

Algılanan Ücret Adaletinin Çalışanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolü: Kırgızistan' da Bir Tekstil İşletmesinde Uygulama

Ayşegül ASUMAN AKDOĞAN¹, Bektursun ESENTUR UULU²

Özet

Bu çalışmada; iş doyumunu, işten ayrılma niyeti ve algılanan ücret adaleti kavramlarını literatüre dayalı olarak açıklamak ve algılanan ücret adaleti değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş doyumunun aracılık rolünü tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak Kırgızistan'ın başkenti Bişkek'te faaliyette bulunan bir tekstil işletmesinin işgörenleri üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu işletmede toplam 300 kişi çalışmaktadır ve araştırmaya katılmayı kabul eden 300 kişiden veri toplanmıştır. Elde edilen veriler, SPSS programıyla analiz edilmiştir. Araştırma değişkenleri arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin incelenmesi için regresyon analizine dayalı olarak çalışan PROCESS 4.2 makrosu kullanılmıştır. Analiz sonuçları, ücret adaleti algısının işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkisi ile birlikte iş doyumunu aracılığıyla dolaylı etkisinin olduğunu göstermiştir. Elde edilen sonuçlar yazın bağlamında sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Algılanan ücret adaleti, İş doyumunu, İşten ayrılma, Aracılık rolü, Kırgızistan

Jel Kodu: M12, M19, M54

The Mediating Role Of Job Satisfaction In The Effect Of Perceived Wage Fairness On Employee Turnover Intention: An Application In A Textile Company In Kyrgyzstan

Abstract

The main goal of this study is to provide clarity about the notions of job satisfaction, intention to leave and perceived wage fairness and also to determine the effect of the perceived wage fairness variable on turnover intention and to determine whether job satisfaction plays any mediating role in this effect. Data was collected by the questionnaire method, and then analyzed using the SPSS program. For this purpose, a survey was conducted on the personnel of a textile enterprise that had 300 employees. The group of the research consists of 300. PROCESS 4.2 macro was used to determine the direct and indirect relationships between the variables. The findings showed that the perception of wage justice has a direct effect on intention to leave the job as well as an indirect effect through job satisfaction. The results are presented within the literature.

Keywords: Perceived Wage Fairness, Job Satisfaction, Turnover Intention, Mediating Role, Kyrgyzstan

Jel Codes: M12, M19, M54

ATIF ÖNERİSİ (APA): Akdoğan, A. A., Esentur uulu, B. (2025). Algılanan ücret adaletinin çalışanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş doyumunun aracılık rolü: Kırgızistan' da bir tekstil işletmesinde uygulama. *İzmir İktisat Dergisi*. 40(2). 507-527. Doi: 10.24988/ije.1532856

¹ Prof. Dr., Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kayseri, Türkiye

EMAIL: akdogana@erciyes.edu.tr **ORCID:** 0000-0001-7373-4556

² Yüksek Lisans, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bişkek, Kırgızistan

EMAIL: bektursun.esenturuulu@mail.ru **ORCID:** 0009-0007-5757-7256

1. GİRİŞ

Dünya’da küreselleşmenin hızla artması nedeniyle, sürekli bir değişim yaşanmaktadır ve işletmelerin bu yeni koşullara uyum sağlaması gerekmektedir. İşletmeler bu değişime uyum sağlayabildikleri sürece de daha yüksek rekabet avantajına sahip olacaklardır. Yenilikleri ve değişimi değerlendiremeyen işletmeler, zaman içinde rekabet avantajlarını kaybedecek ve sürdürülebilir olmaları mümkün olamayacaktır. İşletmelerin beşeri sermayesi, dış çevrelerine uyum sağlamalarında temel unsurların başında yer almaktadır. Günümüzde, çalışanlar, işletme başarısını belirleyen ayırteıcı faktör olarak ön plana çıkmaktadır.

Örgütler, hedeflerine ulaşmak için işlerine uygun çalışanları bulmalı, işe almalı ve işte kalmalarını sağlamalıdır. Bir işletmenin istediği nitelikte eleman bulması ve onu işletmede tutması ise kolay değildir. Özellikle, bir çalışanın işte kalmasını etkileyen işin sağladığı yararlarından iş ortamına ve bunlarla ilgili çalışanın algılarına kadar bir çok farklı faktör söz konusudur. Günümüzde çalışanlar, özellikle de nitelikli çalışanlar birçok işletmede çalışma imkanı bulabilmekte, iş değiştirme fırsatına sahip olabilmektedir. İşgücü hareketliliği, Z kuşağı çalışanların çabuk sıkılma, bireysel faydalarını maksimize etme vb. gibi özellikleri de dikkate alındığında, daha da önemli hale gelmektedir ve iş hayatında çalışan hareketliliği daha çok gözlenmeye başlamıştır. Çalışanlar, bireysel nedenlerle ve/veya işyerindeki özellikle ücret ve terfi ile ilgili adaletsizlik, kötü politikalar veya çalışma ortamıyla ilgili sorunlar gibi örgütsel faktörlerin (ki bunların bir kısmı gerçekte yaşanan diğer bir kısmı ise eşitlik teorisine göre çalışanın çevresiyle kendini kıyaslamasına dayalı algıladığı sorunlar da olabilir) bir sonucu olarak çalıştıkları şirketten ayrılma duygusu yaşayabilmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998; Holley, 2012). Ancak işten ayrılma her ortamda gerçekleşmeyebilir. Örneğin, bir ülkede işsizlik oranının yüksek olması, çalışanın işten ayrılma niyeti yüksek olsa bile işten ayrılmasını engelleyebilir. Diğer yanda örgüt içi bir faktör olarak, çalışan ücretini adaletsiz olarak algılasa da bu memnuniyetsizliğini işyeriyle ilgili işini sevme, arkadaşlık ilişkileri, iş doyumunun yüksek olması gibi nedenlerle uygulamaya koymayabilir, yapılan çalışmalarda bu yönde bulgular bulunmaktadır (Sulu, 2018). Nedeni ne olursa olsun, çalışanın işten ayrılması, işletmeler için hem bilgi ve tecrübe kaybı nedeniyle hem de yeni eleman temininin zaman ve parasal boyutları dikkate alındığında, önemli bir maliyet unsurudur. İşgören devir hızının yüksek olması işletmelerde kalite sorunu başta olmak üzere bir çok problemin yaşanmasına neden olmaktadır.

Çalışanın işten ayrılma niyeti ve sonucunda işten ayrılması, tüm ülkeler açısından önemli bir sorundur. Bu, henüz gelişmekte olan bir ülke olan Kırgızistan açısından daha da önem taşıyan bir durumdur. Çalışmanın uygulamasının yapıldığı Kırgızistan’la ilgili ekonomik koşullara bakıldığında, Kırgızistan’ın Merkez Bankası bilgilerine göre ülkede 18 Kasım 2022 itibarıyla yıllık enflasyon, %15,4’ten %14,5’e inmiştir. 2023’ün başından bu yana ise tüketici fiyatları yüzde 2,8 artarken (17 Şubat 2023 itibarıyla), yıllık bazda enflasyon % 15,9 olmuştur. Bununla birlikte, küresel çevrede kriz ve belirsizlikler hala devam etmektedir. Gıda, enerji ve diğer ürünlerin dünya fiyatlarında düşme olmasına rağmen, Kırgızistan’da fiyatlar yükselmeye devam etmektedir. Bu genel ekonomik görünümün yanı sıra, günümüz itibarıyla Kırgızistan’da işgücü piyasasının özelliklerine bakıldığında; 1) Emegın fazlalığı ve yapısal uyumsuzluk; 2) Ekonominin hemen hemen tüm sektörlerinde düşük ücretler; 3) Hem kayıtlı hem de kayıt dışı sektörlerdeki işçiler için işgücü korumasının düşük seviyede olması; 4) Sosyal garantiler ve sosyal güvenlik konusunun tatmin edici olmaması; 5) Göçmen işçilerin sosyal ve özellikle yasal savunmasızlığı; 6) Yüksek gelir ve itibar arayışıyla "beyaz yakalıların" yurt dışına göç etmesi gibi hususlar öne çıkmaktadır (Бекбоев, 2019). Bu özellikler ülkedeki işgücü piyasası ile ilgili zayıflıkları ve tehditleri de belirtmesi bakımından anlamlıdır.

