



The Role of Ethical, Justice, and Competitive Climate Perceptions on Employee Engagement

Öznur GÜLEN ERTOSUN

ogertosun@medipol.edu.tr

Istanbul Medipol University

orcid.org /0000-0001-9339-2610

JEL Code: D23, C83, L29, M19

Received: 23.01.2023

Revised: 08.03.2023

Accepted: 10.03.2023

Available Online: 21.03.2023

To cite this document

Gülen Ertosun, Ö. (2023). Etik, Adalet ve Rekabetçi İklim Algısının Çalışan Adanmışlığı Üzerindeki Rolü. *Equinox, Journal of Economics, Business & Political Studies*, 10 (1), 1-25.

doi: 10.48064/equinox.1240931

Abstract

The importance of the effect of the organizational climate, which reveals the cognitive interpretation of the organizations by the employees, on the personal experiences of the employees and therefore on their individual outputs has been emphasized frequently. With this study, it is aimed to comprehensively evaluate with empirical data within the framework of social exchange theory, which suggests that the organization can provide the expected contribution to the organization to the extent that it supports the psychological needs of the employees. In this context, the effects of ethical, justice and competition climates in organizations on employees' engagement to work and organization is examined. Research data were obtained from the participants with the guided sampling method, which is one of the quantitative research methods. The sample consists of 833 participants from various sectors and positions. According to the findings of the study, the justice climate is effective on employee commitment in terms of both procedural justice and distributive justice, while the benevolence of ethical climate dimensions has a significant effect on employee engagement, while statistically significant results were not obtained for other dimensions. In addition, the results regarding the competitive climate are statistically insignificant. In the study, it is observed that climate types have similar effects in terms of both employee and organizational engagement. The findings of the study reveal that, in parallel with the social exchange theory, employees' engagement to the job and the organization will increase within the framework of the justice and supportive environment expected in the organization, and therefore in appropriate climates, the employees will be willing to make efforts for the organization.

Keywords: organizational justice, competitive psychological climate, ethical climate, job engagement, organization engagement

Etik, Adalet ve Rekabetçi İklim Algısının Çalışan Adanmışlığı Üzerindeki Rolü

Öz

Örgütlerin çalışanlar tarafından bilişsel yorumunu ortaya koyan örgüt ikliminin çalışanların kişisel deneyimleri ve dolayısıyla bireysel çıktıları üzerindeki etkisinin önemi sıkça vurgulanmıştır. Bu çalışma ile, örgütün çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını desteklediği ölçüde, örgüte beklenen katkıyı sağlayabildiklerini öne süren sosyal mübadele teorisi çerçevesinde, ampirik verilerle kapsamlı bir şekilde değerlendirme amaçlanmıştır. Bu kapsamda örgütlerdeki etik, adalet ve rekabet iklimlerinin çalışanların işe ve kuruma adanmışlığına etkisi incelenmiştir. Nicel araştırma yöntemlerinden güdümlü örnekleme yöntemi ile katılımcılardan araştırma verileri elde edilmiştir. Örnekleme, çeşitli sektör ve pozisyonda çalışan kesimden 833 katılımcıdan oluşmaktadır. Çalışma bulgularına göre adalet iklimi gerek prosedürel adalet gerekse dağıtım adalet açısından çalışanın adanmışlığı üzerinde etkilidir, ayrıca etik iklim boyutlarından yararlılık çalışanların

adanmışlığı üzerinde anlamlı etkiye sahip iken diğer boyutlar için istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edilememiştir. Buna ilaveten, rekabet iklimi ile ilgili sonuçlar istatistiksel olarak anlamsızdır. Çalışmada iklim türlerinin hem çalışan hem de kuruma adanmışlık açısından benzer etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Çalışma bulguları sosyal mübadele teorisine paralel biçimde çalışanların örgütte beklediği adalet ve yararlılık ortamı çerçevesinde işe ve kuruma adanmışlıklarının artacağını, dolayısıyla çalışanların uygun iklimlerde örgüt için çaba sarfetmeye istekli olacaklarını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: etik iklim, adalet iklimi, rekabetçi psikolojik iklim, işe adanmışlık, kuruma adanmışlık

1. Giriş

Sosyal mübadele teorisi (social exchange theory- SET) bu çalışmanın temel dayanağını oluşturur. Buna göre çalışanlar emekleri ile örgütten elde etmeyi umdukları arasında rasyonel ve reaktör biçimde hareket ederler, yani potansiyel ödül ve riskleri göz önünde bulundururlar. Dolayısıyla, SET çalışanların kendi ihtiyaçlarını maksimize etmek için çaba harcadıklarını, tatminsizlik durumunda da işe bağlılıklarını kaybedeceklerini açıklamaktadır (Humans, 1961; Clement & Eketu, 2019).

Hem bireysel seviyede hem de örgütsel seviyede üstün performanslar göstermenin sadece o örgütün çalışanı olarak kalma kararı ötesinde hem bilişsel hem duygusal hem de davranışsal düzlemde işe ve kuruma yönelik algılarımız ile doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla çalışanların işe yönelik yatırım yapmaları (gelişim, öğrenme isteği, çaba vb.) açısından işe adanmışlıkları ve örgütleri için emeklerini ortaya koymaya istekli olmaları açısından örgüte adanmışlıkları belirleyici göstergeler olarak öngörülmüştür. Benzer şekilde Yin (2018) SET çerçevesinde çalışanların örgütsel vatandaşlık, performans, verimsiz iş davranışı gibi arzulanan davranışsal sonuçları için belirleyici olan işe adanma düzeylerinin işe yönelik beklentilerinin karşılama derecesine bağlı olarak artacağını ifade etmiştir. İlgili çalışmada örgütsel adalet aracı değişken olarak belirleyici bir faktör olarak değerlendirilmiştir. Bir başka çalışmada ise SET'in birey ile örgüt arasında karşılıklı güven ile ilişkili olduğundan ve iklimin belirleyici olduğundan bahsedilmektedir (Kasekende et al., 2015). Bu çalışmada bu temelden hareket ederek, örgüt ikliminin çalışanın adanmışlığını nasıl etkilediğini ortaya koymayı hedeflemektedir. Dolayısıyla işe ve kuruma yönelik tutum ve davranışlarımıza yön veren pozitif algılarımızın kavramsal karşılığı olan çalışan adanmışlığını artırmak için alınabilecek örgütsel düzeyde önlemlerden biri olarak örgüt iklimi üzerinde yapılacak olan düzenlemeler olabilir. Benzer bir çalışma SET'e dayalı olarak çalışanların bireysel faydalarını maksimize etmeye çalışan rasyonel aktörler olarak örgütlerinde kalma ya da ayrılma kararı almakta olduklarını ifade etmişlerdir. Çalışma örgüt iklimi (ödül-özerklik-tanım ve teşvik) ile adanmışlık (duygusal-bilişsel) arasında bu temele dayanan bir ilişki olduğunu ampirik verilerle ortaya koymaktadır (Clement & Eketu, 2019).

Literatür incelendiğinde, bazı çalışmalar belirli iklim tiplerinin çalışan davranışlarına etkisine odaklanmıştır, bu çalışmalarda belirli iklim türlerinin farklı çıktılar için belirleyici olduğu görülmektedir, örneğin yenilik iklimi, belirlilik üzerinde (Anderson & West, 1998), güvenlik ise etkinlik üzerinde (Schneider, White & Paul, 1998) olumlu etkilere sahiptir. Diğer çalışmalar, çalışanlara yönelik arzu edilen çıktılar ile örgüt iklimi ilişkisine odaklanmaktadır; örneğin, Walumbwa, Hartnell & Oke (2010) hizmetkâr liderlik, adalet ve hizmet ikliminin çalışan davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkisini ampirik olarak ele almış, anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Diğer çalışmalar ise Chaudhary, Rangnekar & Barua (2014) gibi İnsan kaynaklarının örgüt ikliminde rolü gibi örgütsel seviyede çalışmalardır. Az sayıda çalışmanın odak noktasının birden fazla ve etkileşim içinde olan iklim türlerini kapsadığı görülmektedir (Örn. Zhao et al., 2016). Bu sebeple örgütlerde hissedilen iklimlerin örgütün faaliyetlerindeki etkilerinin bir arada ele alınması önemli bir araştırma motivasyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma kapsamında nitelikleri bakımından birbirinden farklı özelliklere sahip ve örgütsel süreçlerde belirleyici iklim türleri olan rekabet iklimi, adalet iklimi ve etik iklimin çalışanların gerek işe gerekse kuruma adanmışlıkları açısından farklı etkileri olabileceği alan yazındaki bulgulardan yola çıkarak öngörülmektedir.

