

## ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Doç. Dr. Gülşah KARAVARDAR  
Giresun Üniversitesi, İİBF, (gkaravardar@yahoo.com)

### ÖZET

*Bu araştırma, çalışanların örgütsel adalet algularının, onların iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma verileri, İstanbul ilindeki bir sigorta şirketinin genel müdürlüğünde çalışanları kapsamaktadır. Verilerin analizi için korelasyon ve hiyerarşik regresyondan yararlanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel adaletin tüm boyutlarının iş tatmini üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesi için yapılan analiz sonucunda, dağıtım, işlemsel ve kişilerarası adaletin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Son olarak, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla yapılan analiz sonucunda, dağıtım ve kişilerarası adaletin örgütsel adalet üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Bağlılık.

## THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND TURNOVER INTENTION

### ABSTRACT

*This study aims to investigate the impact of organizational justice perception of employees on their job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. The data were collected from an insurance company's head office employee in Istanbul. To analyze the data, correlation and hierarchical regression were used. According to the findings, all of the dimensions of organizational justice have an effect on job satisfaction. Besides, distributive justice, procedural justice and interpersonal justice have an effect on organizational commitment. In addition to that, distributive and interpersonal justice has an effect on turnover intention.*

**Keywords:** Organizational Justice, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention.

## 1. Giriş

Örgütsel adalet, kişilerin çalışma arkadaşları, yöneticileri ve örgütle olan ilişkileri hakkındaki algıları içeren bir sosyal sistemdir (Beugre & Baron, 2001:326). Literatürde, örgütsel adalet ile ilgili yapılmış çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Rai , 2013; Colquitt vd., 2001; Cohen-Charash & Spector, 2001; Chang & Dubinsky, 2005). Örgütsel adalet, saygı algısı (Laschinger & Spence, 2004), güven (Lewicki vd., 2005), devamsızlık (Elovainio vd., 2002), işgücü devri (Posthuma vd., 2007), iş tatmini (Williams, 2006), iş arkadaşlarıyla ilişkilerdeki kalite (Forret & Love, 2007), performans (Nowakowski & Conlon, 2005), örgütsel bağlılık (Colquitt vd., 2001), stres (Vermunt & Steensma, 2005), iş güvenliği ve kaza raporları (Weiner vd., 2008) ve işyerinde saldırganlık (Beugre, 2005) gibi pek çok örgütsel çıktıyı etkilemektedir (St-Pierre & Holmes, 2010:2).

Görüldüğü üzere örgütsel adalet, çalışanların tavır ve davranışlarını anlamadaki önemli anahtar faktörlerden biri olduğu için, araştırma konuları arasındaki önemi artarak devam etmektedir (Cropanzano vd., 2002:326). Literatürde bu çalışmada kullanılan tüm değişkenlerin bir arada analiz edildiği çalışma sayısı çok sınırlıdır (Rai, 2013:261). Bu nedenle, bu çalışma örgütsel adalet boyutları ile çalışanların iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri inceleyerek literatüre katkıda bulunacaktır. Makalenin temel amacı, örgütsel adalet boyutlarının, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle örgütsel adalet ve boyutları ele alınacaktır. Ardından, örgütsel adalet boyutları, iş tatmin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkilerine ilişkin literatür taramasına yer verilecektir. Son bölümde de araştırma konusu ile ilgili yapılan analiz sonuçları yer alacaktır.

## 2. Örgütsel Adalet

Literatürde örgütsel adalet kavramının ilk kez Greenberg (1987:15) tarafından kullanıldığı görülmektedir. Greenberg'e (1990:407), örgütsel adaletin hem çalışanların kişisel doyumları hem de örgütlerin işlevsel etkinliği için gerekli olduğunu ifade etmiştir. Örgütsel adalet, işle ilgili durumlarda çalışanların adaleti nasıl algıladıkları ve nasıl tepki verdikleri ile ilgilidir (Polyhart & Ryan, 1997:309). Çalışanların örgütsel adalet algıları, örgütsel faaliyetlerden ortaya çıkan maliyet ve yararların, birey ve guruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve davranışları değerlendirme üzerine odaklanmıştır (Demir, 2007:103). Anlaşılacağı üzere, maliyet ve yararların adaletli bir dağıtımının olduğu, kuralların tarafsız şekilde uygulandığı, eşitsizlik ve ayrımcılık yüzünden zarar görenlerin zararlarının karşılandığı bir örgütte çalışanların adalet algıları yüksek olacaktır (Atalay, 2010:52-53). Literatürde örgütsel adalet algısı boyutları ve ayrımları ile ilgili bir karar birliği henüz sağlanamamıştır. Ancak son yıllarda yapılan çalışmaların Colquitt'in (2001:389) çalışmasında test ettiği dört boyut üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu boyutlar, dağıtım adaleti, işlemsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalettir. Kişilerarası adalet ve bilgisel adalet boyutları etkileşim adaletinin iki alt boyuta ayrılması ile elde edilmiştir.

