

Araştırma Makalesi

Örgütsel Adaletin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Kamu Sektöründe Bir Araştırma¹

Organizational Justice, Organizational Trust, Job Satisfaction, and Intention to Leave Relationship: A Research on Public Servants

Alev SÖKMEN

Doktor Öğretim Üyesi, Başkent Üniversitesi

SBMYO

alev@baskent.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-2143-839X>

Makale Gönderme Tarihi	Revizyon Tarihi	Kabul Tarihi
03.11.2020	16.11.2020	21.11.2020

Öz

Bu çalışmada örgütsel adalet (ÖA), örgütsel güven (ÖG), iş tatmini (İŞT) ve işten ayrılma niyeti (İAN) değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla Ankara'da bir kamu kurumunda görev yapan 365 çalışanın katılımıyla ampirik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Analizlerde öncelikle kullanılan ölçekler, geçerlilik ve güvenilirlik boyutlarıyla ele alınmıştır. Sonrasında ise korelasyon ve regresyon analizleri ilişkilerin varlığı ve hipotezlerin testi amacıyla uygulanmıştır. Korelasyon analiz bulguları, örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiyi ortaya koymuştur. Bununla birlikte analizler, örgütsel adalet ve örgütsel güvenin, işten ayrılma niyeti ile arasında negatif yönlü anlamlı ilişkisini ortaya koymuştur. Regresyon analiz sonuçları, örgütsel adalet ve örgütsel güvenin hem iş tatmini, hem de işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkilerinin olduğunu göstermiştir. Aracı etkisini ortaya koymak amacıyla Baron ve Kenny tarafından geliştirilen dört aşamalı prosedürler uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, örgütsel adaletin, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenlerine etkisinde örgütsel güvenin kısmi aracı etkisi olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti.

Abstract

In this study, it is aimed to show the effect organizational justice (OJ) and organizational trust (OT) on job satisfaction (JS) and turnover intention (TI). A quantitative research was employed on 365 public employees in Ankara. The reliability and validity of the measurement instruments are primarily tested before. Correlation and series of regression analyses are applied for investigating relationships and testing research hypotheses. According to the correlation analysis, there is a significant positive correlation between organizational justice, organizational trust, and job satisfaction. In addition to this, organizational justice and organizational trust have a significant negative relationship with turnover intention. As a result of regression analysis, organizational justice and organizational trust have a meaningful effect on job satisfaction and turnover intention. Baron and Kenny's four step procedures are

¹Araştırmanın verileri 2019 yılında toplanmıştır.

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Sökmen, A. 2020. Örgütsel Adaletin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(4), 2651-2663

employed in order to test mediation effect. Research findings show that the effect of organizational justice is partially mediated by organizational trust on job satisfaction and turnover intention variables.

Keywords: *Organizational Justice, Organizational Trust, Job Satisfaction, Turnover Intention.*

Giriş

İnsan kaynağı hem örgütler için rekabet avantajı yaratmada önemli bir araç, hem de ülkelerin ekonomik refahını sağlamada önemli bir varlık olarak görülmektedir. Bilgi ve yetenek ekseninde insan kaynağı, bir örgütün rekabet gücünü koruyabilmesi açısından stratejik bir faktördür. Bir örgütün başarısı ve başarısızlığı doğrudan çalışanlarının performansına ve kalitesine bağlıdır. Bu bağlamda, çalışanların işle ilgili tutumlarını ve özellikle beklenilenden daha fazla performans göstermelerine neden olan iş tatminlerini ve çeşitli maliyetlere yol açan işten ayrılma niyetlerini yönetmek çok önemli hale gelmektedir. Çalışanların örgütsel adalet duygusu, örgütlerine karşı iş tutumlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bununla beraber, örgütsel adalet çalışanların davranışlarını anlamada kritik bir faktördür. Diğer taraftan, sosyal mübadele teorisi bakış açısıyla, örgütsel güven teorisi kapsamında çalışanlar gösterdikleri performans karşılığında hem duygusal hem de maddi anlamda karşılığına alacaklarına yönelik hem yöneticilerine hem de çalışma arkadaşlarına olan güvenleri, örgütsel hedefleri başarmada kendilerinden beklenilene tam anlamıyla yerine getirmeye çalışmakta ve örgütlerine karşı bağlılık geliştirmektedirler. Bu noktada bu çalışmanın amacı örgütsel adaletin çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi iş tutumlarına etkisini ve sosyal mübadele teorisi ekseninde örgütsel güvenin bu ilişkiadaki rolünü ortaya koymaktır. Bu temelde, bu çalışma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi örgütsel verimliliği etkileyen unsurların psikolojik mekanizmasını örgütsel adalet perspektifinden açıklaması ve bu mekanizmada örgütsel güvenin rolünü sosyal mübadele çerçevesi ile ortaya koyması bakımından, yönetim ve organizasyon alanı için son derece önemli hale gelmektedir. Çalışma ilgili literatürün ortaya konulması, ilişkiler çerçevesinde hipotezlerin geliştirilmesi, araştırma tasarının ve sonuçlarının ortaya konulması ve sonuçlarının tartışılması ile devam etmektedir.

