

## Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi

### The Effect of Organizational Justice on Accountants' Job Satisfaction and Turnover Intention

Gökhan ÖZER\*

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

Mehmet GÜNLÜK

Doktora Öğrencisi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

#### Özet

Bu araştırmanın hedefi, muhasebeciler arasındaki personel devir hızı fenomenini anlamak ve ortaya koymak için, muhasebe firmalarında bağımlı olarak çalışan muhasebe meslek mensuplarının (mesleki stajyer, SM ve SMMM) örgütsel adalete ilişkin algılamalarının, iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyetinin oluşumundaki rolünü araştırmaktır. Örgütsel adalet, dağıtımsal ve prosedürel adalet alt boyutları ile incelenmiştir. Bu araştırma için Türkiye'nin çeşitli coğrafi bölgelerinde çalışan ve rassal olarak seçilmiş 240 muhasebeciden anket yolu ile elde edilen verinin analizi sonucunda ulaşılan bulgulara göre; 1) prosedürel adalet algısı arttıkça, muhasebecilerin iş memnuniyetleri artmakta, buna karşın işten ayrılma eğilimleri azalmaktadır ve 2) iş memnuniyeti arttıkça, muhasebecilerin işten ayrılma eğilimleri azalmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Muhasebeciler, örgütsel adalet, dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, iş memnuniyeti, işten ayrılma eğilimi

#### Abstract

The purpose of this study is to investigate how the accounting profession members' who work dependently in accounting firms (vocational trainees, CAs and CPAs) perception of organizational justice effect the formation of job satisfaction and turnover intention in order to understand and put forward the phenomenon of turnover among accountants. Organizational justice has been investigated under the sub-dimensions as distributive and procedural justice. According to the findings attained as a result of the analysis of the data obtained from the survey that was carried out with 240 accountants working in different regions of Turkey and who were chosen randomly for this study; 1) as procedural justice perception increase accountants' job satisfaction increase as well but their turnover intention decrease 2) as job satisfaction increase accountant' turnover intention decrease.

**Keywords:** Accountants, organizational justice, distributive justice, procedural justice, job satisfaction, turnover intention

## I. GİRİŞ

Çalışanların kişisel doyumu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olan örgütsel adalet (Greenberg, 1990), doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevi olarak tanımlanabilir (İşcan, 2005). Yazında önemli bir yer tutan örgütsel adalet; yönetim, uygulamalı psikoloji, örgütsel davranış alanlarında çalışan pek çok araştırmacının ilgi alanına giren ve pek çok farklı bakış açısından yoğun olarak incelenen bir konudur (Demircan ve Yıldız, 2009; Folger ve Cropanzano, 1998; Cohen ve ark., 2001). Örgütsel adalet kavramının hem örgütler hem de çalışanlar üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarda, çalışanların işyerinde adaleti nasıl algıladıkları ve adaletin iş sonuçları üzerinde ne derecede etkide bulunduğu üzerine odaklanılmaktadır (Cohen v.d., 2001). Söz konusu bu tutum ve davranışlara ilişkin açıklamaların, dağıtımsal ve prosedürel (işlem) adalet olma üzere örgütsel adalet olgusunun iki boyutuna yöneldiği görülmektedir. Dağıtımsal adalet ya da herkesin hakkını verme, çalışanların karşılaştıkları sonuçların ya da örgütsel kaynakların (ücret, terfi kararları vb.) dağıtımında algılamış oldukları hakkaniyet olarak tanımlanırken (Folger ve Konovsky, 1989; Dailey ve Delaney, 1992; Cohen ve Spector, 2001; İşcan, 2005) prosedürel adalet, ödül dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan süreçlerin hakkaniyeti olarak tanımlanmaktadır (Scandura, 1999; İşcan, 2005). Araştırmacıların örgütsel adalet algısı konusuna odaklanmalarının başlıca nedenlerinden biri, çalışanların adalet algılarının iş memnuniyetlerini, örgütsel bağlılıklarını ve performanslarını arttırması, buna bağlı olarak işten ayrılma eğilimlerini azaltmasıdır (Demircan ve Yıldız, 2009).

Yüksek personel devir hızı pek çok örgütte olduğu gibi serbest muhasebe büroları için de devam eden bir problemdir (Connor ve ark., 1999; Yeh, 2007). İşyerindeki devamsızlıklar, işten ayrılma eğilimi ve personel devir hızı, örgütsel davranış alanının çok eski ve yoğun çalışılan konuları olmakla birlikte muhasebeciler üzerindeki uygulamalar nispeten daha yenidir (Abdel-Halim, 1981; Aranya ve Ferris, 1984; Choo,1986; Rasch ve Harrell, 1990). Muhasebecilerin bireysel beceri ve çalışmaları muhasebe örgütlerinin performansını etkileyen bir yapı taşı niteliğinde olduğu için (Kalbers ve Cenker, 2007), personel devir hızı ve mevcut personelin elde tutulması birçok muhasebe firması için hala önemini koruyan konuların başında gelmektedir (Moyes, Williams ve Quigley, 2000; Law, 2005; Yeh, 2007). Muhasebe mesleği diğer bir çok mesleğe oranla yalnız daha yüksek seviyede teknik bilgi ve eğitim gerektirmekle (Hall ve ark., 2005) kalmaz, muhasebe firmalarındaki çalışma ortamları da diğer meslek gruplarına göre farklılıklar arzeder. Denetçiler, SMMM'ler ve SM'ler lisans gereklilikleri, mesleki gelişmeleri yakından takip ederek bunları uygulama, önemli ölçüde teknik bilginin korunması, işlerin zamanında yetiştirilmeleri ve müşteri talepleri gibi durumlarla

karşı karşıya kalmaktadırlar (Kalbers ve Cenker, 2007). Muhasebeciler, gönüllü ya da gönülsüz bir şekilde muhasebe örgütlerinden ayrıldıklarında ortaya çıkan etki, azımsanmayacak kadar önemlidir. Bu etkinin tam maliyetinin hesaplanması güçtür. Bu yüzden personel devir hızı, örgütlerin işletme maliyetinde önemli bir etkiye sahiptir (Lee, 2000) ve doğrudan işçi alımı ve eğitim maliyetleri, düşük seviyede çalışan morali, iş memnuniyeti ve müşterilerin hizmet kalitesi algıları ile bağlantılıdır (Gray ve ark., 2000). Daha da önemlisi firmalar, işyerlerinden ayrılan çalışanlarının sahip oldukları bilgilerini rakip firmalara taşımaları sonucunda rekabet avantajlarını yitirebilirler (Zawacki, 1993).

Son otuz yılda yönetim, uygulamalı psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında örgütsel adalet, iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimi ile ilgili gerek ulusal ve gerekse uluslar arası çok sayıda araştırma yapılmış olmasına rağmen (Alderfer, Alderfer, Tucker ve Tucker, 1980; Tajfel ve Turner, 1985; Bies, 1989; Folger ve Konovsky, 1989; Greenberg, 1990; Moorman, 1991; Cox, 1993; Aquino, Griffeth, Allen ve Horn, 1997; Trevino ve Weaver, 2001; Brockner, 2002; Blakely, Andrews ve Moorman, 2005) muhasebe alanında yapılan çalışmalar nispeten çok daha az sayıdadır (Parker ve Kohlmeyer III, 2005; Özer ve Günlük, 2009). Az sayıdaki bu çalışmalarda Libby (1999) ve Lindquist (1995) örgütsel adaleti bütçesel katılım kavramı açısından incelemişlerdir. Siegel, Reinstein, ve Miller (2001) ile Ehlen ve Welker (1996) yaptıkları çalışmalarıyla muhasebe firmalarındaki örgütsel adalet ve mentorluk arasındaki ilişkiyi açıklamışlardır. Parker ve Kohlmeyer III (2005) yılında yaptıkları çalışmalarında örgütsel adaletin sadece dağıtımsal adalet boyutunu kullanarak muhasebecilerin örgütsel bağlılıklarını, iş memnuniyetlerini ve işten ayrılma eğilimlerini açıklamaya çalışmışlardır.