Bekboev tarafından 2019’da yapılan çalışmada, yurt dışına göç edenlerin çoğunun, ailelerinin paraya ihtiyacı olması (%55) veya ülkelerinde iş imkanı olmaması (%16) nedeniyle ülkeyi terk ettikleri belirtilmektedir. Bu çalışmaya göre, tüm göç edenlerin yaklaşık %75,6’sı erkektir, büyük çoğunluğu

18-35 yaş aralığındadır ve çalışma amaçlı göç edenlerin %89'u orta veya yüksek öğrenimi tamamlamıştır. Bu grubun özelliklerine bakıldığında, ülkeden ayrılmadan önce çoğunun işsiz, tarımda ya da şehirde satış ve inşaat gibi hizmet sektöründe çalıştıkları görülmektedir (Бекбоев, 2019). Ayrıca, Kırgızistan'da ilan edilen bir boş iş pozisyonuna karşı 10 kişinin işsiz olması, konunun ciddiyetini ve işsizlerin iş gücü piyasası üzerinde etkilerini göstermektedir (Эпрембаев ve Ешенова, 2016). Emek göçünü “tetikleyici” faktörler arasında üretim krizi, düşük ücretler, önemli düzeyde yoksulluk ve işsizlik düzeyinin yüksek olması gibi faktörler başta gelmektedir. Kırgızistan'dan göç edilen ülkeler arasında ilk sırada Rusya gelmektedir. Özellikle, Rusya'ya göçü artıran nedenlerin başında dil avantajı (Kırgızistan'da okullarda zorunlu dil Rusçadır) gelmektedir, buna ilave olarak, Rusya'da ücretlerin nispeten yüksek olması ve farklı sektörlerde daha çeşitli iş imkanları arzının bulunması yer almaktadır. Rusya ve Kırgızistan'daki nominal ücretler karşılaştırıldığında. Eyaletlerarası İstatistik Komitesine göre 2013'ün sonunda, Rusya Federasyonu'nda nominal ücret, Kırgızistan'dakinden yaklaşık 5 kat, kişi başına düşen GSMH ise 10 kat daha yüksektir (Флоринская vd, 2016). 2022'de Rosstat'tan (Rusya komitesi) alınan istatistiksel bilgilere göre, Rusya'da ortalama aylık maaş yaklaşık 38 bin ruble'dir (593 dolar). Buna karşın, Kırgızistan'da 2022'de ortalama ücret, 16580 som (240 dolar) olarak açıklanmıştır ve bu karşılaştırma, Rusya'nın maaş konusundaki üstünlüğünü göstermektedir (visasam.ru, 02.04.2024). Bu maaş farkı doğal olarak göçü teşvik eden hususların başında yer almaktadır. İnce tarafından Kırgızistan'da yiyecek sektöründe yapılan bir çalışmaya göre de, işgörenin işten ayrılma hızını artıran faktörlerin başında ücret gelmektedir. (İnce, 2015). Ancak ücretin kendisi kadar, ücret dağılımının nasıl yapıldığı konusu da (Wu vd., 2013) önemli bir husustur. Bir başka ifadeyle, ücret farkının yanı sıra, işletme düzeyinde ücret dağılımında, gerek kayırmacılık gerekse de işletmelerde kurumsal sistemlerin tam olarak hayata geçirilememesinden kaynaklanan, adaletli dağıtım yapılmaması gibi sorunlar, konuyu daha da karmaşık hale getirmektedir. Yine Kırgızistan'da üniversite öğretim elemanları örneklemine yapılan bir çalışmada iş doyumunu artıran/azaltan faktörlerin başında ücretin yer aldığı belirlenmiştir, ücret ödemelerindeki farklılık ve ücretin dağıtımı konusundaki adaletsizlik algısı da kişilerin iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti ve davranışını etkilemektedir (Çavuş ve Abdildaev, 2014). Bu durum, Kırgızistan'da ücret konusunda özellikle de işletme düzeyinde yapılacak çalışmaları önemli hale getirmektedir.

Bir yanda Kırgızistan'daki işgücü piyasası koşullarındaki olumsuzluklar, diğer yanda ise ülkeden özellikle Rusya'ya ve diğer ülkelere göç imkanının nispeten kolay olması, işten ayrılma niyetini ve sonucunda işten ayrılma davranışını artırmaktadır. Bu ise ülke için kaynakların etkili kullanılması bakımından olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Ayrıca, artan işten ayrılma ve dışarıya olan göç, toplumsal anlamda aile kurumuna zarar vermekte, boşanmalar artmakta ve sosyal sorunların yaşanmasına sebep olmaktadır. Bu noktada, bu sonuçları etkileyen örgüt içi hususlar hakkında araştırma yapmak, konuyla ilgili düzenlemelere ışık tutması bakımından önem taşımaktadır. Ayrıca çalışmadaki temel değişkenler itibarıyla Kırgızistan örneklemine ve ülke için önem taşıyan tekstil sektöründe bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu boşluğu doldurmak açısından da çalışma önemlidir.

Bu bilgiler çerçevesinde, çalışmanın amacı ücret adaletinin işten ayrılma niyetine etkisinde iş doyumunun aracılık rolünü incelemektir. Araştırmanın kavramsal çerçevesi ilk kısımda ele alınmıştır. Daha sonra araştırma yöntemi, amacı ve önemi, araştırmanın sınırları tartışılmıştır. En son olarak ise korelasyon, regresyon ve aracılık analizlerini içeren araştırma bulguları ve sonuçları verilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın temel değişkenleri aşağıda açıklanmıştır.

2.1 Ücret Adaleti

Ücret adaleti konusunda yapılan çalışmalar, bir çalışan için önemli olanın fiili ücretten çok, ücretle ilgili algısı olduğunu iddia etmektedir. Ücret çalışma karşılığında elde edilen en somut karşılıklardan birisidir. Ücret adaleti, bir çalışanın emeğinin, becerisinin, niteliğinin ve işe harcadığı gücünün ücretle ödüllendirilmesi temeline dayanır. Bundan dolayı çalışanlar, ücret adaleti algısını, kendi ücretlerini örgüt içinde aynı görevleri yapan diğer kişilerin ücretleriyle karşılaştırarak oluştururlar (Ellorenco vd., 2019).

Çalışanların ücretlerinin adil olması için, öncelikle eğitim düzeyleri, deneyim ve becerileri, yaptıkları işin zorluğu ve önemi ile uygun ve performanslarına göre bir ücret almaları gerekir. Ücret, çalışanın toplum içindeki sosyal koşullarına uygun olmalı ve ortalama bir yaşam standardını desteklemelidir. Bu durumda adil ücret, hem kurum içinde hem de kurum dışında eşitliği garanti edebilecek ücret seviyesine sahip olmak olarak kabul edilmektedir (Çakır, 2006).

Ücret adaletini açıklamada en yaygın olarak kullanılan teorilerin başında gelen Adams'ın eşitlik teorisini temel alan araştırmalarda, ücret adaleti ve ücret memnuniyetini etkileyen unsurlar arasında çalışanın içinde bulunduğu çevreyle birlikte ücretle ilgili beklentileri de yer almaktadır (Heneman ve Schwab, 1985). Bireylerin ücret adaleti anlayışı karşılaştırmalı bir algılama sürecidir (Provis, 1986). Ücret adaleti algısı, bireysel, örgütsel ve toplumsal başlıklar altında incelenen bir takım kriterler üzerine kuruludur.

Adalet duygusuna duyarlı olma, adil dünya inancı, bireyin kendine saygısı gibi bireysel değişkenler ile insana yakışır iş ve yaşam koşulları açısından öne çıkan demografik faktörler tek çatıda toplanmıştır. Huseman vd., 1985-1987 yılları arasında adalet duyarlılığı kavramını oluşturmuştur (Levin-Waldman, 2000). Adams, çalışanların adaletsizlik karşısındaki psikolojik davranışlarını tartışırken, insanların birbirinden farklı olma düşüncesini göz ardı etmiş ve adalet ilkesiyle herkesin eşit davrandığına inanmıştır. Ancak aynı işyerinde çalışan, aynı işi yapan ve aynı ücreti alan farklı kişilerin adalet algısı farklı olabilir. Adams'ın adalet fikri üzerine yapılan araştırmalar, adaletsizliğe maruz kalan insanların savunmacı bir şekilde tepki vermediklerini de göstermiştir. Sonuç olarak adalet duyarlılığı yeni bir boyut kazanmıştır (Güneş, 2022).

Ücret adaletsizliği algısı ücret tatminini ve ücret tatmini ise iş doyumunu negatif bir şekilde etkileyerek iş yerine bağlılığı düşürmektedir (Yurcu, 2014). Algılanan ücret adaletini etkileyen en önemli faktörlerden biri, piyasa düzeyinin altında veya üstünde olan ücretlerdir (Aksoylu ve Karaalp-Orhan, 2018). Ücret yapısı, bir şirkette işler arasındaki ücret farklılıklarıyla ilgilidir ve işin önemini de belirleyen bir husustur. Böyle bir yapının asıl hedefi işi yapan kişilerin işte gösterdikleri performans düzeyleriyle uyumlu adil bir ücreti elde etmelerini sağlamaktır (Benligiray, 2003). Başlangıçta, kadınlar ve erkekler arasındaki ücret eşitsizliği cinsiyete dayalı olarak açıklanmıştır, ancak son araştırmalar, cinsiyetin sadece statü için bir belirteç olarak rol oynaması nedeniyle, ücret eşitsizliği tanımının statüye dayalı olarak daha doğru bir şekilde tanımlanabileceğini öne sürmektedir (Hogue vd., 2007; Hogue ve Yoder, 2003). Özetle, çalışan maaşının ne kadar adil olduğunu değerlendirirken maaşını, başka işgörenlerin ve benzer alanlarda çalışmakta olanların ücretleriyle kıyaslamaktadır. Bunun neticesinde, kendisine ödenen ücretin az ya da adil olmadığını düşünen çalışanın iş tatmin düzeyi azalmakta ve huzursuz olmaktadır (İncir, 1990). G. Kore' de yapılan bir çalışmada da çalışanların görece ücret bilgisine sahip olduklarında kendilerini daha rahat hissettikleri ve adalet algılarının olumlu yönde arttığı belirlenmiştir (Bae vd., 2022).

