

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: GÜNEY AFRİKA CUMHURİYETİNDE BİR UYGULAMA

Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ
Balıkesir Üniversitesi Bandırma İİBF,
eorucu@balikesir.edu.tr

Öğr. Gör. Sibel ÖZAFŞARLIOĞLU
Uşak Üniversitesi Karahallı MYO,
sibelozafsarlioglu@usak.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin bir belirleyicisi olarak örgütsel adalet algılarının tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen alan çalışmasında, Güney Afrika Cumhuriyetinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede 100 tekstil çalışanı örnekleme kapsamına alınmıştır. Bu çalışmada örgütsel adaletin üç ögesi olan dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti algılarının ve işten ayrılma niyetinin ortaya konulması amacıyla frekans, yüzde, faktör, güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında ki çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik Korelasyon analizi uygulanmıştır. Son olarak çalışanların örgütüne yönelik örgütsel adalet algılarının ve işten ayrılma niyetlerinin demografik özelliklerine göre değişip değişmediğine ilişkin verilerin analizinde ANOVA ve t testinden yararlanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, çalışanların örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Araştırma sonucunda çalışanların örgütsel adalet faktörlerinin işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Tekstil sektörü çalışanlarının işten ayrılma niyetini, örgütsel adaletin üçüncü faktörünün anlamlı olarak açıkladığı ortaya çıkmıştır. Demografik değişkenler açısından eğitim durumu, uyruk ve aylık gelir ile örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, İşten Ayrılma Niyeti, Tekstil Sektörü.

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON THE TURNOVER INTENTION: A STUDY IN THE REPUBLIC OF SOUTH AFRICA

Abstract

The aim of this study is to determine the organizational justice perception of employees as an indicator of turnover intention. For the field study conducted to this end, 100 textiles employees working in a textile company in South African Republic were selected as sample group. In this present study, frequency, percentage, factor, reliability and validity analyses have been used so as to determine the perception of distribution, procedure, interaction, three elements of organizational justice, and turnover intention. Correlation analysis has been used to determine the relationship between the organizational justice perception and the turnover intention of the employees. Finally, ANOVA and t test have been used to analyze the data related to whether the organizational justice perception and turnover intention of the employees change in terms of their demographic characteristics.

The result of the analyses, a meaningful and negative- oriented relationship exists between the organizational justice perception and turnover intention of the employees. We have reached the consequence that the organizational justice factors of the employees decrease turnover intention. The third factor of organizational justice explains meaningfully the turnover intention of the employees in the textile sector. Meaningful differences between demographic characteristics, education, nationality and monthly income, and organizational justice and turnover intention have been found.

Key Words: Organizational Justice, Turnover Intention, Textile Sector.

Giriş

Bugün mevcut olan koşullar altında işletmeler çalışanlardan “çok çalışmak”tan daha fazla şey istemektedir. İşletmelerin sahip olduğu nitelikli ve eğitilmiş işgücünün işyerinden ayrılmaya karar vermesi, işletmeye yönelik olumsuz duygular içerisinde bulunması ya da çalıştığı işyerini hor görmesi son derece sakıncalı sonuçlar ortaya çıkarabilecek durumlardır. Yapılan faaliyetlerden ortaya çıkan maliyet ve yararların, birey ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve davranışları değerlendirme üzerine odaklanan adalet yaklaşımı, ahlaki davranışı değerlemenin temel aracı olarak ortaya konabilir. Genellikle maliyet ve faydanın eşit olarak dağıtıldığı, kuralların tarafsız şekilde uygulandığı, eşitsizlik ve ayrımcılık yüzünden zarar görenlerin zararlarının karşılandığı bir organizasyonda çalışanların adalet algısının yüksek olduğu söylenebilir (Black & Porter, 2000:122).

Bireyin amaçları ile örgüt amaçları arasında dengenin kurulmasında, işgücü devir hızının düşürülmesinde, işgören verimliliğinin etkin olarak sağlanmasında en önemli faktörlerden biri işgörenlerin örgütsel adalet düzeyleridir. İşgörenlerin örgütsel adalet algıları arttıkça örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgütle kendilerini özdeşleştirmeleri kolaylaşır, fedakârlık duyguları artar, örgüt üyeliklerini gönüllü olarak sürdürebilir ve rollerini etkin olarak yerine getirebilirler. Çünkü işgörenlerin adil olunmadığını düşündüğü bir örgüte kendisini bağlı hissetmesi kendisini örgütle özdeşleştirmesi mümkün olmayacaktır. Bağlılığın düşük olması örgütü her an terk etmeye hazır bireyleri ifade etmektedir. Bu durum örgütte işgören devrinin artmasına dolayısı ile verimliliğin düşmesine neden olmaktadır.

Çalışanların örgütsel adalet algıları ve işten ayrılma niyeti pek çok çalışmada (Mobley, 1982; Mowday et al., 1982; Dailey ve Kirk, 1992; Fischer, 2004; Altıntaş, 2006; Gürpınar, 2006; Owolabi, 2012) incelenmiş olmakla birlikte örgütsel adalet algılarının işten ayrılma niyeti üzerine olan etkilerini inceleyen çalışma sayısı özellikle ülkemiz açısından oldukça sınırlıdır. Bu nedenle çalışmamızda örgütsel verimlilik ve etkinlik açısından son derece önemli bir kavram olan örgütsel adalet algısının etkisi ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisi incelenmiştir. Ulaştığımız sonuç bu iki kavramın örgütlerine bağlı ve yaptıkları işten tatmin olmuş çalışanlar oluşturmada son derece önemli olduğu ve adalet algısı yüksek olan çalışanların genel iş performansı daha yüksek bunun sonucunda da işten ayrılma niyetlerinin ise daha düşük olduğu şeklindedir.

1- KAYNAK İNCELEMESİ

1.1. Örgütsel Adalet

Adalet, sosyal örgütlerin ilk niteliği olarak tanımlanabilir ve iki temel ilkesi olduğu ileri sürülebilir. Bunlardan birincisi, her kişinin sivil özgürlükler açısından eşit haklara sahip olması gerektiği; ikincisi ise, eşit fırsatların tanınması ile ilgilidir (Konovsky, 2000:491). Araştırmaya konu olan kavramlardan örgütsel adalet, son yüzyılda örgütsel

*Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi:
Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama*

psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında yoğun çalışma yapılan konulardan biri olup, örgütlerin fonksiyonlarını etkin olarak yerine getirmede önemli bir konu olarak kabul edilmiştir. (Greenberg, 1990:399).

Yıldırım'a (2007) göre, Çalışma ortamında adaletin rolünü tanımlamak için "örgütsel adalet" olarak adlandırılan yeni bir kavram kullanılmaya başlanmıştır. Örgütsel adalet ile ilgili olarak yapılan çalışmalarla birlikte bu kavrama ilişkin olarak birçok tanım geliştirilmiştir. Bu tanımlardan bazıları şunlardır; Deustch (1975; 144) adalet kuralını, bireyin elde ettiği sonuçlar ile varlıklarının katkıları ya da girdileri arasındaki oran olarak ifade etmiştir. Leventhal (1976; 94) adalet kuralını, bireylerin katkılarına bağlı olarak dağıtılan ödül ve kaynakları uygulayan normatif bir kural olarak tanımlamıştır. Bu kural, bireyin elde ettiği sonuçların ortaya koyduğu çabayı ve yaptığı katkıyı yansıtması açısından önemlidir. Töremen'e (2001) göre, Örgütlerde çalışanların çabalarını destekleyen ve motive olmalarını sağlayan faktörlerden biri, çalışanların uygulamaların adil olduğuna inanmalarıdır.

