



ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI'NIN ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMU VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİNE ETKİSİ

Yrd. Doç. Dr. Mehmet ULUTAŞ

Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi – Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu
Necmettin Erbakan Üniversitesi – Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi,
mehmet.ulutas@manas.edu.kg, mulutas@konya.edu.tr

Öz

Aristoteles'ten Platon'a kadar bir çok filozofun üzerinde çalıştığı adalet, Adams'ın eşitsizlik teorisi ile örgütlerin ve yöneticilerinin de üzerinde durması gereken bir kavram haline gelmiştir. Çünkü işgörenler, sahip oldukları koşulları iş arkadaşlarıyla kıyaslamak suretiyle eşitlik ve adalet aramakta; aradıkları bu eşit ve adil çalışma şartlarına sahip değillerse, bu duruma birtakım tepkiler göstermektedirler. Bu sebeple çalışma, örgütsel adalet algısı ile çalışanların iş doyumunu ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Örgütsel adalet algısı, prosedürel ve dağıtımsal olarak iki alt boyutta incelenmiştir. Veriler, Konya Sanayi Bölgesi'nde farklı sektörlerde faaliyet gösteren, içlerinde Türkiye'nin ilk beşyüz ve ikinci beşyüz büyük sanayi kuruluşu da bulunan ondokuz ayrı işletmenin çalışanları üzerinde yapılan bir anket çalışmasıyla elde edilmiştir. Verilere faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, örgütsel adalet algısının her iki alt boyutunun da, çalışanların iş doyumunu ile anlamlı ve pozitif yönde ve işten ayrılma eğilimi ile anlamlı ve negatif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet Algısı, Dağıtımsal Adalet, Prosedürel Adalet, Etkileşimsel Adalet, İş Doyumu, İşten Ayrılma Eğilimi

THE IMPACT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE ON EMPLOYEES' JOB SATISFACTION AND INTENTION TO LEAVE

Abstract

Justice, which has studied on many philosophers from Aristotle to Platon, has become a concept that Adams' theory of inequity must also emphasize on organizations and administrators. Because employees seek equity and justice by comparing the conditions they have with their co-workers; If they do not have equal and fair working conditions, they show various reaction. For this reason, the study addresses the relationship between perception of organizational justice and job satisfaction and turnover intention. In the study, organizational justice perception is examined in two sub-dimensions as procedural and distributive. The data were collected through a questionnaire returned by the employees in nineteen separate companies operating in different sectors in Konya Industrial Area, including the first five hundred and the second five hundred largest industrial establishments in Turkey. Factor analysis, correlation analysis and regression analysis were conducted on the data. The results showed that both sub-dimension of organizational justice perception are significantly and positively related to job satisfaction and significantly and negatively related to their turnover intention.

Keywords: Organizational Justice Perception, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Job Satisfaction, Turnover Intention

1. Giriş

Adalet, bir hukuk terimi olarak, yasaların tüm ülke vatandaşlarına eşit olarak uygulanmasıdır. Halk tarafından seçilen ve halktan aldığı vekaletle temsil yetkisi kazanan vekillerden oluşan yasama kurumu, demokratik ilkeler çerçevesinde birtakım kural ve kaideler ortaya koyar; vatandaşlar da bu kural ve kaidelere uyarlar. Ancak, kanun koyucu olan parlamento tarafından çıkarılan yasalar, hem hakkaniyete uygun olmalı ve herkese adil olarak uygulanmalıdır. Aksi takdirde hukuk devletinden ve adaletten bahsetmemiz mümkün olmaz.

İşletmeler de, özellikle ISO 9001 gibi kalite yönetim sistemlerinin yaygınlaşması ile birlikte, kalite el kitapları, prosedürler vb ile tanışmış ve uluslararası standartlar çerçevesinde misyon-vizyon-değer-hedef belirleme, faaliyetlerini dokümante etme gibi birtakım yükümlülükler altına girmişlerdir. Artık, ürünlerini yurtdışına ihraç etmek isteyen her kuruluş, bir kalite belgesi alarak, dünya pazarlarında yerini almak istemektedir. Bunun için, uluslararası standartlara uygun olarak organizasyon şemasını yapacak, görev tanımlarını belirleyecek, iş akış şemaları çizecek, uygulanan her tür eylem ve işlemi yazılı ve objektif kurallar haline getirecek ve buna hem kendisi hem de çalışanları uyacaktır. Bu açıdan bakıldığında, ve işletmeleri bir devlet aygıtı ve çalışanlarını da bu devletin vatandaşları olarak dikkate aldığımızda, işletmelerin bu sayede demokratik hukuk sistemleri haline geldiği söylenebilecektir. Bu durumda, işletmenin vatandaşları kabul edilen işgörenlerin de, kendilerini idare eden yönetici grubundan, hakkaniyetle davranma, kuralları herkese eşit olarak uygulama, ücret politikası ve terfi sistemlerinde objektif kriterler belirleme vb beklentiler içerisinde olacağı tabiidir.

Elbette, işletmelerin iş ve sosyal güvenlik kanunları gibi tabii oldukları ve işgörenlerin haklarını koruma altına alan birtakım yasalar mevcuttur. Ancak kanun koyucu, işletmelerin ücret politikalarına, terfi sistemlerine, kariyer planlamalarına, eğitim programlarına ya da en geniş ifadesiyle insan kaynakları yönetimlerine doğal olarak müdahale etmemektedir. Üstlerin astları ile olan ilişkileri, mobbing vb uygulamaları ile ceza hukukunun konusuna girmediği müddetçe, işletme yönetimlerine geniş bir takdir yetkisi verildiği bir gerçektir.

Ancak işletmeler, serbest piyasa kuralları çerçevesinde ticari faaliyetlerini yürüten, kar amacı güden, başarı ve performans bazlı çalışan organizasyonlardır. Başarıyı esas almamaları halinde, rekabetçi bir piyasada ayakta kalamayacaklarını bilmeleri gerekir. Bu sebeple de işletmenin başarısını etkileyecek her tür insan kaynakları politikası performans kriterleri esas alınarak yürütülmelidir.

Bu ise, Adams'ın eşitsizlik teorisinde bahsi geçen, çalışanın kendi çıktılarının karşılığında elde ettiği girdiyi, birlikte çalıştığı iş arkadaşlarınıninkiyi kıyaslamak suretiyle

aradığı adalet algısının işletmelerin performansındaki büyük önemine işaret etmektedir. Doğal olarak kendilerine adil davranılmadığını düşünen işgörenlerin de işverenlerine karşı geliştirecekleri birtakım adil olmayan davranışlar olacaktır. Kendisine haksızlık yapıldığını düşünen bir çalışanın işini hakkıyla yapması beklenmemelidir.

Kendisine karşı yapılan eşitsiz ve haksız muameleye misilleme olarak işgörenlerin yapabileceği çok sayıda eylem çeşidinde vardır. İş doyumunun azalması, işe yabancılaşma, işe geç kalma, iş yavaşlatma vb eylemler, performans kriterleri radarına yakalanarak kolayca tespit edilebilir. Ancak, üretim süreçlerine ilişkin sabotajlar, mahremiyet (confidentiality) ilkesi çiğnenerek işletme sırlarının rakiplere verilmesi, beklenmedik bir zamanda rakip firmalara transfer olma vb gizlice yapılabilecek birtakım eylemler işletmelerin onarılması güç zararlara uğramasına sebep olabilecektir.