Özetle, bu çalışmada işletme literatüründe sıklıkla ele alınan ve çalışan davranışları üzerindeki etkisinin güçlü olduğu bilinen iklim değişkenleri (adalet iklimi, etik iklim, rekabet iklimi) birlikte ele alınacak ve çalışan adanmışlığına etkisi tartışılacaktır. Buna ilaveten çalışan adanmışlığı birçok çalışmada tek boyutlu bir kavram olarak ele alınırken, kavramsal zeminde işe ve kuruma yönelik tutumların Saks'a göre (2006) hem öncülleri ve hem çalışana hem örgüte yönelik sonuçları bakımından farklılaşması beklenmektedir. Bu çalışma ile işe ve kuruma adanma açısından çalışanların hangi iklim türünden ne şekilde etkilendiği, bütünsel bir yaklaşımla incelenerek teoriye katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Aynı zamanda, kurumuna ve işine adanmış çalışanlar ile rekabet avantajı sağlamayı öngören kurumların örgüt iklimine dair müdahalelerinin neler olabileceğinin tespit edilmesi açısından karar vericilere öneriler sunulması da çalışmanın beklenen katkıları arasında yer almaktadır. Belirlenen amaçlara yönelik olarak tasarlanmış bu çalışmanın birinci bölümü kavramsal çerçeve ve hipotezlerin oluşturulması aşamasıdır, sonraki bölümde araştırma tasarımı, ölçüm araçları ve araştırma prosedürü hakkındaki bilgiler özetlenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde analiz bulguları özetlenmiş olup, son bölüm bulguların tartışılması, gelecek çalışmalara ve uygulayıcılara öneriler ile son bulmaktadır.

2. Literatür Taraması ve Hipotez Geliştirme

Örgüt iklimi, kurumu diğerlerinden farklı kılan içsel çevresine ait nitelikleridir (Pritchard & Karasick, 1973). Örgüt iklimi, organizasyondaki iş çevresinin bilişsel bir yorumudur, bu nedenle “psikolojik iklim” olarak da ifade edilmektedir. Örgüt iklimini tespit etmeye yönelik kullanılan yöntemler çalışanların örgüt iklimine yönelik algılarını ölçmeye dayalı bir değerlendirme sistemi olduğundan, kimi araştırmacılara göre iklim özellikleri bireysel seviyede değişkenler olarak ele alınmalıdır (Örn. James, James & Ashe, 1990). Çalışanlar içinde buldukları kurumdan edindiği bilgiler, ve tecrübe ettikleri koşullar gibi birçok yol ile organizasyona ilişkin algılarını oluştururlar (Schneider & Snyder, 1975) ve bu algılar onların tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Dahası iklim kültürü, kültür de iklimi oluşturan karşılıklı mekanizmalar olarak ifade edilmiştir (Schneider, 2000).

Alan yazında uzun zamandır çalışılan bir kavram olan örgüt ikliminin öncülleri ve bireysel / örgütsel sonuçları bakımından birçok çalışma yapılmıştır. Bazı araştırmacılar aracı ve ılımlatıcı etkilerini temel alan iklimin rolüne odaklanırken, bazı araştırmacılar ise adalet, güvenlik, etik gibi iklim türlerine yönelik çalışmalar ortaya koymaktadır. Örneğin adalet iklimi bu anlamda en çok çalışılan iklim türlerinden biridir (google scholar anahtar kelime içeren çalışma sayısı da bu bilgiyi doğrular niteliktedir). İklimin belirli türlerinin birtakım bireysel ya da örgütsel çıktılar üzerinde etkili olduğuna yönelik çalışmalar yaygındır. Ancak, Kuenzi & Schminke (2009)’nin de çalışmalarında ifade ettiği üzere, bu alanda bütünlük çalışmalarının yeterli sayıda olmadığı dikkat çekmektedir. Bu anlamda ortaya koydukları kapsamlı teorik çalışmaları adeta gelecek çalışmalara çağrı niteliğindedir.

2.1. Rekabetçi Psikolojik İklim

Rekabetçi psikolojik iklim, “...çalışanların örgütsel ödülleri, performanslarının diğerleriyle karşılaştırılmasına bağlı olarak algılama derecesi” olarak tanımlanır. (Brown et al., 1998: 89). Rekabet bu açıdan da psikolojik iklimde amaç-odaklı davranışları ve performansı belirleyici niteliktedir. Bireysel farklılıklar, işyerindeki pozisyona dayalı farklılıklar ve durumsal farklılıkların etkileşimi örgütteki psikolojik rekabet iklimi algısını etkilemektedir (Brown et al., 1998). Örgütün psikolojik iklimi, algılanan yapısal rekabet ikliminden önemli ölçüde etkilenir. Kohn (1992: 4) yapısal rekabet ve kasıtlı rekabet olarak rekabet türlerinin ikiye ayrılması gerektiğini öne sürmektedir. Buna göre yapısal rekabetin kazan / kaybet ile tanımlandığı dışsal bir durum olduğunu ancak kasıtlı rekabetin ise kişinin önde olma isteğinden ileri gelen içsel bir durum olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak her iki türün de yönetimle ilgili olduğu gerçeğinin altını çizmektedir. Rekabetin yapısı ancak yönetimin farklı kararları ve tutumlarından etkilenecek değişkenlik gösterir. Algılanan ya da subjektif yapısal rekabet, hem çalışanların örgüt içindeki iklimi algılamasında,

hem de verecekleri tepki üzerinde etkilidir (James, James & Ashe, 1990). Rekabet iklimine yönelik bulgular tutarlı olmasa da genel olarak performans çıktılarını olumlu etkilediği, ancak diğer yandan çalışanlar arasında çatışma, stres gibi olumsuz durumları da tetiklediğini göstermektedir (Han et al., 2020).

2.2. Örgütsel Adalet

Genel olarak adalet, “... belirli bir uyarıcının öznel veya fenomenolojik bir değerlendirmesi olarak tanımlanır (Cropanzano, Goldman & Benson III, 2005: 63). Adalet iklimi Niehoff ve Moorman (1993) tarafından tanımlandığı üzere dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet olmak üzere iki temel boyuttan oluşmaktadır. Dağıtımsal adalet fayda ve ücret bakımından adil bir örgüt yapısını değerlendiren tek boyutlu bir yapıdır. Buna göre farklı iş sonuçlarının ücret düzeyi, iş yükü ve iş sorumlulukları dağılımında adillikini temsil eder. Prosedürel adalet diğer bir ifade ile adil işlem algısı, etkileşimsel adalet ve formal prosedürler olarak iki ayrı boyutta ele alınmakta, etkileşimsel adalet, çalışanların ihtiyaçlarının ve hislerinin ne kadar dikkate alındığı ve iş kararları için yeterli açıklamanın ne kadar yapıldığı, dolayısıyla var olan prosedürlerin nasıl işlediği, adaletin gerçekten işler bir şekilde olup olmadığı ile ilgilidir (Moorman, 1991). Formal prosedürler boyutu ise bilginin objektif biçimde toplanmasının sağlanması, çalışanların fikrinin alınması, sorunların çözümü için üstlerle iletişime geçme sürecini değerlendirmek üzere tanımlanmış boyuttur. Prosedürel adaletin ve özellikle de etkileşimsel adalet boyutunun çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisinin dağıtımsal adaletle kıyasla daha fazla olduğu geçmiş çalışmalarda ifade edilmektedir (Lind, Kanfer & Earley, 1990; Moorman, 1991).

2.3. Etik İklim

Önde gelen teorisyenlere göre kurumsal etik, örgütlerin ne yapmaları gerektiğini sorgulamaları, neyin doğru olduğu ile ilgili ortak algıdır (Cullen, Victor & Stephens, 1989: 50). Buna göre etik iklim, örgütte çalışanların etik açıdan uygun gördükleri durumları ve etik açıdan sorunlu hususları anlamakta, çözmekte, düşünmekte kullandıkları belirleyici hususları tanımlar. Etik iklim ile ilgili öncülerden Victor ve Cullen’ın (1987, 1988, 1993, 2006) modelinin geçerliliği ampirik araştırmalarla test edilmiştir önceki modellerle kıyaslandığında daha güçlü bir model olduğu ortaya konulmuştur (cited in Lemmergaard & Lauridsen, 2008). Cullen ve diğerlerinin etik iklim modeli farklı çalışmalarda farklı etik iklim türleri ile ifade edilse de etik iklim bireysel, örgütsel ve örgüt dışı üç düzlemde ele alınmıştır. Çalışma kapsamında örgütsel seviyede değerlendirilecek olan etik iklimi egoizm (örgütün çıkarını en üst düzeye çıkarma), yararcılık (olabildiğince fazla sayıda çalışanın çıkarını en üst düzeye çıkarma) ve ilkelilik (kurallara ve standart işletim prosedürlerine bağlılık) boyutları ile ele alınmıştır (Appelbaum, Deguire & Lay, 2005). Birçok çalışmada etik iklim, adanmışlık ve iş tatmini gibi çalışanlara yönelik çıktılar

ile ilgili belirleyici bir değişken olduğu gibi (Ambarwati & Robbie, 2021), müşteri tatmini ve finansal performans gibi değişkenler üzerinde de etkilidir (Moon & Choi, 2014).