Ödüllerin dağıtılmasında algılanan adalet derecesi, çalışanlarda gelecekte çıkarlarının ve haklarının korunacağı fikrini oluşturur. Dolayısıyla, bu algılama güven unsurunu doğrudan etkileyecektir (Konovsky ve Pugh, 1994; 658). Sosyal yaşamın her yönünde adil olmayan bir ilişkinin eşitliğin her iki yanında yer alan tarafa zararı vardır. Sosyal yaşamın dokusunun ve bütünlüğünün korunmasında adalet kavramının önemli bir yeri vardır. Örgütler de sosyal yaşamın bir parçası olarak birliktelik ve devamlılığın sağlanması için algılanan eşitliğe önem vermelidir (Cropanzano ve Folger, 1998). Örgütte çalışan bireyler kendi çalışmaları sonucunda elde ettikleri kazanımlarla, aynı veya başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırmakta ve kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algılarına dayalı olarak örgüte, yöneticilere ve işe yönelik çeşitli tutumlar geliştirmektedirler (Greenberg, 1996). Bu bağlamda, çalışanların kararların adil yöntemlerle alındığına inanmaları doğrultusunda, örgütsel bağlılıklarının artması, yöneticilerine daha fazla güven duymaları, daha az işten ayrılma niyetine ve daha fazla iş doyumuna sahip olmaları ve yüksek performans göstermeleri söz konusu olmaktadır (Franz, 2004).

Literatürde farklı biçimlerde ele alınan adalet algısı günümüzde genel olarak dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarını içerecek şekilde üç boyutlu (Cohen- Charash ve Spector, 2001:282); dağıtım adaleti, süreç adaleti, bireylerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere dört boyutlu (Colquitt vd., 2001; 391) ve Niehoff ve Moorman'ın (1993;537) geliştirdikleri örgütsel adalet ölçeği, dağıtımsal adalet algıları ölçeğinin bir boyutu ve prosedürel adalet algıları ölçeğinin iki boyutundan oluşmaktadır. Dağıtımsal adalet başlığı altında ücret seviyesi, iş sorumlulukları, iş yükü ve iş takvimini içeren farklı iş çıktılarına yönelik adaletin sağlanması beş ifade ile değerlendirilmiştir. Prosedürel adalet ise hem biçimsel prosedürler hem de etkileşimsel adalet olmak üzere

ikiye ayrılarak incelenmiştir. Biçimsel prosedürler doğru ve önyargısız bilgi toplamayı, yardımcı süreçleri ve çalışanlara söz hakkı tanımayı sağlayacak sistemin dâhil olduğu işe yönelik kararlar şeklinde altı ifade ile değerlendirilmiştir. Etkileşimsel adalet ise işe yönelik kararlar alınırken çalışanların ihtiyaçlarının düşünüldüğü ve gerekli bilginin sağlandığına yönelik dokuz ifade ile ölçülmüştür.

Dağıtım Adalet, Cohen'e (1987:20) göre kaynakların paylaşılmasını ifade eder. Dailey ve Kirk'a (1992:307) göre, çalışanların ücret ve terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adil olmasını ifade etmektedir. Martin ve Bennett'e (1996:88) göre ise çalışanlar örgütün amaçlarına yaptıkları katkı oranında ödüllendirilmelidirler. Aksi takdirde çalışanların dağıtım adaletsizliğini algılamaları durumunda, bu onların motivasyon, performans ve iş tatminlerine olumsuz yönde yansiyacak ve devamsızlık yapma ve işten ayrılma eğilimleri büyük ölçüde artacaktır.

İşlemsel adalet kavramı, karar alma sürecinde ve sürecin uygulanma şeklinde çalışanlara söz hakkı verilmesini ifade eder. İşlemsel adalet, çalışanların kullanılan prosedürler ve süreçlerle ilgili adalet algılamasını tanımlar. Thibaut ve Walker'ın (1975:34) işlemsel adaletle yönelik yargılamaların, yasal prosedürlere uyulması yönünde çalışanları etkileyeceğini öne sürmüşlerdir. Leventhal (1980:24) süreç kontrolü kavramının dışına çıkarak işlemsel adaletin belirleyicileri üzerinde durmuştur. İşlemsel adaletin yargılanmasında kullanılacak doğruluk, temsil etme, önyargıları engelleme, tutarlılık, etik ve düzeltme olmak üzere altı kural belirlemiştir.

Etkileşimsel adalet ise kazanımların belirlenme ve işlemlerin yürütülme sürecinde yer alan yöneticilerin çalışanlarına ne derece nazik davrandığı, değer verdiği ve saygı gösterdiği ile ilgili adalet boyutudur (Colquitt vd., 2001:427). Buna göre, çalışanın uygun görmediği davranışa gösterdiği olumsuz tepki etkileşimsel adalet ile ilişkilidir. Bu bağlamda, çalışanların uygun olmayan bir kazanıma gösterdikleri olumsuz tepkilerin derecesi, uğradıkları zarara ve kararı veren yöneticinin uygunsuz davranışının etkisine göre değişmektedir (Goldman, 2003:9).

Örgütsel adalet sınıflamaları birbirleri ile ilişkili olmalarına karşın, her biri ayrı birer boyut olarak kabul edilmektedir. (Moorman, 1991: 846). Greenberg, 1993 yılında yayınlanan çalışması ile adalet algısına yeni boyutlar eklemiş ve etkileşim adaletini 'kişilerarası' (kazanımları belirleyenlerin çalışanlara ne ölçüde nezaket, değer ve saygı gösterdiğine ilişkin kişilerarası tavırlarla ilgili ve dağıtım adaleti ile ilişkili), ve 'bilgisel' (kazanımların dağıtımı ve bu dağıtımlarla ilgili süreçlere ilişkin çalışanlara ne kadar bilgi verildiği ve açıklama yapıldığı ile ilgili ve işlemsel adalet ile ilişkili) olmak üzere ikiye ayırmıştır (Özmen vd., 2007:22).

1.2. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti gerçek işten ayrılmadan farklıdır, öyle ki işten ayrılma niyeti iş görenlerin iş yerinde kalmak ya da istifa etmek için kendini değerlendirme niyetleridir (Mobley, 1982;10). İşten ayrılma niyetinin, gerçek işten ayrılmaya yol açtığı tespit edilmiştir. (Jewell, 1998; Mobley, 1982). İşten ayrılma bir örgütte giderlerle sonuçlanabilir ki bu organizasyonların giderleri yeni çalışanları seçme ve onların eğitimi ile ilgilidir. (Darmon, 1990:54; Jewell, 1998).

Bu çalışmada bağımlı değişken olarak ele alınacak olan “işten ayrılma niyeti” (turnover intention) kavramı , “örgütten ayrılmak konusundaki bilinçli ve temkinli bir kararı veya niyeti” ifade etmektedir (Bartlett,1999;70). Mowday ve arkadaşlarına göre (1982;38), örgütsel bağlılığın en güçlü ve en fazla beklenen sonucu, işten ayrılma niyetinin ve dolayısıyla işgücü devrinin azalmasıdır. Buna göre, örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin örgütten ayrılma niyetlerinin ve isteklerinin daha fazla olacağı söylenebilir. Erol ise (1998; 81), işten ayrılma niyetini azaltan ya da engelleyen faktörlerin, örgütsel ödüller, iş tatmini, alternatif iş olanaklarının kalitesi ve çalışanın işine yaptığı yatırımın büyüklüğü olduğunu ifade etmiştir.