Örgütsel Adalet

Yönetim ve organizasyon literatürü, örgütsel adalet olgusuna büyük bir önem vermektedir. Örgütsel kültürün yaratılmasında ve çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri tutumlarda, örgütsel adaletin, örgütsel üyelerin davranışlarını şekillendirmede önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir (Ouyang vd., 2015). Örgütsel adalet kavramı, adalet veya hakkaniyet kavramları temelinde Eşitlik Teorisine dayanmaktadır (Colquitt vd., 2001; Chen vd., 2015). Örgütsel adalet, temelde, çalışanların yönetsel düzeyde kendilerine başkaları ile kıyaslamalı olarak nasıl davranıldığına ilişkin adalet algıları olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel adalet, yönetsel kararların sonuçlarının çalışanların arasında bir fark yaratıp yaratmaması bakımından çalışanların psikolojik düzleminde oluşan adalet algısıdır (Whitman vd., 2012).

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven

Örgütsel güven, sosyal mübadele teorisinin merkezinde olarak karşılıklılık esasına göre (Blau, 1964) çalışanın örgütünün kendi iyiliği hakkında ne kadar alakadar olduğunu hissetmesi ile örgütün amaçları etrafında o kadar daha çok performans göstermesi ile ilgili bir kavramdır. Çalışanların kendi ihtiyaç ve beklentilerinin yöneticilerle etkileşimlerine bağlı olarak örgütleri için ne ölçüde önemli olduğuna dair geliştirdikleri ortak güven duygusudur (Chen vd, 2005). Çalışanlar kendi iyi oluşlarının dikkate alınmasının, örgütlerin yasal sorumluluklarının sağlanması veya sendikalar gibi baskı unsurlarının etkisinin ötesine geçecek bir tarzda algılanarak hem yöneticilere karşı hem de çalışma arkadaşlarına yönelik geliştirilen güven duygusudur (Tremblay vd, 2010). Aryee ve diğerlerinin (2002) ve Sousa-Lima ve diğerlerinin (2013) çalışmalarına göre örgütsel güvenin örgütsel adaletin bir sonucu olduğuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, aşağıda belirtilen hipotez geliştirilmiştir.

H₁: Örgütsel Adaletin örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Örgütsel Adalet ve İş Tatmini

İş tatmini, bir çalışanın işine karşı genel tutumudur. Çalışanların işlerinden memnuniyet duyma derecesidir (Furnham vd., 2009). Çalışanın işinden tatmin olması çalışanı motive eden bir faktörün veya durumun varlığı ile ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan iş tatmini ödül ve başarıların uygun olarak değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan yaygın bir davranış biçimidir (Robbins, 2016). Çalışanlar örgütsel karar mekanizmalarında adaletin tesis edildiğine dair algı geliştirmeleri halinde, iş tatminleri artar. Böylece, çalıştıkları işten psikolojik olarak daha fazla zevk alarak performanslarını artırırlar. Totawar (2013)' in çalışmasında örgütsel adaletin çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkileri ortaya konulmuştur. Diğer taraftan Viswesvaran ve diğerlerinin (2009) ampirik çalışmasında, örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, aşağıda belirtilen hipotez geliştirilmiştir.

H₂: Örgütsel Adaletin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanın örgütünden ayrılma konusundaki kararlığına atıfta bulunarak (Arshad ve Puteh, 2015), çalışanın işini gönüllü olarak bırakma arzusu olarak tanımlanır (Schyns vd., 2007; Lee vd., 2012). Birçok çalışma, tutarlı bir şekilde örgütsel adalet algısının daha fazla performans ve daha güçlü bağlılık gibi olumlu davranış ve tutumları teşvik ettiğini göstermektedir (Bechtoldt vd., 2007). Diğer taraftan adaletsizlik algısı olumsuz tutumları ve üretim karşıtı davranışları tetikleyebilmektedir. Howard (1999) tarafından yapılan bir çalışmanın sonuçları, örgütsel adaletsizliğin çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırdığını göstermektedir. Paralel olarak, birçok çalışmada benzer bulgulara rastlanarak adalet algısının işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu ortaya konmaktadır. (Colquitt ve diğerleri 2001; Postuma vd.,2007). Bu kapsamda, aşağıda belirtilen hipotez geliştirilmiştir.

H₃: Örgütsel Adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Örgütsel Güven ve İş Tatmini

Örgüt çalışanları, yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının güvenilir olduğuna inandıklarında kendilerini daha güvende, daha pozitif ve daha az tehlikede hissederler (Dirks ve Ferrin, 2002). Buna karşılık, düşük güven seviyeleri, kendine yabancılaşmaya, güçsüzlüğe ve çatışmaya yol açar (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999). Araştırmalar, güvenin örgütlerde çalışan memnuniyetini artırarak işe karşı olumlu tutum geliştirmelerine neden olduğunu göstermektedir (Shockley-Zalabak vd., 2000; Dirks ve Ferrin, 2001). Bu çerçevede aşağıda belirtilen hipotez geliştirilmiştir.