### 2.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, çalışanların ücret, terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgili yönetimsel kararların adil bir şekilde alınıp alınmadığıyla ilgilidir (Atalay, 2010:43). Çalışanlar, yöneticileri

tarafından verilen ödüllerin, cezaların, işletme girdilerinin veya çıktılarının dağıtımında adaletin sağlanmasını, bunun içinde herkese eşit davranılmasını bekler (Zapata vd., 2013:2). Belirli örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için, örgüt kaynaklarının ve kazanımlarının, belirli adalet ilkelerine bağlı kalınarak eşitlikçi, hakkaniyetli ve ihtiyaçlara göre paylaştırılmasıyla sağlanabileceğini savunmak, örgütsel adalet dağıtımsal boyutta bakmanın bir sonucudur (Colquitt vd., 2013:201).

## **2.2. İşlemsel Adalet**

İşlemsel adalet, bir örgütte yönetim kararlarının alınmasında kullanılan prosedürlerin adilliğine ilişkin bir kavram olarak, örgütsel kararların alınmasında takip edilen yöntemlere ve işlemlere odaklanır (Atalay, 2010:44). İşlemsel adalet, kazanımların dağıtımı ile ilgili kararları almada kullanılan süreçlerin ve sistemlerin adaletini ifade etmektedir (Beugre, 2002:1095). Örgüt üye ve çalışanlarının gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağılımında kullanılan karar alma süreçlerinin ve işlemlerin çalışanlarca ne kadar adil olarak algılandığının açıklanması önemlidir (Colquitt vd., 2013:203).

## **2.3. Etkileşimsel Adalet**

Etkileşim adalet, bireylerarası ilişkilerin niteliği ile ilgili bir kavramdır. Kişilerarası tavırların moral ve etik değerler üzerine kurulması gerekliliğine işaret ederek, bu nitelikte tavırların karşılıklı duyarlılığı beraberinde getireceği fikrine odaklanmıştır (Folger & Cropanzano, 1998:56). Greenberg, 1993 yılında yayınlanan çalışması ile etkileşim adalet algısını iki boyuta ayırmıştır: kişilerarası adalet ve bilişsel adalet.

### **2.3.1. Kişilerarası Adalet**

Kişilerarası adalet, çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimde çalışanların adalet algılaması ile ilgilidir. Kişilerarası adalet, insanlara nasıl davranıldığını yansıtır (Robinson, 2004:11) ve sonuçlara gösterilen tepkileri etkiler (Greenberg, 1993:86). Kazanımları belirleyenlerin çalışanlara ne ölçüde değer verdiğine, nezaket ve saygı gösterdiğine ilişkin kişilerarası tavırlarla ilgilidir (Greenberg, 1993:86).

### **2.3.2. Bilişsel Adalet**

Bilişsel adalet, işlemler hakkında verilen bilgilerin miktarını yansıtır (Robinson, 2004:11) ve işlemlere verilen tepkileri etkiler (Greenberg, 1993:87). Bilişsel adalet, kazanımların dağıtımı ve çalışanlara bu dağıtımlarla ilgili süreçler hakkında ne kadar bilgi verildiği ve açıklama yapıldığıyla ilgilidir (Greenberg, 1993:87).

Literatürde, örgütsel adalet boyutlarının kaçına ayrıldığı tartışmalı bir konu olmakla beraber, yakın zamanda yayınlanan çalışmaların dört boyut üzerinden yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmada da literatürdeki güncel çalışmalarda olduğu gibi Colquitt'in (2001) öncülüğünü yaptığı örgütsel adalet algısı dört boyut üzerinden incelenecektir.

