

Lider-Üye Etkileşiminin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Aracı Rolü: Bir Araştırma

Özden AKIN

Sorumlu Yazar, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü,
ozdendogan@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8459-9334

Merve AKSOY

İş ve İşçi Bulma Kurumu,
merveaksoy031@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-7283-9831

Öz

Örgütler rekabetin yoğun olduğu bir çevrede faaliyette bulunurken, çalışanları örgütsel amaçlara yönlendirebilecek liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaç doğrultusunda lider-üye etkileşimi kavramı, liderin çalışanları amaçlara yönlendirecek ilişki ve etkileşimin düzeyine ve kalitesine odaklanmaktadır. Liderlerin çalışanlara gösterdiği davranış ve tutumlar, çalışanların örgütsel adalet, iş tatmini algıları üzerinde değişiklik yaratabilmekte ve işten ayrılma niyetine etki edebilmektedir. Bu çalışmanın amacı lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel adalet ve iş tatmininin aracılığının test edilmesidir. Veriler anket tekniği yoluyla toplanmış, Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık modeli çerçevesinde oluşturulan model Yapısal Eşitlik Modeliyle test edilmiştir. Geliştirilen modelde içsel iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi hariç tüm yollar anlamlı çıkmıştır. Çalışmada nitelikli lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetini olumsuz, örgütsel adaleti ise olumlu etkilediği bulunmuştur. Lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel adaletin kısmi aracılık etkisi vardır.

Anahtar Kelimeler: Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti
JEL Sınıflandırma Kodları: D23, M12; L2

The Mediating Role of Organizational Justice and Job Satisfaction in the Effect of Leader-Member Exchange on Intention to Leave: An Application in Hatay¹

Abstract

While organizations are active in a competitive environment, they need leaders who can direct employees to organizational goals. In line with this need, the concept of leader-member interaction focuses on the level and quality of the relationship and interaction leading the employees to the goals. The behaviors and attitudes of the leaders towards the employees can change the perceptions of employees about organizational justice, job satisfaction and can affect the intention to leave. The aim of this study is to test the mediation of organizational justice and job satisfaction in the effect of leader-member interaction on the intention to leave. Data were gathered by questionnaire and mediation effect, created by Baron and Kenny (1986), models were tested by Structural Equation Model. In the study, all the ways have been meaningful except for the effect of internal job satisfaction on the intention to leave the job. It was found that the leader-member exchange affected the intention to leave the job negatively and the organizational justice positively. The partial mediation effect of organizational justice has been found in the effect of the leader-member exchange on the intention to leave.

Keywords: Leader-Member Exchange, Organizational Justice, Job Satisfaction, Intention to Leave.

JEL Classification Codes: D23; M12; L2

¹ Extended abstract is presented at the end of the article

Geliş Tarihi (Received): 11.06 2019 Kabul Edilme Tarihi (Accepted): 4.12.2020

Atıfta bulunmak için/Cite this paper:

Akın, Ö. ve Aksoy, M. (2020). Lider-üye etkileşiminin, işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel adalet ve iş tatmininin aracı rolü: Bir araştırma, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10 (2), 549-582. Doi: 10.18074/ckuiibfd.632900.

1. Giriş

Günümüzde çalışanların verimliliğinin ve iş tatmininin artırılmasında, liderlik davranışlarının örgütteki adalet algısını sağlayacak şekilde uygulanmasının önemli katkısı olduğu düşünülmektedir. Çalışanların çalıştıkları örgüt ve liderleri ile ilgili olumlu düşüncelerde bulunması, örgütsel adalet algısının ve iş tatmininin yüksek olduğu yönünde ipucu verebilmektedir (Beuren, dos Santos, Marques ve Resendes 2017; He, Fehr, Yam, Long ve Hao, 2017). Lider ve çalışanları arasında kurulan ilişkilerin kalitesi yükseldikçe, kısıtlı zamana ve kaynağa sahip olunsu bile iş tatminini arttırılabilmekte ve işten ayrılma niyetini azaltabilmektedir. Örgüt içerisinde biçimsel rollere bağlı kalınarak kurulan ilişkiler, örgüt içi performansın ve iş tatmininin artması için yeterli olmamaktadır. Hızlı ve sürekli değişimin yaşandığı çevrede faaliyet gösteren örgütlerde örgüt yapısının, lider-üye etkileşiminin (LÜE) olumlu bir şekilde yaşandığı ve örgütsel adalet algısının çalışanlar tarafından olumlu hissedildiği şekilde oluşturulması önemlidir.

Liderlerin örgütü yönetirken sahip olduğu duyguları ve kişisel özellikleri çalışanlarla etkili iletişim kurmalarını etkileyebilmektedir. Çalışanların pozitif ve üretken davranış ve tutumlara sahip olabilmesi LÜE'nin de olumlu olmasına bağlıdır. Buna göre bir örgütte LÜE derecesi yükseldikçe, lider ve çalışanlar arasındaki güven, destek ve sadakatte yüksek olacaktır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu durumda örgüt içerisinde bu değerlere en başta lider tarafından önem verilmesi ve bu değerlerin temel alındığı adaletli bir sistemin oluşturulması gerekmektedir. Liderin çalışanlarıyla ikili ilişkiler geliştirmesi ve çalışanların işle ilgili kararlar verebilmelerini sağlaması etkileşimin kalitesini arttırabilecektir (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Örgütlerde LÜE'yi, iş tatminini ve örgütsel adalet algısını etkileyen unsurların neler olduğunun belirlenmesi ve bilinmesi önem taşımaktadır. LÜE'nin, örgüt çalışanlarının iş tatminini ve örgütsel adalet algılarını nasıl ve hangi yönde etkilediğini belirlemek bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu çalışmada daha önceki araştırmalara dayanarak LÜE'nin, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine olan etkisinde örgütsel adaletin aracı rolü olup olmadığı ve demografik faktörler açısından değişiklik olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyetini aynı anda inceleyen alanda çok fazla çalışma yapılmamıştır. Bu anlamda imalat ve sağlık sektöründe böyle bir çalışma alana katkı anlamında belirli bir öneme sahip bulunmaktadır. Çalışmada nitelikli lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediği ve örgütsel adaletin ise kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiş, ayrıca lider-üye etkileşiminin örgütsel adaleti ise olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar çalışmanın alana katkısını arttırmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Lider-Üye Etkileşimi

Lider, üyesi olduğu örgütün etkinliği ve başarısı için başkalarını etkileyebilme, motive etme ve katkıda bulunma yeteneğine sahip olan kişidir (House ve Javidan, 2004). Lider ve çalışanlar arasındaki ikili ilişkileri ve liderlerin çalışanlarını nasıl etkilediğini inceleyen lider-üye etkileşiminin (LÜE) çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirmede önemli rol oynadığı belirtilmektedir (Erdoğan, Liden ve Kraimer, 2006; Harris, Li ve Kirkman, 2014). Sosyal değişim teorisi (Sparrowe ve Liden, 1997) üzerine inşa edilen LÜE, çalışanlar ve üst yöneticiler arasındaki değişim ilişkilerinin kalitesi olarak tanımlanmaktadır. Sosyal değişim teorisine göre örgütün iş verimliliğinin artırılması, ödüllendirme mekanizması, yönetici ve çalışan arasındaki karşılıklı ilişki etkileşiminin kalitesiyle ilişkilidir. Örgütte farklı dikey ilişkilerin oluşum süreci, grubun kültürel ve sosyal yapı içerisindeki sosyal değişim aşamaları ve karmaşık rollerden oluşmaktadır. Sosyal değişim aşamaları maddi yararlar, onay görme, bağlılık ve statü gibi psikolojik ödülleri içermektedir (Varma, Srinivas ve Stroh, 2005). Sosyal değişim, örgüt üyelerinin kendi liderlerine olan güvenini ve örgütsel vatandaşlık davranışını arttırarak, çalışanların iyi performans göstermelerini isteme yükümlülüğünü arttırmaktadır (Erdoğan vd., 2006). Bu ortamı sağlayan LÜE, çalışanlar ile üst düzey liderler arasında daha sık iletişim sağlayabilen önemli bir liderlik türü olarak kabul edilmektedir. LÜE teorisi daha önce dikey ikili bağlantı teorisi olarak da adlandırılmıştır. Bu teori lider ve liderin doğrudan çalışanları arasındaki dikey iletişim ve iş akışı üzerindeki karşılıklı etkileşim sürecine odaklanmaktadır. LÜE'nin özü, etkili bir liderlik sürecinin deneyimli bir lider-çalışan ilişkisinin gelişimine dayanması ve iki tarafın da bu ilişkiden fayda sağlamasından kaynaklanmaktadır (Graen ve Uhl-bien, 1995).

Liden, Wayne, Zhao ve Henderson (2008) LÜE'yi, üst yönetici ve ona doğrudan bağlı olan astlar arasındaki duygusal desteğin ve değerli kaynakların değişim derecesi olarak ifade etmektedir. Başka bir deyişle, bu tanım her iki tarafın karşılıklı sosyal değişim sürecine girme derecesini de ölçmektedir. Güçlü lider-üye etkileşimi, lider ile izleyenleri arasındaki yüksek düzeyde güven, destek, saygı ve sorumluluk ile karakterize edilirken aynı zamanda iş tanımlarının ötesinde hem maddi hem de maddi olmayan faydaların değişimini de ifade etmektedir (Ilies, Nahrgang ve Morgeson, 2007; Liden vd., 2008; Sparrowe ve Liden, 1997).

Seo ve Lee (2017), çalışmalarında LÜE'yi pozitif grup duygusu ve adalet kavramıyla ilişkilendirmişlerdir. Bir örgütte yüksek lider-üye etkileşimi farklılaşmasının kişilerarası adalet iklimini olumsuz yönde etkilediğini ve böylece LÜE seviyesinin pozitif grup duygusu üzerindeki olumlu etkisini zayıflattığını bulmuşlardır. Çalışanlar üzerinde olumlu tutum ve davranışların göstergesi olarak çalışmalarda örgütsel bağlılık, adalet algısı, çalışanların performans çıktıları

gösterilebilmektedir (He vd., 2017; Luo, Song, Marnburg ve Qgaard, 2014). Nitelikli LÜE örgütlere yeteneklerini korumak ve çalışanları motive etmek konusunda avantaj sağlayabilmekte ve bu nedenle yüksek LÜE ile ilişkili faktörlerin belirlenmesi önemli görülmektedir (Erdoğan vd., 2006). Özkara, Taş ve Aydın (2019) yaptıkları çalışmalarında çalışanlar tarafından algılanan yönetici desteğinin lider-üye etkileşiminin kalitesini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini bulmuşlardır.

Liderliğin önemli bir bileşeni olarak kabul edilen örgütsel adaletin, örgütte yönetici ve çalışan arasındaki ikili ilişkilerde etkili iletişimin artması gerektiğini ifade eden lider-üye etkileşimi için önemi daha da artmaktadır. Çalışanlar örgüt içerisinde kendilerine gösterilen davranışlar yanında diğer çalışma arkadaşlarına olan davranışları da önemsemektedir. Grupdaki diğer üyelere yöneticiler tarafından farklı muamele gösterildiğinde, kendilerine adil davranılsa bile olumsuz tepkiler verebilmektedirler (He vd., 2017). Bies ve Moag (1986) çalışanların örgütsel prosedürlerin devreye girmesiyle oluşan kişilerarası muamelenin kalitesinin etkileşimsel adaleti ifade ettiğini söylemektedir. Özellikle etkileşimsel adalet boyutunun etkili ve başarılı bir liderlik için güven ve desteğin kazanılmasında önemli olduğu söylenmektedir (Bies, 2005). Bir çalışana haksız yere muamele edildiğinde (yani düşük etkileşimsel adaletle), yüksek kaliteli LÜE'nin ortaya çıkması olası değildir. Örgüt içerisinde liderin ahlaki olmayan davranışlar sergilemesi ve temel ahlaki ilkelere uymaması, çalışanların adalet algısını azaltarak düşük nitelikte LÜE'ye yol açabilecektir (Shao, Rupp, Skarlicki ve Jones, 2013).

