

## PAPER DETAILS

TITLE: IS TATMININ, ÖRGÜTSEL ADALETİN İSTEN AYRILMA NİYETİ İLİSKİSİNDEKİ ARACILIK ROLÜ

AUTHORS: Ebru Beyza BAYARÇELİK,Mukaddes Mine AFACAN FINDIKLI

PAGES: 0-0

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/291459>

## İŞ TATMİNİN, ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDEKİ ARACILIK ROLÜ\*

Ebru Beyza BAYARÇELİK<sup>1</sup> Mine FINDIKLI<sup>2</sup>

### ÖZ

Çalışmanın amacı, örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkisini ve iş tatmininin bu etkideki aracılık rolünü araştırmaktır. Çalışmaya İstanbul'da bulunan özel ve kamu bankalarından 371 çalışan katılmıştır. Niehoff ve Moorman (1993), Minnesota Memnuniyet Anketi (1967) ve Grandey (1999) tarafından geliştirilmiş ölçeklerden faydalanılarak anket formu hazırlanmış ve veriler toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların hem dağıtımsal hemde etkileşimsel adalet değerlemelerinin artması onların işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Ayrıca, iş tatmininin hem dağıtımsal hemde etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde kısmi aracılık etkisi olduğu bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet Algısı; İş Tatmini; İşten Ayrılma Niyeti

## MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE ON INTENTION TO LEAVE

### ABSTRACT

The aim of this study is to explore the impact of organizational justice on intention to leave and the mediating role of job satisfaction on this association. 371 questionnaires were collected from individuals who were working in the public and private banks that locate in İstanbul. Questionnaires are prepared based on the measurement instrument used by Niehoff and Moorman (1993), Minnesota Satisfaction Questionnaire (1967) and Grandey (1999) and data was collected. The results indicate that distributive and interactional justice has significant influence on intention to leave. In addition, the distributive and interactional justice dimension of organizational justice have an effect on intention to leave with the mediation of job satisfaction.

**Keywords:** Organizational Justice Perception; job satisfaction; Intention to Leave

### GİRİŞ

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler ve globalleşme eğilimleri ile birlikte ekonomik ve ticari anlamda ülke sınırlarının belirsizleştiği küresel pazarda, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinde insan kaynağının bilgi, yetenek ve becerilerinin, insan sermayesinin stratejik önemi akademik yazında uzun zamandan bu yana kabul edilmiş durumdadır (Akhilesh, 2013). Kuruma kazandırmak adına kendilerine yatırım yapılan çalışanların, kurumdan ayrılmaları söz konusu olması, yöneticilerin karşılaşmayı tercih etmedikleri olumsuz bir durumdur. Özetle, insan kaynağının örgütte verimli ve üretken biçimde uzun süreli

istihdamının sağlanması işletme yönetiminin temel hedeflerindendir. Bu düşünce çerçevesinde, kurumsal stratejilerin başarı ile sürdürülmesi ve kurumsal değerin yaratılmasında örgütsel adalet kavramının hem çalışanların iş tatmini hem de örgütsel bağlılıklarının artırılması açısından öne çıktığı düşünülmektedir.

Ekonomik, teknik ve aynı zamanda sosyal bir sistem olan örgütlerde, çalışanlar arasında yaşanan her sosyal etkileşimde adalet kavramının bulunduğu ve çalışanların örgütsel adalete yönelik algılarının hem bireysel hem de örgütsel çıktıları etkilediği ifade edilmektedir (Cropanzano, 2007). Veriler ışığında, çalışanların örgüt içindeki yönetsel uygulamaları adil olarak değerlendirmeleri sonucunda (Greenberg ve Cropanzano, 2001) ortaya çıkan olumlu algının, çalışanlarda gelecekte çıkarlarının ve haklarının korunacağı fikrini oluşturduğu; bu olumlu düşünce ve algının, çalışanların davranış ve tutumları üzerinde olumlu iş çıktılarıyla ilişkilendirildiği görülmektedir (Colquitt vd., 2001). Kurum içerisinde herkese eşit ve adil biçimde davranılmasının, süreçlerin adil biçimde planlanmasının ve çalışanların bu yöndeki olumlu algılarının iş tatmini, örgütsel bağlılık, adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu araştırma bulguları ile kanıtlanmaktadır (Niehoff ve Moorman, 1993; Mahajan ve Benson, 2013; Spector & Che, 2014; Sohn & Shin, 2015; Park vd., 2016). Diğer yandan, örgütsel adalet algısına yönelik değerlendirmenin olumsuz yönde olmasının gözle görülebilir ilk göstergelerinin, çalışanların ruhsal durumlarındaki olumsuzluklar (moral bozukluğu, stres, asabiyet vb...) ve işyerindeki devamsızlıklardaki artış olduğu anlaşılmaktadır (Görgüluer, 2013, Elovainio vd. 2013).

Örgütsel adalet algısı ile ilişkili olan bir değişken de iş tatminidir (Colquitt, 2001, Erkuş vd., 2011). İş tatmini, bireyin iş ve işin sağladıklarına yönelik algıları sonucu hissettiği hoşnutluk ya da hoşnutsuzlukla birlikte işe yönelik verdiği duygusal cevap olarak da kabul edilmektedir (Luthans, 2011). Bireyin bir işten beklentileri ile sonuçta elde ettiklerinin bir fonksiyonu olarak işine karşı geliştirdiği pozitif tutum iş tatmini, negatif tutum iş tatminsizliği şeklinde ortaya çıkmaktadır (Mathur vd., 2011: 219). Çalışanların iş tatmini seviyelerinin yüksek olması ise hem işletme performansını hem de çalışanın fiziksel ve ruhsal durumunu olumlu yönde etkilemektedir (De Simone vd., 2016). İşlerinden tatmin olan çalışanların, yoğun olduğu işletmelerin, işinden tatmin olmayan çalışanların oranının yüksek olduğu işletmelerden daha etkin oldukları (Judge vd., 2001) ve iş tatmini seviyesi yüksek olan çalışanların uzun süre işletmede çalışmaya devam ettikleri belirtilmektedir (Shalley vd., 2000). İşe yönelik geliştirilen olumlu duygu ve tutumların yanı sıra, yaşanan olumsuz deneyimler sonucunda çalışanlarda iş tatminsizliği de gözlemlenmektedir. Çalışanların mevcut iş koşullarından ve uygulamalardan duymuş oldukları memnuniyetsizlik arttıkça iş tatminsizliği hissi de giderek yükselmektedir. İlgili yazında, çalışanların iş tatminsizliği yaşamalarının önemli unsurlarından birinin örgütsel adalet algısı ile ilgili olumsuz değerlendirmeler olduğu öne sürülmektedir (Colquitt,

2001; Nojani vd., 2012; Keklik ve Us, 2013).

