

Citation: Erdirençelebi, M. & Karataş, C.G. (2019), Örgütsel Adaletin İşe Adanmışlık İle İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, BMIJ, (2019), 7(4): 1825-1849 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i4.1225>

ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞE ADANMIŞLIK İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ¹

Meral ERDİRENÇELEBİ²

Cemile Gül KARATAŞ³

Received Date (Başvuru Tarihi): 28/08/2019

Accepted Date (Kabul Tarihi): 20/09/2019

Published Date (Yayın Tarihi): 25/09/2019

ÖZ

Son yıllarda değişen örgütsel yönetim anlayışı, insan odaklı bir bakış açısına dayanmakta ve işgörenlerin maddi ihtiyaçları yanında sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının da dikkate alınmasını zorunlu kılmaktadır. İşgörenlerin, örgütlerin iç paydaşı 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. Bu noktadan hareketle kurgulanmış olan araştırmada, Konya'da bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algılarının, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, banka çalışanlarının örgütsel adalet algısının işe adanmışlık düzeyini artırdığı ve işten ayrılma niyetini ise azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

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

Jel Sınıflandırma Kodları: M1, M5, M12

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON JOB ENGAGEMENT AND INTENTION TO LEAVE

ABSTRACT

In recent years, the changing understanding of organizational management is based on a human-oriented perspective and necessitates the social and psychological needs of the employees as well as their material needs. The fact that employees are internal stakeholders of organizations and their great effects on organizational processes has led human behaviours to be topics in management science more frequently. An effort to define employee relationships in organizations and explain its relationship with a number of factors has provided new insights into the field of organizational behaviour. In this research, based on this point, it is aimed to evaluate the effect of organizational justice perceptions of banking sector employees in Konya on the job engagement and intention to leave. As a result of the analysis, it was concluded that the perception of organizational justice of the bank employees increased their level of work commitment and decreased the intention to leave.

Keywords: Organizational Justice, Job Engagement, Intention to Leave, Bank Employees

JEL Classification Codes: M1, M5, M12

¹ Bu çalışma ikinci yazarın NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde ve 2019 yılında tamamlanan "İşe Adanmışlığın Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Dr. Öğretim Üyesi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, UBF, merdirencelebi@erbakan.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-7705-6067>

³ Ziraat Katılım Bankası Konya İli Mevlana Şubesi, cemilegul.karatas@ziraatkatilim.com.tr

<https://orcid.org/0000-0002-9077-8435>

1.GİRİŞ

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 dünya genelinde hızla gelişmesi ve yayılması ile birlikte, iç paydaş olarak işgören profili de değişmiş ve işgörenlerin örgütlerinden beklentileri önemli ölçüde farklılaşmıştır. İşgörenler, fiziksel ya da zihinsel emeklerini ortaya koyarak katkı sağladıkları örgütlerine kendilerini tutkuyla adayabilmek için eşitlik-adalet gibi temel örgütsel politikalara dair beklentiler de üretmektedirler. Öte yandan örgütler yetkin ve yetenekli çalışmanı elde tutma çabası göstermektedirler.

Pozitif örgütsel davranış başlıklarından biri olan çalışanların işe adanmışlık düzeyi, örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında kilit unsurlardan birini oluşturmaktadır. Örgütsel adalet ise, kendilerine karşı haksızlık yapıp yapılmadığına dair işgörenlerin zihninde oluşan örgüte dair algıdır. İşe adanmışlık ve örgütsel adalet algısı çalışanın işten ayrılma niyetini etkilemektedir. 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 bu üç başlık altında kurgulanmış olan araştırmada, Konya’da bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algılarının, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bankacılık sektörünün kendine özgü koşulları, özellikle çalışanlar üzerinde stres üretebilecek çalışma koşullarının çeşitliliği ve ağırlığı örneklem olarak seçiminde etkili olmuştur.

2. ÖRGÜTSEL ADALET

Örgütsel adalet kavramının tanımı yapılmadan önce adalet kavramının tanımına bakılacak olursa, Türk Dil Kurumu'nca (2019), adalet 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 Homans'ın (1961) "Dağıtım Adaleti Teorisi" ve Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" adında yaptığı çalışmalarla başlamıştır. Adams'ın önerdiği adalet algısı, bireyin elde ettiği kendi girdi ve çıktıları ile diğerlerinin elde ettiklerinin kıyaslanmasına dayanmaktadır (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. Söz konusu kararların ekonomik ve sosyolojik neticeleri vardır. Bireyler, söz konusu kararların kendilerini etkilemesi sebebiyle 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 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 eşik 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 anlaşılması mümkün değildir (Bakhshi vd., 2009: 146).