2.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmalar, insanların işleriyle ilgili olarak hissettiklerini değerlendirme amaçlı başlamıştır. Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan (2005), örgütsel adaletin gelişimini 1950'lerde başlayan bir dalgalanma süreci ve çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirmişlerdir. Örgütsel adalet, örgütün iç ve dış çevresine gösterdiği adalet uygulamalarının ve çalışanlararası ilişkilerdeki adaletin algısı olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda örgütsel adalet, çalışanların ait oldukları örgütte neyin doğru ve yanlış olduğu ile ilgili sahip oldukları algı ile ilişkilidir (Beuren vd., 2017). Greenberg (1993), insanların adil bir şekilde davranıldığına inandıklarında, çalıştıkları örgüte karşı fedakârlıkta bulunacaklarını söylemektedir. Bu inanç, çalışanların, yöneticilere, işe ve örgüte karşı pozitif tutum ve davranışlarda bulunacağını göstermektedir. Tepper (2001) bu tutum ve davranışları, yöneticilerin kararlarına uyum gösterme, antisosyal davranışlardan kaçınma, işlerini iyi yapma ve bağlılık, iş tatmini, sağlık ve mutluluk olarak belirtmiştir. Öte yandan Omar, Ferreira, Souto, Delgado, Assmar, González ve Galáz'a (2007) göre, çalışanlar örgütte haksız muamele gördüklerinde, bu durum öfke, memnuniyetsizlik ve düşük motivasyon

duygusu yaratabilmekte, bunun sonucunda da üretkenlik ve iş kalitesinin azalmasına ve devamsızlığın artmasına neden olabilmektedir.

Sethi, Iqbal ve Rauf'a (2014) göre adalet bir madalyon olarak düşünüldüğünde iki yüzü bulunmaktadır. Negatif yüzü, örgütlerde adaletin olmaması ve bu durumun önemli problemlere yol açabilmesidir. Adaletin negatif yüzü örgüt çalışanlarında misilleme, geri çekilme, iş yavaşlatma, işe gelmeme, değişime direnç, düşük performans ve düşük moral düzeyi gibi olumsuz durumlar yaratabilmektedir. Madalyonun diğer yüzü olan olumlu tarafı, bu olumsuz sonuçların önüne geçmekten daha fazlasını yapabilir. Örgütte sağlanacak adalet uygulamaları örgütü bütünleştirme görevi üstlenir, çalışanlar açısından işler iyi gitmediğinde bile adaletin eşit uygulanması örgüte duyulan saygı ve güvenin korunmasını sağlar. Örgütler, çalışanlar için oluşturdukları adaletli ortamla biçimsel ve etkileşimsel adaleti sağlayabilmelidir. Bundan dolayı örgütsel adalet hem örgütler hem de çalışanlar için geçerli ve güvenilir bir ölçüm olabilecektir.

Örgütsel adalet ilk dağıtımsal adalet ile ilişkili olarak ortaya çıkmıştır. Adams'ın (1965) eşitlik teorisi ile adalet araştırmalarının temelini oluşturmuştur. 1970'li yılların ortasında biçimsel adalet (Thibaut ve Walker, 1975) ve sonrasında da 1980'li yıllarda etkileşimsel adalet kavramı ortaya atılmıştır. Greenberg (1993) ve Colquitt (2001) çalışmalarında etkileşimsel adaleti bilgisel adalet ve kişilerarası adalet olarak ikiye ayırarak, dört boyut şeklinde incelemişlerdir. Bazı çalışmalar örgütsel adaleti yalnızca iki boyut olarak ele alırken (Alexander ve Ruderman, 1987; Lambert, Hogan, Hogan, Elechi, Benjamin, Morris, Laux ve Dupuy, 2010; McFarlin ve Sweeney, 1992) bazıları üç boyut (Goldman, 2003), dört boyut (Colquitt, 2001) ve beş boyut (Rego, Ribeiro ve Cunha, 2010) olarak incelemişlerdir. İlk iki boyut adalet, dağıtımsal ve biçimsel adalet olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Daha sonrasında Rego vd. (2010) örgütsel adalete beşinci boyut olan görevlerin dağılımı adaletini eklemiştir.

Dağıtımsal adalette çalışanlar kaynakların dağıtımı, karar verilen sonuçları ve bu sonuçları elde etmek için verilen çabayı, diğer çalışanların sonuçlarıyla karşılaştırarak değerlendirme yapmaktadırlar (Adams, 1965; Colquitt, 2001). Maaşlar, ödüller, promosyonlar, çalışanlara dağıtılan kârlar ve performans değerlendirmesinde elde edilen çıktıların adaleti olarak da tanımlanmaktadır. Eğer bu çıktıların karşılaştırması çalışanlar tarafından eşit olarak algılanırsa, tatmin olma ve adalet hissi sağlanmış olacak ve iş tatmini ve işte kalma niyeti artabilecektir (Colquitt, 2001).

Biçimsel adalet, üretim çıktılarını ve alınacak kararları başarmak için sürecin algılanan adilliğini ifade etmektedir (Moorman, 1991). Biçimsel adalet, performans değerlendirme, maaş zamları ve promosyonlar, işe alım ve seçim süreçleri, kaynak tahsisi sistemlerinde kullanılan prosedürlere ilişkin adalet algılarını içermektedir (Leventhal, 1980). Cohen-Charash ve Spector'a göre (2001) biçimsel adalet, işle ilgili sonuçların belirlenmesinde kullanılan yöntem,

mekanizma, araç ve prosedürleri dikkate almaktadır. Leventhal (1980), bu adalet boyutu için çalışanların belirli bir prosedürü adil olarak algılayıp algılamadıklarını gösteren altı kural belirlemiştir. Bunlar tutarlılık, önyargı ve kişisel çıkarların yokluğu, bilginin doğruluğu, düzeltme (veya itiraz mekanizmaları), süreçlerle ilgili kişilerin temsil gücüdür.

Üçüncü boyut olan etkileşimsel adalet, örgüt tarafından kişilerarası ilişki kalitesine veya yönetimin adaletten faydalanacak olanlara karar verme sürecinde nasıl davrandığına odaklanmaktadır (Colquitt, 2001; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Moorman, 1991). Çalışanlara örgütte nasıl davranıldığı konusunda çalışanlar arasında algılanan eşitlik düzeyini ifade eder. Etkileşimsel adalet, yöneticilerin çalışanlarıyla olan ilişkilerindeki etkileşim sırasında gösterilen dürüstlük, duyarlılık ve saygı derecesi gibi konuları kapsamaktadır. Biçimsel adaletin aksine, etkileşimsel adalette algı, üst yöneticinin tutum ve davranışlarına yönlendirmektedir.

Greenberg (1993) çalışmasında etkileşimsel adaleti kişilerarası adalet ve bilgi adaleti olarak iki boyuta ayırmış ve dört boyutlu örgütsel adalet ortaya çıkmıştır. Colquitt (2001), kişilerarası adaleti, prosedürlerin uygulanmasında veya iş ile ilgili sonuçların belirlenmesinde, yetkililer veya paydaşlar tarafından gösterilen nezaket ve saygınlık gösterme derecelerini yansıtmaları olarak tanımlamışlardır. Greenberg'e (1993) göre bu durumda adil davranış göstermenin algılanan adaleti güçlendirmesi ve buna bağlı olarak, kararların kabullenme derecesini ve olumlu tepkileri arttırması beklenmektedir. Bilgilendirici adalet, insanlara verilen açıklamalara odaklanırken, prosedürler belirli bir şekilde sonuçların neden veya niçin dağıtıldığına odaklanmaktadır (Colquitt, 2001). Böylelikle, örgüt ile ilgili alınan kararlar ve yapılan açıklamalar daha şeffaf hale gelerek olumsuz tepkilerin azalması sağlanabilmektedir (Greenberg, 1993).

2.3. İş Tatmini

Hoppock'un 1935 yılındaki çalışmalarında tatmin "belli bir değer varlığı tatmine, bu değer yokluğu ise tatminsizliğe neden olmaktadır" şeklinde yorumlanmıştır. (Aktaran Newby, 1999). İş tatmini ve tatminsizliği, bir kişinin iş ve tecrübesini değerlendirmekten kaynaklanan çalışanın olumlu ve olumsuz duyguları olarak da tanımlanmaktadır. Buna göre iş tatmini, kişinin işine olan duygusal tepkisini ifade eder ve işinden memnun olma derecesi olumlu duygusal halini arttırmaktadır (Robbins, 1998; Vroom, 1964). Ayrıca, iş tatmininin işle ilgili ödül ve değerlerin bir fonksiyonu olduğu da kabul edilmektedir (Testa, 1999). Çalışanlarda iş tatminini etkileyen unsurlar, iş ile ilgili elde edilen maddi faydalar, çalışanların zevkleri, beraber çalışmaktan hoşlandıkları iş arkadaşları ve işin yaratılması akla gelmektedir (Eren, 1993; Eker, 2006). İş tatmini, genellikle bir insanın çalışmalarına duygusal bir cevap olarak tanımlanır ve işin kavramsal bir özelliği olarak kabul edilir (Fisher, 2000). Çalışanların işin tüm yönleriyle ilgili duygularını veya yargılarını ifade etmektedir (Testa, 1999). Örgütlerin iş

tatminine önem vermesi ve örgütün verimli olabilmesi için çalışanın iş tatminini sağlayacak faktörleri belirlemesi ve bu faktörleri çalışanlara göre organize etmesi gerekmektedir (Lester ve Kickull, 2001; Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004).

2.4. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti kavramı, çalışanın faaliyette bulunduğu örgüt ve/veya örgütün dışındaki farklı bir yerde çalışmayı istemesidir (Yanık, 2014). Çalışanların bu niyetlerini gerçekleştirme sonucunda ortaya çıkan işten ayrılma oranının yüksek olduğu örgütlerde önemli maliyetler ortaya çıkmaktadır. Bu maliyetler çalışanın işe alınması, işe uyum sağlanması için verilen eğitimi ve işin sürdürülebilmesi sırasında harcanan zaman ve paranın çalışanın işten ayrılması sonucundaki kaybını temsil etmektedir (Lambert vd., 2010, s. 8). Bunların dışında bir çalışanın işten ayrılması sonucunda, o örgüt veya örgütteki mevcut çalışanlarda ortaya çıkabilecek olumsuzluklar da göz ardı edilemez. Dolayısıyla bir örgütte bu durumların ortaya çıkmasını engellemek adına işten ayrılma oranının düşük seviyede tutulması önem arz etmektedir.

Özdevecioğlu (2004) çalışmasında işten ayrılma niyetini etkileyen etmenlerin çalışanın performansı, yönetim şekli, örgüt kültürü, çalışan-örgüt uyumsuzluğu, örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş stresi vb. etmenler olduğunu belirtmiştir. Buradan da anlaşıldığı üzere çalışanların örgütte kalabilmeleri ve işten ayrılmalarının önüne geçebilmek için onları örgüte bağlayacak koşulların iyi oluşturulması gerekmektedir. Örgütsel adaletin sağlandığı ve yönetici çalışan ilişkilerinin niteliğinin yüksek oluşturulduğu örgütlerde çalışanların olumlu tutum ve davranış takındığı ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığı gözlemlenebilmektedir.

3. Araştırmanın Metodolojisi

3.1. Araştırma Hipotezleri

LÜE ve örgütsel adalet ilişkisini inceleyen çalışmalar (Erdoğan vd., 2006; He vd., 2014), örgütsel adaletin sağlandığı örgütlerde yüksek lider-üye etkileşimine sahip olduğunu, çalışanların buna bağlı olarak tutum, ilişki ve davranışlarında (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007; Greenberg, 1993; Haynie, Cullen, Lester, Winter ve Svyantek, 2014; Moorman, 1991) olumlu yönde önemli etkilerde bulunduğunu göstermektedir. Graen ve Scandura (1987) yüksek nitelikli bir lider-üye etkileşiminin geliştirilebilmesinde, karşılıklı olarak örgütlerde yönetici ve çalışanların taraf oldukları etkileşimin eşit temelli paylaşımına dayanması gerektiğini ve adil bir etkileşim olması gerektiğini söylemişlerdir (Aktaran İşbaşı, 2001).