İş tatmini ile yakından ilişki bir boyut ise işten ayrılma niyetidir; iş tatminin artışı ile birlikte ayrılma niyeti ortadan kalkmakta ya da azalmaktadır (Aghaei vd., 2012; Ünler vd., 2014), iş tatminsizliği ortaya çıktığında ise işten ayrılma niyetinde artışlar gözlemlenmektedir. İşten ayrılma gerçekleştiği takdirde ise, birey yalnızca örgütten ayrılmamakta, aynı zamanda bilgi, yetenek ve deneyimini de örgütten geri çekmektedir. Ayrıca işletmeler açısından işten ayrılma; yeniden seçme ve yerleştirme maliyeti, eğitim masrafları, işe alım sürecinde hasar veya kazaların maliyeti gibi maliyetlere sebep olmaktadır (Sanderson, 2003: 46). Özet olarak, örgütsel adalet algılarına yönelik değerlendirmeleri olumlu olan çalışanların iş tatmini seviyelerinin yüksek olacağı, işten ayrılma niyetlerinin ise düşük olacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda, örgütsel adalet kavramının yalnızca iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin olmadığı, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde de niyeti azaltıcı ya da ortadan kaldırıcı etkisi olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın amacı, bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel adalet algılarının işlerinden duydukları tatmini ne düzeyde etkilediği ve bu etki sonucunda işten ayrılma niyetlerini incelemektir. Örgütsel adaletin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine bakılırken, çalışanların işlerinden duydukları tatmin aracı değişken (mediator) olarak ele alınmaktadır. Çalışma kapsamında ilk olarak, teorik alt yapının oluşturulmasında literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Ardından değişkenlere ilişkilerin ortaya konmuş ve araştırma hipotezleri sunulmuştur. Bir sonraki bölümde uygulama ve analizlere yer verilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda sonuç ve tartışma ile çalışma sonlandırılmıştır. Yerli yazında, örgütsel adalet algılarının işten ayrılma niyeti üzerine olan etkilerini inceleyen araştırmaların ülkemizde oldukça sınırlı olduğu görülmektedir (Örücü ve Özafşaroğlu, 2013)., örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisinde iş tatmininin aracı (mediator) etkisi ile ilgili çalışmalar kısıtlı olsa da (Erkuş vd., 2011; Görgülüer, 2013), örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde iş tatmininin aracı (mediator) etkisi ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

## **2. Literatür Taraması**

### **2.1. Örgütsel Adalet Algısı**

Adalet ve hakkaniyet kavramı eski zamanlardan beri sorgulanmış olsa da (örn: Aristotle, Hobbes, J.S. Mill, Marx) sosyal bilimlerin konusu olmaya Homans'ın (1961) dağıtım adaleti kavramı ile başlamış, Blau'nun sosyal mübadele teorisi (1964) ile Adams'ın eşitlik teorisi (1965) kapsamında davranış bilimleri araştırmalarının ilgi odağı olmuştur (Hassan, 2002). Örgütsel adaletle ilgili çalışmaların temelini de bahsedilen teoriler oluşturmuştur (Colquitt vd., 2001). Ayrıca, örgütsel adalet bireylerin örgüt içerisindeki adil davranış algılarını ve bu tarz algılara karşı davranışsal tepkilerini ifade etmektedir (Aryee vd., 2002:

269). Böylece, çalışan bireylerde örgütün uygulamalarına ve yaşadıkları deneyimlere yönelik bir algı oluşmakta, örgütsel adalet de, çalışma ortamının algılanan hakkaniyet derecesi olarak tanımlanabilmektedir (Ünler ve Gürel 2015). İlgili yazında, örgütsel adalet üç temel boyutta incelenmektedir. Dağıtım adaleti, yönetimin ödül, ceza ve kaynakları dağıtma uygulamalarını ve bu dağıtımın adilliğini bireyin nasıl algıladığını açıklamaktadır (Franz, 2004:11). İşlem adaleti, yönetimin kararlar alırken kullandıkları prosedürlere ait adalet algısını ifade ederken; etkileşim adaleti, örgüt içindeki uygulamalar sürecinde bireylerin karşı karşıya kaldıkları davranışların kalitesi ile ilgili algıları tanımlamaya çalışmaktadır (Colquitt ve Greenberg, 2003:159).

### 1.2. İş Tatmini

Akademik araştırmalarda çalışanların tutumlarını ölçmek açısından sıklıkla yararlanılan konulardan biri iş tatmini kavramıdır (Yeşil ve Dereli, 2012). İlgili yazında, iş tatmini ile çalışanların fiziksel ve ruhsal durumları (De Simone vd., 2016), örgüte bağlılık düzeyleri (Shalley vd., 2000), örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt performansı arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkarılmıştır (Judge vd., 2001). Bireylerin çalıştıkları kurumlara dair sahip oldukları tutumları göstermesi (Al-Zu'bi, 2010) açısından iş tatmini akademik çalışmalarda sıklıkla yer almaktadır.