Yukarıda anlatılanlar, işletmelerde adil bir insan kaynakları sisteminin kurulması ve düzgün bir şekilde işletilmesini zorunlu hale getirmektedir. Bu sebeple çalışmada, örgütsel adalet kavramı kapsamlı biçimde incelenecek ve örgütsel adalet algısının, çalışanların iş doymu ve işten ayrılma eğilimleri üzerinde ne gibi etkilere yol açtığı analitik bir yaklaşımla ortaya konacaktır.

2. Literatür Taraması

Örgütsel adalet konusu, literatürde birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve örgütsel adalet algısının çeşitli değişkenlerle ilişkisi ortaya konmuştur. Bu bölümde, örgütsel adalet, alt boyutlarıyla ele alınacak ve iş doymu ve işten ayrılma eğilimi ile ilişkisine dair, daha önce literatürde yapılmış olan araştırmaların sonuçlarına yer verilecektir.

2.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet en genel tanımıyla; “çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verme, ücret düzeyi, ödül dağıtım, sosyal ve ekonomik anlamda adil bir çalışma ortamı ve etkileşimi gibi koşullara yönelik, yönetsel kararları değerlendirme süreci ve örgüt içerisinde alınan kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin çalışanlarca algılanma biçimi” olarak tanımlanabilir (Kalay, 2016:148; Kaneshiro, 2008:4-5).

Aristoteles ve Platon, adalet kavramını ilk inceleyen ve yorumlayan düşünürler olarak literatürde yerlerini almışlardır. Platon'a göre adalet, toplumlarda sosyal düzenin temininin bir aracıdır ve aynı zamanda bir erdem ölçüsüdür. Platon, adaletin sağlanması için her bireye eşit olanakların sunulması gerektiğini savunmaktadır. Aristoteles ise, adaletin ekonomik temelleri olduğu görüşünü ileri sürerek, adaleti, “dağıtıcı” ve “denkleştirici” olmak üzere iki alt boyutta ele almıştır. Aristoteles'e göre, dağıtıcı adalet, herkesin hissesine isabet edeni alabilmesi iken;

denkleştirici adalet, her bireye kanuni bakımdan eşit davranılmasıdır (Bağcı ve Demir, 2017:345; Çakır, 2006:30).

Adams (1966), eşitsizlik (inequity) kavramını; “kişi, kendi çıktılarının girdilerine oranını, başkalarının çıktılarının girdilerine oranıyla kıyasladığında denk olmadığını algıladığı zaman ortaya çıkan durum” olarak tanımlamıştır. Adams’a göre bu durum, a) kişi ve diğeri doğrudan etkileşim içinde bulunduğunda, b) her ikisi üçüncü bir taraf ile etkileşim içerisinde bulunduğunda ve kendilerini diğeri ile karşılaştırdıklarında meydana gelebilmektedir.

Sosyal değişim teorisine (social exchange theory) göre, örgütler alım satım işlemlerinin fiilen gerçekleştirildiği bir çeşit pazar yerleridir. İşgörenler emeğini tezgaha koyar ve karşılığında ücretini alır. Bu işlemler sırasında insanlar yapılan her tür işlemin adil olup olmadığını da zihinlerinde kurdukları bir adalet terazisinde tartarak kendilerince bir adalet algısı oluştururlar. Sözkonusu bu alışverişin taraflarından biri örgütün kendisidir ve biçimsel kurallar genellikle örgüt tarafından oluşturulur. Dolayısıyla prosedürel adalet algısı işgörenin örgüte karşı geliştirdiği bir tutumu ifade eder. Öte yandan, etkileşimsel adalet, daha çok bireysel boyutta gerçekleşir ve bir astın üstü ile olan etkileşiminin bir neticesi olarak ortaya çıkar. Yani etkileşimsel adalet daha çok kişinin yöneticisi ile ilişkilendirilmelidir (Cropanzano vd., 2002:327)

Literatürde örgütsel adalet, genel itibariyle, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel olmak üzere üç alt boyutta incelenmiştir.

2.1.1. Dağıtımsal adalet (Distributive justice)

Adams (1966)’a göre, A ve B olmak üzere iki taraflı bir oluşumda, sözkonusu iki taraf arasında dağıtımsal adalet şu şekilde gerçekleşmektedir;

$$\frac{A'nın\ kazanımları - A'nın\ maliyetleri}{A'nın\ yatırımları} = \frac{B'nin\ kazanımları - B'nin\ maliyetleri}{B'nin\ yatırımları}$$

Adams’a göre, rasyolar arasında herhangi bir eşitsizlik sözkonusu olduğunda etkileşimin tarafları, ortada bir haksızlık olduğu hissine kapılacak ve en az bir taraf yoksunluk (deprivation) yaşayacaktır. Göreceli yoksunluk yaşayan taraf, kârı (kazanım - maliyet) yatırımlarına göre düşük olan taraf olacaktır.

İnsanlar, kendilerine karşı adil davranılmadığını düşündükleri zaman, bu haksız duruma karşı bir reaksiyon geliştirme eğilimine girmektedirler. Dolayısıyla, dağıtımsal adaletin ihlal edilmesi, cezalandırma arzularının depresmesine ve meşru da olsa haksız kazanım elde ettiği düşünülen kimseye karşı zarar verici eylemler yapılmasına yol açabilecektir (Skarlicki ve Folger, 1997:435).

2.1.2. Prosedürel adalet (Procedural justice)

Prosedürel adalet, elde edilen çıktılarının kimlere ne kadar tahsis edileceği hakkındaki karar mekanizmaları ve formel prosedürlere karşı duyulan adalet algısıdır (Tyler ve Blader, 2003:350). Dağıtımsal adalet, daha çok ücret, çalışma şartları, performans değerlendirme, kariyer konuları ile ilgilenirken; prosedürel adalet, bu hususların nasıl, hangi yöntemlerle tespit edileceğiyle ilgilenmektedir (Yüksel, 2017:432).

Araştırmacılar, prosedürel adaletin, sistemin veya kurumsal özelliklerin değerlendirilmesiyle daha yakından ilişkili olduğunu; ancak dağıtımsal adaletin, spesifik sonuçların değerlendirilmesiyle daha yakından ilişkili olduğunu ileri sürmektedir (R. Folger ve Konovsky, 1989:117).

Prosedürel kriterler, adalet teorisinin "olmalı" ve "olabilir" bileşenleri ile özellikle ilgilidir. Yetkili otorite, doğruluk, tutarlılık, etik davranma, peşin hükümlü olmama, temsiliyet ve düzeltilebilirlik kurallarına uymayan prosedürleri uygularsa, olayın farklı olması gerektiğini düşünmek kolaylaşır. Karar verme prosedürleri şahıslara ve zamana göre farklı uygulanırsa, bu prosedürlerden etkilenen kişiler, olayın farklı şekilde oynayabileceğini kolayca görebilirler. Adalet teorisi literatüründe, prosedürel adalet kurallarının ihlali, "temel ahlaki ilkelerin" ihlal edilmesi demektir (Robert Folger ve Cropanzano, 2001: 21; Zapata-Phelan vd., 2009:95).