Çalışmanın hedefi, Türkiye’de faaliyet gösteren muhasebe firmalarında bağımlı olarak çalışan muhasebe meslek mensuplarının (mesleki stajyer, SM ve SMMM) içinde buldukları örgütteki adalete ilişkin algılarını, dağıtımsal ve prosedürel adalet boyutlarını kullanarak, iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğiliminin oluşumundaki rolünü araştırmaktır. Bu araştırma için Türkiye’nin çeşitli coğrafi bölgelerinde çalışan ve rassal olarak seçilmiş 240 muhasebeciden anket yolu ile elde edilen verinin analizi sonucunda ulaşılan bulgulara göre; 1) prosedürel adalet algısı arttıkça, muhasebecilerin iş memnuniyetleri artmakta, buna karşın işten ayrılma eğilimleri azalmaktadır ve 2) iş memnuniyeti arttıkça, muhasebecilerin işten ayrılma eğilimleri azalmaktadır.

Çalışma üç temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, örgütsel adalet, iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimi kavramları tanımlanmakta ve kavramlar arasındaki ilişkiler ilgili yazına dayanılarak geliştirilen araştırma modeli ile ortaya konmaktadır. İkinci bölümde araştırma hipotezlerini test etmek üzere muhasebecilerden toplanan veriler kullanılmaktadır. Son bölümde ise muhasebeciler üzerinde gerçekleştirilen araştırmaya ilişkin bulgular değerlendirilmiştir.

## 1. TEORİK ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Adalet, yazında “adalet”, “adillik”, “ayrımcılık” ve “eşitlik” terimleri ile de ifade edilen ve insan davranışlarını motive eden evrensel ve temel sosyal değerdir (Adams, 1963; Adams, 1965; Thibaut ve Walker, 1975; Leventhal, 1980; Moorman, 1991). İşyerindeki adaleti tanımlamada kullanılan bir terim olan örgütsel adalet ise, bireylerin kendi örgütlerinin üyelerine adaletli davranıp davranmadığıyla ilgili algılarını ortaya koyar (Moorman, 1991; Folger ve Cropanzano, 1998; Umphress ve ark., 2003). Örgütsel adalet, çalışanların çalışma ortamı ve yöneticileri ile ilgili adalet algılarını ifade eden çok yönlü bir yapıdır. Yazında yer alan örgütsel adalet araştırmaları, genellikle adalet algısının iki temel şekline odaklanmaktadır. Bunlar, çalışanların aldıkları çıktılara (ücret, fayda ve ödüller) verdikleri tepkiler ve bu çıktıları (ücret, fayda ve ödüller) elde ettikleri kanallar yani kullanılan prosedürlere verdikleri tepkilerdir (Cropanzano ve Greenberg, 1997). Diğer bir deyişle örgütsel adalet konusundaki araştırmalarda dağıtımsal ve prosedürel adalet boyutları, örgütsel adaletin iki alt boyutu olarak birbirinden ayrı tutulmuştur.

Örgütsel davranış yazınına önemli ölçüde etkileyen Adams’ın (1963, 1965) oluşturduğu eşitlik teorisi, dağıtımsal adalet üzerine kurulmuştur. Adams’ın teorisine göre dağıtımsal adalet, çalışanın örgüt için harcadığı çaba miktarı ile bu çabasının karşılığında aldığı ücret, fayda ve ödülleri, aynı nitelikte bir başkasınıkiyle karşılaştırması sonucu ortaya çıkan adalet algısı ile ilgilidir (Mueller et al., 1999; Leventhal, 1980; Jawahar, 2002, Beugre, 2002). Eşitlik teorisi, eşitsizliklere karşı tepkilere odaklanır. Yani eğer birey emeğinin karşılığını alma konusunda eşitsizlik algırsa, sonuç olarak öfke, kızgınlık ve kırgınlık gibi duygusal tepkiler yaşayacak, örgüte karşı daha az bir bağlılık duygusu besleyecektir (Martin ve Bennett, 1996; Skarlicki ve Folger, 1997; Yperen, Hagedoorn, Zweers ve Postma, 2000). Çalışanların ödülleri adil olmadığına dair bir yargıya varmalarının sebepleri ise, üç tanedir: Çalışanlar, ödülleri dağıtım ile ilgili kararın sonuçlarını, sonuçlarla ilgili resmi süreçleri ve kararın sorumlusu olan yöneticilerin uygulamada izledikleri yolu adaletsiz olarak değerlendirebilirler (Yperen ve ark., 2000).

Bu çıktı odaklı bakış açısı, çalışanların örgütsel ödülleri dağıtımına ne şekilde tepki gösterdiklerini açıklasa dahi bu sonuçları ortaya çıkaran prosedürleri dikkate almaması sebebiyle eleştirilmiş ve araştırmacıların ilgi odağı 1980’lerin ilk yıllarından itibaren dağıtımsal adalet algısından prosedürel adalet algısına doğru kaymıştır (Greenberg, 1990; Çakar ve Yıldız, 2009).

Prosedürel adalet; ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan yöntem, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Greenberg, 1990, Cropanzano ve Folger, 1991, Beugre, 2002). Dağıtımsal adalet daha çok kararlarla ilgili sonuçların adil olarak algılanması ile ilgiliyken, prosedürel adalet çalışanların karar alma sürecine katılabilmeleri ve karar alma sürecindeki tarafsızlık veya objektiflikle ilgili algılarını irdelemektedir (Moon ve Kamdar,

2008; Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009). Çalışanların karar alma sürecini adil olarak değerlendirebilmeleri için örgütün karar alma sürecinde çalışanlarına yönelik tutarlılık, önyargıdan arınmışlık, doğruluk, kurallara uygunluk, temsil edilebilirlik, etik olmak gibi kuralları uygulaması gerekmektedir (Leventhal, 1980). Çünkü bireyler, örgütlerinde prosedürel adaletsizlik algılarına, kişiler veya adaletsizliğin kaynağından ziyade bütün bir örgüte yönelik tepkilerde bulunurlar (Cropanzano ve Folger, 1991; Sweeney ve McFarlin, 1993).

### 1.1.1. Örgütsel Adalet ve İş Memnuniyeti

Genel olarak çalışanlar; eğer işin kendisinden, beraber çalıştıkları kişilerden ve yöneticilerinden memnunsalr ve eğer mevcut ücret politikasını ve işyerlerindeki terfi olanaklarını yeterli görüyorlarsa yaptıkları işten memnun olurlar, kendilerini şirketlerine adarlar ve işyerlerinden ayrılmayı düşünmezler (Reed ve ark., 1994). Yazında yer alan pek çok çalışma, örgütsel adaletin örgütler ve üyeleri için işten ayrılma eğilimi gibi önemli sonuçları olduğunu göstermiştir (Moorman, 1991). Folger ve Cropanzano'ya (1998) göre yazının büyük bir kısmı, "adaletin önemli bir isteklendirme (motivasyon) aracı olduğunu, bireyler adaletsizlik hissettiklerinde morallerinin düştüğünü, işlerini bırakmalarının daha olası hale geldiğini ve hatta örgüte karşı misilleme yapabileceklerini (önsöz, xii)" belirtmektedir. Bu yüzden çalışanlardaki negatif algıları belirlemek ve düzeltmek, işten ayrılma eğilimini en aza indirmede yararlı olabilir.