Adams'ın Eşitlik Teorisi kapsamında iş ortamında algılanan eşitlik/ eşitsizlikle ilgili olan iş tatmini, çalışanın işin içsel ve dışsal özelliklerine yönelik sergilediği olumlu/ olumsuz duygusal ve sübjektif bir değerlendirme olarak kabul edilmektedir (Luthans, 2011). Bireyin bir işten beklentileri ile sonuçta elde ettiklerinin bir fonksiyonu olarak işine karşı geliştirdiği pozitif tutum iş tatmini, negatif tutum iş tatminsizliği şeklinde ortaya çıkmaktadır (Mathur vd., 2011: 219). İş tatmini genel olarak dışsal ve içsel tatmin olarak iki boyutta ele alınmaktadır. Dışsal tatmin, bireyin örgütten beklediği ve elde ettiğinin karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan tatmin boyutu olup; içsel tatmin ise, otonomi, işin çeşitliliği, topluma katkısı gibi unsurların varlığı sonucunda hissettiği tatmin duygusudur (Keklik ve Us, 2013).

### 2.3. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma genel olarak, belirli bir süreci izleyerek çalışanın örgütten gönüllü ya da gönülsüz olarak ayrılmasını ifade etmektedir. Gönülsüz işten ayrılma; emeklilik, ölüm ve işten çıkarılma durumlarını kapsayabildiği gibi, çalışanın hasta olan bir aile üyesinin bakımı nedeniyle istifa etmesini de içermektedir (Arokiasamy, 2013). Gönüllü işten ayrılma sürecinin en önemli aşamalarından biri ise, işten ayrılma niyetidir (Price, 1977:3). Aslında, bu model bir karar verme teorisi olan görüntü teorisini esas almaktadır (Beach, 1990). Görüntü teorisi, karar verme esnasında kişilerin bilgileri işleme sürecini tanımlamakta ve çalışan bireyin işten ayrılma sebeplerini analiz ettikten sonra kurumlardan ayrıldığına vurgu yapmaktadır

(Ongori, 2007). İşten ayrılma niyeti, alternatif iş imkanları gibi dış faktörlerden kaynaklanabileceği gibi yaş, deneyim süresi ve eğitim gibi bireye özgü sebeplerden ya da örgütsel faktörlerden dolayı da ortaya çıkabilmektedir (Örücü ve Özafşarlıoğlu 2013, s.339).

### **3. İlişkilerin ve Hipotezlerin Belirlenmesi**

#### **3.1. Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmini İlişkisi**

İş tatmininin bireysel ve örgütsel olumlu çıktılarının yanı sıra, öncüllerinden birinin örgütsel adalet algısı olduğu kabul edilmektedir (Colquitt, 2001; Chen vd., 2002; Al-Zu'bi, 2010; Erkuş vd., 2011; Nojani vd., 2012; Keklik ve Us, 2013). Bulgulara ek olarak, çalışanların iş tatminsizliği yaşamalarının önemli unsurlarından birinin de, örgütsel adalet algısı ile ilgili olumsuz değerlendirmeler olduğu öne sürülmektedir (Colquitt, 2001; Nojani vd., 2012; Keklik ve Us, 2013). Yerli yazında örgütsel adalet alanında yapılan araştırmalara göre, adalet algısına yönelik değerlendirmeler olumlu oldukça çalışanların iş tatminini arttırmakta, adalet algısına yönelik değerlendirmelerin olumsuz olduğu durumda ise iş tatmininde düşüşler gözlemlenmektedir (Keklik ve Us, 2013; Görgülüer, 2013). Örgütsel adaletin alt boyutları açısından; işlemsel adaletin sisteme dayalı iş tatmini, dağıtımsal adaletin sonuçlara dayalı iş tatmini üzerinde etkili olduğu savunulmuştur (Greenberg ve Cropanzano, 2001). Yavuz (2010), örgütsel adalet algısı boyutlarından işlemsel adalet ve dağıtım adaletinin banka çalışanlarının iş tatminleri üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Erkuş ve arkadaşları (2011) da; dağıtım adaleti ve etkileşim adaletinin dışsal iş tatminini; etkileşim adaletinin içsel iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini bulmuşlardır. Bilgilerin ışığı altında araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibidir.

Hipotez 1: Çalışanların örgütsel adalet algısına yönelik değerlendirmeleri olumlu oldukça, çalışanların iş tatmini artmaktadır.

#### **3.2. Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi**

İlgili yazında, adalet algısının bağlılığı arttırarak yeni iş arama niyetini düşürdüğü, bu ilişkide dağıtım adaletinin işlemsel adaletten daha fazla öne çıktığı öne sürülmektedir (Hassan, 2002). Eric ve Nancy (2008), örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetini dolaylı biçimde negatif ve anlamlı olarak etkilediğini, Aghaei ve arkadaşları (2012) da, dağıtım adaleti ve işlemsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı ilişkileri tespit etmişlerdir. Akanbi ve Ofoegbu (2013) da benzer sonuçlarla önceki çalışmaları desteklemişlerdir. Yerli yazında da, çalışanların örgütsel adalet algılarına yönelik değerlendirmeleri olumlu biçimde arttıkça iş performanslarının yükseldiği ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığı kanıtlanmıştır (Örücü ve Özafşarlıoğlu 2013; İşcan and Naktiyok 2004). İşten ayrılma niyetinin, dağıtımsal ve işlemsel adalet algısı ile negatif yönlü bir ilişki içinde olduğu öne sürülmektedir (Gürpınar 2006; Örücü ve Özafşarlıoğlu 2013).

Daha önceki çalışmalara dayanarak, araştırmanın ikinci hipotezi belirmektedir:

Hipotez 2: Çalışanların örgütsel adalet algısına yönelik değerlendirmelerinin olumlu olması, işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır.

