

# Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde İş Yeri Arkadaşlığının Düzenleyici Rolü<sup>1</sup>

Muhammed Kürşad Dursun<sup>2</sup>

## Özet

Bireyler ister aile, ister iş, isterse yaşadığı ülke olsun, yaşadıkları her türlü ortamda adalet arayışı içinde olurlar. Adalet kavramı örgüt içinde de önemli bir kavramdır. Örgütün çalışanlara karşı adil olması veya olmaması çalışanların işten ayrılma ile ilgili kararlarını etkileyebilmektedir. Ancak, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, düzenleyici bir faktör olarak çalışanların örgüt içindeki iş yeri arkadaşlığının bu etki üzerinde ne kadar düzenleyici bir faktöre sahip olduğunu tespit eden mevcut bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Bu bağlamda, bu çalışmada örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır.

Çalışmanın araştırma kısmında, çalışmanın amacı doğrultusunda, ana kütle olarak TR-90 Bölgesi'ndeki (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) çay işletmelerinde çalışan mavi yakalı çalışanlar belirlenmiştir. Bu kapsamda, TR-90 Bölgesi'nde (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) faaliyet gösteren çay işletmelerinde çalışan mavi yakalılar üzerinde anket uygulanmıştır ve istatistiki analizler yapılmıştır. Yapılan analizler sonucu, etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici bir rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Daha geniş bir ifadeyle, örgüt içerisinde çalışanlara karşı adaletsizlik olsa bile, örgüt içindeki arkadaşlık ortamının iyi olması çalışanların işten ayrılma niyetlerindeki olumsuz niyeti olumlu bir hale çevirebilmektedir.

1 Bu makale Muhammed Kürşad DURSUN'un doktora tezinden üretilmiştir.

2 Doktor Araştırma Görevlisi, Artvin Çoruh Üniversitesi, kursadursun@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-6169-5158

## 1.Giriş

Günümüzün rekabetçi koşullarında örgütler varlıklarını uzun süre korumak için rekabetçi ortama uyum sağlamak zorundadırlar. Rekabetçi ortama uyum sağlanması için çalışanların beklentileri ve istekleri çok önemlidir. Çalışanların beklentileri ve istekleri karşılandığında motivasyonları artmaktadır. Bu artış, örgütün performansına olumlu katkı da sağlamaktadır. Ancak, örgütler çalışanların isteklerini ve beklentilerini karşılama esnasında adaleli olmaya özen göstermek zorundadır.

Örgütsel adalet, son yıllarda örgütlerin önem verdiği bir konudur. Çünkü çalışanların performansını değerlendirmede adalet çok önemlidir. Çalışanların faaliyetlerini doğru ve adil bir şekilde değerlendiren firmalar, etkinlik ve verimliliğe ulaşmada önemli avantajlar sağlamaktadır. Örgütlerin güvenilir ve sağlam yapılar oluşturabilmesi için çok iyi organize edilmiş, iyi bir örgütsel adalet anlayışına sahip olması gerekmektedir. Bir örgütün geleceği; çalışanların mutluluğuna, başarısına ve memnuniyetine bağlı olabilmektedir. Bundan dolayı, örgütsel adalet anlayışı, örgütlerin güvenilir ve sağlam örgütler haline gelebilmesi ve aynı zamanda örgüt içindeki çalışanların örgüte olan adalet algısını sağlamak adına önemli bir kavram haline gelmiştir.

Bu bağlamda, örgütseladaletin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolünü ortaya koymaya yönelik bir araştırma yapılması amaçlanmıştır. Nihai sonuç olarak, etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici bir rolü olduğu sonucu tespit edilmiştir ve araştırma amacına ulaşmıştır.