İş memnuniyeti, örgütsel adalet tarafından etkilenmesi muhtemel olan çalışan davranışlarının kritik bir unsuru olduğundan, örgütsel adaletin muhasebecilerin iş memnuniyeti üzerindeki olumlu etkisine yönelik aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H<sub>1</sub>: Dağıtımsal adaletin, muhasebecilerin iş memnuniyeti üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: Prosedürel adaletin, muhasebecilerin iş memnuniyeti üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

### 1.1.2. İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimi

İşten ayrılma eğilimi kısaca, yakın zamanda bilinçli ve istekli şekilde kurumdan ayrılma eğilimi göstermek olarak tanımlanabilir (Tett ve Meyer 1993). İşten ayrılma eğilimi, işten ayrılmanın en önemli belirleyici unsuru veya göstergesi olarak ifade edilmekte (Ajzen ve Fishbein, 1980) ve personel devir oranının en önemli önceli olarak görülmektedir (Bluedorn, 1982; Shore ve Martin, 1989). Personel devir oranı yüksek olan kurumlarda yaşanan olumsuzlukların arasında; firma belleğinin azalması, iş planının bozulması, yetenekli iş gücünü kaybetme olasılığı, sürdürülebilir rekabet avantajını olumsuz yönde etkilenmesi, yeni işe alınacak olan elemanlara verilecek eğitim, işe alım maliyetleri, çalışmaya devam eden kişilerin iş arkadaşlarını kaybetmelerinden dolayı yaşayacakları üzüntü ve yeni gelenler ile yaşanacak ilişkinin belirsizliğinden doğan endişe yer almaktadır (Bibby, 2008; Scott ve ark., 1999). Yazında yer alan işgücü ile ilgili araştırmalar, genellikle

personel devir hızı ve işyerinden ayrılma eğilimi şeklinde ikiye ayrılmış, pek çok çalışmada araştırmacılar “ayrılma eğilimi” kavramı üzerinde yoğunlaşmıştır. İşyerinden ayrılan bireylere ulaşmada yaşanan zorluklar ve ulaşılsalar bile bu kişilerin bilimsel araştırmalara katılma oranlarının düşük olması, araştırmacıların çalışmalarında “personel devir hızı” kavramından çok “işten ayrılma eğilimi” kavramını kullanmaların başlıca sebebidir. Bu nedenle, işgücü devri ile ilgili araştırmalarda işyerinde kalma veya gitme eğilimini ölçmek, akademisyenler tarafından tercih edilen bir ölçüm yöntemidir.

Yazındaki konuyla ilgili çalışmalar incelendiğinde Caplow ve Mc Gee (1958) ile March ve Simon’ın (1958) örgüt içinde çalışanı motive eden faktörler ile çalışanların işten ayrılma eğilimleri arasındaki ilişkilerini araştıran eski tarihli çalışmalarını, örgüt ve örgüt yapısı ile ilgili değişkenlerin iş ile ilgili davranışlar üzerine etkilerini araştıran çalışmaların izlediği görülmektedir (Altunoğlu, Çataloğlu ve Okursoy, 2008).

Daha yakın tarihli çalışmalardan Bluedorn (1982); ekonomik, yapısal ve sosyo-psikolojik değişkenler ile işgücü devir oranları arasındaki ilişkileri açıklamak amacıyla bir model oluşturmaya çalışmıştır. Ücret, örgütün büyüklüğü, iletişim, merkezileşme gibi örgütsel kavramlarla iş memnuniyeti, moral gibi sosyo-psikolojik kavramların etkileşimini ortaya koymuş ve bu etkileşimin örgütlerdeki işgücü devir oranını etkilediğini belirlemiştir.

İş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki, örgütsel davranış çalışmalarının en önemli araştırma konularından birisidir. Bir çok çalışmada, iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimi arasında sürekli ve negatif yönde bir ilişki olduğu raporlanmıştır (Cotton ve Tuttle, 1986; Arnold ve Feldman, 1982; Bluedorn, 1982; Mobley, 1982; Price, 1977; Abdel-Halim, 1981; Aranya ve Ferris, 1984; Choo, 1986; Gregson ve Bline, 1989; Harrell, 1990; Harrell ve ark., 1986; Rasch ve Harrell, 1990; Gregson, 1992; Poznanski ve Bline, 1997; Pasewark ve Strawser, 1996; Mathieu ve Hamel, 1989; Porter ve ark., 1974).

İş memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi muhasebeciler üzerinde de çalışılmış faktörlerdir (Fogarty, 1994; Mynattu ve ark., 1997; Lui ve ark., 2001; Viator, 2001a; Viator, 2001b; Stallworth, 2003; Metzler, 2006). Sonuç olarak araştırmacılar, iş memnuniyeti az olan çalışanların örgütlerini terk etmelerinin, iş memnuniyeti fazla olanlardan daha muhtemel olduğu şeklindeki beklenen bir sonucu, deneysel kanıtlarla desteklemişlerdir. Bu nedenle test edilecek ikinci hipotez aşağıdaki gibi olacaktır.

H<sub>3</sub>: İş memnuniyetinin, muhasebecilerin işten ayrılma eğilimi üzerinde negatif bir etkisi vardır.

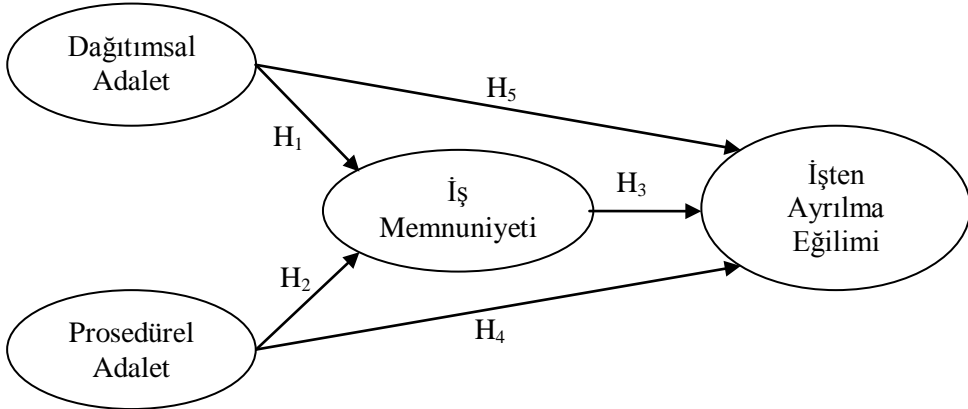
### **1.1.3. Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Eğilimi**

Çalışanların işten ayrılma eğilimlerini açıklamaya çalışan çok sayıdaki geleneksel model, işten ayrılma sürecinin öncülü olarak, çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı olan davranışlarına odaklanmışlardır (Farrell ve Rusbult, 1981;