### 3.3. İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

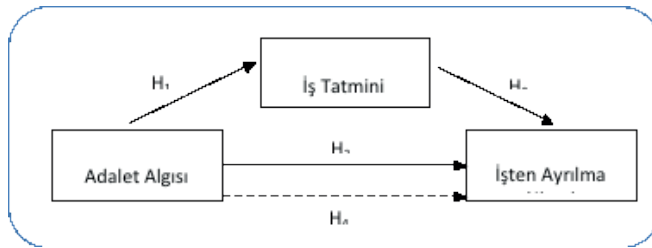
İlgili yazında, iş tatminin artışı ile birlikte ayrılma niyetinin ortadan kalktığı ya da azaldığı ifade edilmekte (Aghaei vd., 2012; Akanbi ve Ofoegbu, 2013; Ünler vd., 2014), iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında istikrarlı olarak negatif yönlü ilişki doğrulanmaktadır (Hacıoğlu vd., 2009: 70). Araştırmaya konu olan bankacılık sektörü açısından Türkiye’de gerçekleştirilmiş kısıtlı sayıda çalışma olduğu gözlemlenmiştir (Erkuş vd., 2011; Görgülüer, 2013; Örcü ve Özafşaroglu, 2013 ).

Hipotez 3: Çalışanların iş tatmini arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

### 3.4.Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyeti ilişkisinde İşTatminin Aracılık Etkisi

İlgili yazında, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı ilişkinin varlığı kabul edildiğinden (Kaya , 2010; Aghaei et al., 2012; Ünler vd., 2014), iş tatminin öncüllerinden biri olan örgütsel adalet kavramına da dikkat edilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Cohen-Charash and Spector 2001; Colquitt, 2001; Chen vd., 2002; Erkuş vd., 2011; Nojani vd., 2012; Keklik ve Us, 2013). Örgüt içindeki adalet algısının güçlenmesi ile çalışanların örgüte olan bağlılıklarının arttığı, işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmadığı ifade edilmektedir (İşcan ve Naktiyok 2004; İyigün 2012). Erkuş ve arkadaşları (2011) örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerini tespit ederken, etkileşim adaleti alt boyutunun çalışanların örgütsel bağlılığını içsel ve dışsal iş tatmini aracılığı ile etkilediğini tespit edilmişlerdir. Görgülüer’in (2013) araştırma sonuçları, iş tatminin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisinde aracı rol oynadığını ortaya çıkarmıştır. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti birbirleri ile negatif ilişkili iki boyut olduğundan, araştırmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki şekliyle sunulmaktadır.

Hipotez 4: Çalışanların örgütsel adalet algısına yönelik değerlendirmelerinin olumlu olması iş tatminini artırarak, işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Kurulan araştırma modeli Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

#### 4. Yöntem

##### 4.1. Örneklem

Araştırma İstanbulda faaliyet gösteren kamu ve özel bankalardaki genel müdürlük ve şube çalışanları arasında yapılmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 600 kişiye anket formu internet portalı üzerinden uygulanmış ve 371 kişi (% 62) anketi eksiksiz biçimde yanıtlamıştır. Anketlerin geri dönüş oranının yüzde 62’dir. Katılımcıların yüzde 42,9’u (159) kadın, yüzde 57,1’i (212) erkektir. Yüzde 70,9’ u (263) üniversite mezunudur, yüzde 24,1’i (90) yüksek lisans veya doktora eğitimini tamamlamıştır. Çalışanların % 64,2’si (238) 25-31 yaş aralığında olup 40 yaş üzeri çalışanların oranı % 7,8’si (29) olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 54,4 (202) evlidir ve % 58,8’inin aynı işyerinde bir ile beş yıl arası çalıştığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, katılımcıların % 66,6’sının (247) özel bankalarda ve % 52,8’i (169) de şubelerde çalışmaktadır.

##### 4.2. Ölçme Araçları

İşkilerin belirlenmesine yönelik hazırlanan ankette kullanılan ölçekler aşağıdaki gibidir. Yararlanılan tüm ölçeklerde ifadeler beşli Likert (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) ölçeğiyle değerlendirilmiştir.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Çalışanların örgütsel adalet değerlemelerini ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği”’inden faydalanılmıştır. Ölçekte dağıtım adaletini ölçmeye yönelik beş soru, işlemsel adaleti ölçmeye yönelik beş soru ve etkileşimsel adaleti ölçmeye yönelik 10 soru sorulmuştur. Ülkemizde yapılan araştırmalar da, Niehoff ve Moorman’ın ölçeğinin kullanıldığı ve güvenilirlik katsayısının yüksek olduğu (örneğin Akçan, 2012  $\alpha$ : 0.90) görülmüştür.

İş Tatmini Ölçeği: İş tatmini ölçmek için 20 ifadeden oluşan “Minnesota İş Tatmin Ölçeği (1967)” kullanılmıştır. Ölçekte içsel tatmini ölçmeye yönelik 12 ve dışsal tatmini ölçmeye yönelik sekiz ifade yer almıştır. Uluslararası ve ulusal yazında sıkça kullanılan ölçeğin güvenilirlik katsayısının ( $\alpha$ ) 0.89 - 0.90 arasında değerler aldığı görülmektedir (Kılıç, 2006).

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin belirlenmesinde Grandey’in (1999) “İşten Ayrılma Niyeti” ölçeğinden yararlanılmıştır. Çalışanlardan, “Şimdiki işimden ayrılmayı düşünüyorum”; “Sürekli olarak daha iyi bir iş arıyorum” gibi ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir.

#### 5.Bulgular

Çalışmada faktör yapısının belirlenmesi amacıyla değişkenlere SPSS paketi yardımıyla keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Araştırmada yer alan üç ölçeğe temel bileşenler (principle component) faktör analizi ve varimax döndürme tekniği (varimax rotation) uygulanmıştır. Ölçeklerin KMO değerleri 0,60’dan

yüksek ve Bartlett's test değerleri anlamlıdır (Cerny ve Kaiser, 1977). Adalet algısı ölçeğinde sadece 8. sorunun düşük faktör ağırlığından dolayı analize dâhil edilmemiştir ve analiz sonucunda 2 faktöre yüklenmiştir.

