına dair bir garantinin verilmemesidir (Yıldız, 2017: 108).

Sosyal mübadele teorisi, işgören ve örgüt ilişkilerinin tam manasıyla anlaşılmasında ana bir kurgu olarak öne çıkmakta ve organizasyonlardaki karşılıklı değiş-tokuş ilişkilerinin ortaya konması bakımından önem arz etmektedir (Anafarta, 2015: 114; Cropanzano ve Mitchell, 2005: 876). Nitekim Karagonlar vd. (2015: 425), yaptıkları ampirik çalışma ile sosyal mübadele ile işe adanmışlık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu kanıtlamışlardır.

Sosyal mübadelenin tarafları, örgütler, örgütlerin yöneticileri, çalışanları, müşterileri ya da tedarikçileri, hatta sendikalar olabilmektedir. Söz konusu taraflar, karşılıklı mübadele esnasında birbirlerine iki farklı çıktı sunmaktadırlar; bunlar ekonomik ve sosyo-duygusal çıktılardır. Ekonomik olanlar, somut bir nitelik taşıyor. Daha çok finansal çıktılara tekabül ederler ve kısa vadeli dirler. Sosyo-duygusal olanlar ise, bireylerin sosyal gereksinimlerine karşılık gelirler ve daha uzun vadeli dirler (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 5; Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874-900).

1.3.3. Sosyal Kimlik Teorisi

Sosyal kimlik, birden fazla sayıdaki insanın bir araya gelmesiyle oluşan teklik algılaması olarak tarif edilmektedir (Ashforth ve Mael, 1989: 20). Sosyal kimlik oluşumunda iki önemli süreç söz konusudur; kendini kategorize etme (self-categorization) ve sosyal karşılaştırma (social comparison). Kendini kategorize etmenin sonucu, kişi ile grup üyelerinin aralarındaki benzerlikleri öne çıkarırken, grup dışındakilerle aradaki farklılıkların vurgulanması, yani sosyal karşılaştırma sürecinin başlamasıdır. Sosyal karşılaştırma, bireyleri, içinde buldukları grup üyelerini olumlu, grup dışı kişi ya da oluşumları ise olumsuz olarak değerlendirmelerine yol açan bir süreç olarak ifade edilmektedir (Stets ve Burke,

2000: 225). Sosyal kategorizeleşme süreci, sosyal dünyayı algısal olarak gruplar ya da prototiplere ayırmaktadır. Bu prototipler, bir grubu karakterize eden, onu diğer gruplardan ayıran tutum, duygu ve davranışları tanımlamakta ve reçetelemektedir (Hogg, 2001: 187).

1970'lerde teoriyi ortaya koyan Henri Tajfel, insanların karşılıklı etkileşiminin bir yandan bireyler arasında cereyan ederken, diğer yandan gruplar arası iletişime uzanan geniş bir yapıda olduğundan bahsetmektedir (Hornsey, 2008: 206). Teoriye göre kişiler, belirli bir grup algısı içerisinde kendilerini sınıflandırmaktadırlar ve kendilerini tanımladıkları söz konusu grubun bir parçası olarak görürler. Dolayısıyla bireyler, sosyal kimliklerini ortaya koyarak “ben kimim?” gibi kendilerine bir soru yönelttiklerinde verecekleri cevap, sosyal kimlik teorisinin çerçevesini ortaya koymuş olacaktır (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63).

Sosyal kimlik teorisi, bir sosyal gruba üyeliğin, bireylerin algı ve tutumlarını nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmaktadır. Teori'ye göre bireyler, kendi gruplarıyla diğer gruplar arasındaki farklılıkları gerçekte var olandan çok daha büyük olarak algılamakta, grup içine karşı ise daha müsamahakâr davranmaktadırlar (Greene, 2004: 137). Kişiler, yaşadıkları toplum içerisinde kişisel sosyal kimliklerini geliştirirken, içinde buldukları grubun karakterini ortaya koyan ve grubun dışındaki insanlardan kendilerini ayırtıran duygu, davranış, tavır ve tutum gibi özelliklerin tesiri altında kalmaktadırlar (Çakınberk vd., 2011: 92).

1.4. İşe Adanmışlık ile İlişkili Kavramlar

İşe adanmışlık ile ilişkili literatürde birçok kavram bulunmaktadır. Bu bölümde, işe adanmışlık ile ilişkili bazı kavramlar ele alınmıştır.

1.4.1. Örgütsel Adanmışlık (Organizational Engagement)

Örgütsel psikoloji ve davranış bilimleri alanında son dönemlerde yapılan çalışmalarda “adanmışlık”, “bağlılık” kavramları sıklıkla kullanılmaktadır. Uluslararası literatürde “devotion”, “dedication”, “engagement” biçimindeki kullanımlar bulunmaktayken, ulusal literatürde “bütünleşme”, “cezbolma”,

“tutkunluk”, “gönülden adanma”, “bağlanma”, “angaje olma”, “kendini verme”, “yoğunlaşma”, “kendini kaptırma”, “kapılma” ve “gömülme” vb. şekillerde kullanılmaktadır (Yılmaz ve Yılmaz, 2018: 132).

Örgütsel adanmışlık, işgörenlerin örgüt çıkarlarına dönük yönelimine ilişkindir, işe adanmışlık ise işgörenin işiyle ilgili olumlu duygularını ifade etmektedir (Bektaş ve Karagöz, 2018: 280).

Esasen, işlerine adanmış çalışanlar aynı zamanda örgütlerine de kendilerini adamaktadırlar. Çünkü işgörenlerin herşeylerini ortaya koyarak, heyecan ve büyük bir motivasyonla kendilerini işlerine kaptırdıkları ortam, örgütlerinin kendisidir (Esen, 2011: 383).

Adanmış işgörenler, psikolojik anlamda daha katılımcı, işyerindeki varlığı yalnızca fiziksel olmayan, aidiyet duygusuna sahip, kendisine sunulmuş rol ve görevlere odaklanmış bireylerdir (Bağcıoğlu ve Kaygın, 2018: 609).

1.4.2. Örgütsel Vatandaşlık (Organizational Citizenship)

İşe adanmışlık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve prososyal davranışları olumlu yönde etkilemektedir (Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 88). Örgütsel vatandaşlık kavramı, Organ tarafından 1988’de ortaya konulmuştur. Organ’a göre örgütsel vatandaşlık davranışı, “resmi ödül sistemi içinde doğrudan yer almayan veya belirlenmemiş ve bir bütün olarak örgüte katkı sağlayan gönüllü veya ilaveten gerçekleştirilen davranışlar bütünüdür. Organ örgütsel vatandaşlık davranışının, diğergamlık, uyumluluk, hoşgörülü olma, nezaket ve sivil erdem şeklinde beş boyuta sahip olduğunu ifade etmektedir” (Çankır, 2016: 767).

Bakker ve arkadaşlarınca (2008:193) gerçekleştirilen araştırmada, işe adanmışlık ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye ulaşılmıştır. Rich vd. (2010: 617), itfaiyeciler ve yöneticileri üzerine yaptıkları çalışmada, işe adanmışlığın, değer uyumu (value congruence), algılanan örgütsel destek (perceived organizational support) ve öz değerlendirme (self-evaluations) ile iki performans alt boyutu (görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı) arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

1.4.3. İşkoliklik (Workaholism)

İşkolikler, iş tanımlarının gerektirdiğinden daha fazla çalışan, iş ile alakalı olarak beklenenden çok daha fazla çaba harcayan ve bunu yaparken işlerinin dışındaki hayatlarını ihmal eden kişilerdir. Tipik olarak, içsel bir zorlama, bir ihtiyaç ya da bir güdü ile hareket ederler. Çok çalışmalarının sebebi, finansal ödüller, kariyer yapma, örgüt kültürü ya da kötü evlilik gibi dış etkenlerden kaynaklanmamaktadır (Schaufeli vd., 2008: 175).

Schaufeli vd. (2008: 192), yaptıkları çalışmada işe adanmışlığın fazla mesai yapma (working excess time) ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Sonnentag (2003: 518) da, işgörenlerin boş zamanlarında gün düzeyindeki toparlanmanın (recovery), sonraki iş günü boyunca gün düzeyindeki işe katılım ve gün düzeyindeki proaktif davranışlarla (kişisel inisiyatif, öğrenim arayışı) pozitif yönde ilişkili olduğunu yaptığı araştırma ile göstermiştir.

İşe adanmış işgörenlerin, işleriyle ilişkileri bağımlılık düzeyinde değildir. İş dışındaki diğer şeylerden de zevk alırlar. İşkolikler gibi güçlü ve dayanılmaz bir içgüdü nedeniyle değil, çalışmak onlar için eğlenceli geldiğinden çalışmaktadırlar (Bakker ve Demerouti, 2008: 210).

Gerek işe adanmışlık gerekse işkoliklik kavramı, bilimsel çalışmalar sonucunda giderek netlik kazanmakla birlikte birbirinden çok farklı yaklaşımlar oldukları ve işkoliklik ile kıyaslandığında işe adanmışlığın hem örgüt hem de bireyler açısından çok daha fazla tercih edildiği anlaşılmaktadır (Doğan, 2015: 4).

1.4.4. İş Becerikliliği (Job Crafting)

İş becerikliliği, işgörenin işinde kontrolün kendinde olduğunu hissetmesi, işi özümsemesi ve iş arkadaşlarla güçlü ilişkiler kurmasını temsil etmektedir. Böylece işgören işinde pasif değil aktif bir rol üstlenmiş olacaktır (Kerse, 2017: 285).

İş becerikliliği (job crafting), kaynak arama (seeking resources), zorluk arama (seeking challenges) ve talepleri azaltma (reducing demands) boyutları ile kavramsallaştırılmaktadır. İş becerikliliğinin gün bazında zorluk arama boyutu ile işe adanmışlık arasında pozitif, talep azaltma boyutu ile işe adanmışlık arasında olumsuz bir ilişki bulunduğu anlaşılmıştır (Petrou vd., 2012: 1120).

1.4.5. İş Kaynakları (Job Demands)

Birçok çalışma, iş kaynaklarının (job resources) işe adanmışlık ile pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermektedir. Geri bildirim (feedback), sosyal destek (social support) ve beceri çeşitliliği (skill variety) gibi iş kaynaklarının, hedefleri gerçekleştirmede etkili olmaları bakımından ya dışsal bir motivasyon rolü, ya da işgörenlerin öğrenme ve kendini geliştirmeyi teşvik etmesi bakımından içsel bir motivasyon rolü oynamaktadırlar. İş kaynakları, işte bağımsız olma, ilişkililik ve yetkinlik gibi temel insani ihtiyaçları karşılamaktadır (Bakker vd., 2012:1363; Broeck vd., 2008:278).

İş talepleri-kaynakları (Job demands-resources, JD-R) modeli, iş özelliklerinin tükenmişliğe (burnout) ve işe adanmışlığa (work engagement) nasıl yol açtığını açıklamak için iki ayrı sürecin varlığını ortaya koymaktadır. İlk olarak, iş taleplerinin çalışanların psikolojik ve fiziksel enerjilerini yok etmek suretiyle tükenmişliklerine sebep oldukları varsayılmaktadır. Aşırı taleplerle karşılaştıklarında işgörenler, performansı seviyelerini korumak için ilave enerji ve çaba ortaya koymak gibi telafi edici stratejilere başvurmakta; ancak uzun vadede bu stratejiler de etkisiz hale gelmekte ve işgörenlerin enerji rezervleri tükenmekte ve tükenmişlik kaçınılmaz hale gelmektedir. İkinci olarak ise, motivasyon süreçlerinden bahsedilmekte, iş talep ve kaynaklarının işgörenlerin iş hedeflerine ulaşmasına yardımcı olduğu, gelişmeyi ve öğrenmeyi teşvik ederek motivasyonu ve bağlılığı artırdığı varsayılmaktadır. (Trepanier vd., 2014: 354).

İş kaynakları ve kişisel kaynaklar, işe adanmışlığın ana belirleyicileridir. Bu kaynaklar yüksek iş talepleri bağlamında öne çıkmaktadır. İşe adanmış işgörenler, yeni bilgilere daha açık, daha üretken ve daha fazla çalışmaya isteklidirler. Aynı zamanda çalışma ortamlarını proaktif olarak değiştirmektedirler (Bakker, 2011: 265).

Crawford vd. (2010: 834), iş talepler-kaynaklar modeli üzerine yaptıkları çalışmanın bulguları şunlardır; Kaynaklar ve işe adanmışlık arasındaki ilişki sürekli olarak olumluyken, talepler ve işe adanmışlık arasındaki ilişki büyük ölçüde talebin niteliğine bağlıdır. Çalışanların engellenme (hindrances) olarak algıladıkları iş talepleri işe adanmışlıkla negatif ilişkiyken, zorluk (challenges) olarak algıladıkları iş talepleri işe adanmışlıkla pozitif ilişkili

1.4.6. Tükenmişlik (Burnout)

Tükenmişlik, duygusal tükeniş, duyarsızlaşma ve bireysel başarıda azalış ile açıklanan ciddi bir stres sendromudur (Cordes ve Dougherty, 1993: 621). Duygusal tükenmişlik hali, duygusal kaynakların tükenmesidir ve işgörenler işlerine daha fazla kendilerini vermeye istekli hissetmez, daha önce işlerine vermek için kendilerinde buldukları enerji artık tükenmiş hissederler. Duyarsızlaşma ise duygusal tükenmişliğe yanıt olarak ortaya çıkar ve işgörenlerin işlerine, iş arkadaşlarına, müşterilerine karşı ilgisiz olmalarına ve umursamaz tutumlar geliştirmeye başlamalarına sebep olur. Azalan kişisel başarı ya da başka bir adıyla kişisel özyeterlilik ise, işgörenin yeteneklerinin azalması, öncesine göre daha az performans göstermelerine ilişkin algıdır (Halbesleben ve Buckley, 2004: 860; Maslach, 1982).

Tükenmişlik ve işe adanmışlık üzerine yapılan araştırmalar, tükenmişlik (tükenme-exhaustion ve şüphecilik-cynicism) ile işe adanmışlığın (canlılık ve adanma) temel boyutlarının birbirine zıt olduğunu göstermiştir (Gonzalez-Roma vd., 2006; Saks, 2006: 601).

Adanmışlık, bir önem, coşku, ilham ve gurur duygusu ile ilgilidir. Canlılık ile adanma, sırasıyla tükenme ve sinizmin doğrudan olumlu karşıtlarıdır (Demerouti vd., 2010: 210).

Schaufeli vd. (2008: 192), yaptıkları araştırmada, işe adanmış işgörenlerin, daha zorlu işler yapsalar da, tükenmişlik yaşayan ya da işkoliklik skoru yüksek olan çalışma arkadaşlarına göre daha iyi bir zihinsel sağlık durumuna sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

1.5. İşe Adanmışlığın Boyutları

Tükenmişlikten (burnout) muzdarip olanların aksine işine adanmış çalışanlar, işlerinde enerjik ve etkindirler ve işin kendilerinden beklediğini en iyi şekilde yerine getirmektedirler. Bu sebeple “işe adanmışlık”, “*canlılık (vigor)*”, “*adanmışlık (dedication)*” ve “*kendini verme (absorption)*” biçiminde üç farklı boyuta sahip olan

pozitif, tatmin edici işle ilgili zihinsel bir durum olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli vd., 2006: 702). İşe adanmışlığın alt boyutları açıklanacak olursa:

1.5.1. Canlılık/Dinçlik (Vigor)

Canlılık (vigor), çalışırken yüksek enerji ve zihinsel esneklik, işgörenin işini iyi yapmaya dönük çaba sarf etme istekliliği (Hakanen vd., 2008: 79), kolayca yorulmaması ve zorluklar karşısında bile sebat etmesi anlamına gelmektedir (Storm ve Rothmann, 2003: 63).

Canlılık ya da dinçlik, işgörenin işini yaparken zihinsel manada esnekliğe sahip olması, istekli ve hatta zor şartlara karşı azimle çalışması anlamına gelmektedir (Salanova vd., 2005: 1218).

Bilgel vd. (2012: 221), Türkiye'deki bir üniversite hastanesinde yaptıkları çalışmada, yaş arttıkça hem canlılığın (vigor) hem de adanmışlığın arttığını gözlemlemişlerdir. Kadın işgörenlerin, erkek işgörenlerden canlılık/dinçlik bakımından daha kuvvetli olduğu tespit edilmiştir. Artan ekonomik durumla birlikte tükenmişlik azalırken, canlılığın ve adanmışlığın arttığı da gözlenmiştir. Ayrıca, çalışma saatlerinin tükenmişlikle “pozitif ilişkili” olduğu da tespit edilmiştir.

Kişinin işteki rolü ile ilgili motivasyon seviyesini ifade eden dinçlik, performansta yükselme, ekstra çalışma, rol ötesi örgütsel davranışlar ortaya koyma, refah seviyesi ve “işe adanmışlık” gibi birçok örgütsel sonucunun belirleyicisidir. İşgörenlerin motivasyonundan artışa yol açan dinçlik, yaptıkları işlere karşı işgörenlerin olumlu bir ruh hali sergilemeleri, istekli olarak görevlerini yerine getirmelerini ve işlerine odaklanarak adanmışlık geliştirmelerini mümkün kılmaktadır (Kanten ve Kanten, 2016: 109).

1.5.2. Adanmışlık (Dedication)

Adanma, kişilerin işlerine güçlü bir şekilde kapılma ve bir anlam ve coşku duygusu yaşamalarıyla karakterize edilmektedir (Brummelhuis ve Bakker, 2012: 3). Adanmışlık, işgörenin işiyle ilgili olarak duyduğu bir anlam hissidir. Adanmış işgörenler işlerini yaparken kendilerini coşkulu hisseder, işlerinden ilham alır ve işleriyle gurur duyarlar (Rothmann, 2002: 12).

Adanmışlık, işgörenin işyerinde hissettiği önem duygusu, coşku, ilham, gurur ve güdülenme duygusuyla karakterize edilmektedir (Salanova vd., 2005: 1218). Adanmışlık, işe ve çalışmaya dönük kuvvetli bir bağlılığı temsil etmektedir. İşe adanmış bireyler, işlerini ilgi çekici bulmakta, işlerinin belirli bir mücadeleyi gerektirdiğini, önceden belirlenmiş bir amaç doğrultusunda yürütüldüğünü ve anlamlı olduğunu düşünmektedirler. Adanmış işgörenler, işlerini heves ve gururla yaparlar ve işleri onlara ilham verir (Turgut, 2011: 156).

İşgörenlerdeki yüksek işe adanmışlık düzeyi, kişinin işinde daha yüksek motivasyon düzeyine sahip olmasını sağlar ve örgüte bağlılığını artırır. İşe adanmışlık, bireye örgütteki varlığının kendi kişisel yaşamı için anlamlı olduğunu düşündürür ve bu duygu örgütsel performansı artırıcı bir etkiye dönüşür (Judge vd., 2003; Sulaiman ve Zahoni, 2016: 672).

1.5.3. Kendini Verme/Yoğunlaşma (Absorbition)

Kendini verme (absorpsiyon), işgörenin işine tamamen konsantre olması ve sevinç ve mutluluk duygularıyla işine dalması olarak tarif edilmektedir. Bu duygulara sahip işgören için işte zaman hızlıca akıp geçer ve işinden ayrılmak gibi bir düşünce aklından geçmez (Bakker vd., 2007: 274).

Kendini verme ya da yoğunlaşma, yüksek konsantrasyon, mutlu olma ve işine zamanın nasıl geçtiğini anlamayacak derece işe yoğunlaşma ve işinden vazgeçme konusunda zorluk çekmesinden ibarettir (Salanova vd., 2005: 1218). Yoğunlaşma, kişinin işinde zaman mefhumundan adeta uzaklaşarak işiyle bütünleşmesi ve işi bırakmayı aklının ucundan bile geçirmemesi olarak ifade edilmektedir (Koyuncu vd., 2006: 300).

Kendini verme, bireylerin bir şeye tamamen odaklandıkları ve bir görevi yerine getirirken yüksek düzeyde konsantrasyon yaşadıkları bilişsel yönü ifade eder (Coetzee ve Villiers, 2010: 31).

Ho vd. (2011: 2), sigorta şirketi çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada, uyumlu (harmonious) tutkuya sahip çalışanların işte daha iyi performans gösterdiğini ve bu ilişkiye işgörenlerin çalışma esnasında yoğunlaşmaları anlamına gelen bilişsel kendini verme (absorbition) halinin aracılık ettiğini tespit etmişlerdir.

1.6. İşe Adanmışlık Üzerine Yapılan Ampirik Çalışmalar

Literatürde işe adanmışlığın farklı değişkenlerle ilişkisinin irdelendiği pek çok çalışma bulunmaktadır. Ulaşılan bazı çalışmalar ve işe adanmışlığın ilişkisinin ele alındığı değişkenler şunlardır:

Rothmann (2002: 14), Güney Afrika'da görev yapan polisler üzerine yaptığı çalışmada, iş doyumunun canlılık (vigor) ve adanmışlık (dedication) alt boyutları ile iş ile ilgili mutluluk (work-related wellbeing) arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Hakanen vd. (2006: 495), Finlandiyalı öğretmenler hakkında yaptıkları çalışmada, işe adanmışlığın iş kaynaklarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Saks (2006: 600), yaptığı çalışmada, işgören adanmışlığı altında hem işe adanmışlık hem de örgüte adanmışlığı, öncülleri ve sonuçları bakımından incelemiştir. Bulgular, işe adanmışlık ve örgüte adanmışlık arasında anlamlı bir fark olduğunu ve algılanan örgütsel desteğin hem işe adanmışlığı hem de örgüte adanmışlığı öngördüğünü; iş karakteristiklerinin, işe bağlılığı öngördüğünü ve prosedürel adaletin örgüte adanmışlığı öngördüğünü tespit etmiştir.

Rothmann ve Joubert (2007: 49), Güney Afrika'nın Kuzey Batı Bölgesi'ndeki bir platin madenin çalışanları üzerine yapılan ampirik çalışmada, işe adanmışlığın alt boyutlarından canlılığın (vigour), örgütsel desteğin (organizational support) öncülü olduğu ve yine işe adanmışlığın adanma (dedication) alt boyutu, örgütsel destek ve yüksek iş yükünün öncülü olduğu ve sonuç itibarıyla işe adanmışlık ile örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

Schaufeli vd. (2008: 192), yaptıkları çalışmada şu sonuçlara ulaşmışlardır; İşe adanmışlık, fazla mesai yapma (working excess time), bedensel olmayan sosyal işlevsellik, sağlık, iş kontrolü ve çalışma arkadaşlarının desteği gibi iş kaynakları (job resources) ve iş doyumunu ve örgütsel bağlılık gibi olumlu iş sonuçları ile ilişkilidir. İşe adanmışlığın, üç alt boyutu da iş talepleri ile pozitif yönde ilişkili bulunmuştur.

Nahrgang vd. (2010: 1), yaptıkları çalışmada, tükenmişliğin (burnout) güvenli bir çalışma ortamıyla negatif ilgiliyken, işe adanmışlığın pozitif yönde ilişkili olduğunu ve işgörenleri motive ettiğini tespit etmişlerdir.

Schaufeli ve Bakker (2010: 18-19)'e göre, işe adanmışlık negatif olarak tükenmişlik (burnout) kavramı ile ilişkili iken; pozitif olarak da, kişisel inisiyatif (personal initiative), işe katılım (job involvement), örgütsel bağlılık (organizational commitment), iş doyumunu (job satisfaction) ve işkoliklik (workaholism) kavramlarıyla ilişkilidir.