## **3. Örgütsel Adalet, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti**

İş tatmini, çalışma yaşamı veya çalışan ile çalıştığı örgütün koşulları arasındaki uyumun

bir sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyet duygusu ve çalışanın işine karşı olan pozitif tutumu olarak tanımlanmaktadır (Ugboro & Obeng, 2000:254). Literatürdeki pek çok araştırmada örgütsel adalet boyutlarıyla iş tatmini arasında pozitif bir ilişki belirlenmiştir (Colquitt vd., 2001; Chang & Dubinsky, 2005; Choi, 2011; Promket & Thanyaphirak, 2012). İşcan ve Sayın'ın (2010) çalışmasında da örgütsel adalet ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Pek çok çalışmada dağıtım adaleti ve etkileşim adalet ile iş tatmini arasında bir ilişki belirlenmiştir (Choi, 2011; Promket & Thanyaphirak, 2012). Başka araştırmalarda ise, dağıtım adaletinin iş tatmini üzerinde daha güçlü bir etkisi olduğu belirlenmiştir (Lambert, 2003:658). Kişilerarası ve bilgisel adaletin iş tatmini ile ilişkili olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur (Chan & Jespen, 2011:157).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve kişinin örgütte kalmak için duyduğu arzu olarak tanımlanabilir (Demir, 2007:102). Çalışanların, işlerine yönelik olarak bağlılığını ve bu bağlılığın derecesini etkileyen en önemli unsur çalışanların örgütsel adalet algılarıdır (Atalay, 2010:51). Örgütsel adalet ile ilgili yapılmış olan pek çok çalışmada, örgütsel bağlılık, örgütsel adaletin sonuç değişkeni olarak tespit edilmiştir (Chang & Dubinsky, 2005:66; Colquitt, vd., 2001:438). Literatürdeki başka bir araştırmada, etkileşim adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi bakımından dağıtım adaletinden daha güçlü olduğu belirlenmiştir (Lambert vd., 2007:658). Başka bir çalışmada ise, dağıtım, bilgisel ve kişilerarası adaletin örgütsel bağlılığı etkilediği belirlenmiştir (Nili, vd., 2012:864)

İşten ayrılma niyeti, çalışanın örgütte çalışmama isteği olarak tanımlanmaktadır (Porter, vd., 1974:604). Çalışanın işten ayrılma davranışının en önemli habercisidir (Tett & Meyer, 1993:259). Bu süreçte, çalışan işten ayrılmayı düşünmeye ve alternatif işletmeleri araştırmaya başlar ki, bu durum gerçek işten ayrılma davranışının habercisidir (Daley & Dee, 2006:778). Literatürde, bazı araştırmalarda, dağıtım adaletinin, bazı araştırmalarda ise, işlemsel ve etkileşim adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde daha güçlü bir etkisi olduğuna ilişkin sonuçlar bulunmaktadır (Colquitt, vd., 2001:440). Cohen-Charash & Spector'un (2001:307) literatür taramasında ise, etkileşim adalet ve dağıtım adaletinin, işten ayrılma niyetini eşit bir şekilde etkilediği; kişilerarası adaletin ise en zayıf etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Daha sonraki araştırmalarda ise, örgütsel adalet boyutlarının tümü ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki belirleyen çalışmalar (Choi, 2011:196) olduğu gibi; sadece dağıtım ve işlemsel adalet (Elamin & Alomain, 2011:45) ile negatif ilişki belirleyen çalışmalar da mevcuttur.

Literatür özetinden anlaşılacağı üzere örgütsel adalet, çalışanların tavır ve davranışlarını anlamadaki önemli anahtar faktörlerden biri olduğu için, araştırma konuları arasındaki önemi artarak devam etmektedir (Cropanzano vd., 2002:876). Greenberg (1987) ve Colquitt'in (2001) öncülüğünü yaptığı dört boyutlu örgütsel adalet algısı ile yapılan çalışmaların sayısı sınırlıdır (Rai, 2013:261). Bu nedenle, çalışmada örgütsel adaletin dört boyutunun ele alınarak iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkilerinin incelenmesi literatüre katkı sağlayacaktır. Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

Hipotez 1: Dağıtım adaleti ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 2: İşlemsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