Mobley, 1977; Steers ve Mowday, 1981). Bu modellerin çoğunda işten ayrılma eğiliminin bir seçenek olarak görülmesi, düşük seviyede iş memnuniyeti ve düşük seviyede örgütsel bağlılık önermesi ile başlamaktadır (Hom ve Griffeth, 1995). Çalışanların adalet algıları tarafından etkilenen sonuçların en çok öne çıkanlarından bir tanesi, işten ayrılma eğilimidir. İlgili yazında, işten ayrılmanın gerçekleşmesi kadar, işten ayrılma eğilimlerinin ortaya çıkmasının da hem prosedürel hem de dağıtımsal adalet algıları ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Tazminat, işe atanma, ücret, terfi, ek mesai görevleri, disiplin sorunları ya da işten çıkarılma gibi maruz kaldıkları durumu “adil olmayan” şeklinde algılayan çalışanlar, kendilerine adil davranıldığını düşünen çalışanlardan daha fazla şikâyetçi olmaktadır (Folger ve Konovsky, 1989; McFarlin ve Sweeney, 1992; Roberts ve ark., 1999). Örgütteki kazanımların adil dağıtılmadığını düşünen çalışanların, işten ayrılma eğilimlerinin yüksek olduğu açıklanmıştır (Alexander ve Ruderman, 1987; Konovsky ve Cropanzano, 1991; Lipponen vd. 2004). Benzer şekilde Colquitt ve arkadaşları 2001 yılında, örgütsel adaletin sonuçlarıyla ilgili meta analizinde, hem dağıtımsal adaletin hem de prosedürel adaletin, işten ayrılma eğilimi ile yüksek ve negatif yönlü ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle daha önceki araştırmalara dayanarak hem dağıtımsal hem de prosedürel adaletin muhasebecilerin işten ayrılma eğilimi üzerinde negatif etkisi olduğunu test etmek için, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H<sub>4</sub>: Prosedürel adaletin muhasebecilerin işten ayrılma eğilimleri üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

H<sub>5</sub>: Dağıtımsal adaletin muhasebecilerin işten ayrılma eğilimleri üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

## 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### 2.1. Veri Toplama Süreci ve Örneklem Yapısı

Bu saha çalışmasının evrenini, muhasebe bürolarında bağımlı olarak çalışan meslek mensupları, meslek stajyerleri oluşturmaktadır. Çalışmanın analizlerinde kullanılan veriler, Türkiye'nin çeşitli coğrafi bölgelerinde faaliyet gösteren 240 adet muhasebe meslek mensubundan anket yöntemiyle elde edilmiştir. Anket formları anketörler yardımıyla, rastgele seçilen 600 adet muhasebeciye uygulanmak üzere gönderilmiştir. Katılımcılara araştırma hakkında bilgi verilmiş ve araştırmamızın bilimsel nitelikte olduğu, dolayısıyla gizlilik esaslarına göre firma ve katılımcılarının isimlerinin kullanılmayacağı taahhüt edildikten ve araştırma verilerinin tüm katılımcıların ortalamalarıyla inceleneceği ve sonuçların kendilerine sunulacağı bildirildikten sonra, bu araştırmamıza katılımı sağlanmıştır.

Gönderilen 600 anketten 294 tanesi yanıtlanmıştır. Yanıtlama oranı %49'dur. Bu anketlerin 54 adedi çok fazla sayıda sorunun eksik cevaplandırılması, pek çok sorunun iki veya daha fazla seçeneğinin işaretlenmesi ve benzeri sebeplerden dolayı analize dâhil edilmemiş ve sonuç olarak yanıtlama oranı %40'a (240/600) düşmüştür. Bu oran Babbie'ye (1990) göre, anket çalışmaları için kabul edilebilir bir yanıtlama oranıdır.

Araştırmamıza katılan deneklerin %40'ı 20-27 yaş arasında, %34'ü 28-35 yaş arasında, %14'ü 36-43 yaş arasında, %8'i 44-51 yaş arasında ve geriye kalan %4'ü 52 yaş ve üzerindedir. %70'den fazlası (%70,1) erkek olan deneklerin, %16'sı lise (38 kişi), %15'i ön lisans (35 kişi), %47'si lisans ve %13'ü yüksek lisans derecesine sahiptir. %53'ü meslek stajyeri (124 kişi), %24'ü SM (56 kişi) ve %23'ü SMMM (55 kişi) olan katılımcıların, %34'ü 1-2 yıl arasında (76 kişi), %26'sı 3-5 yıl arasında (59 kişi), %20'si 6-10 yıl arasında (44 kişi), %16'sı 11-20 yıl arasında (37 kişi) ve geriye kalan %4'ü de 20 yıl ve üzerinde iş tecrübesine sahiptir. Katılımcıların %53'ü evli olduklarını belirtmişlerdir.

### 2.2. Ölçekler ve Ölçeklerin Güvenilirlikleri

Araştırmaya yönelik olarak yapılan kapsamlı bir yazın taramasından sonra, kullanılan değişkenleri en iyi ölçebilecek olan ölçeği oluşturmak için, uluslararası yazında yer alan ve çeşitli saha çalışmalarında geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş sorular, dil ve kültürel özellikler dikkate alınarak Türkçe'ye tercüme edilmiştir. Tercüme edilen bu ölçekler, ayrıca her iki dile hâkim başka uzmanlar tarafından tekrar İngilizceye tercüme edilmiş, tercüme hatalarından dolayı ortaya çıkabilecek yanlışlıklar, aradaki farklılıklar incelenerek en aza indirgenmeye çalışılmıştır (Brislin, 1970; Mc Gorry, 2000).

Tüm ölçeklerde birden fazla değişken (soru) kullanılmış olup katılımcıların bu değişkenlere birden beşe kadar bir değer atamasında Likert tipi eşit aralıklı ölçüm şekli (interval) kullanılmıştır. Likert tipi ölçeklerde en küçük değer "kesinlikle katılmıyorum" ve en büyük değer "kesinlikle katılıyorum" algısına denk gelmektedir.



### 2.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeği

Dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve toplam on bir sorudan oluşan ölçek kullanılarak ölçülmüştür.

Dağıtımsal adalet ölçeği; “Çalışma programım adildir”, “Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum”, “İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum”, “Çalışmamın genel karşılığının adil olduğunu düşünüyorum” ve “İşle ilgili sorumluluğumun adil olduğunu hissediyorum” ifadelerini içeren beş değişkenden oluşmaktadır. Ölçeğin tespit edilen Cronbach  $\alpha$  iç tutarlılık katsayısı 0,84 ve bileşik güvenirlik katsayısı (CRC) değeri ise 0,83’tür.

Altı değişken oluşan prosedürel adalet ölçeği; “Bu işyerinde yöneticim işle ilgili kararları tarafsız biçimde alır”, “Bu işyerinde yöneticim işle ilgili kararları almadan önce tüm çalışanların görüşlerini aldığından emin olur”, “Bu işyerinde yöneticim işle ilgili kararları alırken doğru ve eksiksiz bilgi toplar”, “Bu işyerinde yöneticim işle ilgili kararları almadan önce net biçimde açıklar ve istendiğinde bilgi verir”, “Bu işyerinde yöneticim işle ilgili kararları çalışanlara tutarlı olarak uygular” ve “Bu işyerinde yöneticim işle ilgili kararları çalışanların sorgulamasına izin verir” ifadelerini içermektedir. Ölçeğin tespit edilen Cronbach  $\alpha$  iç tutarlılık katsayısı 0,91 ve bileşik güvenirlik katsayısı (CRC) değeri ise 0,92’dir.

### 2.2.3. İş Memnuniyeti Ölçeği

İş Memnuniyeti, Hoppock (1935) tarafından geliştirilen ve geçerliliği 29 000’den fazla çalışmada tekrarlanarak onaylanmış (McNichols, Stahl ve Manley, 1978) olan dört değişkenli ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Muhasebe alanında yapılan çalışmalarda Hoppock’un iş memnuniyeti ölçeği Harrell ve Stahl (1984), Harrell ve Eickhoff (1988), Rasch ve Harrell (1990), Rebele ve ark. (1996) ve Parker ve Kohlmeyer III (2005) tarafından kullanılmıştır. Katılımcılara sorulan sorulardan bazıları “Aşağıdakilerden hangisi işinizi değiştirmeniz hakkında duygularınızı en iyi ifade etmektedir?”. “Aşağıdaki ifadelerden hangisi işinizi ne kadar sevdiğinizi en iyi biçimde anlatmaktadır?” ve “Aşağıdakilerden hangisi işinizden memnun olduğunuz zaman dilimini göstermektedir?” şeklindedir. Ölçeğin Cronbach  $\alpha$  iç tutarlılık katsayısı 0,92 ve bileşik güvenirlik katsayısı (CRC) değeri ise 0,64 olarak tespit edilmiştir.