Coetzee ve Villiers'in (2010: 27) yaptığı çalışmanın sonuçları, katılımcıların iş stresi kaynakları ve kariyer yönelimleri (career orientation) ile işe adanmışlık düzeyleri arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Demerouti vd.'nin (2010: 209) inşaat sektöründe çalışan Güney Afrikalı çalışanlar üzerine yaptıkları çalışmanın sonuçları, tükenmişlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkinin varlığını desteklemiştir.

Karatepe (2011: 855), Nijerya'nın başkenti Abuja'da ki beş yıldızlı otel yöneticileri üzerine yaptığı çalışmada, işe adanmışlığın, prosedürel adaletin duygusal örgütsel bağlılık, iş performansı ve müşteri hizmetlerinde ekstra rol davranışlarına aracılık ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Swanberg vd. (2011: 620), ABD'de esnek çalışma saatleri üzerine yaptıkları çalışmada, algılanan yönetici desteği ile işe adanmışlık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ve algılanan yönetici desteğinin, çalışma saatleri bakımından iş doyumunu ve işe adanmışlık arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Sonnentag vd. (2012: 842), yaptıkları çalışmada, işe adanmışlık ile iş sonunda kendini yenilenmiş hissetme düzeyi (recovery level) arasındaki ilişkiyi ve iş stresinin (durumsal kısıtlamalar ve iş talepleri alt boyutlarının) bu ilişkiye aracılık edip etmediği hususunu inceleme konusu yapmışlar ve sonuçlar hipotezlerini destekler bulunmuştur.

Li vd. (2012: 1059), Güney Çin'deki büyük bir otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada, lider-üye alışverişinin çalışanların iş performansı ile pozitif ilişkili olduğu ve işe adanmışlığın bu ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir.

Özsoy vd. (2013: 59) bir devlet üniversitesi hastanesi çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, işkoliklik ile işe adanmışlık arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Takawira vd. (2014:1) Güney Afrika'da yaptıkları araştırmada, işe gömülmürlük (job embeddedness), işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki olduğunu, örgütsel bağların (organizational links) ve işe adanmışlığın adanma (dedication) alt boyutunun, işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif olarak öngördüğünü ortaya koymuşlardır.

Yılmaz vd. (2014: 65), Selçuk Üniversitesi akademik personeli üzerine yaptıkları araştırmada, işe adanmışlık algılarının araştırma görevlilerinin sanal kaytarma davranışları üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

Strom vd. (2014: 75), yaptıkları çalışmada, dağıtımsal ve prosedürel adalet algısının işe adanmışlık algısı ile pozitif yönde anlamlı ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Alessandri vd., (2015: 767), yaptıkları araştırmada, işe adanmışlığın pozitif oryantasyon ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğine ilişkin hipotezleri kısmen desteklenmiştir.

Breevaart vd. (2015: 754), Hollanda'da polis memurları üzerine yaptıkları çalışmada, yüksek düzeyde lider-üye alışverişinin bulunduğu bir çalışma ortamının (daha fazla gelişim fırsatı ve sosyal destek vardır) ve söz konusu kaynakların, işe adanmışlık ve iş performansını kolaylaştırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Şahin (2015:157-158), Trakya bölgesindeki sağlık çalışanları üzerine yaptığı çalışmada, işe adanmışlığın, işte var olamama (presenteeism) ve algılanan örgütsel destekten pozitif yönde, korku ikliminden ise negatif yönde etkilendiğini belirlemiştir.

Özkalp ve Meydan (2015: 10), Schaufeli ve Bakker ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizini yaptıkları çalışmada, işe adanmışlık ile örgütsel özdeşleşme, duygusal örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki tespit etmişlerdir.

Öz (2016: 80), bankacılık sektörü üzerine yaptığı çalışmada, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme ile işe adanmışlık arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir.

Eyiusta (2015: 68), İstanbul'da, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletme çalışanları üzerine yaptığı çalışmada, çalışanların personel güçlendirme algıları ile iş doyumları ve işe adanmışlıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmiştir.

Özdemir (2015), İstanbul merkezli olarak farklı sektörlerde faaliyet gösteren bir holding yöneticileri üzerine yaptığı çalışmada, hizmetkâr liderliğin ve lidere güvenin ayrı ayrı işe adanma üzerine pozitif yönlü ve anlamlı katkıya sahip olduğunu belirlenmiştir.

Özer vd. (2016: 268), sağlık çalışanları üzerine yaptıkları bir çalışmada, lisansüstü eğitim almış sağlık çalışanlarının işe adanmışlık düzeylerinin diğer eğitim seviyeli personelin işe adanmışlık düzeylerine göre daha yüksek söz konusu olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Mesleki statüye göre ise, yönetim personelinin ve doktorların işe adanmışlık düzeylerinin, hemşirelere göre ve diğer sağlık personellerine göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Köse (2016: 255), öğretmenler üzerine yapmış olduğu bir çalışmada, öğretmenlerin kıdemleri ile işe adanmışlık düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Buna göre kıdemi daha yüksek olan öğretmenlerde işe daha çok adanmaktadır ve okullarda danışmanlık, rehberlik ve yönetim alanlarında kıdemli öğretmenlerden yararlanmak daha anlamlı olacaktır.

Taşlıyan vd., (2016: 2541), Doğu Akdeniz Bölgesinde yer alan bir ildeki itfaiyede görev yapan çalışanlar üzerine yaptıkları bir araştırmada; işgörenlerde etik liderliğe yönelik algı pozitif biçimde artarsa, güven ve işe adanmışlığın canlılık, adanmışlığı ve kendini verme düzeylerinin de arttığını, ayrıca çalışanlarda örgütsel güven düzeyleri arttıkça işe adanmışlık düzeylerinin de arttığını tespit etmişlerdir.

Çankır (2016: 766), yapmış olduğu ampirik çalışmada, işe adanmışlığın örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu olarak etkilemekte olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Arslan ve Demir (2017: 384), hekimler ve hemşireler üzerine yaptıkları nitel bir araştırmada, işe adanmışlık ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Akman (2017: 1491), Ankara'nın Altındağ ilçesinde görev yapan öğretmenler üzerine yaptığı çalışmada, öğretmenlerin iş yaşam kalitesi algısı ile işe adanmışlık algıları arasında, orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit etmiştir.

Sarıkaya ve Özdemir (2017: 27), İstanbul'da otizmli çocuklara eğitim veren öğretmenler üzerine yaptıkları çalışmada, işe adanmışlık ile empati, çocuklara karşı sevgi eğilimine sahip olma, mesleğini isteyerek ve benimseyerek seçme, eğitim seviyesi ve iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

Coşkuner ve Şentürk (2017: 165), Düzce'de bir AVM çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada, istismarcı liderlik davranışlarının gerek duygusal gerek fiziksel işe adanmışlık algısı üzerinde negatif etkiye sahipken dönüşümcü liderlik davranışlarının pozitif yönde etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Aybas ve Kosa (2018: 103), profesyonel tur rehberleri üzerine yaptıkları bir çalışmada, duygusal emek alt boyutlarından olan derin davranış ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide pozitif mesleki stresin aracı rol oynadığını tespit etmişlerdir.

Işık ve Kama (2018: 395), Bitlis ilinde farklı branşlarda görev yapan öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmada, örgütsel desteğin işgörenlerin hem performans algıları üzerinde hem de işe adanmışlık düzeyleri üzerinde önemli etkileri bulunduğunu, fiziksel adanmışlığın örgütsel destek algısı ile performans algısı arasında kısmi aracılık etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Ağırman ve Naktiyok (2018: 2678), banka çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada, banka çalışanlarının sahip oldukları psikolojik kapasitelerinin profesyonellik düzeylerini artırdığını ve bu pozitif yönlü ilişkide çalışanların sahip oldukları işe adanmışlık düzeylerinin önemli bir rolü olduğunu tespit etmişlerdir.

Kodaş (2018: 1), Eskişehir’de turizm sektörü içerisinde faaliyet gösteren birinci sınıf restoranlar ve 4-5 yıldızlı otel işletmelerinin mutfak bölümü çalışanlarının pozitif psikolojik sermaye algıları ile işe adanmışlık davranışları ilişkisini incelemiş ve söz konusu değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ertürk ve Aydın (2018: 86), Bolu ili Yeniçağa ve Dörtdivan ilçelerindeki öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel iletişim ve işe adanmışlık algıları arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki saptamıştır.

Korkmaz (2018: 950), Kırşehir’deki kamu ve özel sektör kuruluşu çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, paternalist liderliğin alt boyutlarından olan yardımsever liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ilişkide işe adanmışlığın tam aracılık rolü olduğu, işe adanmışlığın ahlaki liderlik ile özdeşleşme arasındaki pozitif ilişkideki aracılık rolünün ise kısmi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Polat vd. (2018: 191), Türkiye’deki vakıf üniversitesi kütüphaneleri çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, çalışanların işe kendilerini adanmasının motivasyonlarını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Kanbur ve Kanbur (2018: 314), presenteizm (işte varolamama) ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarında, negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Köse ve Uzun (2018: 483), Kahramanmaraş’ta öğretmenler üzerinde yaptıkları ampirik araştırmada, işe adanmışlık ile örgütsel adalet arasında pozitif ve orta derecede anlamlı ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Acaray ve Pelenk (2018: 155), hizmet sektörü çalışanları üzerine yaptığı bir çalışmada, personel güçlendirme ile işe adanmışlık arasında pozitif ilişki bulunduğu, işe adanmışlığın da performansı olumlu etkilediği ve işe adanmışlığın güçlendirme ve performans ilişkisine aracılık ettiğini tespit etmişlerdir.

Meriç vd. (2019: 65), Ordu ilinde ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler üzerine yaptıkları çalışmada, örgütsel destek ile işe adanmışlık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Çiftçi (2019: 167), yaptığı bir ampirik çalışmada, liderlik ve takipçi etkileşiminin işgörenlerin işe adanmışlıklarına pozitif etkisine güçlendirmenin tam aracılık rolü bulunduğunu tespit etmiştir.

Dalgıç ve Akgündüz (2019: 75), Antalya'daki 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine yaptığı araştırmada, sosyal değişim algısının işe adanmışlık algısının artırdığı, işten ayrılma eğiliminde azalışa sebep olduğu; ekonomik değişim algısının ise sadece işten ayrılma eğilimini artırdığı; öte yandan işten ayrılma eğiliminin de işe adanmışlıkta azalışa sebep olduğunu tespit etmişlerdir.

Bozkurt ve Ercan (2019: 882), Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesinde görev yapan akademisyenler üzerine yaptıkları çalışmada, karar alma tarzlarının akademisyenlerin adanmışlık algıları ilişkili olduğunu; kaçınmacı ve ani karar verme biçimindeki karar alma tarzı adanmışlık ile negatif yönde ilişkiliyken, rasyonel, sezgisel ve bağımlı karar karar alma tarzlarının adanmışlıkla pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

2. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET

Bu bölümde örgütsel adaletin kavramsal çerçevesi çizilerek gelişiminde rol oynayan teorilere yer verilmiştir. Ayrıca alt boyutları açıklanmaya çalışılarak literatürde yer alan örgütsel adalet konulu bazı araştırmalara değinilmiştir.

2.1. Kavramsal Çerçeve

Adalet kavramı, yönetim literatürüne konu edilmeden önce, teoloji, psikoloji, sosyoloji, felsefe ve siyasal bilimler alanlarında çokça tartışılmış ve teorik bir çerçeveye oturtulmuştur. M.Ö 1200 ile M.Ö 100 arasında din büyüklerince kaleme alınan Eski Ahit'te (Old Testament), “Tanrının istenci olarak adalet” kavramından bahsedilmektedir. Bu anlayışta Tanrı, Adalet Tanrı'sıdır ve insanlar adil bir kanun koyucu ve yargılayıcı olarak Tanrı karşısında boyun eğmelidir (Aslan ve Özkoç, 2015: 146).

Tarihsel süreç içerisinde beşeri bilimlere konu alan disiplinlerin biraraya geldiği buluşma noktasında adalet, “bir şeyi yerli yerine koymak, her hakkı hak sahibine vermektir” (Aslan ve Özkoç, 2015: 146).

Örgütsel adalet kavramının tanımı yapılmadan önce adalet kavramının tanımına bakılacak olursa, Türk Dil Kurumu (2019), adaleti şu şekilde tanımlanmıştır; “1)Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, türe; 2) Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme; 3) Herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk”.

Son yıllarda, adalet ile ilgili olarak literatürde çok sayıda araştırma yapılmış olmasına karşın, örgütsel adalet kavramının bugünkü teorik temelleri, İkinci Dünya Savaşı sonrası ve büyük ölçüde de Adams'ın (1965) “Eşitlik Teorisi” adında yaptığı çalışmalarla başlamıştır. Sonuç itibariyle Adams'ın önerdiği, bireyin elde ettiği kendi girdi ve çıktıları ile diğerlerinin elde ettiklerini kıyaslanmasıdır. Adams'a göre eşitlik, bir işgörenin girdilerinin çıktılarına oranı diğeriyle eşit olduğunda gerçekleşecektir (Bernerth vd., 2007: 305).

Örgütlerin, adalet olgusuna yapacağı yatırımların hedeflenen performansa ulaşmaya ilişkin olumlu sonuçlar sağlaması nedeniyle, yönetim bilimi

araştırmacılarının, konu üzerinde daha yoğun bir biçimde durmasına sebep olmuştur (Karriker ve Williams, 2009: 113).

Bireyler neredeyse örgütsel yaşamlarının her günü ve her anında bir kararın öznesi olabilmektedirler. Bu kararların bazıları, bireylerin aldıkları maaşlarla, bazıları gerçekleştirdikleri projelerle, bazıları da içinde çalıştıkları sosyal ortamlarla ilgilidir. Sözkonusu kararların ekonomik ve sosyolojik neticeleri vardır. Bireyler, söz konusu kararların kendilerini etkilemesi sebebiyle, özellikle ucu kendilerine dokunan kararları çok kritik bir gözle değerlendirmektedirler. Dolayısıyla, alınan her karar sonrasında kendilerine ya da çevrelerine sordukları ilk soru “Bu adil miydi?” sorusu olmaktadır (Colquitt, 2001: 386).

Literatürde örgütsel adaletin farklı biçimlerde tanımlandığı görölmektedir. Literatürde yer alan bazı örgütsel adalet tanımları şunlardır;

Örgütsel adalet, bireylerin ya da grupların, örgütünün kendilerine gösterdiği muamelenin adil olup olmadığına ilişkin algıları ve bu algıya ilişkin olarak gösterdiği davranışsal tepkileri olarak tanımlanmaktadır (James, 1993; Lam vd., 2002: 1).

Örgütsel adalet, görev, mesai, yetki, ücret, terfi, ödöl vb'nin dağıtımında adalet esaslı bir iş ortamının sağlanmasına yönelik, kurum için kararların alınışı ve alınan kararların söylenişinin işgörenlerce algılanma biçimidir (Kalay, 2016: 148; Kaneshiro, 2008: 4-5; Ulutaş, 2018: 335). Kısaca, örgütsel imkânların, ödöl ve ceza uygulamalarında hakkaniyet ölçütlerine uygunluktur (Tutar, 2014: 353).

İşgörenler kurumlarına sağladıkları faydaya karşılık, bir kıyaslama yapmak suretiyle adalet algılamasını değerlendirmektedirler. Söz konusu adalet algısında maddi çıkarlar ön planda olsa da tek başına yeterli olmayıp, sosyal ihtiyaçların karşılanmasına dönük adalet algısı da önem taşımaktadır (Yüksekbilgili vd., 2015: 50).

Literatürde işgörenlerin adaletsizlik algısında kişiye göre değişen bir eşik (the threshold of unfairness) olduğundan bahsedilmektedir. Bir dizi örgütsel adalet kuralının ihlali (işe alım kriterlerine uymama, geri beslemede haksızlık, kişiye özel muamele vb) , işgörenlerin adalet algılarını etkileme potansiyeline sahiptir. İşe alım süreçlerinde, özellikle adayın beklentileri, başvuranların benzer özelliklere sahip

olması, cinsiyet, etnik köken, kültürel farklılıklar ve başvuru sahibinin kişiliği haksızlık algılamasındaki eşğin farklı düzeylerde oluşmasına sebep olabilecektir (Truxillo vd., 2004: 44). Dolayısıyla örgütsel adalet konusunda her zaman net/somut kriterler söz konusu değildir. Örgütler farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerden oluştuğu için, örgüt uygulamalarının değerlendirilmesi kişisel farklılıklar içerir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 289). İşte nasıl muamele gördükleri ile ilgili olarak karşı reaksiyon geliştiren işgörenlerin bu tutumları, çıktılardaki (işyerinde kendilerine verilen ücret vb) adalet algıları ve bu çıktılara ulaşmada kullanılan prosedürler dikkate alınmadan yeterince anlaşılabilir (Bakhshi vd., 2009: 146).

İşgörenler, adaleti fazlaca önemsemektedir; çünkü örgütleri tarafından kendilerine ne kadar değer verildiğinin bir göstergesidir ve bu da işgörenlerin işyerindeki tavır ve davranışlarını etkilemektedir (Rupp, 2011: 73).

İşgörenlerin kendilerine karşı haksız muamele yapıldığına yönelik algıları, alınganlık, kızgınlık, öfke, intikam alma arzusu ve hırsı, vandalizm, sabotaj, vatandaşlık davranışlarını azaltma, kendini geri çekme ve direnme gibi doğrudan ya da dolaylı birtakım olumsuz duyguları tetikleyebilecektir (Fox vd., 2001: 294). Öte yandan adaletsizlik algısı ya da örgütsel adaletin azlığı, kişisel değerlerler organizasyonel değerler arasında sözkonusu olan uyum sorununa bağlanmaktadır ve genel olarak işten ayrılma niyetine sebep olmaktadır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2014: 162).

Öte yandan örgütsel adalet liderlik üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle astların karar mekanizmaları üzerinde düşük kontrole sahip olduğu örgütlerde, astların görüşlerini ifade etme fırsatlarındaki artışın, astların yöneticilerinin liderlik kabiliyetlerini olumlu değerlendirmede ve adalet algılarında artışa yol açtığı görülmüştür (Pillai vd., 1999; Tyler, 1986: 766).

2.2. Örgütsel Adalet İle İlişkili Teoriler

Örgütsel adalet ile ilişkili başlıca teoriler şunlardır:

2.2.1. Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory)

Sosyal değişim, karşılıklı değişim ya da işlemleri içeren iki taraflı, karşılıklı olarak uyumlu ve karşılıklı olarak ödüllendirici bir süreçtir (Emerson, 1976: 336). Sosyal değişim teorisine göre, bir işgören, emeğini alacağı ücret karşılığında değiş tokuş eder. İşgörenlerde, böyle bir alışveriş işleminin adil olup olmadığı yönünde bir algı oluşmaktadır. Genel olarak ifade edilecek olursa, işgörenler için bu ticaret ilişkisinde iki önemli partner bulunmaktadır. Bunlardan ilki örgütün kendisidir. İşin yapılışına ilişkin prosedürler, örgüt tarafından oluşturulduğu için, işgörenin örgütü ile olan değişim ilişkisinde prosedürel adalet algısı öne çıkmaktadır. Öte yandan, işler ekip düzeyinde gerçekleştiğinden, işgörenin kişisel yöneticisi ile arasında da bir değişim ilişkisi gerçekleşmektedir. İşgörenin yöneticisi olan sözkonusu değişim ilişkisi etkileşimci adalet algısı ile ilişkilendirilmektedir (Cropanzano vd., 2002: 327).

Sosyal değişim teorisinin temel prensiplerinden ilki, ilişkilerin belirli bir süre içinde güven, sadakat ve karşılıklı bağlılığa dönüşmesidir. Bunu yapmak için, taraflar belirli değişim kurallarına (rulse of exchange) uymak zorundadır. Değişim kuralları, değişim ilişkisinde taraflar arasında oluşana veya taraflarca benimsenen durumun normatif bir tanımını oluşturur (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 875; Emerson, 1976: 351).

İşgören ve işveren arasındaki istihdam ilişkisi, günümüzde çok daha sofistike hale gelmiştir. İşgörenler bu ilişkide adil işe karşılık adil ücretten çok daha fazlasını beklemektedir. Rousseau'nun psikolojik sözleşmesinde olduğu gibi, iş ilişkisi, karşılıklı yükümlülükler ve belirli değer yargılarına dayanmaktadır. İşgörenler, para vb maddi faydalar yanında maddi olmayan birtakım sosyal faydaları da ortaya koydukları emeklerinin karşılığı olarak değişime konu etmeyi arzu etmektedirler (Lim, 2002: 678).

2.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi (Equity Theory)

Belki de en eski dağıtımsal adalet teorisi, Aristo'ya atfedilebilir. Nicomachean Ethics'te Aristo, adalet dağıtımının “oranların eşitliği (equality of ratios)” olarak tanımladığı “orantılı (proportionate) bir şey” içerdiğini iddia etmiştir. Bu

tanımlamaya getirdiği yeni bir yaklaşımla, Adams, adalet dağıtımını konusunda kendisini söz sahibi yapan eşitlik teorisini aşağıdaki denklemlerle ortaya koymuştur;

$$\frac{O_1}{I_1} = \frac{O_2}{I_2}$$

Eşitlik teorisine göre işgören, katkıda bulunduğu oranda (girdiler-inputs- I_1) çıktı (çıktı-outputs- O_1) alıp almadığıyla ilgilenmektedir. Ancak, böyle bir oran, bir standarda dayanmazsa anlamsız olacağından, bazı referansların çıktılarını (O_2) ve girdilerini (I_2) incelemektedir. Genellikle bu referans, bu işgörenle aynı işi yapan başka bir işgördendir. Bireysel koşullarda değil, oranlarda (ratios) bir uzlaşmaya ulaşılmışsa eşitlikten söz edilebilir. Oranlar uyumsuz olduğunda, çalışanlar kendilerini rahatsız hissedebilirler. Denklemi, koşulları değiştirerek dengeleme konusuna motive olurlar. Örneğin, yeterince ücret almadığını düşünen bir işgören, kurumuna sağladığı girdileri aynı oranda azaltarak sözkonusu eşitsiz duruma tepkisini ortaya koymuş olur (Cropanzana vd., 2007: 37).

Eşitlik teorisine göre, işyerinde adaletsizlik olduğunu düşünen işgörenler, örgütlerinin aleyhine kendi refahlarını veya statülerini iyileştirme fırsatları aramaya başlayacak ve algıladıkları adaletsizliği dengelemeye yönelik misilleme tarzı (vandalizm ya da hırsızlık vb) eylemlere başvurabileceklerdir (Trevino ve Weaver, 2001: 653).

2.2.3. Eşitlik Hassasiyeti (Equity Sensitivity)

Adams'ın eşitlik teorisine göre, bireyler örgütlerine verdikleri (örneğin, sarfettiği efor, yaptığı iş ve performansı gibi) ile örgütlerinden aldıklarını (örneğin, aldığı ücret, işte elde ettiği unvan gibi) birbirine oranlayıp, diğerlerinin oranıyla karşılaştırarak bir eşitlik algısına ulaşmışsa motive olmaktadır. Şayet bu oran, diğerleriyle eşit değilse, birey, bu mekanizmanın, yani girdi-çıktı sisteminin herhangi bir tarafını kullanarak eşitliği geri getirmeye motive olacaktır. Ancak, Adams'tan sonra bazı araştırmacılar, bütün bireylerin eşitliği yeniden sağlamak yönünde adımlar atmadıklarını, farklı eşitlik hassasiyetlerine sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Bu araştırmacılara göre, eşitliği elde etme davranışında bireyler, üç ayrı hassasiyet grubuna ayrılmaktadır; yüce gönüllüler (benevolents), imtiyaz peşinde koşanlar (entitleds), and eşitliğe duyarlılar (sensitives). Yüce gönüllüler, çıktılarının girdilere

oranın diğerlerine göre düşük olmasını tercih ederler. İmtiyaz peşinde koşanlar, bu oranın kendi lehlerine daha yüksek olmasını isterler. Eşitliğe duyarlı olan ise, girdi-çıkıtı oranının eşit olmasını isterler (Blakely vd., 2005: 263; Huseman vd., 1987).