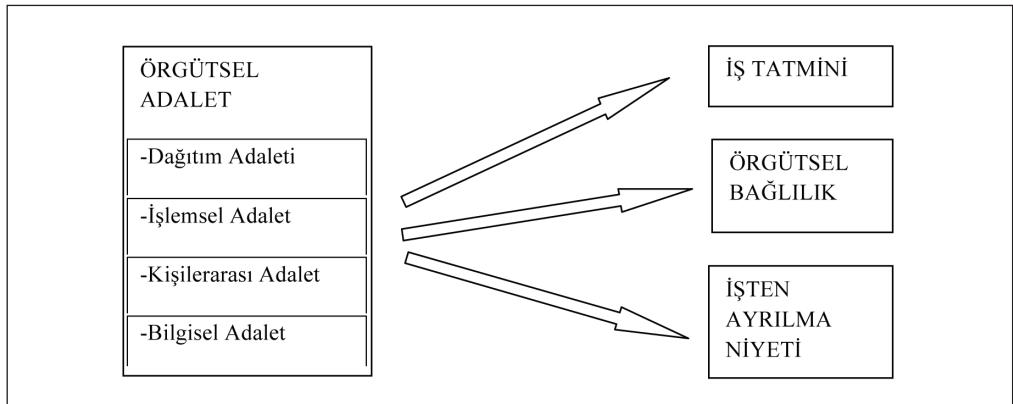
- Hipotez 3: Kişilerarası adalet ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- Hipotez 4: Bilgisel adalet ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- Hipotez 5: Dağıtım adaleti ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- Hipotez 6: İşlemsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- Hipotez 7: Kişilerarası adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- Hipotez 8: Bilgisel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- Hipotez 9: Dağıtım adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
- Hipotez 10: İşlemsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
- Hipotez 11: Kişilerarası adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
- Hipotez 12: Bilgisel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

## 4. Yöntem

### 4.1. Araştırmanın Kapsamı ve Modeli

Araştırmanın kapsamını, örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla, İstanbul ilindeki bir sigorta firmasının genel müdürlüğünde çalışanlar oluşturmaktadır. Firmada çalışan sayısı 474'tür. Tüm çalışanlara anket dağıtılmıştır. Geri dönen anketlerden hatasız olarak doldurulan anket sayısı 320'dir; %67,5 oranında geri dönüş sağlanmıştır. Katılımcıların %68'i kadın ve %32'si erkektir. Katılımcıların yaş gruplarına bakıldığında %46'sının 22-27 yaş arasında, %24'ünün 28-33 yaş arasında, %22'sinin 34-39 yaş arasında, %8'inin ise 42 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde % 15'i meslek yüksekokulu, %73'ü lisans ve %12'si yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların halen çalışmakta oldukları firmadaki çalışma sürelerine bakıldığında, %15'inin 1 yıldan daha az, %28'inin 1-3 yıl arasında, %34'ünün 4-6 yıl arasında, %13'ünün 7-9 yıl arasında, %10'unun 10 yıldan daha fazla süredir görev yaptığı belirlenmiştir. Araştırmanın modeli Şekil 1'de gösterildiği gibidir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



## 4.2. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada örgütsel adalet boyutları (dağıtım adaleti, işlemsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet) bağımsız değişken, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti bağımlı değişkendir. Çalışmada örgütsel adalet boyutları için Colquitt'in (2001:389) çalışmasında geliştirmiş olduğu, geçerlilik ve güvenilirliğini test ettiği ve literatürdeki diğer çalışmalarda da kullanılan 20 maddelik ölçek kullanılmıştır. 0,70'in üzerindeki Cronbach alpha değeri ölçeğin iç tutarlılığının güvenilirliği için yeterlidir (Nunnally, 1978:245). Dağıtım, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet ölçeklerinin Cronbach alpha değerleri sırasıyla 0,89; 0,88; 0,86 ve 0,89'dur. İş tatmini belirlemek için 20 maddelik Minnesota İş Tatmin ölçeği (Weiss vd., 1967:3) kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach alpha değeri 0,83'tür. Örgütsel bağlılık için Modway, Steers and Porter'in (1979) geliştirmiş olduğu 9 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach alpha değeri 0,87'dir. İşten ayrılma niyetini ölçmek için Wayne, Shore ve Linden (1997) tarafından geliştirilen 5 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach alpha değeri 0,82'dir. Araştırmada kullanılan tüm ölçekler 5'li Likert tipi ölçektir.

## 4.3. Elde Edilen Bulgular ve Tartışma

Tablo 1'de araştırma değişkenlerinin ortalama, standart sapma ve değişkenler arasındaki korelasyon değerleri yer almaktadır.