İş tatmini ölçeğinde de 5,6,8,13,17,18 ve 19. sorularda düşük faktör yüklerinden dolayı analiz dışında bırakılmıştır. Faktörlerin iç tutarlılık değerleri sırasıyla etkileşimsel adalet boyutunun 0.953, dağıtımsal adalet fatörünün 0.892, iş tatmini boyutu 0.953 ve işten ayrılma niyeti 0.823'dür. Faktör tabloları Ek1, Ek2 ve Ek3 de verilmiştir. Ayrıca, araştırmada kullanılacak değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları hesap

lanmış ve değişkenler arasındaki korelasyon değerleri incelenmiştir. Değişkenlere

ilişkin ortalama, standart sapma ve değişkenler arasındaki korelasyonlar Ek4'de verilmiştir.

Çalışanların adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatminin aracılık etkisini görmek için oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla Baron ve Kenny'nin(1986) yaklaşımının varsayımları temel alınarak hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Analizde yapılırken, ilk önce kontrol değişkenleri olarak katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, çalışma süreleri, ünvanları, çalıştığı birim (şube/genel müdürlük) ve çalıştığı sektör (kamu/özel) analize dahil edilmiştir. Çünkü daha önceki araştırmalar bu değişkenlerin adalet algısı, iş tatmini ve işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğunu öne sürmektedir. İkinci aşamada bağımsız değişken olan adalet algısının ara değişken olan iş tatmininin üzerindeki etkisine bakılmıştır. Üçüncü aşamada, bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlerle ilişkisi kontrol edilmiştir. Eğer her iki aşamada da sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı ise, son aşamada bağımsız değişken ile ara değişken birlikte analiz yapılarak bağımlı değişken üzerindeki etkisi test edilmiştir. Eğer adalet algısı değişkenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi kaybolmuş veya adalet algısı değişkeninin etkisi zayıflamış ise, modeldeki iş tatmini değişkeni ara değişken (mediator) olduğu kabul edilir. Tablo 1'de hiyerarşik regresyon bulguları gösterilmiştir.

İlk hipotezde çalışanların adalet değerlendirmeleri ile iş tatminleri arasında pozitif yönlü ilişki olduğu varsayılmaktadır. Yapılan regresyon analizine göre çalışanların hem dağıtımsal adalet değerlemeleri ( $\beta = 0,276, p < 0,001$ ) hem de etkileşimsel adalet ( $\beta = 0,509, p < 0,001$ ) değerlemeleri olumlu oldukça, çalışanların iş tatminin arttığı belirlenmiştir. Dolayısıyla, ilk hipotez olan çalışanların adalet değerlendirmeleri olumlu oldukça, çalışanların iş tatmini artacaktır kabul edilmiştir.

Çalışanların adalet değerlendirmeleri ile onların işten ayrılma niyetleri arasında ters yönlü ilişkinin olduğu idia edilen ikinci hipotez tablo ikide gösterilmiştir. Regresyon analizine ilk aşamada kontrol değişkenleri, ikinci aşamada dağıtımsal ve etkileşimsel adalet değerlendirme değişkenleri dâhil edilmiştir,

çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığı (Model 4) bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre çalışanların hem dağıtımsal adalet ( $\beta = -0,291$ ,  $p < 0,001$ ), hemde etkileşimsel adalet ( $\beta = -0,338$ ,  $p < 0,001$ ) değerlendirmelerinin olumlu olması, onların işten ayrılma niyetlerini azalttığı ortaya çıkmıştır ve ikinci hipotez kabul edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi, çalışanların iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi anlamaya yöneliktir. Aralarındaki bu ilişkiyi incelemek için kurulan 5. Model de, çalışanların iş tatminlerinin arttıkça, işten ayrılma niyetlerinin ( $\beta = -0,567$ ,  $p < 0,001$ ) azaldığı belirlenmiştir. Böylece üçüncü hipotez de kabul edilmiştir.

Çalışmanın ana kurgusunun yapıldığı, adalet algısıyla işten ayrılma niyeti arasında iş tatminin aracılık rolünün incelendiği son regresyon modelinde, aracı değişken olan iş tatmini, adalet algısı değişkeniyle birlikte analize dâhil edilip, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet değerlemesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin azalıp yada tamamen ortadan kalkıp kalmadığı test edilmiştir. Model altının sonuçlarına göre; iştatmini aracı değişkeni modele eklendiğinde dağıtımsal adalet değerlemesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi  $\beta = 0,291$ 'den  $\beta = 0,192$  değerine; etkileşimsel adalet değerlemesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi  $\beta = 0,338$ 'den  $\beta = 0,155$  değerine düştüğü görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre iş tatmini değişkeninin, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisin de kısmi aracılık rolü yaptığı saptanmıştır. Böylece, dördüncü hipotez kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 1: Adalet Algısı ve İş tatmininin İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkilerini inceleyen**

**Hiyerarşik Regresyon Analizi**

|                             | İş tatmini |         | İşten ayrılma niyeti |          |          |          |
|-----------------------------|------------|---------|----------------------|----------|----------|----------|
|                             | Model 1    | Model 2 | Model 3              | Model 4  | Model 5  | Model 6  |
| <b>Kontrol Değişkenleri</b> |            |         |                      |          |          |          |
| Cinsiyetiniz                | ,045       | ,010    | -,006                | ,024     | ,020     | ,028     |
| Yaşınız                     | -,053      | -,007   | ,013                 | -,024    | -,017    | -,027    |
| Medeni haliniz              | -,126*     | -,118** | ,052                 | ,040     | -,020    | -,002    |
| Eğitim durumunuz            | -,102*     | -,027   | ,075                 | ,012     | ,017     | ,003     |
| Çalışma süreniz             | -,013      | -,015   | ,056                 | ,060     | ,048     | ,055     |
| Unvanınız                   | ,140**     | ,052    | -,140**              | -,066    | -,060    | -,047    |
| Çalıştığınız birim          | ,136**     | -,049   | -,043                | ,112*    | ,034     | ,095*    |
| Çalıştığınız sektör         | ,111       | ,035    | -,028                | ,030     | ,034     | ,042     |
| <b>Bağımsız Değişkenler</b> |            |         |                      |          |          |          |
| Dağıtımsal Adalet           |            | ,276*** |                      | -,291*** |          | -,192*** |
| Etkileşimsel Adalet         |            | ,509*** |                      | -,338*** |          | -,155**  |
| İş Tatmini                  |            |         |                      |          | -,567*** | -,358*** |
| <b>r<sup>2</sup></b>        | 0,06       | ,520    | ,025                 | ,360     | ,321     | ,366     |
| <b>Δr<sup>2</sup></b>       | 0,06       | 0,460   | ,025                 | 0,281    | ,296     | ,060     |