2.2.4. Sosyal Adalet Teorisi

İşgörenlerin geleceğinin güvence altına alınması, ekonomik hak ve özgürlüklerinin korunması, kaynakların örgüt içinde adil dağıtımının sağlanması, bağımsız, yaratıcı, özgüveni yüksek bireyler haline dönüştürülmesi, örgütsel adalet anlayışının temel felsefesini oluşturmaktadır. Böyle bir felsefenin örgüt içinde yerleştirilmesi sosyal adalet anlayışını benimsemiş yöneticiler ile mümkündür. Örgütlerinde liyakat esaslı bir ücret ve terfi sistemi geliştirmiş olan yöneticiler, belirsizlikleri ortadan kaldırarak sözleşmecî kurama uygun hareket etmiş olacak; kaynakların adil dağılımına imkân sağlayarak da eşitlikçi kurama uygun hareket etmiş olacaklardır (Aslan ve Özkoç, 2015: 147-148).

2.3. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları

Örgütsel adalet kavramı, işgörenler için, kazanımların (ücret vb.) ve örgüt içindeki işleyişin adil olup olmadığı konularıyla ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. İlki, örgütlerdeki ödül sistemine ve eşitlik teorisine işaret ederken, diğeri örgütlerin karar alma prosedürleri ile ilgilidir (Williams vd. 2002: 34). Dağıtımsal adalet sonuçların adilliği ile ilgili olduğundan, araçsallıkla (instrumentality) güçlü bir bağı vardır. Bu sebeple işgörenlerin dağıtımsal adalet algılarının motivasyonlarını etkileyeceği söylenebilecektir. İşgörenlerin, örgütlerinin kararlar alma ve bu kararları uygulama yöntemi ile ilgili de birtakım görüş ve tutumları olabilir. Karar alma konularındaki işgören ve örgütü arasındaki herhangi bir uyumsuzluk, işgörenlerde memnuniyetsizliğe yol açacaktır (Nadiri ve Tanova, 2010: 34).

Örgütsel adalet üzerine çalışan araştırmacıların çoğunluğu, adaletin üç ayrı kategoride ele alınacağı hususunda mutabıktır; dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel. Ancak, örgütsel adaletin son dönemlerde, etkileşimsel adalet yerine kişilerarası (interpersonal) adalet ve informasyonel (informational) adalet eklenmek

suretiyle dört kategoride de incelendiği görülmektedir (Ambrose ve Schminke, 2009: 491).

2.3.1. Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice)

Dağıtımsal adalet, örgütteki her türlü hak ve kazancın işgörelere dağıtımının adalet gözetilmek suretiyle yapılacağına ilişkin kanaatleri ifade etmektedir. Dağıtımda adaletten kastedilen, örgütlerde kaynakların dağıtımında mutlak eşitliğin sağlanması değil, adaletli bir dağıtımın gerçekleştirilmesidir. Bölümlerin ihtiyaçları göz önüne alarak yapılacak bir eğitim planlaması, somut kriterlere bağlanmış terfi sistemlerinin uygulanması, terfi fırsatlarının herkese eşit biçimde sunulması, işgörelere adalet algısını güçlendirecektir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 290).

1975'ten önce adalete ilişkin yapılan tüm çalışmalar, esas itibariyle dağıtımsal adalet ile ilgili olmuştur. Bu çalışmaların çoğunluğu, adalet (fairness) kavramını ele alırken sosyal değişim teorisinin (social exchange theory) çerçevesini kullanan 1965'te Adams tarafından yapılan ilk çalışmalardan türetilmiştir. Adams'a göre, insanların endişe ettikleri şey, tek başına sonuçların mutlak derecesi değil, elde edilen neticenin adaletli olup olmadığıdır. Adams, bir sonucun adaletle gerçekleşip gerçekleşmediğini tespit etmenin tek yönteminin, kişinin katkılarının (contributions) ya da girdilerinin (inputs) (eğitim, zekai, deneyim vb) sonuca oranını hesaplamak ve sonra tespit edilen oranı diğerlerinin oranlarıyla kıyaslamak olduğunu öne sürmüştür. İki ayrı kişinin girdi-çıkıtı rasyosunun karşılaştırılması, Adams'ın eşitlik teorisine (equity theory) objektif bir çerçeve kazandırmakta olsa da, Adams'ın kendisi de söz konusu sürecin tamamıyla subjektif olduğunu ifade etmektedir (Colquitt vd., 2001: 425).

2.3.2. Prosedürel Adalet (Procedural Justice)

Prosedürel adalet, birtakım usul kurallarının yerine getirilme veya ihlal edilme düzeyinin bir işlevidir. Prosedürel adalete göre, alınacak kararların, kişisel önyargılardan uzak olması, mümkün olduğu kadar doğru bilgilerle alınması, karardan etkilenecek bireylerin çıkarlarını da koruyacak şekilde alınması ve gerektiğinde değiştirilebilecek sonuçlara sahip olması gerekmektedir (Gilliland, 1993: 697).

Karar verme süreçleri bir takım özel kurallara bağlı kaldığında prosedürel adalet sağlanmış olur. Örneğin, prosedürler doğru bilgileri kullanmalı, tutarlı olmalı, tarafsız olmalı, düzeltme için mekanizmalar sunmalı, kilit grupların endişelerini temsil etmeli ve geçerli etik standartlara uymalıdır (Leventhal, 1980; Zapata-Phelan vd., 2009: 94).

Genel olarak, çeşitli araştırmacılar, prosedürel adaletin, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık gibi kurumun ve temsilcilerinin değerlendirilmesi ile ilgili olarak dağıtımsal adaletten daha önemli olduğunu göstermektedir (McFarlin ve Sweeney, 1992: 627) . Folger ve Konovsky (1989: 115), yaptıkları çalışmada, dağıtımsal adalet algısının ücret memnuniyeti ile daha büyük bir varyansa karşılık geldiği, prosedürel adalet algısının ise, kuruma ve otorite karşı tutumlar, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık algısında daha büyük bir varyansa karşılık geldiği sonucuna ulaşmışlardır.

2.3.3. Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice)

Etkileşimsel adalet, örgütsel adaletin yöneticiler tarafından işgörenlere iletilme şeklini içerir (Scandura, 1999: 28).

İşgörenin etkileşimsel adaletsizlik algıladığında, kuruluşuna bütün olarak olumsuz tepki vermesinden ziyade, tepkisini amirine karşı göstermesi beklenmektedir. İşgörenin, örgütün tamamından çok doğrudan amirinden memnun olmadığı tahmin edilmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 281).

Astlar yöneticileriyle etkileşimlerinde daha az adalet algıladıklarında, yöneticilerine boyun eğmeye daha az istekli olurlar. Bu nedenle otoriter liderlik, algılanan etkileşimsel adalet üzerindeki etkisiyle yöneticiye güveni azaltabilir (Wu vd., 2011: 101).

Yöneticilerin, işgörenlere karşı davranışlarında ayrımcılık yapmaları, örgütteki genel adalet algısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yöneticinin yakını olan bir işgörenin, yönetici tarafından bu sebeple korunup kollanması, daha çok eğitim, terfi, ücret artışı vb. fırsatlar verilmesi, örgütün işleyişinde ilişkiler ve etkileşimin daha belirleyici hale gelmesine yol açacağından örgütteki adalet duygusunu zedeleyecektir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 291).

2.3.4. Zamansal (Temporal) ve Mekânsal (Spatial) Adalet Boyutları

Araştırmacılar, örgütsel adalet kavramına farklı boyutlar da tanımlamışlardır. Bunlardan biri zamansal adalet (temporal justice) kavramı olarak incelenmiş ve zamanın adil dağılımıyla bir organizasyonda ilişkilendirilmiştir. Bir diğeri ise mekânsal adalet (spatial justice) olarak isimlendirilmiş ve adaletin mekânsal veya coğrafik taraflarına yoğunlaşmıştır. Bu noktada kaynakların adil dağıtımını ve kullanımını oluşturmaktadır. (Ulutaş, 2018: 338; Usmani ve Jamal, 2013: 358-360).



3. BÖLÜM: İŞTEN AYRILMA NİYETİ

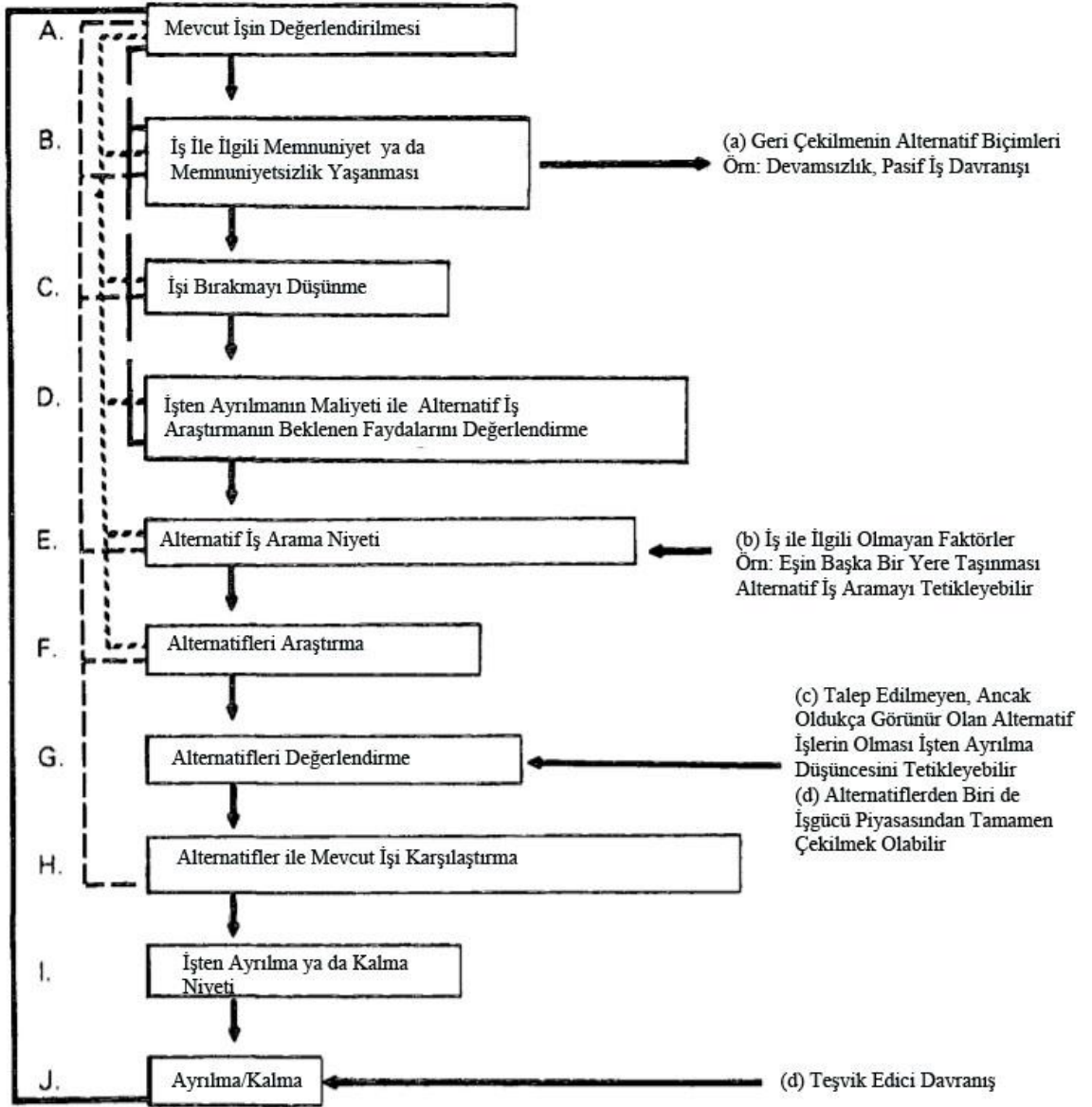
3.1. Kavramsal Çerçeve

İşgören devri, insan sermayesi kaybının potansiyel maliyeti ve devam eden örgütsel faaliyetlerin kesintisi gibi birtakım önemli faktörleri etkileyen ve örgüt için hayati sonuçları olan bir olgudur (Takawira vd., 2014: 2).

İşten ayrılma niyeti, işgörenlerin hâlihazırda çalıştıkları örgütlerinde daha fazla çalışmaya istekli olmamaları durumu olarak tarif edilmektedir. İşten ayrılma niyeti ile işten fiilen ayrılma davranışı birbirinden farklı olgulardır. İşten ayrılma niyeti ya da başka bir ifadeyle eğilimi, örgütsel bakımdan önlenemez bir niteliğe sahiptir. İşgörenin koşullarında yapılabilecek birtakım iyileştirmeler, işgörenin işten ayrılma niyetinin ortadan kalkmasını sağlayabilecektir (Ercan, 2016: 16).

İşten atılma, emekli olma ya da ölümü gibi haller dışındaki işten ayrılmalar, çoğunlukla memnuniyetsizlik ve iş stresinden kaynaklanmaktadır (Nergiz, 2015: 47).

Mobley (1977), insanların kurumlarından nasıl ayrılmaya karar verdiklerini açıklamak için, Şekil-1'de görüleceği üzere, bir geri çekilme karar süreci (withdrawal decision process) oluşturmuştur. Mobley'in modeline göre, bireyler önce mevcut işlerini değerlendirir ve işleriyle ilgili olarak memnuniyet veya memnuniyetsizlik yaşarlar. Memnuniyetsizlik hissedilirse, işlerini bırakma düşüncesi doğar. Alternatifler aramadan önce, bireyler önce mevcut işlerinden ayrılmalarının kendilerine getireceği maliyeti ve bu niyetlerinin sonucunda elde edebilecekleri faydaları değerlendirmeye çalışırlar. Şayet, umdukları fayda, işi bırakmaya değecek boyutta ise, iş alternatifleri araştırmaya başlarlar ve buldukları alternatifleri mevcut durumlarıyla karşılaştırmasını yaparlar. İşten ayrılma niyeti, alternatiflerin daha fazla arzu edilmesi durumunda oluşur. İşten ayrılma niyetini ise, fiilen geri çekilme yani işten ayrılma izleyecektir (Nadiri ve Tanova, 2010: 34).



Şekil 1: İşgörenlerin İşten Ayrılma Karar Süreçleri

Kaynak: (Mobley, 1977: 239)

3.2. İşten Ayrılmaya Etki Eden Faktörler

Literatürde işten ayrılma üzerinde etkisi bulunan faktörler, işgörene bağlı, örgüt içi ve örgüt dışı olarak üç ana başlıkta incelenmiştir.

3.2.1. İşgörene Bağlı Faktörleri

İşten ayrılmaya etki eden işgörene bağlı faktörler, kişinin kişisel yaşamıyla ilgili hususları içermektedir. Bunlar, kişinin hayatı ve ikamet ettiği yerle ilgili olası değişiklikler, kişinin yaşıyla ilgili mecburi koşullar, kişinin meslek değiştirme ya da iş değiştirme tutkusu, kişisel veya ailesel eğitim gereksinimleri, iş ile ilgili beklenenlerin gerçekleşmemesi ve son olarak fiziksel ve psikolojik nedenlerdir (Ayar, 2017: 34; Eren, 2007).

3.2.2. Örgütsel Faktörler

İşgöreni, işinden ayrılmaya iten örgütsel faktörler şu şekilde sıralanabilir; İşyerini şehir merkezinde olması ya da şehre uzak olması, işyerine ulaşım imkanları, yapılan işin zorluk derecesi, çalışma şartlarında aşırı katılık, adil ücretlendirme sisteminin bulunmayışı, iş koşullarının kötü olması, işgörenlerin fiziksel ve psikolojik olarak işte aşırı zorlanması, insan kaynakları yönetiminin bulunmayışı, işyerinde kantin, dinlenme alanları vb sosyal imkanların zayıflığı, üretim prosesinin kötü olması, araç ve gereçlerin yetersiz olması, işyerinde adaletsizlik algının bulunması, arzu edilen terfi imkanlarının elde edilememesidir. (Küçükodacı, 2014: 32).

3.2.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütü ve dolayısıyla işgörenleri etkileyen, ancak örgütün de işgörenin kontrolü dışında gerçekleşen faktörlerdir. Bunlara örnek olarak, mevsimsel talep değişiklikleri, ülke ekonomisindeki konjonktürel dalgalanmalar, pazardaki arz-talep dengesizlikleri, yasalardaki değişiklikler ve teknolojik gelişmeler verilebilir (Sunar, 2016: 49).

3.3. Örgütsel Adalet, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Yapılan Ampirik Çalışmalar

3.3.1. Örgütsel Adalet Üzerine Yapılan Ampirik Çalışmalar

Moorman (1991: 845), ABD'deki firmalar üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, prosedürel adalet algısını örgütsel vatandaşlık davranışının beş alt

boyutundan dördü ile ilişkili bulmuştur. Ancak, dağıtımsal adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık arasında herhangi bir korelasyon tespit edememiştir.

McFarlin ve Sweeney (1992: 626), yaptıkları çalışmada, dağıtımsal adaletin, ücret tatmini ve iş doyumunu gibi bireysel sonuçlarda prosedürel adaletten daha önemli bir belirleyici olduğu; ancak bunun tersine, örgütsel bağlılık ve yöneticinin astları değerlendirmesi gibi örgütsel sonuçlarda bunun tersi olduğu, yani prosedürel adaletin dağıtımsal adaletten daha belirleyici olduğunu tespit etmişlerdir.

Skarlicki ve Folger (1997: 434), imalat işletmesi çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada, dağıtımsal adalet ile ve örgütsel misilleme davranışı (organizational retaliation behavior) arasındaki ilişkinin ancak etkileşimsel ve prosedürel adalet algısının düşük olduğu durumlarda oluştuğunu tespit etmişlerdir.

Lee vd., (2000: 685), Hong Kong'lu çalışanlar üzerinde yaptıkları bir çalışmada şu sonuçlara ulaşmışlardır; Prosedürel adalet ile sözleşme gereklerinin yerine getirilmesi (contract fulfillment) arasındaki ilişkin erkeklerde daha yüksektir, prosedürel adalet ile yöneticiye güven arasındaki ilişki düşük güç mesafesi (power distance) yönelimi olanlar için daha yüksektir, dağıtımsal adalet ile sözleşme gereklerinin yerine getirilmesi arasındaki ilişki, düşük güç mesafesi yönelimi olanlar için daha yüksektir.

Cohen-Charash ve Spector (2001: 278), 64.757 katılımcı üzerinde yaptıkları çalışmada şu sonuçlara ulaşmışlardır; Örgütsel uygulamalar ve sonuçlar, adalet alt boyutlarının üçüyle de ilişkili bulunmuştur. Algılanan adaletin sonuçları olarak kabul edilen iş performansı ve verimsiz iş davranışları daha çok prosedürel adalet ile ilgiliyken; örgütsel vatandaşlık davranışı, dağıtımsal ve prosedürel adalet ile ilişkili bulunmuştur. Memnuniyet ölçeklerinin çoğu, tüm adalet türleriyle ilişkilidir. Örgütsel bağlılık ve güven esasen prosedürel adaletle ilgili olsa da, diğer adalet türleriyle de ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Aryee vd., (2002: 267), Hindistan'da yaptıkları çalışmada şu sonuçlara ulaşmışlardır; Örgütlerde güven, dağıtımsal ve prosedürel adalet ile iş doyumunu, işten ayrılma eğilimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmekte; etkileşimsel adalet ile tam aracılık etmektedir. Öte yandan, yöneticiye olan güven,

etkileşimsel adalet ile görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye de aracılık etmektedir.

Elovainio vd., (2002: 105), yaptıkları çalışmada düşük örgütsel adalet algısının, işgörenlerin sağlığı için bir risk unsuru olduğunu ortaya koymuşlardır.

Williams vd. (2002: 33), çeşitli endüstri kuruluşları üzerine yaptıkları çalışmada, işgörenlerin yöneticilerinden gördükleri adil muamele algıları daha pozitif olduğunda örgütsel vatandaşlık davranışının da arttığını tespit etmişlerdir.

Judge ve Colquitt, (2004: 395), ABD üniversitelerinde çalışan fakülte üyeleri üzerine gerçekleştirdikleri araştırmada, örgütsel adalet ve stres arasındaki ilişki ve iş-aile çatışmasının ilişkinin bir aracı olup olmadığını incelemişlerdir. Sonuçlar, prosedürel ve etkileşimsel adaletin stresle güçlü ilişkilere sahip olduğunu ve bu etkilere iş-aile çatışması aracılık ettiğini göstermiştir.

Martinez-Tur vd. (2006: 100), 38 otel ve 40 restoranda yaptıkları çalışmada, dağıtımsal adalet algısının müşteri memnuniyetini öngörmede kritik öneme sahip olduğunu, prosedürel ve etkileşimsel adaletin etkisinin ise ikincil olduğunu ortaya koymuşlardır.

Roch ve Shanock (2006: 299), yaptıkları çalışmada, etkileşimsel adalet ile yönetici ile ilişki kalitesi arasında, prosedürel adalet ile örgütsel destek arasında ve dağıtımsal adalet ile ücret doyumu arasında güçlü ilişkiler tespit etmişlerdir.

Arslantaş ve Pekdemir (2007: 261), mavi yakalı işgörenler üzerine yaptıkları çalışmada, dağıtımsal adalet ve kişilerarası adalet alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki olduğunu; ayrıca dönüşümcü liderlik altı boyutlarından ilham verme ve zihinsel teşvikin örgütsel adalet ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Chiaburu ve Lim (2008: 453), yaptıkları çalışmada yönetici güvenilirliği (manager trustworthiness) ve etkileşimsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili bulunmuştur.

Polat ve Ceep (2008: 307), öğretmenler üzerine yaptıkları çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmelerinde öğretmenlerin adalet ve güven algısının önemli olduğu ortaya konmuştur.

Loi vd., (2009: 101), Hong Kong'da çalışan avukatlardan oluşan bir örneklem üzerinde yaptıkları çalışmada, prosedürel ve dağıtımsal adaletin, algılanan örgütsel desteğin (perceived organizational support) gelişimine katkıda bulunduğunu ve algılanan örgütsel desteğin, prosedürel ve dağıtımsal adalet algıları ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir.

Zapata-Phelan vd. (2009: 93), yaptıkları çalışmada, prosedürel adaletin içsel motivasyon (intrinsic motivation) ve görev performansı (task performance) ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Bakhshi vd. (2009: 145), yaptıkları çalışmada, yalnızca dağıtımsal adaletin iş doyumunu ile anlamlı derecede ilişkili olduğunu; hem dağıtımsal hem de prosedürel adaletin örgütsel bağlılık ile anlamlı derecede ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Al-zu'bi (2010: 102), yaptığı çalışmada, işgörenlerin iş doyumunun yöneticilerin uyguladıkları örgütsel adalet sistemi ve işgörenlerin bu adaleti algılamalarına bağlı olduğunu ortaya koymuştur.