**Tablo 1: Değişkenler Arasındaki Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar**

	1	2	3	4	5	6	7
1. Dağıtım Adaleti	1						
2. İşlemsel Adalet	0,576	1					
3. Kişilerarası Adalet	0,295	0,306	1				
4. Bilgisel Adalet	0,354	0,382	0,680	1			
5. İş Tatmini	0,517	0,451	0,423	0,507	1		
6. Örgütsel Bağlılık	0,504	0,448	0,224	0,267	0,476	1	
7. İşten Ayrılma Niyeti	-0,411	-0,308	-0,289	-0,315	-0,454	-0,467	1
Ortalama	3,14	3,27	3,55	3,44	3,68	3,40	2,26
Std. Sapma	1,10	1,02	1,07	1,08	1,10	0,86	1,20

Tablo 1'de görüleceği üzere, örgütsel adaletin boyutları olan dağıtım, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet ile bağımsız değişkenler olan iş tatmini arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar literatür ile uyumludur (Colquitt vd., 2001:438; Chang & Dubinsky, 2005:65; Choi, 2011:198; Promket & Thanyaphirak, 2012:51; Rai, 2013:277). Örgütsel adalet boyutları ile örgütsel bağlılık arasında da pozitif ilişkiler belirlenmiştir. Bu sonuçlar da literatürü destekler niteliktedir (Rai, 2013:277; Nili vd., 2012:463). Örgütsel adalet boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki bulunmaktadır. Elde edilen bulgular literatürdeki çalışmalar ile uyumludur (Cohen-Charash & Spector, 2001:317; Choi, 2011:198; Rai, 2013:277).

Örgütsel adalet boyutlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini görebilmek için regresyon analizleri yapılmıştır. Tablo 2’de örgütsel adalet boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisini göstermek için yapılan regresyon analizinin sonuçları yer almaktadır. Birinci adımda, demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim ve iş tecrübesi) yer almaktadır. Demografik değişkenler, iş tatminindeki varyansın küçük bir bölümünü (=0,07) açıklamaktadır. Sonraki adımlarda sırasıyla dağıtım adaleti, işlemsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet analize alınmıştır. Bu değişkenlerin varyansa katkılarıyla sırasıyla, %28, %2, %4 ve %3’tür. Görüldüğü üzere, tüm örgütsel adalet boyutları, iş tatminindeki varyansın %37’sini açıklamaktadır. Örgütsel adaletin tüm boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. Tablo 2’den de görüleceği üzere, iş tatmini üzerinde en yüksek etkiye dağıtım adaleti (Beta:0,36;  $p<0,00$ ) ve işlemsel adalet (Beta:0,27;  $p<0,00$ ) sahiptir. İş tatmini üzerinde kişilerarası adaletin (Beta:0,09;  $p<0,00$ ) ve bilgisel adaletin (Beta:0,11;  $p<0,00$ ) etkisi düşüktür. Bu durumda Hipotez 1, Hipotez 2, Hipotez 3 ve Hipotez 4 kabul edilmiştir. Literatürdeki pek çok araştırmada örgütsel adalet boyutlarıyla iş tatmini arasında pozitif bir ilişki belirlenmiştir (Colquitt vd., 2001:438; Chang & Dubinsky, 2005:65; Işcan & Sayın, 2010; Choi, 2011:198; Promket & Thanyaphirak, 2012:51). Choi (2011:198), Rai (2013:277) ile Promket & Thanyaphirak (2012:51) çalışmalarında da dağıtım ve işlemsel adalet ve iş tatmini arasında bir ilişki belirlenmiştir. Kişilerarası adalet ve bilgisel adalet ile iş tatmini arasında belirlenen ilişkiler, literatürdeki diğer araştırma sonuçları ile örtüşmektedir (Chan & Jespen, 2011:155; Rai, 2013:277)

**Tablo 2: İş Tatmini için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Adım	Değişken		Değişim	F	Beta	t	
1	Demografik Özellikler	0,07	0,07	2,26			
2	Dağıtım Adaleti	0,35	0,28	31,12	0,36	7,04	0,00
3	İşlemsel Adalet	0,37	0,02	29,24	0,27	5,11	0,00
4	Kişilerarası Adalet	0,41	0,04	30,07	0,09	3,14	0,00
5	Bilgisel Adalet	0,44	0,03	32,07	0,11	6,27	0,00