H₄: Örgütsel Güvenin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti

Örgütsel güven, bireyin hem yöneticileri hem de çalışma arkadaşları ile ilgili olumlu beklentilerini kapsamaktadır (Colquitt vd., 2007). Bu olumlu beklenti çalışanların başkaları tarafından maruz kalacakları davranışlar ile ilgili olarak, işle ilgili tutum ve beklentilerini etkilemektedir (DeConinck, 2011; Mulki vd., 2013; Harhara vd., 2015). Bu durumun altında yatan neden: çalışanlar yüksek güven duygusuna (başkalarına güveniyorlarsa ve kendilerine güvenildiğini hissediyorlarsa) sahip olduklarında iş yerlerinde kendilerini güvende ve rahat hissetme olasılıkları daha yüksek olarak işten ayrılma niyetlerini azalmaktadır. Öte yandan, güvensizlik yaşamaları durumu ise, daha fazla endişe, işlerinden rahatsızlık duyma ve böylece işten ayrılmaları neden olacak olumsuz durumlara sebebiyet verebilecektir. Buradan hareketle geliştirilen hipotez aşağıda belirtilmektedir.

H₅: Örgütsel Güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü

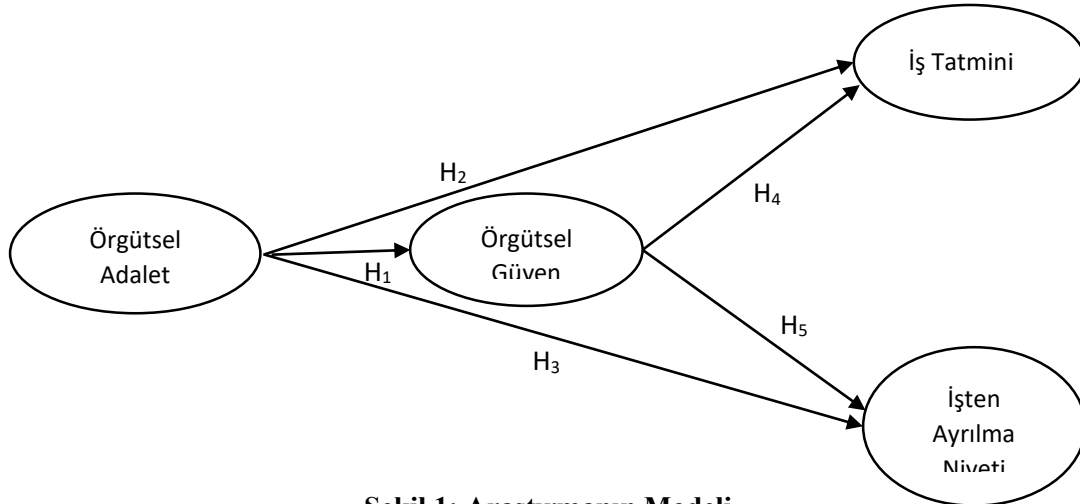
Sosyal mübadele yaklaşımı çerçevesinde adilane çıktılar, örgütsel desteğin yansımaları olarak örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Andrews vd.,2008; Raymond vd., 2006). Sosyal mübadele yaklaşımı çerçevesinde örgütsel adaletin varlığını hisseden çalışanlar, ulaşılmak istenen sonuçlarla uyumlu olarak güven, bağlılık ve iş tatmini tutumları sergilerler (Cohen-Charas ve Spector, 2001). Bir çok çalışma örgütsel adalet ile iş tutumları arasında örgütsel inançların aracılık etkisini ortaya koymaktadır (Mukherjee ve Bhattacharya, 2013; Haider vd., 2014; Jiang, 2015; Jiang vd., 2015). Bu bağlamda aşağıda belirtilen hipotezler geliştirilmiştir.

H₆: Örgütsel Adaletin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracı bir etkisi vardır

H₇: Örgütsel Adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracı bir etkisi vardır.

Yöntem

Yapılan araştırmanın temel amacı örgütsel adalet ve örgütsel güvenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisini ve örgütsel adaletin iş tatmini ile işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel güvenin aracı rolünü seçilen örnekleme ele almaktır. Bu doğrultuda, teorik çerçeveye uygun olarak geliştirilmiş hipotezleri bir bütün halinde sunan araştırma modeli aşağıdaki gibidir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Araştırma Ankara'da faaliyet gösteren bir bakanlığın merkez teşkilatında görev yapan çalışanlara yönelik olarak 2019 yılı Kasım-Aralık döneminde gerçekleştirilmiştir. Bu dönemde ilgili bakanlığın merkez teşkilatında çalışan sayısı toplam 716'dır. Hatalı ve eksik işaretlemelerden dolayı elenen anket formları sonrasında kullanılabilir 365 anket formu değerlendirilmeye uygun görülmüştür. Bu çerçevede seçilen örneklem, evrenin yaklaşık % 51'ini temsil etmektedir.

Araştırmada katılımcıların örgütsel adalet algılarının ölçümü için Niehoff ve Moorman'ın (1993) geliştirmiş oldukları ve 20 maddeden oluşan Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların örgütsel güven düzeyleri için, Schoorman, Mayer ve Davis (2007) tarafından geliştirilen yedi maddelik ölçek kullanılmıştır. İş tatmini Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen 5 maddelik ölçek yardımıyla ölçülmüştür. Son olarak işten ayrılma niyeti için ise Bluedorn'un (1982) geliştirmiş olduğu 3 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin tamamı 1 (Hiç katılmıyorum) ve 5 (Tamamen Katılıyorum) arasında derecelendirilmiş, 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır. Kamu çalışanlarına ölçekler kısıtlılık nedeniyle izinler çerçevesinde sadece elektronik ortamda (kişisel e-posta adreslerine) iletilerek yüksek katılım elde edilmesine çalışılmıştır. Bu kapsamda anket formu ve oluşturulan link birer hafta arayla 4 kez gönderilmiştir.