### 2.2.4. İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeği

İşten Ayrılma Eğilimini ölçmek için Mobley, Griffin, Hand ve Meglino’un (1979) tanımından yola çıkarak Bluedorn (1982) ve Netemeyer ve ark. (1997) tarafından geliştirilen üç değişkenli ölçek kullanılmıştır. Ölçek, “İşimden ayrılmayı sık düşünürüm”, “Mevcut işimi bırakmaya niyetliyim” ve “Daha iyi bir iş için sürekli olarak araştırma yapıyorum” ifadelerinden oluşmaktadır. Ölçeğin tespit

edilen Cronbach  $\alpha$  iç tutarlılık katsayısı 0,82 ve bileşik güvenilirlik katsayısı (CRC) değeri ise, 0,83'dir.

### 2.2.5. Demografik Değişkenler

Katılımcılara cinsiyetleri, yaşları, eğitim seviyeleri ve mevcut işyerlerindeki çalışmal süreleri de sorulmuştur. Cinsiyet Bay için 1, Bayan için 2 seçenekleri kullanılarak kaydedilmiştir. Yaş ve meslekte geçen süre ise yıl olarak kaydedilmiştir. Eğitim seviyesi ise dört sınıfta kaydedilmiştir. Bunlar 1=Lise, 2=Meslek Yüksekokulu, 3=Lisans, 4=Yüksek Lisans ve 5=Doktora dereceleridir. Katılımcılardan mevcut meslek unvanlarını 1=Mesleki Stajyer, 2=Serbest Muhasebeci (SM) ve 3=Serbest Muhasebeci Mali Müşavir (SMMM) seçeneklerini kullanarak belirtmeleri istenmiştir.

### 2.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerin tümü daha önce pek çok araştırmada test edilerek kullanılmış oldukları için, ölçüm modellerinin teorik ve deneysel olarak oldukça güçlü olduğu sonucuna ulaşılabilir. Ancak yine de, ölçüm modellerinde bulunan gözlemlenen değişkenlerin kaç faktöre yüklendiğini ve bu faktör yapılarının ölçülmek istenen faktörleri açıklayıp açıklamadıklarını belirlemek gerekmektedir. Bu amaçla temel bileşenler ve varyans maksimizasyonu (Varimax) yöntemi ile keşifsel faktör analizi (KFA) gerçekleştirilmiştir. KFA sonuçları 4 faktörlü bir yapıya işaret etmektedir. KFA ile elde edilen KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 0,861 ve Bartlett test değeri ( $p<0,000$ ), analiz sonuçlarının anlamlı olduğunu göstermektedir (Mitchell, 1994). KFA sonuçlarına göre 16 değişken, 4 faktöre yüklenmekte ve toplam varyansın %69.605'i açıklanabilmektedir<sup>1</sup>.

Tablo 1: Cronbach  $\alpha$ , Bileşik Güvenirlik Katsayıları (CRC) ile Faktör Yükleri

Ölçekler	$\alpha$	CRC	Faktör Yükleri
<b>Prosedürel Adalet (PA)</b>	0.91	0,92	
PA1			0.721
PA2			0.806
PA3			0.833
PA4			0.868
PA5			0.815
PA6			0.776
<b>Dağıtımsal Adalet (DA)</b>	0.84	0,83	
DA2			0.765
DA3			0.795
DA4			0.886
DA5			0.682
<b>İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)</b>	0,82	0,83	

<sup>1</sup> Bununla birlikte yapılan Cronbach  $\alpha$  testinin sonucunun düşük çıkması yüzünderiş memnuniyeti ile ilgili 2 numaralı, dağıtımsal adalet ile ilgili 1 numaralı ölçek çıkartılarak kabul edilebilir  $\alpha$  sonuçlarına ulaşılmıştır.

İAN1		0.792
İAN2		0.861
İAN3		0.838
<b>İş Memnuniyeti (İŞMEM)</b>	0,92	0,65
İŞMEM 1		-0.645
İŞMEM 3		0.784
İŞMEM 4		0.798

Ölçeklerin güvenilirlikleri ise; Cronbach ve CRC (composite reliability coefficient) değerleri ile incelenmiştir. Güvenirlilik katsayıları Tablo 1’de özetlenmiştir. Tüm faktörlerin Cronbach değerleri kritik değer olan 0,70’den (Nunnally, 1978) ve bileşik güvenirlilik katsayısı (CRC) değerleri kritik değer olan 0,60’dan (Fornell ve Larcker, 1981; Bagozzi ve Yi, 1988; ve Hair ve ark., 1998) büyüktür. Her faktöre ait güvenirlilik katsayıları, ölçeklerin güvenirliliğini ortaya koymaktadır. Amos 7.0 kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları ise [ $X^2_{(240)}$ : 89 100,713;  $p>0,05$ ;  $C_{min}/df$ : 1,132; GFI: 0,951; AGFI: 0,926; CFI: 0,994; RMR: 0,048; RMSEA: 0,023 ve TLI: 0,992], ölçüm modelinin bir bütün olarak anlamlılığına işaret etmektedir.

## 2.4. Değişkenler arasındaki ilişkilerin analizi

Yapılan korelasyon analizinin sonuçlarına göre değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ve beklediği yönde ilişkiler bulunmaktadır. Tablo 2’deki sonuçlar prosedürel ve dağıtımsal adaletin hem iş memnuniyeti hem de işten ayrılma eğilimi boyutlarıyla en azından 0.05 düzeyinde ilişkili olduğu ortaya koymaktadır.

Tablo 2: Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi

Faktörler	Ort.	s.s.	1	2	3	4
1 Dağıtımsal Adalet	3,19	1,13	1			
2 Prosedürel Adalet	3,40	1,02	0,550*	1		
3 İş Memnuniyeti	3,33	0,96	0,267**	0.288*	1	
4 İşten Ayrılma Eğilimi	2,30	1,10	-0,205**	-0,345*	-0,567*	1

\*Değişkenler arası tüm korelasyon katsayıları  $p<0,01$  düzeyinde anlamlıdır.

\*\*Değişkenler arası tüm korelasyon katsayıları  $p<0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

## 2.5. Hipotez Testleri

Hipotezler çerçevesinde oluşturulan yapısal modelin test edilmesinde yapısal denklem modelleme tekniği (YDM) kullanılmıştır. YDM tekniği kullanılarak yapılan path analizi, gözlemlenen değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı nedensel etkilerin belirlenmesini ve bu etkilerin anlamlılıklarının sınanmasını sağlamaktadır (Kline, 1998). Tablo 3’de Amos 7.0 kullanılarak path analizi ile test edilen model görülmektedir. Değişkenler arasındaki kovaryans

matrisini temel alan maximum likelihood iteratif yöntemi ile elde edilen sonuçlara göre  $X^2_{sd:85}$ : 90,855 ( $p>0.05$ ), GFI: 0.956; AGFI: 0,932; NFI: 0,956; RFI: 0,939; CFI: 0,998; RMR: 0.042;  $C_{min}/df$ : 1,132 ve RMSEA: 0.014 değerlerini almıştır.  $X^2$  ve endeks değerleri verinin modele uygunluğuna, dolayısı ile yapısal modelden elde edilen sonuçların anlamlılığına işaret etmektedir. Modelde bulunan değişkenler arasındaki ilişkileri ve bunların anlamlılığını ifade eden değerler de aşağıda yer alan Tablo 3'de görülmektedir.

