

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM
DALI**

**İMALAT SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ
İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ**

Adem PANÇALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman: Doç. Dr. Abdulkadir ALTINSOY

MAYIS - 2024

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İMALAT SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ
İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Adem PANÇALI

Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Sosyal Siyaset

“Bu tez 10/05/2024 tarihinde yüz yüze olarak savunulmuş olup aşağıdaki isimleri bulunan
jüri üyeleri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ
Doç. Dr. Abdulkadir ALTINSOY	Başarılı
Doç. Dr. Bora YENİHAN	Başarılı
Dr. Öğr. Üyesi Mert ÖNER	Başarılı

ETİK BEYAN FORMU

Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve Etik Kurul Onayı gerektiği takdirde onay belgesini aldığımı beyan ederim.

Etik kurul onay belgesine ihtiyaç var mıdır?

Evet ☒

Hayır ☐

(Etik Kurul izni gerektiren araştırmalar aşağıdaki gibidir:

- Anket, mülakat, odak grup çalışması, gözlem, deney, görüşme teknikleri kullanılarak katılımcılardan veri toplanmasını gerektiren nitel ya da nicel yaklaşımlarla yürütülen her türlü araştırmalar,
- İnsan ve hayvanların (materyal/veriler dahil) deneysel ya da diğer bilimsel amaçlarla kullanılması,
- İnsanlar üzerinde yapılan klinik araştırmalar,
- Hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalar,
- Kişisel verilerin korunması kanunu gereğince retrospektif çalışmalar.)

Adem PANÇALI

10/05/2024

ÖN SÖZ

Bu çalışmada Sakarya ilinde imalat sektöründe çalışanların örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetlerine etkisine beyaz yakalı çalışanlar ile mavi yakalı çalışanların farklı algıladıkları durumlar ve bu algıların işten ayrılma niyetlerine etkileri perspektifinden bakarak hazırlanmıştır. Günümüz çalışma dünyasında çalışanlar arasında başta ücret olmak üzere tüm kazanımların adilliğinin sorgulandığı bu dönemde işverenlerin ve ilgi duyan herkesin yararlanması temenni edilmektedir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında desteklerini her zaman yanımda hissettiğim başta tez danışmanım sayın Doç. Dr. Abdulkadir ALTINSOY'a ve tez çalışmasının yanı sıra birçok konuda verdiği tavsiye ve desteklerden dolayı sayın Dr. Mert ÖNER'e, makale çalışmamda desteklerini esirgemeyen Arş. Gör. Bünyamin Yasin ÇAKMAK'a, bugüne kadar bende emeği olan tüm hocalarıma ve son olarak da hayatımın her anında olduğu gibi bu süreçte de bana desteklerini esirgemeyen aileme çok teşekkür ederim.

Adem PANÇALI

10/05/2024

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii

GİRİŞ.....	1
-------------------	----------

1. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET VE KAVRAMSAL BOYUTLARI.....	4
--	----------

1.1. Örgütsel Adalet Kavramına İlişkin Yaklaşımlar	6
--	---

1.1.1. Reaktif İçerik Teorileri	8
---------------------------------------	---

1.1.2. Proaktif İçerik Teorileri	14
--	----

1.1.3. Reaktif- Süreç Teorileri	16
---------------------------------------	----

1.1.4. Proaktif Süreç Teorileri	18
---------------------------------------	----

1.2. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	19
---------------------------------------	----