Bulgular

Katılımcılardan elde edilen verilerin, oluşturulan hipotezler doğrultusunda yorumlanabilmesi için SPSS 25 programından faydalanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin tespit edilebilmesi için Cronbach's Alfa güvenilirlik analizi ve değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik oluşturulan hipotezlerin testi için ise korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Frekans analizi ile ulaşılan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler şu şekildedir; araştırmaya 164 kadın ve 201 erkek katılmıştır, bunların % 77'si evli, % 23'ü bekârdır. Katılımcıların % 25'i 20-29, % 32'si 30-39, % 43'ü 40 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların % 18'i lise, % 69'u lisans, % 13'ü yüksek lisans ve üstü mezundur. Çalışma süresi bakımından katılımcıların % 8'i 0-5 yıl, % 33'ü 6-10 yıl, % 46'sı 11-15 yıl, % 13'ü 16 yıl ve üzerindedir.

Tablo 1: Değişkenlerin Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Değerleri

	1	2	3	4
Örgütsel Adalet	[0.997]			
Örgütsel Güven	,489**	[0.916]		
İş Tatmini	,476**	,494**	[0.884]	
İşten Ayrılma Niyeti	-,412**	-,408**	-,676**	[0.882]

Tablo 1'e göre; örgütsel adalet ölçeği 0.997, örgütsel güven ölçeği 0.916, iş tatmini ölçeği 0.884 ve işten ayrılma niyeti ölçeği 0.882 güven değerine sahiptir. Elde edilen bu değerler araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik açısından kabul edilebilir düzeyde olduklarını göstermektedir.

Değişkenler arası ilişkileri göstermek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucuna göre; örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0.489$, $p>0.01$), örgütsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0.476$, $p>0.01$) ve örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-0.412$, $p>0.01$) bulunmuştur. Bunun yanında, örgütsel güven ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0.494$, $p>0.01$) ve örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-0.408$, $p>0.01$) tespit edilmiştir.

Tablo 2: Regresyon Analizi

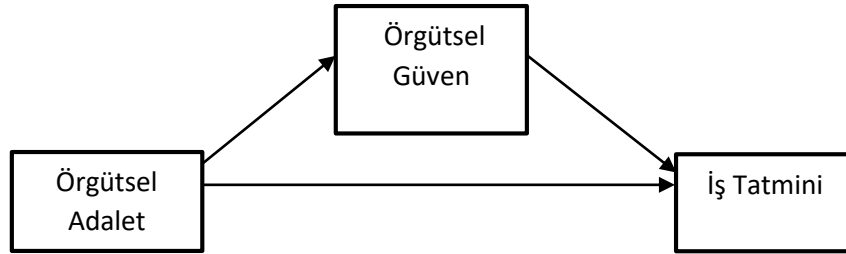
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişkenler					
	Örgütsel Güven		İş Tatmini		İşten Ayrılma Niyeti	
Örgütsel Adalet	β	Sig	β	Sig	β	Sig
	0.489	0.000	0.476	0.000	-0.412	0.000
	$R^2=0.334$ $F=64,763$		$R^2=0.278$ $F=61,774$		$R^2=0.225$ $F=48,586$	
Örgütsel Güven	İş Tatmini		İşten Ayrılma Niyeti			
	β	Sig	β	Sig		

	0.494	0.000	-0.408	0.000	
	R ² =0.337		R ² =0.226		
	F=65,592		F=47,365		

Regresyon analiz sonuçlarına göre örgütse adaletin örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye ($\beta=0.489$; $p<0,001$) ve % 33,4 oranında açıklama gücüne sahip olduğu ($R^2= 0.334$), iş tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye ($\beta=0.476$; $p<0,001$) ve % 27,8 oranında açıklama gücüne sahip olduğu ($R^2=0.278$) ve işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif yönlü anlamlı bir etkiye ($\beta=-0.412$; $p<0,001$) ve % 22,5 oranında açıklama gücüne sahip olduğu ($R^2=0.225$) görülmektedir. Dolayısıyla H_1 , H_2 ve H_3 kabul edilmiştir. Buna göre çalışanlarının örgütsel adalet algılarında meydana gelen bir artışla birlikte örgütlerine duydukları güvenin ve iş tatmin düzeylerinin de artış göstereceği, işten ayrılma niyetlerinin ise azalma eğiliminde olacağı söylenebilir.