2.2 İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, bir kişinin isteyerek ve bilinçli bir şekilde çalıştığı firmadan ayrılma isteği ve ayrılma niyeti olarak tanımlanmaktadır (Tett ve Meyer, 1993). Ayrılma niyetinin bir diğer açıklaması ise çalışanların işlerinden duydukları mutsuzluk ve tatminsizlikten kaynaklanan zarar verici davranışlardır (Rusbult vd., 1988). Literatüre göre kişinin çalıştığı örgütte işi bırakma davranışının en belirgin işareti işten ayrılma niyetidir (Mobley vd., 1978). Bir işten ayrılmadan önce, çalışan birisinin ayrılmaya yönelik davranışı, olumlu döngüyü kırmaya ve niyetleri göstermeye yöneliktir (Bowen, 1982). Bir kişinin ayrılmaya karar vermesinden ve bu faaliyete girişmesinden önceki aşama, davranışsal niyet olarak bilinir ve ayrılma niyetinden oluşur (McCarthy vd., 2007). İşten ayrılma niyeti, bireyin çalıştığı kurumda artık bulunmama isteğini gösteren davranışsal tutumdur ve bu istek, bireyin kurumdan tamamen kopması olarak tanımlandığı için önemlidir. İşten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışı kavramları farklıdır (Telli vd., 2012). Bazı akademisyenlere göre, işi bırakma niyeti ile gerçek bırakma davranışı arasındaki ilişki zayıftır (Cohen vd., 2016). Bir işletmede örgütsel ve bireysel değişkenlerin her ikisi de işten ayrılma niyetine katkıda bulunur. İşten ayrılmayı etkileyebilen bireysel faktörler, yaş ve cinsiyet gibi demografik faktörlerle ilgilidir. Yine işgörenin işteki tecrübesi ve o konudaki eğitimi gibi değişkenlerde bireysel faktörler arasında yer almaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986). İşten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel unsurların başında ise iş doyumu-tatmini yer almaktadır. İş doyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon yapılan çalışmalara göre, ters yönlüdür (Cho ve Son, 2012; Negoro ve Wibowo, 2021). Bir çalışan konumundan memnun değilse, işinden ayrılmak isteyecektir. Memnun olmayan kişi, yaşadığı uyumsuzluğu fark eder ve bunu çözmek için çözümler aramaya başlar. İşten ayrılma eylemi, bunu başarmanın bir yöntemidir (Lambert, 2006). Günümüzde işten ayrılmanın önemli bir öncülü olan ayrılma niyeti kavramı önemlidir, çünkü hem birey hem de şirket için ayrılmanın maliyeti yüksek olabilir (Kirschenbaum ve Weisberg, 2002). Özellikle yetkin elemanların işten ayrılması işletme için hem elemanını kaybetmenin yaratacağı tecrübe kaybı ve verimsizlik nedeniyle hem de yeni çalışan bulma, işe alma ve yetiştirme maliyetleri bakımından ilave harcama anlamına gelmektedir. Sektöre bağlı olarak bu maliyetler, özellikle hata maliyetleri de dikkate alındığında daha da yükselebilir. Örneğin, ihracata dayalı tekstil gibi bir sektörde ya da müşteri tatmininin performansı belirlediği hizmet alanlarında hata maliyeti çok yüksek olabilir.

2.3 İş Doyumu

Literatürde iş doyumu kavramının geçmişi, Fisher ve Hanna'nın 1931'de yürüttüğü çalışmalarına kadar uzanmaktadır. Literatürde yapılan çok sayıda çalışmaya göre, iş doyumu, ruh halinin bir ürünü olarak tanımlanmıştır. 1974 yılında Churchill ve diğerleri, "Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen" başlıklı makalelerinde, iş doyumunun, işin özelliklerini ve işle ilgili ortamın özelliklerini içerdiğini ifade etmişlerdir. Churchill ve arkadaşları (1974) iş doyumunu etkileyen beş boyut üzerinde durmuşlardır. Bunlar; işle ilgili duygulanım durumları (work-related affection states), yöneticiler, işler, iş arkadaşları, ücret ve terfi fırsatlarıdır (Zhu, 2012). Daha sonra, Locke (1976), Fisher'in (1976) çalışmasını geliştirmiş ve iş doyumunun tanımını, bir bireyin iş deneyimini değerlendirme sürecinde oluşan memnuniyet veya pozitif bir duygu durumu olarak tanımlamıştır. Bu noktada iş doyumu giderek işin duygusal bir yansıması olarak ele alınmaya başlanmıştır (Zhu, 2012). Son olarak, çeşitli şekillerde ifade edilebilen iş doyumu, insanların işleri hakkında toplam olarak nasıl hissettiklerinin bir ifadesi olarak kabul edilmektedir (Fisher, 2000),

Literatürdeki diğer bazı araştırmalarda belirtilen iş doyumunu etkileyen faktörler; işin yapısı, kariyer gelişimi, eğitim, yönetim tarzı, iş güvenliği, iş yükü, ücret, yükselme olanakları, çalışma iklimi, fiziksel şartlar, eşitlik, algılanan örgütsel destek, yetki devri, iletişim, rol belirsizliği, yönetimle-diğer çalışanlarla ilişkiler ve ekip çalışması olarak sıralanmaktadır (Sypniewska, 2014; Van Saane, 2003). Bu faktörler Spector'un (1997) çalışmasında, çevresel faktörler ve kişisel faktörler

olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Çevre ile ilgili etmenler, işyerindeki ortam, bireysel kariyer imkanları, teşvikler, kontrol, birlikte iş yapılan arkadaşlar ve iletişimi kapsamaktadır. Bireysel faktörler ise cinsiyet, eğitilmiş olma, yaş, medeni durum ve işyerinde eskilik gibi değişkenleri kapsamaktadır (Beşiktaş, 2009; İpşirli ve Namal, 2023). Çevresel faktörler; çalışma koşulları ile ilgilidir ve çalışanlar hem fiziksel hem de sosyal anlamda olumlu, huzurlu bir işyerinde çalışmak isterler (Sun, 2002;) ve rahatlık ararlar. İnsanlar telefon, konuşma veya kalabalıktan kaynaklanan gürültüler nedeniyle dikkatleri dağıldığında rahatsız olabilirler (Bridger ve Brasher, 2011), kişisel gelişim fırsatları olduğunda ise iş tatminiyle işe istekleri artabilir (Jin, 2012 ve Pekkan, 2022) ya da tersi durumlarda tatminsizlik ortaya çıkabilir. Diğer çalışanlarla daha olumlu bir ilişkisi olan işgörenlerin yaptıkları işten daha fazla tatmin duyma olasılığı da yüksek olmaktadır (Yang vd., 2011 ve Özpehlivan, 2018). Locke'ye göre işgörenler, arkadaş canlısı, kendilerini destekleyen ve ortak çalışmaya açık olan iş arkadaşları ile çalışmayı yeğleyebilirler (Başar, 2011). Kişisel faktörlere göre örneğin cinsiyet bakımından, kadınlar çalışma koşullarını ve kişisel ilişkileri daha ön plana alırken, erkekler ücret ve terfi olanakları gibi maddi faktörlere daha çok dikkat ederler. Bu farklılıklar her iki cinsin farklı beklentilere sahip olmasından kaynaklanabilir. Kadınların beklentisi erkekler göre görece daha azdır, dolayısıyla kadınlar daha fazla tatmin olabilir (Spector, 1997; Özaydın ve Özdemir, 2014 ve Çakır vd., 2022). Ücretin yüksekliği kadar işyerinde söz konusu olan ücretle ilgili uygulamalarda, kadın ya da erkek çalışan açısından iş doyumunu farklı etkileyebilir. Toplumsal roller gereği, evini geçindirmesi beklenen erkeklerde ücrete yönelik beklentilerin etkisi farklı olabilir. Diğer yanda işin gerekleri, çalışanın eğitim düzeyi ile de uyumlu olmalıdır, tersi durumda bir işgörenin eğitim ve yetkinlikleri işin gerektirdiği özelliklere göre daha üst seviyede ise bu durum aşırı nitelikli elemanda doyumsuzluğa neden olur (Sun, 2002). Sağlık sektöründe yapılan bir araştırmaya göre de algılanan aşırı niteliklilik ile iş doyumunu arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Güzel ve Sığırcı, 2022).

Bu konuda yapılan uygulamalara bakıldığında, işgörenlerin çalışmaya yönelik tutumlarını tanımlayan kurumsal iş doyum kavramının, giderek geliştiği görülmektedir (Bowling ve Eschleman, 2010).