2.1.3. Etkileşimsel adalet (Interactional justice)

Etkileşimsel adalet, anlaşmazlıkların çözüme kavuşturulması süreçleri sırasında, insanların gördükleri, örneğin nezaket, saygılı ya da kaba davranma, dürüst olma, en azından yapılan işleme ilişkin bir açıklamada bulunma gibi muamele tarzlarıyla ilişkili olarak algılanan adalet anlayışıdır (R. J. Bies ve Moag, 1986; Blodgett vd., 1997: 189).

Örgütsel adalet olgusunun bir alt boyutu olan etkileşimsel adaletin, literatürde, kişilerarası adalet (interpersonal justice) ve bilgisel adalet (informational justice) olmak üzere iki boyuttan oluştuğu; kişilerarası adalet'in, ast-üst, işgören-işveren, yönetici-çalışan vb kişiler arasında cereyan eden münasebetlerdeki saygı, nezaket, güven, takdir, itibar vb ile ilgilenirken; bilgisel adalet'in, alınan kararlara dair işgörenlerin yeterli miktarda ve doğru olarak bilgilendirilmesi hususuyla ilgilendiği zikredilmektedir (Kalay, 2016:153). Kimi araştırmacılar, adalet algısının kişilerarası boyutu ile prosedürel adalet algısı arasında ayırt edici herhangi bir farklılık olmadığını; kişilerarası ayrımın sonraki araştırmacılar tarafından etkileşimsel adalet kavramı geliştirilerek ortaya konulduğunu ifade etmektedir (Ambrose ve Schminke, 2003:296).

Etkileşimsel adalet kavramını ilk ortaya atan araştırmacılardan olan Bies (2001), diğer araştırmacılar tarafından, etkileşimsel adalet kavramının prosedürel adalet olgusunun başka bir yönüyle ele alınmasından başka bir şey olmadığı biçimindeki eleştirilerle karşı karşıya kaldığını kendisi söylemektedir.

2.1.4. Zamansal ve mekansal adalet (Temporal and spatial justice)

Araştırmacılar, örgütsel adalete ilişkin farklı boyutlar da geliştirmişlerdir. Bunlardan biri olan zamansal adalet (temporal justice), bir organizasyonda zamanın adil dağılımıyla ilgilidir. Adaletin bir diğer boyutu ise mekansal adalet (spatial justice) olarak adlandırılmış olup, adaletin mekansal ya da coğrafik yönlerine odaklanmıştır ve mekansal açıdan değer atfedilen kaynakların adil dağıtım ve kullanımını içermektedir (Usmani ve Jamal, 2013:358-360).

2.2. Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların İş Doymu ile İlişkisi

Loi vd. (2009), Hong Kong'da yaptıkları bir çalışmada, bilgilendirici adaletin (informational justice) iş doymu ile pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Bakhshi vd (2009), tıp fakültesi çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada, dağıtımcı adaletin iş doymu ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu, prosedürel adaletin ise iş doymu ile anlamlı düzeyde ilişkili olmadığı; ancak örgütsel adaletin her iki boyutunun da örgütsel bağlılıkla anlamlı düzeyde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Al-zu'bi (2010), Ürdün elektrik endüstrisinde yapmış olduğu ampirik çalışmada, örgütsel adaletin tüm boyutlarının (distributive, procedural ve interactional) iş doymu ile pozitif korelasyona sahip olduğunu tespit etmiştir.

Usmani ve Jamal (2013), Pakistan'ın metropol şehri Karaçi'de bankacılık sektörü üzerine yaptıkları çalışmada, örgütsel adalet'in dağıtımsal, etkileşimsel ve zamansal alt boyutları ile iş doymu arasında anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.3. Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Eğilimi ile İlişkisi

Nadiri ve Tanova (2010), Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine yaptıkları ampirik çalışmada, hem dağıtımsal hem de prosedürel adalet algısının çalışanların hem iş doymuları hem de işten ayrılma eğilimleri üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Poon (2012), Malezya'daki beş büyük üniversitede işletme yüksek lisansı yapan öğrenciler üzerine yapmış olduğu çalışmada, hem dağıtımsal hem de prosedürel adalet algısının işten ayrılma eğilimi üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bakri ve Ali (2015), Pakistan'da bankacılık çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel adalet algısının işten ayrılma eğilimi üzerinde doğrudan ve negatif yönde etki gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Zagladi vd. (2015), Endonezya'da 100 akademisyen üzerinde yaptıkları çalışmada, örgütsel adalet algısının işten ayrılma eğilimi üzerinde anlamlı ve negatif etkiye sahip olduğu, ve ayrıca iş doyumunun örgütsel adalet algısının işten ayrılma eğilimi üzerinde aracı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Ponnu ve Chuah (2010), Malezya'nın Klang Valley sanayi bölgesindeki çeşitli sektör çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada, hem dağıtımsal hem de prosedürel adalet algısının çalışanların işten ayrılma eğilimi üzerinde anlamlı ve negatif etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

3. Yöntem

Bu bölümde, araştırmanın amacı ve modeline yer verilecek, araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular ortaya konacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Araştırmada örgütsel adalet algısı bağımsız değişken; iş doyumunu ve işten ayrılma eğilimi ise bağımlı değişkenler olarak seçilmiştir. Araştırma ile alt boyutlarıyla birlikte bağımsız değişken ve bağımlı değişkenler arasında herhangi bir ilişki bulunup bulunmadığı ve bir ilişki varsa bu ilişkinin niteliğinin ölçülmesi amaçlanmaktadır.

Bu amaçla, öncelikle literatür taranmış ve konu ile ilgili olarak çok sayıda çalışma ve bulguların olduğu tespit edilmiştir. Bunlardan, Loi vd. (2009), Bakhshi vd (2009), Al-zu'bi (2010), Usmani ve Jamal (2013) vb araştırmacılar, çalışmalarında örgütsel adalet algısı ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştırma konusu edinmiş ve anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir.

Ayrıca, Nadiri ve Tanova (2010), Poon (2012), Bakri ve Ali (2015), Zagladi vd. (2015), Ponnu ve Chuah (2010) vb araştırmacılar da, örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki üzerine çalışmalar yapmışlar ve yine anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir.