İşçan ve Sayın (2010: 195), Türkiye'nin önde gelen firmalarından birinin çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada, işgörenlerin örgütsel adalet, iş doyumunu ve güven algılarının birbirleriyle pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Wu vd. (2011: 97) tarafından Çin'deki özel firmalardan toplanan verilere dayanarak elde edilen sonuçlar, algılanan etkileşimsel adaletin, ahlaki liderliğin (moral leadership) ve iyi niyetli liderliğin (benevolent leadership) yöneticiye güven üzerine etkisine aracılık ettiğini göstermiştir.

Üryan (2015: 34), yaptığı çalışmada, Türkiye'de sektöre öncülük eden özel bankalardan birindeki çalışanların adalet algısı ve işe adanmışlıklarının rolünü incelemiş ve adalet algısı ve işe adanmışlık arasında ilişki bulunmadığı, fakat adalet ile bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu ve bunun da yaratıcılık ve performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Kurtulmuş ve Karabıyık (2016: 459), öğretmenler üzerine yaptıkları çalışmada, örgütsel adaletin örgütsel yabancılaşmayı anlamlı bir şekilde yorumladığını tespit etmişlerdir.

Güngör ve Potuk (2018: 723), eğitimciler üzerine yaptıkları araştırmada mobbing uygulamaları ile örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasında bir ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Ulutaş (2018: 333), yaptığı ampirik çalışmada, örgütsel adalet algısının hem prosedürel adalet hem de dağıtımsal adalet alt boyutlarından her ikisinin de, işgörenlerin iş doyumları üzerinde pozitif ve işten ayrılma niyetlerinde negatif yönde bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Yukarıda ortaya konan literatür bulgularından yol çıkılarak ***“H₁ :Banka çalışanlarının örgütsel adalet algısı işe adanmışlık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir”*** hipotezi geliştirilmiştir.

3.3.2.İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Üzerine Yapılan Ampirik Çalışmalar

Saks (2006: 600), yaptığı araştırmada, işe adanmışlık ve örgüte adanmışlığın, algılanan örgütsel destek, iş karakteristikleri ve prosedürel adalet gibi öncüller ile iş doyumunu, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi sonuçlar arasındaki bağlantıya aracılık ettiğini ortaya koymuştur.

Koyuncu vd. (2006: 299), bir Türk bankasının kadın çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada, özellikle kontrol, ödüller, tanınma ve değere uygunluk gibi çalışma hayatı deneyimlerinin, canlılık, adanmışlık ve yoğunlaşmanın öncülleri olduğunu; özellikle adanmışlık boyutu bulunmak üzere işe adanmışlığın iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti gibi iş sonuçlarına öncülük ettiğini tespit etmişlerdir.

Gökaslan (2018: 25), öğretmenler üzerine yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık, işe gömülmüslük ve işe adanmışlık seviyelerindeki artışların işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinde azalışa yol açtığı sonucuna ulaşmıştır.

Büyükbeşe ve Gökaslan (2018: 147), işe gömülmüslük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti üzerine yaptıkları çalışmada, işe gömülmüslük ile işe adanmışlık

arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiş olsalar da, işe gömülmürlük ile işten ayrılma niyeti ve işe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı herhangi bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Dalgıç ve Akgündüz (2019: 75), Antalya'daki oteller üzerine yaptıkları çalışmada, sosyal değişimin işe adanmışlığı artırırken işten ayrılma niyetini azalttığı; ekonomik değişimin işten ayrılma niyetini artırdığı ve işten ayrılma niyetinin işe adanmışlığı azalttığını tespit etmişlerdir.

Özyılmaz ve Süner (2015: 143), Hatay'daki dokuz ayrı firma işgörenleri üzerine yaptıkları çalışmada, işe adanmışlığın işgörenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığını anlamlı ve pozitif yönde, işten ayrılma niyetlerini ise anlamlı ve negatif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Halbesleben ve Wheeler (2008: 242), yaptıkları ampirik araştırmada, işe adanmışlığın ve işe gömülmürlüğün işgörenlerin iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Yukarıda ortaya konan literatür bulgularından yol çıkılarak "***H₂ : Banka çalışanlarının işe adanmışlık düzeyi işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir***" hipotezi geliştirilmiştir.

3.3.3.Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Üzerine Yapılan Ampirik Çalışmalar

Simons ve Roberson (2003: 432), otel işletmeleri çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada, prosedürel ve etkileşimsel adaletin, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri üstünde hatırı sayılır bir tesiri olduğunu tespit etmişlerdir.

Deconinck ve Johnson (2009: 333), satış personelleri üzerine yaptıkları çalışmada, prosedürel adaletin performans üzerinde hem doğrudan hem de pozitif etkiye sahip olduğu; dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyetinin öncülü olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Nadiri ve Tanova (2010: 33), Kuzey Kıbrıs'taki otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada, işgörenlerin aldığı kişisel sonuçların adaletli olmasının, yani

dağıtımsal adalet algısının, işgörenlerin işten ayrılma niyetleri, iş tatminleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde, prosedürel adalet algısından daha fazla etkisi bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

Küçükodacı (2014: 40), İstanbul Kadıköy bölgesindeki küçük ve orta ölçekli otel çalışanları üzerine gerçekleştirdiği araştırmada, örgütsel adalet algısı ile birey örgüt uyumu arasında pozitif yönlü ve güçlü, örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki tespit etmiştir.

Nergiz (2015: 69), Kahramanmaraş ili Türkoğlu ilçesi genelinde görev yapan öğretmenler üzerine yaptığı çalışmada, örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşmeyi (organizational identification) anlamlı bir şekilde yordadığı, işten ayrılma niyetini ise yordamadığı sonucuna ulaşmıştır.

Güner (2016: 82), Ankara'nın üç büyük merkez ilçesindeki öğretmenler üzerine gerçekleştirdiği araştırmada, etkileşimsel ve kişilerarası adalet ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, işten ayrılma eğilimi ile kişilerarası adalet arasında negatif, tükenmişlik ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Ercan (2016: 38), örgütsel adalet boyutlarının, işten ayrılma niyeti ile anlamlı ve negatif bir ilişkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Sunar, (2016: 77), bankacılık sektörü üzerine yaptığı çalışmada, işgörenlerin örgütsel adalet değerlendirmelerinin iş doyumları üzerindeki etkisinin örgütsel adaletin alt boyutlarına göre farklılık gösterdiği; prosedürel ve dağıtımsal adalet değerlendirmelerinin olumlu olmasının işgörenlerin iş tatminini artırarak, işten ayrılma niyetini azalttığını tespit etmiştir.

Tüver (2018: 38), Kuşadası şehir merkezindeki yiyecek içecek işletmeleri çalışanları üzerine yaptığı çalışmada, örgütsel adaletin, işten ayrılma niyetini etkilediğini saptamıştır.

Yukarıda ortaya konan literatür bulgularından yol çıkılarak “**H₃ : Banka çalışanlarının örgütsel adalet algısı işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir**” hipotezi geliştirilmiştir.

4. BÖLÜM: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

İşe adanmışlık, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti konularında çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışma ile her üç kavram birlikte ele alınmıştır. Üç kavramın yer aldığı bir model oluşturulmuş, hizmet sektöründe yer alan bankacılık çalışanları üzerine araştırma yapılarak literatüre katkıda bulunmaya çalışılmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Son zamanlarda oldukça popüler olan pozitif örgütsel davranış, çalışma hayatının bir parçası olan işgörenler ve iş örgütlerinin birbirleriyle olan ilişkilerinde olumlu kişilik özellikleri ve olumlu örgüt yapılarının önemi üzerinde durmaktadır.

Bu çerçevede, işe adanmışlık kavramı, işgörenler bakımından pozitif örgütsel davranışın kapsamına girerken; örgütsel adalet de örgütler açısından pozitif örgüt davranışının çerçevesi içerisinde kalmaktadır. Bir başka deyişle, örgütlerden beklenen, örgüt içerisindeki adalet algısını yükselterek pozitif bir çalışma atmosferi yaratması; işgörenlerden beklenen ise böyle çalışma ortamı içerisinde kendini işine âdete kaptırarak performansını yükseltmesi ve örgütünün başarısını daha üst seviyelere taşımasıdır.

Adalet algısının tam manasıyla yerleşmediği örgütlerde, işgörenler kendilerinden beklenen asgari çalışma temposuna bile ulaşamayabileceklerdir. Böyle bir ortamda, işgörenlerden işine dört elle sarılmasını, işiyle arasında duygusal bağlar geliştirmesini, bir coşku ve heyecan ile kendini işine vermesini beklemek gerçekçi değildir. Bu noktada sosyal mübadele teorisinin gerçekleriyle yüz yüze gelmektedir. İnsanlar, muhataplarına karşı davranışlarında kendilerine gösterilen şekilde davranmakta ve bu çizgide karşılık vermektedir.

Alan yazında işgörenlerin örgütsel adalet algısıyla ilişkilendirilen iş tatmini, yaşam tatmini, psikolojik iyi oluş, örgütsel destek, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çok çeşitli pozitif örgütsel davranış türleri bulunmaktadır. İşe adanmışlık da, canlılık, adanmışlık ve kendini verme boyutları ile örgütlere katkı sağlayan pozitif işgören davranışlarından biri olarak öne çıkmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, banka çalışanlarının örgütsel adalet algısı, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisini incelenmektedir. Bu sebeple çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

- Araştırmaya katılan banka çalışanlarının işe adanmışlık düzeyi nedir?
- Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgütsel adalet algı düzeyi nedir?
- Araştırmaya katılan banka çalışanlarının işten ayrılma niyeti var mıdır?
- Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgütsel adalet algısı ile işe adanmışlık düzeyi arasında bir ilişki vardır?
- Araştırmaya katılan banka çalışanlarının işe adanmışlık düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki vardır?
- Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki vardır?

4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Sosyal nitelikli araştırmaların genelinde olduğu gibi, bu araştırmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu nedenle sonuçlar ve bu sonuçlar üzerinden yapılacak yorumların ihtiyatla dikkate alınması gerekmektedir. Bu çerçevede, araştırmanın sınırlılıkları aşağıda yer almaktadır;

- ✓ Kanaatler, ülkelere, milliyetlere, araştırmaya konu edilmiş işletmelerin yapısına, idarecilerin ve çalışanların tutumlarına göre farklılık arz edebilecektir.
- ✓ Katılımcılar, farklı iç veya dış tesirler dolayısıyla doğru yanıtlar vermeyebilirler.
- ✓ Katılımcıların, eğitim seviyelerindeki farklılıklar, soruları farklı biçimlerde anlamalarına sebep olabilir.
- ✓ Değişkenlerin soyut olması sonuç almayı güçleştirmektedir.

- ✓ Araştırmadaki ifadelerin İngilizceden ve Türkçeden Rus diline çevrilmiş olması ve kimi ifadelerin tercüme edilen dilde tam karşılığının bulunmaması sebebiyle katılımcılar ölçekte yer alan ifadeleri farklı şekillerde anlayabileceklerdir.
- ✓ Zamanın kısıtlı olması ve araştırma yapmanın maliyetli olması sebebiyle göreceli olarak küçük sayılabilecek bir örneklem üzerinde uygulanmıştır. Bu nedenle geneli temsil edemeyeceği ve elde edilen sonuçlarla genelleme yapılamayacağı söylenebilir.

4.3. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Bu çalışmada, banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarının işe adanmışlık düzeyleri ile işten ayrılma niyetlerini etkilediği varsayılmaktadır.

Yukarıda belirtilen literatüre dayanarak araştırmanın temel hipotezleri aşağıdaki gibidir;

H₁ :Banka çalışanlarının örgütsel adalet algısı işe adanmışlık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1a}: Banka çalışanlarının dağıtımsal adalet algısı canlılık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1b}: Banka çalışanlarının dağıtımsal adalet algısı adanmışlık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1c}: Banka çalışanlarının dağıtımsal adalet algısı kendini verme düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1d}: Banka çalışanlarının prosedürel adalet algısı canlılık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1e}: Banka çalışanlarının prosedürel adalet algısı adanmışlık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1f}: Banka çalışanlarının prosedürel adalet algısı kendini verme düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1g}: Banka çalışanlarının etkileşimsel adalet algısı canlılık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1h}: Banka çalışanlarının etkileşimsel adalet algısı adanmışlık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1i}: Banka çalışanlarının etkileşimsel adalet algısı kendini verme düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1j}: Banka çalışanlarının zamansal adalet algısı canlılık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1k}: Banka çalışanlarının zamansal adalet algısı adanmışlık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1l}: Banka çalışanlarının zamansal adalet algısı kendini verme düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1m}: Banka çalışanlarının mekânsal adalet algısı canlılık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1n}: Banka çalışanlarının mekânsal adalet algısı adanmışlık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1o}: Banka çalışanlarının mekânsal adalet algısı kendini verme düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.

H₂ : Banka çalışanlarının işe adanmışlık düzeyi işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

H_{2a}: Banka çalışanlarının canlılık düzeyi işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

H_{2b}: Banka çalışanlarının adanmışlık düzeyi işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

H_{2c}: Banka çalışanlarının kendini verme düzeyi işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

H₃ : Banka çalışanlarının örgütsel adalet algısı işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

H3a: Banka çalışanlarının dağıtımsal adalet algısı işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

H3b: Banka çalışanlarının prosedürel adalet algısı işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

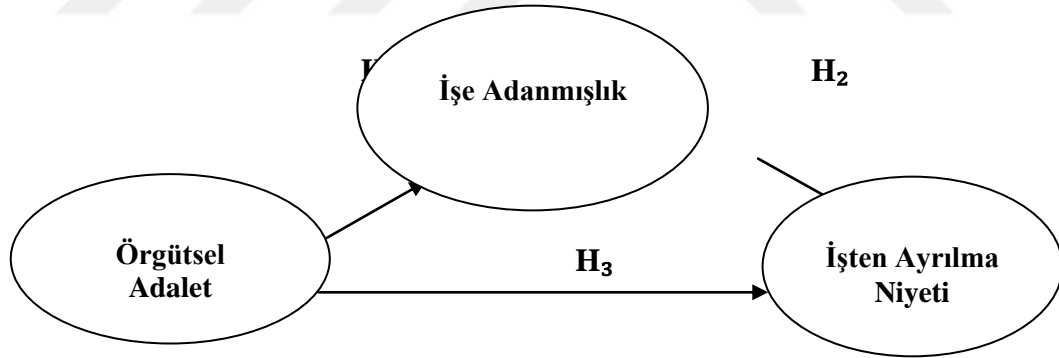
H3c: Banka çalışanlarının etkileşimsel adalet algısı işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

H3d: Banka çalışanlarının zamansal adalet algısı işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

H3e: Banka çalışanlarının mekânsal adalet algısı işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

Literatür taraması sonucunda oluşturulan araştırmanın kavramsal modeli aşağıda şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2: *Araştırmanın Modeli: İşe Adanmışlığın Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi*



Tablo 1: *Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesinde Yararlanılan Çalışmalar*

Hipotezler	İlgili Literatür
Hipotez 1: Örgütsel adalet işe adanmışlığı etkilemektedir	Saks (2006); Karatepe (2011); Köse ve Uzun (2018); Üryan (2015), Strom vd. (2014)

<p>Hipotez 2: İşe adanmışlık işten ayrılma niyetini etkilemektedir</p>	<p>Takawira vd. (2014); Dalgıç ve Akgündüz (2019); Saks (2006); Koyuncu vd. (2006); Gökaslan (2018); Büyükbeşe ve Gökaslan (2018); Dalgıç ve Akgündüz (2019); Özyılmaz ve Süner (2015); Halbesleben ve Wheeler (2008); Karagonlar ve Öztürk (2015).</p>
<p>Hipotez 3: Örgütsel adalet işten ayrılma niyetini etkilemektedir</p>	<p>Gürpınar (2006); Ayar (2017); Bayarçelik ve Fındıklı (2017); Eric ve Nancy (2008); Aghaei vd. (2012); Aryee vd. (2002); Loi vd. (2009); Ulutaş (2018); Saks (2006); Simons ve Roberson (2003); Deconinck ve Johnson (2009); Nadiri ve Tanova (2010); Küçükodacı (2014); Nergiz (2015); Güner (2016); Ercan (2016); Sunar (2016); Tüver (2018).</p>

4.4. Araştırmada Kullanılan Yöntem

Çalışmada öncelikle konuyla ilgili ulusal ve uluslararası literatür taranmıştır. Araştırma yöntemi olarak nicel yöntem kullanılmıştır. Nicel yöntemlerden ise en sık kullanılan anket tekniği tercih edilmiştir.

Araştırma kapsamında toplanmış olan verilerin analizleri yapılırken paket programlardan faydalanılmıştır. Geri dönmüş olan anket formlarına verilen yanıtlar kodlanmış “SPSS 25.0” paket programına yüklenerek analizler yapılmıştır. Tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmış ayrıca açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon analizi ve regresyon analizinden yararlanılarak sonuçlara ulaşılmıştır.

4.4.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda geliştirilen araştırma modelini test etmek için anket formu geliştirilmiştir. Anket formu dört ayrı kısımdan oluşturulmuştur. İlk bölümde banka çalışanlarının demografik bilgilerini öğrenmek için oluşturulmuş ifadeler bulunmaktadır.

İkinci bölümde araştırmaya katılan banka çalışanlarının işe adanmışlık düzeylerini görmek amacıyla Schaufeli ve Bakker (2004) in geliştirdiği, Arslan ve Demir (2017)’in Türk diline uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Schaufeli ve Bakker (2004), işe adanmışlığı; canlılık (vigor), adanmışlık (dedication), kendini verme (absorbtion) olmak üzere üç alt boyutta incelemişlerdir. Ölçek 17 ifadeden oluşmaktadır.

Örgütsel adalet algısının ölçümünde, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş ve Yıldırım (2007) tarafından Türkçeye uyarlanmış formu olan Örgütsel Adalet Ölçeği (Justice Scale) kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinin yanı sıra Usmani ve Jamal (2013) tarafından kullanılan zamansal ve mekânsal adalet alt boyutları da ankete dahil edilmiştir. Ölçek toplamda 30 ifadeden oluşmaktadır.

İşte ayrılma niyetini ölçmek için Mitchel (1981: 746) tarafından geliştirilen ve Moore (2000: 168) tarafından güvenilirliği test edilmiş ve kullanılmış olan 4 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Her üç ölçekte 5'li Likert tipi esas alınarak hazırlanmıştır.

4.4.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini, Konya'da faaliyet gösteren kamu ve katılım bankaları tüm şubelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır.

Örnekleme ise Konya ili merkez ilçelerinde (Karatay, Selçuklu, Meram) faaliyet gösteren kamu ve katılım bankaları çalışanları oluşturmaktadır. Kamusal sermayeli mevduat bankalarının (kamu katılım bankaları dahil), Mart 2019 Türkiye Bankalar Birliği raporu itibarıyla Konya ilinin merkez ilçelerinde (Karatay, Selçuklu, Meram) toplamda 46 şubesi ve 458 çalışanı bulunmaktadır. Katılım bankalarının ise 35 şubesi ve 315 çalışanı bulunmaktadır. Toplamda 81 şube ve 773 çalışan örnekleme oluşturmuştur.

Konya merkez ilçelerinde faaliyet gösteren kamu ve katılım bankaları çalışanlarına 01.03.2019 - 30.03.2019 tarihleri arasında araştırmacı tarafından bırak-topla, e-postaya gönderme teknikleri kullanılarak anketler verilmek ve toplanmak suretiyle elde edilmiştir. Toplamda 400 anketle dönüş yapılmıştır. Örneklemin evreni temsil oranı % 51,75'dir.

4.5. Bulgular

Bu bölümde frekans analizi, tanımlayıcı istatistik, güvenilirlik analizi, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi ile elde edilen bulgular yer almaktadır.

4.5.1. Demografik Bulguların Frekans Dağılımları

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik bilgilerine yönelik frekans dağılımı bulgu ve sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Cinsiyetlerine İlişkin Frekans Dağılımı

	Cinsiyet	Sayı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	Erkek	238	59,5	59,5
2	Kadın	162	40,5	100,0
	Toplam	400	100,0	

Tablo 2’de görüldüğü üzere, ankete 238’i erkek (% 59,5), 162’si kadın (% 40,5) olmak üzere toplam 400 banka çalışanı katılmıştır. Buna göre çalışmaya, erkek banka çalışanlarının daha çok katılım sağladığı görülmektedir.

Tablo 3: Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Yaşlarına İlişkin Frekans Dağılımı

	Yaş	Sayı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	21-35	229	57,3	57,3
2	36-50	165	41,3	98,5
3	51 ve Üstü	6	1,5	100,0
	Toplam	400	100,0	

Tablo 3’den anlaşıldığı üzere, ankete katılan banka çalışanlarının; yaş durumlarına göre % 57,3’ü (229 kişi) 21-35, % 41,3’ü (165 kişi) 36-50 yaş arası; % 1,5’i (6 kişi) 51 yaş ve üstü grupta bulunmaktadır. Buna göre, araştırmaya daha çok 21-35 yaş grubunun katılım sağladığı görülmektedir.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Medeni Hallerine İlişkin Frekans Dağılımı

	Medeni Hal	Sayı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	Bekar	112	28,0	28,0
2	Evli	288	72,0	100,0
	Toplam	400	100,0	

Tablo 4’de görüldüğü üzere, ankete katılım sağlayan banka çalışanların % 28’i (112 kişi) bekar, % 72’si (288 kişi) evlidir. Buna göre, çoğunluğu evli çalışanların oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 5: Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımı

	Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	İlkokul	7	1,8	1,8
2	Lise	46	11,5	13,3
3	Üniversite	347	86,8	100,0
	Toplam	400	100,0	

Tablo 5’den anlaşıldığı üzere, eğitim seviyeleri açısından, ankete katılım gösterenler arasında en yüksek oran % 86,8 (347 kişi) ile üniversite mezunu katılımcı banka çalışanlarına aittir. Üniversite mezunu katılımcıları, % 11,5 (46 kişi) ile lise mezunu katılımcılar izlemektedir. Katılımcıların yalnızca % 1,8’i (7 kişi) ise ilkokul mezunudur. Bu duruma göre, eğitim durumu üniversite olan banka çalışanlarının araştırmaya daha büyük katılım sağladığı görülmektedir.

Tablo 6: Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Görevlerine İlişkin Frekans Dağılımı

	Kurumdaki Görev	Sayı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	İşçi (Mavi Yaka)	82	20,5	20,5
2	Memur (Beyaz Yaka)	291	72,8	93,3
3	Yönetici	27	6,8	100,0
	Toplam	400	100,0	

Tablo 6’dan anlaşıldığı gibi, katılımcı banka çalışanlarının % 72,8’i (291 kişi) idari görevlerde bulunan beyaz yaka çalışanları; % 20,5’i (82 kişi) mavi yaka işçi çalışanları; % 6,8’i (27 kişi) ise yöneticileri ifade etmektedir. Böylece, araştırmaya büyük ölçüde yönetici olmayan beyaz yaka banka çalışanlarının katıldığı görülmektedir.

Tablo 7: Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans Dağılımı

	Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
--	----------------	------	-------	-----------------

1	1 Yıldan Az	34	8,5	8,5
2	1-5 Yıl Arası	128	32,0	40,5
3	6 Yıl ve Üzeri	238	59,5	100,0
	Toplam	400	100,0	

Tablo 7'den anlaşıldığı gibi, katılımcı banka çalışanlarının % 59,5'i (238 kişi) 6 yıl ve üstü; % 32'si (128 kişi) 1-5 yıl arası; % 8,5'i (34 kişi) ise 1 yıldan az süredir kurumlarında görev yapmaktadır. Böylece, araştırmaya, 6 yıl ve üstü olan kıdemli çalışanlar daha çok katılım göstermiştir.