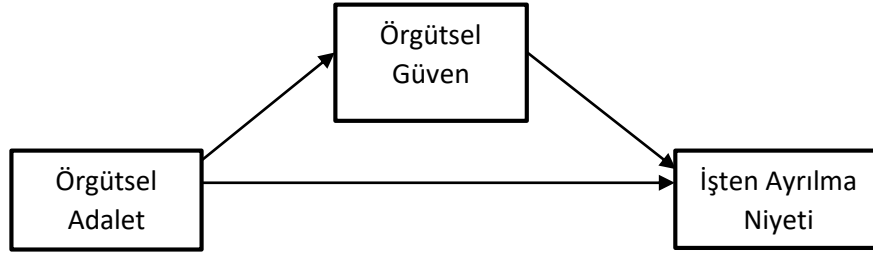
Elde edilen diğer sonuçlara göre; örgütsel güvenin, iş tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye ($\beta=0.494$; $p<0,001$) ve % 33,7 oranında açıklama gücüne ($R^2= 0.337$) ve bununla birlikte, işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif yönlü anlamlı bir etkiye ($\beta=-0.408$; $p<0,001$) ve % 22,6 oranında açıklama gücüne sahip olduğu ($R^2=0.226$) görülmektedir. Elde edilen bulgulardan hareketle H_4 ve H_5 kabul edilmiştir. Buna bağlamda, katılımcıların örgütlerine olan güven düzeylerinin artması ile işlerinden duydukları tatminin de artacağı ve işten ayrılma niyetlerinde azalma olacağı ifade edilebilir.

Örgütsel güvenin, örgütsel adalet ile iş tatmini ve örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolünün belirlenmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen aracı değişken analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde aracılık rolü üç değişkenli model oluşturularak belirlenebildiği için çalışmamızda iki ayrı model oluşturulmuştur. İlk olarak örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracı etkisine yönelik model test edilmiştir.



Şekil 2: Aracı Değişken Modeli 1

Model 1'deki regresyon analizi sonuçlarına göre birinci adımda örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin ($\beta=0.476$; $p<0,001$) olduğu; ikinci adımda örgütsel adaletin örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkiye ($\beta=0.489$; $p<0,001$) sahip olduğu; üçüncü adımda ise aracı değişken olarak varsayılan örgütsel güvenin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin ($\beta=0.494$; $p<0,001$) olduğu tespit edilmiştir. Bunun ardından son aşamaya geçilmiş ve örgütsel adalet ve örgütsel güven birlikte analize dâhil edilerek iş tatmini üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Buna göre örgütsel adalet ve örgütsel güvenin analize sokulmasıyla iş tatmini üzerinde örgütsel adaletin pozitif ve anlamlı etkisi devam etmiş ancak etki katsayısı azalmıştır ($\beta=0.372$; $p<0,001$). Örgütsel güvenin de iş tatmini üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisi devam etmekte olduğu gözlemlenmiştir ($\beta=0.328$; $p<0,001$). Buna göre elde edilen sonuçlardan örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H_6 kabul edilmiştir.



Şekil 3: Aracı Değişken Modeli 2

Model 2'deki regresyon analizi sonuçlarına göre ise ilk olarak örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi ($\beta=-0.412$; $p<0,001$) gözlemlenmiş; ikinci adımda örgütsel adaletin, örgütsel güven üzerinde anlamlı etkisi ($\beta=0.489$; $p<0,001$) onaylanmıştır. Üçüncü aşamada ise, örgütsel güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye ($\beta=-0.408$; $p<0,001$) sahip olduğu saptanmıştır. Bu ön kabullerin ardından son adıma geçilerek örgütsel adalet ve örgütsel güven birlikte analize dâhil edilmiştir ve bir arada işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Elde edilen bulgular, işten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel adaletin negatif ve anlamlı etkisi devam ettiğini ancak etki katsayısı azaldığını ($\beta=-0.237$; $p<0,001$) işaret etmiştir. Diğer taraftan, örgütsel güvenin de işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif ve anlamlı etkisinin devam etmekte olduğu tespit edilmiştir ($\beta=-0.286$; $p<0,001$). Bu sonuçlara göre örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin kısmi aracılık etkisinin olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla da H_7 kabul edilmiştir.

Sonuç

Bu çalışma, örgütsel adalet ile çalışanların iş tutumları ve davranışları arasında örgütsel güvenin potansiyel aracılık etkisini incelemektedir. Araştırma bulguları, örgütsel adaletin, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık edeceğine dair önermemizi kısmi olarak doğrulamıştır. Bu bulgular, iş tutumlarının, sosyal mübadele teorisi temelini pekiştirmektedir. Aynı zamanda bulgular, çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarının, yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının adil faaliyetlerine ve verdikleri desteğe karşın gelişen bir psikolojik olgu olduğunu desteklemektedir. Fakat bu sonuçlar çalışmanın sınırlılıkları çerçevesinde değerlendirilmelidir. İlki, veriler kesitsel olmasından dolayı modelimizin nedensellik çıkarımı genellenabilirliğini engellemektedir. İkinci olarak araştırmanın evreni kamu çalışanlarıdır. Kamu çalışanlarının tabi oldukları kanunlar ve sosyo-ekonomik koşulların kamu çalışanı olmada yarattığı pozitif durum, kamu çalışanlarının işten ayrılma niyeti gibi iş tutumları ekonomik değiş tokuşa dayalı özel sektör istihdam ilişkisindeki çalışanlardan farklılaşabilmektedir. Bu nedenle bulguların özel sektör çalışanları için genellenmesi doğru olmayabilir. Fakat bu sınırlılıklar, çalışmanın güçlü sosyal değişim modeli çerçevesinde kurgulanan bütünleştirici modeli ile dengelenmektedir. Teorik perspektiften, çalışan tutum ve davranışlarının sosyal mübadele teorisi ekseninde çalışanları etkileyecek adalet ve güvenle eş zamanlı olarak incelenmesi çalışmayı önemli hale getirmektedir. Diğer taraftan bulgular, işletmelerin pratikte karşılıklı sosyal değişim istihdam ilişkilerinde güvenin önemini keşfetme zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Örgütler, insan kaynakları uygulamalarını formüle ederken güveni merkeze alan uygulamalar oluşturmalarıdır. Çünkü adilane uygulamalar örgütsel güveni inşa etmektedir (Whitener, 1997).