2.4. Çalışan Adanmışlığı

Çalışan adanmışlığı, geçmişten bugüne çeşitli araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmakla beraber, ortak görüşün diğer beklenen çalışan davranışlarından (bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi) farklı olduğu konusunda teorik ve ampirik çalışma bulguları mevcuttur. Saks (2006) kişilerin rol performanslarının bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlarını ele alan bir tanımlama yapmıştır. Buna göre işe adanmışlık ve kuruma adanmışlık olmak üzere kaynaklarına göre iki boyutta ele almıştır. Ampirik çalışmasında iş süreçleri açısından olumlu özellikleri olan kurumlarda çalışanların işe adanmışlıklarının, bilhassa adalet algısının yüksek olduğu kurumlarda çalışanların ise kuruma adanmışlıklarının daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Diğer yandan örgütsel destek hem kuruma hem işe adanmışlık üzerinde etkili bulunmuştur Saks (2006). Bunlara ilaveten, işe adanma, bireysel ve örgütsel açıdan olumlu sonuçlara yol açan pozitif örgütsel davranıştır. Benzer çalışmalarda özellikle özerkliğin (Llorens vd., 2006; Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2007), performansla ilgili geri iletinin (Llorens vd., 2006; Schaufeli ve Bakker, 2004), ödüllerin (Koyuncu, Burke & Fiksenbaum, 2006; Saks, 2006) ve sosyal desteğin (Schaufeli ve Bakker, 2004) adanmışlığı desteklediğini ifade edilmiştir.

2.5. Örgütsel İklimler ve Çalışan Adanmışlığı Arasındaki İlişki

Çalışanların işe yönelik performanslarını olumlu etkileyen ve işle ilgili olumsuz durumlarla baş etmelerinde önemli bir gösterge olan adanmışlığın genel olarak örgüt ikliminden etkilendiği geçmiş çalışmalarda ifade edilmiştir (Örn. Clement & Eketu, 2019). Aynı zamanda iklimi belirli özellikler kapsamında ampirik olarak çalışan adanmışlığı ile ilişkilendiren farklı çalışmalar da mevcuttur. Patel, Moake & Oh (2017) eğitim seviyesi ve rekabet ikliminin yüksek olan takımlarda adanmışlığında yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Bir başka çalışmada ise etik iklimin çalışan adanmışlığında çok güçlü bir belirleyici olduğu ifade edilmiştir (Yener, Yaldıran & Ergun, 2012). Buna ilaveten, Li ve diğerleri (2022) sorumlu lider davranışı ve çalışan adanmışlığı ilişkisinde dağıtımsal adalet ve algılanan yönetici desteğinin etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Göçmenler ile yapılan bir çalışmada da adalet ikliminin çalışan adanmışlığında önemli bir gösterge olduğu ifade edilmiştir. Alinyazında çalışan adanmışlığının pozitif iklim türlerinden destekleyici iklim (Hughes vd., 2008), hizmet iklimi (Kang & Busser, 2018) ve öğrenme iklimi (Eldor & Harpaz, 2016) ile ilişkili olduğuna dair bulgular mevcuttur.

Örgüt iklimi olarak ele alınan iklim tipleri arasında rekabet ikliminin görece az sayıda çalışma tarafından ele alındığı görülmektedir. Örgütlerde rekabetin özendirildiği durumlarda çalışanların etik davranışlara karşı yöneliminin

azaldığı bilinmektedir. Han et al. (2020) çalışmalarında adalet ve iyimserliğin baskın olmadığı hallerde rekabetin bilgi saklamayı özendirdiğini ifade etmişlerdir. Bu sebeple bu iki iklim türünün bir arada değerlendirilmesi çalışanların davranışları üzerindeki etkisinin gerekçelerini gözlemek açısından önem arz etmektedir. Diğer bir ifadeyle, rekabetin özendirildiği durumlarda elde edilmişler bakımından adaletin olmadığı koşullarda çalışan bu durumdan oldukça olumsuz etkilenir, kısaca adaletle desteklenmeyen rekabet yıkıcı olabilir.

İşten ayrılma eğilimi ve özel hayata iş müdahalesi (WIPL) değişkenlerinin rekabet ve adalet iklimi ile ilişkisinin incelendiği bir çalışmada aynı iş çıktılarına etkileyen değişkenler olduğu ancak etkinin yönü bakımından çıktılar üzerindeki etkisinin ters yönlü olduğu görülmüştür (Gim & Ramayah, 2020). Diğer yandan, etik davranışların ayrılmaz parçalarından biri olan adalet, örgütsel alanda yapılan ampirik çalışmalarda da ilişkili bulunmuştur (Luria & Yagil, 2008). Buna ilaveten, etik ve adalet ikliminin hissedildiği örgütlerde iş stresinin olumsuz etkilerinin azaldığı çalışmalarda ifade edilmiştir (Surjanti & Soejoto, 2018).

Literatür bulgularından yola çıkılarak, iklim türlerinin birbiri ile ilişkili olduğu ve çalışanlar üzerindeki etkilerini test etmek için aradaki bağlantının çalışma modellerinde yer alması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, iklim türlerinden hangisinin çalışanın adanmışlıkları üzerinde daha etkili olduğu ve işe ve kuruma adanmışlık bakımından farklı etkileri olup olmadığını ortaya koymaya yönelik geliştirilen kavramsal model (Şekil 1) ve hipotezler aşağıda özetlenmiştir.

H1: Çalışanların demografik farklılıklarına göre (yaş, cinsiyet, pozisyon, çalışma süresi) işe adanmışlık düzeyleri arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlıdır.

H2: Çalışanların demografik farklılıklarına göre (yaş, cinsiyet, pozisyon, çalışma süresi) kuruma adanmışlık düzeyleri arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlıdır.

H3: Örgütsel adaletin (adil dağıtım, formal işlem, adil etkileşim), çalışanların işe adanmışlığı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır.

H4: Örgütsel adaletin (adil dağıtım, formal işlem, adil etkileşim), çalışanların kuruma adanmışlığı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır.

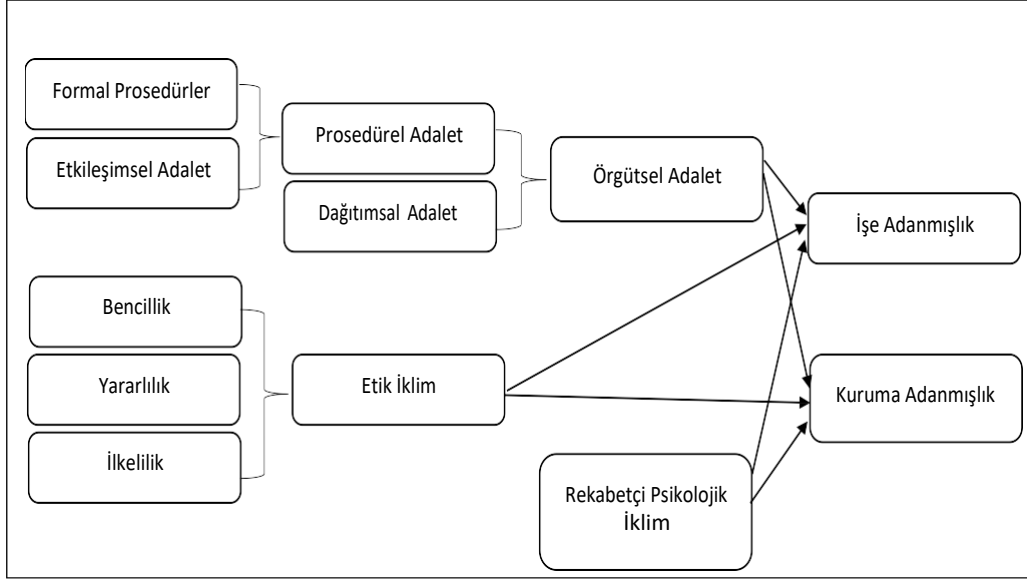
H5: Etik iklimin, çalışanların işe adanmışlığı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır.

H6: Etik iklimin, çalışanların kuruma adanmışlığı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır.

H7: Rekabetçi psikolojik iklimin, çalışanların işe adanmışlığı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır.

H8: Rekabetçi psikolojik iklimin, çalışanların kuruma adanmışlığı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır.