1.2.1. Dağıtımsal Adalet.....	20
-------------------------------	----

1.2.2. Prosedürel Adalet	21
--------------------------------	----

1.2.3. Etkileşimsel Adalet.....	23
---------------------------------	----

1.3. Örgütsel Adalet Kavramının Örgütler İçin Önemi	23
---	----

2. BÖLÜM: İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE KAVRAMSAL BOYUTLARI.....	25
---	-----------

2.1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	26
---	----

2.1.1. Bireysel Faktörler	28
---------------------------------	----

2.1.2. Örgütsel Faktörler.....	29
--------------------------------	----

2.1.3. Çevresel Faktörler	31
---------------------------------	----

2.2. İşten Ayrılma Niyeti Kavramına İlişkin Yaklaşımlar	31
---	----

2.2.1. Örgütsel Denge Teorisi (Organizational Equilibrium Theory)	32
---	----

2.2.2. Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory)	33
---	----

2.2.3. Personel Devri Teorisi (Turnover Theory).....	33
--	----

2.2.4. Eşitlik Teorisi (Equity Theory)	34
--	----

2.2.5. Görüntü Teorisi (İmage Theory)	35
---	----

2.2.6. Birey Örgüt Uyumu Teorisi (Person-Organizastion Fit Theory)	36
--	----

2.2.7. İş Arama Teorisi (Search Theory)	36
---	----

2.2.8. Eşleştirme Teorisi (Matching Function Theory)	37
--	----

2.2.9. Beşerî Sermaye Teorisi (Human Capital Theory)	38
2.2.10. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Hierarchy of Needs Theory)	38
2.2.11. Çift Faktör Teorisi (Two Factor Theory)	39
2.3. İşten Ayrılma Niyeti Modelleri	41
2.3.1. March ve Simon İşten Ayrılma Modeli (1958)	41
2.3.2. Mobley İşten Ayrılma Modeli (1977)	42
2.3.3. Price ve Mueller İşten Ayrılma Modeli (1981)	43
2.3.4. Steers ve Mowday İşten Ayrılma Modeli (1981)	44
2.3.5. Rusbult ve Farrell İşten Ayrılma Modeli (1983)	45
2.3.6. Sheridan ve Abelson İşten Ayrılma Niyeti (1983)	46
2.3.7. Lee ve Mitchell İşten Ayrılma Modeli (1994)	47
2.3.8. Hom ve Griffeth İşten Ayrılma Modeli (1995)	49
2.3.9. Allen, Shore ve Griffeth Modeli (2003)	50
2.3.10. Peterson Modeli (2004)	50
2.4. İşten Ayrılma Niyetinin Artmasının Sonuçları	52
2.5. İşten Ayrılmanın Örgütler İçin Önemi	53
3. BÖLÜM: İMALAT SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTESEL ADALET VE İŞTEN	
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE BİR İNCELEME	57
3.1. Araştırma Soruları	58
3.2. Araştırmanın Hipotezleri	59
3.2.1. Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	60
3.2.2. Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyetinde Demografik Özelliklerin Rolü	76
3.3. Örneklem ve Verilerin Toplanması	82
3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	87
3.5. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri	88
3.6. Araştırmanın Bulguları	89
3.6.1. Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Ölçeklerin Güvenirlik Analizi	89
3.6.2. Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Ölçeklerin Betimsel İstatistikler ve Normallik Analizi	90
3.6.3. Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Arasındaki İlişkinin Analizi	91
3.6.4. Örgütsel Adaletin İşten Ayrılmayı Yordama Analizi	91

3.6.5.Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılmanın Demografik Özelliklere Göre Fark	
Analizleri	92
3.7. Araştırmanın Kısıtlılıkları	102
SONUÇ	104
KAYNAKÇA.....	112
EK	126
ÖZ GEÇMİŞ	133



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Adalet Tanımları.....	5
Tablo 2: Örgütsel Adalet Yönelik Yaklaşımlar	7
Tablo 3: Örgütsel Adalet Yaklaşımlarının Cevap Aradığı Sorular	7
Tablo 4: İşten Ayrılma Niyeti Tanımları	26
Tablo 5: Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyeti Etkilerine İlişkin Yapılan Çalışmalar	74
Tablo 6: Araştırmanın Yapıldığı Firmalar	83
Tablo 7: Katılımcıların Demografik Özellikleri	85
Tablo 8: Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi.....	89
Tablo 9: Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Ölçeklerin Normallik Analizi ve Betimsel İstatistikleri.....	90
Tablo 10: Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Arasındaki İlişkilerin Analizi.....	91
Tablo 11: Örgütsel Adaletin İşten Ayrılmayı Yordaması Analizi.....	92
Tablo 12: Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyetinin Cinsiyete Göre Fark Analizi.....	93
Tablo 13: Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyetinin Yaşa Göre Fark Analizi	94
Tablo 14: Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyetinin Medeni Duruma Göre Fark Analizi.....	95
Tablo 15: Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyetinin Eğitim Durumuna Göre Fark Analizi.....	96
Tablo 16: Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyetinin Kıdeme Göre Fark Analizi	97
Tablo 17: Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyetinin Aylık Gelire Göre Fark Analizi.....	99
Tablo 18: Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyetinin Örgütteki Pozisyona Göre Fark Analizi.....	101
Tablo 19: Araştırmanın Sonuçlarına Göre Hipotezlerinin Kabul veya Ret Durumu ..	102