Yukarıda belirtilen literatür taramasının sonuçları doğrultusunda, araştırma için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

H₁: İşgörenlerin prosedürel adalet algısı ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki vardır

H₂: İşgörenlerin prosedürel adalet algısı ile işten ayrılma eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır

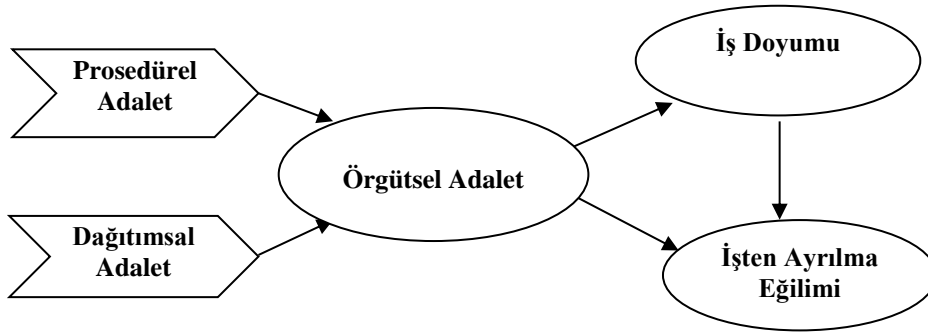
H₃: İşgörenlerin dağıtımsal adalet algısı ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki vardır

H₄: İşgörenlerin dağıtımsal adalet algısı ile işten ayrılma eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır

H₅: İşgörenlerin iş doyumları ile işten ayrılma eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır

H₆: İş doyumunun, işgörenlerin örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma eğilimleri arasında ilişkisi vardır.

Araştırma modeli olarak aşağıdaki gibi simgesel bir model kullanılmıştır.



Şekil 1. Algılanan Örgütsel Adalet ile İş Doyumu ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Yapılan bu çalışmada ana kitle olarak Konya Sanayisinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren ondokuz işletmenin yönetici ve çalışanları seçilmiş olup; içlerinde Konya Şeker A.Ş., Kombassan Kağıt A.Ş., Kompen A.Ş., Komyapı A.Ş., İttifak Holding A.Ş., Ova Süt A.Ş., Enka Süt A.Ş., gibi Türkiye'nin ilk beşyüz ya da ikinci beşyüz sanayi kuruluşu içerisinde bulunan büyük işletmeler de bulunmaktadır.

Araştırmada bir anket formu kullanılmıştır. Anket sorularına verilen cevaplar, 5'li Likert tipi (1: Kesinlikle katılmıyorum;; 5: Kesinlikle katılıyorum) ölçek vasıtasıyla alınmıştır. Araştırmanın kavramsal modelinden yola çıkılarak soru listesi hazırlanmıştır. Listede yer alan soruların tamamı literatürde önceden kullanılmış olan sorulardan oluşturulmuştur.

Örgütsel adalet algısı değişkenini ölçen sorular grubu, farklı araştırmacılar tarafından kullanılmış olan ifadelerin biraraya getirilmesi ve İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmesi suretiyle kullanılmış olup alt boyutları itibariyle aşağıdaki gibidir;

Prosedürel adalet algısını ölçen sorular ve kaynakları şu şekildedir; “Alınan iş kararları bundan etkilenen tüm çalışanlara eşit biçimde uygulanır” (Knudsen vd., 2008), “Haklarında alınan kararlara itiraz edebilmeleri için çalışanlara olanak tanınır” (Knudsen

vd, 2008), “Kararlar alınırken, bundan etkilenecek tüm çalışanlara fikirleri sorulur” (Knudsen vd., 2008), “Performans değerlendirmede bilinen bir kurum prosedürü vardır” (Paré vd., 2000), “Terfi etmede kullanılan kriterler, açık bir biçimde belirlenmiştir” (Paré vd., 2000), “Yüksek performans, terfi alma şansını artırır” (Paré vd., 2000), “Ücretlerde artışta kullanılan kriterler tüm çalışanlar tarafından bilinmektedir” (Paré vd., 2000).

Dağıtımsal adalet algısını ölçen sorular ve kaynakları şu şekildedir; “Organizasyonun dışından bağımsız bir gözlemci de performansıyla ilgili benzer değerlendirmeler yapardı” (Khatri vd., 1999), “Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum” (Liu, 2005), “İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum” (Liu, 2005), “Ücretim, başka benzer işler için teklif edilenlerle kıyaslandığında eşittir” (Paré vd., 2000).

Etkileşimsel adalet algısını ölçen sorular ve kaynakları şu şekildedir; “İşimle ilgili bir karar verildiğinde, genel müdür bir çalışan olarak haklarımı gözeten bir yaklaşım gösterir” (Liu, 2005), “Genel müdür, işimle ilgili alınan kararlar için yeterli miktarda gerekçe sunmaktadır” (Liu, 2005).

İş doyumu değişkenini ölçen sorular grubu, yine farklı araştırmacılar tarafından kullanılmış olan ifadelerin biraraya getirilmesi ve İngilizce’den Türkçe’ye çevrilmesi suretiyle kullanılmış olup sorular ve kaynakları şu şekildedir; “Şu anda mevcut işimle ilgili olarak, kendimi oldukça tatmin edilmiş hissediyorum” (McKay vd., 2007), “Genel olarak işimden memnun olduğumu söyleyebilirim” (King ve Xia, 2001). “İşimi yapmaktan keyif alıyorum” (Liu, 2005), “Genel olarak burada çalışmayı seviyorum” (Moynihan ve Pandey, 2008), “Çoğu zaman, işte istekli bir şekilde çalışıyorum” (Williams vd., 2003),

İşten ayrılma eğilimi değişkenini ölçen soru grubu ve kaynakları ise şu şekildedir; ; “İşten ayrılmayı ciddi ciddi düşünüyorum” (McKay vd., 2007), “Geçen birkaç ay içinde, yeni bir iş aramayı ciddi bir şekilde düşündüm” (Muhammad ve Jamilha, 2010), “Bu kurum dışındaki iş fırsatlarını düşünmeye başladım” (Arkoubi vd., 2011), “Yeni iş fırsatları için sık sık gazeteleri tarıyorum” (Appollis, 2010), “Bu kurumdan ayrılarak kendime başka bir işveren bulmak istiyorum” (Daniels, 2004), “Daha iyi bir iş bulur bulmaz burayı terk edeceğim”(Knudsen vd., 2008), “Mümkün olan en kısa zamanda bu kurumdan ayrılmayı planlıyorum” (Lewis, 2010), “Gelecek yıl yeni bir iş arıyor olurum muhtemelen” (Liu, 2005), “Kurumumdan ayrılmayı çok fazla düşünüyorum” (Masdia, 2009), “Çalıştığım kuruma alternatif bir iş arıyorum” (Fun, 2007).

Yönetici ve çalışan düzeyindeki 300 kişiye anket formları elden dağıtılmış ve bunların 207 adedi geri dönmüştür. Geri dönen anket formlarından 13’ü, gelişigüzel doldurulması ve işaretlenmemiş soruların çok olması sebebiyle analizlere dahil edilmemiş olup, toplam kullanılan anket formu sayısı 194 olmuştur.

3.3. Bulgular

Katılımcıların demografik özellikleri şu şekildedir; Ankete 134'ü bay (% 69,1), 60'ı bayan (% 30,9) olmak üzere toplam 194 kişi katılmıştır. Ankete katılanlar; yaş durumlarına göre % 70,6'sı (137 kişi) 18-35, % 29,4'ü (57 kişi) 35-50 yaş grubunda olup; 50 yaş üstü gruba giren katılımcı bulunmamaktadır. Ankete katılanların % 36,1'i (70 kişi) evli, % 63,9'u (124 kişi) bekar. Eğitim durumlarına göre, ankete katılanlar arasında en yüksek oran % 68,6 (133 kişi) ile üniversite mezunlarına aittir. Üniversite mezunlarını % 27,8 (54 kişi) ile lise mezunları ve % 3,6 (7 kişi) ile ilköğretim mezunları takip etmektedir. Katılımcıların % 20,1'i (39 kişi) mavi yaka işçi; % 56,7'si (110) idari görevlerde bulunan beyaz yaka özel sektör çalışanlarından oluşmakta; % 23,2'si (45) ise yönetici grubunu temsil etmektedir. Katılımcıların % 15,5'i (30 kişi) 1 yıldan az süredir; % 42,8'i (83 kişi) 1-6 yıl arası; % 41,8'i (81 kişi) ise 6 yıldan fazla süredir işletmelerinde görevini sürdürmektedir.