Şekil 1: Kavramsal Model



3. Metodoloji

3.1. Araştırma Tasarımı

Araştırma verilerini elde etmek için nicel araştırma yöntemi tercih edilmiş, evreni temsil yeteneği yüksek olan çalışan kesime yer verilmesi amacıyla güdümlü örnekleme yönteminden faydalanılmıştır. Buna göre evrende araştırma probleminin en tipik biçimde gözlenebileceği bir alt grup örneklem olarak seçilmiştir (Sencer ve Sencer, 1978). İklimi deneyimlemesi açısından çalışma süresi, çalışan kesimi büyük ölçüde içermesi bakımından yaş, çevresel etkileri minimize etmek için belirli bir coğrafya kriteri olarak kısıtlanmıştır [Kriterler: Toplam iş deneyiminizin 6 aydan fazla olması, 18-65 yaş aralığında olmak, İstanbul ili ve çevresinde yaşıyor ve çalışıyor olmak]. İlgili kriterleri taşıyan kişilerin rastgele örnekleme dahil edilmesi, farklı büyüklük ve sektördeki firmalarda ve farklı pozisyon ve iş kollarında çalışan kesimi çalışmada temsil etmek hedeflenmiştir. Örneklem sayısının bu sebeple olabildiğince yüksek tutulmasına gayret edilmiştir. Örneklem sayısı belirlenirken çoklu analizler kullanılacağı için kriter olarak soru sayısının min. 10 katı baz alınmıştır (Sekaran, 2003). Hedeflenen minimum katılımcı sayısı 480 iken, 833 katılımcıya ulaşılmıştır.

3.2. Ölçüm Araçları

Çalışmanın araştırma formu iki temel bölümden oluşmaktadır (1) sosyo-demografik bilgi formu, araştırmacı tarafından hazırlanmış olup kişisel

özellikler ile çalışma durumu ve işyerine ait birtakım sorular içermektedir, (2) değişkenlere yönelik ölçekleri içermektedir, ölçeği geliştiren araştırmacılardan (ulaşılabilirdiği ölçüde) e-mail yoluyla izin alınmıştır.

Ölçek soruları Türkçeye araştırmacı tarafından uyarlanmış olup (Rekabetçi psikolojik iklim ölçeği satış görevlilerine özgü olduğu için ifadeler genel çalışanlara yönelik düzenlenmiştir), İngilizce yetkinliği olan bir akademisyen ve bir sektör yöneticisi tarafından da ifadeler doğrulanmıştır. Tüm ölçekler soru formunda uyumlu değerlendirme yapılabilmesi için Türkçe çalışmalarda en çok kullanılan derecelendirme sistemi olan 5'li likert ile derecelendirilmiştir.

Rekabetçi psikolojik iklim ölçeği (competitive psychological climate scale): Brown ve diğerlerinin (1998) geliştirdikleri ölçek, satış görevlilerine yönelik hazırlanmış dört maddelik bir ölçektir. Ölçeğin alfa katsayısı 0.70'tir. Orijinalinde "kesinlikle katılıyorum / kesinlikle katılmıyorum" aralığında 5'li Likert tipi ölçektir. Kohn'un (1992) yapısal rekabetçilik tanımından yola çıkılarak odak grup çalışması ile maddeler oluşturulmuş ve geçerliliği test edilmiştir.

Örgütsel adalet ölçeği (organizational justice scale): Örgütsel adaleti ölçmek için Niehoff & Moorman (1993) çalışmasında yer alan, Moorman ve diğerleri (1991) tarafından geliştirilen ölçek tercih edilmiştir. Adalet ölçeği, dağıtım adaleti algısını ölçen beş maddelik bir boyuttan ve prosedür adaleti algısını ölçen iki boyuttan oluşmaktadır. Resmi prosedürler (altı madde) ve etkileşimsel adalet (dokuz madde) çalışanların ihtiyaçlarının dikkate alındığını ve iş kararları için yeterli açıklamaların yapıldığını ne derece hissettiklerini ölçmüştür. Bu ölçek için Moorman ve diğerleri (1991) her üç boyut için 0.90'ın üzerinde güvenilirlik bildirmiştir. Tüm maddeler orijinalinde 7'li likert skalası ile "kesinlikle katılıyorum / kesinlikle katılmıyorum" derecelendirmesi ile kullanmıştır.

Etik iklim ölçeği (ethical climate scale): Ölçek, Cullen ve diğerlerinin (1987, 1988, 1993, 2006) seri çalışmalarında ortaya koydukları etik iklimi modeli baz alınarak, Koh & Boo, (2001) tarafından Cullen ve diğerleri (1993) çalışmalarından uyarlanmıştır. Çalışma kapsamında egoizm, yararcılık ve ilkelilik boyutları dörder madde ile temsil edilmiştir. Egoizm ve ilkelilik için alfa katsayıları genel kabul olan 0.70'in altında hesaplanmış olup, kimi çalışmalarda kabul edilebildiği referans edilmiş ayrıca madde silinerek 0.70lere ulaşıldığı ifade edilmiştir. Koh & Boo (2001) çalışmasında ölçek, "kesinlikle katılıyorum / kesinlikle katılmıyorum" arasında 4'lü derecelendirme ile kullanılmıştır.

Çalışan adanmışlığı ölçeği (employee engagement scale): Saks'ın (2006) geliştirdiği çalışan adanmışlığı ölçeğinde işe adanmışlık (6 md.) ve kuruma adanmışlık (6 md.) ancak işe adanmışlık ölçeğinin bir maddesi orijinal çalışmada temsil edilmemiştir (ancak bu çalışmada analizlere 6. madde de

dahil edilmiştir). İşe adanmışlık 5 madde ile 0.82, kuruma adanmışlık ise 0.90 alfa katsayısına sahiptir. Maddeler arası korelasyon 0.30'un altında bulunmuştur. Orijinal çalışmada "kesinlikle katılıyorum / kesinlikle katılmıyorum" 5'li derecelendirme ile kullanılmıştır.

3.3. Araştırma Prosedürü

Çalışmada veri toplama sürecini gerçekleştirme için gerekli izinler İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulundan etik uygunluk onayı ile alınmıştır (Tarih:01/08/2022, Karar No: 125). Çalışmada katılımcılara ulaşmak için hem bireysel olarak elden hem de farklı sektörlerden işletmelerin insan kaynakları departmanına e-mail yolu ile ulaşarak link olarak hazırlanan anket formu gönderilmiştir. Örneklem için tanımlanan ilgili kısıtları taşıyan kişilerden veri toplama süreci kartopu yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esaslı olup, anket formu onam metni içermektedir.

4. Bulgular

Çalışmada toplanan verilerin analiz edilmesi için SPSS 25.0 ve AMOS 24.0 paket programlarından faydalanılmıştır. Öncelikle çalışan profilini ortaya koymak için tanımlayıcı istatistikler uygulanmış, geçerlilik ve güvenilirlik için EFA ve DFA ile CR, AVE ve uyum indeksleri hesaplanmış olup hipotezler yol analizi ile test edilmiştir. Aşağıda çalışma analizinden elde edilen bilgiler özetlenmiştir.

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcılara yönelik demografik özellikler aşağıda yer alan Tablo 1'de görüldüğü gibi büyük bir kesimini 40 yaş altında (%91,8) ve cinsiyet açısından homojen bir kitledir. Buna ilaveten katılımcıların büyük çoğunluğu (%64,7) yönetsel kademelerde çalışmamaktadır. Buna ilaveten, büyük kesimin çalışma süresi 5 yıl ve daha azdır. Ayrıca katılımcıların çoğunun çalıştıkları kurumlar ise orta ve büyük ölçekli firmalardan oluşmaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların Sosyo- Demografik Özellikleri

Değişken	Kategori	Yüzde (%)
Yaş	(1) 24 ve altı	32.6
	(2) 25-40	59.2
	(3) 41-55	7.4
	(4) 56 ve üstü	0.8
Cinsiyet	(1) Bay	52.9
	(2) Bayan	47.1
İşyerindeki Çalışma Süresi	(1) 1 yıldan az	28.9
	(2) 2-5 yıl arası	50.0
	(3) 6-10 yıl arası	5.0
	(4) 11-15 yıl arası	12.6
	(5) 16 yıl ve daha fazla	3.6
Toplam Çalışma Süresi	(1) 1 yıldan az	13.1
	(2) 2-5 yıl arası	39.3
	(3) 6-10 yıl arası	10.7
	(4) 11-15 yıl arası	24.1
	(5) 16 yıl ve daha fazla	12.8
Pozisyon	(1) personel	63.4
	(2) orta kademe yönetici	30.1
	(3) üst kademe yönetici	6.5
Çalışan Sayısı	(1) 50'den az	24.1
	(2) 50-250 arası	35.5
	(3) 250-1000 arası	28.0
	(4) 1000'den fazla	12.4
Sektör	(1) mal/ürün üretim ve satışı	43.8
	(2) hizmet üretim ve satışı	44.4
	(3) ticaret (mal/ürün satışı)	11.8

4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada yer alan değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirliklerini test etmek için SPSS açıklayıcı faktör analizi, AMOS doğrulayıcı faktör analizi ve CR, AVE, HTMT analizlerinden faydalanılmıştır. Analizlerde ele alınacak değişkenleri hem metin içinde hem de tablolarda kısaltması ile ifade edebilmek adına bu bölümde kısaltmalar özetlenmiştir; FP: Formal Prosedürler, IJ: Etkileşimsel Adalet, PJ: Prosedürel Adalet, DJ: Dağıtımsal Adalet, E: Bencillik, B: Yararlılık, P: İlkelilik, CPC: Rekabetçi Psikolojik İklim, JE: İşe Adanmışlık, OE: Kuruma Adanmışlık.