## 6.Tartışma ve Sonuç

Yapılan çalışmada örgütsel adalet değerlemesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü incelenmiştir. Ayrıca, bankacılık sektöründeki çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre örgütsel adaletin dağıtımsal ve etkileşimsel olmak üzere iki boyutta toplandığı tespit edilirken, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, iş tatmininin kısmi aracılık rolü olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışmanın keşifsel faktör analizi sonucunda, yazında dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olarak üç boyutta incelenen adalet algısı ölçeği, bu çalışmada iki boyut altında toplanmıştır. Ankete katılan banka çalışanların örgütsel adalet değerlemesi yaparken sonuç ve süreç odaklandıkları görülmektedir. Kazanç ve çıktılarla ilgili soruların dağıtımsal adalet boyutuna yüklenirken; işlemsel ve etkileşimsel adalet sorularının tek boyutta toplandığı ortaya çıkmıştır. İki boyutun birleşerek tek boyut olmasını, katılımcıların alınan kararların nedenlerinin açıklanması ve amaçlarla ilgili samimi, dürüst bir iletişim kurulması olduğu düşünülmektedir. Böylece çalışmada ikinci adalet boyutu etkileşimsel adalet olarak isimlendirilmiştir.

Araştırma analizlerinde ilk olarak dağıtımsal ve etkileşimsel adalet boyutlarının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Örgütlerde çalışanların adalet değerlemesinin olumlu olması, iş tatminlerini artıracaktır. Yazında çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatminlerini etkilediği sonuçlarını destekler sonuçlar yer almaktadır (Colquitt, 2001; Erkuş vd., 2011; Choi, 2011; Promket & Thanyaphirak, 2012; Rai, 2013).

Çalışmanın ikinci aşamasında örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Dağıtımsal ve etkileşimsel adalet boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında ters ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Bulgulara göre örgütlerde çalışanların adalet değerlemelerinin artması işten ayrılma niyetlerini azaltacaktır. Yani, çalışanların kendilerine eşit, adil muamele yapıldığını düşünmeleri örgütlerine yönelik adalet algılarını artırmakta ve işten ayrılma eğilimlerini azaltmaktadır. Bulguların tersine örgütsel adalet algıları olumsuz olan çalışanlar düşük performans göstermekte, örgütlerine yabancılaşmakta ve bir süre sonra işten ayrılma niyeti içine girebilmektedirler. Elde edilen bulgular alan yazındaki çalışmalar ile benzer sonuçlar vermiştir (Choi, 2011; Rai, 2013).

Çalışanların iş tatminlerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri üçüncü hipotezde incelenmiştir. Analiz sonuçlarında, iş tatmini arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. İş tatmini yüksek olan çalışanların iş tatmini düşük olanlara kıyaslandığında iş değiştirmeyi düşünmedikleri ve yüksek iş performansı gösterdikleri daha önceki çalışmalarla desteklenmiştir ( Akkırman ve Harris, 2004;Loi vd., 2006).

Son olarak, örgütsel adalet boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini daha iyi açıklamak amacıyla, iş tatmininin aracılık rolü araştırılmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda iş

tatminin, hem dağıtım sal hemde etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde kısmi aracılık etkisi olduğu bulunmuştur. Bu çalışmada, banka çalışanlarının dağıtım sal ve etkileşimsel adalet değ erlemeleri işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi gerek doğ rudan gerekse iş tatmini aracılığıyla ortaya çıkabilmektedir. Daha önceki çalışmalarda bu ilişkiler incelenmediğı için yazın için yeni bir bulgudur.

Çalışanların örgütlerine duydukları adalet algıları arttıkça işğ örenlerin performansı yükselmekte ve işten ayrılma niyetleri de azalmaktadır. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarına örgütsel kuralları adil ve eşit uygulamaları, performanslarını objektif, önyargısız bir şekilde ödüllendirmeleri; çalışanların dağıtım sal ve etkileşimsel adalet değ erlemelerini olumlu yönde artıracak ve daha fazla tatmin olmaları sonucunda işten ayrılma niyetinilerini azaltıp, işe bağlılıkları artacaktır. Araştırma sonuçlarını örgütler acısında değ erlendirilirse, örgütlerin, çalışanların aldıkları ödülleri neden adaletsiz veya eşit olarak dağıtılmadığını düşündüklerini çok iyi anlamalı ve aynı zamanda terfi, ödüllendirme gibi kararlar verilirken hangi referans noktasına göre karşılaştırma yaptıklarını çok net belirlemeleri gerektiğı ortaya çıkmaktadır. Benzer şekilde çalışanların örgüt içindeki adalet değ erlemelerinin maaş, ücret dışı haklar, primler, teşvikler, tanınma, takdir edilme ve terfi gibi her türlü içsel ve dışsal unsurlar aracılığıyla olumlu yönde etkilendiğini, böylece işten ayrılma niyetini azalttığı göz ardı edilmemelidir.

Çalışmada bazı kısıtlar bulunmaktadır. İlk önemli kısıt araştırmanın bankacılık sektörü ile sınırlandırılmış olmasıdır. İkinci kısıt ise, bankaların tüm Türkiye’deki genel müdürlük birimleri ve şubelerine ulaşmak mümkün olmadığı için araştırmanın kapsamına sadece İstanbul ilinde bulunan bankaların genel müdürlük ve şube çalışanları dâhil edilmiş olmasıdır. Üçüncü kısıtımız ise, anket yöntemi kullanılarak yapılan bu çalışmada veriler sadece araştırmacılar tarafından toplanmasından dolayı yanlılığa neden olmaktadır.