Cohen-Charash ve Spector, (2001) etkileşimsel adaletin, kişilerarası iletişimin adil olması anlamına geldiğini ve LÜE ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu söylemektedir. Örgütte liderlerin ödüllendirme mekanizmasını kontrol etmesinin,

dağıtımsal adalet ve lider-üye etkileşimiyle ilişkilendirilebileceğini söyleyen çalışmalar bulunmaktadır (Colquitt, 2001; Cropanzano vd., 2007; Wayne, Shore, Bommer ve Tetrick, 2002). Cropanzano vd. (2002) çalışanların liderlerin uygulamış olduğu biçimsel ve etkileşimsel adaleti birbirine benzer olarak algıladıklarını ve aralarında önemli bir ilişki olduğunu söylemişlerdir.

Seo ve Lee (2017) yaptıkları çalışmada lider-üye etkileşimini pozitif grup duygusu ve adalet kavramıyla ilişkilendirmişlerdir. Bir takım içindeki yüksek lider-üye etkileşimi farklılaşmasının kişilerarası adalet iklimini olumsuz yönde etkilediğini ve böylece LÜE seviyesinin pozitif grup duygusu üzerindeki olumlu etkisini zayıflattığını bulmuşlardır. Çalışanlar üzerinde olumlu tutum ve davranışların göstergesi olarak çalışmalarda örgütsel bağlılık, adalet algısı, çalışanların performans çıktıları gösterilebilmektedir (He vd., 2014; Luo vd., 2014). Bu alanda yapılmış çalışmalar lider-üye etkileşiminin örgütsel adaleti pozitif yönde etkilediği yönündedir (Moorman, 1991; Greenberg, 1993; Kang, 2004; Cropanzano vd., 2007; Haynie vd., 2014; He, Zhu ve Zheng, 2014)

Thompson çalışmasında, lider davranışlarının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini araştırmış, bu değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğunu, buna göre lider davranışlarının örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu belirlemiştir (Aktaran İyigün, 2012). Torca ve Goedegebure (2017) çalışmalarında lider-üye etkileşiminin, sözleşme durumu ile dağıtımsal adalet algıları arasındaki ilişkiyi etkileyip etkilemediğini araştırmışlardır. Sözleşme durumu ile dağıtımsal adalet algısı arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki olduğunu ve lider-üye etkileşiminin aracı etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Erdoğan vd., (2006), çalışanların bireysel olarak örgütte yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi algıladıklarında, çalışan grupları arasındaki ses, katılım ve ücretle ilgili algılanan adalet farklılıklarının değişebildiğini söylemektedirler. Ayrıca He vd. (2017) örgütsel adalet boyutlarından etkileşimsel adaletin lider-üye etkileşimini olumlu yönde etkileyebileceğini söylemektedirler. Literatürle paralel olarak geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir.

H₁: Nitelikli Lider-üye etkileşimi, örgütsel adaleti pozitif yönde etkilemektedir.

Akademik alanda yapılmış çalışmalarda lider-üye etkileşiminin niteliği ve düzeyinin olumlu yönde artması, genel iş tatminini de arttırmakta ve aralarında, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Özutku, 2007). Ancak lider-üye etkileşimi teorisi çerçevesinde, çalışanlar açısından daha fazla içsel ve dışsal iş tatminine yol açan etkileşimsel unsurların neler olduğu ve bu unsurlarla iş tatmini boyutları arasındaki ilişkilerin ne yönde olduğu konusunda belirsizlikler görülmektedir. LÜE teorisi çerçevesinde yüksek niteliğe sahip yönetici çalışan ilişkisinin ve etkileşiminin çalışanlar açısından, terfi etme, kararlara katılma, ödüllendirmeden yararlanma, yöneticinin önemli görevler vermesi gibi içsel ve dışsal tatmini arttıracı uygulamaların olduğu bilinmektedir (Özutku, 2007). LÜE derecesinin ve niteliğinin yüksek olmasının çalışanların iş tatminini

arttırdığına yönelik yapılmış çalışmalar geliştirilen hipotezi destekler yöndedir (Aryee ve Chen, 2006; Çekmecelioglu ve Ülker, 2014; Epitropaki ve Martin, 2005; Gestner ve Day, 1997; Janssen ve Yperen, 2004; Özutku, 2007; Volmer, Niessen, Spurk, Linz ve Abele, 2011).

H₂: Nitelikli Lider-üye etkileşimi, iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

Güçlü bir örgüt yapısı içinde oluşturulan adalet algısı yalnızca eşit ve dürüst bir algı yaratmakla kalmaz aynı zamanda çalışanların tutum ve davranışlarını da etkiler. Örneğin adaletsiz ve haksız örgüt uygulamaları, çalışanlar arasında işbirliği ve çabanın azalmasına yol açmakta, tatmin olmayan ve örgüte yabancılaşan çalışanlar ortaya çıkmaktadır (Whisenant ve Smucker, 2009). Bireysel olarak çalışanın örgütsel adalet algısının iş tatminini etkilediğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Beuren vd., 2017; Whisenant ve Smucker, 2009).

Örgütsel adalet ile ilgili olarak yapılan çalışmalar, çalışanların işleriyle olarak hissettiklerine odaklanmışlardır. Çalışanların işinden tatmin olma derecesi ve gösterdiği iş başarısını çalıştığı ortamdaki eşitlik veya eşitsizlikle ilişkilendirmişlerdir (Özdevcioğlu, 2004). Greenberg (1993), insanlar adil bir şekilde davranıldığına inandıklarında, çalıştıkları örgüte karşı fedakârlıkta bulunacaklarını, işine ve örgüte karşı pozitif tutum ve davranışlarda bulunacağını söylemektedir. Yapılmış olan çalışmalarda (Alexander ve Ruderman, 1987; Folger ve Konovsky, 1989; McFarlin ve Sweeney, 1992; Whisenant ve Smucker, 2009; Karaköse, 2014; Sethi vd., 2014; Sezgin ve Yıldızhan, 2013) örgütsel adalet algısının yüksek olarak algılandığı örgütlerde iş tatmini de yüksek olmaktadır. Literatürle paralel olarak geliştirilmiş hipotez aşağıdaki gibidir.

H₃: Örgütsel adalet, iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

Yapılan çalışmalarda, lider-üye etkileşiminin kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur (Gestner ve Day, 1997; Graen vd., 1982; Vecchio ve Gobdel, 1984; Wilhelm, Herd ve Steiner, 1993). Bu ilişkiye benzer sonuçlar Türkiye’de yapılan çalışmalarda da görülmüştür (Cevrioğlu, 2007). Bazı çalışmalarda ise, LÜE ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin doğrusal ilişkiden daha çok eğrisel bir ilişki olduğu ifade edilmiştir (Harris vd., 2014; Morrow, Suzuki, Crum, Ruben ve Pautsch, 2005). Buna göre, LÜE kalite seviyesi düşük olduğunda örgüt çalışanlarının işten ayrılma niyetleri ve eğilimleri artmakta, aksi durumda ise her zaman azalmamaktadır. Bazen LÜE kalitesinin yüksek olduğu durumlarda bile çalışan işten ayrılmayı düşünebilmektedir (Harris vd., 2014; Morrow vd., 2005). Bu sonuçlar, liderinden düşük ve az destek gördüğünü düşünen çalışanların işten ayrılma eğilimi göstermesi, daha fazla destek görebileceği umudu içinde başka bir yerde iş bulma arayışı içine girdiklerini ortaya koymaktadır (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008). Lider-üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti ilişkisi ile ilgili yapılan çalışmalarda lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği tespit

edilmiştir (Bauer, Erdoğan, Liden ve Wayne, 2006; Gestner ve Day, 1997; Graen, Liden ve Hoel, 1982).

H₄: Lider-üye etkileşimi, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

Örücü ve Özafşarlıoğlu (2013) örgüt çalışanlarının örgütsel adalet algılarının işten ayrılma niyetinin önemli bir belirleyicisi olduğunu söylemiş, örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Örgütte kazanımların adil ve eşit dağıtılmadığını düşünen çalışanların, işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Alexander ve Ruderman, 1987; Gürpınar, 2006; Kovonosky ve Cropanzano, 1991). Gürpınar (2006), işten ayrılmanın fiilen gerçekleşmesi kadar, işten ayrılma niyeti duyulmasını örgütsel adalet boyutlarından olan hem biçimsel hem de dağıtımsal adalet algıları ile ilişkilendirmiş ve negatif bir ilişki bulmuştur. Ücret, tazminat, işe girme, terfi, disiplin sorunları, ek mesai görevleri, ya da işten çıkarılma gibi maruz kaldıkları durumu “adil olmayan” şeklinde algıladığında çalışanlar, kendilerine adil davranıldığını düşünen çalışanlardan daha çok memnuniyetsiz ve şikâyetçi olmaktadır (Folger ve Konovsky, 1989; McFarlin ve Sweeney, 1992).

Reed, Kratchman ve Strawser’e (1994) göre örgüt çalışanları işlerinden, meslektaşlarından ve beraber çalıştıkları kişilerden ve yöneticilerinden memnun olduklarında, ücret politikasını ve çalıştıkları örgütündeki terfi olanaklarını yeterli görüyorlarsa yaptıkları işten memnun olurlar, kendilerini örgütlerine adanmakta ve işyerlerinden ayrılmayı düşünmemektedirler. Folger ve Cropanzano (1998) örgütler için adaleti önemli bir motivasyon aracı olarak görmekte, çalışanların adil olmayan bir ortamda moral düzeylerinin düştüğünü, işlerini bırakmalarının daha olası hale geldiğini ve hatta örgüte karşı misilleme yapabildiklerini belirtmektedirler. Bu nedenle çalışanlardaki negatif algıların hangi faktörlerden kaynaklandığını belirlemek ve düzeltme yoluna gitmek, işten ayrılma eğilimini azaltmada faydalı olabilmektedir. Literatürle paralel olarak geliştirilmiş hipotez aşağıdaki gibidir.

H₅: Örgütsel adalet, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

Çalışanı örgüt içerisinde motive eden faktörler ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerde, örgüt yapısı ile ilgili faktörlerin iş ile ilgili davranışlar üzerinde etkileri olduğu görülmüştür. Bu anlamda iş tatminini azaltan bir örgüt yapısı oluşturma ile ilgili değişkenler, iş ile ilgili davranışlara yansımakta ve çalışanları işten ayrılma niyetine kadar götürebilmektedir. (Altunoğlu, Çataloğlu ve Okursoy, 2008; March ve Simon, 1958). Çalışanların işten ayrılma eğilimlerini bulmaya ve belirlemeye çalışan çalışmalar, işten ayrılma sürecinin nedenini bulmak için çalışanların örgütlerine ve işlerine karşı olan davranışlarına odaklanmışlardır (Farrell ve Rusbult, 1981; Steers ve Mowday, 1981). Yapılan bu çalışmalar işten ayrılma eğiliminin bir seçenek olarak görüldüğünü ve bu durumun düşük iş memnuniyeti örgütsel bağlılıkla sonuçlandığını göstermektedir.