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Adams'ın ve Walster-Berscheid Eşitlik Denklemlerinin Karşılaştırılması	11
Şekil 2: Örgütsel Adalet Modeli	20
Şekil 3: İşten Ayrılma Niyetinin Nedensel Modeli	27
Şekil 4: March ve Simon'un Örgütsel Denge Teorisi	32
Şekil 5: Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi	39
Şekil 6: Herzberg İş Tatmini Faktörleri	40
Şekil 7: March ve Simon İşten Ayrılma Modeli	42
Şekil 8: Mobley İşten Ayrılma Modeli	43
Şekil 9: Price ve Mueller'ın İşten Ayrılma Modeli	43
Şekil 10: Steers ve Mowday İşten Ayrılma Modeli	45
Şekil 11: Rusbult ve Farrell'in Yatırım Modeli	45
Şekil 12: Sheridan ve Abelson (Cusp Catastrophe) İşten Ayrılma Modeli	47
Şekil 13: Lee ve Mitchell İşten Ayrılma Modeli	48
Şekil 14: Hom ve Griffeth İşten Ayrılma Modeli	49
Şekil 15: Allen, Shore ve Griffeth İşten Ayrılma Modeli	50
Şekil 16: Peterson İşten Ayrılma Modeli	51
Şekil 17: İşten Ayrılmanın Olası Sonuçları	54
Şekil 18: Araştırmanın Hipotezleri	59

ÖZET	
Başlık: İmalat Sektöründe Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	
Yazar: Adem PANÇALI	
Danışman: Doç. Dr. Abdulkadir ALTINSOY	
Kabul Tarihi: 10/05/2024	Sayfa Sayısı: vii (ön kısım) + 125 (ana kısım) + 7 (ek)
Örgütlerin insan kaynakları stratejilerini belirlerken çalışan psikolojisini göz önünde bulundurmaları elzemdir. Çalışanlarda oluşan işten ayrılma niyeti ve alternatif işler karşısında yaşanabilecek personel devri, örgütlerin hedeflerine ulaşmasında büyük engel teşkil etmektedir. Literatürde yapılan çalışmalar da göstermektedir ki çalışanların düşük adalet algıları, işten ayrılma niyetlerinin belirleyicisi konumundadır. Çalışanların örgütsel adalet algıları ve işten ayrılma niyetlerinin özellikle örgütteki pozisyonları başta olmak üzere demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına odaklanan bu çalışma, Sakarya'da 5 adet imalat sanayi firmasında gerçekleştirilen anket çalışması ile yapılandırılmıştır. Anket ile çalışanlardan demografik özelliklerine ait bilgilerle birlikte örgütsel adalet algılarına ilişkin 20 soruya, işten ayrılma niyetlerine ilişkin 4 soruya cevap vermeleri istenmiştir. Anketlerin değerlendirilmesi sonucunda toplam katılımcı sayısı 309 olarak kabul edilmiş, toplanan veriler IBM SPSS v.29 programı ile analiz edilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ancak düşük düzeyde bir ilişkinin varlığını göstermektedir ($r:0,38$ ve $p<0,05$). İşten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel adaletin alt boyutlarından yalnız dağıtımsal adalet ($\beta:0,34$ ve $p<0,05$) ve prosedürel adalet ($\beta:0,16$ ve $p<0,05$) boyutlarının anlamlı bir etkiye sahip olduğu, etkileşimsel adaletin ise anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel adalet algılarının cinsiyet, medeni durum, gelir düzeyi ve örgütteki pozisyonlarına göre farklılaştığı; işten ayrılma niyetlerinin ise cinsiyet, eğitim düzeyi ve örgütteki pozisyonlarına göre farklılaştığı görülmüştür. Örgüt içerisinde görevleri nedeniyle mavi yaka olarak nitelendirilen çalışanların beyaz yaka çalışanlara göre daha yüksek örgütsel adalet algılarının olduğu ve işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu ortaya konulmuştur.	
Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, İşten Ayrılma Niyeti, İmalat Sektörü	