3.3.1. Faktör Analizi

Faktör analizinde, bağımlı ve bağımsız değişkenler ayrı ayrı ele alınarak analiz edilmiştir. Bağımsız değişken olan örgütsel adalet algısı ölçeğinin faktör analizi sonuçları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Sorular	Eş Kökenlilik	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Ortalama	Güvenirlik (Alfa)
Prosedürel Adalet			6,163	56,024	2,8847	,919
Prosedürel Adalet_3	,796	,972				
Prosedürel Adalet_2	,732	,878				
Prosedürel Adalet_4	,779	,846				
Etkileşimsel Adalet_8	,749	,808				
Etkileşimsel Adalet_7	,779	,770				
Prosedürel Adalet_9	,586	,693				
Prosedürel Adalet_11	,514	,678				
Prosedürel Adalet_10	,465	,543				
Dağıtımsal Adalet			1,126	10,233	2,5893	,761
Dağıtımsal Adalet_13	,734	,889				
Dağıtımsal Adalet_5	,690	,731				
Dağıtımsal Adalet_6	,611	,467				

Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Oblimin with Kaiser Normalization.; Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: %89,5; Bartlett's. Küresellik Testi için Ki-Kare: 1413,830; df: 55; p<0,001

Örgütsel adalet algısına ilişkin olarak yapılan ilk faktör analizi sonucunda, faktör sayısı üç çıkmıştır. Ancak çıkan tabloda faktör yüklerinin uygun bileşenlere dağılmadığı görülmüştür. Bu sebeple, faktör yükü uygun bileşenlere dağılmayan, “*Ücretlerde artışta kullanılan kriterler tüm çalışanlar tarafından bilinmektedir*” (Paré vd., 2000) ve

“Organizasyonun dışından bağımsız bir gözlemci de performansıyla ilgili benzer değerlendirmeler yapardı” (Khatri vd., 1999) soruları ölçekten çıkarılmıştır. Bu arada, etkileşimsel adalet algısını ölçmek için sorulan sorular, ısrarla prosedürel adalet boyutunun altında kümelenmiştir. Bu durum ise, literatürde tartışma konusu yapılan, “etkileşimsel adaletin, kendi başına örgütsel adaletin ayrı bir alt boyutunu teşkil etmeyip prosedürel adaletin ayrı bir yönünden başka bir şey olmadığı” şeklindeki eleştirilerin haklı olduğu araştırmanın bulgularından birini oluşturmaktadır. Bu sebeple, etkileşimsel adaleti ölçen “İşimle ilgili bir karar verildiğinde, genel müdür bir çalışan olarak haklarımı gözetten bir yaklaşım gösterir” (Liu, 2005), “Genel müdür, işimle ilgili alınan kararlar için yeterli miktarda gerekçe sunmaktadır” (Liu, 2005) soruları prosedürel adalet ölçeği içerisinde dikkate alınmıştır.

Sonuç itibariyle, örgütsel adalet bağımsız değişkeni, prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet olmak üzere iki alt boyut çerçevesinde ele alınmıştır. Bunlardan, prosedürel adalet faktörünün öz değeri 6,163'dür ve toplam varyansın %56,024'ünü açıklamaktadır. Faktörün güvenilirliği 0,919 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algısının diğer alt boyutu olan dağıtımsal adalet faktörünün öz değeri 1,126'dır ve toplam varyansın %10,233'ünü açıklamaktadır. Faktörün güvenilirliği 0,761 olarak tespit edilmiştir. Ölçeklerin Bartlett Testi için ki-kare 1413,830 ve p anlamlılık değeri 0,001 olarak gerçekleşmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,895'dir. Test sonucu elde edilen değerler, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Bağımlı değişkenlerden iş doyumu ölçeğinin faktör analizi sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. İş Doyumu Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Sorular	Eş Kökenlilik	Faktör Yüklü	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Ortalama	Güvenirlik (Alfa)
İş Doyumu			3,240	64,808	3,6237	,843
İş Doyumu_4	,790	,889				
İş Doyumu_3	,771	,878				
İş Doyumu_5	,761	,872				
İş Doyumu_2	,689	,830				
İş Doyumu_1	,229	,479				

Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax; Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: %78,9; Bartlett's. Küresellik Testi için Ki- Kare: 533,360; df: 10; p<0,001

İş doyumu için yapılan faktör analizi sonucunda tek faktör çıkmış olup, faktörün öz değeri 3,240'dır ve toplam varyansın %64,808'ini açıklamaktadır. Faktörün güvenilirliği 0,843 olarak tespit edilmiştir. Bartlett Testi için ki-kare 533,360 ve p anlamlılık değeri 0,001 olarak gerçekleşmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,789'dur. Test sonucu elde edilen değerler, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Bağımlı değişkenlerden işten ayrılma eğilimi ölçeğinin faktör analizi sonuçları Tablo 3'de verilmiştir

Tablo 3. İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Sorular	Eş Kökenlilik	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Ortalama	Güvenirlik (Alfa)
İşten Ayrılma Eğilimi			7,041	70,408	2,3258	,952
İşten Ayrılma Eğilimi_5	,868	,932				
İşten Ayrılma Eğilimi_3	,835	,914				
İşten Ayrılma Eğilimi_6	,829	,911				
İşten Ayrılma Eğilimi_7	,799	,894				
İşten Ayrılma Eğilimi_1	,777	,881				
İşten Ayrılma Eğilimi_10	,693	,833				
İşten Ayrılma Eğilimi_9	,651	,807				
İşten Ayrılma Eğilimi_8	,637	,798				
İşten Ayrılma Eğilimi_2	,533	,730				
İşten Ayrılma Eğilimi_4	,418	,647				

Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax; Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği: %93,0; Bartlett's. Küresellik Testi için Ki- Kare: 1909,573; df: 45; p<0,001

İşten ayrılma eğilimi için yapılan faktör analizi sonucunda tek faktör çıkmış olup, faktörün öz değeri 7,041'dir ve toplam varyansın %70,408'ini açıklamaktadır. Faktörün güvenilirliği 0,952 olarak tespit edilmiştir. Bartlett Testi için ki-kare 1909,573 ve p anlamlılık değeri 0,001 olarak gerçekleşmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme değeri 0,930'dur. Test sonucu elde edilen değerler, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

3.3.2. İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı ile İş Doyumu ve İşten Ayrılma Eğilimleri Arasındaki İlişki

İşgörenlerin örgütsel adalet algısı ile iş doyumu ve işten ayrılma eğilimleri arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 4'de korelasyon analizine ilişkin sonuçlar yer almaktadır

Tablo 4. Örgütsel Adalet Algısı ile İş Doyumu ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki

	N	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3	4
1. Prosedürel Adalet	194	2,8847	,98876	1	,628**	,459**	-,409**
2. Dağıtumsal Adalet	194	2,5893	,98887		1	,458**	-,439**
3. İş Doyumu	194	3,6237	,85465			1	-,450**
4. İşten Ayrılma Eğilimi	194	2,3258	1,06043				1

**p<0,01

Tablo 4'e göre;

1. "Prosedürel adalet" ile "iş doyumunu" arasında pozitif yönde anlamlı ($p=0,01$) bir ilişki ($r = ,459$) olduğu görülmektedir ve bu sonuca göre "**H₁** İşgörenlerin prosedürel adalet algısı ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilir.