2.1. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları

Literatürde yer alan örgütsel adalet konulu çalışmalarda kavramın, sıklıkla, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç alt boyutta incelendiği (Ambrose ve Schminke, 2009: 491); ayrıca zamansal ve mekânsal adalet alt boyutlarının da ele alındığı görülmektedir (Ulutaş, 2018: 338):

a. Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice): Dağıtımsal adalet, örgütteki her türlü hak ve kazancın işgörelere dağıtımının adalet gözetilmek suretiyle yapılacağına ilişkin kanaatleri ifade etmektedir. Asıl olan, örgütlerde kaynakların dağıtımında mutlak eşitliğin sağlanması değil, adaletli bir dağıtımın gerçekleştirilmesidir. Bölümlerin ihtiyaçları göz önüne alınarak 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).

b. 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 hareket edilmesi, 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 uygunluk taşımalıdır (Leventhal, 1980; Zapata-Phelan vd., 2009: 94). Yapılan araştırmalarda, prosedürel adaletin, dağıtımsal adaletten daha önemli olduğu görülmüştür (McFarlin ve Sweeney, 1992: 627).

c. Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice): Örgütsel adaletin yöneticiler tarafından işgörelere iletilme şeklini içerir (Scandura, 1999: 28). İşgörelere etkileşimsel adaletsizlik algıladığında, kuruluşuna bütün olarak olumsuz tepki vermesinden ziyade, tepkisini yöneticisine karşı göstermesi beklenmektedir. İşgörelere, örgütün tamamından çok doğrudan amirinden memnun olmadığı tahmin edilmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 281). Astarlar yöneticileriyle etkileşimlerinde daha az adalet algıladıklarında, yöneticilerine boyun eğmeye daha az istekli olmaktadır (Wu vd., 2011: 101).

d. Zamansal (Temporal) ve Mekânsal (Spatial) Adalet: Örgütsel adaletin alt boyutlarından biri olarak zamansal adalet (temporal justice) kavramı, zamanın adil dağılımı üzerinde durmaktadır. Bir diğer alt boyut olarak mekânsal adalet (spatial justice), adaletin mekânsal veya coğrafi temelini irdelemektedir. Bu hususlarda kaynakların adil dağıtım ve kullanımını örgütsel adaleti sağlamaktadır (Usmani ve Jamal, 2013: 358-360; Ulutaş, 2018: 338).

2.2. Örgütsel Adalet İle İlgili Teoriler

Örgütsel adaletin ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışıldığı teoriler, reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyutundan türetilmiş ve dört alt gruba ayrılmıştır. Bu alt gruplarsa kendi içinde farklı teoriler oluşturmuşlardır. Reaktif teoriler, örgüt çalışanlarının adil olmayan uygulamalardan kaçış ya da kaçınma çabalarını incelerken; proaktif teoriler, bu çalışanların adil uygulamaların yapılmasına yönelik tutumlarını incelemektedir. Süreç teorileri, ücret ve terfi gibi çeşitli kazanımların belirlenme biçimine odaklanmışken; içerik teorileri örgütteki kazanımların dağıtımında adil olunması esası ile ilgilenmektedir (Greenberg, 1987:9-10; akt. İçerli, 2010:71). Örgütsel adaletin sıklıkla ele alındığı Adams'ın Eşitlik Teorisi kısaca açıklanmaya çalışılmıştır:

2.2.1. Örgütsel Adalet ile Adams'ın Eşitlik Teorisi (Equity Theory) İlişkisi

Örgüt çalışanlarının haksız ve kayırmacı davranışlara nasıl tepki verdiklerine odaklanan reaktif-içerik teorilerinin önde gelenleri arasında yer almaktadır. Örgütsel adaletin dağıtım adaleti alt boyutu, reaktif özellik gösterirken, süreç adaleti ve etkileşim adaleti alt boyutları, proaktif özellik göstermektedir (Çakır, 2006: 45). Adams'ın Eşitlik Teori'si, Homans'ın "Dağıtım Adaleti Teorisi'ne" dayanmaktadır. Bu teoriye göre, çalışanlar yatırımlarını/ ödülleri bir başka çalışanın yatırım/ ödül oranı ile karşılaştırır. Her iki oran eşit olduğu zaman, çalışan adalet duygusu yaşamakta ve örgütsel bağlılığı devam ettirmektedir. Eşitlik Teorisi'nde çalışanların yatırımı, örgüt çalışanlarının örgüte sağladıkları her türlü katkıyı (tecrübe, yetenek, uzmanlık vb.) işe verdikleri girdileri kapsamaktadır. Ödüller ise, ücret, terfi, yetkiler, gibi örgüt çalışanlarına sağlanan çıkarlardır (Eroğlu, 1998: 288; İçerli, 2010: 72). 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) negatif örgütsel eylemlere başvurabileceklerdir (Trevino ve Weaver, 2001: 653). Örgüt yönetiminin gereken tedbirleri alarak adaleti sağlamaları ve pozitif örgütsel davranışların gelişmesini desteklemeleri gerekmektedir.