H₆: İş tatmini, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

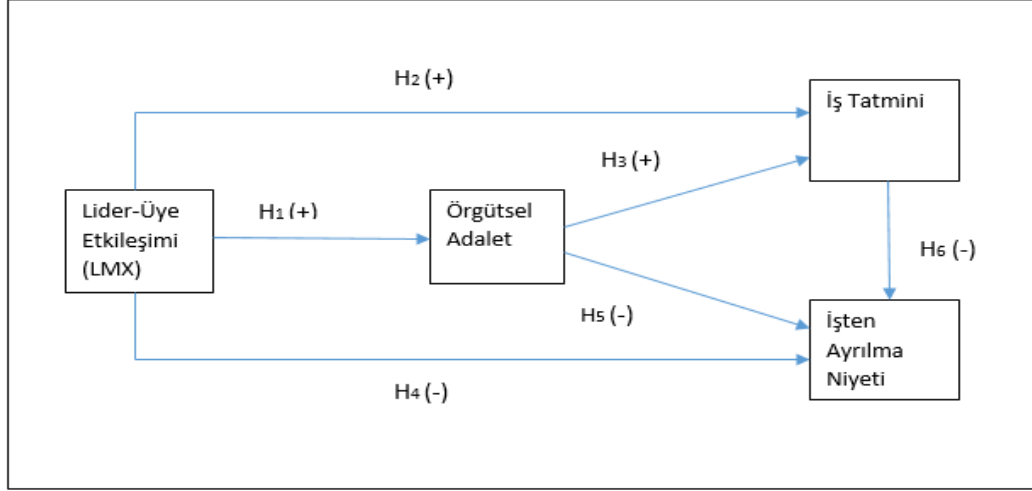
Bir örgütte yönetici ile çalışan arasındaki iş ile ilgili ilişkiler, bir çalışanın iş birimindeki rolünü belirlemektedir. Adil olma, yönetici ve çalışan ilişkilerinin doğasıyla ilişkili önemli bir faktör olarak görülmektedir. Yüksek nitelikte lider-üye etkileşiminin geliştirilmesi, her iki tarafın değişimi ve etkileşimi adil olarak görmesine bağlıdır (Graen ve Scandura, 1987; Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000; Williams, Scandura, Pissaris ve Woods, 2016). Rockstuhl, Dulebohn, Ang ve Shore, (2012) çalışmalarında çalışanların iş ile ilgili uygulamalarda adalet algıları ile en yakın yöneticileriyle olan etkileşimin ve değişimin kalitesini incelemişlerdir. Etkileşimin yüksek nitelikte artmasıyla çalışanların adalet algısı arasında pozitif yönlü ilişki bulmuşlardır. Murphy, Wayne, Liden ve Erdoğan (2003) lider-üye etkileşimini çalışanların adalet algıları ve iş çıktıları arasında aracı olarak görmektedirler. Rockstuhl vd. (2012) çalışanların örgütsel adalet algılarını lider-üye etkileşiminin bir sonucu olarak kabul etmektedirler.

H₇: Lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü vardır.

Jordan ve Troth (2011, s.261) çalışmalarında örgütlerde zamanın etkili ve verimli kullanılması için yöneticilerle çalışanlar arası yüksek kalitede ilişkiler geliştirmenin gerekliliğini vurgulamışlardır. Onlara göre yüksek kalitede lider-üye etkileşimi çalışanları örgütte tutma ve onların iş tatmininin artmasında önemli olmaktadır. İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın örgüte ve işe bağlılığının önemli göstergesi olarak kabul edilmektedir. İşlerine bağlı ve işinden tatmin olmayanların işten ayrılma oranlarının yüksek olduğu görülmektedir. bu nedenle örgütlerde işgücü devir oranının maliyeti yüksek olabilmektedir (Tziner ve Birati, 1996).

H₈: Lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde içsel iş tatmininin aracılık rolü vardır.

Lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine yönelik olarak çalışmanın temel ve alt amaçları yönünde geliştirilen model Şekil 1'deki gibidir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

3.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın analizi için kullanılan veriler, Eylül ve Ekim 2018 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırmanın evrenini Hatay ilinde faaliyet gösteren, sağlık sektörü çalışanları ve imalat sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Bu sektör çalışanlarının seçilme nedeni, yoğun bir çalışma ortamı olması ve çalışanların adalet algısının, yönetici ile olan ilişkilerinin ve iş tatminlerinin daha iyi belirlenebilmesidir. Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Özellikle imalat sektöründe tesadüfiliği sağlamanın güç olmasından dolayı kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Ankete katılımcıların gönüllük esasına göre katılımları sağlanmış, ayrıca anketler yönetimden izin alınarak birim sorumlularına verilmiş ve onlar aracılığı ile katılımcılara dağıtılmış ve sonrasında da aynı yöntemle toplanmıştır. Çalışmada yer alan imalat sektörü işletmesinin Formen (13), İnspektör (18), Operatör (47) ve diğer görevlerde (132) çalışanlar olmak üzere toplam 210'dur. Sağlık sektörü işletmesinin hemşire (54), sağlık memuru (18), veri kayıt memuru (108), doktor (42) ve diğer görevlerde çalışanlar (142) olmak üzere toplam 364 çalışmanı bulunmaktadır. Bu durumda imalat ve hizmet sektörü çalışanları toplam 574'tür. Araştırmanın verileri IBM SPSS 23.0 ve AMOS 16.0 hazır istatistik programları ile analiz edilerek yorumlanmıştır. Veriler anket tekniği yoluyla toplanılmış ve Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık modeli çerçevesinde oluşturulan model Yapısal Eşitlik Modeliyle test edilmiştir.

Çalışma ile ilgili verilerin yer aldığı anket dört bölümden oluşmuştur. İlk bölüm katılımcıların kişisel bilgilerinin yer aldığı demografik bilgilerdir. Cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, meslek ve iş deneyiminden oluşan demografik değişkenler bulunmaktadır. İkinci bölüm lider-üye etkileşimi ölçeği, üçüncü bölümde iş tatmini ve işten ayrılma niyeti, dördüncü bölümde ise örgütsel adalet ölçekleri yer almıştır.

3.3. Ölçekler

Modeli test etmek için literatürde geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış dört ölçek kullanılmıştır. Ölçek ifadeleri “Hiç katılmıyorum’dan” “tamamen katılıyorum’a” doğru sıralanarak 5’li Likert ile ölçülmüştür.

Çalışmada lider-üye etkileşimini ölçmek üzere Scandura ve Graen (1984) tarafından geliştirilen, Özutku (2007) tarafından kullanılmış olan ifadeler yer almıştır. Ölçek LÜE’nin niteliğini ortaya koyma açısından çok kullanılmakta olup yedi ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler, çalışanın yöneticiyle olan ilişkileri, çalışan ile yönetici arasındaki karşılıklı güven ilişkileri, yöneticinin çalışanlarının ihtiyaç ve problemlerini anlaması, yöneticinin çalışanın problemlerini çözmeye yardımcı olması, çalışanın yönetici bakış açısıyla itibarı ile ilgilidir (Özutku, 2007). Ölçeğin güvenilirlik düzeyi Özutku (2007) tarafından 0,730 bulunmuştur. Lider-üye etkileşimi ile ilgili örnek ifadeler “Yöneticimle iş ilişkim etkindir”, “Yöneticim benim potansiyelimi biliyor ve takdir ediyor” şeklindedir.

Çalışmada örgütsel adaleti ölçmek üzere Niehoff ve Moorman’ın (1993) geliştirdiği dağıtımsal adalet, biçimsel adalet ve ilişkisel adalet olmak üzere üç boyut ve yirmi ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği Niehoff ve Moorman (1993) tarafından 0,90 bulunmuştur. Örgütsel adalet ölçeği ile ilgili örnek ifadeler, “Maaş düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum”, “İşimle ilgili alınan kararlarda üst yöneticim, bana saygılı ve ciddi davranır” şeklindedir.

Çalışmada iş tatminini ölçmek üzere Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ve yirmi maddeden oluşan Minnesota İş Tatmin ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin uzun formu yüz maddeden oluşurken, kısa formu ise içsel ve dışsal iş tatmini boyutlarını kapsayan yirmi maddeden oluşmaktadır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği, içsel, dışsal ve genel tatmin olarak üç alt boyuttan oluşmaktadır. İçsel doyum, terfi olanağı, başarı hissi, çalışma şartları ve yaratıcılık gibi unsurları içerir. Dışsal doyum, ücret, iş güvencesi, yönlendirme gibi unsurlardan oluşmaktadır. Genel doyum ise, yönetici ve yönetim ile ilgili unsurlardan oluşmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005)

Ölçeğin Türkçeleştirilmiş hali Baycan (1985) tarafından kullanılmış olup genel iş tatmin düzeyinin güvenilirliği 0,77 bulunmuştur. İş tatmini ile ilgili örnek ifadeler “Sürekli bir işe sahip olma bakımından işimden memnunum”, “Kendi kararımı verme özgürlüğüm bakımından memnunum” şeklindedir. Yine çalışmada işten ayrılma niyetini ölçmek üzere O’Reilly, Chatman ve Caldwell’in (1991) dört maddelik işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. İşten ayrılma niyeti ile ilgili örnek ifade “Kurumdan ayrılmayı ciddi bir şekilde düşünüyorum” şeklindedir.

3.4. Geçerlilik ve Güvenirlik

Çalışmada dağıtılan 600 anketten toplam 312'si çalışanlar tarafından doldurulmuştur. Bu anketlerden 114'ü sağlık sektörüne, 185'i ise imalat sektörüne aittir. 11 anket verileri eksik doldurulduğundan analize alınmamıştır. 301 anket içerisinde standart sapması 0,30'un altında olduğu tespit edilen yedi katılımcının gerçekçi cevaplar vermediği düşünüldüğünden bu anketler analizden çıkarılmış, 294 anket analize alınmıştır. Anketler içerisinde iki değişkende toplam 20 tane eksik veri, ortalama ile beş nominal değişken (kategorik) ve yedi sıralı değişkenin toplamdaki 36 eksik verisi medyan ile doldurulmuştur. Ölçeklerdeki verilerin çarpıklık ve basıklıkları incelenmiş, çarpıklığı mutlak değer olarak 0,13 ile 1,514 arasında ve basıklığı 1,35 ile 1,442 arasında değişmekte olup, kritik değerler olan sırasıyla ± 2 ve ± 7 (West, Finch ve Curran, 1995, s.454) değerlerinin çok altında ve üstünde olmadığı belirlenmiştir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenirlilik analizine bakıldığında örgütsel adalet ölçeğinin 0,974; örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adaletin 0,967; biçimsel adaletin 0,927; dağıtımsal adaletin 0,899; iş tatmini ölçeğinin 0,951; genel iş tatmininin 0,680; dışsal iş tatmininin 0,912; içsel iş tatmininin 0,915; lider-üye etkileşim ölçeğinin 0,906; işten ayrılma niyeti ölçeğinin 0,898 alfa değerlerine sahip olduğu ve bu güvenirlilik derecelerinin çok yüksek (Nakip, 2013) olduğu görülmektedir.

4. Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların demografik bilgilerinde cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, meslek ve iş deneyimi değişkenleri yer almaktadır. Ankette yer alan hizmet ve imalat işletmesi çalışanlarının demografik özellikleri ile ilgili olarak yapılan tanımlayıcı bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1'e bakıldığında, katılımcıların % 66,1'inin erkek ve % 32,6'sının kadın, %61,5'inin evli, %53,2'sinin lise ve altı, %29,6'sının ön lisans, %13,3'ünün lisans ve üstü eğitimi olduğu görülmektedir. Yine ankete katılanların meslek grubuna göre sınıflandırılmasında hemşire %55,3, sağlık memuru %7,2, veri kayıt memuru %17,5, diğer %20,0, formen %2,3, inspector %8,6, operator %24,3 ve işçinin %24,3 oranında olduğu tespit edilmiştir. Ankete katılanların bulunduğu sektör ayırımına bakıldığında sağlık sektörü %37,9 ve imalat sektörü % 61,8 oranında yer almıştır. Yaş ortalaması olarak bakıldığında ortalama $33,13 \pm 8,76$ ve toplam çalışma süresi ortalamasının ise $118,10 \pm 98,11$ olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1: Demografik Bilgiler

Değişken	Kategori	F	Yüzde	Yatıklık	Basıklık	Geçerli	Eksik
Cinsiyet	Kadın	98	32,6	-0,727	-1,482	297	4
	Erkek	199	66,1				
Medeni Durum	Evli	185	61,5	0,548	-1,712	293	8
	Bekâr	108	35,9				
Eğitim Durumu	Lise ve altı	160	53,2	0,815	-0,661	289	12
	Ön lisans	89	29,6				
	Lisans ve üstü	40	13,3				
Meslek	Hemşire	285	55,3	-0,529	-1,149	295	6
	Sağlık memuru	37	7,2				
	Veri kayıt memuru	90	17,5				
	Diğer	103	20,0				
	Formen	7	2,3				
	İnspektör	26	8,6				
	Operatör	73	24,3				
	İşçi	73	24,3				
Sektör	Hastane	114	37,9	-0,497	-1,765	300	1
	İmalat	186	61,8				
Yaş	Ortalama (Std. Sapma)	33,13 (8,76)	Min.: 19; Maks.: 55	0,708	-0,403	291	10
Toplam çalışma süresi (ay)	Ortalama (Std. Sapma)	118,10 (98,11)	Min.: 1; Maks.: 480	1,175	0,782	291	10

Lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin yapı geçerliliklerinin sağlanıp sağlanmadığına yönelik Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizleri (AFA ve DFA) yapılmıştır. Açıklama Yöntemi olarak Temel Bileşenler Analizi ve dönüştürme yöntemi olarak Kaiser Normalizasyonlu Varimax kullanılmıştır.