ABSTRACT	
Title of Thesis: The Impact of Perceived Organizational Justice on Turnover Intention in the Manufacturing Sector	
Author of Thesis: Adem PANÇALI	
Supervisor: Assoc. Prof. Abdulkadir ALTINSOY	
Accepted Date: 10/05/2024	Number of Pages: vii (pre text) + 125 (main body) + 7 (add)
When determining organizational human resource strategies, it is imperative for organizations to consider employee psychology. Employee turnover intentions and potential staff turnover in the face of alternative job opportunities pose significant obstacles to achieving organizational goals. Existing literature indicates that employees' perceptions of low justice play a decisive role in shaping their intentions to leave their jobs. This study focuses on whether employees' perceptions of organizational justice and intentions to leave their jobs differ based on their demographic characteristics and positions within the organization. The research was conducted through a structured survey carried out in five manufacturing industry firms in Sakarya. The survey required employees to respond to 20 questions related to their perceptions of organizational justice, along with demographic information, and 4 questions related to their intentions to leave their jobs. The evaluation of the surveys considered a total of 309 participants, and the collected data were analyzed using IBM SPSS v.29 software. The findings of the study reveal a negative but low-level relationship between organizational justice and intention to leave the job ($r: 0.38$ and $p<0.05$). Regarding the impact on the intention to leave the job, it was identified that only distributive justice ($\beta: 0.34$ and $p<0.05$) and procedural justice ($\beta: 0.16$ and $p<0.05$) among the sub-dimensions of organizational justice had a significant effect, while interactive justice did not. The study also observed variations in employees' perceptions of organizational justice based on gender, marital status, income level, and organizational position; similarly, intentions to leave the job varied based on gender, educational level, and organizational position. It was highlighted that employees classified as "blue-collar" due to their tasks within the organization had higher perceptions of organizational justice and lower intentions to leave their jobs compared to "white-collar" employees.	
Keywords: Organizational Justice, Turnover Intention, Manufacturing Sector	

GİRİŞ

Örgütlerden günümüz iş dünyasında rekabet avantajı sağlamaları, başarı elde etmeleri ve bu durumun sürdürülebilirliğini devam ettirebilmeleri için birçok strateji geliştirmesi beklenmektedir. Örgütlerin başarısı sermayeleri ile ölçülebilmektedir. Ancak sermaye kavramına bütüncül yaklaştığımızda yalnız maddi duran varlıkların ötesinde beşerî sermayenin mevcudiyeti, şüphesiz örgütün hedeflerine ulaşmasında gerekli stratejilerinden biri olarak insan kaynakları yönetimine işaret etmektedir. Bu yönüyle insan kaynakları, örgütlerin başarısını etkileyen temel faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve rekabetin mevcudiyeti, örgütlerin insan kaynakları yönetimi stratejisine ihtiyaçlarını daha da arttırmaktadır. İnsan kaynakları, bilgi ve donanımlarıyla örgüte değer katan birer aktör olarak, örgütlerin başarısını ve sürdürülebilirliğinde önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt hedeflerine paralel şekilde insan kaynakları yönetimi, nitelikli çalışanları istihdam etmeli ve bu çalışanların örgütte kalmasını sağlaması gerekmektedir. Çünkü, çalışanlar çeşitli nedenlerle örgütlerinden ayrılabilmekte ve alternatif örgütlere geçebilmektedir. Örgütler açısından personel devrinin yüksek olması düşünüldüğünden daha maliyetli olabilmektedir. Ayrılan çalışanın niteliklerine, gittiği örgütte rekabet avantajı oluşturabilecek olmasına ve yeni çalışanın istihdamı için gerekli oryantasyon süreci ile eğitim masrafları gibi sonuçlar da doğurabilmektedir (Yanık, 2014: 126).