## 2.Literatür Çalışmaları

Örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ile ilgili çalışmalardan bir kısmı, dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyetine bir etkisi olduğunu; bir kısmı işlemsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır, bir kısmı ise işlemsel adaletin etkileşimsel adaletten daha fazla etkisi olduğunu göstermektedir (Colquitt, 2001: 386–400). Öte yandan, Cohen-Charash ve Spector (2001: 278–321), dağıtımsal ve işlemsel adaletin işten ayrılma niyetinde eşit bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Chang ve Dubinsky (2005: 35-71), üç adalet seviyesinin de işten ayrılma niyeti ile ters orantılı olduğunu ileri sürmüştür. Bu çalışmalardan sonra Jespen ve Rodwell (2007: 11-64), Nadiri ve Tanova (2009: 33-41) ve Choi (2011:185-204) örgütsel adaletin işten ayrılma niyetleriyle olumsuz yönde ilişkili olduğunu, daha sonra Begley ve diğerleri (2006: 705-721), Loi

(2006:101-120), Elanain (2009: 457-477), yalnızca dağıtımsal ve işlemsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilediğini bulmuştur.

Araştırmacılar dağıtımsal ve işlemsel adaleti incelemeye devam etmişlerdir ve katkılarının güçlü yönlerinde farklılıklar bulmuşlardır. McFarlin ve Sweeney (1992: 626-637) çalışmasında işlemsel adalet, örgütsel sonuçların daha güçlü bir değişkeni olarak bulunmuştur; ancak dağıtımsal adalet, bireysel sonuçların daha güçlü bir etkeni olarak bulunmuştur; burada, işten ayrılma niyetini örgütsel bir sonuçtan ziyade kişisel bir sonuç olarak ortaya koymaktadırlar (Harris ve diğ., 2007: 135- 144). Dailey ve Kirk (1992: 305-317)'in araştırmasında, eğer çalışanlar örgütü adil olarak benimserse, işten ayrılma niyetinin artma ihtimalinin daha düşük olduğu ortaya konulmuştur. Alexander ve Ruderman (1987: 177-198), adalet dağıtımlarına ilişkin adaletsizliğin doğrudan işten ayrılma niyetine yol açtığını belirtmiştir. Lee, araştırmasında (Lee ve Brotheridge, 2006: 352–377) sadece adalet dağıtımı algısının işten ayrılma niyetlerine katkıda bulunduğunu keşfetmiştir. Ayrıca, dağıtımsal adalet ve işlemsel adaletin birbiriyle ilişkili olduğu bulunmuştur. Çalışmanın bir başka sonucu da, bir organizasyondaki kişiler arası ilişkilerin kalitesinin çalışanların adalet algılarını artırdığı yönündedir.

Tespit edilen bu çalışmalar iş yeri arkadaşlığı ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir.

### **3. Metodoloji**

Araştırmanın temel amacı, TR-90 Bölgesi'ndeki (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) çay işletmelerinde çalışan mavi yakalılar üzerinde etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolünü araştırmak ve açıklamaktır. Bu açıdan çay işletmeleri yöneticilerine ve araştırmacılara farklı öneriler sunmaktır. Ayrıca, araştırma kapsamında etkileşimsel adaletin çay işletmelerinde çalışan mavi yakalı çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini de incelemektir.

Araştırmanın anakütlesini Türkiye'de TR-90 Bölgesi'ndeki (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) faaliyet gösteren çay işletmelerinde çalışan mavi yakalılar oluşturmaktadır. Ancak bu belirtilen ana kütledeki tüm mavi yakalı çalışanlara ulaşma ihtimalinin çok düşük olması ve anket dağıtım ve geri toplama süresinde karşılaşılan ulaşım, zaman ve ekonomik maliyetler gibi zorluklar sebebiyle örneklem yapılması daha uygun görülmüştür. Araştırmamızın evrenini oluşturan tüm sayının 10.000'den (www.tuik.gov.tr, 08.11.2018) az olduğu durumlarda 384 örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu belirtilmiştir (Özdamar, 2001, 257).