2.4 Ücret adalet algısı, iş doyum ve işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişki

Yeterli, adil veya uygun ücret almayan ya da almadıklarını düşünen çalışanlar organizasyonel, yönetsel veya alternatif çözümlere, başka bir deyişle dışarıda iş bulma ya da diğer ülkelerden fırsat arama gibi yollara yönelebilirler. Böyle zamanlarda çalışanların patronlarının desteğini olumlu olarak değerlendirdiklerinde, işten ayrılma niyetlerinin azalacağı yönünde bulgular mevcuttur (Üstün, 2018). İşletmenin amaç ve hedefleriyle uyumlu bir şekilde çalışanların yetiştirilmesi, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve işletmeye duygusal bağlılıklarını güçlendirebilir. Ancak, çalışanlar işletmenin hedeflerine ve amaçlarına katkılarının karşılığını göremediklerinde veya bu hedeflere ulaşmada adil bir şekilde desteklenmediklerini hissettiklerinde, emeklerinin boşa gittiği hissine kapılabilirler. Çarıkçı ve Çelikkol'un (2009) çalışması, bu durumun çalışanların işletmeden ayrılma niyetini artırabileceğini öne sürmektedir (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009). Çünkü işletmeden ayrılma niyeti, çalışanların genellikle memnuniyetsizliklerinin bir sonucu olarak ortaya çıkar ve bu memnuniyetsizliklerin başında da çoğunlukla emeklerinin karşılığını alamama duygusu gelir. Ücret adaletli değilse ve diğer iş koşulları da adaletli olmadığında işçinin işten ayrılma niyeti yükselmektedir.

Literatürde çalışanların ücret adaleti ile ilgili algılamaları ve iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu ve ücretin adaletli olduğu ile ilgili algı yükseldikçe işe yönelik tatminin de yükseldiği sonucuna varılmıştır (Gülecek, 2021). ABD' de daha geniş kapsamlı bir ankette Hinrichs (1969), ücretin genel iş doyumuna güçlü bir katkı yaptığını tespit etmiştir. Bu çalışmada pazarlama alanında çalışan bir işletmede sekreterler, bilgisayar programcıları muhasebeciler ve makine operatörlerinden anket kullanılarak bilgi toplanmış ve araştırmada, çalışanlar ücreti, işten doyum sağlamada çok önemli bir faktör olarak görmüşlerdir (Johnston, 1975). Çin'de öğretmenler üzerinde

yapılan bir çalışmada, katılımcıların ücret adaleti algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuş, algılanan ücret adaletinin iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu ve iş tatmininin ücret adaleti ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü oynadığı da belirlenmiştir (Liu vd, 2023). Yine Kırgızistan'da yiyecek sektöründe ve üniversitelerde yapılan çalışmalarda ücretin işten duyulan doyum üzerinde ve işten ayrılma niyeti ve davranışı üzerinde etkide bulunduğu belirlenmiştir (İnce, 2015; Çavuş ve Abdıladaev, 2014)

Literatürde iş doyumunu ile işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyona yönelik yapılan araştırmalara bakıldığında, değişkenler arasında ters yönlü-olumsuz bir ilişki bulunduğu görülmektedir (Yücel ve Koçak, 2018; Masum vd., 2016). Buna göre, bireyin işi ile ilgili doyumunu yüksekse işten ayrılma niyeti düşmektedir. Yapılan çalışmalar, bu iki faktör arasındaki ilişkinin düzeyinde farklılıklar olduğunu göstermektedir. Örneğin, Frenkel vd.,'nin, Avustralya'da finans, sağlık, iletişim ve yiyecek ve içecek endüstrilerinde yapmış oldukları araştırmalarında, çalışanların işe yönelik doyumunu ve işi bırakma niyeti arasında negatif, güçlü ilişki olduğunu saptamışlardır (Frenkel vd., 2013). Bununla birlikte, Demirci'nin İstanbul'da görev yapan özel güvenlik görevlileri ile ilgili yaptığı çalışmaya göre, bu değişkenler arasında orta derecede negatif ilişki bulunmaktadır (Demirci, 2019). Yine bazı çalışmalar, iş doyumunu ile işten ayrılma niyetinin ters yönlü olarak ilişki içinde olduğunu göstermektedir (Duan vd., 2019; Keles ve Fındıklı, 2016; Negoro ve Wibowo, 2021). Özellikle bazı çalışmalar iş doyumunun işten ayrılma niyetini negatif şekilde etkilediğini göstermiştir (Chen vd., 2019; Çelik, 2018; Zamanan vd., 2020).

İmamoğlu ve diğerlerinin(2004) yapmış oldukları çalışmada ücret adaleti algısının ücret tatminini ve iş doyumunu etkilediği, iş doyumunun da örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetini etkilediği belirtilmiştir (İmamoğlu vd., 2004). Yine, ücret adaleti konusunda sorun yaşayan çalışanların bir tutum geliştirirken işten ayrılmadan önce farklı hususları da dikkate aldıkları bilinmektedir. Mobley' e (1977) göre bir çalışan işten ayrılırken önce işini değerlendirme, tatminsizlik tespit ettiğinde dışardaki işlere bakma ve dışardaki imkanları mevcut şartları ile karşılaştırma, bir başka ifadeyle vazgeçmenin getireceği maliyeti hesaplama gibi bir süreçten geçmektedir (Nadiri ve Tanova, 2010). Dikkate alınan bu hususlar ülkelere ve kültürlere göre de farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin Batı kültürlerinde bu değerlendirmelerde daha akılcı yaklaşımlar öne çıkarken, Kırgızistan gibi toplumlarda daha duygusal değerlendirmeler öne çıkabilmektedir (www.cacianalyst.org, 05.05.2024). Ayrıca, Kırgızistan'da Rusya'ya göç imkanının kolay olması nedeniyle niyet davranışa daha kolay dönüşebilmektedir.

Yukarıda belirtilen literatüre dayalı olarak geliştirilen araştırmanın temel hipotezleri aşağıda belirtildiği gibidir:

H1.Çalışanların ücret adaleti algısının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.

H2. Çalışanların ücret adaleti algısının iş doyumunu üzerinde pozitif etkisi vardır

H3. İş doyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır

H4. Ücret adaleti algısının işten ayrılma niyetine etkisinde iş doyumunun aracılık etkisi vardır.

3. YÖNTEM

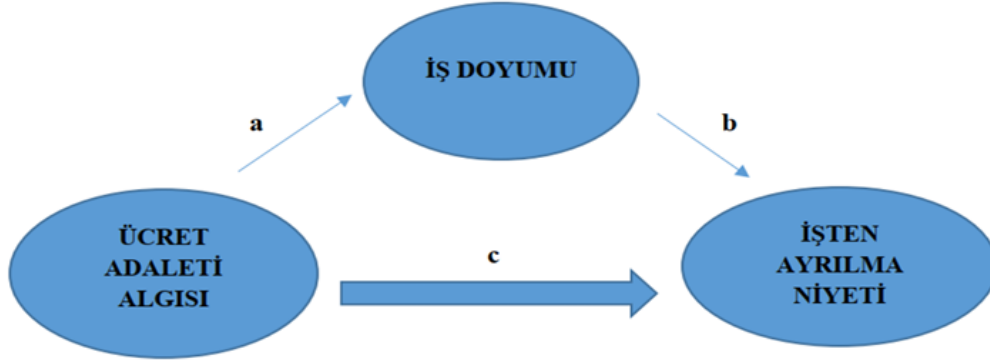
3.1 Araştırmanın amacı ve yöntemi

Bu çalışmanın amacı, ücret adaleti algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş doyumunun aracılık etkisini belirlemektir. Bu amaçla, Kırgızistan'ın başkenti Bişkek'te bir tekstil işletmesinde araştırma değişkenlerine yönelik olarak hazırlanan anket ile bilgi toplanmıştır.

3.2 Araştırma modeli

Kavramsal çerçeve kısmında belirtilen literatüre dayalı olarak geliştirilen araştırma modeli aşağıda yer verildiği gibidir.

Şekil1: Araştırma Modeli



3.3 Araştırma yöntemi ve ölçekler

Araştırmada verilerin toplanması için anket tekniği kullanılmıştır. Çalışanların adalet algılarının, işten ayrılma niyetleri ve iş doyumlarının ölçülmesinde, geçmişte birden fazla çalışmada geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış ölçeklerden yararlanılarak hazırlanan anket, üç bölümden meydana gelmektedir.

İş Doyumu Ölçeği: İş doyumunu ölçmek üzere 1950' li yıllarda kadın çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmayla geliştirilmiştir. Daha sonra 1998 de yapılan çalışmalarda kısaltılmış ve bunun sonucunda kullanıma durumu yaygınlaşmıştır (Judge ve Klinger, 2008). Ölçeğin Türkçe için güvenilirlik ve geçerlilik çalışmasını Keser ve Bilir gerçekleştirmişlerdir (Keser ve Bilir, 2019). Ölçek, “şu anki işimden oldukça memnunum, çoğu günler işime hevesle giderim”...gibi ifadelerden oluşmaktadır.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: Polat (2009) tarafından kullanılmış olan beş maddelik işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Aynı şekilde “bu işyerinde önümüzdeki yıllarda da çalışmak isterim, başka iş yerlerinde iş bulma imkanım olup olmadığını bakıyorum” gibi ifadeleri içermektedir.

Ücret Adaleti; Burcu Gülecek (2021) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların ücret adaleti algısını ölçmek amacıyla Colquitt'in (2001) ücret adaleti algısı ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu ölçek daha önce Eker'in (2006) araştırmasında da kullanılmıştır. Ölçek 15 ifadeden oluşmaktadır ve “İşimin gerektirdiği sorumlulukları göz önüne aldığında ücretimi adil buluyorum”, “İşimin gerektirdiği fiziksel çabayı göz önüne aldığında ücretimi adil buluyorum”...gibi ifadelerden oluşmaktadır. Çalışmada 5' li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (“Kesinlikle Katılmıyorum” ifadesinden “Kesinlikle Katılıyorum ifadesine kadar).

Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini incelemek için Keşfedici Faktör Analizi (KFA) gerçekleştirilmiştir. Yapılan ilk analizlerde ücret adalet ölçeğinden dört madde, iş doyum ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden ikişer madde çapraz yüklenme eğiliminde olmaları ya da öngörülenden farklı olarak yeni bir faktör oluşturmaları gerekçeleriyle ölçekten çıkarılmıştır. Yeniden yapılan analizler sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem büyüklüğü yeterliliği ücret adaleti ölçeği

¹Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>

²Judge TA, Locke EA, Durham CC, Kluger AN. Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *J Appl Psychol*. 1998 Feb;83(1):17-34. doi: 10.1037/0021-9010.83.1.17. PMID: 9494439.

Dipnot: Bu çalışmada kullanılan anket formu için Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan onay alınmıştır (02.11.2023 tarih ve BAYEK-16876 nolu karar).

için 0,91; iş doyumunu ölçeği için 0,68 ve işten ayrılma niyeti ölçeği için 0,67 olarak hesaplanmıştır. Bartlett Küresellik Testi sonuçları her üç ölçek için anlamlıdır ($p < 0,001$). KFA sonucunda, her üç ölçeğin tek faktörlü yapıda olduğu, faktörlerin toplam varyansın ücret adaleti için %57,41'ini, iş doyumunu için %65,13'ünü, işten ayrılma niyeti için %61,71'ini açıkladığı ve maddelerin faktör yüklerinin 0,60'ın üzerinde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, üç ölçeğin yapısal geçerliliğine işaret etmektedir. Ölçeklerin güvenirlik ölçümleri kapsamında Cronbach Alfa katsayısı cinsinden hesaplanan güvenirlik katsayısı ücret adalet için $\alpha = 0,92$; iş doyumunu için $\alpha = 0,73$ ve işten ayrılma niyeti için $\alpha = 0,69$ olarak hesaplanmıştır.

4. BULGULAR

Aşağıda yer verilen Tablo 1'de Tekstil işletmesindeki anket katılımcılarının demografik özelliklerinin frekans dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişkenler		Katılımcılar (n=300)	%(Yüzde)
Cinsiyet	Erkek	78	26,0
	Kadın	222	74,0
Toplam iş deneyimi	1-3 yıl	205	68,3
	4-8 yıl	73	24,3
	9-15 yıl	19	6,3
	15 yıldan yukarı	3	1,0
Yaş	18 - 25	156	52,0
	26 - 35	95	31,7
	36 - 40	22	7,3
	41 - 50	22	7,3
	51 ve yukarı	5	1,7
Pozisyon	Kesimci	4	1,3
	Dikici	226	75,3
	Paketlemeci	36	12,0
	Ustabaşı	5	1,7

	Orta düzey yönetici	5	1,7
	Üst düzey yönetici	2	0,7
	Kalıpcı	3	1,0
	Mekanik	3	1,0
	Kalite kontrol operatörü	6	2,0
	Depocu	2	0,7
	Ütücü	5	1,7
	Baş kalite kontrolörü	1	0,3
	Veznedar	2	0,7
Eğitim durumu	Lise	219	73,0
	Lisans	74	24,7
	Yüksek Lisans	7	2,3
Medeni durum	Bekar	164	54,7
	Evli	133	44,3
	Cevap verilmeyen	3	1
	Toplam	300	100

Tablodaki veriler, katılımcıların demografik özelliklerini göstermektedir. Bu demografik özellikler, katılımcıların araştırma bağlamında nasıl gruplandırıldığını ve dağılımını göstermektedir. Tablo 1'e göre, ankete katılanların %74'ü kadın ve %26'sı erkektir. Katılımcıların toplam iş deneyimleri farklılık göstermektedir, en büyük oran %68.3 ile 1-3 yıl arası iş deneyimine sahiptir. Katılımcıların yaş durumuna göre dağılımlarına bakıldığında %52'si 18-25 yaş aralığında, genç çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların iş yerindeki pozisyonlarına bakıldığında %75.3'ü dikici olarak çalışmaktadır. Tekstil işletmesinde üretimde ve az sayıda idari görevlerde bulunan çalışanlar da ankete katılmışlardır.

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımlarında ise lise mezunu olanlar çoğunluktadır(%73). Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında ise %54.7'si bekar ve %44.3'ü evlidir.

Araştırmanın modelindeki değişkenler için belirlenen ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri ile değişkenlerin birbirleriyle ilişkisini gösteren korelasyon değerlerinin bulunduğu tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 2. Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort	ss	Çarpıklık	Basıklık	(1)	(2)	(3)
Ücret adaleti	3,5112	,83101	,513	,280	(0,924)		
İş doyumu	3,9133	,78676	-,385	3,366	,338**	(0,732)	
İşten ayrılma niyeti	2,4811	,88003	-,157	-,599	-,253**	-,250**	(0,690)

***p<.001, **p<.01, n= 300, Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri parantez içinde verilmiştir

Ücret adaleti ölçeği Cronbach's Alpha değeri 0,924 , iş doyumu ölçeği Alpha değeri 0,732 ve işten ayrılma ölçeği Alpha değeri 0,690 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar, literatürde belirtilen sosyal bilimler için yeterli bulunan değerleri karşılamaktadır. Tablo 2 ' ye göre, değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -,385 ile 3,366 arasında değerler aldığı görülmektedir. Bu bulgular, araştırma değişkenleriyle ilgili belirlenen değerlerin normal dağılım gösterdiğine işaret etmektedir (Kline, 2011: 63). Yukardaki tabloda yer alan korelasyon katsayılarına bakıldığında ise ücret adaletinin iş doyumu ile pozitif ($r=.338$, $p<.01$) ve işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ($r=-.253$, $p<.01$) ilişkisinin bulunduğu görülmektedir. Ayrıca, iş doyumu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ($r=-.250$, $p<.01$) korelasyon bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışma hipotezlerinin test edilmesi için Hayes'in (Hayes, 2022) geliştirdiği PROCESS 4.2 makrosu uygulanarak analiz yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3. İş Doyumunun Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Bulguları

	b	S.H.	R-sq	%95 GA	
				Alt	Üst
Ücret adaleti -----> İş doyumu	,3203***	,0516	,1145	,2188	,4219
İş doyumu -----> İşten Ayrılma Niyeti	-,2079***	,0656	,0948	-,3370	-,0788
Ücret adaleti ----> İşten Ayrılma Niyeti					
Doğrudan Etki (c')	-,2018***	,0621	,0058	-,3241	-,0796
Dolaylı Etki (axb) (Aracı: İş doyumu)	-,0666**	,0230	-	-,1164	-,0243

Not: n= 300 (5000 bootstrap örnekleme) (PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 HAYES) b-Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.-Standart Hata, %95 GA= %95 Güven Aralığı, a-Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi, b=Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, c'=Aracı değişkenin modele dâhil edilmesiyle bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi. $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

Analizde, işten ayrılma ile ücret adaleti ve iş doyumu belirleyicileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Alt ve üst sınır katsayılarıyla, 95% güven aralığı tekniği yardımıyla etki değerlendirmesi yapılmıştır. Alt ve üst limitler sıfırı içermediği için bakılan etki anlamlı olarak değerlendirilmiştir (Preacher ve Hayes, 2008). Tablo 3' e bakıldığında, , ücret adaletinin iş doyumunu (b= ,3203, %95 GA [,2188,

,4219]) pozitif yönde etkilediği görülmüştür. İş doyumunun işten ayrılma niyeti ($b=-,2079$, %95 GA $[-,3370, -,0788]$) üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Ücret adaletinin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi ($b=-,2018$, %95 GA $[-,3241, -,0796]$) yanısıra, iş doyumunu aracılığıyla dolaylı etkisinin ($b=-,0666$, %95 GA $[-,1164, -,0243]$) olduğu bulunmuştur. Ücret adaletinin doğrudan ve de dolaylı olarak, her iki şekilde, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ve iş doyumunun bu ilişkide aracılık rolü oynadığı söylenebilir. Bu bulgular, iş doyumunun ücret adaleti ve işten ayrılma arasındaki ilişkide önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bu bulgulara göre, araştırma hipotezlerinin tümünün desteklendiği ifade edilebilir.

5. SONUÇ

Ücret adaleti algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş doyumunun oynadığı aracı rolünün araştırıldığı bu çalışmadan elde edilen bulgular incelendiğinde;

İlk olarak, ücret adaletinin iş doyumunu üstünde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunduğu gözlenmiştir. Bu bulgu, çalışanların algıladıkları ücret adaletinin artmasıyla iş doyumlarının da arttığını göstermektedir. Bu, literatürdeki önceki araştırmalarla uyumludur (Judge vd., 2010; Mohrenweiser ve Pfeifer, 2023; Gülecek, 2021) ve çalışanların ücretlerine ilişkin algıladıkları adaletin iş doyumlarına olan olumlu etkisini vurgulamaktadır.

İkincisi, iş doyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Başka bir ifadeyle, iş doyumunu arttıkça, çalışanların işlerinden ayrılma niyetlerinin azaldığı görülmektedir, bu sonuç da literatürle uyumludur (Kumara ve Fasana, 2018; Alam ve Asim, 2019). Bu da, memnun ve mutlu çalışanların işlerinden ayrılma niyetinin daha düşük olduğunu göstermektedir.