Çalışanların işten ayrılma süreçlerini anlamak üzerine literatürde yapılmış birçok çalışma mevcuttur. Lambert (2001) çalışanın işten ayrılmasının belirleyicisi olarak, işten ayrılma niyetinin iyi bir gösterge olduğunu ifade etmektedir. Lee ve Mahfar (2013) ise işten ayrılma niyeti artan çalışanların örgütlerini değerlendirmeye ve alternatif işler aramaya yönelmekte olduğunu eğer uygun şartlar oluştuğu takdirde niyetlerini eyleme dönüştürmekten çekinmeyeceklerini ifade etmektedir. O halde örgütlerde insan kaynakları yönetiminin, çalışanların işten ayrılma niyetlerine etki eden değişkenleri tespit etmeleri ve bunlarla mücadele etmeleri örgüt için elzemdir. Literatürde işten ayrılma niyetinin belirleyicilerine yönelik çalışmalar geçmişte olduğu gibi günümüzde de oldukça fazladır. Bu durum, konunun hem önemini hem de dinamikliğini gösterir niteliktedir. İşten ayrılma niyetinin belirleyicileri arasında örgütsel adalet algısı önemli bir değişken olarak göze çarpmaktadır. Örgüt içerisindeki görev, sorumluluk ile bunlarla paralel olarak

ödül ve cezaların dağılımı; dağılım gerçekleştirilirken uyulan kurallar ve kararların uygulanması sırasında yaşanan etkileşimleri kapsayan örgütsel adalet, çalışanların örgüte karşı davranış ve tutumlarını etkilemektedir. Çalışanların örgüt içerisindeki adillığe yönelik algıları iş tatminleri ve iş motivasyonlarını etkilediği gibi örgütlerin bu konuda adaletsizliği düzeltici politikalar uygulamaması ise çalışanın örgütü terk etmesine neden olabilmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetine etkilerini, çalışanların beyaz yakalı¹ ve mavi yakalı² olmaları durumundaki farklılıklar kapsamında incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın hedefi, beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların örgütsel adalet algılarıyla ilişkilendirilip ilişkilendirilmediğini belirlemek ve bu ilişkinin anlamlı olması durumunda, mevcut örgütsel adalet algılarının işten ayrılma niyetine olan etkilerini ortaya koymaktır.

Araştırmanın Önemi

İşten ayrılma niyeti, örgütlerde birçok nedenle birlikte ortaya çıkan kritik bir olgudur. Örgütsel adalet algısı düşük olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğuna dair literatürde oldukça geniş kabul görmüş bir ilişki bulunmaktadır. Bu çalışma ile literatürde bu konuda yapılan çalışmalara paralel olarak, örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetine olan etkilerini saptamak, özellikle imalat sanayisi alanındaki firmalarda işten ayrılma niyetinin fiiliyata dönüştüğünde ortaya çıkacak olan personel devri ile işten ayrılma niyetin devam ettiği durumlarda örgüt içinde adalet algısının düşük olan çalışanlarda gözlemlenebilecek işe devamsızlık ve iş erteleme öneme dikkat çekilecektir.

Bu çalışmayı diğerlerinden ayıran temel özellik, çalışanları mavi yakalı ve beyaz yakalı olarak sınıflandırarak örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olup

¹ Çalışma hayatında yaka kavramı genellikle çalışanların görevleri veya yapılan işin niteliğine göre sınıflandırılmaktadır. Her geçen gün değişen çalışma hayatı yeni kavramlarla beraber yeni yakaları da literatüre kazandırmaktadır. Yapılan işin niteliği açısından ilk yaka ayrımı olan beyaz yaka ve mavi yaka çalışanların tanımlanmasında, beyaz yakalı çalışanlar kavramı bedensel güç yerine zihinsel performans gösteren çalışanları ifade etmektedir.