3. İŞE ADANMIŞLIK

Son zamanlarda, yönetim anlayışındaki değişimler sonucunda negatif duygu ve davranışların yerini pozitif duygu ve davranışların aldığı yeni bir akım öne çıkmıştır. "Pozitif örgütsel davranış" olarak adlandırılan bu yeni akım içerisinde, işe adanmışlık kavramı da önem kazanmaya başlamıştır. Pozitif örgütsel davranış, esas itibarıyla insan kaynaklarının güçlü ve

pozitif yönlerine odaklanmaktadır. Aynı zamanda insan kaynaklarının psikolojik kapasitesinin durağan değil geliştirilebilir olduğunu savunmaktadır. Pozitif örgütsel davranışlar, örgütsel etkinlik, verimlilik, başarı ve kazanç düzeyini arttırmayı kolaylaştırmakta, beraberinde örgütsel gelişimi ve değişimi de desteklemektedir. Bu değişim ve gelişimin sağlanmasında işgörenin bir araç olarak görüldüğü faydacı yaklaşımın ötesinde işgörenlerin örgüt içerisinde refahının ve mutluluğunun sağlanmasına dikkat çekmektedir (Kanten ve Kanten, 2016: 15-16). Aslında, işgörenlerin gerçek potansiyelleriyle örgütlerine katkı sağlamalarını temin edecek bir örgütsel sistem kurmaktır (Keleş, 2011: 343). Bu sayede örgütsel etkinlik ve verimliliği arttırarak sürdürülebilirliği sağlamak temel amaç olmaktadır.

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 şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazılarına 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; Kahn (1990: 694) ise “örgüt üyelerinin kendilerini iş rollerine bağlaması” biçiminde tanımlamıştır. İşe adanmışlık, Maslach ve Leiter'a (2008: 498) göre, bireylerin mesleki etkinlik duygusunu artıran faaliyetlere kişisel olarak dâhil olmanın enerjik bir durumudur. 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). Leiter ve Bakker (2010: 2), işe adanmışlık kavramını motivasyonel bir bakış açısıyla, çalışanın işini yerine getirirken kişisel enerjisini yansıtması olarak tanımlamaktadır. İşe adanmış çalışanlar, enerjilerini coşkuyla işlerine uygulamaktadırlar. İşe adanmışlık, işgörenlerin örgüt içerisinde genel ihtiyaçlarının karşılandığına inanması algısı 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). Çalışanın işe adanması, işine tamamiyle derinlemesine odaklanması ve mutlu biçimde işiyle bütünleşmesidir (Yavan, 2016: 280). Tüm bu tanımlardan, işe adanmışlık, çalışanın işlerini içten gelen bir tutku ve aşk ile yaparken, kendisini tam anlamıyla zihinsel, duygusal ve bedensel bir bütünlük içerisinde işine katması anlamına gelmektedir.

3.1. İşe Adanmışlığın Boyutları

Tükenmişlikten (burnout) kaynaklı sorunlar yaşayan çalışanların aksine işine adanmışlar, işlerinde enerjik ve etkindirler. 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 durumdur (Schaufeli vd., 2006: 702). İşe adanmışlığın alt boyutları kısaca açıklanacak olursa:

a. Canlılık/Dinçlik (Vigor): Canlılık ya da dinçlik, işgörenin işini yaparken zihinsel manada esnekliğe sahip olması, istekli ve hatta zor şartlara karşı azimle çalışmasıdır (Salanova vd., 2005: 1218). Canlılık (vigor), işgörenin işini iyi yapmaya dönük çaba sarf etme arzusu (Hakanen vd., 2008: 79), kolayca yorulmaması ve zorluklar karşısında bile sebat etmesi anlamına gelmektedir (Storm ve Rothmann, 2003: 63). Kişinin işteki rolü ile ilgili motivasyon seviyesini ifade eden canlılık/dinçlik, performansta yükselme, ekstra çalışma, rol ötesi örgütsel davranışlar ortaya koyma, refah seviyesi gibi birçok örgütsel sonucun belirleyicisidir. İşgörenlerin motivasyonundan artışa yol açan dinçlik, yaptıkları işlere karşı işgörenlerin olumlu bir ruh hali sergilemelerini, istekli olarak görevlerini yerine getirmelerini ve işlerine odaklanarak adanmışlık geliştirmelerini mümkün kılmaktadır (Kanten ve Kanten, 2016: 109).

b. Adanmışlık (Dedication): 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 hissetmekte, işlerinden ilham almakta ve işleriyle gurur duymaktadırlar (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 (Turgut, 2011: 156).

c. Kendini Verme/Yoğunlaşma (Absorption): İşgörenin işine tam konsantre olması, sevinç ve mutluluk duygularıyla işine dalması olarak tarif edilmektedir. Bu duygulara sahip işgören için işte zaman hızlıca akıp geçmekte ve işinden ayrılmak gibi bir düşünce aklından geçmemektedir (Bakker vd., 2007: 274; Salanova vd., 2005: 1218). Yoğunlaşma, kişinin işinde zaman mefhumundan adeta uzaklaşarak işiyle bütünleşmesi ve işi bırakmayı aklının ucundan bile geçirmemesidir (Koyuncu vd., 2006: 300). Kendini verme, bireylerin bir şeye tamamen

odaklanmaları sayesinde bir görevi yerine getirirken yüksek düzeyde konsantrasyon yaşadıkları bilişsel yönü ifade etmektedir (Coetsee ve Villiers, 2010: 31).