Tablo 3: Path Analizi Sonuçları

PATH	Hipotez	Std. $\beta$	$t$	Sonuç
DA $\longrightarrow$ İŞMEM	H <sub>1</sub>	0,154	1,481	Red
PA $\longrightarrow$ İŞMEM	H <sub>2</sub>	0,189	1,842**	Kabul
İŞMEM $\longrightarrow$ İAN	H <sub>3</sub>	-0,505	-4,927*	Kabul
PA $\longrightarrow$ İAN	H <sub>4</sub>	-0,240	-2,816*	Kabul
DA $\longrightarrow$ İAN	H <sub>5</sub>	0,061	0,726	Red

SMC<sub>İş Memnuniyeti</sub> = 0,091, SMC<sub>İşten Ayrılma Eğilimi</sub> = 0,351.

\*  $t$  değeri  $p<0,01$  (one-tailed test) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

\*\*  $t$  değeri  $p<0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

DA: *Dağıtımsal Adalet*; PA: *Prosedürel Adalet*; İŞMEM: *İş Memnuniyeti*;  
İAN: *İşten Ayrılma Eğilimi*

Tablodaki parametre tahminlerinden de görüldüğü gibi dağıtımsal adalet, iş memnuniyetini beklediği gibi pozitif etkilemektedir. Ancak bu etki kabul edilebilir düzeylerde anlamlı değildir. Bu yüzden H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Prosedürel adalet, iş memnuniyetini pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilemektedir (H<sub>2</sub>: 0,189;  $p<0,05$ ). Yani prosedürel adalet arttıkça, iş memnuniyeti de artmaktadır. Bu durum H<sub>2</sub> hipotezinin desteklendiği anlamına gelmektedir. İş memnuniyeti işten ayrılma eğilimini beklediği gibi negatif ve istatistiksel yönden anlamlı bir şekilde etkilemektedir (H<sub>3</sub>: -0,505;  $p<0,01$ ). Yani iş memnuniyeti arttıkça, işten ayrılma eğilimi azalmaktadır. Bu yüzden H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilecektir. Prosedürel adalet işten ayrılma eğilimini negatif ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilemektedir (H<sub>4</sub>: -0,240,  $p<0,01$ ). Yani prosedürel adalet arttıkça, işten ayrılma eğilimi azalmaktadır. Bu nedenle H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilirken, dağıtımsal adalet işten ayrılma eğilimini negatif ve anlamlı şekilde etkilemekte olduğunu ifade eden H<sub>5</sub> hipotezi gerek işaret ve gerekse istatistiksel olarak anlamlı olmaması nedeniyle desteklenememiştir. Ancak dağıtımsal adaletle işten ayrılma eğilimi arasındaki -0,192 ve 0,05 düzeyinde anlamlı olan ilişki, bu sonucun iş performansının dağıtımsal adaletle işten ayrılma niyeti arasında tam ara değişken olduğunu işaret ediyordur olabilir.

### 3. SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüzde işletme sahiplerinin ve/veya yöneticilerinin çok sık karşılaştıkları problemlerin başında, tüm çalışanların uygulamaları adil olarak algıladıkları bir iş ortamı oluşturmak gelmektedir. Bu noktadan hareketle bu

çalışmayla, muhasebe firmalarında bağımlı olarak çalışan muhasebe meslek mensuplarının işverenlerine ve yöneticilerine duydukları örgütsel adalete ilişkin algılamalarının, iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyetinin oluşumundaki rolü Türkiye’de faaliyet gösteren muhasebecilerden elde edilen bir örneklem kullanarak incelenmiştir. Bu çalışmanın çıktılarıyla bu alanda çalışan insan kaynakları ve personel yöneticileri ile iş gücü planlayıcılarının etkili elde tutma stratejileri geliştirmelerine yardımcı olmak ve aynı zamanda meslek danışmanlarına ve iş arayanlara muhasebe alanındaki işlerin doğası ve gereklilikleri hakkında daha iyi bir bakış açısı sağlamak hedeflenmiştir. Bu amaçla 240 adet muhasebeciden anket yolu ile elde edilen veriler kullanılarak yapılan analizlerden elde edilen bulgularla, dağıtımsal adalet dışında teorik çerçeve ile uyumlu sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre, örgütsel adaletin iki alt boyutundan biri olan prosedürel adalet ile iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki doğrulanmaktadır. Bu sonuç, çalışanların ödülleri dağıtım karar ve yöntemlerinin adaletsiz olarak algıladığı örgütlerde, iş memnuniyetinde bir azalma yaşanacağını ve bunun sonucu olarak da işten ayrılma eğiliminin artacağını göstermektedir. Bu bulgular konuyla benzer daha önce yapılmış çalışmaları (Folger ve Konovsky, 1989; McFarlin ve Sweeney, 1992; Roberts ve ark., 1999; Alexander ve Ruderman, 1987; Colquitt ve ark., 2001; Konovsky ve Cropanzano, 1991; Lipponen vd. 2004) desteklemektedir. Ancak mevcut çalışmada ilgili yazında belirtilenlerin aksine dağıtımsal adaletin isten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Bu sonuç, Türkiye açısından iki şekilde değerlendirilebilir; birincisi, Türkiye’deki muhasebecilerin çalıştıkları kurumdan ve yaptıkları işten gurur duydukları, sosyal statü ve itibar ile motive oldukları ve bu nedenle kurum içerisinde adaletsizlik olduğuna ilişkin bir algıya sahip olsalar bile, kurumdan ayrılmayı düşünmedikleri ve ikincisi, kendilerini yaptıkları iş ile özdeşleştirdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Çalışmamızın bulgularına göre adalet algıları ve iş memnuniyeti, işten ayrılma eğilimindeki değişimlerin % 36,1’ni açıklamaktadır. Parker ve Kohlmeyer III (2005)’ün örgütsel adaletin sadece dağıtımsal adalet alt boyutunu kullanarak muhasebecilerin örgütsel bağlılıklarını, iş memnuniyetlerini ve işten ayrılma eğilimlerini açıklamaya çalıştıkları benzer çalışmada bu oran %6’dır. Şüphesiz yazında kullanılan diğer değişkenlerin de modele eklenmesi halinde bu açıklayıcılığın daha da yükselmesi kaçınılmaz olacaktır. Standardize edilmiş parametre tahminlerine göre her ikisi de aynı yönlü etkiye sahip olsalar bile, prosedürel adalet dağıtımsal adalete göre istatistiksel olarak anlamlı ve daha önemli bir etkiye sahiptir. Yine standardize parametre tahminlerine göre işten ayrılma eğilimi üzerinde en yüksek etkiye, iş memnuniyeti sahiptir (-0,505). Bu bulgular ışığında muhasebecilerin işten ayrılma eğilimini azaltmak için öncelikle iş memnuniyetinin arkasından da prosedürel adaletin artırılması gerekmektedir.