Üçüncü olarak, ücret adaleti algısının işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin bulunduğu belirlenmiştir. Doğrudan etki analizi, ücret adaleti algısının artmasıyla işten ayrılma niyetinin azaldığını göstermiştir. Dolaylı etki analizi ise iş doyumunun bu ilişkide aracı bir rol oynadığını göstermiştir. Diğer bir ifadeyle, ücret adaleti algısının iş doyumunu üzerinden işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin bir kısmı gerçekleşmektedir (Phayoonpun ve Mat, 2014, Kao vd., 2018). Bu sonuç da ücret adaleti algısının olumlu olmasının işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna ulaşan literatürdeki bazı çalışmalarla (Nadiri ve Tanova, 2010; Liu vd., 2023 ve Bae vd., 2022) uyumludur. Farklı ülkelerde benzer sonuçlar gözlenmiştir. Araştırmanın yapıldığı Kırgızistan da öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada da iş doyumunun çalışanların işten ayrılmasını engelleyen bir faktör olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Zholchieva ve Zholchieva, 2022).

Edinilen bulgular, iş doyumunun ücretle ilgili adalet algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Ücret adaleti algısının sadece doğrudan değil, aynı zamanda iş doyumunu aracılığıyla dolaylı olarak da işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, iş doyumunu çalışanların ücret adaleti algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında önemli bir aracı değişken olarak görülmektedir. Araştırma bulguları, işletmelerin, çalışanlarının ücret adaleti algısını iyileştirerek iş doyumunu artırmasıyla işten ayrılma niyetlerini azaltabileceğini göstermektedir. Bu sonuç, çalışan memnuniyetinin ve bağlılığının artırılması açısından önemli bir bulgu olarak kabul edilebilir

Araştırmanın bulguları çerçevesinde, işyerinde ücret dağılımı ile ilgili adalet algısının işten ayrılma niyetine olan negatif etkisi dikkate alındığında, insan kaynaklarından etkili faydalanmanın mümkün olması için işletme yöneticilerinin ücreti nasıl dağıttıklarına yönelik olarak öncelikle, politika ve düzenlemelerini gözden geçirmeleri önerilebilir. Kırgızistan'da işletmelerin henüz kurumsallaşma anlamında yetersiz olması, özellikle ücretlendirme konusunda sistematik düzenlemelerin olmaması, gelişmiş ülkelerde yer alan işletme düzeyinde ücret adaleti kapsamında var olan etik kodlar, ilkeler

gibi uygulamaların da bulunmaması, yine işletmelerde akraba, arkadaş kayırma gibi...nepotizmin yaygın olması bu konuda düzenlemeler yapmayı gerektirmektedir. Çalışanların ücret adaleti algısını iyileştirmek için işletme düzeyinde şeffaf ve adaletli ücret politikaları ve uygulamaları oluşturulması gerekmektedir. Öncelikle, ücretlerin belirlenmesi ve artışlar konusunda açık ve adil bir süreç sağlamak, çalışanların iş doyumunu artırabilir (Deery vd., 2006). İkinci önemli husus, çalışmadan elde edilen bulgular incelendiğinde, işletme içinde iletişimin güçlendirilmesidir (Argenti ve Barnes, 2009; Morrison, 2014). Çalışanlarla düzenli olarak iletişim kurarak onların beklentilerini ve memnuniyetsizliklerini anlamak ve onların geri dönüşleri ile ilgili süreçleri iyileştirmek ve çalışanların seslerini duyurmalarını sağlayacak düzenlemeleri hayata geçirmek, problemlerinin anlaşılması ve işten ayrılma noktasına gelmeden gerekli tedbirlerin alınması bakımından yararlı olacaktır. İki yönlü iletişimin artması ve yöneticilerin kararlarının gerekçeleri konusunda çalışanlara açıklamalarda bulunmaları ücretle ilgili adaletsizlik algısını azaltacak, iş doyumunu artıracak ve işten ayrılma niyetini düşürecektir.

Araştırma kapsamındaki değişkenlerden birisi olan iş doyumunun artırılabilmesi için ise çalışanların işlerinde ilerlemelerini sağlamak için eğitim ve kariyer gelişimi gibi fırsatlar sunulmalıdır. Bu tür uygulamalar, çalışanların motivasyonlarını artırır ve işlerine duydukları bağlılığı güçlendirir. (Brown ve Lent, 2020). İş doyumunu artırmaya yönelik olarak, ayrıca, iş-yaşam dengesini artırma (Allen vd., 2013; Kossek ve Thompson, 2015), çalışanların katılımını teşvik etme (Boxall ve Purcell, 2003; Lawler, 2012), örgüt kültürünü başarı ve ödüllendirmeye dayalı geliştirme (Jimmieson vd., 2004; Luthans ve Stajkovic, 1999; Singh, 2013) gibi düzenlemeler yapılması da önerilebilir. Ancak bu düzenlemelerin, bulunulan ülkenin bağlamına uygun olarak, işletme yöneticilerinin liderlik tarzları da dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekir.

Araştırma sonuçlarına dayanarak sunulan öneriler, araştırmanın amacı kapsamında işletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının geliştirilmesiyle ilgilidir ve bu konuda sağlanacak gelişmeler, çalışanların olumsuz algılarını azaltacak, iş doyumlarını artıracak ve işten ayrılma niyetlerini azaltacaktır. Dolayısıyla, çalışanların iş doyumunu yükseldikçe, işten ayrılma niyetlerinin azalması da beklenir, bu da işletmenin istikrarlı ve verimli bir çalışma ortamı sağlamasına katkı sağlar. Aksi şekilde, iş değiştirmenin kolay olduğu sektör ve ülkelerde, işten ayrılma niyeti ve sonucunda ayrılma yıkıcı etkiler yaratabilir.

Çalışmanın önemli bir kısıtı, çalışmada toplanan verilerin anket tekniği ile tek bir kaynaktan, Bişkek'teki bir tekstil işletmesindeki çalışanlardan toplanmış olmasıdır. Bu nedenle, bulguların genelleme yapılabilirliği sınırlı olmaktadır. Farklı sektörlerde veya bölgelerde çalışanlar arasında ücret adaleti algısı, iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti arasında farklılıklar olabilir. Örneklem sayısı ve sektörler artırılarak çalışma genişletilebilir. Böylelikle, genelleme imkanı artırılabilir. Ayrıca çalışmada kullanılan değişkenlerin liderlik tarzı, kurumsal kültür gibi değişkenlerle birlikte araştırılması da konunun daha iyi anlaşılmasına imkan verebilir.

KAYNAKÇA

- Aksoylu, D., ve Karaalp-Orhan, H. S. (2018). Ücret farklılıklarına neden olan faktörler ve işgücü piyasasında tabakalaşma: Ankara ili inşaat sektörü üzerine bir alan araştırması. *Journal of Management and Economics Research*, 16(2), 1-20, Article 2. <https://doi.org/10.11611/yead.349967>
- Alam, A. ve Asim, D. M. (2019). Relationship between job satisfaction and turnover intention. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 163-194. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i2.14618>
- Allen, T., Johnson, R., Kiburz, K., ve Shockley, K. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Argenti, P. A., ve Barnes, C. M. (2009). Digital strategies for powerful corporate communications. *McGraw Hill Professional*.
- Bae, K. B., Sohn, H., Cho, I. H. ve Han, D. (2022). Does knowing other workers' wage level promote employees' pay fairness perception? Evidence from a randomized survey experiment. *Public Personnel Management*, 51(4), 407-429.
- Başar, U. (2011). Örgütsel adalet algısı, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik görgül bir araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu, Ankara
- Benligiray, S. (2003). 360° geribildirim kısa dönemli bir yönetim modası mıdır? *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 55-73, Article 1.
- Beşiktaş, İ. (2009). İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Bowen, D. E. (1982). Some unintended consequences of intention to quit. *The Academy of Management Review*, 7(2), 205-211. <https://doi.org/10.2307/257298>
- Bowling, N., ve Eschleman, K. (2010). Employee personality as a moderator of the relationships between work stressors and counterproductive work behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 91-103. <https://doi.org/10.1037/a0017326>
- Boxall, P., ve Purcell, J. (2003). Strategy and human resource management. *Industrial and Labor Relations Review*, 57. <https://doi.org/10.1108/00251740310479368>
- Bridger, R. S., ve Brasher, K. (2011). Cognitive task demands, self-control demands and the mental well-being of office workers. *Ergonomics*, 54(9), 830-839. <https://doi.org/10.1080/00140139.2011.596948>
- Brown, S. D., ve Lent, R. W. (Eds.). (2020). Career development and counseling: Putting theory and research to work. (3rd edition) Wiley
- Chen, X., Ran, L., Zhang, Y., Yang, J., Yao, H., Zhu, S., ve Tan, X. (2019). Moderating role of job satisfaction on turnover intention and burnout among workers in primary care institutions: A cross-sectional study. *BMC Public Health*, 19(1), 1526. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-7894-7>
- Cho, D.-H., ve Son, J.-M. (2012). Job embeddedness and turnover intentions: An empirical investigation of construction IT industries. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 40, 101-110.