4.2.1. 1. Aşama: Açıklayıcı Faktör Analizi

Ölçüm araçlarının geçerliliğini sınamak için öncelikle açıklayıcı faktör analizi (AFA) yapılmış olup, temel bileşenler analizi ile varimax rotasyonundan faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, $KMO = 0.967$, $df = 1128$, $p = 0,00$ olarak hesaplanmış, açıklanan toplam varyans $TAV = 69.878$ 'dir. Tüm maddeler bu analiz kapsamında belirli bir boyutta 0.50'den yüksek faktör yüküne (0.804- 0.523 aralığında) sahip olduğu için AFA aşamasında maddeler olduğu gibi temsil edilmiştir. Değişkenlerden FP ve IJ ile OE ve JE aynı faktörde toplanmıştır, bu bulgular doğrulayıcı faktör analizi aşamasında ayrışma geçerliliği ile değerlendirilerek faktör boyutları ile ilgili nihai karar verilecektir.

4.2.2. 2. Aşama: Doğrulatoryı Faktör Analizi

Bir sonraki aşamada yapılan doğrulatoryı faktör analizinde (DFA) en çok olabilirlik (maximum likelihood) yöntemi kullanılarak değişkenler sınamıştır. FP- IJ ve OE-JE değişkenleri orijinalinde olduğu gibi ayrı olarak modelde yer almıştır. Uyum indekslerinde düşük değerlerin gerekçelerini tespit etmek için ilk aşamada faktör yükleri incelenmiştir ve faktör yükü 0.650 altında olan maddeler silinmiştir (CPC değişkeninde md. 1. ve md. 4; E değişkeninde md. 1 ve md. 3; P değişkeninde md. 1 ve OE değişkeninde md. 1). Bu durumda orijinalinden farklı olarak rekabet iklimi 2 madde ile, Etik iklimin bencillik boyutu 2 madde ve etik iklimin ilkelilik boyutu 3 madde ile temsil edilmiş olup, çalışan adanmışlığın kuruma adanmışlık boyutu 5 madde ile temsil edilmiştir. Bunlara ilaveten, modifikasyon endeksleri (MI) incelendiğinde, aynı değişkene ait olan 4 hata terimi çifti arasında kovaryans oluşturulmuştur. MI değeri 40'tan yüksek olan e35-e36, e41-e42, e42-e43, e45-e48 covaryans ile düzenlenmiştir. Bu hata terimleri FP ve IJ alt boyutlarını içeren PJ değişkeni ile DJ değişkeninde yer almaktadır.

Tablo 2: Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

	CR	AVE	MSV	MaxR (H)	JE	OE	E	B	P	CPC	IJ	DJ
JE	0.909	0.627	0.684	0.925	0.792							
OE	0.947	0.780	0.684	0.950	0.827***	0.883						
E	0.725	0.573	0.172	0.770	0.162***	0.138***	0.757					
B	0.895	0.681	0.548	0.900	0.578***	0.686***	0.153***	0.825				
P	0.866	0.685	0.474	0.884	0.435***	0.497***	0.269***	0.688***	0.828			
CPC	0.735	0.582	0.362	0.749	0.411***	0.456***	0.415***	0.541***	0.601***	0.763		
IJ	0.963	0.637	0.548	0.968	0.636***	0.677***	0.142***	0.740***	0.552***	0.534***	0.798	
DJ	0.916	0.688	0.483	0.928	0.576***	0.669***	0.133**	0.614***	0.437***	0.472***	0.695***	0.830

İkinci aşamada ise geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden faydalanılmıştır. Bu analizleri gerçekleştirmek için AMOS 24.0 programında Gaskin, James ve Lim (2019)'un oluşturduğu araçlardan faydalanılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik skorları Tablo 2'de özetlenmiştir. Buna göre tüm değişkenlerin bileşik güvenilirlik katsayıları $CR > 0.70$ ve AVE değerleri > 0.50 hesaplanmış olup, tüm değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif korelasyon vardır, dolayısıyla analizde yer alan değişkenler için gerekli geçerlilik ve güvenilirlik kısıtları sağlanmıştır.

Ayrışma geçerliliğini sınamak üzere DFA bulguları incelendiğinde, (AVE karekökü tabloda koyu renkle ifade edilmiştir) FP değişkeninin AVE karekökü, IJ değişkeni ile korelasyonundan düşük ve HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations) analiz skoru: 0.853 hesaplanmıştır, buna göre prosedürel adaletin (PJ) boyutları olan FP ve IJ sonraki modellemelerde bütünsel olarak ele alınmıştır. Ayrıca JE değişkeninin AVE karekökü de OE

değişkeni ile korelasyonundan daha düşüktür ancak ayrışma geçerliliğini test etmek adına HTMT skorları incelendiğinde 0.826 (<0.850) olarak hesaplanmış olup, değişkenlerin birbirinden ayrıştığı varsayılmıştır (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015; Raman, 2016; Sood, 2017). Tablo 3'te özetlenmiş olan HTMT skorları diğer değişkenler için teoride desteklenen kabul sınırları içerisinde. E ve PJ en düşük skorlara sahip yani birbirinden en çok ayrılan değişkenler iken, JE ve OE birbirinden en az ayrılan değişkenler olarak görülmektedir.

Tablo 3: HTMT Ayrışma Geçerliliği Analizi

	JE	OE	E	B	P	CPC	IJ	DJ
JE								
OE	0.826							
E	0.160	0.099						
B	0.577	0.688	0.095					
P	0.435	0.496	0.241	0.692				
CPC	0.400	0.450	0.438	0.537	0.603			
IJ	0.634	0.687	0.106	0.750	0.552	0.525		
DJ	0.585	0.692	0.104	0.641	0.463	0.478	0.730	

4.3. Hipotez Testleri / Fark Testleri

Çalışmada yer alan H₁ ve H₂ hipotezlerini test etmek için SPSS fark testlerinden faydalanılacaktır. Öncelikle değişkenlerin normal dağılım varsayımını karşılayıp karşılamadığını test etmek için Kolmogorov-Smirnov testi p=0.00 anlamlı sonuçlar vermektedir, ancak örneklem sayısının yüksek olduğu durumlarda tercih edilir bir yöntem olmadığı ve basıklık / çarpıklık değerleri göz önünde bulundurulduğunda JE için; çarpıklık: -0.462, basıklık: -0.283 ve OE için; çarpıklık: -0.423, basıklık: -0.543 olarak hesaplanmış olup, genel kabul sınırlarının içerisinde olduğu için hem JE hem de OE için normal dağılımın karşılandığı varsayılmıştır. Dolayısıyla iki kategorili değişkenler için (cinsiyet) bağımsız örneklem t testi ve ikiden fazla kategorili değişkenler (yaş, pozisyon, çalışma süresi) MANOVA analizi ile test edilmiştir.

Bağımsız değişkenler t testine yönelik bulgular aşağıda yer alan Tablo 4'te özetlenmiştir. Her iki bağımlı değişken için p değeri 0.05'ten büyük olup, buna göre çalışanların işe ve kuruma adanmışlıkları cinsiyete göre değişmemektedir.

Tablo 4: Bağımsız Değişkenler T Testi

Değişkenler	Gruplar /N	X (std.)	ss	T testi		
				t	sd	p
JE	Kadın / 434	3.5434	.94096	1.784	820	0.075
	Erkek / 388	3.4227	.99808			
OE	Kadın / 435	3.3876	1.07623	0.377	822	0.706
	Erkek / 389	3.3584	1.14739			

MANOVA testinin temel ön koşulları örneklemin rastgele ve bağımlı değişkenlerin normal dağılıma sahip olması, çoklu bağlantı (multicollinearity) olmaması, bağımsız değişkenlerin kategorik ve bağımlı değişkenin ölçek olmasıdır ve önceki analizlerde bu varsayımların büyük ölçüde sağlandığı görülmektedir. Buna ilaveten, varyansların homojenliği varsayımı için Levene testinin $p > 0.05$ olma koşulu ile varyans- kovaryans eşitliği için Box's testinin $p > 0.05$ olma koşulu aranmaktadır. Ancak Levene testinin gösterge olması ve Box's testinin örneklem duyarlılığı literatürde çeşitli çalışmalarda eleştirilmekle beraber (Hubert & Morris, 1989; Warner, 2012) varsayımların tam karşılanmadığı durumlarda Pillai's Trace test istatistiği olarak tercih edilmektedir. Bu çalışmada da kısmi olarak sağlanan koşullar sebebiyle Pillai's Trace test istatistiği yorumlanmıştır.