Yapılan analizde açıklama yöntemi olarak kullanılan Temel Bileşenler Analizi sonucunda açıklama gücü % 64,548 bulunmuş olup, 51 ifade 6 faktörde toplanmıştır. (KMO = 0,963; Barlett Test 0,001 düzeyinde anlamlı ve açıklama gücü 64,548). 20 ifade faktör yükü 0,50'nin altında kaldığı veya aynı anda iki faktörde toplandığı için analizden çıkarılmıştır. Yapılan son faktör analizinde % 70,055 açıklama gücü ve 45 ifade 6 faktörde toplanmıştır.

Literatürde Minnesota İş Tatmini ölçeği içsel tatmin boyutu ve dışsal tatmin boyutu olmak üzere iki boyutta incelenmektedir (Weiss vd., 1967). Bu çalışmada iş tatmini ölçeği literatürden farklı olarak iki boyut (Kaya, 2007; Köroğlu, 2012; Erdem ve Erkan, 2015) yerine üç boyutta toplanmıştır. İş tatmini ölçeği ifadeleri benzer içeriğine göre işin zenginliği, işin niteliği ve iş etkileşimi şeklinde yeniden adlandırılmıştır. Literatürde daha önce yapılmış çalışmalar Minnesota İş Tatmin ölçeği kısa formunun farklı faktör yapılarına ayrıldığını göstermişlerdir

(Schriesheim, Powers, Scandura, Gardiner ve Lankau, 1993; Hirschfeld, 2000; Hançer ve George, 2003). Bu çalışmadaki sonuç Tan ve Hawkins'in (2000) çalışmasında olduğu gibi üç boyutta toplanmıştır. Diğer yandan örgütsel adalet literatürdeki (Niehoff ve Moorman, 1993) gibi üç alt boyut yerine bütün ifadeler tek boyut altında toplanmıştır. Diğer ölçeklerin ifadeleri ise literatüre (Scandura ve Graen, 1984) uygun olarak toplanmıştır.

AFA sonuçlarına göre oluşan faktör ifadelerinin doğru bir şekilde yapılandırılarak yapılandırılmadığının doğrulanması için birinci düzey DFA uygulanmıştır. İstatistik programı ile analiz yapıldığında uyum indisleri kabul edilebilir sınırdan çıkmamıştır. ($\chi^2(\text{CMIN})= 2325,059$; $df=930$; $\chi^2(\text{CMIN})/df= 2,500$ ($p=,000$); $GFI=0,745$; $RMR= 0,078$; $CFI= 0,881$; $RMSEA= 0,072$). Modelin anlamlı olması için programın önerileri doğrultusunda kovaryanslar çizilmiş ve bazı ifadeler modelden çıkarılmıştır. LÜE ifadelerinden LMX1, örgütsel adalet ve LÜE arasında LMX1'in hata teriminin örgütsel adalet ve LMX faktörü ile yüksek kovaryansa sahip olduğu görülmüş ve bu nedenle analizden çıkarılmıştır. DJS1, DJS2 ve DJS3'ün hata terimleri başka örtük değişkenlerin hata terimleriyle yüksek ilişkili çıktığı için analizden çıkarılmıştır. Aynı şekilde DJ3, IJ2, ITL2, DJ4, DJ5, FJ4, DJ1 hata terimleri başka örtük değişkenlerin hata terimleriyle yüksek ilişkili çıktığından dolayı analizden çıkarılmıştır. Bunun sonucunda uyum indeksleri kabul edilebilir sınırdan çıkmıştır ($\chi^2(\text{CMIN})= 898,318$; $df=506$; $\chi^2(\text{CMIN})/df= 1,775$ ($p=,000$); $GFI=0,853$; $RMR= 0,060$; $CFI= 0,952$; $RMSEA= 0,051$). Birinci düzey DFA analizi değerleri Tablo 2'de yer almaktadır.

Ölçeklerin iç tutarlılığı her alt boyut için hesaplanan alfa katsayısı ile değerlendirilmiş, ayrıca yapı geçerliliği testi için ortalama açıklanan varyans (AVE) ve birleşik güvenirlik (CR) kullanılmış, kesim noktaları olarak AVE için 0,50 ve üstü, CR ve Alfa için 0,70 ve üstü kabul edilmiştir (Nunnally,1978; Fornell ve Larcker, 1981). Ayrıca faktörlerin yapısal geçerlilik ve güvenirlikleri için AVE, CR ve Alfa değerleri ile ilgili testler sonucunda değerler kabul edilebilir sınırdadır.

Tablo 2: Modelin AVE, CR ve Alfa Değerleri

Ölçek	Alt Boyut	1.düzyen		2.düzyen			Madde sayısı
		AVE	CR	AVE	CR	Alfa	
Lider-üye etkileşimi		0,66	0,91	0,66	0,92	0,92	6
Örgütsel adalet		0,75	0,99	0,70	0,97	0,97	13
İçsel iş tatmini				0,81	0,93	0,92	12
	İşin zenginliği	0,65	0,88	0,65	0,88	0,88	4
	İşin niteliği	0,45	0,77	0,45	0,77	0,77	4
	İş etkileşimi	0,54	0,82	0,54	0,82	0,84	4
İşten ayrılma niyeti		0,64	0,84	0,64	0,84	0,90	3

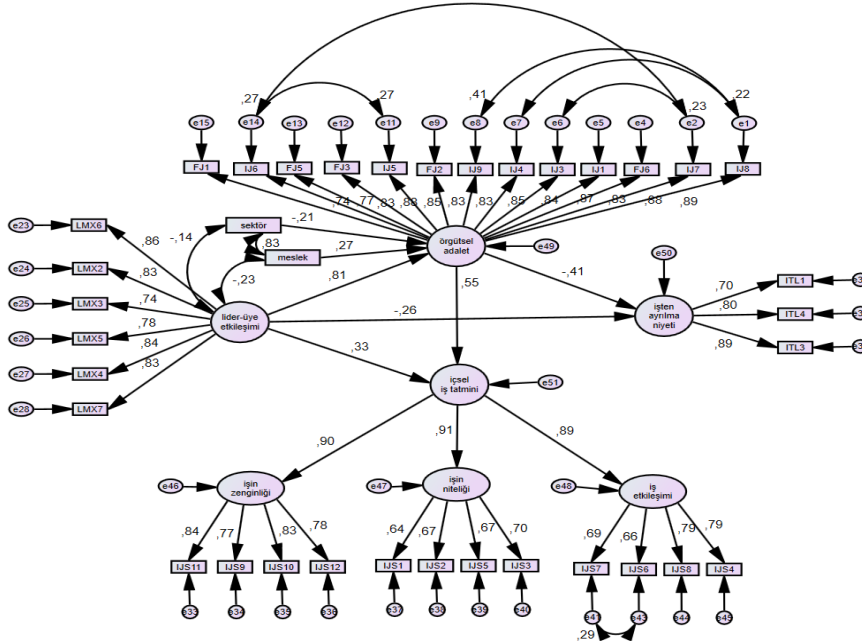
Çalışmada lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin demografik değişkenlerle olan ilişkilerinin belirlenmesi için yapılan korelasyon analizi Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Korelasyon Analizi Sonuçları

	Yaş	Tecrübe	Lider-üye etkileşimi	Örgütsel adalet	İçsel İş tatmini	İşin zenginliği	İşin niteliği	İş etkileşimi
Tecrübe	0,808**							
Lider-üye etkileşimi	0,094	-0,009						
Örgütsel adalet	0,104	-0,017	0,735**					
İçsel iş tatmini	0,082	-0,022	0,676**	0,732**				
İşin zenginliği	0,143*	0,066	0,660**	0,708**	0,892**			
İşin niteliği	0,056	-0,046	0,571**	0,617**	0,868**	0,643**		
İş etkileşimi	0,005	-0,092	0,552**	0,604**	0,888**	0,683**	0,684**	
İşten ayrılma niyeti	0,084	-0,034	-0,503**	-0,559**	-0,476**	-0,451**	-0,406**	-0,399**

Not: *p<0,05; **p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Önerilen model çerçevesinde yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Model çalıştırıldığında iyi uyum indeksleri üretmemiştir ($\chi^2(\text{CMIN})= 1203,078$, $\chi^2(\text{CMIN})/df= 1,664$ ($p=,000$), GFI=0,836, RMR= 1,120, CFI= 0,949; RMSEA= 0,048). Bununla birlikte regresyon katsayıları en anlamsız olandan başlamak üzere sırasıyla modelden çıkarılmıştır. Kovaryans ve yollar yaş cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, meslek, sektör ve toplam çalışma süresi kontrol değişkenlerinden başlanarak sırayla silinmiştir.

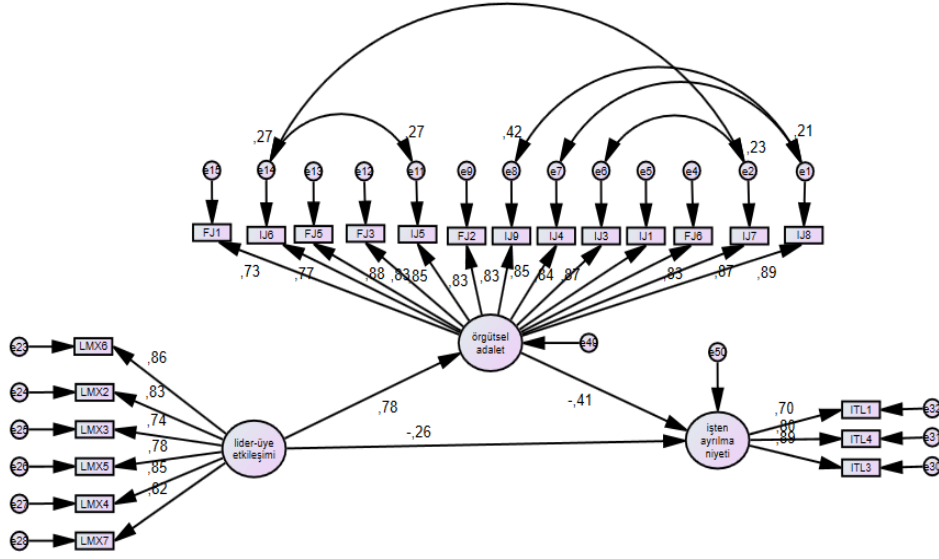


Şekil 2: Teorik Model Geçerlilik Sonucu

Önerilen model Şekil 2’de görüldüğü gibi model iyi uyum değerleri üretmiştir ($\chi^2(\text{CMIN})= 1021,382$, $\chi^2(\text{CMIN})/df= 1,770$ ($p=,000$), $\text{GFI}= 0,841$, $\text{RMR}= ,075$, $\text{CFI}= 0,948$; $\text{RMSEA}= 0,051$). Bu sonuca göre lider-üye etkileşimi örgütsel adalete ($\beta=0,81$; $p\leq 0,001$) (H_1 kabul) ve içsel iş tatminine ($\beta=0,33$; $p\leq 0,001$) olumlu (H_2 kabul) etki ederken işten ayrılma niyetini ($\beta= -0,26$; $p\leq 0,005$) olumsuz (H_4 kabul) etkilemektedir. Örgütsel adalet, içsel iş tatminini ($\beta=0,55$; $p\leq 0,001$) olumlu (H_3 kabul) ve işten ayrılma niyetini ($\beta=-0,41$; $p\leq 0,001$) olumsuz (H_5 kabul) etkilemektedir. İçsel iş tatmininin işten ayrılma niyetine olan etkisinde ise anlamlı sonuç bulunamamıştır (H_6 red). Sektörün ($\beta=-0,21$; $p\leq 0,001$) olumsuz, mesleğin ($\beta=0,27$; $p\leq 0,005$) ise olumlu bir şekilde örgütsel adalete etkisi anlamlı çıkmıştır.