Bir çalışanın işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışına dönüşmesi belirli bir süreci takip eder ve bu süreç pek çok unsurdan etkilenebilir (Hom ve diğerleri, 1992;905). Genel olarak, işten ayrılma niyetine etki eden unsurlar dışsal unsurlar (işsizlik oranı, alternatif iş olanakları gibi), örgütsel unsurlar (yönetim tarzı, ücret, ödüllendirme gibi) ve kişisel unsurlar (kişilik, yaş, aile gibi) olarak sınıflandırılabilir (Cotton ve Tuttle, 1986; 63-64). Çalışan kişi, bu unsurların etkisiyle işini değerlendirir ve işinden memnun olup olmadığına karar verir. Eğer memnuniyetsizliği söz konusu ise, işten ayrılmanın mümkün olup olmadığını ve başka bir iş aramanın kazançlı olup olmadığını araştırır. Sonuçta çalışan kişi var olan iş olanakları ile şu anki işi arasında bir değerlendirme yaparak kararını oluşturur (Mobley, 1977; 238).

1.3. Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

İşten ayrılma eğilimi ile algılan örgütsel adalet arasında bir ilişki vardır. Çalışanlar kendilerine adil davranılmadığını düşündüklerinde açık bir işten ayrılma eğilimi sergilemektedirler (Gürpınar, 2006:56). İş ortamının olumlu nitelikleri veya çalışanların işlerine olan olumlu tutumları bu eğilimin sergilenmesini engellemektedir. Bir örgütte adaletin olması örgütün çalışanlarına bağlı olduğunun göstergesidir. Bu durumun çalışanların örgüte bağlanması üzerinde olumlu etkileri olacaktır (Fischer, 2004).

Dailey ve Kirk'in (1992:305) çalışmasında işten ayrılma niyetinde prosedürel adalet algılarının en duyarlı faktör olduğu bulunmuştur. Alexander ve Ruderman (1987:177) in çalışmasında ise işten ayrılma niyetinin sebebini, doğrudan dağıtımsal

adalet algıları ile ilgili olduğunu rapor etmişlerdir. Altıntaş (2006:31) tarafından, Türkiye’de devlet üniversitelerinde çeşitli unvanlarla görev yapan akademisyenlerle yaptığı çalışmada ise ilgili literatür de belirtilenlerin aksine dağıtım adaletinin işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Gürpınar (2006: 84) tarafından yapılan çalışmada işten ayrılma niyeti, dağıtımsal ve prosedürel adalet ile negatif bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Ademola (2012: 28) tarafından yapılan çalışmada da, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çakar ve Ceylan (2005: 52-66) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların örgütün değerlerine ve amaçlarına olan inancı ve bağlılığı arttıkça, örgütten ayrılmama konusunda hissettikleri ahlaki sorumluluk da güçlü biçimde artmakta ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığı sonucuna varılmıştır.

Adalet algılamalarındaki tutum ve davranışlarına etki eden diğer önemli unsur kişilerin cinsiyet farklılığıdır. Fakat burada belirtilmesi gereken en önemli husus hiçbir bireyin düşük ücret ve kazanımlar karşısında mutlu olmayacağıdır (Lee ve Forh, 1999: 134). Sweeney ve McFarlin (1997:83) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre, dağıtım adaleti ve çıktılarının bayanlara göre erkekler için daha güçlü, Prosedürde ise erkeklere göre bayanlar arasında daha güçlü olduğu bulunmuştur. Alper (2007: 82) tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel adalet algıları ile cinsiyet, yaş ve medeni durum değişkeni arasında herhangi bir farklılık gözlenmezken, eğitim durumu ve aylık gelir arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Ademola (2012: 28) tarafından yapılan çalışmada da, işten ayrılma niyeti ve adalet algılamaları, cinsiyet değişkenine göre herhangi bir farklılık göstermemekte ama çeşitli departmanlar arasında önemli şekilde farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2- YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı tekstil sektöründe faaliyet gösteren çalışanların örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu ilişkinin ayrıca adalet kavramının unsurları olan dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet açısından da belirlenmesi çalışmanın diğer amacını oluşturmaktadır. Bu kapsamda bu araştırma ayrıca çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, çalışma süresi, gibi demografik değişkenler ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin sonuçlarını ortaya koymasını ikincil olarak amaçlamaktadır.

2.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışmanın evrenini Güney Afrika Cumhuriyetinde faaliyet gösteren bir tekstil sektöründe çalışan 140 personel oluşturmaktadır. Araştırma analizleri 100 anket formu üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırma süreci sonunda toplam 100 anket

*Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi:
Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama*

değerlendirilmiştir. Çalışma anket yoluyla yapılmıştır. Araştırma için kullanılan ölçme aracı araştırma grubuna dağıtılmış ve doldurulduktan sonra toplanmıştır.

2.3. Araştırmanın Yöntemi

Anket formunun birinci bölümünde çalışanların sosyo-demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular bulunmakta ve bu bölümde toplam 9 soru (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mevcut işyerindeki çalışma süresi, toplam çalışma süresi, aylık geliri, uyruğu ve departmanı) yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde, “*Örgütsel Adalet Ölçeği*” yer almaktadır. Örgütsel Adalet Ölçeği, Niehoff ve Moorman’ın (1993;537) geliştirdikleri örgütsel adalet ölçeği, dağıtımsal adalet algıları ölçeğinin bir boyutu ve prosedürel adalet algıları ölçeğinin iki boyutundan oluşmaktadır. Dağıtımsal adalet başlığı altında ücret seviyesi, iş sorumlulukları, iş yükü ve iş takvimini içeren farklı iş çıktılarına yönelik adaletin sağlanması beş ifade ile değerlendirilmiştir. Prosedürel adalet ise hem biçimsel prosedürler hem de etkileşimsel adalet olmak üzere ikiye ayrılarak incelenmiştir. Biçimsel prosedürler doğru ve önyargısız bilgi toplamayı, yardımcı süreçleri ve çalışanlara söz hakkı tanımayı sağlayacak sistemin dâhil olduğu işe yönelik kararlar şeklinde altı ifade ile değerlendirilmiştir. Etkileşimsel adalet ise işe yönelik kararlar alınırken çalışanların ihtiyaçlarının düşünüldüğü ve gerekli bilginin sağlandığına yönelik dokuz ifade ile ölçülmüştür. Ölçek toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin orijinalinin güvenilirliği 0.90’ın üzerindedir.

Ölçek, faktör analizi yapıldıktan sonra güvenilirliğinin sınanması sonucunda Cronbach’s Alpha değeri 0.952 olarak bulunmuştur. Bu değer daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde son derece güvenilir bir değerdir (Owolabi, 2012:30; Malik& Naeem, 2011:94; Al-Zu’bi, 2010:104). Cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

Anket formunun üçüncü bölümünde ise “*İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği*” kullanılmıştır. Çalışanların iş yerinde kalmak yada istifa etmek için kendini değerlendirme niyetlerinin düzeyini ölçmek için Mobley, Horner ve Hollingsworth (1978; 410) tarafından geliştirilen 3 maddelik İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (Turnover Intention) kullanılmıştır. Cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçek, faktör analizi yapıldıktan sonra güvenilirliğinin sınanması sonucunda Cronbach’s Alpha değeri 0.904 olarak bulunmuştur.

2.4. Hipotezler

Hipotez 1-a: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1-b: Çalışanların genel adalet algıları ile örgütsel adaletin faktörleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel adalet algıları ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 3: Çalışanların örgütsel adalet algılarının düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetleri azalacaktır.

3- BULGULAR

Toplanan veriler, SPSS programı yardımıyla faktör analizi, güvenilirlik analizi, t testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon gibi istatistikî teknikler kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmanın genel amacı çerçevesinde toplanan verilerden istatistiksel çözümlenmeler sonucu elde edilen bulgular bu bölümde verilmektedir. Bulguların sunulduğunda öncelikle araştırma grubunun genel yapısını tanıttıcı istatistiksel dağılımlara yer verilerek diğer bulgular araştırmanın amaçları ve bu amaçların sunulduğ sırasına göre değerlendirilmiştir.