² Mavi yakalı çalışanlar ise yaptıkları işin niteliğinde beden gücünün ağırlığı olan üretim, montaj gibi saha işi yapan çalışanları tanımlamaktadır.

olmadığını değerlendirmek ve işten ayrılma niyetlerine olan etkilerini karşılaştırmaktır. Bu kapsamda, beyaz yaka ve mavi yaka çalışanların örgütsel adalet algıları ve alt boyut algılarını anlamak, bu alanda yapılan çalışmaları zenginleştirmek araştırmanın önceliği konumundadır.

Araştırmanın temel motivasyonu, Türkiye'de son yıllarda yaşanan enflasyon ve buna bağlı olarak ücret artışlarının aynı oranda olmaması bir başka deyişle asgari ücretle ortalama ücretler arasındaki makasın daralmasında yatmaktadır. Ekonomik alandaki bu değişimlerin, çalışanların başta dağıtımsal adalet algıları olmak üzere örgütsel adalet algılarını nasıl etkilediğini anlamak, özellikle işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini belirlemek açısından önemli kılınmaktadır. Ayrıca, çalışanların örgüt içindeki dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve yöneticilerle etkileşimdeki adillığe yönelik algılarını ortaya çıkarmak, örgütsel davranış ve yönetim literatürüne katkıda bulunacak önemli bir analiz alanı sunmaktadır.

Sonuç olarak, bu çalışma imalat sanayisi alanındaki örgütlerde örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetine olan etkilerini anlamak ve bu etkileri mavi yaka ve beyaz yaka çalışanlar arasında karşılaştırmak adına önemli bir katkı sağlamaktadır.

Araştırmanın Konusu

Sakarya'da demir kesme makinesi üretimi, tekstil üretimi, gıda ve içecek üretimi, mobilya üretimi ve inşaat malzemeleri üretimi yapan beş farklı imalat sanayi firmasında çalışan toplam 309 mavi ve beyaz yakalı çalışan, bu çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır. Çalışma, katılımcıların örgütsel adalet algılarını ve işten ayrılma niyetlerini arsındaki ilişkiyi değerlendirmek ve karşılaştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada, belirlenen amaç doğrultusunda geliştirilen araştırma sorularını ve hipotezleri test etmek için nicel bir araştırma planlanmıştır. Bu plan çerçevesinde, literatürde kabul gören ve geçerliliği ile güvenilirliği test edilmiş ölçekler ve demografik sorular içeren bir anket formu kullanılarak gerekli veriler toplanmıştır. Elde edilen verilerin normal dağıldığı tespit edildikten sonra ilişkilerin anlamlı olup olmadığı ve ilişkilerin şiddeti ile yönünü belirlemek üzere t testi, tek yönlü anova, korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizleri (IBM SPSS v29 programı kullanılarak) gerçekleştirilmiştir.

1. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET VE KAVRAMSAL BOYUTLARI

Filozoflar başta olmak üzere sosyal bilimcilerin ilgisini çeken adalet kavramı, antik çağlardan günümüze kadar üzerinde düşünülen ve çalışılan bir kavramdır. Arapça “a-d-l” sözcüğünden dilimize geçen adalet kavramı “hak, hukuk ve hakkı gözetme” anlamı taşımaktadır (Çeçen, 2020: 161). Adalet kavramı hem Türk kültüründe hem İslam kültüründe büyük bir öneme sahiptir. Birçok kaynak, yöneticilerin adil olmasının önemine vurgu yapmaktadır. Yusuf Has Hacıp'in "Kutadgu Bilig" adlı eserindeki hükümdarın adalet sembolü, Farabi'nin "El-Medinet'ül Fazıla" adlı eserinde devletin kaynaklarından biri olarak adaleti işaret etmesi ve İbn-i Haldun'un "Mukaddime" adlı eserinde devletlerin ömrünü adil olmalarına bağlaması bu önemi gösteren birçok eserden bazıları olarak sıralanabilmektedir. Adalet toplumsal bir kavram olduğu gibi çalışma hayatında örgütler için de kritik bir rol oynamaktadır (Yılmaz, 2010: 586).