3.2. İşe Adanmışlığın Sosyal Kimlik Teorisi İle İlişkisi

1970'lerde teoriyi ortaya koyan Henri Tajfel'e göre, insanlar arasındaki etkileşim bir yandan bireyler arasında cereyan ederken, diğer yandan da gruplar arası iletişime uzanan geniş bir yapıda gerçekleşmektedir (Hornsey, 2008: 206). Teoriye göre kişiler, belirli bir grup algısı içerisinde kendilerini sınıflandırmakta ve söz konusu bu grubun bir parçası olarak görmektedirler. Dolayısıyla bireyler, sosyal kimliklerini ortaya koyarak "ben kimim?" gibi kendi kendilerine bir soru yönelttiklerinde verecekleri cevap, sosyal kimlik teorisinin çerçevesini ortaya koymaktadır (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63). Sosyal kimlik, birden fazla sayıdaki insanın bir araya gelmesiyle oluşan teklik algılamasıdır (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 etme, kişi ile grup üyelerinin aralarındaki benzerlikleri öne çıkarırken aynı zamanda grup dışındakilerle aradaki farklılıkların vurgulanmasını, yani sosyal karşılaştırma sürecini başlatmaktadır. Sosyal karşılaştırma ise bireyleri, içinde buldukları grup üyelerini olumlu, grup dışı kişi ya da oluşumları ise olumsuz olarak değerlendirmelerini sağlayan bir süreçtir (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 açıklamaktadır (Hogg, 2001: 187). Teoriye 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).

Bu teorinin ilkeleri, sosyal olguları açıklamak için farklı bilim dallarınca kullanılmaktadır. Son dönemde, örgütsel davranış alanında işgörenin ve grup tutum davranışlarını açıklamak için kullanıldığı görülmektedir (Gürlek ve Tuna, 2018). Bireyler, çalıştıkları örgüt içerisinde kişisel sosyal kimliklerini geliştirirken, içinde buldukları örgütün karakterini ortaya koyan ve örgütün dışındaki insanlardan kendilerini ayırtıran duygu, davranış, tavır ve tutum gibi özelliklerin tesiri altında kalmaktadırlar (Çakinberk vd., 2011: 92). Özellikle de sosyal kimlik oluşturma sürecinin aşamalarından olan kendini kategorize etme (self-categorization) ile çalışan örgütünün bir parçası olarak kendini kabul etmekte ve sosyal karşılaştırma ile de çalıştığı örgütü diğer örgütlerden farklı görerek kendisini işine daha da adanmakta ve verimliliği artmaktadır.

3.3.İşe Adanmışlığın Sosyal Mübadele Teorisi İle İlişkisi

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 üstü kapalı amaç, söz konusu 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 açısından önem taşımaktadır (Anafarta, 2015: 114; Cropanzano ve Mitchell, 2005: 876). Nitekim Karagonlar vd. (2015: 425) yaptıkları araştırmayla işe adanmışlıkla sosyal mübadelenin pozitif yönlü ve anlamlı bir biçimde ilişkili olduğunu kanıtlamışlardır. Sosyal mübadelenin tarafları; örgütler, örgüt yöneticileri, çalışanlar, müşteriler ya da tedarikçiler, 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 taşır. 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). Sosyal mübadelenin taraflarından olan çalışanlar, örgütlerinden gerek ekonomik gerekse sosyo-duygusal çıktıda tatmin olduklarında işe adanmışlıkları da artış göstermektedir.

4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

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, işgörenin hâlihazırda çalıştığı örgütte daha fazla çalışmaya istekli olmaması durumudur. 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 ayrılmaya nasıl karar verdiklerini açıklamak için, bir geri çekilme karar süreci (withdrawal decision process) modeli oluşturmuştur. Mobley'in modeline göre, bireyler önce mevcut işlerini değerlendirip işleriyle ilgili olarak memnuniyet veya memnuniyetsizlik yaşamaktadırlar. Memnuniyetsizlik hissedildiğinde, işini bırakma düşüncesi doğmaktadır. Alternatifler aramadan önce, bireyler önce mevcut işlerinden ayrılmalarının kendilerine getireceği maliyetleri ve bu niyetlerinin sonucunda elde edebilecekleri faydaları değerlendirmeye çalışmaktadırlar. Şayet, umdukları fayda, işi bırakmaya değecek boyutta ise, iş alternatifleri araştırmaya başlayarak, buldukları alternatifleri mevcut durumlarıyla karşılaştırmasını yapmaktadırlar. İşten ayrılma niyeti, alternatiflerin daha fazla arzu edilmesi durumunda oluşmaktadır. İşten ayrılma niyetini ise, fiilen geri çekilme yani işten ayrılma izlemektedir (Nadiri ve Tanova, 2010: 34). Hâlbuki işe adanmışlık, örgütte iş tatmini ve örgütsel bağlılığı sağlamaktadır. Ayrıca örgütsel öğrenmeyi, yenilikçiliği arttırmakta ve düşük personel devir oranını desteklemektedir (Yavan, 2016: 282).