Tablo 8: Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Çalıştığı Kurum Türüne Göre Dağılımına İlişkin Frekans Dağılımı

	Kurum	Sayı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	Katılım	102	25,5	25,5
2	Kamu	298	74,5	100,0
	Toplam	400	100,0	

Tablo 8'den anlaşıldığı gibi, katılımcıların %25,5'i (102 kişi) katılım bankacılık ve finans kurumlarında; % 74,5'i ise kamuya ait bankacılık ve finans kurumlarında çalışmaktadır. Araştırmaya, daha çok kamu çalışanları katılım göstermiştir.

4.5.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 9 : Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
İşe Adanmışlık	400	1,00	5,00	3,4523	,75121
Adanmışlık	400	1,00	5,00	3,4069	,93235
Kendini Verme	400	1,00	5,00	3,4392	,88060
Canlılık	400	1,00	5,00	3,5108	,84096
Örgütsel adalet	400	1,00	5,00	3,2871	,61166
Etkileşimsel Adalet	400	1,00	5,00	3,2500	,94217
Prosedürel Adalet	400	1,00	5,00	2,9704	,97484
Dağıtımsal Adalet	400	1,00	5,00	3,0885	,88839
Mekansal Adalet	400	1,00	5,00	4,1606	,82545
Zamansal Adalet	400	1,00	5,00	2,9658	1,06680
İşten Ayrılma Niyeti	400	1,00	5,00	2,2500	,87359
Valid N (listwise)	400				

Tablo 9’da çalışmada elde edilen tanımlayıcı istatistikler gösterilmiştir; Buna göre, Katılımcıların adanmışlık algısı ortalaması 3,4069 olarak gerçekleşmiş olup, katılıyorumu yakın düzeydedir. Kendini verme algısı ortalaması 3,4392 olarak gerçekleşmiş olup yine katılıyorumu yakındır. Etkileşimsel adalet algısı ortalaması 3,2500 olarak gerçekleşmiş olup yine katılıyorumu yakındır. Prosedürel adalet algısı ortalaması 2,9704 olarak gerçekleşmiş olup ne katılıyorum ne katılmıyorumu yakındır. Dağıtımsal adalet algısı 3,0885 olarak gerçekleşmiş olup ne katılıyorum ne katılmıyorumu yakındır. Mekânsal adalet algısı, 4,1606 olarak gerçekleşmiş olup katılıyorumun bir miktar üzerindedir. Zamansal adalet algısı, 2,9658 olarak gerçekleşmiş olup ne katılıyorum ne katılmıyorum düzeyine yakındır. İşten ayrılma niyeti algısı ise, 2,2500 olarak gerçekleşmiş olup katılmıyorum düzeyinin üzerindedir.

4.5.3. Veri Toplama Aracının Güvenirliği ve Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılmış olan ölçeklerin yapısal olarak güvenilirlik ve geçerliliğinin olup olmadığını anlamak için Cronbach Alpha değerine bakılmıştır. Değerlerin 0,70 üzerinde olduğunun anlaşılması üzerine açıklayıcı faktör analizine geçilmiştir. Tablo 10’da görüldüğü üzere, değişkenlerin tamamı 0,70’in üstünde güvenilirlik değerine sahiptir.

Tablo 10: Ölçeklere Ait Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları

Faktörler	Faktör Analizi Öncesi		Faktör Analizi Sonrası	
	Soru Sayısı	Cronbach Alpha	Soru Sayısı	Cronbach Alpha
İşe Adanmışlık	17	0,912	10	0,890
Örgütsel Adalet	30	0,935	26	0,931
İşten Ayrılma Niyeti	4	0,790	4	0,790

Açıklayıcı faktör analizi aşamasında,

- Faktör yükü 0,50 ve üstü,
- Özdeğer 1 ve üstü,
- Varyans dağılımı 2/3 ve üstü esas alınmıştır.

İşe adanmışlık ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11 : İşe Adanmışlık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Sorular	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Ortalama	Güvenirlik (Alfa)
Adanmışlık		5,059	50,591	3,4069	,880
Adanmışlık_3; İşim bana ilham veriyor	,798				
Adanmışlık_2; İşimi hevesle yapıyorum	,773				
Adanmışlık_1; Yaptığım işin anlam ve amaç dolu olduğunu düşünüyorum	,772				
Adanmışlık_4; Yaptığım işle gurur duyuyorum	,769				
Kendini Verme		1,107	11,072	3,4392	,761
Kendini Verme_2; Çalışırken etrafımdaki her şeyi unutuyorum	,850				
Kendini Verme_4; Çalışırken işe dalıp gidiyorum	,791				
Kendini Verme_1; Çalışırken zaman farkına varmadan uçup gidiyor	,622				
Canlılık		0,808	8,079	3,5108	,715
Canlılık_5; İş yerimde, zihinsel olarak kendini çabuk toparlayabilen bir insanım	,768				
Canlılık_6; İşler iyi gitmediğinde bile, inatla çalışmaya devam ediyorum	,755				
Canlılık_4; Bir seferde çok uzun süre çalışmaya devam edebilirim	,660				

Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax; Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği: ,889; Bartlett’s Küresellik Testi için Ki- Kare: 1879,405; df: 45; p<0,001

İşe adanmışlık ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, bazı faktör yüklerinin uygun bileşenlere dağılmadığı tespit edilmiştir. Bu sebeple, Adanmışlık_5, Kendini Verme_6, Kendini Verme_3, Kendini Verme_5, Canlılık_1, Canlılık_3, Canlılık_2 ifadeleri (7 ifade) sırasıyla tek tek ölçekten çıkarılarak faktör yükleri uygun bileşenlere dağılına kadar analizler yeniden yapılmıştır.

Sonuç itibariyle, adanmışlık alt faktörünün öz değeri 5,059’dur ve toplam varyansın %50,591’ini açıklamaktadır. Faktörün güvenirliği 0,880’dir. Kendini verme alt faktörünün öz değeri 1,107’dir ve toplam varyansın %11,072’sini

açıklamaktadır. Faktörün güvenirliği 0,761'dir. Canlılık alt faktörünün öz değeri 0,808'dir ve toplam varyansın %8,079'unu açıklamaktadır. Faktörün güvenirliği 0,715'dir. Ölçeğin KMO ve Bartlett değerleri, verilerin doğruluğunu göstermektedir.

Örgütsel adalet ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12: Örgütsel Adalet Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Sorular	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Ortalama	Güvenirlik (Alfa)
Etkileşimsel Adalet		11,257	43,295	3,2500	,950
Etkileşimsel Adalet_2; İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	,835				
Etkileşimsel Adalet_4; İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	,820				
Etkileşimsel Adalet_3; İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır	,820				
Etkileşimsel Adalet_1; İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	,786				
Etkileşimsel Adalet_5; İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler	,747				
Etkileşimsel Adalet_6; Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	,651				
Etkileşimsel Adalet_7; Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	,610				
Etkileşimsel Adalet_9; Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	,583				
Prosedürel Adalet		2,886	11,099	2,9704	,922
Prosedürel Adalet_2; Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	,801				
Prosedürel Adalet_4; Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler	,776				
Prosedürel Adalet_3; Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	,771				
Prosedürel Adalet_6; Çalışanlar,	,685				

yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler					
Prosedürel Adalet_5; İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	,611				
Prosedürel Adalet_1; İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	,559				
Dağıtımsal Adalet		2,194	8,437	3,0885	,885
Dağıtımsal Adalet_3; İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	,791				
Dağıtımsal Adalet_4; Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	,780				
Dağıtımsal Adalet_5; İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	,775				
Dağıtımsal Adalet_2; Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	,774				
Dağıtımsal Adalet_1; Çalışma programım adildir.”	,671				
Mekânsal Adalet		1,638	6,300	4,1606	,871
Mekânsal Adalet_3; Yazıcılar, tarayıcılar, fotokopi makineleri vb çalıştığım bölümden çok uzakta değil	,864				
Mekânsal Adalet_5; Kafeterya, tuvalet vb. çalıştığım yerden çok uzakta değil	,864				
Mekânsal Adalet_2; Ofisimde yazıcı, tarayıcı, fotokopi makinesi vb imkanlar bulunmaktadır	,853				
Mekânsal Adalet_4; Ofisimin yakınlarında doktor, hastane vb sağlık imkanları var	,789				
Zamansal Adalet		1,024	3,940	2,9658	,778
Zamansal Adalet_3; İşim nedeniyle eşimle ve ailemle yeterince zaman geçiremiyorum	,884				
Zamansal Adalet_5; İşim sebebiyle sosyalleşemiyorum, arkadaşlarımla zaman geçirmek, spor salonuna gitmek, hobilerim vb için zamanım kalmıyor	,812				
Zamansal Adalet_2; İşimden dolayı uykusuz kalıyorum	,787				

Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax; Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği: ,932; Bartlett's Küresellik Testi için Ki- Kare: 8109,531; df: 325; p<0,001

Örgütsel adalet ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda faktör yükü uygun olmayan ifadeler tespit edilmiştir. Bu sebeple, Mekânsal Adalet_1, Zamansal Adalet_4, Etkileşimsel Adalet_8, Zamansal Adalet_1 ifadeleri (4 ifade) sırasıyla ölçekten çıkarılarak, ölçeklerin faktör yükleri uygun bileşenlere dağılıncaya kadar faktör analizi yeniden yapılmıştır.

Sonuç itibarıyla Tablo 20'deki dağılıma ulaşılmış olup, etkileşimsel adalet faktörünün öz değeri 11,257'dir ve toplam varyansın %43,295'ini açıklamaktadır. Faktörün güvenilirliği 0,950'dir. Prosedürel adalet faktörünün öz değeri 2,886'dır ve toplam varyansın %11,099'unu açıklamaktadır. Faktörün güvenilirliği 0,922'dir. Dağıtımsal adalet faktörünün öz değeri 2,194'dür ve toplam varyansın %8,437'sini açıklamaktadır. Faktörün güvenilirliği 0,885'dir. Mekânsal adalet faktörünün öz değeri 1,638'dir ve toplam varyansın %6,300'ünü açıklamaktadır. Faktörün güvenilirliği 0,871'dir. Zamansal adalet faktörünün öz değeri 1,024'dür ve toplam varyansın %3,940'ünü açıklamaktadır. Faktörün güvenilirliği 0,778'dir. Ölçeğin KMO ve Bartlett değerleri verilerin geçerliliğini ve güvenilirliğini kanıtlamaktadır.

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 13'de gösterilmiştir.

Tablo 13: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Sorular	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Ortalama	Güvenirlük (Alfa)
İşten Ayrılma Niyeti		2,477	65,913	2,2500	,790
İşten Ayrılma Niyeti_4; Gelecek yıl muhtemelen başka bir şirkette çalışmak için iş arıyor olacağım	,803				
İşten Ayrılma Niyeti_1; Seneye bu zaman da aynı şirkette çalışmaya devam ediyor olacağım ®	,790				
İşten Ayrılma Niyeti_2; Gelecek yıl başka bir kurumda çalışmak için birtakım adımlar atmayı planlıyorum	,785				
İşten Ayrılma Niyeti_3; Bundan beş yıl sonra da bu şirkette olacağım ®	,769				

Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax; Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme

Yeterliliği: ,694; Bartlett's Küresellik Testi için Ki- Kare: 678,380; df: 6; p<0,001

İşten ayrılma niyeti ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda faktör sayısı beklenildiği şekilde tek faktör olarak çıkmış ve herhangi bir ifadenin

ölçekten çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Buna göre, işten ayrılma niyeti faktörünün öz değeri 2,477’dir ve toplam varyansın %65,913’ünü açıklamaktadır. Faktörün güvenilirliği” 0,790’dır. Ölçeğin KMO ve Bartlett değerleri, verilerin geçerliliğini ve güvenilirliğini kanıtlamaktadır.

4.5.4. Regresyon Analizi

İşe adanmışlık, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti ile ilgili genel ve alt boyutlarının birbirleri ile ilişkisi olup olmadığını görmek amacıyla oluşturulan hipotezlerin testi için regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 14: Örgütsel Adalet ve İşe Adanmışlık Ölçekleri İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	T	Anlam Düzeyi
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,373	,176		7,784	,000
	Örgütsel Adalet	,632	,053	,515	11,985	,000
Bağımlı Değişken: İşe Adanmışlık; R: ,515; R ² : ,265; Düzeltilmiş R ² : ,263; Model İçin F: 143,648, p<0,001						

Tablo 14’deki regresyon analizi sonuçlarına göre, araştırma kapsamında yer alan banka çalışanlarının işe adanmışlık düzeyinin %26,3’lük oranını (R² =,263 ve p=,000) pozitif yönde örgütsel adalet algısı etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). Banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarındaki bir birimlik artış işe adanmışlıklarında 0,515 birimlik bir artışa sebep olmaktadır. Bu sonuca göre “*H₁: Banka çalışanlarının örgütsel adalet algısı işe adanmışlık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir*” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 15: Dağıtımsal Adalet ve Canlılık İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,456	,142		17,270	,000
	Dağıtımsal Adalet	,342	,044	,361	7,720	,000
Bağımlı Değişken: Canlılık; R: ,361; R ² : ,130; Düzeltilmiş R ² : ,128; Model İçin F: 59,605, p<0,001						

Tablo 15.’e bakıldığında araştırmaya katılan banka çalışanlarının canlılık düzeyinin %12,8’lik oranını (R²=,128 ve p=,000) dağıtımsal adalet algısı

etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir ($p < 0,05$). Buna göre “**H_{1a}**: Banka çalışanlarının dağıtımsal adalet algısı canlılık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 16: Dağıtımsal Adalet ve Adanmışlık Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,852	,148		12,486	,000
	Dağıtımsal Adalet	,503	,046	,480	10,908	,000
Bağımlı Değişken: Adanmışlık; R: ,480; R ² : ,230; Düzeltilmiş R ² : ,228; Model İçin F: 118,979, $p < 0,001$						

Tablo 16.’ya bakıldığında araştırmaya katılan banka çalışanlarının adanmışlık düzeyinin %22,8’lik oranını ($R^2 = ,228$ ve $p = ,000$) dağıtımsal adalet algısı etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir ($p < 0,05$). Buna göre “**H_{1b}**: Banka çalışanlarının dağıtımsal adalet algısı adanmışlık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 17: Dağıtımsal Adalet ve Kendini Verme Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,627	,154		17,063	,000
	Dağıtımsal Adalet	,263	,048	,265	5,492	,000
Bağımlı Değişken: Kendini Verme; R: ,265; R ² : ,070; Düzeltilmiş R ² : ,068; Model İçin F: 30,166, $p < 0,001$						

Tablo 17.’ye bakıldığında araştırmaya katılan banka çalışanlarının kendini verme düzeyinin %6,8’lik oranını ($R^2 = ,068$ ve $p = ,000$) dağıtımsal adalet algısı etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir ($p < 0,05$). Buna göre “**H_{1c}**: Banka çalışanlarının dağıtımsal adalet algısı kendini verme düzeyini pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 18: Prosedürel Adalet ve Canlılık Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,666	,128		20,893	,000
	Prosedürel Adalet	,284	,041	,330	6,965	,000
Bağımlı Değişken: Canlılık; R: ,330; R ² : ,109; Düzeltilmiş R ² : ,106; Model İçin F: 48,517, $p < 0,001$						

Tablo 18.'e bakıldığında araştırmaya katılan banka çalışanlarının canlılık düzeyinin %10,6'lık oranını ($R^2 = ,106$ ve $p=,000$) prosedürel adalet algısı etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir ($p<0,05$). Buna göre "**H_{1d}**:Banka çalışanlarının prosedürel adalet algısı canlılık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 19: Prosedürel Adalet ve Adanmışlık Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,956	,129		15,181	,000
	Prosedürel Adalet	,489	,041	,511	11,853	,000
Bağımlı Değişken: Adanmışlık; R: ,511; R ² : ,261; Düzeltilmiş R ² : ,259; Model İçin F: 140,483, p<0,001						

Tablo 19.'a bakıldığında araştırmaya katılan banka çalışanlarının adanmışlık düzeyinin %25,9'luk oranını ($R^2 = ,259$ ve $p=,000$) prosedürel adalet algısı etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir ($p<0,05$). Buna göre "**H_{1e}**:Banka çalışanlarının prosedürel adalet algısı adanmışlık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 20: Prosedürel Adalet ve Kendini Verme Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,655	,135		19,615	,000
	Prosedürel Adalet	,264	,043	,292	6,095	,000
Bağımlı Değişken: Kendini Verme; R: ,292; R ² : ,085; Düzeltilmiş R ² : ,083; Model İçin F: 37,155, p<0,001						

Tablo 20.'ye bakıldığında araştırmaya katılan banka çalışanlarının kendini verme düzeyinin %8,3'lük oranını ($R^2 = ,083$ ve $p=,000$) prosedürel adalet algısı etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir ($p<0,05$). Buna göre "**H_{1f}**:Banka çalışanlarının prosedürel adalet algısı kendini verme düzeyini pozitif yönde etkilemektedir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 21: Etkileşimsel Adalet ve Canlılık Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,610	,144		18,140	,000
	Etkileşimsel Adalet	,277	,043	,310	6,514	,000

Bağımlı Değişken: Canlılık; R: ,310; R²: ,096; Düzeltmiş R²: ,094; Model İçin F: 42,431, p<0,001

Tablo 21.'e bakıldığında araştırmaya katılan banka çalışanlarının canlılık düzeyinin %9,4'lük oranını (R² =,094 ve p=,000) etkileşimsel adalet algısı etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir (p<0,05). Buna göre "**H_{1g}**:Banka çalışanlarının etkileşimsel adalet algısı canlılık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 22: Etkileşimsel Adalet ve Adanmışlık Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,720	,143		12,038	,000
	Etkileşimsel Adalet	,519	,042	,524	12,288	,000

Bağımlı Değişken: Adanmışlık; R: ,524; R²: ,275; Düzeltmiş R²: ,273; Model İçin F: 150,990, p<0,001

Tablo 22.'ye bakıldığında araştırmaya katılan banka çalışanlarının adanmışlık düzeyinin %27,3'lük oranını (R² =,273 ve p=,000) etkileşimsel adalet algısı etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir (p<0,05). Buna göre "**H_{1h}**: Banka çalışanlarının etkileşimsel adalet algısı adanmışlık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 23: Etkileşimsel Adalet ve Kendini Verme Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,520	,151		16,680	,000
	Etkileşimsel Adalet	,283	,045	,303	6,333	,000

Bağımlı Değişken: Kendini Verme; R: ,303; R²: ,092; Düzeltmiş R²: ,089; Model İçin F: 40,111, p<0,001

Tablo 23.'e bakıldığında araştırmaya katılan banka çalışanlarının kendini verme düzeyinin %8,9'luk oranını (R² =,089 ve p=,000) etkileşimsel adalet algısı etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir (p<0,05). Buna göre "**H_{1i}**: Banka çalışanlarının etkileşimsel adalet algısı kendini verme düzeyini pozitif yönde etkilemektedir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 24: Zamansal Adalet ve Canlılık Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
-------	----------------------------------	--------------------------------	---	--------------

		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,203	,123		25,950	,000
	Zamansal Adalet	,104	,039	,132	2,648	,008
Bağımlı Değişken: Canlılık; R: ,132; R ² : ,017; Düzeltmiş R ² : ,015; Model İçin F: 7,010, p<0,01						

Tablo 24.'e bakıldığında araştırmaya katılan banka çalışanlarının canlılık düzeyinin %1,5'lik oranını ($R^2 = ,015$ ve $p = ,000$) zamansal adalet algısı etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir ($p < 0,05$). Buna göre "**H_{1j}**: Banka çalışanlarının zamansal adalet algısı canlılık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 25: Zamansal Adalet ve Adanmışlık Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,961	,136		21,770	,000
	Zamansal Adalet	,150	,043	,172	3,486	,001
Bağımlı Değişken: Adanmışlık; R: ,172; R ² : ,030; Düzeltmiş R ² : ,027; Model İçin F: 12,152, p<0,01						

Tablo 25.'e bakıldığında araştırmaya katılan banka çalışanlarının adanmışlık düzeyinin %2,7'lik oranını ($R^2 = ,027$ ve $p = ,000$) zamansal adalet algısı etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir ($p < 0,05$). Buna göre "**H_{1k}**: Banka çalışanlarının zamansal adalet algısı adanmışlık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 26: Zamansal Adalet ve Kendini Verme Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,415	,130		26,193	,000
	Zamansal Adalet	,008	,041	,010	0,195	,845
Bağımlı Değişken: Kendini Verme; R: ,10; R ² : ,000; Düzeltmiş R ² : -,002; Model İçin F: 0,038, p>0,01						

Tablo 26.'ya bakıldığında araştırmaya katılan banka çalışanlarının kendini verme düzeyinin ($R^2 = -,002$ ve $p = ,845$) zamansal adalet algısından etkilenmediği görülmektedir. Buna göre "**H_{1l}**: Zamansal adalet algısı kendini verme düzeyini pozitif yönde etkilemektedir" hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 27: Mekânsal Adalet ve Canlılık Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş	Standardize	t	Anlam
-------	-----------------------	-------------	---	-------

		Katsayılar		Edilmiş Katsayılar	Düzei	
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,358	,208		11,312	,000
	Mekânsal Adalet	,277	,049	,272	5,640	,000
Bağımlı Değişken: Canlılık; R: ,272; R ² : ,074; Düzeltmiş R ² : ,072; Model İçin F: 31,806, p<0,001						

Tablo 27.'ye bakıldığında araştırmaya katılan banka çalışanlarının canlılık düzeyinin %7,2'lik oranını ($R^2 = ,072$ ve $p=,000$) mekânsal adalet algısı etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir ($p<0,05$). Buna göre “**H_{1m}**: Banka çalışanlarının mekânsal adalet algısı canlılık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 28: Mekânsal Adalet ve Adanmışlık Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,479	,235		10,532	,000
	Mekânsal Adalet	,223	,056	,197	4,017	,000
Bağımlı Değişken: Adanmışlık; R: ,197; R ² : ,039; Düzeltmiş R ² : ,037; Model İçin F: 16,133, p<0,001						

Tablo 28.'e bakıldığında araştırmaya katılan banka çalışanlarının adanmışlık düzeyinin %3,7'lik oranını ($R^2 = ,037$ ve $p=,000$) mekânsal adalet algısı etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir ($p<0,05$). Buna göre “**H_{1n}**: Banka çalışanlarının mekânsal adalet algısı adanmışlık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 29: Mekânsal Adalet ve Kendini Verme Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,874	,225		12,774	,000
	Mekânsal Adalet	,136	,053	,127	2,563	,011
Bağımlı Değişken: Kendini Verme; R: ,127; R ² : ,016; Düzeltmiş R ² : ,014; Model İçin F: 6,567, p<0,05						

Tablo 29.'a bakıldığında araştırmaya katılan banka çalışanlarının kendini verme düzeyinin %1,4'lük oranını ($R^2 = ,014$ ve $p=,000$) mekânsal adalet algısı etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir ($p<0,05$). Buna göre “**H_{1o}**: Banka çalışanlarının mekânsal adalet algısı kendini verme düzeyini pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 30: İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,497	,196		17,862	,000
	İşe Adanmışlık	-,361	,055	-,311	-6,517	,000
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti; R: ,311; R ² : ,096; Düzeltilmiş R ² : ,094; Model İçin F: 42,469, p<0,001						