Tablo 3’te örgütsel adalet boyutlarının, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini göstermek için yapılan regresyon analizinin sonuçları yer almaktadır. Birinci adımda, demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim ve iş tecrübesi) yer almaktadır. Demografik değişkenler örgütsel bağlılıktaki varyansın küçük bir bölümünü (=0,07) açıklamaktadır. Sonraki adımlarda sırasıyla dağıtım adaleti, işlemsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet analize alınmıştır. Bu değişkenlerin varyansa katkıları sırasıyla, %19, %3, %2 ve %1’dir. Görüldüğü üzere tüm örgütsel adalet boyutları, örgütsel bağlılıktaki varyansın %25’ini açıklamaktadır. Bilgisel adalet (Beta:0,23;  $p=0,28$ ) haricindeki örgütsel adalet boyutları (dağıtım adaleti, işlemsel adalet, kişilerarası adalet) ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Tablo 3’ten de görüleceği üzere, örgütsel bağlılık üzerinde en yüksek etkiye dağıtım adaleti (Beta:0,35;  $p<0,00$ ) sahiptir. Dağıtım adaletini sırasıyla işlemsel adalet (Beta:0,26;  $p<0,00$ ) ve kişilerarası adalet (Beta:0,22;  $p<0,00$ ) izlemektedir. Bu durumda Hipotez 5, Hipotez 6 ve Hipotez 7 kabul edilirken; Hipotez 8 kabul edilmemiştir. Dağıtım adaleti, örgütsel bağlılık üzerinde en



güçlü etkiye sahip değişken olarak, Lambert ve diğerlerinin (2007:658) elde ettiği sonuçları doğrulamaktadır. Rai'nin (2013:277) elde ettiği sonuçlarla da kısmen örtüşmektedir. Rai (2013:277), araştırmasında dağıtım ve işlemsel adaletin örgütsel bağlılığı etkilediğini, ancak kişilerarası ve bilgisel adaletin etkilemediğini tespit etmiştir. Araştırma sonuçları, Nili ve diğerlerinin (2012:463) çalışmasıyla da kısmen örtüşmektedir. Onların çalışmasında hem bilgisel hem de kişilerarası adaletin örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmişti. Bu çalışmada ise, kişilerarası adalet, örgütsel bağlılık üzerinde etkili iken, bilgisel adaletin bir etkisi yoktur.

**Tablo 3: Örgütsel Bağlılık için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Adım	Değişken	Değişim		F	Beta	t	
1	Demografik Özellikler	0,07	0,07	2,34			
2	Dağıtım Adaleti	0,26	0,19	25,12	0,35	7,11	0,00
3	İşlemsel Adalet	0,29	0,03	26,75	0,26	5,57	0,00
4	Kişilerarası Adalet	0,31	0,02	24,26	0,22	2,24	0,00
5	Bilgisel Adalet	0,32	0,01	20,04	0,23	2,04	0,28

**Tablo 4: İşten Ayrılma Niyeti için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Adım	Değişken	Değişim		F	Beta	t	
1	Demografik Özellikler	0,07	0,07	2,24			
2	Dağıtım Adaleti	0,23	0,16	15,17	-0,39	-7,42	0,00
3	İşlemsel Adalet	0,24	0,01	15,74	-0,03	0,12	0,57
4	Kişilerarası Adalet	0,25	0,01	14,41	-0,15	-0,63	0,00
5	Bilgisel Adalet	0,25	0,00	13,16	0,09	-1,07	0,35