4.1. İşten Ayrılmaya Etki Eden Faktörler

Literatürde işten ayrılma üzerinde etkisi bulunan faktörler, işgörene bağlı, örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere üç ana başlıkta incelenmiştir. Bu başlıklar:

a. İşgörene Bağlı Faktörler: 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).

b. Örgütsel Faktörler: İşgöreni, işinden ayrılmaya iten örgütsel faktörler şu şekilde sıralanabilir; İşyerini şehir merkezinde olması ya da şehre uzak olması, işyerine ulaşım imkânları, 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 gibi sosyal imkânların zayıflığı, üretim prosesinin kötü olması, araç ve gereçlerin yetersiz olması, işyerinde adaletsizlik algısının bulunması, arzu edilen terfi imkânlarının elde edilememesi vb.dir. (Küçükodacı, 2014: 32).

c. Örgüt Dışı Faktörler: Örgütü ve dolayısıyla işgörenleri etkileyen, ancak örgütün de işgörenin de kontrolü dışında parametrelerden kaynaklı 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).

5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

5.1.Araştırmanın Önemi, Amacı, Hipotezleri ve Sınırlılıkları

Son zamanlarda üzerinde daha fazla durulan pozitif örgütsel davranış konuları içerisinde yer alan işe adanmışlık çalışanların ve örgütlerin performansını artırıcı unsurlar arasında görülmektedir. Özellikle de örgüt içerisindeki adalet algısı işe adanmışlığı yükselterek (Saks, 2006; Strom vd., 2014; Babaoğlu ve Ertürk, 2013) pozitif bir çalışma atmosferi oluşturmada ve bunun sonucunda örgütünün başarısı daha üst seviyelere taşınmaktadır. Aynı zamanda nitelikli işgücünü organizasyonda tutarak iş devir oran maliyetlerini düşürmektedir.

Çalışmanın temel amacı, banka çalışanlarının örgütsel adalet algısının ve işe adanmışlık düzeylerinin işten ayrılma niyeti ile ilişkisini incelemektedir. Banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarının işe adanmışlık düzeyleri ile işten ayrılma niyetlerini etkilediği varsayılmaktadır. Bu noktadan hareketle aşağıda yer alan hipotezler oluşturulmuştur:

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

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

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

Tablo 1. Hipotezlerinin Geliştirilmesinde Yardım Alınan Çalışmalar

Hipotezler	İlgili Literatür
Hipotez 1: <i>Banka çalışanlarının örgütsel adalet algısı işe adanmışlık düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.</i>	Saks (2006); Karatepe (2011); Köse ve Uzun (2018); Üryan (2015), Strom vd. (2014); Demirhan ve Karaman(2015); Babaoğlu ve Ertürk (2013).
Hipotez 2: <i>Banka çalışanlarının işe adanmışlık düzeyi işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.</i>	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).
Hipotez 3: <i>Banka çalışanlarının örgütsel adalet algısı işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.</i>	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).

Bu araştırmanın başlıca sınırlılıkları; kısıtlı zaman ve araştırma maliyetleridir. Bu sebeple göreceli olarak küçük sayılabilecek bir örneklem üzerinde uygulanmıştır. Dolayısıyla geneli temsil edemeyeceği ve elde edilen sonuçlarla genelleme yapılamayacağı söylenebilir. Ayrıca katılımcıların, işi kaybetme vb. çeşitli kaygılar nedeniyle doğru yanıtlar vermeyebilecekleri/veremeyecekleri, yaş, eğitim, cinsiyet, ekonomik düzey farklılıkları vb. demografik bilgilerden kaynaklı farklı biçimlerde anlamalarına sebep olabileceği unutulmamalıdır.

5.2. Araştırmanın Yöntemi, Veri Toplama Aracı ve Örneklem

Bu çalışmada öncelikle konuyla ilgili ulusal ve uluslararası literatür taranmıştır. Araştırma yöntemi olarak nicel yöntemlerden en sık kullanılan anket tekniği tercih edilmiştir. Literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda geliştirilen araştırma modelini test etmek için anket formu dört ayrı kısımdan oluşturulmuştur. İlk bölümde banka çalışanlarının demografik bilgilerini öğrenmek için oluşturulmuş ifadeler bulunmaktadır.

İkinci bölümde araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgütsel adalet algısının ölçümünde, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş ve Yıldırım'ın (2007) Türkçeye uyarlanmış olduğu 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 dâhil edilmiştir. Ölçek toplamda 30 ifadeden oluşmaktadır.

Üçüncü bölümde banka çalışanlarının işe adanmışlık düzeylerini görmek maksadıyla Schaufeli ve Bakker (2004) in geliştirdiği, Arslan ve Demir (2017)'in Türkçeye 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.

Dördüncü bölümde ise banka çalışanlarının işten 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 de 5'li Likert tipi esas alınmıştır.