MANOVA testinde varsayımlara yönelik bulgular incelendiğinde, Model 1 (yaş için; Box's M = 51.056, F = 5.397 ($p = 0.00$) ve Levene testi p değeri JE için $p = 0.339$ ve OE için $p = 0,05$ olarak hesaplanmıştır. Model 2 (pozisyon) için ise Box's M = 2.738, F = 0.452 ($p = 0.844$) ve Levene testi p değeri JE = 0.910 ve OE = 0.898'dir. Son olarak Model 3 (işyerindeki çalışma süresi) ile ilgili bulgular incelendiğinde; Box's M = 29.945, F = 2.460 ($p = 0.03$) ve Levene testinde JE için $p = 0.020$ ve OE için $p = 0.008$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 5: Manova Testi

Değişkenler	Tip III Kareler	sd	Ortalama Kare	F *p	Kısmi Eta
Yaş	Toplamı				
JE	8.985	3	2.988	3.195*	0.012
OE	18.435	3	6.145	5.051*	0.018
Pillai's Trace: 0.023 F: 3.172 p: 0.04 / Partial Eta: 0.012					
Pozisyon					
JE	3.959	2	1.980	2.111	0.005
OE	4.675	2	2.337	1.914	0.005
Pillai's Trace: 0.006 F: 1.170 p: 0.322 / Partial Eta: 0.003					
Çalışma Süresi					
JE	10.468	4	2.617	2.805*	0.014
OE	16.947	4	4.237	3.479*	0.017
Pillai's Trace: 0.024 F: 2.426 p: 0.013 / Partial Eta: 0.012					

İlk 2 modelde varyansların eşit olduğu görüldüğünden Post hoc testi olarak LSD, 3. Modelde Games-Howel testi seçilecektir. Hipotezlere yönelik bulgular Tablo 5'te özetlenmiş olup buna göre yaş ve işyerinde çalışma süresi çalışan adanmışlıklarını açıklamada belirleyici görülmektedir, ancak bu belirleyicilik kuvvetli değildir (modelin kısmi Eta değerine göre yaş %1,2 ve çalışma süresi %1,4 oranında açıklar). Post hoc testlerine yönelik bulgular incelendiğinde

(Tablo 6 ve Tablo 7’de sadece anlamlı sonuçlar özetlenmiştir), 25-40 yaş grubunun hem işe hem kuruma bağlılığı bir üst (41-55) ve bir alt (24 ve altı) yaş grubundan negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir farkı vardır. Ayrıca bir diğer anlamlı bulgu 16 yıl ve daha fazla çalışanların işe ve kuruma bağlılıkları (24 ve altı yaş grubu hariç) pozitif olarak diğer tüm yaş gruplarından ayrılmaktadır. Bulguların olası sebepleri sonuç kısmında değerlendirilecektir.

Tablo 6: Post- Hoc Sonuçları: Yaş (LSD)

Bağımlı Değişken	(I) Yaş Grubu	(J) Yaş Grupları	Mean Difference (I-J)	Std. Error
JE	25-40	24 ve altı	-0.1495*	0.07361
		41-55	-0.3283*	0.13143
		56 ve üstü	-0.4239	0.36819
OE	25-40	24 ve altı	-0.2898*	0.08394
		41-55	-0.2961*	0.14989
		56 ve üstü	-0.6343	0.41989

Tablo 7: Post- Hoc Sonuçları: Çalışma Süresi (Games-Howel)

Bağımlı Değişken	(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süreleri	Mean Difference (I-J)	Std. Error
JE	16 yıl ve daha fazla	1 yıldan az	0.4721*	0.16195
		2-5 yıl arası	0.4979*	0.15749
		6-10 yıl arası	0.7719*	0.20846
		11-15 yıl arası	0.5443*	0.18625
OE	16 yıl ve daha fazla	1 yıldan az	0.4191	0.16920
		2-5 yıl arası	0.5895*	0.16603
		6-10 yıl arası	0.8027*	0.24187
		11-15 yıl arası	0.6527*	0.19701

4.4. İlişki Testi: Regresyon Analizi

Çalışmanın H3, H4, H5, H6, H7 ve H8 hipotezlerini test etmek için 1. aşamada regresyon analizi yapılmıştır. Bulgular aşağıdaki Tablo 8 ve Tablo 9’da özetlenmiştir. Buna göre B, DJ ve PJ değişkenleri JE ve OE üzerinde etkili iken, E değişkeninin JE üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Diğer değişkenler adanmışlık boyutları üzerinde etkisiz olduğu görülmektedir ancak hipotezlerin desteklenme durumu yapısal eşitlik modeli bulgularından sonra belirlenecektir.

Tablo 8: Regresyon Modeli-1

Dep. JE	Beta	t	p	VIF
F= 89.554	(Constant)	6.725	0.000	
R ² = 0.405	CPC	0.012	0.990	1.547
P=0.00	E	2.269	0.024	1.123
	B	3.504	0.000	2.473
	P	0.440	0.660	1.781
	DJ	5.538	0.000	1.974
	PJ	7.437	0.000	2.616

Tablo 9: Regresyon Modeli-2

Dep. OE	Beta	t	p	VIF
F= 158.125(Constant)		1.126	0.260	
R ² =0.545 CPC	0.029	0.991	0.322	1.536
P=0.00 E	0.003	0.098	0.922	1.124
B	0.256	6.800	0.000	2.471
P	0.015	0.462	0.644	1.775
DJ	0.309	9.152	0.000	1.983
PJ	0.249	6.425	0.000	2.623

4.5. Yol Analizi

Literatür sonunda ifade edilen hipotezlerin test edilmesine yönelik regresyon analizinin yanı sıra AMOS yol analizinden faydalanılmıştır. Tabachnick, Fidell & Ullman (2007) tarafından çalışmalarında da ifade edildiği üzere hem gizil değişkenlerin hem de gözlenen değişkenlerin etkileşimi ölçebildiği için, bu çalışmada da olduğu gibi birden fazla değişken arasındaki ilişkiyi incelemek bakımından regresyona kıyasla daha etkili bir yöntemdir. Yapılan analiz sonucunda birçok uyum iyiliği değeri elde edilmektedir, ancak her kategoriden en az bir değişkenin raporlanması gerektiği (Holmes, Cunningham & Coote, 2006) görüşünden hareketle, son yol analizinde elde edilen model uyum iyiliği değerleri aşağıda yer alan Tablo 10'da özetlenmiştir. Buna göre tüm uyum değerleri kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 10: DFA Model Uyum İyiliği

Kategori	Endeks	Değer	Kabul Sınırı	Kaynak
Mutlak Uyum (Absolute Fit)	RMSEA	0.058	<0.08	Browne & Cudeck, 1993
Artan Uyum (Incremental Fit)	CFI	0.926	>0.90	Bentler, 1990
	TLI	0.919	>0.90	Bentler & Bonnet, 1980
	NFI	0.903	>0.90	Bollen, 1989
Optimize Uyum (Parsimonious Fit)	ChiSq/df	3.3793	<5.0	Marsh & Hocevar, 1985

Tablo 11: Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

Değişkenler	t	C.R.	p	Hipotezler	Hipotez Sonuçları
JE<---PJ	0.303	5.835	***	H3a	Desteklendi
JE<---DJ	0.233	5.352	***	H3b	Desteklendi
OE<---PJ	0.191	4.239	***	H4a	Desteklendi
OE<---DJ	0.323	8.194	***	H4b	Desteklendi
JE<---E	0.068	1.808	0.071	H5a	Desteklenmedi
JE<---B	0.248	4.272	***	H5b	Desteklendi
JE<---P	-0.013	-0.265	0.791	H5c	Desteklenmedi
OE<---E	0.027	0.836	0.403	H6a	Desteklenmedi
OE<---B	0.363	6.992	***	H6b	Desteklendi
OE<---P	-0.005	-0.105	0.916	H6c	Desteklenmedi
JE<--- CPC	-0.018	-0.344	0.731	H7	Desteklenmedi
OE<---CPC	-0.007	-0.165	0.869	H8	Desteklenmedi

Modelin anlamlılığının değerlendirilmesinin ardından yol katsayıları ve ilgili hipotezlerin sonuçları Tablo 11'de özetlenmiştir. Regresyon sonuçları ile kıyaslandığında yapısal eşitlik modelinde E ile JE arasında oluşan istatistiksel anlamlılık ortadan kalkmıştır. Diğer bulgular regresyon modeli ile paraleldir.