**KAYNAKÇA**

- Aghaei, N., M. Keivan ve S. Shahrbanian (2012), "Relationship between Organizational Justice and Intention to Leave in Employees of Sport and Youth Head Office of Tehran", *European Journal of Experimental Biology*, 2 (5), s.1564-1570.
- Akhilesh, K. B. (2013), *Emerging Dimentions of Technology Management*, Springer, India.
- Akkirman, A.D., & Harris, D.L. (2004). "Organizational Communication Satisfaction in the Virtual Workplace", *Te Journal of Management Development*, 24(5/6), 397.
- Al-Zu'bi, H.A., (2010), "A study of relationship between organizational justice and job satisfaction." *International Journal of Business and Management*. 5 (12), pp.102-109.
- Arokiasamy, A. R. A. (2013), "A Qualitative Study on Causes and Effects of Employee Turnover in the Private Sector in Malaysia", *Middle-East Journal of Scientific Research* 16 (11),ss. 1532-1541.
- Aryee, S., P. S. B. ve Z. X. Chen, (2002) "Trust as a Mediator of the Relationship between Organization-al Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model", *Journal of Organizational Behavior*, 23, ss. 267-285.
- Baron, M. R., Kenny, D. A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychologi-cal Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6),ss. 1173–1182.
- Choi, S. (2011), "Organizational justice and employee work attitude: The federal case". *The American Review of Public Administration*, 41(2), ss.185-204
- Colquitt, J. A and Greenberg, J. (2003), *Organizational Justice: A Fair Assessment of the State of the Literature*. In: *Organizational Behavior*, Ed: J. Greenberg, Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates Inc, New Jersey .
- Colquitt, J. A., D. E., Conlon, C. O.L.H. Porter, M. J Wesson ve Yee K. NG; (2001), "Justice at the Millenium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Pschology*, 86(3), ss. 425- 445.
- Cotton, J. L. ve Tuttle, J. M., (1986), "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research", *The Academy of Management Review*, 11(1), ss:55–70.
- Cropanzano, R.; D. E. Bowen, and S. W. Gilliland (2007), "The Management of Organizational Justice", *Academy of Management Perspectives*, 21(4), s.s:34-48.
- De Simone, S. ; G. Cicotto , J. Lampis (2016) "le stress au travail, la satisfaction au travail et la santé physique chez les enseignants, *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*"/*European Review of Applied Psychology*, 66(2), 65-77.

Elovainio M1, Linna A, Virtanen M, Oksanen T, Kivimäki M, Pentti J, Vahtera J., (2013) “Perceived organizational justice as a predictor of long-term sickness absence due to diagnosed mental disorders: results from the prospective longitudinal Finnish Public Sector Study”, *Social Science Medicine*;91,ss:39-47

Erkuş, A., Turunç, Ö., ve Yücel, R., (2011), “Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerde içsel ve dışsal iş tatmininin aracılık rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 6(1) ss.245-270.

Folger, R., ve Cropanzano, R. (1998). “Organizational justice and human resource management”, Beverly Hills, CA: Sage.

Franz, Cheryl; (2004), “A Cross Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational Justice”, Wayne State University, Detroit, Michigan, ss. 1-158.

Görgülüer, A. A. (2013) *Örgütsel Adalet Ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine bir Araştırma*, Niğde Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Grandey, A. A. (1999). *The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance*. Undergraduate Dissertation. Colorado State University, Colorado.

Greenberg, J. Ve Cropanzano, R. (2001). *Advances in Organizational Justice*. Stanford University Press, Stanford, California.

Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2000), *Behavior in Organizations*, Seventh Edition, New Jersey: Prentice Hall.

Hassan, A. (2002), “Organizational Justice As A Determinant Of Organizational Commitment And Intention To Leave”, *Asian Academy Of Management Journal*, Vol. 7, No. 2, 55–66.

İşcan, Ö.F., Naktiyok, A., (2004). “Perceptions Of Employees about Organizational Commitment and Justice as Determinants of Their Organizational Coherence. *Ankara University Social Sciences Journal*, 59 (1), ss.181-281.

Judge, T. A.; Bono, J. E.; Thoresen, C. J. And Patton, G. K. ( 2001) “The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review”, *Psychological Bulletin*, 127(3), p: 376-407.

Kılıç, B., (2006). *The Effect Of supervisor on Job Attitudes: The Role Of Communication and Power Styles*. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach* McGraw-Hill, Inc., New York.

Mathur, G.; Banerjee, R.; Pygnavil, R. S.; Tripathi, Shikha; Pathak, Arti; Sharma, Bhavana and M. K. Upadhyay (2011), "Stress and Job Satisfaction- A Study of Academicians" in: A Systematic Guide to Write a Research Paper, Ed: Bhakar, S.S. and Mehda, S., Excel Books, First Edition, ss:219.

Niehoff, B.P., Moorman, R.H., (1993). "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior". *Academy of Management Journal* 36,ss. 527–556.

Nojani, M.İ., Arjmandnia, A.A., Afrooz, G.A. & Rajabi, M. (2012). "The study on relationship between organizatioanal justice and job satisfaction in teachers working in general, special and gifted education systems", *Procedia Social and Behavioral Sciences*,(46).

Ongori, H. (2007), "A review of the literature on employee turnover", *African Journal of Business Management*, ss:049-054.

Örücü, E. ve Özafşarloğlu, S., (2013). "The influence of organizational justice on the turnover intention: a study in the republic of South Africa. *Mustafa Kemal University Social Sciences Journal*,. 10 (23), ss.335-358.

Price, J. L. (1977), *The study of turnover*. Ames: The Iowa State University Press.

Rai, G. S. (2013). "Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors?", *International Journal of Human Sciences*, 10(2), ss: 260-284.

Sanderson, P. A. (2003), "The Relationships Between Empowerment and Turnover Intentions in a Structured Environment: An assessment of the Navy's Medical Service Corps, Regent University", *School of Leadership Studies*.

Shalley, C. E.; Gilson L. L. ve T. C. Blum (2000), "Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave", *The Academy of Management Journal*, 43(2), ss. 215-223.

Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., ve Çinko, M. (2006). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analiz*, Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Sohn, Y. W., Shin, J. (2015). "Effects of employees' social comparison behaviors on distributive justice perception and job satisfaction". *Social Behavior & Personality*, 43(7), ss.1071- 1083.

Spector, P. E., Che, X. X. (2014), "Re-examining Citizenship: How the Control of Measurement Artifacts Affects Observed Relationships of Organizational Citizenship Behavior and Organizational Variables", *Human Performance*, 27(2), ss.165-182.

Tett, R. P., Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), ss. 259-293.

Ünler, E., Arda, Ö.A., Kılıç, B., Yurdakul, H., Koç, E., Yılmaz, Ş., Duyar, D., Ersül, M., Erben, G.S. ve Irak, D.U., (2015). *Örgütsel Adaletin Peşinde*. Ed: E. Ünler & H.Gürel, İstanbul: Beta Yayınları.

Yavuz, S. (2010). A research about the perception of organizational justice influence on the job satisfaction. Undergraduate dissertation, İstanbul: Marmara University.

Loi, R., Hang-Yue, Y., Foley, S. (2006), "Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, ss:101–120.

#### EK.1 Adalet Algısı Faktör Analizi ve İç Tutarlılık Sonuçları

|                                                                                                                                               | Faktör Varyansı | Cronbach Alfa | 1     | 2     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------|-------|-------|
| <b>Faktör 1: Etkileşimsel Adalet</b>                                                                                                          | <b>43,344</b>   | <b>0,953</b>  |       |       |
| Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.                                                                       |                 |               | 0,837 |       |
| İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.                                                          |                 |               | 0,828 |       |
| Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.                                                                 |                 |               | 0,794 |       |
| İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.                                                             |                 |               | 0,789 |       |
| İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.                                                     |                 |               | 0,788 |       |
| İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.                                                       |                 |               | 0,75  |       |
| Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.                                                       |                 |               | 0,746 |       |
| İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazık ve ilgili davranırlar.                                                              |                 |               | 0,743 |       |
| Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.                                                                            |                 |               | 0,74  |       |
| Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.                                                       |                 |               | 0,729 |       |
| İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır                                                         |                 |               | 0,723 |       |
| İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.                                               |                 |               | 0,701 |       |
| Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler. |                 |               | 0,658 |       |
| İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.                                                                |                 |               | 0,656 |       |
| <b>Faktör 2: Dağıtmsal Adalet</b>                                                                                                             | <b>21,59</b>    | <b>0,892</b>  |       |       |
| İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.                                                                                                |                 |               |       | 0,850 |
| Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.                                                                                                          |                 |               |       | 0,817 |
| Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.                                         |                 |               |       | 0,795 |
| Çalışma programım adildir                                                                                                                     |                 |               |       | 0,784 |
| İş yükümün adil olduğu kanısındayım.                                                                                                          |                 |               |       | 0,722 |
| <b>Toplam Açıklanan Varyans %64,93</b>                                                                                                        |                 |               |       |       |
| <b>KMO: 0,953 p: .000 (Bartlett's Test)</b>                                                                                                   |                 |               |       |       |

## EK. 2 İş Tatmini Faktör Analizi ve İç Tutarlılık Sonuçları

|                                                                                                   | Faktör Varyansı | Cronbach Alfa |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------|-------|
| <b>İş Tatmini</b>                                                                                 | <b>51,320</b>   | <b>0,953</b>  |       |
| Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından işimden memnunuz.   |                 |               | 0,792 |
| Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem açısından işimden memnunuz.         |                 |               | 0,78  |
| Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından işimden memnunuz.                 |                 |               | 0,758 |
| Yaptığım iş karşısında duyduğum başarı hissi açısından işimden memnunuz.                          |                 |               | 0,749 |
| Zaman zaman farklı şeyler yapabilme şansının olması açısından işimden memnunuz.                   |                 |               | 0,747 |
| Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından işimden memnunuz.                 |                 |               | 0,732 |
| İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından işimden memnunuz. |                 |               | 0,726 |
| Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi açısından işimden memnunuz.                  |                 |               | 0,7   |
| Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından işimden memnunuz.                                 |                 |               | 0,684 |
| Beni her zaman meşgul etmesi bakımından işimden memnunuz.                                         |                 |               | 0,677 |
| İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması açısından işimden memnunuz.                   |                 |               | 0,667 |
| İş içinde terfi olanağının olması açısından işimden memnunuz.                                     |                 |               | 0,651 |
| Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından işimden memnunuz.             |                 |               | 0,629 |

## EK.3 İşten Ayrılma Niyeti Faktör Analizi ve İç Tutarlılık Sonuçları

|                                                   | Faktör Varyansı | Cronbach Alfa |       |
|---------------------------------------------------|-----------------|---------------|-------|
| <b>İşten Ayrılma Niyeti</b>                       | <b>85,268</b>   | <b>0,823</b>  |       |
| İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm.              |                 |               | 0,952 |
| Mevcut işimi bırakmaya niyetliyim.                |                 |               | 0,928 |
| Daha iyi bir iş için sürekli araştırma yapıyorum. |                 |               | 0,889 |
| <b>Toplam Açıklanan Varyans %61,30</b>            |                 |               |       |
| <b>KMO: 0,717 p: ,000 (Bartlett's Test)</b>       |                 |               |       |

## EK.4 Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları, Standart Sapmaları Ve Korelasyon Değerleri

| Değişkenler             | Ort. | S.S. | 1       | 2       | 3       | 4 |
|-------------------------|------|------|---------|---------|---------|---|
| 1.İşlemsel Adalet       | 2,94 | 0,85 | 1       |         |         |   |
| 2.Dağıtımsal Adalet     | 2,87 | 0,98 | ,602**  | 1       |         |   |
| 3.İş tatmini            | 3,2  | 0,78 | ,676**  | ,592**  | 1       |   |
| 4. İşten ayrılma niyeti | 2,63 | 1,11 | -,493** | -,465** | -,561** | 1 |

\* p&lt; .05, \*\* p&lt; .01