Bu sebepten dolayı, 2017 yılı itibariyle ÇAYKUR Genel Müdürlüğü'nün yayınladığı istatistikî verilere göre TR-90 Bölgesi'nde (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) faaliyet gösteren toplam firma sayısı 136 ve toplam fabrika sayısı 274 olarak görülmektedir. Araştırmanın ana kütesini oluşturan TR-90 Bölgesi'nde (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) faaliyet gösteren çay işletmelerinde çalışan mavi yakalı iş görenlerin yaklaşık olarak 10000 kişi olduğu belirlenmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda TR-90 Bölgesi'nde (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) faaliyet gösteren çay işletmelerinde çalışan mavi yakalı çalışanlar arasından 538 kişiye örnekleme yoluyla anket uygulaması yapılmıştır. Uygulanan 538 anketten 22 tanesini farklı sebeplerden dolayı değerlendirilmeye alınmayan 516 adet anket değerlendirilmeye alınmıştır. Anket geri dönüş oranı yaklaşık %96 olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak değerlendirildiğinde örneklem sayısının anakütleyi temsil ettiği kanaatine varılmaktadır.

Verilerin analizinde istatistiksel paket programı olan SPSS 22.0 kullanılmıştır. Örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisini incelemek için regresyon analizinden faydalanılmıştır. İş yeri arkadaşlığının örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki düzenleyici rolünün incelenmesinde regresyon temelli analiz yöntemi kullanılarak test edilmiştir. Analizlerde Hayes tarafından geliştirilen Process sürüm 3,5 isimli SPSS Macro eklentisi kullanılmıştır.

#### 4. Bulgular

Araştırma kapsamında örgütsel adalet, iş yeri arkadaşlığı ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ve bu ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirliklerinin tespit edilmesi amacıyla Cronbach's Alpha katsayı değerleri incelenmiş, her bir ölçek ve alt boyutlarınailişkin Cronbach's Alpha katsayı değerlerinin sonuçları aşağıda Tablo 1'de gösterilmiştir.

*Tablo 1. Ölçeklerin İç Tutarlılık Analizi Sonuçları*

Ölçekler	Alt Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )		
Örgütsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	11	,959	,979	,980
	Dağıtımsal Adalet	4	,882		
	İşlemsel Adalet	5	,926		
İşyeri arkadaşlığı	Birey-örgüt uyumu	9	,874	,890	
	İş arkadaşlarından alınan destek	5	,902		
	İş arkadaşlarından duyulan tatmin	3	,805		
	İş arkadaşlarına verilen destek	3	,862		
İşten ayrılma niyeti		3		,801	

Araştırmada kullanılan örgütsel adalet (0,979) ve alt boyutları olan etkileşimsel adalet (0,959), dağıtımsal adalet (0,882) ve işlemsel adaletin (0,926) yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş yeri arkadaşlığı ölçeğinin (0,890) ve alt boyutları olan birey-örgüt uyumu (0,874), iş arkadaşlarından alınan destek (0,902), iş arkadaşlarından duyulan tatmin (0,805) ve iş arkadaşlarına verilen destek (0,862) yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde işten ayrılma niyeti (0,801) yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Anketteki bütün ifadelerin katsayısı (0,980) da oldukça yüksek çıkmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğinin tespit edilmesi amacıyla ise Açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizine uygunluğunu sorgulamak için Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği testi, açıklayıcı faktör analizine uygun olduklarını değişkenlerin homojen olup olmadığını test ederek belirlemektedir; Bartlett testi ise, değişkenlerin korelasyon matrisinin belirli bir seviyede olup olmadığını belirlemektedir. 0,50'nin üzerinde bir Kaiser-Meyer-Olkin değerinin bulunması ve önem açısından 0,05 olasılıkta Bartlett sonucunda anlamlı olması ile veri setinin doğrulayıcı faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Kaiser-Meyer-Olkinörneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi analizi sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir.