Buna göre etik iklim boyutlarından yararlılık, dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet hem işe hem de kuruma adanmışlık üzerinde belirleyicidir. Ancak katsayılar incelendiğinde yararlılık ve dağıtımsal adaletin kuruma adanmışlık üzerinde, prosedürel adaletin ise işe adanmışlık üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir, gerekçeleri sonuç kısmında tartışılacaktır.

5. Sonuç

Çalışma bulguları çalışanların işe ve kuruma adanmışlıklarının bu modelde belirlenen öncüllerden farklı şekilde etkilendiğini göstermektedir. Diğer bir deyişle, gerek kişisel özellikleri (yaş ve çalışma süresi) gerekse örgüt iklimine yönelik özellikler (bencillik, dağıtımsal adalet, prosedürel adalet) her iki adanmışlık türü için belirleyici iken, diğer özellikler adanmışlık için istatistiksel olarak anlamlı göstergeler değildir.

Adanmışlık düzeyi en düşük yaş grubu 25-40 yaşları arasındaki çalışanları kapsamaktadır. 25-40 yaş grubunun 56 ve üstü yaş grubu ile istatistiksel olarak anlamlı bir farka sahip olmadığı, diğerlerine kıyasla daha düşük bir ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Daha genç çalışanların iş hayatına yeni girmiş olması, daha ileri yaş grubunun ise kariyer ile ilgili büyük ölçüde daha yerleşik bir dönemde olması ile bu durum ilişkilendirilebilir. Benzer çalışmalarda ileri yaş gruplarında diğerlerine kıyasla daha yüksek adanmışlık seviyesine sahip olduğu gözlemlenmiştir (McClure & Chambers, 2010; Kordbacheh, Shultz & Olson, 2014; Douglas & Roberts, 2020). Ancak yaş gibi demografik özelliklerin belirleyici olmadığına işaret eden çalışmalar da mevcuttur (Örn. Albdour & Altarawneh, 2014). Buna ilaveten, çalışma süreleri bakımından incelendiğinde kurumda en uzun çalışma süresine sahip olan örneklem grubunun diğerlerine kıyasla daha yüksek adanmışlık düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir. Geçmiş çalışmalarda yaygın görüş, çalışanların çalışma süresi arttıkça adanmışlık düzeylerinin artacağı yönündedir (Lin & Ping, 2016), ancak çalışma süresinin etkili olmadığı yönünde bulgular da mevcuttur (Xu & Thomas, 2011). Yine de demografik özelliklere yönelik bulguların literatürde genel olarak tutarsız olduğu ve çalışanların adanmışlıkları ile ilgili belirleyici demografik özelliklere yönelik çalışmaların devam etmesinin gerek alan yazına gerekse çalışanların adanmışlıklarını artırmaya yönelik geliştirilecek politikaların belirlenmesine katkısı olacağı görülmektedir.

Diğer yandan, bu çalışma ile işe ve kuruma adanma açısından çalışanların hangi iklim türünden ne şekilde etkilendiğini değerlendirmeye yönelik analizlerde de işe ve kuruma adanmışlık bakımından iklim türlerinin benzer etkileri olduğu tespit edilmiştir. Buna göre etik iklim özelliklerinden yararlılık ilkesinin hâkim olduğu örgütlerde çalışan adanmışlığının olumlu etkilendiği bilhassa kuruma yönelik adanmışlıkta daha önemli bir belirleyici olduğu görülmüştür. Diğerleri ile ilgili olmak, onların ihtiyaç ve çıkarlarını gözetmek anlamına gelen 'yararlılık' örgütteki bireylerle bütünselleşmeyi dolayısıyla aidiyeti ve birlik duygusunu artıracığı için çalışanın kuruma yönelik olumlu

duygularını açığa çıkarabilir, ayrıca diğerlerinin desteği ile işlerin daha kolay bir şekilde sürdürülmesi, iş süreçlerini de olumlu etkileyerek işe adanmışlıklarını artırması üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olabilir. Ancak ilkelilik ve bencillik boyutları ile anlamlı bağlantılar elde edilememiştir. Benzer boyutlarla yapılan çalışmalarda bencilliğin örgütsel bağlılık ile negatif ve yararlılık ile pozitif bir ilişkisi olduğu, ilkelilik için ise profesyonel ve profesyonel olmayan çalışanlar için örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin değişken olduğu tespit edilmiştir (Cullen, Parboteeah & Victor, 2003). Etik iklimin çalışan adanmışlığı üzerinde farklı boyutlar ve ölçüm araçları ile yapılmış çalışmalarda da güçlü etkileri olduğundan söz edilmektedir. Örneğin Yener, Yaldıran & Ergun (2012) çalışmalarında sosyal sorumluluk boyutunun daha belirleyici olduğu yönünde bulgular mevcuttur.

Adalet ikliminin her iki boyutunun da çalışan adanmışlık açısından belirleyici olduğu görülmüştür, buna göre çalışanın örgütün süreçleri ve ödülleri adil şekilde yönettiğine yönelik algıları onların işe ve kuruma karşı çabasını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Geçmiş çalışmalarda da çalışanların örgüt içindeki adalet iklimine yönelik algıları onların kuruma ve işlerine yönelik tutumları üzerinde direkt ve dolaylı yönden önemli bir belirleyici olduğu ifade edilmiştir (Örn. Park, Song & Lim, 2016). Dahası çalışan adanmışlığının adalet iklimi olan örgütlerde çalışana yönelik diğer pozitif çıktılarda aracı rolü olduğu da ifade edilmiştir (Kim & Park, 2017). Bunun yanı sıra prosedürel adaletin dağıtımsal adalete kıyasla çalışan bağlılığında daha öncelikli olduğu ifade edilmiştir (Zeidan & Itani, 2020). Bu çalışmada dağıtımsal adaletin kuruma adanmışlık üzerinde, prosedürel adaletin ise işe adanmışlık üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir. Çalışma kapsamında ele alınan diğer belirleyici iklim, psikolojik rekabet iklimidir. Bulgulara göre örgütlerde rekabetin özendirilmesinin çalışanların adanmışlık düzeylerinin üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Çalışmalarda rekabet ikliminin adanmışlığı artırdığı yönünde bulgular mevcut iken (Örn. Patel, Moake & Oh, 2017). Alan yazında çok yeni bir çalışma bu ilişkideki belirleyici faktörlere odaklanmış ve buna göre koşullu ödülle desteklenen rekabetin adanmışlığı olumlu etkilediğini ancak diğer taraftan ceza ile ilişkilendirilen rekabetin ise tam tersi tükenmişliği artırdığı sonucuna ulaşmıştır (Lee, Sok & Mao, 2022). Dolayısıyla rekabetin ne şekilde özendirildiğine bağlı olarak etkisi değişkenlik gösterebilmektedir, bu çalışma kapsamında diğer koşullar ele alınmadığından adanmışlık üzerindeki etkisizliğine yönelik gerekçeleri açıklamada model yetersiz görünmektedir. Örgütsel rekabetin en önemli enstrümanlarından biri olan çalışanlar ve onların performanslarını tetiklemede etkili olan rekabet politikalarının anlaşılabilmesi için bu alanda yapılan çalışmalarda rekabet iklimi ile ilgili 'nasıl' sorusunu cevaplayan değişkenlerin de birlikte ele alınmadığı gerektiği görülmektedir. Son olarak iklimin önemli bir gösterge olduğunun bu çalışma bulguları ile desteklenmesi ile diğer iklim birleşenlerinin de çalışan adanmışlığı ve diğer beklenen olumlu çıktılar ile

ilişkilendirilmesi hem alan yazın hem de insan kaynakları politikalarını geliştirme açısından önem arz etmektedir.

Bahsi geçen bulgular geçmiş çalışmalar ile büyük ölçüde örtüşen sonuçlar içermektedir, bu çalışma kapsamında yine iklimin çalışanın işe yönelik tutumlarında önemli bir belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Sosyal mübadele teorisi bağlamında bulgular bir kez daha çalışanların çaba- çıktı ilişkisinde kurumlarına güvendikleri takdirde ona yönelik olumlu bir bakış açısı inşa edebildiklerini, çabalarını ve enerjilerini kurum lehine kullanmaya istekli olduklarını göstermektedir. Diğer yandan kurum içinde oluşan diğerlerine faydalı olmaya yönelik tutum (yararlılık) çalışanın aidiyetini olumlu etkilemektedir. Buna göre, çalışanın örgütü rasyonel şekilde analiz edebilen, beklentilerinin karşılanması ve kurumda diğerleri tarafından desteklendiğini hissettiği takdirde olumlu duygular besleyen ve bu duygular neticesinde kuruma katkı göstermeye istekli hale geldikleri düşünülmelidir. Diğer yandan zamanını, enerjisini ve çabasını kurum lehine kullanmasını desteklemek adına kurumda prosedürler ve ödüller konusunda bilhassa net mesajlar verilmesinin örgütte olumlu iklimlerin oluşmasını destekleyeceği görülmektedir. Dolayısıyla örgütte öncelikle prosedürlerin tüm çalışanlarla paylaşılması, çalışanlardan beklentilerin ve örgüt için anlamlı olan davranışların net bir biçimde ifade edilmesi, beklenen davranış ve performansların ödüllendirilmesi örgüt içinde olumlu iklimi güçlendirirken çalışanın örgüte ve işine olan katkısını artıracığı görülmektedir. Kurumlarda karar vericilerin bu durumları göz önünde bulundurularak hem politika oluşturma hem de uygulama aşamasında adil ve etik ilkeler ışığında hareket etmesi önerilmektedir.