Katılımcıların demografik profili Tablo-1' de gösterilmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	N	Geçerli Yüzde (%)	Evlilik Durumu	N	Geçerli Yüzde (%)
Bay	35	35	Evli	37	37
Bayan	65	65	Bekar	63	63
Toplam	100	100	Toplam	100	100
Yaş			Uyruğu		
25 yaş ve altı	13	13	Güney Afrikalı	77	77
26-35	48	48	Türk	19	19
36-45	25	25	Hint	3	3
46 ve üstü	14	14	Malavi	1	1
Toplam	100	100	Toplam	100	100
Aylık Toplam Gelir			Eğitim		
2.500 Rand ve altı	40	40	İlkokul ve lise terk	40	40
2.501-4.500 Rand	32	32	Lise	42	42
4.500 Rand ve üstü	28	28	Yüksekokul/ Üniv.	18	18
Toplam	100	100	Toplam	100	100
Çalışma Departmanı			Mevcut İş yerindeki Çalışma Süresi		
Konfeksiyon	40	40	1 yıldan az	26	26
Dokuma	12	12	1-4 yıl arası	23	23
İplik	10	10	4-8 yıl arası	33	33
Pazarlama	19	19	8 yıl ve üstü	18	18
İdari	5	5	Toplam	100	100
Teknik	14	14			
Toplam	100	100			

*Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi:
Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama*

Toplam Çalışma Süresi

1 yıldan az	8	8
1-5 yıl	30	30
6-10 yıl	30	30
11-15 yıl	16	16
16 yıl ve üstü	16	16
Toplam	100	100

Örgütsel Adalet Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine faktör analizi yapılmış, faktör yükleri ve faktör boyutları belirlenmiştir. Ayrıca uygulanan ölçeklerin Cronbach alfa katsayıları da ifade edilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2: Faktör Analizi ve Güvenilirlik

İfadeler	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa
Örgütsel Adalet Ölçeği		
Faktör-1		
Soru-13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	.819	
Soru-14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	.796	
Soru-16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	.743	
Soru-12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	.709	
Soru-15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	.690	.935
Soru-11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	.668	
Soru-17. Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	.663	
Soru-18. Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	.624	
Soru-20. Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	.554	
Soru-7. Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	.542	
Soru-8. Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	.517	
Faktör-2		
Soru-10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	.739	
Soru-6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	.676	.858
Soru-2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	.659	
Soru-9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	.623	
Soru-19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	.612	

Faktör-3		
Soru-3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	.858	
Soru-1. Çalışma programım adildir.	.822	
Soru-5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	.747	.861
Soru-4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	.528	
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği		
Faktör-1		
Soru-1. Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.	.869	
Soru-2. Aktif bir şekilde başka şirketler de iş arıyorum.	.825	.904
Soru-3. İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.	.824	

Araştırmada örgütsel adalet ölçeğindeki 20 ifadenin önemiyle ilgili 3 faktörel boyut belirlenmiştir. Bu faktörel boyutlara ait faktör yükleri Tablo 2' de görülmektedir. Barlett testi sonucu 1443.997 değeri ve $p=0.000<0.05$ düzeyi ile Kaiser-Meyer- Olkin örneklem değeri 0.907 olarak gerçekleşmiştir ki; bu değerler kabul edilebilir sınırlar içinde yer almaktadır (Kalaycı, 2010: 321). Verilere uygulanan temel bileşenler analizinde varimax faktör döndürme seçeneği kullanılmıştır. 20 değişkenin üç faktör altında, toplam varyansın %66.094'ünü açıklamaktadır. Faktör 1'in tanımladığı fark yüzdesi 52.976 düzeyindedir ve 11 madde ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan maddeler işe yönelik kararlar alınırken çalışanların ihtiyaçlarının düşünüldüğü, çalışanlardan görüş alındığı ve gerekli bilginin sağlanması ile ilgili maddelerden oluşmaktadır. Faktör 2'nin tanımladığı fark yüzdesi 7.941 düzeyindedir ve 5 madde ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan maddeler işle ilgili alınan kararların çalışanlara açıklanması ve adil uygulanması ile ücret seviyesi ile ilgili maddelerden oluşmaktadır. Faktör 3'ün fark yüzdesi 5.177 düzeyindedir ve 4 madde ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan maddeler ise iş sorumlulukları, iş yükü ve iş takvimini içeren farklı iş çıktılarına yönelik adaletin sağlanması ile ilgili maddelerden oluşmaktadır. Örgütsel Adalet Ölçeğinin yapısında bulunan faktörler bu araştırmada farklılık göstermiştir. Örgütsel Adalet ölçeğinin güvenilirliğinin (Cronbach Alfa) test edilmesi amacıyla güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Örgütsel Adalet ile ilgili ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda verilerin güvenilirlik değeri 0.952 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç iş tatmini ölçeğinin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010:405). Örgütsel Adalet ölçeğinin boyutları ile ilgili olarak her bir boyutta yer alan ölçek maddelerinin güvenilirlik analizleri de yapılmıştır ve Tablo 2'de gösterilmektedir. Örgütsel Adalet ölçeğinin alt boyutları ile ilgili olarak güvenilirlik değerleri de kabul edilebilir sınırlar içinde kalmaktadır (Kalaycı, 2010:405).

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinde yer alan 3 maddeye yapılan faktör analizi sonucu 1 faktörel boyut belirlenmiştir. Bu faktörel boyuta ait faktör yükleri 0.869 ile 0.824 arasındadır. Barlett testi sonucu 189.433 değeri ve $p=0.000<0.05$ düzeyi ile Kaiser-Meyer- Olkin örneklem değeri 0.744 olarak gerçekleşmiştir ki; bu değerler kabul

*Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi:
Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama*

edilebilir sınırlar içinde yer almaktadır (Kalaycı, 2010: 321). Verilere uygulanan temel bileşenler analizinde varimax faktör döndürme seçeneği kullanılmıştır. 3 değişkenin bir faktör altında, toplam varyansın %83.908'ini açıklamaktadır. İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinin güvenilirliğinin (Cronbach Alfa) test edilmesi amacıyla güvenilirlik analizi uygulanmıştır. İşten Ayrılma Niyeti ile ilgili ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda verilerin güvenilirlik değeri 0.904 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010:405).

Hipotez Analizlerine İlişkin Bulgular: İşten ayrılma niyeti ve örgütsel adalet faktörlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini değerlendirmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. **"Hipotez 1-a: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır."** Hipotezine ilişkin yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; çalışanların işten ayrılma niyeti ile faktör 1 ($r = -0.518$; $p = 0.000 < 0.01$), faktör 2 ($r = -0.572$; $p = 0.000 < 0.01$), faktör 3 ($r = -0.588$; $p = 0.000 < 0.01$) ve genel adalet ($r = -0.625$; $p = 0.000 < 0.01$) arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Tablo 3'e göre çalışanların işten ayrılma niyeti ile örgütsel adaletin faktörleri arasında negatif ve anlamlı ilişki vardır. Elde edilen sonuçlara göre H1-a hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir. **"Hipotez 1-b: Çalışanların genel adalet algıları ile örgütsel adaletin faktörleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır."** Hipotezine ilişkin yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; Genel örgütsel adalet ile faktör 1 ($r = 0.898$; $p = 0.000 < 0.01$), faktör 2 ($r = 0.914$; $p = 0.000 < 0.01$) ve faktör 3 ($r = 0.879$; $p = 0.000 < 0.01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel Adalet ile ilişkinin en fazla olduğu faktör işle ilgili alınan kararların çalışanlara açıklanması ve adil uygulanması ile ilgili maddelerden oluşan faktör 2'dir. ($r = 0.914$; $p = 0.000 < 0.01$). Ayrıca korelasyon matrisinde yer alan örgütsel adaletin üç boyutu arasındaki ilişkiler incelendiğinde boyutlar arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Faktörler arasında ilişkinin en fazla olduğu boyut faktör 1 ile faktör 2'dir ($r = 0.783$; $p = 0.000 < 0.01$). Bu faktörler arasında yer alan maddeler; işe yönelik kararlar alınırken çalışanların ihtiyaçlarının düşünüldüğü, çalışanlardan görüş alındığı ve gerekli bilginin sağlanması ve işle ilgili kararların çalışanlara açıklanması ile ilgili maddelerden oluşmaktadır. Tablo 3'e göre çalışanların genel adalet algıları ile örgütsel adaletin faktörleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır. Elde edilen sonuçlara göre H1-b hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Tablo 3: Korelasyon Analizi Sonuçları