*Tablo 2.Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik Testi Analizi*

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü.		,898
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık. Ki-Kare	4317,654
	Serbestlik Derecesi	21
	Sig.	,000

Örgütsel adalet, iş yeri arkadaşlığıve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin ve alt boyutlarının belirlenmesi amacı ile faktör analizine tabi tutulmuş ve ölçeklere ilişkin ifadeler Temel Bileşenler ve VarimaxRotasyon Yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Bu doğrultuda örgütsel adalet ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları

Faktör Adı	Soru İfadesi	Ort.	Stan. Sapma	Faktör Yükleri	P
Etkileşimsel Adalet	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1,95	,99	,853	,942
	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	2,12	,96	,810	
	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	2,06	,94	,758	
	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	2,23	1,25	,913	
	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	2,61	1,08	,860	
	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	2,17	1,05	,804	
	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırar.	2,24	1,13	,857	
	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1,95	1,02	,892	
	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	2,45	1,00	,674	
	Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	2,33	1,36	,899	
Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	2,20	,92	,788		
Dağıtımsal Adalet	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	2,11	,96	,857	,934
	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	2,00	,95	,852	
	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	2,27	1,26	,933	
	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	2,08	1,33	,903	
	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	2,15	1,03	,847	
İşlemsel Adalet	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	2,50	1,01	,807	,887
	Çalışma programım adildir.	1,98	1,01	,890	
	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	2,00	1,14	,863	
	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde iş yerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	2,48	1,29	,761	

Araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeğine ait verilerin yapısal olarak geçerli olup olmadığını incelemek için açıklayıcı faktör analizi ile ölçülmüştür. Sonuçların faktör analizi için uygun olup olmadığını test etmek için yapılan analiz sonucunda, Barlett normal dağılım test sonucunun anlamlı olduğu ( $p < 0,05$ ), Kaiser-Meyer-Olkin değerinin ise 0,939 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde ölçeğin öz değerleri "1" den büyük olan maddelerin 3 alt boyutta toplandığı görülmüştür. Faktör analizi kapsamında elde edilen yapının ise araştırma kapsamında da örgütsel adalet ölçeğinin etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet olarak 3 boyutta ele alınabileceği tespit edilmiştir. Araştırmanın bir diğer değişkeni olan iş yeri arkadaşlığı ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları ise Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4. İşyeri arkadaşlığı ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları**

Faktör Adı	Soru İfadesi	Ort.	Stan. Sapma	Faktör Yükleri	P
Birey-örgüt uyumu	Bu işletmede prensiplerime bağlı kalarak çalışabilirim.	3,03	,37	,653	,976
	İşletmemle ilgili kişisel değerlerim arasında güçlü bir uyum olduğuna inanıyorum.	3,05	,32	,628	
	Çalıştığım işletme bütün beklentilerimi karşılıyor.	3,02	,29	,524	
	İhtiyaçlarımı mevcut işletmemden daha iyi karşılayacak işletme sayısı azdır.	3,97	,30	,769	
	Sık sık bu işletmeye uymadığımı düşünüyorum.	3,98	,28	,631	
	Adeta bu işletmede çalışmak için yaratılmışım.	3,10	,31	,740	
	İşletmedeki diğer çalışanlarla uyumum iyi düzeydedir.	3,17	,50	,610	
	Bilgim ve yeteneklerim ile bu işletmeye diğer çalışanlardan farklı şeyler kattığımı düşünüyorum.	3,07	,35	,625	
	Bu işletmede prensiplerime bağlı kalarak çalışabilirim.	3,12	,48	,706	
İş arkadaşlarından alınan destek	İşimle ilgili çoğu düşüncemde iş arkadaşlarımla aynı görüşteyim.	4,24	,76	,892	,987
	İşyerimdeki problemleri iş arkadaşlarımla desteği ile çözebilirim.	3,56	,70	,927	
	İş arkadaşlarımla işimi bitirmem için bana destek olurlar.	4,01	,72	,887	
	İşimle ilgili çoğu düşüncemde iş arkadaşlarımla aynı görüşteyim.	3,86	,68	,604	
	İşimle ilgili problemleri iş arkadaşlarımla desteği ile çözebilirim.	4,24	,76	,982	