Bu çalışma, çalışanların iş tutumu ve davranışlarının motivasyonel temellerini anlamak için bir çerçeve olarak, sosyal değişimin artan paradigmatik statüsünü ve çalışan davranışlarında sosyal değişimin psikolojik temelini araştırmaktadır. Bu çalışmaya paralel olarak, gelecekteki araştırmalarda, algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin sosyal mübadele mekanizmalarını da içeren daha kapsamlı bir sosyal değişim modeli incelenebilir. Literatürde

güvenin, hem algılanan örgütsel desteğin hem de lider-üye değişiminin ayrılmaz bir parçası olduğu belirtilmesine rağmen bunu ortaya koyan çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Diğer taraftan, sosyal değişimle ilgili iş tutumlarını etkileyen düzenleyici mekanizmaları inceleyen göreceli bir araştırma azlığı açık bir şekilde görülmektedir. Yapılacak olan çalışmalarda bu ilişkileri düzenleyen değişkenlerin etkilerini incelenebilir. Diğer taraftan, çalışanın örgüte ve çalışma arkadaşlarına karşın geliştirdiği tutumların büyük bir çoğunluğunun belirleyicisi olan örgütsel adalet ve boyutlarına ilişkin örgütsel tutum ve davranışları nasıl farklılaştırdığına yönelik daha fazla çalışma ortaya koyulabilir.

Kaynakça

- Andrews, M.C., Kacmar, K.M., Blakely, G.L., and Bucklew, N.S. (2008). Group cohesion as an enhancement to the justice-affective commitment relationship. *Group and Organization Management*, 33, 736-755.
- Arshad, H., & Puteh, F. (2015). Determinants of turnover intention among employees. *Journal of Administrative Science*, 12(2), 1- 15.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267–285
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bechtoldt, M.N., C. Welk, J. Hartig, and D. Zapf. 2007. “Main and Moderating Effects of Self-Control, Organizational Justice and Emotional Labor on Counterproductive Behavior at Work.” *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16 (4): 479–500.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New Brunswick, NJ: Transaction
- Bluedorn, A.C., (1982), “A unified model of turnover from organizations”, *Human Relations*, 35, 135-153.
- Chen, Z. X., Aryee, S., & Lee, C. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 457–470.
- Chen, S. Y, Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., et al. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *Journal of BMC Health Services Research*, 15(363) <http://dx.doi.org/10.1186/s12913-015-1016-8>
- Cohen-Charash, Y., and Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of measure. *The Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A. and LePine, J.A. (2007), “Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 No. 4, pp. 909-927
- DeConinck, J.B. (2011), “The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople”, *Journal of Business Research*, Vol. 64 No. 6, pp. 617-624

- Dirks, K. T., and Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organ. Sci.* 12, 450–467. doi: 10.1287/orsc.12.4.450.10640
- Furnham, A., Eracleou, A., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 765–77
- Haider, G., Ahmad, Z., & Malik, H. (2014). The Relationship between Procedural Justice, Organizational Trust and Organizational Affective Commitment: A Conceptual Model.
- Harhara, A.S., Singh, S.K. and Matloub, H. (2015), “Correlates of employee turnover intentions in oil and gas industry in the UAE”, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 23 No. 3, pp. 493-504
- Howard, L.W. 1999. “Validity Evidence for Measures of Procedural/Distributive Justice and Pay/Benefit Satisfaction.” *Journal of Business and Psychology* 14 (1): 135–147.
- Hoy, W. K., and Tschannen-Moran, M. (1999). Five faces of trust: an empirical confirmation in urban elementary schools. *J School Leadersh.* 9, 184–208. doi: 10.1016/j.sbspro.2009.01.383
- Jiang, Z. (2015). The relationship between justice and commitment: The moderation of trust *AsiaPacific Journal of Business Administration*, 7, 73-88
- Jiang, Zhou, Paul J. Gollan and Gordon Brooks. (2015). Moderation of Doing and Mastery orientations in relationships among justice, commitment, and trust A crosscultural perspective. *Cross Cultural Management*, 22(1), 42- 67
- Kumar, K., Bakhshi, A. and Rani, E. (2009), “Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organizational commitment”, *IUP Journal of Management Research*, Vol. 8 No. 10.
- Lee, H., Murrman, S. K., Murrman, K. F. & Kim, K. 2012. “Organizational Justice as a Mediator of the Relationships between Leader-Member Exchange and Employee’s Turnover Intention.” *Journal of Hospitality Marketing and Management* 19: 97-114.
- Mukherjee, Kamal, and Bhattacharya, Ranan. (2013). Exploring the Mediating Effect of Organizational Trust between Organizational Justice Dimensions and Affective Commitment. *Management and Labour Studies*, 38(1&2), 63–79
- Mulki, J.P., Jaramillo, J.F. and Locander, W.B. (2013), “Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson’s job attitudes and intentions to quit”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 19-26.
- Niehoff, B., Moorman, P. I., Robert H. (1993), "Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organization al Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal*, 36/3: 527-556
- Raymond, Loi, Ngo, Hang-yue, and Sharon, F. (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, 101-120.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chenevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 405–433.