2. "Prosedürel adalet" ile "işten ayrılma eğilimi" arasında negatif yönde anlamlı ($p=0,01$) bir ilişki ($r = -,409$) olduğu görülmektedir ve buna göre "**H₂** İşgörenlerin prosedürel adalet algısı ile işten ayrılma eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilir.

3. "Dağıtımsal adalet" ile "iş doyumunu" arasında pozitif yönde anlamlı ($p=0,01$) bir ilişki ($r = ,458$) olduğu görülmektedir ve bu sonuca göre "**H₃** İşgörenlerin dağıtımsal adalet algısı ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilir.

4. "Dağıtımsal adalet" ile "işten ayrılma eğilimi" arasında negatif yönde anlamlı ($p=0,01$) bir ilişki ($r = -,439$) olduğu görülmektedir ve buna göre "**H₄** İşgörenlerin dağıtımsal adalet algısı ile işten ayrılma eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilir.

5. "İş doyumunu" ile "işten ayrılma eğilimi" arasında negatif yönde anlamlı ($p=0,01$) bir ilişki ($r = -,450$) olduğu görülmektedir ve buna göre "**H₅** İşgörenlerin iş doyumları ile işten ayrılma eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilir.

6. "Prosedürel adalet" ile "iş doyumunu" arasında pozitif yönde anlamlı ($p=0,01$) bir ilişki ($r = ,459$) olduğu; "Dağıtımsal adalet" ile "iş doyumunu" arasında pozitif yönde anlamlı ($p=0,01$) bir ilişki ($r = ,458$) olduğu ve "iş doyumunu" ile "işten ayrılma eğilimi" arasında negatif yönde anlamlı ($p=0,01$) bir ilişki ($r = -,450$) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, "**H₆** İş doyumununun, işgörenlerin örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma eğilimleri arasında ilişkisi vardır" hipotezini doğrulamaktadır.

Korelasyon analizinin yanısıra, sözkonusu değişkenler arasındaki ilişkinin niteliğinin belirlenmesi amacıyla doğrusal regresyon analizi de yapılmıştır.

Tablo 5. Prosedürel Adalet Algısı'nın İş Doyumuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	2,480	,169		14,677	,000
Prosedürel adalet algısı	,396	,055	,459	7,149	,000

Bağımlı Değişken: İş doyumunu; R: ,459; R²: ,210; Düzeltilmiş R²: ,206; Model İçin F: 51,111, $p<0,0001$

Tablo 5'deki regresyon analizi sonuçlarına göre; R^2 determinasyon katsayısı, işgörenlerin iş doyumunu ile ilgili tutum değişikliğinin prosedürel adalet algısı ile açıklanabileceğini göstermektedir. İşgörenlerin prosedürel adalet algısındaki bir birimlik artış, iş doyumlarında 0,459 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Bu sonuca göre, H_1 hipotezi kabul edilir.

Tablo 6. Prosedürel Adalet Algısı'nın İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	3,593	,215		16,688	,000
Prosedürel adalet algısı	-,439	,071	-,409	-6,219	,000

Bağımlı Değişken: İşten ayrılma eğilimi; R: ,409; R^2 : ,168; Düzeltilmiş R^2 : ,163; Model İçin F: 38,676, $p < 0,0001$

Tablo 6'daki regresyon analizi sonuçlarına göre; R^2 determinasyon katsayısı, işgörenlerin işten ayrılma eğilimi ile ilgili tutum değişikliğinin prosedürel adalet algısı ile açıklanabileceğini göstermektedir. İşgörenlerin prosedürel adalet algısındaki bir birimlik artış, işten ayrılma eğilimlerinde 0,409 birimlik bir azalışa yol açmaktadır. Bu sonuca göre, H_2 kabul edilmektedir.

Tablo 7. Dağıtımsal Adalet Algısı'nın İş Doyumuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	2,598	,154		16,914	,000
Prosedürel adalet algısı	,396	,055	,458	7,145	,000

Bağımlı Değişken: İş doyumunu; R: ,458; R^2 : ,210; Düzeltilmiş R^2 : ,206; Model İçin F: 51,053, $p < 0,0001$

Tablo 7'deki regresyon analizi sonuçlarına göre; R^2 determinasyon katsayısı, işgörenlerin iş doyumları ile ilgili tutum değişikliğinin dağıtımsal adalet algısı ile açıklanabileceğini göstermektedir. İşgörenlerin dağıtımsal adalet algısındaki bir birimlik artış, iş doyumlarında 0,458 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Bu sonuca göre, H_3 kabul edilmektedir.

Tablo 8. Dağıtımsal Adalet Algısı'nın İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	3,545	,193		18,402	,000
Prosedürel adalet algısı	-,471	,070	-,439	-6,773	,000

Bağımlı Değişken: İşten ayrılma eğilimi; R: ,439; R²: ,193; Düzeltilmiş R²: ,189; Model İçin F: 45,878, p<0,0001

Tablo 8'deki regresyon analizi sonuçlarına göre; R² determinasyon katsayısı, işgörenlerin işten ayrılma eğilimi ile ilgili tutum değişikliğinin dağıtımsal adalet algısı ile açıklanabileceğini göstermektedir. İşgörenlerin dağıtımsal adalet algısındaki bir birimlik artış, işten ayrılma eğilimlerinde 0,439 birimlik bir azalışa yol açmaktadır. Bu sonuca göre, **H₄** kabul edilmektedir.

Tablo 9. İş Doyumunun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	4,349	,298		14,611	,000
İş doyumu	-,558	,080	-,450	-6,983	,000

Bağımlı Değişken: İşten ayrılma eğilimi; R: ,450; R²: ,203; Düzeltilmiş R²: ,198; Model İçin F: 48,763, p<0,0001

Tablo 9'daki regresyon analizi sonuçlarına göre; R² determinasyon katsayısı, işgörenlerin işten ayrılma eğilimi ile ilgili tutum değişikliğinin iş doyumu ile açıklanabileceğini göstermektedir. İşgörenlerin iş doyumunda bir birimlik artış, işten ayrılma eğilimlerinde 0,450 birimlik bir azalışa yol açmaktadır. Bu sonuca göre, **H₅** kabul edilmektedir.