		faktör1	faktör2	faktör3	genel_adalet	işten_ayrılma_niyeti
faktör1	Pearson Korelasyon	1				
	Anlamlılık	,000				
faktör2	Pearson Korelasyon	,783**	1			
	Anlamlılık	,000				
faktör3	Pearson Korelasyon	,649**	,689**	1		
	Anlamlılık	,000	,000			
Genel Adalet	Pearson Korelasyon	,898**	,914**	,879**	1	
	Anlamlılık	,000	,000	,000		
işten_ayrılma_niyeti	Pearson Korelasyon	-,518**	-,572**	-,588**	-,625**	1
	Anlamlılık	,000	,000	,000	,000	

** Korelasyon 0,01 düzeyinde çift taraflı öneme sahiptir. N=100

Çalışmanın bu bölümünde araştırma grubunu oluşturan personelin işten ayrılma niyeti ve örgütsel adalet ölçeğinden elde ettikleri puanların demografik değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığına ve aralarındaki ilişkilere ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4: Örgütsel adalet faktörlerinin ve İşten ayrılma niyetinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t test Sonuçları

	cinsiyet	N	ortalama	Std. sapma	t değeri	(2 yönlü) p değeri
faktör1	erkek	35	2,9714	,89257	-.184	.854
	bayan	65	3,0070	,97268		
faktör2	erkek	35	2,7886	,98332	.004	.997
	bayan	65	2,7877	,92660		
faktör3	erkek	35	2,9786	1,07336	-.010	.992
	bayan	65	2,9808	1,04611		
işten_ayrılma_niyeti	erkek	35	3,2857	1,15793	1.096	.277
	bayan	65	3,0154	1,21110		

*p<,05

*Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi:
Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama*

Tablo 4’de görüldüğü üzere, araştırma grubunu oluşturan personelin örgütsel adalet faktörlerinin ve işten ayrılma niyetinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, örgütsel adaletin üç boyutu ve işten ayrılma niyeti ile cinsiyet değişkeni arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu sonuca göre bayan ve erkek personelin örgütsel adalet faktörleri ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Örgütsel adalet faktörlerinin ve işten ayrılma niyetinin medeni durum değişkenine göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t test Sonuçları

	Medeni durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	(2 yönlü) p değeri
faktör1	bekar	63	2,9206	,93888	-1.024	.309
	evli	37	3,1204	,94404		
faktör2	bekar	63	2,7270	,93208	-.837	.405
	evli	37	2,8919	,96217		
faktör3	bekar	63	2,9167	1,07482	-.798	.427
	evli	37	3,0878	1,01245		
işten_ayrılma_niyeti	bekar	63	3,1270	1,22171	.187	.852
	evli	37	3,0811	1,16111		

* $p<,05$

Tablo 5’de görüldüğü üzere, araştırma grubunu oluşturan personelin örgütsel adalet faktörlerinin ve işten ayrılma niyetinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, örgütsel adaletin üç boyutu ve işten ayrılma niyeti ile medeni durum değişkeni arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 6: Örgütsel Adalet faktörlerinin ve İşten ayrılma niyetinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları ve varyansların homojenliği testi

Tablo 6-a: Varyansların Homojenliği testi

	Levene Statistic	s.d. 1	S.d. 2	Anlamlılık p değeri
faktör1	1,266	3	96	,290
faktör2	,414	3	96	,744
faktör3	,287	3	96	,835
işten_ayrılma_niyeti	,034	3	96	,991

Tablo 6-a'da tek yönlü ANOVA'nın temel varsayımı olan varyansların homojenliği testinin sonucuna göre burada ki p değeri (**Sig.**) 0.05 den büyük olduğu için varyansların homojen olduğu söylenir. Neticede varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için, varyans analizinden elde edeceğimiz sonuçların sağlıklı olduğunu söyleyebiliriz (Kalaycı, 2010: 138).

Tablo 6-b: ANOVA

		Kareler toplamı	s.d.	Kareler ortalaması	F	Anlamlılık p değeri
faktör1	Gruplar arasında	1,096	3	,365	,405	,750
	Gruplar içinde	86,571	96	,902		
	Toplam	87,666	99			
faktör2	Gruplar arasında	3,984	3	1,328	1,521	,214
	Gruplar içinde	83,841	96	,873		
	Toplam	87,826	99			
faktör3	Gruplar arasında	5,057	3	1,686	1,554	,206
	Gruplar içinde	104,153	96	1,085		
	Toplam	109,210	99			
işten_ayrılma_niyeti	Gruplar arasında	2,021	3	,674	,465	,707
	Gruplar içinde	139,102	96	1,449		
	Toplam	141,123	99			

*p<0.05

ANOVA tablosu örgütsel adalet faktörleri ile işten ayrılma niyetinin yaş grupları arasında bir farklılığın olup olmadığını test etmektedir. Buradaki p değeri 0.05'den büyüktür. Yani yaş grupları arasında işten ayrılma niyeti ve örgütsel adalet faktörlerinde herhangi bir farklılığın olmadığı söylenebilir.

Tablo 7: Örgütsel Adalet Faktörlerinin ve İşten Ayrılma Niyetinin Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Çoklu Karşılaştırma Sonuçları ile Varyansların Homojenliği Testi

Tablo 7-a: Varyansların homojenliği testi

	Levene Statistic	s.d.1	s.d.2	p değeri
faktör1	1,481	2	97	,233
faktör2	1,885	2	97	,157
faktör3	2,137	2	97	,123

*Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi:
Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama*

Tablo 7-a: Varyansların homojenliği testi

	Levene Statistic	s.d.1	s.d.2	p değeri
faktör1	1,481	2	97	,233
faktör2	1,885	2	97	,157
faktör3	2,137	2	97	,123
işten_ayrılma_niyeti	,753	2	97	,474

Tablo 7-a' ya Tek yönlü ANOVA'nın temel varsayımı olan varyansların homojenliği testinin sonucuna göre Burada ki p değeri (**Sig.**) 0.05 den büyük olduğu için varyansların homojen olduğu söylenir. Neticede varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için, varyans analizinden elde edeceğimiz sonuçların sağlıklı olduğunu söyleyebiliriz (Kalaycı, 2010: 138).