**Kaynakça**

- Abdel-Halim, A., (1981). "Effects of Role Stress-Job Design-Technology Interaction on Employee Work Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 24, pp. 260-273
- Adams, J.S., (1963). "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67: 422-436.
- Adams, J.S., (1965), Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 2, pp. 267-299). New York Academic Press.
- Ajzen, I. ve Fishbein, M. (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Alderfer, C.P., Alderfer, C.J., Tucker, L., ve Tucker, R., (1980). "Diagnosing race relations in management", *Journal of Applied Behavioral Science*, 16, 135-166.
- Alexander, S., ve Ruderman, M. (1987). "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior", *Social Justice Research*, Vol. 1, No. 2 177–198.
- Altunoğlu, A.E., Çataloğlu, B. ve Okursoy, A., (2008). "Çalışan morali ve işten ayrılma isteği: Muhasebecilik mesleği üzerine bir araştırma", *Muhasebe ve Denetime Bakış*, Yıl:8, Sayı:26, Ekim, s.71-84
- Aquino, K., Griffeth, R.W., Allen, D.G., ve Horn, P.W. (1997). "Integrating justice concepts into the turnover process: A test of referent cognitions". *Academy of Management Journal*, 40, 1208–1227.
- Aranya, N., ve Ferris, K.R., (1984). "A reexamination of accountants' organizational-professional conflict", *The Accounting Review*, 59(1), pp. 1-15
- Arnold, H.J. ve Feldman, D.C. (1982). "A multivariate analysis of the determinants of job turnover", *Journal of Applied Psychology*, 67(3): 350-360.
- Babbie, E. (1990). *Survey Research Methods*, 2nd ed., Wadsworth, Belmont, CA
- Bagozzi, R.P. ve Yi, Y. (1988). "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, No. 1, pp.74–94.
- Beugre, C.D. (2002). "Understanding Organizational Justice and its Impact on managing Employees: An African perspective", *Journal of Human Resource Management*, 13, s. 1091-1104

- Bibby, C.L. (2008). "Should I stay or should I leave? Perceptions of age discrimination, organizational justice, and employee attitudes on intentions to leave", *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, s. 63-86.
- Bies, R.J. (1989). "Review of organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome", *Academy of Management Review*, 14, s. 294–297.
- Blakely, G., Andrews, M., ve Moorman, R., (2005). "The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior", *Journal of Business Psychology*, 20(2), s. 259-273.
- Bluedorn, A.C., (1982), "A unified model of turnover from organizations", *Human Relations*, 35, s.135–153
- Brislin, R.W., (1970), "Back-translation or cross-cultural research", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1, s. 185-216
- Brockner, J. (2002). "Making sense of procedural fairness: How high procedural fairness can influence or heighten the influence of outcome favorability", *Academy of Management Review*, 27, s. 58–76.
- Chin, W.W. (1998). "The partial least squares approach to structural equation modeling", in G.A. Marcoulides (Ed.) *Modern Methods for Business Research*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, s.295–336.
- Choo, F., (1986). "Job Stress, Job Performance, and Auditor Personality Characteristics", *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 5(2), s. 17-34.
- Cohen- Crash, Yochi., ve Spector, P.E., (2001). "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, s. 278-321
- Colquitt JA, Conlon DE, Wesson MJ, Porter COLH, Ng KY. (2001). "Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research". *Journal of Apply Psychology*, Vol. 86(3), s.425– 45.
- Connor, M., Hooks, K., McGuire, T. (1999), "Gaining legitimacy for flexible work arrangements and career paths: the business case for public accounting and professional services firms", in Parasuraman, S., Greenhaus, J.H. (Eds), *Integrating Work and Family: Challenges and Choices for a Changing World*, Quorum Books, Westport, CT, pp.154-66.

- Cotton, J.L. ve Tuttle, J.F. (1986). "Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research", *Academy of Management Review*, Vol. 11(1), s. 55-70.
- Cox, T. (1993), *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practise*, San Francisco: Berrett-Koehler
- Cohen, Y.C. ve P.E. Spector (2001). *The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes* Vol. 86, No. 2, 278–321.
- Cropanzano, R. ve R. Folger, (1991), "Procedural Justice and Worker Motivation" in R. STEERS and L. PORTER (Ed.), *Motivation and Work Behavior*, New York: McGraw–Hill, s. 131–143.
- Cropanzano, R., ve Greenberg, J. (1997). *Progress in organizational justice: Tunneling through the maze*. In C.L. Cooper, & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp.317-372). New York: John Wiley & Sons.
- Dailey, R.C. ve Delaney, K.J. (1992). *Disributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover*. *Human Relations*, Vol. 45, No. 3, 305–317.
- Demircan, N.Ç., ve Yıldız, S., (2009). "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken mi?", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar, Cilt.8, Sayı. 28,
- Ehlen, C., ve Welker, R. (1996). "Procedural fairness in the peer and quality review programs", *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, Vol. 15, s. 38–52.
- Farrell, D. ve Rusbult, G. E. (1981). "Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments". *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 28, p.78-95.
- Fogarty, T.J., (1994). "Public Accounting Work Experience: The Influence of Demographic and Organizational Attributes", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 9, No. 7, pp. 12-20
- Folger, R. ve Cropanzano, R., (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousands Oaks, CA: Sage



- Folger, R. ve Konovsky, M.A. (1989). "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions To Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 1, 115-130.
- Fornell, Claes ve David F. Larcker (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *JMR*, 18 (February), 39-50.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", *Journal of Management*, Vol 16 (2); 399-432.
- Gregson, T., (1992). "An investigation of the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment in turnover models in accounting", *Behavioral Research in Accounting*, 4, pp.80-95.
- Gregson, T., ve Blin, D. (1989). "The relationship of communication satisfaction to turnover intentions and job satisfaction for certified public accountants", *Advances in Accounting*, 7, 203-222.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., ve Black, W.C., (1998). *Multivariate data analysis*. 5th ed, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hall, M., D. Smith, ve K. L. Smith, (2005). "Accountants' Commitment to Their Profession: Multiple Dimensions of Professional Commitment
- Harrell, A. (1990). "A longitudinal examination of large CPA firm auditors' personnel turnover", *Advances in Accounting*, 8, 233-246.
- Harrell, A.M. ve Stahl, M.J., (1984), "McClelland's Trichotomy of Needs Theory and the Job Satisfaction and Work Performance of CPA Firm Professionals", *Accounting, Organizations and Society*, 9, pp. 241-252.
- Harrell, A., ve R. Eickhoff, (1988), "Auditors' influence-orientation and their affective responses to the "big eight" work environment", *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 7: 105-118.
- Harrell, A., Chewing, E., ve Taylor, M. (1986). "Organizational-professional conflict and the job satisfaction and turnover intentions of internal auditors". *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 5(Spring), 109-121.
- Hom, P.W. ve Griffeth, R.W. 1995. *Employee turnover*. Ohio: South-Western College.
- Hoppock, R. 1935. *Job Satisfaction*. Harper and Row.