4. Sonuç ve Öneriler

Örgütsel adalet, örgütün başarısına çeşitli ölçülerde katkıda bulunduğunu düşünen işgörenlerin, bu katkılarının karşılığında elde ettikleri kazanımları, birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarıyla karşılaştırdıklarında kayda değer bir fark görmeme arzularından ibarettir. Aksi hal, işgörenler arasında ayrımcılık yapıldığı manasına gelir. Bu ise, toplumsal vicdanı rahatsız eden bir hadisedir.

Farklılığın kayda değer olmaması ifadesi, "eşit muamelede bulunulması" ifadesinin göreceli olmasından kaynaklanmaktadır. Çünkü, çoğu zaman her çalışana eşit işlem yapılması

da haksızlık yapılması anlamına gelebilmektedir. Adams'ın eşitlik ya da eşitsizlik olarak algıladığı adalet kavramı da, matematiksel ifadesiyle, payda'ya "katkı", pay'a ise maliyetler çıkarıldıktan sonraki "net kazanım" alınmak suretiyle oluşturulan ve en az iki niceliğin eşitliğini gösteren bir denklemin sonucunun, tarafları tatmin edip etmemesi halini ifade etmektedir. Denklemin her iki tarafında bulunan değerler, birebir özdeşlik göstermeyip, farklı katkı ya da kazanımların kümülatifini oluşturuyor olabilir. Ancak, orantısal olarak bakıldığında birbirini teraziliyor olması, işgören algısını belirleyen temel etkidir.

Örneğin, doğal olarak işverenin, her işgörene diğerleri ile aynı ücreti ödemesi beklenmez. Aynı işi yapıyor olsalar, işletmedeki statüleri, pozisyonları, hatta ünvanları bile aynı olsa farklı ücret skalasına tabi tutulmaları mümkündür. Çünkü, yapılan iş, statü, ünvan gibi parametreler, ücret düzeylerinin belirlenmesinde tek ölçüt değildir. Bunların yanında, işletmede geçirilen süre yani kıdem, ücret politikalarının uygulanmasında çok yaygın olarak kullanılan ölçütlerden biridir. Öte yandan, çalışanın iş başarımında gösterdiği performans da terazinin bir kefesine konulmak suretiyle bahse konu denklem oluşturulmalıdır.

Ancak, nasıl bir denklem kurulursa kurulsun, işgörenin kendi kültür yapısı, aldığı eğitim, kişilik özellikleri vb'nin tesiri altında geliştirdiği kişisel adalet algısı, bir diğer çalışan ile tamamen zıt olabilecektir.

Yukarıda anlatılan ve örgütsel adalet algısının dağıtımsal adalet olarak adlandırılan alt boyutunu tasvir eden girdiler-çıktılar denkleminde işgören tatmininin sağlanması için, işgörenleri direkt olarak ilgilendiren ücret, terfi, kariyer planlaması, performans vb temel kriterlerin hakkaniyete uygun bir şekilde belirlenmesi elzemdir. Objektiflik, şeffaflık, eşitlik prensiplerine dayalı olarak prosedürler oluşturulması, örgütsel adalet algısının prosedürel adalet alt boyutuna karşılık gelmektedir. Örgütler, işgörenler nezdinde prosedürel adalet algısını hakkıyla oluşturabilirse, işgörenlerin dağıtımsal adalet kontrolü için iş arkadaşlarıyla sürgit katkı-kazanım karşılaştırması yapma zorunluluğu ortadan kalkmış olur. Bu sayede bir iş barışının temini de sağlanmış olur. Çünkü, katkı-kazanım farklılığı algısına sahip işgören, tepkisini çoğu zaman (gücü yetmediği için) işverenine yöneltmeyip, haksız yere kendisinden daha fazla kazanım elde ettiğini düşündüğü iş arkadaşına yöneltebilmektedir. Bu ise işletmelerde çalışanlar arasında çatışmalara, huzursuzluklara yol açabilmektedir.

Araştırmalar, örgütsel adalet algısının dağıtımsal ve prosedürel adalet alt boyutları yanında, etkileşimsel adalet adı altında üçüncü bir alt boyutundan bahsetmişler ve bunu daha çok üst ile ast arasındaki ikili ilişkiler yönüyle incelemişlerdir. Ancak literatürde etkileşimsel adalet, çoğunlukla prosedürel adalet boyutunun bir başka yönü olarak dikkate alınmıştır. Çalışmamızda yapılan faktör analizi de, benzer bir sonuca ulaşmış; ve etkileşimsel adaletle ait

faktör yükleri prosedürel adalet bileşenine yüklendiği için ayrı bir faktör olarak ele alınamamıştır.

Bu sonuçlara göre yapılan korelasyon ve regresyon analizlerinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

1. Prosedürel adalet ile iş doymu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Al-zu'bi (2010) ve Nadiri ve Tanova (2010) da yaptıkları çalışmada aynı sonuca ulaşmışlardır.

2. Prosedürel adalet ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Nadiri ve Tanova (2010), Poon (2012), Zagladi vd. (2015) ve Ponnu ve Chuah (2010) yaptıkları çalışmada aynı sonuçlara ulaşmışlardır.

3. Dağıtımsal adalet ile iş doymu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bakhshi vd (2009), Al-zu'bi (2010), Usmani ve Jamal (2013) ve Nadiri ve Tanova (2010) da yaptıkları çalışmada aynı sonuca ulaşmışlardır.

4. Dağıtımsal adalet ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Nadiri ve Tanova (2010), Poon (2012), Bakri ve Ali (2015) ve Ponnu ve Chuah (2010) yaptıkları çalışmada aynı sonuçlara ulaşmışlardır.

5. İş doymu ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Literatürde iş doymu ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi teyid eden onlarca çalışma mevcuttur. Çalışmanın ana konusunu teşkil etmediği için burada zikredilmemiştir.

6. İş doyumunun, işgörenlerin örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma eğilimleri arasında aracılık ilişkisi olduğu da, araştırmanın bulguları arasındadır.

Bu sonuçlar, örgütsel adalet algısının işgörenlerin hem iş doymu hem de işten ayrılma eğilimleri üzerinde son derece etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

İş yerinde kendisine adil davranılmadığını düşünen işgörenler, bir süre sonra, işlerine ve işverenlerine karşı memnuniyetsizlik hisleriyle dolacaklardır. Memnuniyetsizlik, yani iş doyumundaki yoksunluk hali, işgörenin performansını olumsuz etkileyeceği gibi, işten ayrılma eğilimini de tetikleyecektir.

Adalet arayışı içerisine giren çalışanın, kendi işletmesindeki eşitleriyle kendi arasındaki katkı-kazanım farkı karşılaştırmasını, dışarıdaki işletmeler ve çalışanlar boyutunda da yapması ihtimal dahilindedir. Yani, kendisini sadece kendi iş arkadaşlarıyla değil başka işletme çalışanlarıyla da kıyaslayacaktır. Bu kıyaslamanın sonucunda, kendi işletmesindeki görece eşitsizlik halinin, dışarıdakilere göre daha tolare edilir olduğu kanaati işgörende oluşursa, işten ayrılma eğilimi ortadan kalkabilecektir. Doğal olarak bu husus, araştırma dışı

olup; sonraki adalet araştırmacılarının, bu hususu da içeren bir çalışma yapması yerinde olacaktır.