- Posthuma, R.A., C.P. Maertz, and J.B. Dworkin. 2007. "Procedural Justice's Relationship with Turnover: Explaining Past Inconsistent Findings." *Journal of Organizational Behavior* 28 (4): 381–398.
- Robbins, S. (2016). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Schyns, B., Torka, N., & Gossling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change. *Career Development International*, 12(7), 660-679.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., and Winograd, G. (2000). Organizational trust: what it means, why it matters. *Organ. Dev. J.* 18, 35–48. doi: 10.1177/1529100612474436
- Quyang, Z., Sang, J., Li, P., & Peng, J. (2015). Organizational justice and job insecurity as mediators of the effects of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China. *Journal of Personality and Individual Differences*, 76, 147–152.
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C. ve Davis, J.H., (2007). "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future" *The Academy of Management Review*, Cilt. 32, No. 2, ss. 344-354.
- Sousa-Lima, M., Michel, J. W., & Caetano, A. (2013). Clarifying the importance of trust in organizations as a component of effective work relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 418–427.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 193–203.
- Whitener EM. 1997. The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review* 7: 389–404.
- Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T., & Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate. *The Journal of Applied Psychology*, 97(4), 776–791. <http://dx.doi.org/10.1037/a0028021>

Research Article

**Örgütsel Adaletin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel
Güvenin Aracı Rolü: Kamu Sektöründe Bir Araştırma²**

*Organizational Justice, Organizational Trust, Job Satisfaction, and Intention to Leave
Relationship: A Research on Public Servants*

Alev SÖKMEN

Doktor Öğretim Üyesi, Başkent Üniversitesi

SBMYO

alev@baskent.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-2143-839X>

Extensive Summary

Introduction

Human resources are seen both as an important tool in creating competitive advantage for organizations and an important asset in ensuring the economic prosperity of countries. The success and failure of an organization directly linked with the performance and quality of its employees. In this context, it becomes very important to manage employees' job-related attitudes and especially their job satisfaction, which causes them to perform more than expected, and their intention to leave, which causes various costs. Employees' sense of organizational justice significantly affects their work attitude towards their organization. Organizational justice can basically be defined as “the perception of justice on the psychological level of employees in terms of whether the results of managerial decisions make a difference among employees” (Whitman et al., 2012).

On the other hand, organizational trust is the common sense of trust that employees develop about how important their needs and expectations are to their organization depending on their interactions with managers (Chen et al., 2005). When employees believe that their managers and colleagues are reliable, they feel safer, more positive, and less in danger (Dirks and Ferrin, 2002). Research shows that trust increases employee satisfaction in organizations and causes them to develop a positive attitude towards work (Dirks and Ferrin, 2001; Shockley-Zalabak et al., 2000). Job satisfaction can be defined as “the degree to which employees are satisfied with their jobs” (Furnham et al., 2009). The intention to leave is defined as “the desire of the employee to leave his job voluntarily” (Schyns et al., 2007; Lee et al., 2012). According to results of Howard (1999) study, organizational injustice increases employees' intention to leave their jobs.

Employees who feel the organizational justice within the framework of social exchange approach exhibit attitudes of trust, job satisfaction and organizational commitment in accordance with the

²Araştırmanın verileri 2019 yılında toplanmıştır.

desired results (Cohen-Charas and Spector, 2001). Many studies reveal the mediating effect of organizational beliefs between organizational justice and business attitudes (Mukherjee and Bhattacharya, 2013; Haider et al., 2014; Jiang, 2015; Jiang et al., 2015).

The main purpose of the study is to examine the effects of OJ and OT on JS and TI, and the mediating role of OT in the effect of OJ on JS and TI in the sample of public employees.

Method and Research Model

The research was carried out in November to December 2019 for employees working in the central organization of a ministry operating in Ankara. In this period, a total of 365 usable questionnaires were obtained (51% of the population). In this research The Organizational Justice Scale (Niehoff and Moorman, 1993) and consisted of 20 items, for the organizational trust a 7 item scale (Schoorman, Mayer, and Davis, 2007) was used. Job satisfaction was measured using a 5-item scale (Brayfield and Rothe, 1951) and the intention to leave was investigated using the 3 item Intention to Leave Scale (Bluedorn, 1982). All of the scales used in the study were prepared in 5-point Likert type. Due to the limitations, scales were sent to public employees only electronically (to their personal e-mail addresses). In this context, the questionnaire form and the link were sent 4 times, one week apart.

The following model was created in order to show the relationships between variables in accordance with the theoretical framework and including research hypotheses in the study. (Figure 1).