Çalışmanın evrenini, Konya'da faaliyet gösteren kamu ve katılım bankaları tüm şubelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklemi ise Konya ili merkez ilçelerinde (Karatay, Selçuklu, Meram) faaliyet gösteren kamu ve katılım bankaları çalışanları oluşturmaktadır. Mart 2019 Türkiye Bankalar Birliği raporunda, kamusal sermayeli mevduat bankalarının (kamu katılım bankaları dâhil), 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.

SPSS paket programı ile veriler analiz yapılmıştır. Analizlere başlamadan önce ölçeklerin güvenilirlik testi için Cronbach's Alpha değeri hesaplanmıştır. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla betimleyici istatistikler kullanılmıştır. Ölçeklerin faktör dağılımını görmek için ise açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Sonrasında ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır.

6. BULGULAR

6.1. Demografik Bilgilerin Frekans Dağılımı

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik bulguları aşağıda Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Demografik Bulgularının Frekans Dağılımı

Parametreler		Frekansı	Yüzde	Parametreler		Frekansı	Yüzde
Yaş	21-35	229	57,2	Eğitim	İlkokul	7	1,7
	36-50	165	41,3		Lise	46	11,5
	51-+	6	1,5		Fakülte	330	82,5
Cinsiyet	Kadın	162	40,5		Lisansüstü	17	4,3
	Erkek	238	59,5	Göreviniz	Operasyon biri.çalış.	211	52,8
Medeni Durum	Bekâr	112	28,0		Satış birimi çalışanı	113	28,2
	Evli	288	72,0		Güvenlik görevlisi	49	12,2
İş Deneyimi	1 yıldan az	34	8,5	Yönetici	27	6,8	
	1-5	128	32,0	Kurum	Katılım	102	25,5
	6-+	238	59,5		Kamu	298	74,5
Toplam		400	100,00	Toplam		400	100,00

Tablo 2'de görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki banka çalışanlarının, 21-35 yaş aralığında (%57,2), erkek (%59,5), evli (%72), fakülte mezunu (%82,5), 6 yıl ve üstü iş deneyimine sahip (%59,5), operasyonel birim çalışanı olarak görev yapan (%52,8) ve kamu bankası çalışanı (%74,5) olduğu görülmektedir.

6.2. 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 3'te görüldüğü üzere, değişkenlerin tamamı 0,70'in üstünde güvenilirlik değerine sahiptir.

Tablo 3. Ölçeklere Ait Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları

Faktörler	Faktör Analizi Öncesi		Faktör Analizi Sonrası	
	Soru Sayısı	Cronbach Alpha	Soru Sayısı	Cronbach Alpha
Örgütsel Adalet	30	0,935	26	0,931
İşe Adanmışlık	17	0,912	10	0,890
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. Açıklayıcı faktör analizi sonuçları, örgütsel adalet ölçeğinin Tablo 4'te, işe adanmışlık ölçeğinin Tablo 5'te ve işten ayrılma niyeti ölçeğinin ise Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 4. 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
EA2	,835				
EA4	,820				
EA3	,820				
EA1	,786				
EA5	,747				
EA6	,651				
EA7	,610				
EA9	,583				
Prosedürel Adalet		2,886	11,099	2,9704	,922
PA2	,801				
PA4	,776				
PA3	,771				
PA6	,685				
PA5	,611				
PA1	,559				
Dağıtımsal Adalet		2,194	8,437	3,0885	,885
DA3	,791				
DA4	,780				
DA5	,775				
DA2	,774				
DA1	,671				
Mekânsal Adalet		1,638	6,300	4,1606	,871
MA3	,864				
MA5	,864				
MA2	,853				
MA4	,789				
Zamansal Adalet		1,024	3,940	2,9658	,778
ZA3	,884				
ZA5	,812				
ZA2	,787				

Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax; Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem 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, 4 ifade sırasıyla ölçekten çıkarılarak, ölçeklerin faktör yükleri uygun bileşenlere dağılıncaya kadar faktör analizi yeniden yapılmıştır. Sonuç itibariyle Tablo 4'teki dağılıma ulaşılmış olup, etkileşimsel adalet faktörünün öz değeri 11,257 ve toplam varyansın %43,295'ini; prosedürel adalet faktörünün öz değeri 2,886 ve toplam varyansın %11,099'unu; dağıtımsal adalet faktörünün öz değeri 2,194 ve toplam varyansın %8,437'sini; mekânsal adalet faktörünün öz değeri 1,638 ve toplam varyansın %6,3'ünü; zamansal adalet faktörünün öz değeri 1,024 ve toplam varyansın %3,94'ünü açıklamaktadır. Ölçeğin KMO ve Bartlett değerleri verilerin geçerliliğini ve güvenirliliğini kanıtlamaktadır.