- Jawahar, I.M. (2002). "A model of organizational justice and workplace aggression", *Journal of Management*, 28(6), 811-834.
- Kalbers, L.P., ve W. J. Cenker, (2007), "Organizational commitment and auditors in public accounting", *Managerial Auditing Journal*, 22(4), pp. 354-375
- Kline, R.B., 1998, *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, NY: Guilford Press
- Konovsky, M.A. ve Cropanzano, R. (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No.5, 698-707.
- Law, D.W., 2005, Interactive organizational commitment and hardiness in public accountants' turnover, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20 No. 4, pp. 383-393
- Lee, P.C.B., (2000), "Turnover of information technology professionals: a contextual model", *Accounting, Management and Information Technologies*, 10, pp. 101-124
- Leventhal, G.S., 1980. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. S. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchanges: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum Press.
- Libby, T. (1999). The influence of voice and explanation on performance in a participative budgeting setting. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 125-137.
- Lindquist, T., (1995). Fairness as an antecedent to participative budgeting: examining the effects of distributive justice, procedural justice and referent cognition on satisfaction and performance. *Journal of Management Accounting Research*, 7, 122-147.
- Lipponen, J., Olkkonen, M.E. ve Myyry, L., (2004). Personal Value Orientation as a Moderator in the Relationships Between Perceived Organizational Justice and its Hypothesized Consequences. *Social Justice Research*, Vol.17, No. 3, 275-292.
- Lui, S.S., Ngo, H.Y., ve Tsang, A.W.N., (2001), Interrole conflict as a predictor of job satisfaction and propensity to leave, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 16, No.6, pp. 469-484

- Martin, C.L. ve Bennett N., (1996) "The Role of Justice Judgments in Explaining The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Group and Organizational Management*, Vol. 21, No. 1, s. 84
- Mathieu, J.E. ve Hamel, K., (1989). "A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 34, pp. 229-317.
- McFarlin, D.B., ve Sweeney, P.D., (1992), Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academic Management Journal*, Vol. 35(3):626– 37.
- McGorry, S.Y., (2000), "Measurement in a cross-cultural environment: survey translation issues", *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(2), pp. 74-81.
- McNichols, C.W., M.J. Stahl, ve T.R. Manley, (1978), "A validation of Hoppock's job satisfaction measure", *Academy of Management Journal*, (December): 737-742.
- Metzler, James C., 2006, The small firm advantage, Does your firm have it?, *Journal of Accountancy*, Vol. 202, Number. 1, s. 61-63
- Mitchell, V.-W. (1994). 30 Years of Perceived of Risk: Some Research Issues. Paper presented at the Academy of Marketing Science Conference, *Developments in Marketing Science*, Nashville.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., ve Meglino, B. M., (1979), "Review and conceptual analysis of the employee turnover process", *Psychological Bulletin*, 86, pp. 493-522
- Mobley, W.H. 1982. *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Moon, H. ve Kamdar D. (2008), "Meor We? The Role of Personality And Justice as Other- Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors Within Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84-94.

- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, No.6, 845–855.
- Moyes, G.D., Williams, P.A. ve Quigley, B.Z. 2000. The relation between perceived treatment discrimination and job satisfaction among African-American accounting professionals, *American Accounting Association*, Vol. 14, pp.21-48.
- Mueller, C. W., ve Tor, W., 2000, The degree to which justice is valued in the workplace, *Social Justice Research*, 13:1, s. 1-24
- Mynattu, P.G., Omundson, J.S., Schroederu, R.G. ve Mary B. Stevens, 1997, The Impact Of Anglo And Hispanic Ethnicity, Gender, Position, Personality And Job Satisfaction On Turnover Intentions: A Path Analytic Investigation, *Critical Perspectives on Accounting*, 8, 657-683
- Netemeyer, R. G., James S. B., D. O. McKee, ve Robert Mc M., (1997), "An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context", *Journal of Marketing*, 61, pp. 85-98.
- Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.)
- Nunnally, J., 1978. *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York.
- Özer, G., ve Günlük, M., 2009, "The effect of organizational justice and job satisfaction on Turkish public accountants' turnover intention", *MODAV 6. Uluslar arası Muhasebe Konferansı, Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı*, 4-5 Aralık, İstanbul, Türkiye
- Parker, Robert J. ve Kohlmeyer III, James M., (2005), "Organizational justice and turnover in public accounting firms: a research note", *Accounting, Organizations and Society*, 30, pp. 357–369
- Pasewark, W.R. ve Strawser, J.R. (1996), "The determinants and outcomes associated with job insecurity in a professional accounting environment", *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 8, pp. 91-113.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. ve Boulian, P., (1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp. 603–609.

- Poznanski, P. ve Bline, D., (1997), "Using structural equations modeling to investigate the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment among staff accountants", *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 9, pp. 154-71. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Price, J.L. (1977). *The study of turnover*. Ames, IA: Iowa State University Press.
- Rasch, R. H. ve Harrell, A., (1990), "The Impact of Personal Characteristics on the Turnover Behavior of Accounting Professionals", *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, Vol. 9(2), pp. 90-102.
- Rebele, J.E., R. E. Michaels, ve R. Wachter, (1996), "The Relationship of Career Stage to Job Outcome and Role Stress: A Study of External Auditors", *Advances in Accounting*, 14: 241-258.
- Reed, S.A., Stanley H.K., ve Robert H. S., 1994, "Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions of United States Accountants: The Impact of Locus of Control and Gender." *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 7:31-58.
- Roberts, J. A., Coulson, K. R., Chonko, L. B., 1999. Salesperson perceptions of equity and justice and their impact on organizational commitment and intent to turnover. *Journal of Marketing Theory and Practice* 7 Winter, 1-16.
- Scandura, T.A. (1999). Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective. *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 1, 25–40.
- Scott, C. R., Connaughton, S. L., Diaz-Saenz, H. R., Maguire, K., Ramirez, R., Richardson, B., Shaw, S. P., ve Morgan, D. (1999), "The Impacts of Communication and Multiple Identifications on Intent to Leave", *Management Communication Quarterly*, 12, 400–435.
- Shore, L.M. ve Martin, H.I. (1989), "Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions", *Human Relations*, Vol. 42, pp. 625-38.
- Siegel, P., Reinstein, A., ve Miller, C. (2001). Mentoring and organizational justice among audit professionals. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 1–25.
- Skarlicki, D. P., ve Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443.

- Stallworth, H.L., 2003, Mentoring, organizational commitment and intentions to leave public accounting, *Managerial Auditing Journal*, 18/5, pp. 405-418
- Steers, R.M., ve Mowday, R.T. (1981). Employee turnover and postdecision accommodation processes. In L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), *Research in organizational behavior*, 3, 235-281. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Sweeney, P. D. ve D. B. MC Farlin, 1993, "Workers' Evaluations of The "Ends" and The "Means":An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, pp.23-40.
- Tajfel, H., ve Turner, J. C., (1985), The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel and W.G. Austin (Eds), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed.). Chicago: Nelson-Hall
- Tett, R. P., ve Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Thibaut, J., ve Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Trevino, L. ve Weaver G. (2001). Organizational justice and ethics program "follow-through": Influences on employees' harmful and helpful behavior. *Business Ethics Quarterly*, 11(4), 651-671.
- Tucker, L., ve Lewis, C., 1973. The reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika* 38, 1-10.
- Umphress, E.E., Labianca, G., Brass, D.J., Kass, E., Scholten, L. (2003). The Role Of Instrumental And Expressive Social Ties In Organizational Justice Perceptions. *Organization Science*, 14: 738-753.
- Van Yperen, N. W., Hagedoorn, M., Zweers, M., & Postma, S. (2000). Injustice and employees destructive responses: The mediating role of state negative affect. *Social Justice Research*, 13, 291-312.
- Viator, R.E., 2001a, The association of formal and informal public accounting mentoring with role stress and related job outcomes, *Accounting, Organizations and Society* 26, 73-79
- Viator, R.E., 2001b, An examination of African Americans' access to public accounting mentors: perceived barriers and intentions to leave, *Accounting, Organizations and Society* 26, 541-561

- Yeh, Yaying Mary Chou, (2007), "A Renewed Look at the Turnover Model for Accounting Knowledge Work Force", *Journal of American Academy of Business*, 11(1), pp. 103-109
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z., 2009, Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerinde bir araştırma, *KMU İİBF Dergisi*, Yıl: 11, Sayı: 16, Haziran, s. 83-99
- Zawacki, R A., (1993), "Key issues in human resources management", *Information Systems Management*, 10, pp. 72-75