İş arkadaşlarından duyulan tatmin	Birlikte çalıştığım arkadaşlarımı seviyorum.	3,75	,86	,992	,945
	İş arkadaşlarım arasında çok fazla çatışma ve kavga var.	3,10	,19	,730	
	Birlikte çalıştığım insanlardan memnunum.	3,92	,84	,725	
İş arkadaşlarına verilen destek	İş arkadaşlarım işte yaptığım bir hatayı beni korumak için göz ardı ederler.	3,69	1,05	,825	,899
	Bir sorun yaşarsam, yöneticimize karşı arkadaşlarımla birlik oluruz.	3,01	1,23	,687	
	Karşılaştığımız bir sorunu yönetime duyurmadan kendi içimizde çözeriz.	3,64	1,07	,873	

Araştırmada kullanılan iş yeri arkadaşlığı ölçeğine ait verilerin yapısal olarak geçerli olup olmadığını incelemek için açıklayıcı faktör analizi ile ölçülmüştür. Sonuçların faktör analizi için uygun olup olmadığını test etmek için yapılan analiz sonucunda, Barlett normal dağılım test sonucunun anlamlı olduğu ( $p < 0,05$ ), Kaiser-Meyer-Olkin değerinin ise 0,898 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde ölçeğin öz değerleri "1" den büyük olan maddelerin 4 alt boyutta toplandığı görülmüştür. Faktör analizi kapsamında elde edilen yapının ise araştırma kapsamında da iş yeri arkadaşlığı ölçeğinin birey-örgüt uyumu, iş arkadaşlarından alınan destek, iş arkadaşlarından duyulan tatmin ve iş arkadaşlarına verilen destek olarak 4 boyutta ele alınabileceği tespit edilmiştir.

Örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisini incelemek için regresyon analizinden faydalanılmıştır. İş yeri arkadaşlığının örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki düzenleyici rolünün incelenmesinde regresyon temelli analiz yöntemi kullanılarak test edilmiştir.

Örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolünün belirlenmesine ilişkin analiz sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir.



**Tablo 5. Örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizi**

Model	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.
	,563	,317	79,214	,000*

					Güven Aralığı	
	Katsayı	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
Sabit	-3,20	,54	-5,90	,00*	-4,26	-2,13
ÖaF	2,57	,22	11,82	,00*	2,15	3,00
işyaF	1,31	,20	6,64	,00*	,92	1,70
İşya	-,66	,07	-9,90	,00*	-,79	-,53

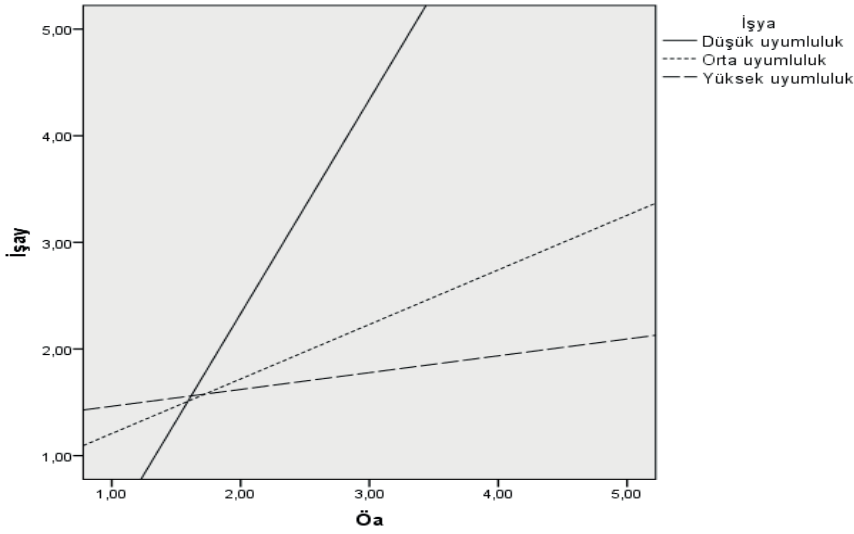
  

işyaF	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
2,44	,95	,07	13,12	,00*	,81	1,1
2,97	,60	,06	10,65	,00*	,49	,72
3,50	,25	,06	4,21	,00*	,14	,37