Çalışma, boyutlarıyla birlikte örgütsel adalet algısının işgörenlerin iş doyumunu ve işten ayrılma eğilimine etkisine dikkat çekerek, işletme yöneticilerinin örgütlerindeki ücret, prim, ikramiye vb dağıtım politikaları ve bunlara ilişkin prosedür düzenlemelerinde adalet olgusunu dikkate almalarını salık vermektedir.

Sınırlılıklar

Araştırmanın temel kısıtı, nispeten kk bir örneklem üzerinde yapılmış olmasıdır ve bu sebeple sonuçlar genellenemeyecektir. Ayrıca, adalet gibi göreceli bir kavrama karşı geliştirilen algının, kişilerin eğitim, kültür ve kişilik özelliklerine göre değişebileceği dikkate alınmalıdır.

Kaynakça

- Adams, J. S. (1966). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2(C), 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Al-zu'bi, H. A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102–109. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p102>
- Ambrose, M. L., Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295–305. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.295>
- Appollis, V. (2010). The relationship between intention to quit, pyschological capital and job satisfaction in the tourism industry in the Western Cape. Retrieved from <http://etd.uwc.ac.za/xmlui/handle/11394/2302>
- Arkoubi, K. Al, Bishop, J., Scott, D. (2011). An Investigation of the Determinants of Turnover Intention Among Drivers. Retrieved from http://www.swdsi.org/swdsi07/2007_proceedings/papers/470.pdf
- Bağcı, Z., Demir, G. (2017). rgtlerde Adalet Algısının İş Tatmini zerine Etkisi: Akdeniz Üniversitesi İdari Personel zerinde Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 343–357.
- Bakhshi, A., Kumar, K., Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4, 145–154. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n9p145>
- Bakri, N., Ali, N. (2015). The impact of organizational justice on turnover intention of Bankers of KPK, Pakistan: The mediator role of organizational commitment. *Asian Social Science*, 11(21), 143–147. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n21p143>
- Bies, R. J. (2001). Interactional (In)justice: The Sacred and the Profane. *Advances in Organizational Justice*.
- Bies, R. J., Moag, J. S. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. In *Research in negotiations in organizations* (pp. 43–55). <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02581.x>
- Blodgett, J. G., Hill, D. J., Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185–210. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90003-8](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90003-8)
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*, 27(3), 324–351. <https://doi.org/10.1177/1059601102027003002>
- akır, . (2006). cret Adaletinin İş Davranışları zerine Etkisi. *Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara*.
- Daniels, A. (2004). Listening to New Zealand nurses: a survey of intent to leave, job satisfaction, job stress, and burnout. Retrieved from <http://aut.researchgateway.ac.nz/handle/10292/199>
- Folger, R., Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. In *Advances in Organizational Justice* (pp. 1–55). <https://doi.org/10.1007/s00330-011-2364-3>
- Folger, R., Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115–130. <https://doi.org/10.2307/256422>

- Fun, C. H. a K. (2007). Work-Life Balance : The Impact of Family Friendly Policies on Employees ' Job Satisfaction and Turnover Intention. *Group*, (April). Retrieved from <http://lib-sca.hkbu.edu.hk/trsimage/hp/05003458.pdf>
- Kalay, F. (2016). İşletmelerde Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Teorik Bir İnceleme. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 147–158.
- Kaneshiro, P. (2008). Analyzing the Organizational Justice, Trust and Commitment Relationship in a Public Organization. *Arizona, Northcentral University*.
- Khatri, N., Budhwar, P., Fern, C. T. (1999). *Employee Turnover: Bad Attitude or Poor Management?*
- King, R., Xia, W. (2001). Retaining IS talents in the new millennium: effects of socialization on IS professionals' role adjustment and organizational attachment. *Proceedings of the 2001 ACM SIGCPR Conference on ...*, 144–156. <https://doi.org/10.1145/371209.371228>
- Knudsen, H., Ducharme, L., Roman, P. (2008). Clinical supervision, emotional exhaustion, and turnover intention: A study of substance abuse treatment counselors in the Clinical Trials Network of the National Institute on Drug Abuse. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 35(4). <https://doi.org/10.1016/j.jsat.2008.02.003>
- Lewis, M. (2010). Causal factors that influence turnover intent in a manufacturing organisation. Retrieved from <http://www.repository.up.ac.za/handle/2263/23141>
- Liu, Y. (2005). Investigating turnover intention among emergency communication specialists. *Graduate Theses and Dissertations*. Retrieved from <http://scholarcommons.usf.edu/etd/744>
- Loi, R., Yang, J., Diefendorff, J. M. (2009). Four-Factor Justice and Daily Job Satisfaction: A Multilevel Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 770–781. <https://doi.org/10.1037/a0015714>
- Masdia, M. (Universiti U. M. (2009). *Job Satisfaction and Turnover Intention Among the Skilled Personnel in TRPlc Berhad*. Retrieved from <http://etd.uum.edu.my/id/eprint/1826>
- McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., Hebl, M. R. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology*, 60(1), 35–62. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00064.x>
- Moynihan, D. P., Pandey, S. K. (2008). The ties that bind: Social networks, Person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 205–227. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum013>
- Muhammad, M. A., Jamilha, F. M. (2010). Level Of Job Satisfaction and Intent to Leave Among Malaysian Nurses. *Business Intelligence Journal -January*, 3(1). Retrieved from http://www.saycocorporativo.com/saycouk/bij/journal/vol3no1/article_10.pdf
- Nadiri, H., Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>
- Paré, G., Tremblay, M., Lalonde, P. (2000). The measurement and antecedents of turnover intentions among IT professionals. *CIRANO Working Papers*, (0), 1–36. Retrieved from <https://depot.erudit.org/id/000298dd?mode=full>
- Ponnu, C. H., Chuah, C. C. (2010). Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2676–2692.
- Poon, J. M. L. (2012). Distributive Justice, Procedural Justice, Affective Commitment, and Turnover Intention: A Mediation-Moderation Framework. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(6), 1505–1532. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00910.x>
- Skarlicki, D. P., Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434–443. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.434>
- Tyler, T. R., Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_07
- Usmani, S., Jamal, S. (2013). Impact of Distributive Justice , Procedural Justice , Interactional Justice , Temporal Justice , Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees. *Review of Intehrative Business and Economics Research*, 2(1), 351–383. Retrieved from <http://search.proquest.com.simsrad.net.ocs.mq.edu.au/docview/1514370924/5E5DFCCC78A5411APQ/4?accountid=12219#>
- Williams, A., Welch, L., Chairperson, C., Virginia, W. (2003). Stress, Satisfaction, and Intent to Lea. *Thesis Submitted*, 70. Retrieved from www.ibrarian.net/navon/paper/Stress_Satisfaction_and_Intent_to_Leave.pdf?...%5Cn
- Yüksel, M. (2017). Belediye Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Samsun İlkadım Belediyesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 429–445.

- Zagladi, A. N., Hadiwidjojo, D., Rahayu, M., Noermijati. (2015). The Role of Job Satisfaction and Power Distance in Determining the Influence of Organizational Justice Toward the Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 42–48. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.007>
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93–105. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.08.001>