Tablo 7-b: Çoklu Karşılaştırma ve ANOVA

Bağımlı Değişken	(I) eğitim	(J) eğitim	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p değeri	F	p değeri
faktör1 Bonferroni	ilkokul ve lise terk	lise	,35758	,19829	,223	5.914	.004
		üniversite ve lisansüstü	-,50101	,25474	,156		
	Lise	ilkokul ve lise terk	-,35758	,19829	,223		
		üniversite ve lisansüstü	-,85859*	,25285	,003		
	üniversite ve lisansüstü	ilkokul ve lise terk	,50101	,25474	,156		
		lise	,85859*	,25285	,003		
faktör2 Bonferroni	ilkokul ve lise terk	lise	,15357	,19837	1,000	5.969	.004
		üniversite ve lisansüstü	-,70833*	,25484	,020		
	Lise	ilkokul ve lise terk	-,15357	,19837	1,000		
		üniversite ve lisansüstü	-,86190*	,25295	,003		
	üniversite ve lisansüstü	ilkokul ve lise terk	,70833*	,25484	,020		
		lise	,86190*	,25295	,003		
faktör3 Bonferroni	ilkokul ve lise terk	lise	,33810	,21563	,360	8.819	.000
		üniversite ve lisansüstü	-,81667*	,27702	,012		
	Lise	ilkokul ve lise terk	-,33810	,21563	,360		
		üniversite ve lisansüstü	-,15476*	,27497	,000		
	üniversite ve lisansüstü	ilkokul ve lise terk	,81667*	,27702	,012		
		lise	,15476*	,27497	,000		

işten ayrılma niyeti	Bonferroni	lisansüstü	lise	1,15476*	,27497	,000	6.617	.002
		ilkokul ve lise	lise	-,13175	,24997	1,000		
		terk	üniversite ve lisansüstü	,99259*	,32114	,008		
		Lise	ilkokul ve lise terk	,13175	,24997	1,000		
			üniversite ve lisansüstü	1,12434*	,31875	,002		
		üniversite ve lisansüstü	ilkokul ve lise terk	-,99259*	,32114	,008		
		lise	-1,12434*	,31875	,002			

*Anlam Farklılıkları % 5 seviyesinde önemlidir.

Tablo 7-b'ye göre, örgütsel adaletin faktörleri ve işten ayrılma niyeti ile eğitim grupları arasında bir farklılığın olduğu söylenebilir ($p < 0.05$). Hangi gruplar arasında farklılığın olduğunu Post Hoc (Bonferroni) testleri ile belirleyebiliriz. Tablo 7-b'de yanlarında asterisk (*) imgesi olanların ortalamaları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu sonucuna ulaşılır. Bu sonuçlara göre; Lisans ve lisansüstü mezunlar, ilkokul, lise terk ve lise mezunlarına göre örgütsel adalet algıları daha fazladır. İlkokul, lise terk ve lise mezunlarının, Lisans ve lisansüstü mezunlarına göre işten ayrılma niyetleri daha yüksektir. Bu sonuç ilkokul, lise terk ve lise mezunlarının örgütsel adalet algılarının daha düşük olmasına ve bu düzeyde eğitime sahip kişilerin üst düzey nitelikli işlerden ziyade "ne iş olsa yaparım" mantığıyla hareket etmelerine bağlanabilir. Bu bağlamda bu kişilerin daha fazla işten ayrılma niyetine sahip olduklarını söyleyebiliriz.

Tablo 8: Örgütsel Adalet faktörlerinin ve işten ayrılma niyetinin Aylık Gelire Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Bağımlı Değişken		(I) aylık_gelir	(J) aylık_gelir	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p değeri	F	p değeri
faktör1	Bonferroni	2500 Rand ve altı	2501-4500 Rand	-,45170	,20467	,089	10.360	.000
			4501 ve üstü	-,96591*	,21264	,000		
		2501-4500 Rand	2500 Rand ve altı	,45170	,20467	,089		
			4501 ve üstü	-,51420	,22331	,070		
			2500 Rand ve altı	,96591*	,21264	,000		
	2501-4500 Rand	,51420	,22331	,070				
faktör2	Bonferroni	2500 Rand ve altı	2501-4500 Rand	-,19875	,21042	1,000	7.288	.001
			4501 ve üstü	-,81929*	,21861	,001		
		2501-4500 Rand	2500 Rand ve altı	,19875	,21042	1,000		
			4501 ve üstü	-,62054*	,22959	,024		
			2500 Rand ve altı	,81929*	,21861	,001		
	2501-4500 Rand	,62054*	,22959	,024				

*Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi:
Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama*

faktör3	Bonferroni	2500 Rand ve altı	2501-4500 Rand 4501 ve üstü	-,55156	,23072	,056	9.203	.000
				-1,01696*	,23970	,000		
		2501-4500 Rand	2500 Rand ve altı 4501 ve üstü	,55156	,23072	,056		
				-,46540	,25173	,203		
		4501 ve üstü	2500 Rand ve altı 2501-4500 Rand	1,01696*	,23970	,000		
				,46540	,25173	,203		
İşten ayrılma niyeti	Bonferroni	2500 Rand ve altı	2501-4500 Rand 4501 ve üstü	,57917	,26516	,094	7.950	.001
				1,08810*	,27549	,000		
		2501-4500 Rand	2500 Rand ve altı 4501 ve üstü	-,57917	,26516	,094		
				,50893	,28932	,245		
		4501 ve üstü	2500 Rand ve altı 2501-4500 Rand	-1,08810*	,27549	,000		
				-,50893	,28932	,245		

*Ortalama farklılık %5 seviyesinde önemlidir.

Tablo 8'e göre, örgütsel adaletin faktörleri ve işten ayrılma niyeti ile aylık gelir grupları arasında bir farklılığın olduğu söylenebilir ($p < 0.05$). Hangi gruplar arasında farklılığın olduğunu Post Hoc (Bonferroni) testleri ile belirleyebiliriz. Tablo 8'de yanlarında asterisk (*) imgesi olanların ortalamaları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu sonucuna ulaşılır. Bu sonuçlara göre; 4501 Rand ve üstü aylık gelire sahip olanlar, 2500 Rand ve altı aylık gelire sahip olanlara göre örgütsel adalet algıları daha fazladır. Çünkü 4500 Rand ve üstü gelire sahip olanlar işletmede çoğunlukla idari görevi olanlardan oluşmaktadır. Yani, bu kişiler işletmedeki adalet olgusuna yön veren kişilerdir. İşletmenin, çalışanlar açısından adil olup olmadığı bu kişilerin faaliyetlerine, diğer çalışanlarla olan ilişkilerine ve onlara karşı tavır ve davranışlarına göre şekillenmektedir. 2500 Rand ve altı aylık gelire sahip olanlar, 4501 Rand ve üstü aylık gelire sahip olanlara göre işten ayrılma niyetleri daha fazladır. Bu sonucu 2500 Rand ve altı aylık gelire sahip olanların düşük ücret alıyor olmaları nedeniyle daha fazla işten ayrılma niyetine sahip olduklarını söyleyebiliriz. (1 Rand= 0,197581 TL; 03.02.2013; www.birimcevir.com verileri).

Tablo 9: Örgütsel adalet faktörlerinin ve İşten ayrılma niyetinin Uyuğu Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t test Sonuçları

	Uyuğu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (iki yönlü)
faktör1	Güney Afrikalı	77	2,7674	,88858	3.119	.000
	Türk	19	3,6794	,69589		
faktör2	Güney Afrikalı	77	2,5766	,87418	.896	.001
	Türk	19	3,3368	,79177		
faktör3	Güney Afrikalı	77	2,7500	1,01307	3.517	.000
	Türk	19	3,7500	,79495		
işten_ayrılma_niyeti	Güney Afrikalı	77	3,3247	1,18467	1.576	.000
	Türk	19	2,2982	,99315		

*p<,05

Tablo 9’da görüldüğü üzere, araştırma grubunu oluşturan personelin örgütsel adalet faktörlerinin ve işten ayrılma niyetinin uyuğu göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız grup t-testi yapılmıştır. Burada 3 Hintli, 1 Malavi uyruklu personel az sayıda olup anlamlılık seviyesini bozduğu için analiz kapsamında alınmamıştır. Analiz sonucunda, örgütsel adaletin üç boyutu ve işten ayrılma niyeti ile Türkler ve Güney Afrikalılar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0.05). Burada ki sonuca göre Türklerin Güney Afrikalı çalışanlara göre örgütsel adalet algıları daha yüksektir. Güney Afrikalı çalışanlar ise Türklere nazaran daha fazla işten ayrılma niyetine sahiptir. Bu durumun Güney Afrikalı çalışanların düşük adalet algılamalarından kaynaklandığını bu yüzden daha fazla işten ayrılmak istediklerini söyleyebiliriz.