Tablo 5. İşe Adanmışlık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Sorular	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Ortalama	Güvenirlilik (Alfa)
Adanmışlık		5,059	50,591	3,4069	,880
A3	,798				
A2	,773				
A1	,772				
A4	,769				
Kendini Verme		1,107	11,072	3,4392	,761
KV2	,850				
KV4	,791				
KV1	,622				
Canlılık		0,808	8,079	3,5108	,715
C5	,768				
C6	,755				
C4	,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 7 ifade sırasıyla tek tek ölçekten çıkarılarak faktör yükleri uygun bileşenlere dağılana kadar analizler yeniden yapılmıştır. Sonuç itibariyle, adanmışlık alt faktörünün öz değeri 5,059 ve toplam varyansın %50,591'ini; kendini verme alt faktörünün öz değeri 1,107 ve toplam varyansın %11,072'sini; canlılık alt faktörünün öz değeri 0,808 ve toplam varyansın %8,079'unu açıklamaktadır. Ölçeğin KMO ve Bartlett değerleri, verilerin doğruluğunu göstermektedir.

Tablo 6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Sorular	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Ortalama	Güvenirlilik (Alfa)
İşten Ayrılma Niyeti		2,477	65,913	2,2500	,790
İAN4	,803				
İAN1	,790				
İAN2	,785				
İAN3	,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 güvenirliliği 0,790'dır. Ölçeğin KMO ve Bartlett değerleri, verilerin geçerliliğini ve güvenirliliğini kanıtlamaktadır.

6.3. Korelasyon Analizi

Örgütsel adalet, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ölçekleri alt boyutlarının birbirleri ile ilişkisini görebilmek için Pearson Korelasyon analizi (%95 güven aralığı ve $p < 0,01$ düzeyinde) yapılmıştır (bkz. Tablo 7).

Tablo 7. Ölçeklerin Korelasyon Analizi

	N	Ortal.	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. Prosedür. Adalet	400	2,9704	,97484	,511**	,292**	,330**	,800**	1				
6. Dağıtimsal 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 Niyet	400	2,2500	,87359	-,336**	-,206**	-,243**	-,274**	-,272**	-,258**	-,267**	-,241**	1

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Tablo 7’de görüldüğü üzere ölçeklerin kendi alt boyutları arasındaki en yüksek ilişki, pozitif yönlü ve %65,6 olarak, işe adanmışlık ölçeğinin alt boyutlarından canlılık ile adanmışlık alt boyutu arasında görülmektedir. Ölçeklerin alt boyutlarının diğer ölçeklerin alt boyutları ile ilişkisinde en yüksek değer ise etkileşimsel adalet ile adanmışlık arasında pozitif yönlü ve %52,4’tür. Tablo 7’teki sonuçlar incelendiğinde, işe adanmışlık ve örgütsel adalet her bir alt boyutu arasında pozitif yönlü; işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ilişki olduğu görülmektedir.

6.4. Regresyon Analizi

Araştırma başında oluşturulan hipotezlerin testi için regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 8. 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; R²: ,265; Düzeltilmiş R²: ,263; Model İçin F: 143,648, $p < 0,001$

Tablo 8’deki regresyon analizi sonuçlarına göre, araştırma kapsamında yer alan banka çalışanlarının işe adanmışlık düzeyinin %26,3’lük oranını ($R^2 = ,263$ ve $p = ,000$) pozitif yönde örgütsel adalet algısı etkilemektedir. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) ve 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 9. 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	-,6517	,000

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti; R: ,311; R²: ,096; Düzeltilmiş R²: ,094; Model İçin F: 42,469, p<0,001

Tablo 9’deki regresyon analizi sonuçlarına göre, araştırma kapsamında yer alan banka çalışanlarının işten ayrılma niyetinin %9,4’lük oranının (R² =,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 10. 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; R²: ,162; Düzeltilmiş R²: ,160; Model İçin F: 76,820, p<0,001

Tablo 10’deki regresyon analizi sonuçlarına göre, araştırma kapsamında yer alan banka çalışanlarının işten ayrılma niyetinin %16’lık oranının (R² =,160 ve p=,000) örgütsel adalet algısından etkilendiği ortaya çıkmaktadır. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı (p<0,05) ve 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.

7. 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. 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; Babaoğlu ve Ertürk, 2013; Strom, vd., 2014; Çalışkan, 2014; Üryan, 2015; Demirhan ve Karaman, 2015; Köse ve Uzun, 2018) bulunmaktadır.

2. Araştırma kapsamında yer alan banka çalışanlarının işten ayrılma niyetinin %9,4'lük oranını işe adanmışlık algısının etkilediği ortaya çıkmaktadır. Aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve düşük ilişkidir. Banka çalışanlarının işe adanmışlık algılarındaki bir birimlik artış, işten ayrılma niyetlerinde 0,311 birimlik bir azalışa sebep olmaktadır. Literatürde benzer sonuçlara ulaşmış çalışmalar (Saks, 2006; Koyuncu vd., 2006; Halbesleben ve Wheeler, 2008; Takawira vd., 2014; Özyılmaz ve Süner, 2015; Karagonlar vd., 2015; Gupta ve Shaheen, 2017; Gökaslan, 2018; Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018; Dalgıç ve Akgündüz, 2019) mevcuttur.