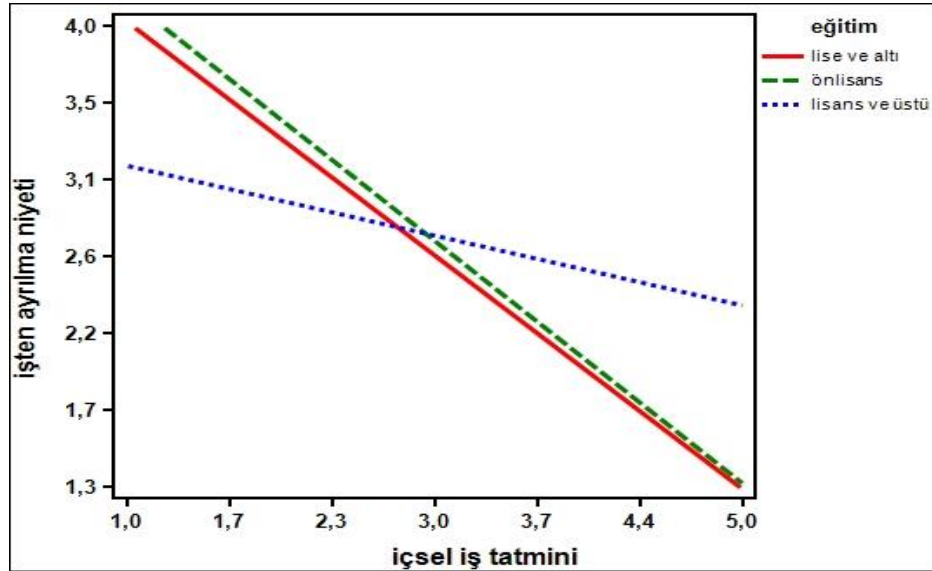
Lider-üye etkileşiminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde örgütsel adalet ile iş tatminin aracılık rollerini test etmek için model ikiye ayrılmıştır. LÜE’nin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde içsel iş tatmininin aracı rolü anlamsız (H_8 red) çıktığından analize dâhil edilmemiştir.

LÜE’nin işten ayrılma niyetine olan etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünün olup olmadığı için aracılık analizi yapılmıştır. İlk önce modelde yer alan iş tatmini ve örgütsel adalet modelden çıkarılmıştır. Model bu haliyle çalıştırıldığında iyi uyum istatistikleri üretmiştir: $\chi^2(\text{CMIN})= 63, 290$, $\chi^2(\text{CMIN})/df= 2,434$ ($p=,000$), $\text{GFI}= 0,956$, $\text{RMR}= ,053$, $\text{CFI}= 0,977$; $\text{RMSEA}= 0,070$. LÜE ($\beta=-0,57$; $p\leq 0,001$) işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Aşağıdaki modelde olan LÜE’nin işten ayrılma niyetine olan etkisinde örgütsel adalet kısmi aracılık rolü üstlenmiş (H_7 kısmi kabul) ve aracılık modeli iyi uyum istatistikleri üretmiştir: ($\chi^2(\text{CMIN})= 335,937$, $\chi^2(\text{CMIN})/df= 1,671$ ($p=,000$), $\text{GFI}= 0,907$, $\text{RMR}= ,049$, $\text{CFI}= 0,977$; $\text{RMSEA}= 0,048$). Şekil 7’de görüldüğü üzere LÜE ($\beta= 0,78$; $p\leq 0,01$) örgütsel adalete olumlu etki etmekte, örgütsel adalet ise işten ayrılma niyetine ($\beta= -0,41$; $p\leq 0,01$) yine olumsuz etki etmektedir. LÜE’nin ($\beta= -0,26$; $p\leq 0,01$) işten ayrılma niyetine etkisi negatiftir. LÜE’nin işten ayrılma niyetine etkisi örgütsel adalet yokken $-0,57$ iken örgütsel adalet devreye girdiğinde $-0,26$ ’ya çıkmaktadır. Örgütsel adalet LÜE ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahiptir (H_7 kısmi kabul).



Şekil 3: Örgütsel Adalet Aracılık Modeli

Geliştirilen model ile ilgili olarak etkileşim analizleri yapılmıştır. İçsel iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde lisans ve üstü eğitimi olan çalışanların etkisi daha düşüktür. Grafikteki gibi lisans ve üstü eğitime sahip olan çalışanların regresyon doğrusu diğer iki eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre (lise ve altı, ön lisans) daha yatayıdır. Ön lisans ve lise altı çalışanlar lisans ve üstü çalışanlara göre içsel iş tatmini açısından daha duyarlıdır (Grafik 1).



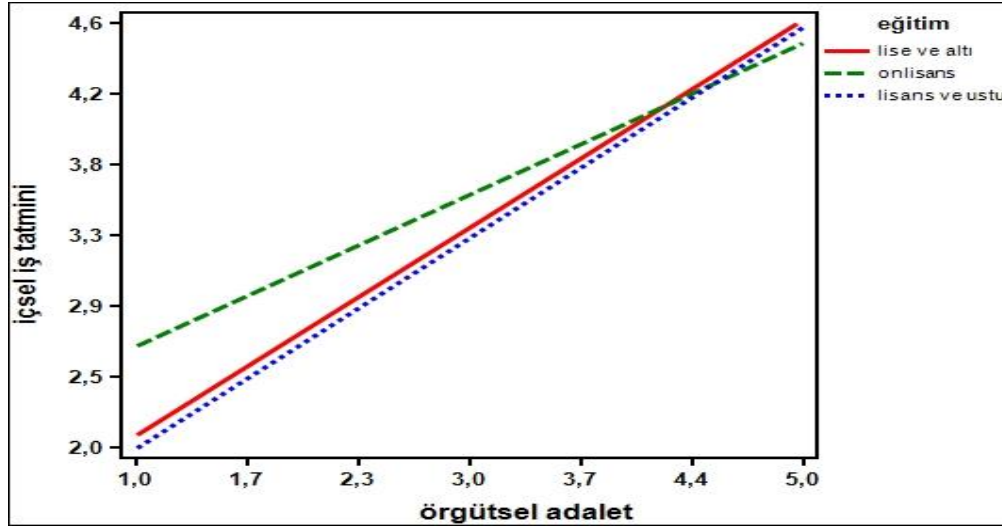
Grafik 1: İçsel İş Tatmini ile Eğitim Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Tablo 4: İçsel İş Tatmini ile Eğitim Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamanın karesi	F	R	Düzeltilmiş R ²
Regresyon	102,39	5	20,48			
Artık	311,68	288	1,08			
Toplam	414,07	293				
	B	Std hata	t			
Sabit	3,36	0,60	5,60***	18,92***	0,497	0,234
İçsel iş tatmini	-0,205	0,18	-1,14			
Aylak değişken 1	1,32	0,68	1,96**			
Aylak değişken 2	1,48	0,85	1,74*			
Etkileşim terimi 1	-0,48	0,20	-2,41**			
Etkileşim terimi 2	-0,50	0,24	-2,10**			

Not: ***p<0,01; **p<0,05; *p<0,1. Aylak ve etkileşimler lise ve altı kategorisine göre yapılmıştır.

Örgütsel adaletin içsel iş tatmini üzerine etkisinde tecrübeli çalışanların etkisi daha düşüktür. Buna göre tecrübesi az olan çalışanların tecrübeli çalışanlara göre örgütsel adalet ve içsel iş tatminleri düzeyi daha çabuk değişebilmektedir. Tecrübesi az çalışanlar örgütteki adalet algıları ve içsel iş tatminleri tecrübeli çalışanlara göre daha değişken ve daha hassas olmaktadır (Grafik 2).



Grafik 2: Örgütsel Adalet ile Eğitim Etkileşiminin İçsel İş Tatminine Etkisi

Tablo 5: Örgütsel Adalet ile Eğitim Etkileşiminin İçsel İş Tatminine Etkisi

	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamanın karesi	F	R	Düzeltilmiş R ²
Regresyon	131,72	5	26,34	70,65***	0,742	0,543
Artık	107,39	288	0,373			
Toplam	239,10	293				
	B	Std hata	t			
Sabit	2,19	0,23	9,43***			
Örgütsel adalet	0,458	0,066	6,88			
Aylak değişken 1	-0,71	0,27	-2,64**			
Aylak değişken 2	-0,80	0,36	-2,22			
Etkileşim terimi 1	0,17	0,08	2,21**			
Etkileşim terimi 2	0,18	0,11	1,60**			

Not: ***p<0,01; **p<0,05; *p<0,1. Aylak ve etkileşimler lise ve altı kategorisine göre yapılmıştır.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma sağlık ve imalat sektörü çalışanlarının örgüt içerisinde LÜE'nin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmini ve örgütsel adaletin aracı rol oynayıp oynamadığını ve ayrıca demografik faktörler açısından değişiklik olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır.

Yapılan analiz sonucunda LÜE'nin örgütsel adalete olumlu etki ettiği görülmüştür. Bu sonuçlara paralel olarak Thompson'da (2004) çalışmasında, lider davranışlarının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini araştırmış, bu değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ve lider davranışlarının örgütsel adalet algısı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirlemiştir. Kang (2004), sağlık sektöründe yaptığı çalışmada, LÜE ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlemiştir. Bu sonuçlara göre örgütte LÜE'nin düzeyinin kalitesinin artmasının çalışanlar tarafından olumlu algılandığı söylenebilir. Ayrıca LÜE'nin örgüt içerisinde adil bir yaklaşımı getireceği çalışanlar tarafından algılanmaktadır. LÜE içerisinde olan çalışanların ve yöneticilerin ilişki kalitesinin iyileşmesi adalet algısının da yükselmesine neden olacaktır. Özellikle bu ilişkide yöneticilerin çalışanlarla olan iletişimine önem vermesi ve bu ilişkiyi zedeleyebilecek davranışlardan kaçınması gerekmektedir.

Yine analize göre LÜE işten ayrılma niyetini olumsuz etkilemektedir. Konuyla ilgili yapılmış çalışmalar da bu ilişkiyi aynı yönlü olarak bulmuşlardır (Bauer vd., 2006; Gestner ve Day, 1997; Graen vd., 1982; Morrow vd., 2005; Öztürk ve Eryeşil, 2016; Şahin, 2011). Bu sonuçlara göre LÜE kalitesi yüksek seviyede olan çalışanların liderlerinden daha fazla ilgi, bilgi, etki ve güven gördüklerini, bu durumun işlerine olan bağlılık düzeylerini arttırdığını ve işlerini daha çok benimsediklerini söylemek mümkündür. Böyle bir ortam, çalışanların işten ayrılma fikirlerinin oluşmasına engel olmakta ve örgütler de çalışanın işten ayrılması durumunda maruz kalacakları zaman ve maliyet kaybına uğramamış olmaktadır. İyi lider algısının kazanılmasında önemli bir etken olan LÜE

kalitesinin yüksek olmasının hem çalışanlar hem de örgütler için avantajlı bir iş ortamı yaratacağı açıkça görülmektedir.