(\* $p < 0,05$ )

Tablo 5'teki moderatör analizi sonucuna göre, F istatistiğinin p değeri  $0,00 < 0,05$  olduğundan, sıfır hipotezi reddedilmiş ve modelin genel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tabloda ki bağımsız değişkenler toplam varyansın yaklaşık %32'sini karşılamaktadır. Buna göre,  $H_1$ : Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolü vardır, hipotezi kabul edilmiştir ( $\beta = -,66$ ,  $p = 0,00$ ). İş yeri arkadaşlığının düzenleyici etkisinin, uyumluluk derecesi düşük seviyeden yüksek seviyeye çıktığında azaldığı görülmektedir. Ancak her seviyede düzenleyici etkisinin olduğu görülmektedir (düşük uyumluluk =  $0,91$ ,  $p = 0,00$ ; orta uyumluluk =  $0,73$ ,  $p = 0,00$ ; yüksek uyumluluk =  $-,15$ ,  $p = 0,02$ ). Bu bulgular, iş yeri arkadaşlığındaki uyumun örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumlu etkisini artırdığını göstermektedir.

Analiz sonucunda ortaya çıkan model doğrultusunda elde edilen bulgular üzerinden yordayıcı değişkenin düzenleyici değişkenin düzeyleri ile etkileşiminin işaret ettiği katsayılar ile çizilen regresyon eğrilerinde (Şekil 1) örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir.



Şekil 1. Örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici etkisine ilişkin moderatör analizinin grafiği

Şekil 1’de görüldüğü üzere, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının düşük uyumlulukta, orta uyumlulukta ve yüksek uyumlulukta düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici bir rolü bulunmaktadır.

## Sonuç

Son yıllarda yönetim anlayışında insana verilen değerin artması ile çalışanların örgüte karşı adalet anlayışının pozitif yönde sağlanması ve bu yolla etkin bir çalışma ortamının ortaya çıkarılmasının önemi anlaşılmıştır. Çünkü örgütün çalışanlara karşı adil ve eşit olması çalışanların işlerini verimli bir şekilde yerine getirilmesinin ön koşullarında biridir. Tam tersi bir durumda, bir iş yerine bağlı olarak kalmamayı düşünebilecek ya da o işten vazgeçebilecektir. İnsanların günlük yaşantılarının ortalama üçte birini iş yerinde geçirdikleri de düşünülürse iş hayatındaki olumlu düşünce yapısı ile iş hayatı dışındaki yaşamı ilişkisi de ortaya çıkacaktır. Örgüt içindeki çalışanlar arasında eşitlik ve adalet duygusunun korunabilmesi için işletmeler, işgörenlerinin işlerini yapmalarının yanı sıra örgütteki mevcut durumunu olumlu yönde değiştirmek için kararların alınması adına karar süreçlerine daha fazla katılmalarını sağlaması gerekmektedir. Aynı zamanda, çalışanların gerekli şart ve durumlarda örgüte bireysel olarak katılım sağlaması demek fikir ve öneri açısından örgüte katılım sağlaması anlamına da gelmektedir.

Bunların yanı sıra, çalışanları ile daha çok bilgiyi paylaşmalarının sağlanması ve çalışanların iş yeri arkadaşlığı bakımından örgütün amaçları doğrultusunda birtakım olarak çalışmalarının sağlanması gerekmektedir. Bu koşullar sayesinde örgütler küresel rekabet açısından her zaman işletme içindeki yeniliği gerçekleştirirler ve sürekli kendi rekabet gücünü korumaktadırlar. Bunu sağlamanın en önemli koşullarından bazıları ise örgüt içinde çalışanlar arasında eşitlik duygusunun sağlanması ve iş yeri arkadaşlığının olumlu yönde sağlanmasıdır. Bu nedenle çalışmamızın konusu örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolünü belirlemeye yöneliktir. Çalışmada, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolünü analiz etmek için araştırmanın örnekleme olan TR-90 Bölgesi'nde (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) çalışan mavi yakalı çalışanlardan elde edilen veriler doğrultusunda analizler yapılmıştır.