3. Araştırma kapsamında yer alan banka çalışanlarının işten ayrılma niyetinin %16'lük 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); Aryee vd. (2002); Loi vd. (2009); Ulutaş (2018); Saks (2006); Simons ve Roberson (2003); Nadiri ve Tanova (2010); Örucü ve Özafşarlıoğlu, 2013; Küçükodacı (2014); Nergiz (2015); Güner (2016); Ercan (2016); Sunar (2016); Tüver (2018) vb. araştırmacıların elde etmiş oldukları sonuçlar da araştırmanın sonuçlarıyla paralellik arz etmektedir. Araştırmanın bulgularından yola çıkarak, ***banka çalışanlarının örgütsel adalet algısının işe adanmışlık düzeyini arttırdığı ve işten ayrılma niyetini ise azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.***

Literatürde işe 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 rekabet koşulları altında ve stres ile 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 faaliyet gösteren kamu ve katılım bankalarının, örgütsel adaleti tüm boyutları ile kapsayacak örgüt için politikalar geliştirerek çalışanlarının adalet algısını yükseltmeleri gerekmektedir. Örgütler, her tür kaynak, fırsat, imkân ya da ödülün adaletli bir şekilde dağıtıldığına dair çalışanlarda algı oluşturmak önem taşımaktadır. 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 işlerine 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 vatandaşlık, örgütsel güven, çalışan ve örgüt performansı, 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

- 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 işten ayrılma niyeti ilişkisi: iş tatmininin aracılık rolü. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26(79), 112-130.
- Arslan, E. T. & Demir, H. (2017). İşe angaje olma ve iş tatmini arasındaki ilişki : hekim ve hemşireler üzerine nicel bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 24(2), 371-389.
- 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. *Journa of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- 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.
- Babaoğlan, E. & Ertürk, E. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 87-101.
- 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., 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>
- Başoda, A. (2017). İşe tutkunluk: kavramsal açıdan bir inceleme. *Tarihin Peşinde Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17, 71-98.
- 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>
- Brummelhuis, L. L. & 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, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: bir alan çalışması. *Mukaddime*, 9(2), 135-153. <https://doi.org/10.19059/mukaddime.376745>
- 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.
- 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>
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- 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.
- Çalışkan, S. C. (2014). Pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile yeni araştırma modelleri geliştirme arayışları: pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm üzerine etkileri ve bu etkileşimde örgütsel adalet algısının aracılık rolü üzerine bir araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 363-382.
- 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.
- 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>
- Demirhan, M. F. & Karaman, A. (2015). Akademisyenlerin adalet ve etik algılarının örgütsel adanmışlıklarına etkisi, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(4), 245-266.
- 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.
- Greene, S. (2004). Social Identity Theory and Party Identification. *Social Science Quarterly*, 85(1), 136-153.
- 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, işe gömülmüslük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: bir alan çalışması. *Hasan Kalyoncu Üniversitesi Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 25-46.
- Gupta, M. & Shaheen, M. (2017). The relationship between psychological capital and turnover intention: Work engagement as a mediator and work experience as moderator. *Journal Pengrusan*, 49, 1-14.
- 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.
- Gürpınar, G. (2006). *An Empirical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange, and Turnover Intention*. Yeditepe University.
- 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. & 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>
- 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>
- İçerli, L. (2010), Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kanten, P. & Kanten, S. (2016). *Örgütlerde Davranışın Aydınlık ve Karanlık Yüzü* (1st ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karagonlar, G., Öztürk, E. B. & Özmen, Ö. N. T. (2015). Çalışanın örgütle sosyal mübadele algısı ve işten ayrılma niyeti: işe 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>
- Keleş, H. N. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 343-350.
- 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>
- 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>
- Küçükodacı, Z. B. (2014). *Birey-Örgüt Uyumunu, Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Lawler, E. J. (2001). An affect theory of social exchange. *American Journal of Sociology*, 107(2), 321–352.
- 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.
- 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>
- Maslach, C. & 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.
- 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.
- 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>
- 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.
- Özyılmaz, A. & Süner, Z. (2015). İşe adanmışlığın işyeri tutumlarına etkisi: Hatay'daki 9 işletmede yapılan ampirik araştırmanın sonuçları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), 143-164.
- Örücü, E. & Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde bir uygulama, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Rothmann, S. (2002). Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(3), 11-16.
- 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>
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: an organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*, 10(1), 25–40.
- 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. 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. & 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>
- Sunar, S. (2016). Örgütsel Adaletin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- 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>
- 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>
- Tokgöz, E. & Seymen, O. A. (2013). Örgütsel güven , örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- 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: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *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, 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.
- Ulutaş, M. (2018). Örgütsel adalet algısının çalışanların iş doyumunu ve işten ayrılma eğilimine etkisi. *Manas Journal of Social Studies*, 7(2), 333-352.
- 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/1514370924/5E5DFCCC78A5411APQ/4?accountid=12219#>
- 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.
- 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 doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakülte Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yıldız, S. M. (2017). Sosyal mübadelenin içsel pazarlama ve iş performansı arasındaki aracılık etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 105–118.
- 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.