- Cohen, G., Blake, R. S., ve Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240–263. <https://doi.org/10.1177/0734371X15581850>
- Cotton, J. L., ve Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with mplications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55–70. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282625>
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri*. Ankara: Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları.
- Çakır, E., Benk, O., Sökmen, A. (2022). Cam tavan algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: Sağlık sektörü örneği. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 6(6), 368-380.
- Çarıkçı, İ. H. ve Çelikkol, Ö. (2009). İş – aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, Article 9. 153-170.
- Çavuş, S., ve Abdılđae, M. (2014). Kırgızistan devlet üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarının iş doyumu. *Turkish Journal of Education*, 3(3), 11-24.
- Çelik, M. (2018). The effect of psychological capital level of employees on workplace stress and employee turnover intention. *Innovar*, 28(68), 67–75.
- Deery, S., Iverson, R., ve Walsh, J. (2006). Toward a better understanding of psychological contract breach: A study of customer service employees. *The Journal of Applied Psychology*, 91(1), 166–175. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.166>
- Demirci, U. (2019). İş doyumu ile işten ayrılma niyeti ilişkisine istihdam şekillerinin etkisi. *Journal of International Social Research*, 12(62), 1246–1258. <https://doi.org/10.17719/jisr.2019.3134>
- Duan, X., Ni, X., Shi, L., Zhang, L., Ye, Y., Mu, H., Li, Z., Liu, X., Fan, L., ve Wang, Y. (2019). The impact of workplace violence on job satisfaction, job burnout, and turnover intention: The mediating role of social support. *Health and Quality of Life Outcomes*, 17(1), 93. <https://doi.org/10.1186/s12955-019-1164-3>
- Ellorenco, S., Teng-Calleja, M., Bertulfo, D. J., Clemente, J. A., ve Menguito, Ma. L. (2019). Work-nonwork spillover of wage justice through work capabilities in low and middle income workers. *Journal of Human Development and Capabilities*, 20(3), 329–344. <https://doi.org/10.1080/19452829.2019.1631269>
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 185–202. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<185::AID-JOB34>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<185::AID-JOB34>3.0.CO;2-M)
- Folger, R., ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*, California: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452225777>
- Frenkel, S., Sanders, K., ve Bednall, T. (2013). Employee perceptions of management relations as influences on job satisfaction and quit intentions. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 7–29. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9290-z>
- Gülecek, B. (2021) *Bağımsız idari otoritelerde çalışanların ücret adaleti algısı ve iş tatmini arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi) T.C. Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı
- Güneş, B. (2022). *Ücret adaletinin sağlanması bağlamında ücret politika ve stratejilerinin rolü ve önemi: Bursa’da bir özel sektör firma örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Bursa Uludağ Üniversitesi <http://acikerisim.uludag.edu.tr/jspui/handle/11452/26757>

- Güzel, Ş. ve Sığırcı, H. (2022). Algılanan Aşırı Nitelikliliğin İş Doyumu ve Örgütsel Özdeşleşme ile İlişkisi: Doktor ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13(35), 756-775. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1069902>
- Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (Third edition). *The Guilford Press*.
- Heneman, H. G., ve Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20(1), 129-141. <https://doi.org/10.1080/00207598508247727>
- Hogue, M., ve Yoder, J. D. (2003). The role of status in producing depressed entitlement in women's and men's pay allocations. *Psychology of Women Quarterly*, 27(4), 330-337. <https://doi.org/10.1111/1471-6402.00113>
- Hogue, M., Yoder, J. D., ve Singleton, S. B. (2007). The gender wage gap: An explanation of men's elevated wage entitlement. *Sex Roles*, 56(9), 573-579. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9199-z>
- Holley, E. (2012). A time for cognitive change: the reappraisal of anger, interpersonal injustice, and counterproductive work behaviors. [Thesis] <https://digital.lib.washington.edu:443/researchworks/handle/1773/20262>
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D. ve Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *The Academy of Management Review*, 12(2), 222-234. <https://doi.org/10.2307/258531>
- İmamoğlu, S. Z., Keskin, H., ve Erat, S. (2004). Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1), Article 1.
- İnce, C. (2015). Kırgızistan-Bişkek'teki türk yiyecek içecek işletmelerinde işgören devir hızı. *Journal of Kastamonu University Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 6(4) , 35-51.
- İncir, Gülten, (1990). Çalışanların iş doyumunu üzerine bir inceleme. *MPM*, Ankara.
- İpşirli, M. ve Namal, M. K. (2023). Main factors that influence job satisfaction. *Journal of Management and Economics Research*, 21(1), 205-223. <https://doi.org/10.11611/yead.1231706>
- Jimmieson, N., Terry, D., ve Callan, V. (2004). A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: The role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 11-27. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.11>
- Jin, M. H. (2012). The effects of autonomy , experience , and person-organization fit on job satisfaction: The case of public sector. <https://www.semanticscholar.org/paper/THE-EFFECTS-OF-AUTONOMY-%2C-EXPERIENCE-%2C-AND-FIT-ON-%3A-Jin/c01ff9ef4b3cce5008e26fac24c805d16cd4d63d>
- Johnston, R. (1975). Pay and job satisfaction: A survey of some research findings. *ILO*.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., ve Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>
- Kao, A. C., Jager, A. J., Koenig, B. A., Moller, A. C., Tutty, M. A., Williams, G. C., & Wright, S. M. (2018). Physician perception of pay fairness and its association with work satisfaction, intent to leave practice, and personal health. *Journal of General Internal Medicine*, 33, 812-817.

- Keles, H., ve Fındıklı, M. (2016). The effect of the meaningfulness of work on job satisfaction, job stress and intention to leave. *Global Journal of Business, Economics and Management*, 06, 61–69. <https://doi.org/10.18844/gjbem.v6i2.1370>
- Keser, A., ve Bilir, K. B. Ö. (2019). İş tatmini ölçeğinin türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229-239.
- Kirschenbaum, A., ve Weisberg, J. (2002). Employee's turnover intentions and job destination choices. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 109–125. <https://doi.org/10.1002/job.124>
- Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling (Third Edition). New York: *The Guilford Press*.
- Kossek, E., ve Thompson, R. (2015). Workplace flexibility: Integrating employer and employee perspectives to close the research–practice implementation gap. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199337538.013.19>
- Kyrgyzstan to retain stable currency. (2024 May 5) <https://www.cacianalyst.org/publications/analytical-articles/item/13370-kyrgyzstan-to-retain-stable-currency.html>
- Kumara, J. W. N. T. N. ve Fasana, S. F. (2018). Work life conflict and its impact on turnover intention of employees: The mediation role of job satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 8(4), 478–484. <https://doi.org/10.29322/ijsrp.8.4.2018.p7666>
- Lambert, E. (2006). I want to leave: A test of a model of turnover intent among correctional staff. © *Applied Psychology in Criminal Justice* Applied Psychology in Criminal Justice, 2(1), 57-83.
- Lawler, E. (2012). Effective human resource management: A global analysis. *Stanford University Press*.
- Levin-Waldman, O. M. (2000). Minimum wage and justice? *Review of Social Economy*, 58(1), 43–62.
- Liu, Y., Yu, Y., Zeng, X. ve Li, Y. (2023). Linking preschool teachers' pay equity and turnover intention in Chinese public kindergartens: The mediating role of perceived organizational support and job satisfaction. *Sustainability*, 15(17), 13258.
- Luthans, F., ve Stajkovic, A. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 49–57. <https://doi.org/10.5465/AME.1999.1899548>
- Masum, A. K. M., Azad, M. A. K., Hoque, K. E., Beh, L.-S., Wanke, P., ve Arslan, Ö. (2016). Job satisfaction and intention to quit: An empirical analysis of nurses in Turkey. *PeerJ*, 4, e1896. <https://doi.org/10.7717/peerj.1896>
- McCarthy, G., Tyrrell, M. P., ve Lehane, E. (2007). Intention to “leave” or “stay” in nursing. *Journal of Nursing Management*, 15(3), 248–255. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2007.00648.x>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., ve Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Mohrenweiser, J., ve Pfeifer, C. (2023). Wage structures, fairness perceptions, and job satisfaction: Evidence from linked employer-employee data. *Journal of Happiness Studies*, 24, 2291–2308. <https://doi.org/10.1007/s10902-023-00680-0>
- Morrison, E. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>

- Nadiri, Halil ve Tanova, Cem. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33-41.
- Negoro, M. C. W., ve Wibowo, A. (2021). Empathetic leadership, job satisfaction and intention to leave among millennials in a start-up industry: Needs' satisfaction as a mediating variable. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 36(2), 136-154.
- Özpehlivan, Murat. (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (e-ISSN : 2602-4314) 2(2), 43-70.
- Özaydın, M ve Özdemir Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281
- Pekkan, N.Ü., (2022). Kişisel gelişim olanakları ve iş tatmini ilişkisinde a tipi kişilik özelliğinin etkisi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(3), 2188-2205.
- Phayoonpun, T., ve Mat, N. (2014). Organizational justice and turnover intention: The mediation role of job satisfaction. *Global Business Management Review* (GBMR), 6(2), 1-21.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine bir saha çalışması*. (Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi]. <http://acikerisim.uludag.edu.tr/jspui/handle/11452/8731>
- Preacher, K. J., ve Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Provis, C. (1986). Comparative wage justice. *Journal of Industrial Relations*, 28(1), 24-39. <https://doi.org/10.1177/002218568602800102>
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., ve Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627. <https://doi.org/10.5465/256461>
- Singh, B., Selvarajan, T.T., (2013). Is it Spillover or Compensation? Effects of Community and Organizational Diversity Climates on Race Differentiated Employee Intent to Stay. *Journal of Business Ethics* 115, 259-269. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1392-5>
- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. *SAGE*.
- Sulu, S. (2018). *Örgütsel adaletsizlik-iş davranışları ilişkisinde iş tutumlarının rolü*. (Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/621771>
- Sun, H. Ö. (2002). *İş doyumu üzerine bir araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*. (Uzmanlık Tezi), Ankara, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü
- Sypniewska, B. A. (2014). Evaluation of factors influencing job satisfaction. *Contemporary Economics*, 8(1), 57-72. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.131>
- Telli, E., Ünsar, A. Sinan, ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: Konuyla ilgili bir uygulama. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 2(2), 135-150.
- Tett, R. P., ve Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