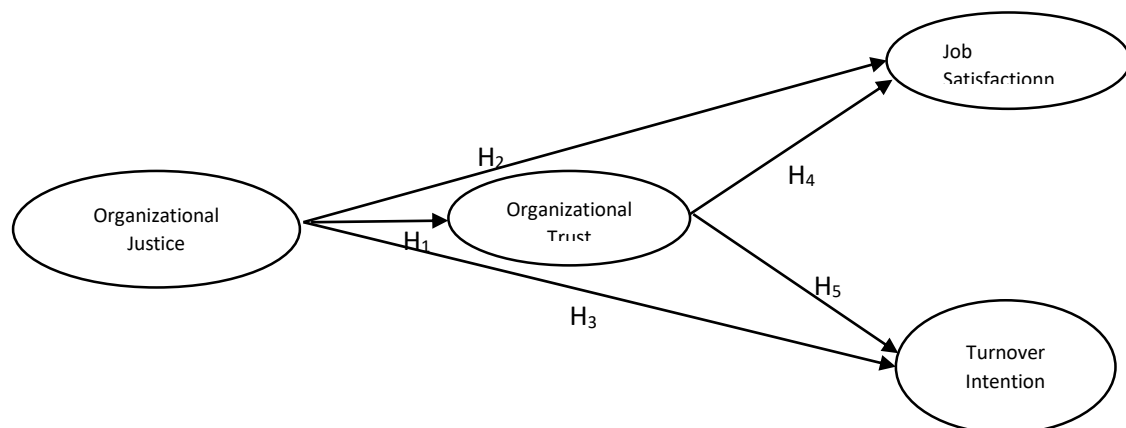


Figure 1: Research Model

Findings

The SPSS 25 program was used to interpret the data obtained from the participants. Demographic data were explained with frequency analysis and percentage values. Cronbach's Alpha reliability analysis was performed for the scales (The organizational justice scale is 0.997, the organizational trust scale is 0.916, the job satisfaction scale is 0.884, and the intention to leave scale is 0.882). Correlation and regression analysis were used to test the hypotheses.

164 female and 201 male participated in the study, 77% of them were married and 23% were single. 25% of the participants are between the age of 20-29, 32% are between 30-39, 43% are 40 and over. 18% of the participants are high school graduates, 69% are undergraduate, 13% graduate and above. In terms of working time, 8% of the participants are working for 0-5 years, 33% are

working for 6-10 years, 46% are working for 11-15 years and 13% are working for 16 years and above.

According to the results of the regression analysis, it was found that the justice in the organization has a significant effect on organizational trust ($\beta = 0.489$; $p < 0.001$) and it is 33.4% explanatory ($R^2 = 0.334$) and has a significant effect on job satisfaction ($\beta = 0.476$; $p < 0.001$) and it is 27.8% explanatory ($R^2 = 0.278$), had a significant effect on the intention to leave ($\beta = -0.412$; $p < 0.001$), and it is 22.5% explanatory ($R^2 = 0.225$). Accordingly, it can be said that if the perceptions of organizational justice of public employees increase, their organizational trust and job satisfaction levels will increase and their intention to leave will decrease. According to the results perceived organizational trust also had a significant effect on job satisfaction ($\beta = 0.494$; $p < 0.001$) and it was 33.7% explanatory ($R^2 = 0.337$), and also had a significant effect on the intention to leave ($\beta = -0.408$; $p < 0.001$) and it is 22.6% explanatory ($R^2 = 0.226$). Accordingly, it can be stated that if the organizational trust perceptions of the participants increase, their job satisfaction levels will increase and their intention to leave will decrease.

In determining the mediating role of organizational trust in the effect of organizational justice on job satisfaction and intention to quit, the mediating variable analysis method developed by Baron and Kenny (1986) was used. Since the mediating role in this method can be determined by creating a three-variable model, two separate models were created in our study. First, the model for the mediating effect of organizational trust on the effect of organizational justice on job satisfaction was tested. It is seen from the results obtained that organizational trust has a partial mediating effect on the effect of organizational justice on job satisfaction ($\beta = 0.328$; $p < 0.001$). In the Model 2 it is seen that organizational trust has a partial mediating effect on the effect of organizational justice on the intention to quit ($\beta = -0.286$; $p < 0.001$).

Results

This study examines the potential mediating effect of organizational trust between organizational justice and employees' work attitudes and behaviors. The research findings partially confirmed our proposition that organizational trust will mediate the relationship between organizational justice and job satisfaction and intention to leave. However, these findings reinforce the social exchange theory foundation of job attitudes. However, these results should be evaluated within the limits of the study. First, because the data are cross-sectional, the causality inference of our model hinders the generalizability. Second, the universe of research is public employees. Business attitudes such as the positive situation created by the laws and socio-economic conditions of public employees in being a public employee, and the intention of leaving the job of public employees may differ from those in the private sector employment relationship based on economic exchange. Therefore, the findings cannot be generalized to private sector workers.

In parallel with this study, future research should examine a more comprehensive model of social change that includes perceived organizational support and social exchange mechanisms of leader-member interaction. Although it is stated in the literature that trust is an integral part of both perceived organizational support and leader-member exchange. On the other hand, there is a relative scarcity of research examining the regulatory mechanisms affecting work attitudes related to social change. Future research should examine the effects of variables that regulate these variables. Finally, future research should reveal how employee attitudes and behaviors regarding organizational justice dimensions differ.