Araştırma sonucuna göre örgütsel adalet, içsel iş tatminini olumlu etkilemektedir. Adalet algısı, çalışanların örgütte değerli birer üye olduklarını hissetme ve kendilerine adil bir şekilde davranılabileceği beklentisiyle iş tatminlerini artırmalarını sağlayabilmektedir (Bemmel, Brown ve Barclay, 2004). Çalışanların iş tatmini, çalışmalarının karşılığını maddi olarak almanın yanında, kendilerine sergilenen adil tutum ve davranışların da etkisiyle artmaktadır (Foley, Kidder ve Powell, 2002). Sethi vd. (2014) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel adalet ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkinin, bir örgütün en önemli bileşenlerinden biri olduğu belirtilmiştir. Bu sonuçlara göre örgütlerde çalışanlar tarafından adalet algısının yüksek derecede hissedilmesinin tatmin düzeyini arttırdığını ve işiyle ilgili olarak mutluluk ve moral duygusunun yükseldiği söylenebilir.

Araştırma sonucuna göre örgütsel adalet işten ayrılma niyetini olumsuz etkilemektedir. Çalışanlar örgütlerinde kendilerine herhangi bir alanda adil davranış sergilenmediğini hissettiklerinde işten ayrılma eğilimi göstermektedirler (Gürpınar, 2006). Bir örgütte örgütsel adaletin var olması o örgütün çalışanlarına olan bağlılığını ifade etmektedir. Çalışanlar çalıştıkları örgütlerin kendilerine olan bağlılığını hissettiğinde örgütlere bağlılık duygusu geliştirerek işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Örucü ve Özafşarlıoğlu (2013) çalışmalarında örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisini anlamlı ve negatif bir ilişki olarak belirlemişlerdir. Ribeiro ve Semedo (2014) insan kaynakları yönetimi uygulamalarında örgütsel adaletin aracı olup olmadığı ve işten ayrılma niyetini nasıl etkilediğini tespit etmeyi amaçlamışlar ve örgütsel adaletin aracılık durumu olsa da olmasa da işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif yönde etkilediğini göstermişlerdir. Bu sonuçlar örgütlerde adaletli uygulamaların oluşturulmasının çalışanların işte ayrılma durumlarını azalttığını ve işten ayrılmayı düşünmediğini ortaya koymaktadır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre, örgütsel adaletin LÜE ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü oynadığı bulgusuna ulaşılmıştır. LÜE'nin işten ayrılma niyetine olan etkisinde örgütsel adaletin kısmi aracılığının anlamlılığı için Sobel Testi sonuçları da bunu kanıtlamıştır. Bu sonuca göre LÜE örgütsel adaleti değişkeninin kısmi aracılık etkisiyle işten ayrılma niyeti oranını daha da azaltmakta sonucuna ulaşılabilir. Bu nedenle yöneticiler örgütsel adalet algısını azaltan uygulamalardan kaçınılmalı ve yönetici-çalışan arasında iyi ilişkiler geliştirilmelidir.

Sonuçlara göre LÜE'nin örgütteki çalışanların adalet algısı üzerinde olumlu etkiler yarattığı, LÜE'nin içsel iş tatminini de arttırdığı görülmüştür. Bu sonuçlara dayanarak örgüt içerisinde yöneticilerin çalışanlara karşı olumlu tutum ve davranışlarını arttıracak yeni ve alternatif yöntemler belirlemesi ve bulması,

çalışanların kendilerini rahat ve mutlu hissetmelerini sağlayacak bir iş ortamının hazırlanması önemli olacaktır. İşyerinde çalışanların karşılaştıkları uygulamaların daha adil olmasını sağlayabilecek iyi bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlamak, eşit kazanımlar ve ödüllere zemin hazırlayacak yöntemler bulmak ve bununla ilgili politikalar oluşturarak adil uygulamaları hukuki bir zemine oturtmak çalışanlara ve örgüt yöneticilerine yararlı ve yardımcı olabilecek uygulamalar olacaktır. LÜE'yi sağlıklı olarak gerçekleştirerek işten ayrılma niyetini azaltmada örgütsel adalet uygulamalarının önemli etkisinin olduğu şeklinde ulaşılan sonuç örgüt yöneticilerine önemli mesajlar verme niteliğindedir. Örgüt çalışanlarının örgütte adil olmayan uygulamalara maruz kaldıklarında etkin bir şikâyet mekanizmasının işlerlik kazanması ve çalışanlarının bu durumda bilmesi gereken yasal hakları konusunda bilgi verilmesi ve eğitim alması da örgütlere söylenebilecek öneriler arasında olacaktır.

Sonuç olarak, örgütlerin uzun dönemde varlıklarını devam ettirebilmeleri ve çalışanlarını örgütte tutabilmeleri için adil ve eşit ilkeler oluşturarak bu ilkelerin herkese uygulanabilmesini sağlamak, yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin iş ortamı da olsa sıcaklık ve dostluk ilişkileri içerisinde geliştirilmesi uzun vadede başarıyı getirmesi açısından önemli görülmektedir. Bu çalışmanın Hatay ilinde yapılması, kapsam açısından dar bir kitleyi kapsamaktadır. Ayrıca bu çalışma, imalat ve sağlık sektöründe lider üye etkileşimi, örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkilerini ortaya koymaktadır. Bu anlamda çalışma sahasının diğer sektörler dâhil edilerek daha genel bir evrende yapılması önerilmektedir. Çalışma kapsam açısından, lider-üye etkileşiminin çalışan tutumları üzerinde etkisini inceleyecek olan gelecek araştırmalara da katkıda bulunacak niteliktedir. Çalışmada kullanılan kavramlara ek olarak iş tatmini ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin belirlenmesinde toplumsal ve örgütsel farklılıkları da yeni çalışmalarda ele alarak incelemek, örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik gibi kavramların da dâhil edilerek daha geniş kapsamlı çalışmalar yapılması önerilebilir.

Kaynakça

- Adams, J.S. (1965). *Inequity in Social Exchange*. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*.(pp.267-299). New York Academic Press
- Alexander, S. ve Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-197.
- Altunoğlu, A.E., Çataloğlu, B. ve Okursoy, A. (2008). Çalışan morali ve işten ayrılma isteği: Muhasebecilik mesleği üzerine bir araştırma. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 26(Ekim), 71-84.

- Aryee, S. ve Chen, Z.X. (2006). Leader-member exchange in a Chinese context: antecedents, outcomes and mediating role of psychological empowerment. *Journal of Business Research*, 59(7), 793-801.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bauer, T.N., Erdoğan, B., Liden, R.C. ve Wayne, S. J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: Leader-member exchange, performance and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 298-310.
- Baycan, F.A. (1985). Farklı gruplarda çalışan gruplarda iş doyumunun bazı yönlerinin analizi, Basılmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Bemmels, B., Brown, G. ve Barclay, L. (2004). The Effect of Policy on Fairness Perceptions. *Academy of Management Best Conference Paper*, 1-6.
- Beuren, I.M., dos Santos, V., Marques, L. ve Resendes, M. (2017). Relation between perceived organizational justice and job satisfaction. *Brazilian Academy of Science in Accounting*, 11(4), 67-84.
- Bies, R.J. (2005). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 31, 324-339.
- Bies, R.J. ve Moag, J.F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R.J. Lewicki, Sheppard, B.H. ve Bazerman, M.H. (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol.1, pp. 43–55) Greenwich.
- Cevrioğlu, E. (2007). Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 86, 278–321.
- Colquitt J. A., Greenberg, J. ve Zapata-Phelan, C. (2005). *What is organizational justice: an historical analysis*. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 3-57). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Colquitt, J.A. (2001), On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E. ve Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, November, 34-48.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900. doi: 10.1177/0149206305279602
- Çekmecelioğlu, H.G. ve Ülker, F. (2014). Lider-üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma. *KOSBED*, 28, 35-58.
- Eker, G. (2006). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu üzerindeki etkileri. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 1-142.
- Epitropaki, O. ve Martin, R. (2005). From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-676.
- Erdem, H. ve Erkan, G.K. (2015). Kamu Çalışanlarının Yaşadıkları İş-Aile ve Aile-İş Çatışmasının İş Tatminsizliğine Olan Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 37, 351-369.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, B., Liden, R.C. ve Kraimer, M.L. (2006). Justice and leader-member Exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Farrell, D. ve Rusbult, C.E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior & Human Performance*, 28(1), 78-95.
- Fisher, C. (2000). Mood and Emotions While Working: Missing Pieces of Job Satisfaction?. *Journal of Organizational Behavior*, 185-202.

- Foley, S., Kidder, D.L. ve Powell, G.N. (2002). The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates. *Journal of Management, Pergamon, 28*(4), 471-496.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). Organizational justice and human resource management, Beverly Hills, CA: Sage Publications, USA.
- Folger, R. ve Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal, 32*(1), 111-130.
- Gestner, C.R. ve Day, D.V. (1997). Meta analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, 82*(6), 827-844.
- Goldman, B.M. (2003). The application of referent cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: The role of organizational justice and anger. *Journal of Management, 29*(5), 705-728.
- Graen, G.B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly, 6*(2), 219-247.
- Graen, G.B. ve Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior, 9*, 175-208.
- Graen, G.B. Liden, R.C., ve Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology, 67*(6), 868-872.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In: Cropanzano, R., Ed., Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, 79-103.
- Gürpınar, G. (2006). An empirical study of relationships among organizational justice, organizational commitment, Leader-member exchange and turnover intention. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Hançer, M. ve George, R.T. (2003). Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full-service restaurants. *Hospitality Management, 22*, 3-16.
- Harris, B.T., Li, N. ve Kirkman, B.L. (2014). Leader-member change (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation

- attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention. *The Leadership Quarterly* 25, 314-328.
- Haynie, J.J., Cullen, K.L., Lester, H.F., Winter, J. ve Svyantek, D.J. (2014). Differentiated leader-member exchange, justice climate, and performance: Main and interactive effects. *The Leadership Quarterly*, 25, 912-922.
- He, W., Fehr, R., Yam, K.C., Long, L.R. ve Hao, P. (2017). Interactional justice, leader-member exchange, and employee performance: Examining the moderating role of justice differentiation. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 537-557.
- He, H., Zhu, W. ve Zheng, X. (2014). Procedural Justice and Employee Engagement: Roles of Organizational Identification and Moral Identity Centrality. *Journal of Business Ethics*, 122, 681-695.
- Hirschfeld, R.R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference?. *Educational and Psychological Measurement*. 60(2), 255-270.
- House, R.J. ve Javidan, M. (2004). Overview of Globe. In R. J. House, P. J. Hanges, Javidan, M., Dorfman, P.W ve Gupta, V. (Eds.), Culture, leadership, and organizations: The Globe study of 62 societies: 9-28. Thousand Oaks, CA: Sage.
- İşbaşı, J.Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Ekim 1(1), 51-90.
- Ilies, R., Nahrgang, J.D. ve Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- Janssen, O. ve Van Yperen, N.,W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 368-384.
- Jordan, P.J. ve Troth, A. (2011). Emotional intelligence and leader member Exchange, the relationship with employee turnover intentions and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3), 260-280.
- Kang, D. (2004). The impact of organizational justice and leader-member exchange quality on motivation to participate in training: Centered on the

mediating effect of employees' perceived benefits of training.
Yayınlanmamış Doktora Tezi, USA: University of Minnesota.