Tablo 4'te örgütsel adalet boyutlarının, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini göstermek için yapılan regresyon analizinin sonuçları yer almaktadır. Birinci adımda, demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim ve iş tecrübesi) yer almaktadır. Demografik değişkenler işten ayrılma niyetindeki varyansın küçük bir bölümünü (=0,07) açıklamaktadır. Sonraki adımlarda sırasıyla dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve kişilerarası adalet analize alınmıştır. Bu değişkenlerin varyansa katkıları sırasıyla, %16, %1, %1'dir. Son olarak bilgisel adalet değişkeni analize alınmıştır; ancak varyansa bir katkısı olmamıştır. Görüldüğü üzere, tüm örgütsel adalet boyutları, işten ayrılma niyetindeki varyansın %18'ini açıklamaktadır. Dağıtım adaleti ve kişilerarası adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Tablo 4'ten de görüleceği üzere, işten ayrılma niyeti üzerinde en yüksek etkiye dağıtım adaleti (Beta:-0,39; p<0,00) sahiptir. Kişilerarası adaletin de işten ayrılma niyeti üzerinde düşük de olsa bir etkisi vardır (Beta:-0,15; p<0,00). İşlemsel adalet ve bilgisel adaletin işten ayrılma niyeti ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı görülmüştür. Bu durumda Hipotez 9 ve Hipotez 11 kabul edilirken, Hipotez 10 ve Hipotez 12 kabul edilmemiştir. Literatürde örgütsel adalet boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri bakımından çeşitli sonuçlar yer almaktadır. Bu çalışmada, işlemsel ve bilgisel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisi tespit edilememiştir; bu



sonuçlar Rai'nin (2013:277) araştırma sonuçlarıyla uyumludur. Bu çalışmada, işten ayrılma niyeti üzerinde en yüksek etkiye sahip değişken dağıtım adaletidir. Elde edilen bu sonuç Rai (2013:277) ile Colquitt ve diğerlerinin (2001:438) araştırma sonuçlarıyla uyumludur. Bu çalışmada, kişilerarası adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisi olduğu belirlenmiş olup; bu sonuç da Choi'nin (2011:198) araştırma sonucuyla örtüşmektedir.

## **5. Sonuç**

Bu çalışmanın amacı, örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemektir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için öncelikle korelasyon analizi yapılmıştır. Örgütsel adalet boyutları olan dağıtım, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet ile bağımsız değişkenler olan iş tatmini arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar literatür ile uyumludur (Colquitt vd., 2001; Chang & Dubinsky, 2005; Choi, 2011; Promket & Thanyaphirak, 2012; Rai, 2013). Örgütsel adalet boyutları ile örgütsel bağlılık arasında da pozitif ilişkiler belirlenmiştir. Bu sonuçlar da literatürü destekler niteliktedir (Rai, 2013; Nili vd., 2012). Örgütsel adalet boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki bulunmaktadır. Elde edilen bulgular literatürdeki çalışmalar ile uyumludur (Cohen-Charash & Spector, 2001; Choi, 2011; Rai, 2013). Ardından, örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkilerinin belirlenmesi için yapılan regresyon analizi sonucunda, örgütsel adaletin tüm boyutlarının iş tatmini üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuç, literatürdeki diğer pek çok araştırma ile uyumludur (Colquitt vd., 2001; Chang & Dubinsky, 2005; İşcan & Sayın, 2010; Choi, 2011; Promket & Thanyaphirak, 2012, Rai, 2013). Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesi için yapılan regresyon analiz sonucunda, dağıtım, işlemsel ve kişilerarası adaletin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Bu bulgular da literatürdeki çalışmalarla kısmen örtüşmektedir (Chang & Dubinsky, 2005; Colquitt, vd., 2001; Nili, vd., 2012; Rai, 2013). Son olarak, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla yapılan analiz sonucunda, dağıtım ve kişilerarası adaletin örgütsel adalet üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Elde bu bulgular da literatürdeki çalışmalarla kısmen örtüşmektedir (Choi, 2011; Elamin & Alomain, 2011; Colquitt, vd., 2001; Rai, 2013).

İşletmelerin etkin ve verimli bir şekilde yaşamlarını devam ettirebilmeleri ancak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaları ile mümkündür. Sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanmasında iç müşteri olan çalışanlar önemli bir role sahiptir. Çalışanların istenen düzeyde performans sergilemeleri ancak iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri istenen düzeyde ise mümkün olabilir. Bu çalışmanın sonuçları, çalışanların algıladıkları örgütsel adaletin onların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini göstermesi bakımından önemlidir. Ayrıca bu çalışmada ele alınan örgütsel adalet boyutlarının (dağıtım, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel) iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini inceleyen araştırma sayısı çok sınırlıdır (Rai, 2013). Bu nedenlerle literatüre katkı sağlaması bakımından çalışmanın sonuçları önemlidir.

Bu çalışmanın, bir firma ile sınırlı kalması nedeniyle elde edilen sonuçların genellenmesi söz konusu değildir. İleride yapılacak çalışmalarda daha fazla sayıda firma üzerinde araştırma yapılacağı gibi farklı sektörlerde de çalışma yapılması faydalı olacaktır.