Örgütsel adalet faktörlerinin işten ayrılma niyetine olan etkilerini belirlemek amacıyla Çoklu Doğrusal Regresyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 10: Model Özeti^b

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Std. Hata	Durbin-Watson
1	,633 ^a	,401	,382	,93833	2,016

a. Belirleyiciler: (Sabit), faktör3, faktör1, faktör2

b. Bağımlı değişken: işten ayrılma niyeti

Buradan;“**Hipotez 3:** Çalışanların örgütsel adalet algılarının düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetleri azalacaktır.” Hipotezine ilişkin yapılan regresyon analizi sonucuna göre;

*Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi:
Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama*

işten ayrılma niyetinin %40.1'i örgütsel adaletin üç boyutu tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0.401$, Düzeltilmiş $R^2=0.382$, $p=0.000$). Yine tablo da önemli bir test de Durbin-Watson testidir. Modelimizde otokorelasyon olup olmadığını gösterir. Değer 0 ile 4 arasında değişir. 0'a yakın değerler aşırı pozitif korelasyonu, 4'e yakın değerler aşırı negatif korelasyonu, 2'ye yakın olan değerler otokorelasyon olmadığını gösterir. Durbin-Watson değerinin 1.5 ile 2.5 arasında olması arzulanır (Kalaycı, 2010: 264).

Tablo 11: ANOVA^b

	Model	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	p değeri
1	Regresyon	56,599	3	18,866	21,428	,000 ^a
	Artık(Kalıntı)	84,524	96	,880		
	Toplam	141,123	99			

a. Belirleyiciler: (Sabit), faktör3, faktör1, faktör2

b. Bağımlı değişken: işten ayrılma niyeti

ANOVA tablosu modelimizin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını test etmemize yarar. Tablo 11'de ki 21.428 F değeri, modelimizin bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğunu gösterir (Sig.= .000).

Tablo 12: Katsayılar Tablosu^a

Model		Standartlaştırılmamış katsayı		Standartlaştırılmış katsayı		Sig. p değeri
		B	Std. Hata	Beta	t	
1	(Sabit)	5,550	,331		16,779	,000
	faktör1	-,101	,166	-,079	-,606	,546
	faktör2	-,340	,174	-,268	-,952	,054
	faktör3	-,399	,128	-,351	-,3125	,002

a-Bağımlı değişken: İşten ayrılma niyeti

Tablo 12'de modelin tahmini sonucu elde edilen parametre değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri gösterilmektedir. Tablodan görüleceği gibi sabit terim 5.550 olarak bulunmuştur. Bunun anlamı örgütsel adaletin boyutlarının her bir maddesi sıfır bile olsa çalışanlar çalıştıkları firmaya 5.550 birimlik bir işten ayrılma niyetleri vardır. Faktör 1'e ait parametre değeri -.101' dir. Yani faktör 1'de ki bir birimlik artış işten ayrılma niyetini .101 birim azaltmaktadır. Diğer faktörlerde ki bir birimlik artış ise sırasıyla işten ayrılma niyetini $\beta = -.340$, $\beta = -.399$ birim azaltmaktadır. Tabloda standartlaştırılmış katsayı başlığı altında yer alan Beta, bağımsız değişkenlerin önem sırasını gösterir. (Betanın işaretini dikkate almayınız.) En yüksek beta değerine sahip olan değişken, görece olarak en önemli bağımsız değişkendir (Kalaycı, 2010:269). Bu çalışmada da en önemli bağımsız

değişkenin faktör 3 ($\beta = -0.351$, $p = 0.002 < 0.05$) olduğunu görüyoruz. Elde edilen sonuçlara göre H3 hipotezi desteklenmiştir.

4- TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin tekstil sektörü çalışanları açısından belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda mevcut çalışmada, Güney Afrika Cumhuriyetinde faaliyet gösteren bir tekstil işletmesinde, örgütsel adaletin unsurları olan dağıtımsal adalet algılamaları, prosedürel adalet algısı ve etkileşimsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine, işten ayrılma niyetinin ve örgütsel adalet algılarının cinsiyet, medeni durum, yaş, uyruk, aylık gelir ve eğitim değişkenleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik analizler yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda, çalışma yapılan tekstil işletmesinde, örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma niyeti arasında ($r = -.625$) düzeyinde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç H1-a hipotezini desteklemektedir. Bununla beraber örgütsel adaletin boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında en yüksek ilişki, işten ayrılma niyeti ile faktör 3 ($r = -.588$) arasında bulunmuştur. Faktör 3'ün altında bulunan maddeler; iş sorumlulukları, iş yükü ve iş takvimini içeren farklı iş çıktılarına yönelik adaletin sağlanması ile ilgili maddelerden oluşmaktadır. Bu maddeler örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal boyutu ile ilgilidir. Bu sonuç tekstil işletmeleri yöneticilerinin maddi edinimlerin dağıtımı ve bunlara ilişkin prosedürlere de yüksek düzeyde önem vermeleri gereğini ortaya koymaktadır. Cinsiyet, medeni durum ve yaş değişkeni açısından örgütsel adalet ve unsurlarının algılanması farklılık göstermemektedir. İşten ayrılma niyeti açısından ise medeni durum ve yaş değişkenine göre herhangi bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak cinsiyet değişkeni açısından baylar bayanlara nazaran daha yüksek işten ayrılma niyetine sahiptir. Bu durumu Güney Afrika'daki özel hayat algılayışının iş hayatına yansımaları olarak değerlendirebiliriz. Güney Afrika'da bayların veya bayanların evli olmamalarına rağmen çocuk sahibi olmaları olağan bir durumdur. Çocukların bakımında en büyük sorumluluk ise annelere düşmektedir. Bu da bayanların bakmakla yükümlü oldukları çocuklarından dolayı daha uzun süreli ya da sabit işlere ihtiyaçları olduğunu gösterir. Dolayısıyla bayanların işten ayrılma niyetleri baylara nazaran daha düşüktür. Eğitim düzeyi açısından Lisans ve lisansüstü mezunlar, ilkokul, lise terk ve lise mezunlarına göre örgütsel adalet algıları daha fazladır. İlkokul, lise terk ve lise mezunlarının, Lisans ve lisansüstü mezunlarına göre işten ayrılma niyetleri daha fazladır. Bu sonuç ilkokul, lise terk ve lise mezunlarının örgütsel adalet algılarının daha düşük olmasına ve bu düzeyde eğitime sahip kişilerin üst düzey nitelikli işlerden ziyade "ne iş olsa yaparım" mantığıyla hareket etmelerine bağlanabilir. Bu bağlamda bu kişilerin daha fazla işten ayrılma niyetine sahip olduklarını söyleyebiliriz. Aylık gelir

*Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi:
Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama*

düzeyine göre 4501 Rand ve üstü aylık gelire sahip olanlar, 2500 Rand ve altı aylık gelire sahip olanlara göre örgütsel adalet algıları daha fazladır. Çünkü 4500 Rand ve üstü gelire sahip olanlar işletmede çoğunlukla idari görevi olanlardan oluşmaktadır. Yani, bu kişiler işletmedeki adalet olgusuna yön veren kişilerdir. İşletmenin, çalışanlar açısından adil olup olmadığı bu kişilerin faaliyetlerine, diğer çalışanlarla olan ilişkilerine ve onlara karşı tavır ve davranışlarına göre şekillenmektedir. 2500 Rand ve altı aylık gelire sahip olanlar, 4501 Rand ve üstü aylık gelire sahip olanlara göre işten ayrılma niyetleri daha fazladır. Bu sonucu 2500 Rand ve altı aylık gelire sahip olanların düşük ücret alıyor olmaları nedeniyle daha fazla işten ayrılma niyetine sahip olduklarını söyleyebiliriz. Dünyanın her yerinde olduğu gibi tekstil çalışanları diğer sektör çalışanlarına oranla daha düşük ücret almaktadır. Araştırma yapılan işletmede de işçilerin ücretleri SABMEO (South African Blanket Manufacture Employers Organization) ile işçi sendikası arasındaki anlaşmayla belirlenmekte ve bu anlaşmaya istinaden her yıl ağustos ayında yıllık enflasyon oranında maaş artışı yapılmaktadır. Maaş ödemeleri sendikanın belirtmiş olduğu beş seviyede aylık olarak yapılmaktadır. Hiçbir profesyonel niteliği ve deneyimi olmayan kişiler en düşük ücretten başlarlar. En üst seviye olan makine operatörlüğü beşinci seviyededir. Yani, 2500 Rand ve altı aylık gelire sahip olan kişilerin bu geliri başka bir işletmede de aynı şekilde olacaktır. Yani bu standart bir ücrettir. Dolayısıyla bu kişilerin her halükarda aynı işi yaparak aynı parayı kazanacak olması bu kişiler arasındaki yüksek düzeydeki işten ayrılma niyetini göstermesi açısından kayda değerdir. Uyruk bakımından Türklerin, Güney Afrikalı çalışanlara göre örgütsel adalet algıları daha yüksektir. İşletmedeki Türk uyruklu çalışanların genel itibarıyla idari kadroda bulunmaları ve işçilere göre daha yüksek gelire sahip olmaları onların adalet algılarının yüksek olması ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olması sonucunu ortaya koymaktadır. Güney Afrikalı çalışanlar ise Türklere nazaran daha yüksek işten ayrılma niyetine sahiptir. Bu durumun Güney Afrikalı çalışanların düşük adalet algılamalarından kaynaklandığını bu yüzden daha fazla işten ayrılmak istediklerini söyleyebiliriz.

Sonuç olarak, Örgütsel adalet algısının temelinde hem örgüt hem de çalışanların zorunluluğa sahip olması ve her iki tarafın da sorumluluklarını kabul etmesi yer almaktadır. İşletmeye duyulan adalet duygusunun yüksekliği işgörenlerin performansını artıracak ve işten ayrılma niyetlerini de azaltacaktır. Bu durum yönetimin hem zamandan hem de maliyetten tasarruf etmesini sağlayacaktır. Bu bakımdan işletme yönetimi nitelikli işçilerini kaybederek mustarip olmak istemiyorsa, çalışanlarının dağıtımsal ve prosedürel adalet algılarına odaklanmalıdırlar.

KAYNAKÇA

Alexander, S. & Ruderman, M. (1987). "The role of procedural and distributive justice in organizational behavior". *Social Justice Research*, 1(2): 177-198.

Alper, F. (2007). *Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

Altıntaş, F. Ç. (2006). "Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisine Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz". *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 19-40.

Al-Zu'bi, H.A. (2010). "A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction". *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102-109.

Bartlett, K. R. (1999). *The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Care Field*. The Degree of Doctor of Philosophy, The University of Illinois, Urbana.

Black, J.S. & Porter, L.W. (2000). *Management: Meeting New Challenges*. New Jersey: Prentice Hall.

Cohen, R.L. (1987). "Distributive justice: Theory and research". *Social Justice Research*, 1 (1), 19–40.

Cohen-charash, Y.& Spector, P. E. (2001). "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278- 321.

Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O., Ng, K. Y. (2001). "Justice at the millennium: A meta analytic review of 25 years of organizational justice research". *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425–445.

Colquitt, J. A. (2001). "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure". *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

Cotton, J.L. & Tuttle, J.M. (1986). "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research". *The Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.

Cropanzola, R.,& Folger, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications.

Çakar N. D. ve Ceylan A. (2005). "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimini Üzerindeki Etkileri". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1) ,52-66.

Dailey, R.C.,& Kirk, D.J. (1992). "Distributive and Procedural Justice As Antecedents Of Job Dissatisfaction and İntent to Turnover". *Human Relations*, 45 (3), 305–317.

Darmon, R. Y. (1990). "Identifying sources of turnover costs: A segmental approach". *Journal of Marketing*, 54(2), 46-56.

Deutsch, M. (1975). "Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice?". *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-150.

*Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi:
Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama*

- Erol, V. (1998). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Fischer, R. (2004). "Rewarding employee loyalty: An organizational justice approach". *International Journal of Organizational Behavior*, 8(3), 486-503.
- Franz, C. (2004). *A Cross Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational Justice*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Wayne State University, Detroit.
- Goldman, B.M. (2002). "A Rage for Justice: An Application of Referent Cognitions Theory to Legal-Claiming by Terminated Workers". *Academy of Management Conflict Management Division meetings*. No:11359, 1-47.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow". *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1996). *The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments*. London: Sage Publications.
- Gürpınar, G. (2006). *An Emprical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange and Turnover Intention*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Hom, P.W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G.E., & Griffeth, R.W. (1992). "A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover". *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890-909.
- Jewell, L. N. (1998). *Contemporary industrial/organizational psychology*. (3th ed.). Kaliforniya: Brooks/Cole Publishers.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Konovsky, M.A., & Pugh, D.S. (1994). "Citizenship Behavior and Social Exchange". *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Konovsky, M.A. (2000). "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations". *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Lee, C. & Forh, J. (1999). "The Effects of Gender in Organizational Justice Perception". *Journal of Organizational Behavior*, 20 (1), 133- 143.
- Leventhal, G. S. (1976). "The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations". (Ed. L. Berkowitz and W. Walster). *Advances in Experimental Social Psychology* New York: Academic Press., 6 th ed., 99-131.
- Leventhal, G.S. (1980). "What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships". (Ed. Gergen K.J., Greenbers M.S., & Willis R.H.). *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. New York: Academic Press., 1 th ed., 27-53.
- Malik, M.E., Naeem, B., (2011). "Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of Faculty: Empirical Evidence from Pakistan". *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(9), 92- 98.

Martin, C.L.,& Bennett, N. (1996). "The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment". *Group & Organization Management*, 21 (1), 84–104

Mobley, W.H. (1977). "Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover". *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.

Mobley, W.H., Horner, S.O., & Hollingsworth, A.T. (1978). "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover". *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.

Mobley, W.H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Massachusetts: Addison-Wesley Series on Managing Human Resources.

Moorman, R.H. (1991) "Relationship Between Organization Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.

Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982). *Employee- Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.

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(3), 527-556.

Owolabi B. A. (2012). "Effect of Organizational Justice and Organizational Environment on Turn-Over Intention of Health Workers in Ekiti State, Nigeria". *Research in World Economy*, 3(1), 28-34.

Özmen Ö. N. T., Arbak, Y. ve Özer, P.S., (2007). "Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma". *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17–33.

Sweeney, P. & McFarlin, D., (1997). "Process and Outcome: Gender Diferences in The Assessment of Justice". *Journal Of Organizational Behavior*, 18(1), 83- 98.

Thibaut, J.,& Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Töremen, F. (2001). *Öğrenen Okul* (1.baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.

Yıldırım, F. (2007). "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi". *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1), 253–278.