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının sonuçlarına bakıldığında, çay işletmelerinde çalışan mavi yakalı çalışanların örgütsel adalet ile ilgili düşünceleri orta seviyenin altında olmasına rağmen mavi yakalı çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düzeyi ortalamanın altında bir seviyededir. Normalde bu seviye üst seviyede olması beklenirken, bu seviyenin düşük olmasının sebebi, çay işletmelerinde çalışan mavi yakalı çalışanlarının iş yeri arkadaşlığının iyi bir düzeyde olmasından kaynaklanmaktadır. Özet olarak, çay işletmelerinde çalışan mavi yakalı çalışanlar arasındaki iş yeri arkadaşlığının iyi olması, mavi yakalı çalışanların işletmeye karşı duydukları örgütseladalet duygusunun mavi yakalı çalışanların işten ayrılma düşünceleri üzerindeki etkisini pozitif yönde etkilemiştir.

## Kaynakça

- Alexander, S. ve Ruderman M., “The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior”, *Social Justice Research*, 1(2), ss.177-198.
- Begley T. M., Lee C. ve Hui C., “Organizational Level As a Moderator of The Relationship between Justice Perceptions and Work-Related Reactions. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (6), ss.705-721.
- Chang, C. ve Dubinsky, A. J., “Organizational Justice In Sales Force: A Literature Review With Propositions”, *Journal of Business To Business Marketing*, 12(1), ss.35-71.
- Choi, S., “Organizational Justice And Employee Work Attitude: The Federal Case”, *The American Review of Public Administration*, 41(2), ss.185-204.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E., “The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), ss.278–321.
- Colquitt, J. A., “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct-Validation of a Measure”, *Journal of Applied Psychology*, 86, ss.386–400.
- Dailey, R. C. ve Kirk, D. J., “Distributive and Procedural Justice As Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover”, *Human Relations*, 45 (3), ss.305-317.
- Elanain, Abu H. M., “Job Characteristics and Work Attitudes and Behaviors in A Non-Western Context: Distributive Justice as A Mediator”, *Journal of Management Development*, 28 (5), ss.457-477.
- Harris, K.J., Andrews, M.C. ve Kacmar, M.K., “The Moderating Effects of Justice on the Relationship between Organizational Politics and Workplace Attitude”, *Journal of Business Psychology*, 22, ss.135- 144.
- Hayes, A., “Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach”, Guilford Press, 2013
- Jespen, D. M. ve Rodwell, J., “Gender Differences in Organizational Justice: Predicting the Key Employee Outcomes of Organizational Commitment, Job-Satisfaction, and Turnover Intention”, *Conference: Australian and New Zealand Academy of Management Conference At: Sydney, N.S.W, 2013.*
- Lee, J. ve Jablin, F. M., “Maintenance Communication in Superior–Subordinate Work Relationships”, *Human Communication Research*, 22, ss.220-257.
- Lee, R. T. ve Brotheridge, C. M., “When Prey Turns Predatory: Workplace Bullying as A Predictor of Counter Aggression/Bullying, Coping, and Well-Being”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, ss.352-377.
- Li, C. ve Hung, C., “The Influence of Transformational Leadership on Workplace Relationships and Job Performance”, *Social Behavior and Personality: An International Journal*. 37, ss.1129-1142

- Loi, R., Ngo H. ve Foley, S., “Linking Employees Justice Perception to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, ss.101-120.
- McFarlin, D.B. ve Sweeney, P. D., “Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes”, *Academy of Management Journal*, 35 (3), ss.626-637.
- Özdamar, K. (2001), *SPSS ile Biyoistatistik*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Türkiye İstatistik Kurumu, TÜİK, [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr) (08.11.2018)