## Kaynakça

- Atalay, C. G. (2010). *Örgütsel adalet, örgütsel davranışta güncel konular*. Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Beugre, C. (1998). Implementing business process reengineering: The role of organizational justice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(3), 347–360.
- Beugre, C. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An african perspective. *Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Beugre, C. D., & Baron, R. A. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(2), 324-339.
- Chan, S., & Jespen, D. M. (2011). Workplace relationships, attitudes, and organizational justice: A hospitality shift worker contextual perspective. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 10, 150-160.
- Chang, C., & Dubinsky, A. J. (2005). Organizational justice in sales force: A literature review with propositions. *Journal of Business to Business Marketing*, 12(1), 35-71.
- Chang, C., & Dubinsky, A. J. (2005). Organizational justice in sales force: A literature review with propositions. *Journal of Business to Business Marketing*, 12(1), 35-71.
- Choi, S. (2011). Organizational justice and employee work attitude: The federal case. *The American Review of Public Administration*, 41(2), 185-204.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 26, 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Yee, K. N. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Daley, C., & Dee, J. R. (2006). Greener pastures: Faculty turnover intent in urban public universities. *Journal of Higher Education*, 77(5), 776-203.
- Demir, N. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Elamin, A. M., & Alomain, N. (2011). Does organizational justice influence job satisfaction and self-perceived performance in Saudi Arabia work environment. *International Management Review*, 7(1), 38-49.

- Elovainio, M., Kivimaki M., & Vahtera, J. (2002). Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*, 92(1), 105–108.
- Folger, G. R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. London: Sage Publications Inc.
- Forret, M., & Love, M. S. (2007). Employee justice perceptions and coworker relationships. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 248–260.
- Greenberg, J. (1987). Taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79–103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 195–216.
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Noorjahan, B. (2006). The impact of social power bases, procedural justice, job satisfaction, and organizational commitment on employees' turnover intention. *South Asian Journal of Management*, 13(4), 13–28.
- Lambert, E. E., Hogan, N., & Griffin, M. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 36(6), 644–666.
- Laschinger, S. H. (2004). Hospital nurses' perceptions of respect and organizational justice. *Journal of Nursing Administration*, 34(7), 354–364.
- Lewicki, R., Wiethoff, C., & Tomlinson, E. C. (2005). What is the role of trust in organizational justice. *Handbook of Organizational Justice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Modway, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Nili, M., Hendijani, M., & Shekarchizadeh, A. (2012). Measuring the impact of perceived justice on organizational construct in Isfahan municipality. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Behavior*, 4(5), 857–869.
- Nowakowski, J., & Conlon, D. (2005). Organizational justice: Looking back, looking forward. *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 4–29.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Posthuma, R., Maertz, C., & Dworkin, J. (2007). Procedural justice's relationship with turnover: explaining past inconsistent findings. *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 281–398.

- Promket, C., & Thanyaphirak, V. (2012). An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among organizational culture, employee satisfaction, and employee commitment in Rafamangala University of Technology, Isan Sakm Nakhon Campus, Thailand. *Review of Business Research*, 12(2), 47-58.
- Rai, G. S. (2013). Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors? *International Journal of Human Sciences*, 10(2), 260-284.
- Robinson, K. L. (2004). *The impact of individual differences on the relationship between employee perceptions of organizational justice and organizational outcome variables* (Unpublished Dissertation). Alliant International University.
- St-Pierre, I., & Holmes, D. (2010). The relationship between organizational justice and workplace aggression. *Journal of Advanced Nursing*, 66(5), 1169-1182.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim, örgütsel adaletin rolü*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tett, R., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction organizational commitment turnover intention and turnovers. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Vermunt, R., & Steensma, H. (2005). How can justice be used to manage stress in organization? *Handbook of Organizational Justice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange, a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the satisfaction questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Weiner, B. J., Hobgood C., & Lewis M. A. (2008). The meaning of justice in safety incident reporting. *Social Science and Medicine*, 66(2), 403-413.
- Williams, L. L. (2006). The fair factor in matters of trust. *Nursing Administration Quarterly*, 30(1), 30-37.
- Zapata, C. P., Olsen, J. E., & Martins, L. L. (2013). Social exchange from the supervisor's perspective: Employee trustworthiness as a predictor of interpersonal and informational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(1), 1-12.