Tablo 30'daki regresyon analizi sonuçlarına göre, araştırma kapsamında yer alan banka çalışanlarının işten ayrılma niyetinin %9,4'lük oranının ($R^2 = ,094$ ve $p = ,000$) işe adanmışlık algısı ile ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Banka çalışanlarının işe adanmışlık algılarındaki bir birimlik artış, işten ayrılma niyetlerinde 0,311 birimlik bir azalışa sebep olmaktadır. Buna göre, "**H₂: Banka çalışanlarının işe adanmışlık düzeyi işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir**" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 31: Canlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,138	,182		17,209	,000
	Canlılık	-,253	,051	-,243	-5,005	,000
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti; R: ,243; R ² : ,059; Düzeltilmiş R ² : ,057; Model İçin F: 25,054, p<0,001						

Tablo 31.'e bakıldığında araştırmaya katılan banka çalışanlarının işten ayrılma niyetinin %5,7'lik oranını ($R^2 = ,057$ ve $p = ,000$) canlılık düzeyi etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yöndedir ($p < 0,05$). Buna göre "**H_{2a}: Banka çalışanlarının canlılık düzeyi işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir**" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 32: Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,323	,156		21,272	,000
	Adanmışlık	-,315	,044	-,336	-7,121	,000
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti; R: ,336; R ² : ,113; Düzeltilmiş R ² : ,111; Model İçin F: 50,709, p<0,001						

Tablo 32.'ye bakıldığında araştırmaya katılan banka çalışanlarının işten ayrılma niyetinin %11,1'lik oranını ($R^2 = ,111$ ve $p = ,000$) adanmışlık düzeyi

etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yöndedir ($p < 0,05$). Buna göre “**H_{2b}**: Banka çalışanlarının adanmışlık düzeyi işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 33: Kendini Verme ve İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	2,954	,173	17,102	,000	
	Kendini Verme	-,205	,049	-,206	-,4207	,000
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti; R: ,206; R ² : ,343; Düzeltilmiş R ² : ,340; Model İçin F: 17,698, $p < 0,001$						

Tablo 33.’e bakıldığında araştırmaya katılan banka çalışanlarının işten ayrılma niyetinin %34’lük oranını ($R^2 = ,340$ ve $p = ,000$) kendini verme düzeyi etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yöndedir ($p < 0,05$). Buna göre “**H_{2c}**: Banka çalışanlarının kendini verme düzeyi işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 34: Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	4,138	,219	18,885	,000	
	Örgütsel Adalet	-,574	,066	-,402	-,8765	,000
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti; R: ,402; R ² : ,162; Düzeltilmiş R ² : ,160; Model İçin F: 76,820, $p < 0,001$						

Tablo 34’deki regresyon analizi sonuçlarına göre, araştırma kapsamında yer alan banka çalışanlarının işten ayrılma niyetinin %16’lık oranının ($R^2 = ,160$ ve $p = ,000$) örgütsel adalet algısından etkilendiği ortaya çıkmaktadır. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarındaki bir birimlik artış, işten ayrılma niyetlerinde 0,402 birimlik bir azalışa sebep olmaktadır. Buna göre “**H₃**: Banka çalışanlarının örgütsel adalet algısı işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 35: Dağıtımsal Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
-------	----------------------------------	--------------------------------	---	--------------

		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,033	,153		19,820	,000
	Dağıtımsal Adalet	-,254	,048	-,258	-5,324	,000
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti; R: ,258; R ² : ,066; Düzeltilmiş R ² : ,064; Model İçin F: 28,350, p<0,001						

Tablo 35.'e bakıldığında araştırmaya katılan banka çalışanlarının işten ayrılma niyetinin %6,4'lük oranını ($R^2 = ,064$ ve $p = ,000$) dağıtımsal adalet etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yöndedir ($p < 0,05$). Buna göre "**H_{3a}**: Banka çalışanlarının dağıtımsal adalet algısı işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 36: Prosedürel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,973	,135		22,004	,000
	Prosedürel Adalet	-,244	,043	-,272	-5,633	,000
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti; R: ,272; R ² : ,074; Düzeltilmiş R ² : ,072; Model İçin F: 31,731, p<0,001						

Tablo 36.'ya bakıldığında araştırmaya katılan banka çalışanlarının işten ayrılma niyetinin %7,2'lik oranını ($R^2 = ,072$ ve $p = ,000$) prosedürel adalet etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yöndedir ($p < 0,05$). Buna göre "**H_{3b}**: Banka çalışanlarının prosedürel adalet algısı işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 37: Etkileşimsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,077	,151		20,346	,000
	Etkileşimsel Adalet	-,254	,045	-,274	-5,691	,000
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti; R: ,274; R ² : ,075; Düzeltilmiş R ² : ,073; Model İçin F: 32,392, p<0,001						

Tablo 37.'ye bakıldığında araştırmaya katılan banka çalışanlarının işten ayrılma niyetinin %7,3'lük oranını ($R^2 = ,073$ ve $p = ,000$) etkileşimsel adalet algısı etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yöndedir

($p < 0,05$). Buna göre “**H_{3c}**: Banka çalışanlarının etkileşimsel adalet algısı işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 38: Zamansal Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	2,836	,126		22,593	,000
1	Zamansal Adalet	-,198	,040	-,241	-4,962	,000

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti; R: ,241; R²: ,058; Düzeltilmiş R²: ,056; Model İçin F: 24,620, $p < 0,001$

Tablo 38.’e bakıldığında araştırmaya katılan banka çalışanlarının işten ayrılma niyetinin %5,6’lık oranını (R² =,056 ve $p = ,000$) zamansal adalet algısı etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yöndedir ($p < 0,05$). Buna göre “**H_{3a}**: Banka çalışanlarının zamansal adalet algısı işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

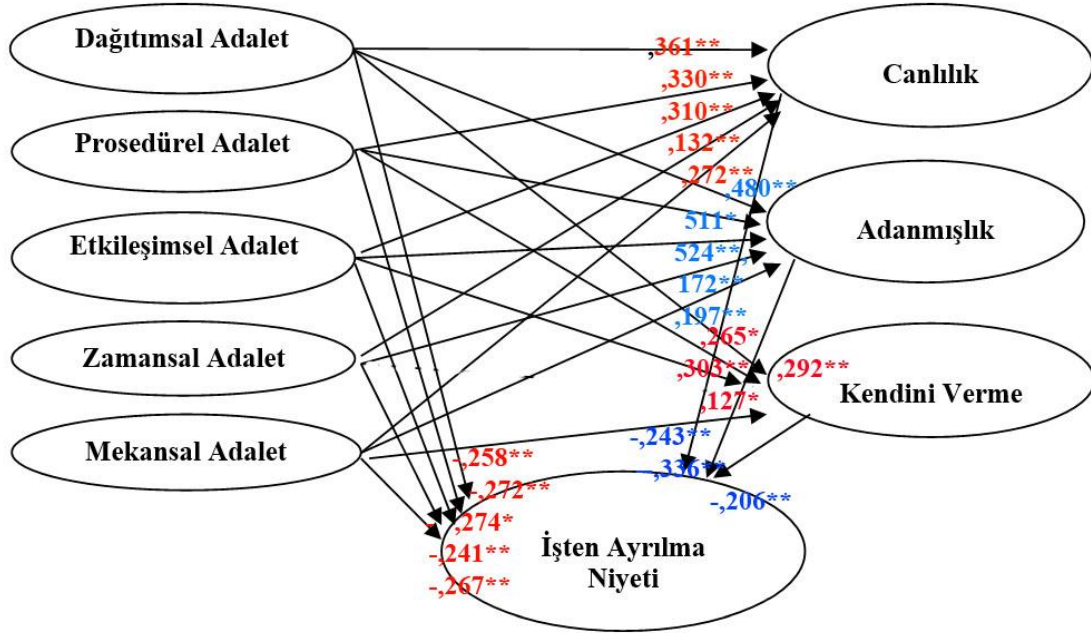
Tablo 39: Mekânsal Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	3,425	,217		15,792	,000
1	Mekansal Adalet	-,282	,051	-,267	-5,522	,000

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti; R: ,267; R²: ,071; Düzeltilmiş R²: ,069; Model İçin F: 30,490, $p < 0,001$

Tablo 39.’a bakıldığında araştırmaya katılan banka çalışanlarının işten ayrılma niyetinin %6,9’luk oranını (R² =,069 ve $p = ,000$) mekânsal adalet algısı etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yöndedir ($p < 0,05$). Buna göre “**H_{3c}**: Banka çalışanlarının mekânsal adalet algısı işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Şekil 3: Araştırmanın Sonucu: İşe Adanmışlık ile Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki



Hipotezler ile ilgili olarak “R²”, “β” ve “p” değerleri ve hipotezlerin “Kabul/Red” durumları Tablo 41’de sunulmuştur.

Tablo 40: Hipotezler Sonuç Tablosu

No	Hipotez	R ²	β	p	Kabul /Ret	Pozitif/Negatif	Güçlü/Zayıf
H₁	Banka çalışanlarının örgütsel adalet algısı işe adanmışlık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.	0,263	0,515	p<0,001	K	Pozitif	Güçlü
H1a:	Banka çalışanlarının dağıtimsal adalet algısı canlılık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.	0,128	0,361	p<0,01	K	Pozitif	Güçlü
H1b:	Banka çalışanlarının dağıtimsal adalet algısı adanmışlık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.	0,228	0,480	p<0,001	K	Pozitif	Güçlü
H1c:	Banka çalışanlarının dağıtimsal adalet algısı kendini verme düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.	0,068	0,265	p<0,001	K	Pozitif	Güçlü
H1d:	Banka çalışanlarının prosedürel adalet algısı canlılık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.	0,106	0,330	p<0,001	K	Pozitif	Güçlü
H1e:	Banka çalışanlarının prosedürel adalet algısı adanmışlık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.	0,259	0,511	p<0,001	K	Pozitif	Güçlü
H1f:	Banka çalışanlarının prosedürel adalet algısı kendini verme düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.	0,083	0,292	p<0,001	K	Pozitif	Güçlü
H1g:	Banka çalışanlarının etkileşimsel adalet	0,094	0,310	p<0,001	K	Pozitif	Güçlü

	algısı canlılık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.						
H1h:	Banka çalışanlarının etkileşimsel adalet algısı adanmışlık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.	0,273	0,524	p<0,001	K	Pozitif	Güçlü
H1i:	Banka çalışanlarının etkileşimsel adalet algısı kendini verme düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.	0,089	0,303	p<0,001	K	Pozitif	Güçlü
H1j:	Banka çalışanlarının zamansal adalet algısı canlılık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.	0,015	0,132	p<0,01	K	Pozitif	Güçlü
H1k:	Banka çalışanlarının zamansal adalet algısı adanmışlık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.	0,027	0,172	p<0,01	K	Pozitif	Güçlü
H1l:	Banka çalışanlarının zamansal adalet algısı kendini verme düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.						
H1m:	Banka çalışanlarının mekânsal adalet algısı canlılık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.	0,072	0,272	p<0,001	K	Pozitif	Güçlü
H1n:	Banka çalışanlarının mekânsal adalet algısı adanmışlık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.	0,037	0,197	p<0,001	K	Pozitif	Güçlü
H1o:	Banka çalışanlarının mekânsal adalet algısı kendini verme düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.	0,014	0,127	p<0,05	K	Pozitif	Zayıf
H₂ :	Banka çalışanlarının işe adanmışlık düzeyi işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.	0,094	-0,311	p<0,001	K	Negatif	Güçlü
H2a:	Banka çalışanlarının canlılık düzeyi işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.	0,057	-0,243	p<0,001	K	Negatif	Güçlü
H2b:	Banka çalışanlarının adanmışlık düzeyi işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.	0,111	-0,336	p<0,001	K	Negatif	Güçlü
H2c:	Banka çalışanlarının kendini verme düzeyi işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.	0,04	-0,206	p<0,001	K	Negatif	Güçlü
H₃ :	Banka çalışanlarının örgütsel adalet algısı işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.	0,160	-0,402	p<0,001	K	Negatif	Güçlü
H3a:	Banka çalışanlarının dağıtımsal adalet algısı işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.	0,064	-0,258	p<0,001	K	Negatif	Güçlü
H3b:	Banka çalışanlarının prosedürel adalet algısı işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.	0,072	-0,272	p<0,001	K	Negatif	Güçlü
H3c:	Banka çalışanlarının etkileşimsel adalet algısı işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.	0,073	-0,274	p<0,001	K	Negatif	Güçlü
H3d:	Banka çalışanlarının zamansal adalet algısı işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.	0,056	-0,241	p<0,001	K	Negatif	Güçlü
H3e:	Banka çalışanlarının mekânsal adalet algısı işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.	0,069	-0,267	p<0,001	K	Negatif	Güçlü

SONUÇ VE ÖNERİLER

İş örgütleri ve işgörenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinde olumlu kişilik özelliklerine vurgu yapan pozitif örgütsel davranışlar, son dönem yönetim yazınının önemli konularından biri haline gelmiştir. İşgörenlerin işiyle bütünleşmesi ve işine kendisini gönülden adanması olarak ifade edilen işe adanmışlık da, pozitif örgütsel davranış kapsamında değerlendirilmesi gereken kavramlardan biridir. Öte yandan, örgüt yönetimlerinin örgüt içerisinde işgörenler tarafından algılanan adalet algısı düzeyini yükseltmeleri de yine pozitif örgütsel davranış çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bu çerçevede çalışma ile işgörenlerin örgütsel adalet algısı, işe adanmışlıkları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın evrenini, Konya’da faaliyet gösteren kamu ve katılım bankaları çalışanları oluşturmuş, çalışmanın sonucunda Konya ili merkez ilçelerinde (Karatay, Selçuklu, Meram) faaliyet gösteren kamu ve katılım bankaları çalışanlarından 400 kişilik bir örneklem sayısına ulaşılmıştır. Elde edilen veri seti üzerine yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar şunlardır;

1. Araştırma kapsamında yer alan banka çalışanlarının işe adanmışlık düzeyinin %26,3’lük oranını örgütsel adalet algısı pozitif yönde etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlüdür. Banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarındaki bir birimlik artış işe adanmışlıklarında 0,515 birimlik bir artışa sebep olmaktadır. Literatürde benzer sonuçlara ulaşmış çalışmalar (Saks, 2006; Karatepe, 2011; Köse ve Uzun, 2018; Üryan, 2015; Strom, vd., 2014) bulunmaktadır. Alt boyutlar bakımından ele alındığında sonuçlar aşağıdaki gibidir;
 - a. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının canlılık düzeyinin %12,8’lik oranını, adanmışlık düzeyinin %22,8’lik oranını, kendini verme düzeyinin %6,8’lik oranını dağıtımsal adalet algısı etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir.
 - b. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının canlılık düzeyinin %10,6’lik oranını, adanmışlık düzeyinin %25,9’luk oranını, kendini verme

düzeşinin %8,3'lük oranını prosedürel adalet algısı etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir.

- c. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının canlılık düzeyinin %9,4'lük oranını, adanmışlık düzeyinin %27,3'lük oranını, kendini verme düzeyinin %8,9'luk oranını etkileşimsel adalet algısı etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir.
- d. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının canlılık düzeyinin %1,5'lik oranını, adanmışlık düzeyinin %2,7'lik oranını zamansal adalet algısı etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı, çok zayıf ve pozitif yöndedir. Ancak araştırmaya katılan banka çalışanlarının kendini verme düzeyinin zamansal adalet algısından etkilenmediği görülmektedir.
- e. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının canlılık düzeyinin %7,2'lik oranını, adanmışlık düzeyinin %3,7'lik oranını, kendini verme düzeyinin %1,4'lük oranını mekânsal adalet algısı etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı, çok zayıf ve pozitif yöndedir.

2. Araştırma kapsamında yer alan banka çalışanlarının işten ayrılma niyetinin %9,4'lük oranını işe adanmışlık algısının etkilediği ortaya çıkmaktadır. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Banka çalışanlarının işe adanmışlık algılarındaki bir birimlik artış, işten ayrılma niyetlerinde 0,311 birimlik bir azalışa sebep olmaktadır. Literatürde benzer sonuçlara ulaşmış çalışmalara (Takawira vd., 2014; Dalgıç ve Akgündüz, 2019; Saks, 2006; Koyuncu vd., 2006; Gökaslan, 2018; Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018; Dalgıç ve Akgündüz, 2019; Özyılmaz ve Süner, 2015; Halbesleben ve Wheeler, 2008; Karagonlar ve Öztürk, 2015) ulaşılmıştır. Alt boyutlar bakımından ele alındığında sonuçlar aşağıdaki gibidir;

- a. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının işten ayrılma niyetinin %5,7'lik oranının canlılık düzeyinden; %11,1'lik oranının adanmışlık düzeyinden; %34'lük oranının kendini verme düzeyinden etkilendiği görülmektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yöndedir.

3. Araştırma kapsamında yer alan banka çalışanlarının işten ayrılma niyetinin %16'lık oranının örgütsel adalet algısı ile ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarındaki bir birimlik artış, işten ayrılma niyetlerinde 0,402 birimlik bir azalışa sebep olmaktadır. Gürpınar (2006); Ayar (2017); Bayarçelik ve Fındıklı (2017); Eric ve Nancy (2008); Aghaei vd. (2012); Aryee vd. (2002); Loi vd. (2009); Ulutaş (2018); Saks (2006); Simons ve Roberson (2003); Deconinck ve Johnson (2009); Nadiri ve Tanova (2010); Küçükodacı (2014); Nergiz (2015); Güner (2016); Ercan (2016); Sunar (2016); Tüver (2018) vb. araştırmacıların elde etmiş oldukları sonuçlar da araştırmanın sonuçlarıyla paralellik arz etmektedir. Alt boyutlar bakımından ele alındığında sonuçlar aşağıdaki gibidir;

- a. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının işten ayrılma niyetinin %6,4'lük oranını dağıtımsal adalet; %7,2'lik oranını prosedürel adalet; %7,3'lük oranını etkileşimsel adalet; %5,6'lık oranını zamansal adalet; %6,9'lük oranını mekânsal adalet etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yöndedir.

Araştırmanın bulgularından yola çıkarak, ***banka çalışanlarının örgütsel adalet algısının işe adanmışlık düzeyini artırdığı ve işten ayrılma niyetini ise azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.***

Konu ile ilgili olarak literatürde birçok araştırma yapılmıştır. İşe adanmışlık, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti kavramları ayrı ayrı ve birçok değişkenle ilişkilendirilerek çalışılmıştır. Ancak literatürde, örgütsel adalet kavramını, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ile birlikte ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bakımdan çalışmanın literatüre katkı sağladığı söylenebilir.

Öte yandan çalışmanın bankacılık sektörü üzerine uygulanması, yüksek stres ve rekabet koşulları altında çalışan bankacılık personelinin kurumlarıyla adanmışlık duyguları geliştirmeleri halinde nasıl bir sonuç elde edileceğine dair fikir vermesi açısından önem arz etmektedir. Yoğun çalışma temposu ve çalışma şartlarının ağırlığı, bankacılık sektöründe de çalışanların işten ayrılma niyeti göstermelerine yol açmakta ve dolayısıyla personel devrini artırmaktadır.

Sektörde işveren konumundaki kamu kurumları ve özel kuruluşların, örgütsel adaleti tüm boyutları ile kapsayacak örgüt için politikalar geliştirerek çalışanlarının adalet algısını yükseltmeleri gerekmektedir. Haklarının ve hukuklarının kurumlarınca gözetildiğine dair işgören algısı oluşturmak, tüm örgütlerin en başta gelen görevlerinde biri olmalıdır. Örgütler, her tür kaynak, fırsat, imkân ya da ödülün adaletli bir şekilde dağıtıldığına çalışanlarını ikna etmelidir. Eğitimde fırsat eşitliği, adil bir terfi düzeni, belirli skala cetvelleriyle sistematik hale getirilmiş ücret sistemleri kurulması, örgüt için adalet algısını yükseltecektir.

Adil bir örgütsel yapı içerisinde işgörenlerin kendilerinin işlerini angaje edeceği, gerçek bir adanmışlık duygusuyla işlerine sahip çıkacakları, kendilerini kaybedercesine işlerine kendilerini verecekleri ve işlerini terk etmeyi de akıllarında geçirmeyecekleri bu araştırmanın diğer sonuçları olarak ortaya çıkmaktadır.

Gelecekte araştırmacılara, örgütsel adalet ya da işe adanmışlık ile psikolojik iyi oluş, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, performans, iş doyumunu vb. diğer değişkenlerle ilişkileri üzerinde araştırmalar yapmaları önerilebilir.

Ayrıca, literatür taramasında görüldüğü üzere, konaklama işletmeleri üzerine, sağlık sektörü çalışanları üzerine, eğitim hayatından yer alan öğrenciler, öğretmenler ve akademisyenler, hatta güvenlik alanında stres altında görev yapan polis, asker vb meslekler üzerine yapılan çok sayıda çalışmalar mevcuttur. Ancak, ülkenin ekonomik canlılığının lokomotifini olan sanayi çalışanları üzerinde daha az sayıda çalışmalar yapıldığı gözlenmiştir. İmalat sanayi üzerinde de çalışmalar yapılarak pozitif örgütsel davranışın değerinin ortaya konması bu konudaki alan yazının geliştirilmesi bakımından önem taşıyacaktır.

KAYNAKÇA

- Acaray, A., & Pelenk, S. E. (2018). İşe Adanmışlığın Güçlendirme İklimi ve Bireysel Performans İle İlişkisinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 154–177.
- Ağırman, Ü. H. Ç., & Naktiyok, A. (2018). Psikolojik Sermaye ve Profesyonellik İlişkisinde İşe Angaje Olmanın Düzenleyici Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 2665–2683.
- Akman, Y. (2017). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Yaşam Kalitesi Algısının İşle Bütünleşmeleri Üzerindeki Etkisi. *Elementary Education Online*, 16(4), 1491–1504. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2017.342971>
- Al-zu'bi, H. A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102–109.
- Alessandri, G., Borgogni, L., Schaufeli, W. B., Vittorio, G., & Chiara, C. (2015). From Positive Orientation to Job performance : The Role of Work Engagement and Self-efficacy Beliefs. *Journal of Happiness Studies*, 16, 767–788. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9533-4>
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research : A Test of Mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491–500. <https://doi.org/10.1037/a0013203>
- Anafarta, N. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26(79), 112–130.
- Antonison, M. (2010). *Evaluation of Work Engagement as a Measure of Psychological Well-Being From Work Motivation*. The University of Alabama in Huntsville, Alabama.
- Arslan, E. T., & Demir, H. (2017). İşe Angaje Olma ve İş Tatmini Arasındaki İlişki : Hekim ve Hemşireler Üzerine Nicel Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 24(2), 371*389.
- Arslantaş, C. C., & Pekdemir, I. (2007). Davranışı ve Örgütsel Adalet Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261–286.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes : test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267–285.