- Üstün, F. (2018). Yönetmel destek algısının işten ayırma niyeti üzerine etkisinde ücret ve ek gelirlerin düzenleyici rolü: Konaklama işletmeleri örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 15(3), 560-580. <https://doi.org/10.24010/soid.423765>
- Van Saane, N. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction—A systematic review. *Occupational Medicine*, 53(3), 191-200. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqg038>
- Wu, Xiaoyi ve Sturman, Michael ve Wang, Chunxiao. (2013). The motivational effects of pay fairness a longitudinal study in chinese star-level hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 185-198.
- Yang, S.-B., Brown, G. C., ve Moon, B. (2011). Factors leading to corrections officers' job satisfaction. *Public Personnel Management*, 40(4), 359-369. <https://doi.org/10.1177/009102601104000407>
- Yücel, I. ve Koçak, D. (2018). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracılık etkisi: Sağlık sektöründe bir çalışma. *Manas Journal of Social Studies*, 7(2), 297-321.
- Yurcu, G. (2014). Konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş doyumunu ve öznel iyi oluşlarına etkisi. (Yayımlanmamış Doktora tezi). T.C., Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.
- Zamanan, M., Alkhalidi, M., Almajroub, A., Alajmi, A., Alshammari, J., ve Aburumman, O. (2020). The influence of HRM practices and employees' satisfaction on intention to leave. *Management Science Letters*, 10, 1887-1894. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.030>
- Zholchieva, A. ve Zholchieva, A., 2022. The factors that affect teachers' self-esteem and job satisfaction in Kyrgyzstan. In *Studia Scientifica Facultatis Paedagogicae Universitas Catholica Ružomberok*. Online. Ružomberok: VERBUM – vydavateľstvo Katolíckej univerzity v Ružomberku, vol. XXI., no. 3, pp. 128-141. ISSN 1336-2232. : <https://doi.org/10.54937/ssf.2022.21.3.128-141>
- Zhu, Y. (2012). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293-298. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n1p293>
- Бекбоев, А. А., (2019). Миграция как отчужденная форма труда (на примере Кыргызстана). 50-58. <https://elibrary.ru/item.asp?id=44569170>
- Средняя зарплата в странах СНГ в 2022-2023 годах. (2023, April 2), <https://visasam.ru/emigration/pereezdsng/zarplata-v-sng.html>
- Флоринская Ю.Ф., Мкртчян Н.В., Малева Т.М., Кириллова М.К (2015) . *Миграция и рынок труда*. — М: Дело,. — 108 с
- Эргешбаев, У., ve Ешенова, С. (2016). Проблемы Внешней Трудовой Миграции Населения Кыргызстана. *Россия и Мусульманский Мир*, 9 (291). <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=27217753>



© Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY NC) license. (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

EXTENDED ABSTRACT

The Mediating Role Of Job Satisfaction In The Effect Of Perceived Wage Fairness On Employee Turnover Intention: An Application In A Textile Company In Kyrgyzstan

1. Introduction

The rapid increase in globalization forces businesses to adapt to constantly changing conditions. This adaptation is critical for maintaining a competitive advantage. Businesses that fail to keep up with changes will lose their competitive edge and sustainability. Human capital, or the workforce, is a fundamental element in this adaptation process. Human resources are crucial for the efficiency, growth, and contributions of businesses, to their sustainability.

Businesses must find, hire, and retain suitable employees to achieve their goals. However, finding and keeping qualified employees are not easy. Various factors influence employees' decisions to stay, including the benefits provided by the job, the work environment, and the employees' perceptions. Nowadays, employees, especially qualified ones, have many opportunities to switch jobs, increasing labor mobility. The tendencies of Generation Z workers to maximize their individual benefits make labor mobility even more significant.

Employees' intentions to leave their jobs can arise from individual and organizational reasons. Inequities related to salary and promotion, poor policies, and issues with the work environment increase the intention to leave. However, in some cases, factors like high unemployment rates can prevent employees from leaving despite their intentions. Employees may also choose not to act on their intentions to leave due to reasons such as friendships at work and job satisfaction.

Considering the weaknesses and threats of the labor market in Kyrgyzstan, it is important to conduct a research on organizational factors affecting turnover intention. Also, there is no research that deal with the research variables in textile sector which is important for the country.

2. Data Set and Method

The purpose of this research is to determine the mediating effect of job satisfaction on the impact of perceived wage fairness on the intention to leave the job. For this purpose, a survey containing relevant scales was applied to employees working in a textile company in Bishkek, the capital of Kyrgyzstan, to determine their wage justice, intention to quit and job satisfaction. Data were collected from 300 employees who agreed to participate in the study out of a total of 300 employees in the company.

The survey consists of three sections: the Job Satisfaction Scale, the Intention to Leave Scale, and the Perceived Wage Fairness Scale. The scales were formatted as a 5-point Likert scale, ranging from "Strongly Agree" to "Strongly Disagree" for each item.

Approval for the survey was obtained from the Scientific Research and Publication Ethics Committee of Kyrgyzstan-Turkey Manas University (decision number BAYEK-16876 dated 02.11.2023). The collected data were analyzed using the SPSS program. To examine the direct and indirect relationships between the research variables, the PROCESS 4.2 macro, based on regression analysis, was used. The analysis results showed that perceived wage fairness has a direct effect on the intention to leave the job, as well as an indirect effect through job satisfaction.

3. Empirical Findings

In the context of the research, participants were grouped according to their demographic characteristics. Among the participants, 74% were female, and 26% were male. Regarding work

experience, 68.3% had 1-3 years of experience. In terms of age distribution, 52% of the participants were between 18-25 years old. When looking at their positions within the workplace, 75.3% of the participants worked as seamstresses. Additionally, a small number of employees in production and administrative roles in the textile company also participated in the survey. Regarding their educational levels, 73% of the participants were high school graduates, which is suitable for a sector and production-focused group. In terms of marital status, 54.7% of the participants were single, and 44.3% were married.

For the reliability analysis of the scales used in the research, the Cronbach's Alpha value for the Wage Fairness Scale was determined to be 0.924, for the Job Satisfaction Scale 0.732, and for the Intention to Leave Scale 0.690. These values are considered adequate in the social sciences literature. Table 2 showed that the skewness and kurtosis values of the variables ranged from -0.385 to 3.366, indicating that the variables exhibited a normal distribution (Kline, 2011: 63). The correlation values showed that wage fairness was positively related to job satisfaction ($r = .338, p < .01$) and negatively related to the intention to leave ($r = -.253, p < .01$). Additionally, a negative relationship was found between job satisfaction and the intention to leave ($r = -.250, p < .01$).

The analysis results examined the relationship between the intention to leave and the determinants of wage fairness and job satisfaction. The effect values calculated using a 95% confidence interval indicated that the effect was significant, as the lower and upper bounds of the confidence intervals did not include zero (Preacher and Hayes, 2008). According to Table 3, wage fairness positively affected job satisfaction ($b = .3203, 95\% \text{ CI } [.2188, .4219]$), and job satisfaction negatively affected the intention to leave ($b = -.2079, 95\% \text{ CI } [-.3370, -.0788]$). Additionally, wage fairness had a direct effect on the intention to leave ($b = -.2018, 95\% \text{ CI } [-.3241, -.0796]$) and an indirect effect through job satisfaction ($b = -.0666, 95\% \text{ CI } [-.1164, -.0243]$). These findings indicate that job satisfaction plays a mediating role in the relationship between wage fairness and the intention to leave. All research hypotheses were supported.

4. Discussion and Conclusion

This study examined the impact of perceived wage fairness on job satisfaction and intention to leave. The results showed that wage fairness positively influences job satisfaction, and job satisfaction negatively influences the intention to leave. It was found that wage fairness has both a direct effect on the intention to leave and an indirect effect through job satisfaction. These findings highlight the critical role that job satisfaction plays in the relationship between wage fairness and the intention to leave.

In conclusion, how the wage is distributed is as important as the wage(fair or not), improving employees' perceptions of wage fairness can increase job satisfaction and reduce their intention to leave. It is recommended that business managers should establish fair and transparent wage policies, communicate effectively with employees, offer training and career development opportunities, ensure work-life balance, and develop reward systems. The study's results also indicate that increasing job satisfaction among employees can reduce their intention to leave, thereby providing businesses with a fair, stable and productive work environment. The study's limitations include data collected from a single source and specific sector; broader studies across different sectors or regions could enhance generalizability.