Araştırma kapsamında oluşturulan örneklemin hedef kitleyi temsil ettiği varsayılmış olup, elde edilen veriler farklı sektörden çeşitli katılımcıların kişisel deneyimleri ve bireysel beyanları ile sınırlıdır. Verilerin gerçeği yansıtmaya düzeyi, verilerin toplandığı dönemdeki çevresel ve bireysel koşullar ile kısıtlıdır. Bahsi geçen değişkenlerin ölçümünde kullanılan ölçekler ve ifadelerin anlaşılabilirliği ile sınırlıdır. Elde edilen bulgular verilerin ön koşulları sağladığı ve analiz yöntemlerinin geçerliliği ile sınırlıdır.

Kaynakça

- Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 192.
- Ambarwati, T., & Robbie, R. I. (2021). Effect of the ethical climate on employee engagement through work satisfaction as an intervening variables (Case Study on Bank Jatim Syariah Malang). *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(1), 226-240.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(3), 235-258.
- Appelbaum, S. H., Deguire, K. J., & Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour. *Corporate Governance: The International Journal Of Business İn Society*.
- Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. (1998). Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance. *Journal of Marketing*, 62(4), 88-98.
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2014). Organizational climate, climate strength and work engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 291-303.
- Clement, O. I., & Eketu, C. A. (2019). Organizational climate and employee engagement in banks in rivers state, Nigeria. *International Journal of Advanced Academic Research*, 5(3), 57-84.
- Cropanzano, R., Goldman, B. M., & Benson III, L. (2005). Organizational Justice. W: Barling J., Kelloway EK, Frone MR [red.]. *Handbook of Work Stress*.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 127-141.
- Cullen, J. B., Victor, B., & Bronson, J. W. (1993). The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, 73(2), 667-674.

- Cullen, J. B., Victor, B., & Stephens, C. (1989). An ethical weather report: Assessing the organization's ethical climate. *Organizational Dynamics*, 18(2), 50-62.
- Douglas, S., & Roberts, R. (2020). Employee age and the impact on work engagement. *Strategic HR Review*.
- Eldor, L., & Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 213-235.
- Gaskin, J., James, M., and Lim, J. (2019), "Master Validity Tool", AMOS Plugin. Gaskination's StatWiki.
- Gim, G. C., & Ramayah, T. (2020). Predicting turnover intention among auditors: is WIPL a mediator?. *The Service Industries Journal*, 40(9-10), 726-752.
- Han, M. S., Masood, K., Cudjoe, D., & Wang, Y. (2020). Knowledge hiding as the dark side of competitive psychological climate. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Holmes, S., Cunningham, E., & Coote, L. (2006). *Structural equation modeling: From the fundamentals to advanced topics*. Melbourne: Sream and Statsline.
- Hubert, C., & Morris, J. (1989). Multivariate versus multiple univariate analysis. *Psychological Bulletin*, 105, 302-308.
- Hughes, L. W., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2008). A study of supportive climate, trust, engagement and organizational commitment. *Journal of Business & Leadership: Research, Practice, and Teaching* (2005-2012), 4(2), 51-59.
- Humans, G. (1961). *Social behaviour: Its Elementary Forms*, New York Iversm.
- James, L. R., James, L. A., & Ashe, D. K. (1990). The meaning of organizations: The role of cognition and values. *Organizational Climate and Culture*, 40, 84.
- Kang, H. J. A., & Busser, J. A. (2018). Impact of service climate and psychological capital on employee engagement: The role of organizational hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 1-9.

- Kasekende, F., Munene, J. C., Ntayi, J. M., & Ahiauzu, A. (2015). The interaction effect of social exchanges on the relationship between organizational climate and psychological contract. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(7), -848.
- Kim, W., & Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability*, 9(2), 205.
- Koh, H. C., & Boo, E. F. H. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 309-324.
- Kohn, A. (1992). *No contest: The case against competition*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Kordbacheh, N., Shultz, K. S., & Olson, D. A. (2014). Engaging mid and late career employees: The relationship between age and employee engagement, intrinsic motivation, and meaningfulness. *Journal of Organizational Psychology*, 14(1), 11.
- 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*.
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634-717.
- Lee, W. J. T., Sok, P., & Mao, S. (2022). When and why does competitive psychological climate affect employee engagement and burnout?. *Journal of Vocational Behavior*, 139, 103810.
- Lemmergaard, J., & Lauridsen, J. (2008). The ethical climate of Danish firms: A discussion and enhancement of the ethical-climate model. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 653-675.
- Li, H., So, C., Chen, H., Wang, Y., & Sun, S. (2022). Examining the mechanisms linking responsible leadership and work engagement: the mediating roles of general distributive justice climate and perceived supervisor support. *Current Psychology*, 1-16.
- Lin, J. T. P., & Ping, N. C. L. (2016). Perceived job autonomy and employee engagement as predictors of organizational commitment. *The Undergraduate Journal of Psychology*, 29(1), 1-16.
- Lind, E. A., Kanfer, R., & Earley, P. C. (1990). Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 952.

- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378.
- Luria, G., & Yagil, D. (2008). Procedural justice, ethical climate and service outcomes in restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 276-283.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171.
- McClure, T. K., & Chambers, B. A. (2010). Driving Engagement among Older and Younger Workers-Not All Drivers are Created Equal. In 25th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
- Moon, H. K., & Choi, B. K. (2014). How an organization's ethical climate contributes to customer satisfaction and financial performance: Perceived organizational innovation perspective. *European Journal of Innovation Management*.
- 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.
- 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.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Park, Y., Song, J. H., & Lim, D. H. (2016). Organizational justice and work engagement: the mediating effect of self-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Patel, A. S., Moake, T. R., & Oh, N. (2017). Employee engagement for an increasingly educated workforce: The impact of competitive team climate. *Journal of Personnel Psychology*, 16(4), 186.
- Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(1), 126-146.

- Raman, Arumugam. (2016). Re: Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT) in assessing the discriminant validity in PLS-SEM model?. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/post/Heterotrait-Monotrait-Ratio-of-Correlations-HTMT-in-assessing-the-discriminant-validity-in-PLS-SEM-model/579027c4cbd5c22e651cd153/citation/download>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. In Ashkanasy, N. M. (2000). Introduction. In. NM Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson. *Handbook of Organizational Culture and Climate*, 1-18.
- Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318.
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150.
- Sekaran, U., 2003. *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Sood, Sarita. (2017). Re: Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT) in assessing the discriminant validity in PLS-SEM model?. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/post/Heterotrait-Monotrait-Ratio-of-Correlations-HTMT-in-assessing-the-discriminant-validity-in-PLS-SEM-model/595e35563d7f4b45640ca8a7/citation/download>
- Surjanti, J., & Soejoto, A. (2018). The Impact of Procedural Justice (PJ), Distributive Justice (DJ) and Ethical Climate (EC) on Continuous Professional Development (CPD): The Role of Work Related Stress (WRS) Mediation. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(1), 1-9.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5, pp. 481-498). Boston, MA: pearson.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517.

- Warner, R. M. (2012). *Applied statistics: From bivariate through multivariate techniques*. Sage Publications.
- Xu, J., & Thomas, H. C. (2011). How can leaders achieve high employee engagement?. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 399-416.
- Yener, M., Yaldıran, M., & Ergun, S. (2012). The effect of ethical climate on work engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 724-733.
- Yener, M., Yaldıran, M., & Ergun, S. (2012). The effect of ethical climate on work engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 724-733.
- Yin, N. (2018). The influencing outcomes of job engagement: an interpretation from the social exchange theory. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Zeidan, S., & Itani, N. (2020). Cultivating employee engagement in organizations: development of a conceptual framework. *Central European Management Journal*, 28(1), 99-118.
- Zhao, Z., Renard, D., Elmoukhli, M., & Balague, C. (2016). What affects creative performance in idea co-creation: competitive, cooperative or cooperative climate?. *International Journal of Innovation Management*, 20(04), 1640002.