- Asar, R. (2018). Çalışanın İşe Tutulması. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27(2), 33–43.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Aslan, Z., & Özkoç, A. G. (2015). Örgütsel Adalet. In *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (pp. 147–156). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ayar, T. (2017). *Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Ankara İlindeki Sosyal Güvenlik Denetmenleri Üzerine Bir Araştırma*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aybas, M., & Kosa, G. (2018). Duygusal Emeğin Mesleki Stres ve İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi: Tur Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma The Effect of Emotional Labour on Occupational Stress and Work Engagement. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 103–111. <https://doi.org/10.18506/anemon.452645>
- Bağcıoğlu, D., & Kaygın, E. (2018). Çalışanların Öz Yeterliliklerinin ve Esenlik Algılarının İşe Adanmışlıklarına Etkisi: İlaç Sektörü Örneği. *KSÜSBD Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 2018.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4, 145–154. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n9p145>
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job Resources Boost Work Engagement , Particularly When Job Demands Are High. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations The Tavistock Intitute*, 65(10), 1359–1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Başoda, A. (2017). İşe Tutkunluk: Kavramsal Açından Bir İnceleme. *Tarihin Peşinde Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (17), 71–98.
- Bektaş, M., & Karagöz, Ş. (2018). İzlenim Yönetimi Davranışının İşe Tutkunluğa Etkisinde

- Sosyal Görünüş Kaygısının Aracılık Rolü. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 4(6), 275–299.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303–326. <https://doi.org/10.1177/0021886306296602>
- Bilgel, N., Bayram, N., Özdemir, H., Doğan, F., & Ekin, D. (2012). Work Engagement , Burnout and Vigor among a Group of Medical Residents in Turkey. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 2(3), 220–238. <https://doi.org/10.9734/BJESBS/2012/1496>
- Blakely, G. L., Andrews, M. C., & Moorman, R. H. (2005). The Moderating Effects Of Equity Sensitivity On The Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 259–273. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-8263-3>
- Bostancı, H., & Ekiyor, A. (2015). Çalışanların İşe Adanmasının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1(1), 37–51.
- Bozkurt, Ö., & Ercan, A. (2019). Çalışanların İşe Adanmışlıklarında Karar Verme Tarzları Belirleyici Olabilir mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), 882–902. <https://doi.org/10.17755/esosder.480088>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Heuvel, M. van den. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754–770. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>
- Broeck, A. Van Den, Vansteenkiste, M., Witte, H. De, & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics , burnout , and engagement : The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277–294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- Brummelhuis, L. L. ten, & Bakker, A. B. (2012). Staying Engaged During the Week: The Effect of Off-Job Activities on Next Day Work Engagement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(July), 11. <https://doi.org/10.1037/a0029213>
- Büyükbeşe, T., & Gökaslan, M. O. (2018). İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Mukaddime*, 9(2), 135–153. <https://doi.org/10.19059/mukaddime.376745>
- Çakınberk, A., Derin, N., & Demirel, E. T. (2011). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel

- Bağlılıkla Biçimlenmesi : Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 89–121.
- Çankır, B. (2016). Çalışmaya Tutkunluğun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi Ve Bir Araştırma. *Journal of International Social Research*, 9(47), 766–771.
- Chiaburu, D. S., & Lim, A. S. (2008). Manager Trustworthiness or Interactional Justice? Predicting Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 453–467. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9631-x>
- Çiftçi, D. Ö. (2019). Lider Üye Etkileşiminin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(1), 167–186. <https://doi.org/10.20409/berj.2019.161>
- Cihangiroğlu, N., & Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 1–16.
- Coetzee, M., & Villiers, M. De. (2010). Sources of job stress , work engagement and career orientations of employees in a South African financial institution. *Southern African Business Review*, 14(1), 27–58.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.425>
- Cook, K. S., & Rice, E. (2003). Social Exchange Theory. In J. Delamater (Ed.), *Handbook of Social Psychology* (pp. 53–55). New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers. <https://doi.org/10.1007/0-387-36921-X>
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management*, 18(4), 621–656.
- Coşkuner, M., & Şentürk, F. K. (2017). Dönüşümcü ve İstismarcı Liderlik Davranışlarının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi: AVM Çalışanları Örneği. *ÇAKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 165–195.
- Crawford, E. R., Lepine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test.

- Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Cropanzana, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- Cropanzano, Russell, & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cropanzano, Russell, Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*, 27(3), 324–351. <https://doi.org/10.1177/1059601102027003002>
- Dalgıç, A., & Akgündüz, Y. (2019). Sosyal ve ekonomik değişimin otel çalışanlarının işe adanmışlık ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research*, 5(2), 75–85.
- Deconinck, J. B., & Johnson, J. T. (2009). The Effects of Perceived Supervisor Support , Perceived Organizational Support , and Organizational Justice on Turnover among Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 333–350. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134290403>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and Work Engagement : A Thorough Investigation of the Independency of Both Constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209–222. <https://doi.org/10.1037/a0019408>
- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2002). Organizational Justice : Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health. *American Journal of Public Health*, 92(1), 105–120.
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–362.
- Ercan, V. (2016). *Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarında İş Bırakma Niyeti Üzerinde Etkisinin İncelenmesi*. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, A. (2007). *Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım*. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ertürk, R., & Aydın, B. (2018). Yeniçağa ve Dörtdivan İlçelerindeki Okullarda Örgütsel İletişim ve İşe Angaje Olma Davranışı: Öğretmen Görüşlerine Dayalı İlişkisel Bir Analiz. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2),

86–99.

- Esen, E. (2011). Çalışanların Örgüte Cezbolması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 30(1), 377–390.
- Eyiusta, C. M. (2015). İşgörenlerin Güçlendirme Algılarının Sorumluluk Üstlenme Davranışları Üzerindeki Etkisi: İşe Adanmışlık Ve İş Tatmini Değişkenlerinin Aracılık Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* /, 43(1), 68–78.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115–130. <https://doi.org/10.2307/256422>
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291–309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- Gilliland, S. W. (1993). The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice. *The Academy of Management Review*, 18(4), 694–734.
- Gökaslan, M. O. (2018). Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, İşe Gömülmürlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Hasan Kalyoncu Üniversitesi Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 25–46.
- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165–174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>
- Greene, S. (2004). Social Identity Theory and Party Identification. *Social Science Quarterly*, 85(1), 136–153.
- Gün, F. (2017). Öğretmenlerin Eğitime İnanma ve İşle Bütünleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelemesi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 10(4), 408–431.
- Güner, B. (2016). *In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Master Of Business Administration In The Department Of Business Administration*. Middle East Technical University.
- Güngör, S. K., & Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin Mobbing, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları, 33(3), 723–742. <https://doi.org/10.16986/HUJE.2018036553>
- Gürpınar, G. (2006). *An Empirical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange, and Turnover Intention*. Yeditepe University.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement

- among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495–513.
<https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work : From job resources to work engagement , personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78–91.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 30(6), 859–879. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.004>
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242–256. <https://doi.org/10.1080/02678370802383962>
- Ho, V., Wong, S.-S., & Lee, C. H. (2011). A Tale of Passion : Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance. *Management Faculty Publications, University of Richmond*, 48, 1–42.
- Hogg, M. A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184–200.
- Hornsey, M. J. (2008). Social Identity Theory and Self-categorization Theory: A Historical Review. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(1), 204–222.
<https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2007.00066.x>
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *Academy of Management Review*, 12(2), 222–234. <https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4307799>
- İşçan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195–216.
- İşık, M., & Kama, A. (2018). Algılanan Örgütsel Desteğin İşgören Performansına Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 395–403.
- James, K. (1993). The social context of organizational justice: cultural, intergroup and structural effects on justice behaviors and perceptions. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*. Erlbaum: Hillsdale,.
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stress : The Mediating Role of Work – Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395–404.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.395>

- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). THE CORE SELF-EVALUATIONS SCALE: DEVELOPMENT OF A MEASURE. *Personnel Psychology*, 56, 303–331.
- Kahn, W. A. (1992). To Be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations*, 45, 321–349.
- Kahn, William A. (1992). To Be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations*, 45(4), 321–349.
- Kahn, William A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kalay, F. (2016). İşletmelerde Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Teorik Bir İnceleme. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 147–158.
- Kanbur, E., & Kanbur, A. (2018). Presenteizm (İşte Varolmama) ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. In *Eurasian Caonference on Language & Social Sciences, June 27-29, 2018, Antalya, Turkey* (pp. 314–326).
- Kaneshiro, P. (2008). Analyzing the Organizational Justice, Trust and Commitment Relationship in a Public Organization. *Arizona, Northcentral University*.
- Kanten, P., & Kanten, S. (2016). *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü* (1st ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kanten, P., & Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(8), 83–106.
- Karagonlar, G., & Öztürk, E. B. (2015). Çalışanın örgütle sosyal mübadele algısı ve işten ayrılma niyeti : İşe cezbolmanın ve öz yeterliliğin rolü. *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, 42, 411–433.
- Karagonlar, G., Öztürk, E. B., & Özmen, Ö. N. T. (2015). Çalışanın Örgütle Sosyal Mübadele Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti: İşe cezbolmanın ve öz yeterliliğin rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 42(Aralık), 411–433.
- Karatepe, O. M. (2011). Procedural Justice , Work Engagement , and Job Outcomes: Evidence from Nigeria. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20, 855–878. <https://doi.org/10.1080/19368623.2011.577688>
- Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior : A Mediated Multifoci Model. *Journal of Management*, 35(1), 112–135. <https://doi.org/10.1177/0149206307309265>
- Kartal, N. (2017). Sağlık Çalışanlarında İşe Cezbolma : Üniversite , Kamu ve Özel

- Hastanelerde Bir Uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(3), 329–345.
- Keleş, H. N. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 343–350.
- Kerse, G. (2017). İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeğini Türkçe'ye Uyarlama ve Duygusal Tükenme İle İlişkisini Belirleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 283–304. <https://doi.org/10.20491/isarder.2017.332>
- Kodaş, B. (2018). Yiyecek İçecek Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermayeleri İle İşe Angaje Olma Davranışları Arasındaki İlişki. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 1–14.
- Korkmaz, F. (2018). Paternalist Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İşe Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 950–973. <https://doi.org/10.20491/isarder.2018.508>
- Köse, A. (2016). Öğretmenlerin İşe Angaje Olmalarında Demografik Özelliklerinin Rolü. *TURJE Turkish Journal of Education*, 5(4), 255–264. <https://doi.org/10.19128/turje.267924>
- Köse, A., & Uzun, M. (2018). The Relationship between Work Engagement and Perceived Organizational Justice. *Pegem Akademi Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(3), 483–528. <https://doi.org/10.14527/kuey.2018.012>
- Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25(4), 299–310. <https://doi.org/10.1108/02610150610706276>
- Küçükodacı, Z. B. (2014). *Birey-Örgüt Uyumu, Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi.
- Kurtulmuş, M., & Karabıyık, H. (2016). Algılanan Örgütsel Adaletin Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Düzeylerine Etkisi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 459–477. <https://doi.org/10.14686/buefad.v5i2.5000175962>
- Kutanis, R. Ö., & Oruç, E. (2014). Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye üzerine kavramsal bir inceleme. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 2(2), 145–159.
- Lam, S. S. K., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 1–18. <https://doi.org/10.1002/job.131>

- Lawler, E. J. (2001). An Affect Theory of Social Exchange. *American Journal of Sociology*, 107(2), 321–352.
- Lee, C., Pillutla, M., & Law, K. S. (2000). Power-Distance , Gender and Organizational Justice. *Journal of Management*, 26(4), 685–704.
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work Engagement: Introduction. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 1–10). Hove and New York: Psychology Press Taylor & Francis Group.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). New York: Plenum Press.
- Li, X., Sanders, K., & Frenkel, S. (2012). International Journal of Hospitality Management How leader – member exchange , work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees ’ job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1059–1066. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.002>
- Lim, V. K. G. (2002). Linked references are available on JSTOR for this article : The IT way of loafing on the job : cyberloafing , neutralizing and. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 675–694. <https://doi.org/10.1002/job.161>
- Loi, R., Yang, J., & Diefendorff, J. M. (2009). Four-Factor Justice and Daily Job Satisfaction: A Multilevel Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 770–781. <https://doi.org/10.1037/a0015714>
- Martinez-Tur, V., Peiro, J. M., Ramos, J., & Moliner, C. (2006). Justice Perceptions as Predictors of Customer Satisfaction : The Impact of Distributive , Procedural , and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(1), 100–119.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs,: NJ: Prentice Hall.
- Maslach, Christina, & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626–637.
- Meriç, E., Çiftçi, D. Ö., & Yurtal, F. (2019). Algılanan Örgütsel Destek ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(1), 65–74. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.2296>

- Mitchel, J. O. (1981). The Effect of Intentions , Tenure , Personal , and Organizational Variables on Managerial Turnover. *The Academy of Management Journal*, 24(4), 742–751.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
- Moore, J. E. (2000). One Road to Turnover : An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals. *Management Information Systems Research Center*, 24(1), 141–168.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors : Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship ? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2010). Safety at Work : A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands , Job Resources , Burnout , Engagement , and Safety Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 1–24. <https://doi.org/10.1037/a0021484>
- Nergiz, F. (2015). *Öğretmenlerde Örgütsel Adalet, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki (Kahramanmaraç İli Türkoğlu İlçesi Örneği)*. Zirve Üniversitesi.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.
- Öz, K. (2016). *Örgütsel Güven ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Özdemir, Ö. (2015). *Hizmetkar liderliğin lidere duyulan güven aracılığı ile işe adanmışlık üzerindeki etkisi*. İstanbul Arel Üniversitesi.
- Özer, Ö., Saygılı, M., & Uğurluoğlu, Ö. (2016). Sağlık Çalışanlarının İşe Cezbolma Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 3(3). <https://doi.org/10.15295/bmij.v3i3.115>
- Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe

- Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe’de Güvenilirlik Ve Geçerliliğinin Analizi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(3), 4–19.
<https://doi.org/10.4026/1303-2860.2015.0285.x>
- Özsoy, E., Filiz, B., & Semiz, T. (2013). İşkoliklik ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(2), 59–68.
- Özyılmaz, A., & Süner, Z. (2015). İşe Adanmışlığın İşyeri Tutumlarına Etkisi : Hatay ’ daki 9 İşletmede Yapılan Ampirik Araştırmanın Sonuçları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), 143–164.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis : Contextual correlates and the link to work engagement
Linked references are available on JSTOR for this article : Crafting a job on a daily basis : Contextual. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141.
<https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Pillai, R., Scandura, T. A., & Williams, E. A. (1999). Leadership and Organizational Justice : Similarities and Differences across Cultures. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 763–779.
- Polat, Ö., Tuysuz, M., & Yener, R. (2018). Çalışmaya Tutkunluğun Motivasyona Etkisi: Türkiye’deki Vakıf Üniversitesi Kütüphaneleri Örneği. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(Eylül), 191–206.
- Polat, S., & Ceep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları*. *Educational Administration: Theory and Practice*, Spring(54), 307–331.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Roch, S. G., & Shanock, L. R. (2006). Organizational Justice in an Exchange Framework : Clarifying Organizational Justice Distinctions. *Journal of Management*, 32(2), 299–322. <https://doi.org/10.1177/0149206305280115>
- Rothmann, S., & Joubert, J. H. M. (2007). Job demands , job resources , burnout and work engagement of managers at a platinum mine in the North West Province. *S.Afr.J.Bus.Manage*, 38(3), 49–61.
- Rothmann, Sebastiaan. (2002). Job Satisfaction, Occupational Stress, Burnout and Work Engagement as Components of Work-Related Wellbeing. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(3), 11–16.

- Rupp, D. E. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 72–94. <https://doi.org/10.1177/2041386610376255>
- Şahin, D. (2015). *Presenteeism (İşte Var Olamama) ile Algılanan Örgütsel Destek, Korku İklimi ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişki: Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma*. Trakya Üniversitesi.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty : The Mediation of ... Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty : The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Sarıkaya, B. B., & Özdemir, S. (2017). Otizmlı Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerin İşe Adanmışlık, Çocuk Sevme ve Empati Eğilimleri Arasındaki İlişki. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 27–48.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective. *Leadership Quarterly*, 10(1), 25–40.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. Bakker & M. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 11–24). Hove and New York: Psychology Press Taylor & Francis Group.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Short Questionnaire A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gon Alez-ro, V. A., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173–203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*.
- Simons, T. L., & Roberson, Q. (2003). Why Managers Should Care About Fairness : The

- Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 432–443. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.432>
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434–443. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.434>
- Sonnentag, S. (2003). Recovery , Work Engagement , and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528.
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement : The moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 842–853.
- Spiegelaere, S. De, Gyes, G. Van, Witte, H. De, Niesen, W., & Hootegem, G. Van. (2014). On the Relation of Job Insecurity, Job Autonomy , Innovative Work Behaviour and the Mediating Effect of Work Engagement. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 318–330. <https://doi.org/10.1111/caim.12079>
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity Theory and Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224–237.
- Storm, K., & Rothmann, S. (2003). A Psychometric Analysis of the Utrecht Work Engagement Scale in the South African Police Service. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(4), 62–70.
- Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work Engagement: The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(1), 71–82. <https://doi.org/10.1177/1548051813485437>
- Sulaiman, W. S. W., & Zahoni, N. A. (2016). Validation of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) in the Malaysian Context. *International Journal of Social Science and Humanity*, 6(9), 672–676. <https://doi.org/10.18178/ijssh.2016.6.9.730>
- Sunar, S. (2016). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Swanberg, J. E., Mckechnie, S. P., Ojha, M. U., & James, J. B. (2011). Schedule control , supervisor support and work engagement : A winning combination for workers in hourly jobs ? *Journal of Vocational Behavior*, 79, 613–624. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.04.012>
- Takawira, N., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2014). Job embeddedness , work engagement

- and turnover intention of staff in a higher education institution : An exploratory study. *Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.524>
- Taşlıyan, M., Hırlak, B., Çiftçi, G. E., & Fidan, E. (2016). Etik Liderliğin Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi. In *I. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu 13-14-15 Ekim 2016 Elazığ* (pp. 2541–2562).
- Tokgöz, E., & Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven , Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranılı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61–76.
- Trepanier, S.-G., Fernet, C., Austin, S., Forest, J., & Vallerand, R. J. (2014). Linking job demands and resources to burnout and work engagement : Does passion underlie these differential relationships ? *Motiv Emot*, 38, 353–366. <https://doi.org/10.1007/s11031-013-9384-z>
- Trevino, L. K., & Weaver, G. R. (2001). Organizational Justice and Ethics Program " Follow-Through ": Influences on Employees ' Harmful and Helpful Behavior. *Business Ethics Quarterly*, 11(4), 651–671.
- Truxillo, D. M., Steiner, D. D., & Gilliland, S. W. (2004). The Importance of Organizational Justice in Personnel Selection : Defining When Selection Fairness Really Matters. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1/2), 39–53.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3–4), 155–179.
- Türk Dil Kurumu, A. T. D. (2019). Güncel Türkçe Sözlük. Retrieved March 23, 2019, from http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=ADAMAK
- Tüver, I. F. (2018). *Sosyal Değişim Kuramı, Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Uygulama*. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.
- Tyler, T. (1986). The psychology of leadership evaluation. In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, & J. Greenberg (Eds.), *Justice in social relations*. New York: NY: Plenum.
- Ulutaş, M. (2018). Örgütsel Adalet Algısı'nın Çalışanların İş Doyumu ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi. *Manas Journal of Social Studies*, 7(2), 333–352.
- Üryan, E. (2015). *The Role Of Distributive Justice And Work Engagement As The Antecedents Of Affective Commitment And Job Performance: An Empirical Study in A Bank*. ISTANBUL TECHNICAL UNIVERSITY.
- Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of Distributive Justice , Procedural Justice ,

- Interactional Justice , Temporal Justice , Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees. *Review of Intehrative Business and Economics Research*, 2(1), 351–383. Retrieved from <http://search.proquest.com.simsrad.net.ocs.mq.edu.au/docview/1514370924/5E5DFCC C78A5411APQ/4?accountid=12219#>
- Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33–44. <https://doi.org/10.1080/00224540209603883>
- Wu, M., Huang, X., Li, C., & Liu, W. (2011). Perceived Interactional Justice and Trust-in-supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership. *Management and Organization Review*, 8(1), 97–121. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00283.x>
- Yavan, Ö. (2016). Örgütsel Davranış Düzleminde Adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 278–296.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakülte Dergisi*, 62(1), 253–278.
- Yıldız, S. M. (2017). Sosyal Mübadelenin İçsel Pazarlama ve İş Performansı Arasındaki Aracılık Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 105–118.
- Yılmaz, A., & Yılmaz, H. U. (2018). Pozitif Psikolojik Sermayenin Algılanan Performans Düzeyine Etkisinde Örgütsel Adanmışlığın Aracılık Rolü: Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(3), 129–144.
- Yılmaz, H. U., Çelik, A., & Yılmaz, A. (2014). Algılanan İşe Adanmışlığın Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Selçuk Üniversitesi Örneği. In 2. *Örgütsel Davranış Kongresi* (pp. 65–72).
- Yüksekbilgili, Z., Çöpoğlu, M., & Gür, O. (2015). Örgütsel Adalet: Bir Büyükşehir Belediyesinde Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(55), 45–53.
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93–105. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.08.001>
- Zencirkıran, M., & Keser, A. (2018). *Örgütsel Davranış* (1st ed.). Bursa: Dora Basım-Yayın.

Ek 1- Anket

Sayın Yönetici / Çalışan,

Bu anket formu, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı'nda yapılan; İşe Adanmışlığın Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: Konya Bankacılık Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması' konulu yüksek lisans tezi'nin uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma, akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Teşekkür ederiz.

Cemile Gül Karataş

Necmettin Erbakan Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Dr. Öğretim Üyesi Meral Erdirençelebi

Necmettin Erbakan Üniversitesi

Uygulamalı Bilimler Fakültesi

1. Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Bay	<input type="checkbox"/> Bayan	
2. Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 21-35	<input type="checkbox"/> 36-50	<input type="checkbox"/> 51 Yaş ve Üstü
3. Medeni Haliniz:	<input type="checkbox"/> Bekar	<input type="checkbox"/> Evli	
4. Eğitim Durumunuz:	<input type="checkbox"/> İlkokul	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Üniversite
5. Kurumdaki Göreviniz:	<input type="checkbox"/> İşçi (Mavi Yaka)	<input type="checkbox"/> Memur (Beyaz Yaka)	<input type="checkbox"/> Yönetici
6. Çalışma Süreniz:	<input type="checkbox"/> 1 Yıldan Az	<input type="checkbox"/> 1-5 Yıl Arası	<input type="checkbox"/> 6 Yıl ve Üzeri
7. Kurum:	<input type="checkbox"/> Katılım	<input type="checkbox"/> Kamu	

No	8. Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi lütfen belirtiniz. “1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum”	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İş yerimdeyken, kendimi enerji patlaması yaşayacakmış gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
2	Yaptığım işin anlam ve amaç dolu olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
3	Çalışırken zaman farkına varmadan uçup gidiyorum	1	2	3	4	5
4	İşimde kendimi güçlü ve enerjik hissediyorum	1	2	3	4	5
5	İşimi hevesle yapıyorum	1	2	3	4	5
6	Çalışırken etrafımdaki her şeyi unutuyorum	1	2	3	4	5
7	İşim bana ilham veriyor	1	2	3	4	5
8	Sabah kalkıp işe gitmeyi seviyorum	1	2	3	4	5
9	Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyorum	1	2	3	4	5
10	Yaptığım işle gurur duyuyorum	1	2	3	4	5
11	Çalışırken işe dalıp gidiyorum	1	2	3	4	5

12	Bir seferde çok uzun süre çalışmaya devam edebilirim	1	2	3	4	5
13	İşimin zor olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
14	Kendimi kaybedecek derecede coşkulu çalışıyorum	1	2	3	4	5
15	İş yerimde, zihinsel olarak kendini çabuk toparlayabilen bir insanım	1	2	3	4	5
16	İşimden ayrı kalmak benim için çok zor	1	2	3	4	5
17	İşler iyi gitmediğinde bile, inatla çalışmaya devam ediyorum	1	2	3	4	5

No	9. Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi lütfen belirtiniz. “1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum”	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ					
1	Çalışma programım adildir.	1	2	3	4	5
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	1	2	3	4	5
7	Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	1	2	3	4	5
8	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	1	2	3	4	5
9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler	1	2	3	4	5
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler	1	2	3	4	5
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	1	2	3	4	5
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	1	2	3	4	5
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticileri m kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır	1	2	3	4	5
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	1	2	3	4	5
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler	1	2	3	4	5
17	Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı	1	2	3	4	5

	sonuçları benimle tartışırlar.					
18	Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1	2	3	4	5
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	1	2	3	4	5
20	Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	1	2	3	4	5
21	İş yerinde geç saatlere kadar kalmam gerekmiyor	1	2	3	4	5
22	İşimden dolayı uykusuz kalıyorum	1	2	3	4	5
23	İşim nedeniyle eşimle ve ailemle yeterince zaman geçiremiyorum	1	2	3	4	5
24	İşten sonra ailevi sorumluluklarımı yerine getirmek için yeterli zamanım oluyor	1	2	3	4	5
25	İşim sebebiyle sosyalleşemiyorum, arkadaşlarımla zaman geçirmek, spor salonuna gitmek, hobilerim vb için zamanım kalmıyor	1	2	3	4	5
26	İş yerimin farklı departmanlarında ya da farklı şubelerinde bütçe tahsisinde ayrımcılık sözkonusu değildir	1	2	3	4	5
27	Ofisimde yazıcı, tarayıcı, fotokopi makinesi vb imkanlar bulunmaktadır	1	2	3	4	5
28	Yazıcılar, tarayıcılar, fotokopi makineleri vb çalıştığım bölümden çok uzakta değil	1	2	3	4	5
29	Ofisimin yakınlarında doktor, hastane vb sağlık imkanları var	1	2	3	4	5
30	Kafeterya, tuvalet vb. çalıştığım yerden çok uzakta değil	1	2	3	4	5

No	10. Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi lütfen belirtiniz. “1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum”	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ					
1	Seneye bu zaman da aynı şirkette çalışmaya devam ediyordum	1	2	3	4	5
2	Gelecek yıl başka bir kurumda çalışmak için birtakım adımlar atmaya planlıyorum	1	2	3	4	5
3	Bundan beş yıl sonra da bu şirkette olacağım	1	2	3	4	5
4	Gelecek yıl muhtemelen başka bir şirkette çalışmak için iş arıyorum	1	2	3	4	5

ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER...