- Karaköse, T. (2014). The empirical study of organizational justice and job satisfaction for high school teachers in Turkey. *Pakistan Journal of Statistics*, 30(6), 1243-1250.
- Kaya, İ. (2007). Otel İşletmeleri İş görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmini Ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 355-372.
- Köroğlu, Ö. (2012). İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri İle Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 275–289.
- Lambert, E.G., Hogan, N. L., Hogan, S., Elechi, O.O., Benjamin, B., Morris, A., Laux, J.M. ve Dupuy, P. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study. *Journal of Criminal Justice*, 38, 7-16.
- Lester, S.W. ve Kickull, J. (2001). Psychological contracts in the 21st Century: What employees value most and how well organizations are responding to these expectations. *HR Human Resource Planning*, 24(1), 10-21.
- Leventhal, G.S. (1980). What Should be Done With Equity Theory? New Approaches to The Study of Fairness in Social Relationships. In K. S. Gergen, M. S. Greenberg, ve R. H. Willis (Eds.), *Social Exchanges: Advances in Theory and Research*, New York: Plenum Press, 27-55.
- Liden, R. C., Wayne S.J., Zhao, H., ve Henderson, D. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi- level assessment. *The Leadership Quarterly*. 19, 161–177.
- Luo, Z., Song, H., Marnburg, E. ve Qgaard, T. (2014). The impact of relational identity on the relationship between LMX, interpersonal justice, and employees' group commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 21–27.
- March, J.G. ve Simon, H.A. (1958). *Organizations*. Wiley, New York.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. ve Taylor, M.S. (2000). Integrating justice and socialexchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.

- McFarlin, D.B. ve Sweeney, P.D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Morrow, P.C., Suzuki, Y., Crum, M.R., Ruben, R. ve Pautsch, G. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*, 20(8), 681-694.
- Murphy, S.M., Wayne, S.J., Liden, R.C., ve Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*, 56, 61-84.
- Nakip, M. (2013). Pazarlamada Araştırma Teknikleri. Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Newby, J.E. (1999). *Job satisfaction of middle school principals in Virginia*. Blacksburg, Virginia, 1-147.
- Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1993), Justice As A Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Omar, A., Ferreira, M.C., Souto, S.O., Delgado, H.U., Assmar, E.M.L., González, A.T. ve Galáz, M. T. (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasileiras. *Revista Mexicana de Psicología*, 24(1), 101-116.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.
- Özkara, Z.U., Taş, A. ve Aydınlan, B. (2019). Algılanan yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18), 101-137.
- Öztürk, M. ve Eryeşil, K. (2016). Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Destek Algılarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19(2), 123-141.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Kuramı Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş

- Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Özutku, H. (2007). Yönetici-Ast Etkileşimi İle İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Amme İdaresi Dergisi*, 40(2), 79-98.
- Reed, S.A., Kratchman, S.H. ve Strawser, R.H. (1994). Job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions of United States Accountants. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 7(1), 31-58.
- Rego, A., Ribeiro, N. ve Cunha, M.P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215-235.
- Ribeiro, N. ve Semedo, A.S. (2014). Human Resources Management Practices and Turnover Intentions: The Mediating Role of Organizational Justice. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 13(1), 7-32.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications* (8th. Ed.), Prentice-Hall Upper Saddle River, New Jersey.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J.H., Ang, S. ve Shore, L.M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: a meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097-1130.
- Scandura, T.A. ve Graen, G. (1984). Moderating effects of initial leader-member Exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.
- Schriesheim, C.A., Powers, K.J., Scandura, T.A., Gardiner, C.C. ve Lankau, M.J. (1993). Improving Construct Measurement in Management Research: Comments and A Quantitative Approach For Assessing The Theoretical Content Adequacy of Paper-And-Pencil Survey-Type Instruments. *Journal of Management*, 19(2), 385-417.
- Sethi, M., Iqbal, H. ve Rauf, M.O. (2014). Relationship between perceived organizational justice and the employees job satisfaction. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 7(1), 100-117.
- Seo, Y. ve Lee, J.Y. (2017). Leader-member exchange level and differentiation: The roles of interpersonal justice climate and group affective tone. *Social Behavior and Personality*, 45(7), 1175-1186.
- Sevimli, F ve İşcan, Ö.F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5, 55-64.

- Sezgin, F. ve Yıldızhan. (2013). Örgütsel adalet ile iş doyumu arasındaki ilişki: Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Örneği. *Milli Eğitim*, 20, 220-235.
- Shao, R., Rupp, D.E., Skarlicki, D.P. ve Jones, K. S. (2013). Employee justice across cultures: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 39, 263–301. doi: 10.1177/0149206311422447
- Sparrowe, R.T. ve Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader–member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522–552. doi: 10.5465/AMR.1997.9707154068
- Steers R. M. ve Mowday R. T. (1981). Employee turnover and post-decision accommodation process. In: Cummings L.L., Staw B.M. *Research in Organizational Behaviour*, 235-281.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 2, 277–288.
- Tan, P.P. ve Hawkins, W. E. (2000). The Factor Structure of the Minnesota Satisfaction Questionnaire and Participants of Vocational Rehabilitation. *Psychological Reports*, 87(1), 34–36.
- Tepper, B.J. (2001). Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 197-215.
- Testa, M.R. (1999). Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: An Empirical Investigation. *Leadership and Organizational Development Journal*, 20(3), 154-161.
- Thibaut, J.W. ve Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L.Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Thompson, L.L. (2004). *Making the team: A guide for managers* (2nd. Ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Torka, N. ve Goedegebure, I. (2017). Perceived distributive justice and leader-member exchange: An exploration among Dutch and Polish (agency) workers. *Industrielle Beziehungen*, 1, 100-123.
- Tziner, A. ve Birati, A. (1996). Assessing employee turnover costs: a revised approach. *Human Resource Management Review*, 6, 113-22.
- Varma, A., Srinivas, E.S. ve Stroh, L.K. (2005). A Comparative Study of the Impact of Leader-Member Exchange in US and Indian Samples. *Cross Cultural Management*, 12(1), 84-95.

- Vecchio, R.P. ve Gobdel, B.C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organizational Behavior & Human Performance*, 34(1), 5-20.
- Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A. ve Abele, A. E. (2011). Reciprocal Relationships between Leader–Member Exchange (LMX) and Job Satisfaction: A Cross- Lagged Analysis. *Applied Psychology*, 60(4), 522-545.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H. ve Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590–598.
- Weiss, D.J. , Dawis, R.V. England, G.W. ve Lofquist, L. H., (1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. <http://vpr.psych.umn.edu/assets/pdf/Monograph%20XXII%20-%20Manual%20for%20the%20MN%20Satisfaction%20Questionnaire.pdf> (Erişim Tarihi: 06.08.2019)
- West, S.G., Finch, J.F. ve Curran, P.J. (1995). Structural Equation Models with Nonnormal Variables. Problems and Remedies. R.H. Hoyle (Ed.). *Structural equation Modeling: Concepts, issues and applications*, 56-75. Newbury Park, CA: Sage.
- Whisenant, W. ve Smucker, M. (2009). Organizational justice and job satisfaction in coaching. *Public Organization Review*, 9, 157-167.
- Wilhelm, C.C., Herd, A. M. ve Steiner, D.D. (1993). Attributional conflict between managers and subordinates: An investigation of leader-member exchange effects. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 531-544.
- Williams, E.A., Scandura, T.A., Pissaris, S. ve Woods, J.M. (2016). Justice perceptions, leader-member Exchange, and upward influence tactics. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 1000-1015.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley & Sons.
- Yanık, O. (2014). Ahlaki liderliğin çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine etkisi: Örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

The Mediating Role of Organizational Justice and Job Satisfaction in the Effect of Leader-Member Exchange on Intention to Leave: An Application in Hatay

Extended Abstract

1. Introduction

While organizations are active in a competitive environment, they need leaders who can direct employees to organizational goals. In line with this need, the concept of leader-member exchange focuses on the level and quality of the relationship and interaction leading the employees to the goals. As the quality of the relationships established between the leader and its employees increases, even with limited time and resources, job satisfaction can increase and decrease the intention to leave. Relations established by adhering to the formal roles within the organization are not sufficient to increase the performance and job satisfaction within the organization. In organizations operating in the environment where rapid and continuous change is experienced, it is important to establish the organizational structure in a way that the leader-member exchange (LME) is experienced positively and the organizational justice perception is felt positively by the employees. The behaviors and attitudes of the leaders towards the employees can change the perceptions of employees about organizational justice, job satisfaction and can affect the intention to leave. The aim of this study is to test the mediation of organizational justice and job satisfaction in the effect of leader-member interaction on the intention to leave.

2. Methodology

The data used for the analysis of this study were collected between September and October 2018. The universe of the research consists of health sector employees and manufacturing sector employees operating in the province of Hatay. In this study data were gathered by questionnaire and mediation effect, created by Baron and Kenny (1986), models were tested by Structural Equation Model.

The convenience sampling method was preferred especially because it was difficult to ensure randomness in the manufacturing sector. The manufacturing sector involved in the study consists of 210 employees, including foremen (13), inspector (18), operator (47) and employees in other positions (132). The healthcare sector has a total of 364 employees, including nurses (54), health officers (18), data registrars (108), doctors (42) and other employees (142). In this case, manufacturing and service sector employees are 574 in total. The data of the study were analyzed and interpreted with IBM SPSS 23.0 and AMOS 16.0 ready-made statistics programs.

3. Results

Exploratory and Confirmatory Factor Analyzes (EFA and DFA) were conducted to determine whether the structural validity of the leader-member exchange, organizational justice, job satisfaction and intention to leave scales were conduct. Principal Component Analysis as the Explanation Method and Varimax with Kaiser Normalization was used as the transformation method.

As a result of Principal Component Analysis used as an exploration method in the analysis, the explanatory power was found to be 64,548%, and 51 expressions were collected in 6 factors. (KMO = 0.963; Barlett Test significant at 0.001 level and explanatory power 64.548). The internal consistency of the scales was evaluated with the alpha coefficient calculated for each sub-dimension, and the mean explained variance (AVE) and combined reliability (CR) were used for the construct validity test. and above have been accepted. In addition, for the structural validity

and reliability of the factors, the values as a result of tests related to AVE, CR and Alpha values are within acceptable limits. Structural equation model was created within the framework of the proposed model. According to this result, while leader-member interaction affects organizational justice ($\beta = 0.81$; $p \leq 0.001$) (H1 acceptance) and internal job satisfaction ($\beta = 0.33$; $p \leq 0.001$) positively (H2 acceptance), the intention to leave the job ($\beta = -0.26$; $p \leq 0.005$) negatively affects (H4 acceptance). Organizational justice affects the internal job satisfaction ($\beta = 0.55$; $p \leq 0.001$) positively (H3 acceptance) and the intention to leave ($\beta = -0.41$; $p \leq 0.001$) negatively (H5 acceptance). No significant result was found on the effect of internal job satisfaction on the intention to quit (H6 rejection). The effect of the sector ($\beta = -0.21$; $p \leq 0.001$) on the organizational justice was found to be negative, and the profession ($\beta = 0.27$; $p \leq 0.005$) positively on organizational justice. Organizational justice has a partial mediating effect on the relationship between LPI and intention to leave (H7 partial acceptance). In the study, all the ways have been meaningful except for the effect of internal job satisfaction on the intention to leave.

Conclusion

This study aimed to determine whether job satisfaction and organizational justice play a role in the effect of the health and manufacturing sector employees on the intention to leave, and also whether there is a change in terms of demographic factors. According to these results, it can be said that the increase in the quality of the LME (leader-member exchange) in the organization is perceived positively by the employees. Again, according to the analysis, LME negatively affects the intention to leave. According to these results, it is possible to say that employees with a high level of LME quality see more interest, knowledge, influence and trust from their leaders, this increases their level of commitment to their jobs and adopts their jobs more. According to the research results, organizational justice positively affects the internal job satisfaction. According to the results of the research, organizational justice negatively affects the intention to leave. According to the results of the analysis, it was found that organizational justice plays a partial mediating role in the effect of LME on the intention to leave. Sobel Test results proved this for the significance of the partial mediation of organizational justice in the effect of LME on the intention to leave. According to this result, it can be concluded that LME decreases the rate of intention to leave further with the partial mediation effect of organizational justice variable. Based on these results, it will be important for managers within the organization to identify and find new and alternative methods that will increase their positive attitude and behavior towards employees, and to prepare a work environment that will make employees feel comfortable and happy.