Ek 2- Ölçeklere İlişkin Frekans Tabloları

Ek 2A- İşe Adanmışlık Frekans Tabloları

1. İş yerimdeyken, kendimi enerji patlaması yaşayacakmış gibi hissediyorum

Canlılık_1:	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	58	14,5
Katılmıyorum	90	22,5
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	136	34,0
Katılıyorum	88	22,0
Kesinlikle Katılıyorum	28	7,0
Toplam	400	100,0

2. Yaptığım işin anlam ve amaç dolu olduğunu düşünüyorum

Adanmışlık_1	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	21	5,3
Katılmıyorum	63	15,8
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	104	26,0
Katılıyorum	157	39,3
Kesinlikle Katılıyorum	55	13,8
Toplam	400	100,0

3. Çalışırken zaman farkına varmadan uçup gidiyor

Kendini Verme_1	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	19	4,8
Katılmıyorum	53	13,3
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	97	24,3
Katılıyorum	140	35,0
Kesinlikle Katılıyorum	91	22,8
Toplam	400	100,0

4. İşimde kendimi güçlü ve enerjik hissediyorum

Canlılık_2	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	13	3,3
Katılmıyorum	64	16,0
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	111	27,8
Katılıyorum	163	40,8
Kesinlikle Katılıyorum	49	12,3
Toplam	400	100,0

5. İşimi hevesle yapıyorum

Adanmışlık_2	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	22	5,5
Katılmıyorum	46	11,5
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	103	25,8
Katılıyorum	158	39,5
Kesinlikle Katılıyorum	71	17,8
Toplam	400	100,0

6. Çalışırken etrafımdaki her şeyi unutuyorum

Kendini Verme_2	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	22	5,5
Katılmıyorum	76	19,0
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	142	35,5
Katılıyorum	116	29,0
Kesinlikle Katılıyorum	44	11,0
Toplam	400	100,0

7. İşim bana ilham veriyor

Adanmışlık_3	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	28	7,0
Katılmıyorum	80	20,0
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	137	34,3
Katılıyorum	114	28,5
Kesinlikle Katılıyorum	41	10,3
Toplam	400	100,0

8. Sabah kalkıp işe gitmeyi seviyorum

Canlılık_3	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	41	10,3
Katılmıyorum	64	16,0
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	96	24,0
Katılıyorum	145	36,3
Kesinlikle Katılıyorum	54	13,5
Toplam	400	100,0

9. Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyorum

Kendini Verme_3	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	29	7,3

Katılmıyorum	65	16,3
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	107	26,8
Katılıyorum	138	34,5
Kesinlikle Katılıyorum	61	15,3
Toplam	400	100,0

10. Yaptığım işle gurur duyuyorum

Adanmışlık_4	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	26	6,5
Katılmıyorum	42	10,5
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	100	25,0
Katılıyorum	151	37,8
Kesinlikle Katılıyorum	81	20,3
Toplam	400	100,0

11. Çalışırken işe dalıp gidiyorum

Kendini Verme_4	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	17	4,3
Katılmıyorum	55	13,8
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	88	22,0
Katılıyorum	179	44,8
Kesinlikle Katılıyorum	61	15,3
Toplam	400	100,0

12. Bir seferde çok uzun süre çalışmaya devam edebilirim

Canlılık_4	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	28	7,0
Katılmıyorum	46	11,5
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	103	25,8
Katılıyorum	163	40,8
Kesinlikle Katılıyorum	60	15,0
Toplam	400	100,0

13. İşimin zor olduğunu düşünüyorum

Adanmışlık_5	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	102	25,5
Katılmıyorum	145	36,3
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	76	19,0
Katılıyorum	55	13,8

Kesinlikle Katılıyorum	22	5,5
Toplam	400	100,0

14. Kendimi kaybedecek derecede coşkulu çalışıyorum

Kendini Verme_5	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	37	9,3
Katılmıyorum	98	24,5
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	147	36,8
Katılıyorum	91	22,8
Kesinlikle Katılıyorum	27	6,8
Toplam	400	100,0

15. İş yerimde, zihinsel olarak kendini çabuk toparlayabilen bir insanım

Canlılık_5	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	13	3,3
Katılmıyorum	42	10,5
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	98	24,5
Katılıyorum	190	47,5
Kesinlikle Katılıyorum	57	14,3
Toplam	400	100,0

16. İşimden ayrı kalmak benim için çok zor

Kendini Verme_6	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	44	11,0
Katılmıyorum	85	21,3
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	116	29,0
Katılıyorum	113	28,3
Kesinlikle Katılıyorum	42	10,5
Toplam	400	100,0

17. İşler iyi gitmediğinde bile, inatla çalışmaya devam ediyorum

Canlılık_6	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	25	6,3
Katılmıyorum	49	12,3
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	96	24,0
Katılıyorum	165	41,3
Kesinlikle Katılıyorum	65	16,3
Toplam	400	100,0

Ek 2B- Örgütsel Adalet Frekans Tabloları

1. Çalışma programım adildir.

Dağıtımsal Adalet_1	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	40	10,0
Katılmıyorum	68	17,0
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	110	27,5
Katılıyorum	151	37,8
Kesinlikle Katılıyorum	31	7,8
Toplam	400	100,0

2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.

Dağıtımsal Adalet_2	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	35	8,8
Katılmıyorum	99	24,8
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	103	25,8
Katılıyorum	137	34,3
Kesinlikle Katılıyorum	26	6,5
Toplam	400	100,0

3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.

Dağıtımsal Adalet_3	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	44	11,0
Katılmıyorum	85	21,3
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	135	33,8
Katılıyorum	114	28,5
Kesinlikle Katılıyorum	22	5,5
Toplam	400	100,0

4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.

Dağıtımsal Adalet_4	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	27	6,8
Katılmıyorum	80	20,0
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	125	31,3
Katılıyorum	144	36,0
Kesinlikle Katılıyorum	24	6,0
Toplam	400	100,0

5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.

Dağıtımsal Adalet_5	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	28	7,0
Katılmıyorum	86	21,5
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	125	31,3
Katılıyorum	131	32,8
Kesinlikle Katılıyorum	30	7,5
Toplam	400	100,0

6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.

Prosedürel Adalet_1	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	54	13,5
Katılmıyorum	88	22,0
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	119	29,8
Katılıyorum	108	27,0
Kesinlikle Katılıyorum	31	7,8
Toplam	400	100,0

7. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.

Prosedürel Adalet_2	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	61	15,3
Katılmıyorum	99	24,8
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	116	29,0
Katılıyorum	91	22,8
Kesinlikle Katılıyorum	33	8,3
Toplam	400	100,0

8. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.

Prosedürel Adalet_3	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	51	12,8
Katılmıyorum	76	19,0
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	131	32,8
Katılıyorum	109	27,3
Kesinlikle Katılıyorum	33	8,3
Toplam	400	100,0

9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler

Prosedürel Adalet_4	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	39	9,8
Katılmıyorum	61	15,3
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	133	33,3
Katılıyorum	130	32,5
Kesinlikle Katılıyorum	37	9,3
Toplam	400	100,0

10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.

Prosedürel Adalet_5	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	46	11,5
Katılmıyorum	87	21,8
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	110	27,5
Katılıyorum	123	30,8
Kesinlikle Katılıyorum	34	8,5
Toplam	400	100,0

11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler

Prosedürel Adalet_6	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	59	14,8
Katılmıyorum	98	24,5
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	107	26,8
Katılıyorum	111	27,8
Kesinlikle Katılıyorum	25	6,3
Toplam	400	100,0

12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.

Etkileşimsel Adalet_1	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	24	6,0
Katılmıyorum	46	11,5
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	131	32,8
Katılıyorum	157	39,3
Kesinlikle Katılıyorum	42	10,5
Toplam	400	100,0

13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.

Etkileşimsel Adalet_2	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	27	6,8
Katılmıyorum	53	13,3
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	111	27,8
Katılıyorum	157	39,3
Kesinlikle Katılıyorum	52	13,0
Toplam	400	100,0

14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticileri m kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır

Etkileşimsel Adalet_3	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	32	8,0
Katılmıyorum	59	14,8
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	126	31,5
Katılıyorum	137	34,3
Kesinlikle Katılıyorum	46	11,5
Toplam	400	100,0

15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.

Etkileşimsel Adalet_4	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	31	7,8
Katılmıyorum	60	15,0
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	109	27,3
Katılıyorum	156	39,0
Kesinlikle Katılıyorum	44	11,0
Toplam	400	100,0

16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler

Etkileşimsel Adalet_5	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	38	9,5
Katılmıyorum	55	13,8
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	121	30,3
Katılıyorum	142	35,5
Kesinlikle Katılıyorum	44	11,0
Toplam	400	100,0

17. Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.

Etkileşimsel Adalet_6	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	34	8,5
Katılmıyorum	90	22,5
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	109	27,3
Katılıyorum	137	34,3
Kesinlikle Katılıyorum	30	7,5
Toplam	400	100,0

18. Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.

Etkileşimsel Adalet_7	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	35	8,8
Katılmıyorum	75	18,8
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	114	28,5
Katılıyorum	146	36,5
Kesinlikle Katılıyorum	30	7,5
Toplam	400	100,0

19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.

Etkileşimsel Adalet_8	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	35	8,8
Katılmıyorum	60	15,0
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	132	33,0
Katılıyorum	132	33,0
Kesinlikle Katılıyorum	41	10,3
Toplam	400	100,0

20. Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.

Etkileşimsel Adalet_9	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	42	10,5
Katılmıyorum	64	16,0
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	119	29,8
Katılıyorum	130	32,5
Kesinlikle Katılıyorum	45	11,3
Toplam	400	100,0

21. İş yerinde geç saatlere kadar kalmam gerekmiyor

Zamansal Adalet_1	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	51	12,8
Katılmıyorum	73	18,3
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	109	27,3
Katılıyorum	119	29,8
Kesinlikle Katılıyorum	48	12,0
Toplam	400	100,0

22. İşimden dolayı uykusuz kalıyorum ®

Zamansal Adalet_2	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	48	12,0
Katılmıyorum	82	20,5
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	88	22,0
Katılıyorum	123	30,8
Kesinlikle Katılıyorum	59	14,8
Toplam	400	100,0

23. İşim nedeniyle eşimle ve ailemle yeterince zaman geçiremiyorum ®

Zamansal Adalet_3	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	82	20,5
Katılmıyorum	88	22,0
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	98	24,5
Katılıyorum	79	19,8
Kesinlikle Katılıyorum	53	13,3
Toplam	400	100,0

24. İşten sonra ailevi sorumluluklarımı yerine getirmek için yeterli zamanım oluyor

Zamansal Adalet_4	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	66	16,5
Katılmıyorum	68	17,0
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	111	27,8
Katılıyorum	118	29,5
Kesinlikle Katılıyorum	37	9,3
Toplam	400	100,0

25. İşim sebebiyle sosyalleşemiyorum, arkadaşlarımla zaman geçirmek, spor salonuna gitmek, hobilerim vb için zamanım kalmıyor

Zamansal Adalet_5	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	69	17,3
Katılmıyorum	87	21,8
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	107	26,8
Katılıyorum	86	21,5
Kesinlikle Katılıyorum	51	12,8
Toplam	400	100,0

26. İş yerimin farklı departmanlarında ya da farklı şubelerinde bütçe tahsisinde ayrımcılık sözkonusu değildir

Mekânsal Adalet_1	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	50	12,5
Katılmıyorum	58	14,5
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	125	31,3
Katılıyorum	119	29,8
Kesinlikle Katılıyorum	48	12,0
Toplam	400	100,0

27. Ofisimde yazıcı, tarayıcı, fotokopi makinesi vb imkanlar bulunmaktadır

Mekânsal Adalet_2	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	13	3,3
Katılmıyorum	10	2,5
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	35	8,8
Katılıyorum	157	39,3
Kesinlikle Katılıyorum	185	46,3
Toplam	400	100,0

28. Yazıcılar, tarayıcılar, fotokopi makineleri vb çalıştığım bölümden çok uzakta değil

Mekânsal Adalet_3	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	14	3,5
Katılmıyorum	15	3,8
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	31	7,8
Katılıyorum	173	43,3
Kesinlikle Katılıyorum	167	41,8
Toplam	400	100,0

29. Ofisimin yakınlarında doktor, hastane vb sağlık imkanları var

Mekânsal Adalet_4	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	14	3,5
Katılmıyorum	28	7,0
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	40	10,0
Katılıyorum	163	40,8
Kesinlikle Katılıyorum	155	38,8
Toplam	400	100,0

30. Kafeterya, tuvalet vb. çalıştığım yerden çok uzakta değil

Mekânsal Adalet_5	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	12	3,0
Katılmıyorum	14	3,5
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	26	6,5
Katılıyorum	173	43,3
Kesinlikle Katılıyorum	175	43,8
Toplam	400	100,0

Ek 2C- İşten Ayrılma Niyeti Frekans Tabloları

1. Seneye bu zaman da aynı şirkette çalışmaya devam edeceğim ®

İşten Ayrılma Niyeti_1	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	136	34,0
Katılmıyorum	179	44,8
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	54	13,5
Katılıyorum	22	5,5
Kesinlikle Katılıyorum	9	2,3
Toplam	400	100,0

2. Gelecek yıl başka bir kurumda çalışmak için birtakım adımlar atmayı planlıyorum

İşten Ayrılma Niyeti_2	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	113	28,3
Katılmıyorum	111	27,8
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	87	21,8
Katılıyorum	52	13,0
Kesinlikle Katılıyorum	37	9,3
Toplam	400	100,0

3. Bundan beş yıl sonra da bu şirkette olacağım ®

İşten Ayrılma Niyeti_3	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	107	26,8
Katılmıyorum	134	33,5
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	120	30,0
Katılıyorum	29	7,3
Kesinlikle Katılıyorum	10	2,5
Toplam	400	100,0

4. Gelecek yıl muhtemelen başka bir şirkette çalışmak için iş arıyor olacağım

İşten Ayrılma Niyeti_4	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	124	31,0
Katılmıyorum	123	30,8
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	86	21,5
Katılıyorum	42	10,5
Kesinlikle Katılıyorum	25	6,3
Toplam	400	100,0

Ek 3- Ölçeklere İlişkin Cevaplayıcı Algıları Ortalamaları

Canlılık	Ortalama
Canlılık_5: İş yerimde, zihinsel olarak kendini çabuk toparlayabilen bir insanım	3,5900
Canlılık_6: İşler iyi gitmediğinde bile, inatla çalışmaya devam ediyorum	3,4900
Canlılık_4: Bir seferde çok uzun süre çalışmaya devam edebilirim	3,4525
Canlılık_2: İşimde kendimi güçlü ve enerjik hissediyorum	3,4275
Canlılık_3: Sabah kalkıp işe gitmeyi seviyorum	3,2675
Canlılık_1: İş yerimdeyken, kendimi enerji patlaması yaşayacakmış gibi hissediyorum	2,8450

Adanmışlık	Ortalama
Adanmışlık_4: Yaptığım işle gurur duyuyorum	3,5475
Adanmışlık_2: İşimi hevesle yapıyorum	3,5250
Adanmışlık_1: Yaptığım işin anlam ve amaç dolu olduğunu düşünüyorum	3,4050
Adanmışlık_3: İşim bana ilham veriyor	3,1500
Adanmışlık_5: İşimin zor olduğunu düşünüyorum	2,3750

Kendini Verme	Ortalama
Kendini Verme_1: Çalışırken zaman farkına varmadan uçup gidiyor	3,5775
Kendini Verme_4: Çalışırken işe dalıp gidiyorum	3,5300
Kendini Verme_3: Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyorum	3,3425
Kendini Verme_2: Çalışırken etrafımdaki her şeyi unutuyorum	3,2100
Kendini Verme_6: İşimden ayrı kalmak benim için çok zor	3,0600
Kendini Verme_5: Kendimi kaybedecek derecede coşkulu çalışıyorum	2,9325

Dağıtımsal Adalet	Ortalama
Dağıtımsal Adalet_1: Çalışma programım adildir.	3,1625
Dağıtımsal Adalet_4: Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	3,1450
Dağıtımsal Adalet_5: İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	3,1225
Dağıtımsal Adalet_2: Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	3,0500
Dağıtımsal Adalet_3: İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	2,9625

Prosedürel Adalet	Ortalama
Prosedürel Adalet_4: Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler	3,1625
Prosedürel Adalet_5: İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm	3,0300

çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	
Prosedürel Adalet_3: Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	2,9925
Prosedürel Adalet_1: İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	2,9350
Prosedürel Adalet_6: Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler	2,8625
Prosedürel Adalet_2: Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	2,8400

Etkileşimsel Adalet	Ortalama
Etkileşimsel Adalet_2: İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	3,3850
Etkileşimsel Adalet_1: İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	3,3675
Etkileşimsel Adalet_4: İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	3,3050
Etkileşimsel Adalet_3: İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticileri m kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır	3,2650
Etkileşimsel Adalet_5: İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler	3,2475
Etkileşimsel Adalet_8: İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	3,2100
Etkileşimsel Adalet_9: Yöneticilerim,işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	3,1800
Etkileşimsel Adalet_7: Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	3,1525
Etkileşimsel Adalet_6: Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	3,0975

Zamansal Adalet	Ortalama
Zamansal Adalet_2: İşimden dolayı uykusuz kalıyorum	3,1575
Zamansal Adalet_1: İş yerinde geç saatlere kadar kalmam gerekmiyor	3,1000
Zamansal Adalet_4: İşten sonra ailevi sorumluluklarımı yerine getirmek için yeterli zamanım oluyor	2,9800
Zamansal Adalet_5: İşim sebebiyle sosyalleşemiyorum, arkadaşlarımla zaman geçirmek, spor salonuna gitmek, hobilerim vb için zamanım kalmıyor	2,9075
Zamansal Adalet_3: İşim nedeniyle eşimle ve ailemle yeterince zaman geçiremiyorum	2,8325

Mekânsal Adalet	Ortalama
Mekânsal Adalet_2: Ofisimde yazıcı, tarayıcı, fotokopi makinesi vb imkânlar bulunmaktadır	4,2275
Mekânsal Adalet_5: Kafeterya, tuvalet vb. çalıştığım yerden çok uzakta değil	4,2125
Mekânsal Adalet_3: Yazıcılar, tarayıcılar, fotokopi makineleri vb çalıştığım bölümden çok uzakta değil	4,1600
Mekânsal Adalet_4: Ofisimin yakınlarında doktor, hastane vb sağlık imkânları var	4,0425
Mekânsal Adalet_1: İş yerimin farklı departmanlarında ya da farklı şubelerinde bütçe tahsisinde ayrımcılık sözkonusu değildir	3,1425

İşten Ayrılma Niyeti	Ortalama
İşten Ayrılma Niyeti_2: Gelecek yıl başka bir kurumda çalışmak için birtakım adımlar atmaya planlıyorum	2,4725
İşten Ayrılma Niyeti_4: Gelecek yıl muhtemelen başka bir şirkette çalışmak için iş arıyor olacağım	2,3025
İşten Ayrılma Niyeti_3: Bundan beş yıl sonra da bu şirkette olacağım	2,2525
İşten Ayrılma Niyeti_1: Seneye bu zaman da aynı şirkette çalışmaya devam ediyor olacağım	1,9725

Ek 4- Korelasyon Analizi

Ek 4A- Genel Hipotezler Korelasyon Analizi

	N	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3
1. İşe Adanmışlık	400	3,4523	,75120	1		
2. Örgütsel Adalet	400	3,2871	,61166	,515**	1	
3. İşten Ayrılma Niyeti	400	2,2500	,87359	-,311**	-,402**	1

***p<0,01; *p<0,05”

Ek 4B- Ölçeklerin Alt Boyutlar Arası Korelasyon Analizi

	N	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Adanmışlık	400	3,4069	,93235	1								
2. Kendini Verme	400	3,4392	,88060	,575**	1							
3. Canlılık	400	3,5108	,84096	,656**	,509**	1						
4. Etkileşimsel Adalet	400	3,2500	,94217	,524**	,303**	,310**	1					
5. Prosedürel Adalet	400	2,9704	,97484	,511**	,292**	,330**	,800**	1				
6. Dağıtımsal Adalet	400	3,0885	,88839	,480**	,265**	,361**	,608**	,649**	1			
7. Mekânsal Adalet	400	4,1606	,82545	,197**	,127*	,272**	,229**	,126*	,146**	1		
8. Zamansal Adalet	400	2,9658	1,06680	,172**	,010	,132**	,025	,054	,118*	,076	1	
9. İşten Ayrılma Niyeti	400	2,2500	,87359	-,336**	-,206**	-,243**	-,274**	-,272**	-,258**	-,267**	-,241**	1
**p<0,01; *p<0,05												

ÖZGEÇMİŞ

CEMİLE GÜL KARATAŞ/Bankacı

1986 yılı Isparta doğumlu Cemile Gül Karataş, Süleyman Demirel Üniversitesi İşletme Bölümünden 2009 yılında mezun olmuştur. 2012 yılında Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans programına kabul edilmiştir.

2011 yılında Ziraat Bankası bünyesine katılarak çalışma hayatına başlamıştır. 2015 yılında Ziraat Bankası iştiraki olarak kurulan Ziraat Katılım Bankası'na geçiş yapmıştır. Çalışma hayatına devam etmekte olup, evli ve 2 çocuk annesidir.