Adalet kavramının üç unsurdan oluştuğunu ifade edebiliriz. Eşitlik, karşılıklılık ve rasyonellik. Burada adaletin bir unsuru olan eşitlik, mutlak eşitlik değil göreceli eşitliktir. Karşılıklılık unsuru toplumsal ilişkilerde görülen alışverişin her iki taraf için değerlerinin eşit olmasını ifade etmektedir. Rasyonellik unsuru ise keyfi uygulamaların var olmaması adına gerekli kuralların oluşturulmasını ifade etmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 197).

Platon ve Aristoteles'e kadar dayanan adalet kavramına ilişkin literatür oldukça geniş ve gelişmiştir. Bu nedenle adalet kavramına ilişkin literatüre, örgütsel adaletin kavramının gelişiminde rol oynayan adalet teorilerinden bakmak daha makuldür.

Akkaş (2020) yapmış olduğu doktora tezinde Aristoteles'in dağıtımsal adalet kavramının örgütsel adalet kavramına dayanak oluşturduğunu ve John Rawls'ın normatif teorisi ile modern dağıtımsal adalet teorilerinin şekillendiğini ifade etmektedir. Aristoteles kaynak dağılımını ilk olarak açıklayan felsefecidir (Topakkaya, 2009: 629). Platon adaleti mutlak eşitlik olarak tanımlarken, Aristoteles ise adaleti orantılı eşitlik olarak tanımlamıştır. “Nicomachean Ethics” adlı eserinde adaleti, dağıtımsal adalet ve düzeltici adalet olarak tanımlamaktadır. Aristo'nun dağıtımsal adalet kavramı kaynakların maddi ve manevi dağılımı ile ilgiliyken düzeltici adalet taraflar açısından değişim değerlerini konu almaktadır (Aristotle, 2000: V-2).

John Rawls'ın 1971'te yayınlanan “Adalet Teorisi” kitabında yer alan dağıtımsal adalet uygulamalarında Aristo'nun orantılı eşitlik ilkesi gözetilmiştir. Belirli işlerin diğer işlere

göre daha fazla getiri sağlamasını savunan Rawls, bireylerin yalnızca çıktıların nasıl sonuçlanacağını değil aynı zamanda kendilerine gösterilen tutumları da öngörme arzusu ile adaleti açıklamıştır (Akkaş, 2020: 36). Rawls bu yönüyle dağıtımsal adaletin yanı sıra prosedürel adalete de dikkat çekmiştir.

Adalet kavramı ilk başlarda psikoloji temelli bir kavram niteliğinde bireyin vicdani görüşü ile açıklansa da ilerleyen süreçte özellikle de Adams'ın eşitlik teorisi ile sosyal ve ekonomik boyutları ile ele alınmaya başlamıştır. Bu yönüyle modern örgütsel adalet kuramlarının başlangıcı olarak Adams'ın eşitlik teorisi gösterilmektedir. (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 241).

Örgütsel adalet kavramı ilk kez (Greenberg, 1987) tarafından sınıflandırılmış ve kategorize edilmiştir. Örgütsel adalet kavramına yönelik yapılan bazı tanımlamalar kronolojik olarak aşağıdaki gibidir.

Greenberg (1987) örgütsel adaleti çalışanların örgüt içerisinde deneyimlerini adil olarak algılaması şeklinde tanımlamaktadır.
Moorman (1991)'a göre örgütsel adalet, çalışanların iş yerlerinde adil davranışlar beklmeleri ve adalete aykırı durumları algıladıklarında davranışlarının değişip değişmediğini ifade etmektedir.
Tyler (2000) örgütsel adaleti, bireylerin örgütle olan etkileşimi sonucu zihinlerinde oluşan bir kavram olarak tanımlamaktadır.
Beugre (2002) örgütsel adaleti, işyerinde elde edilen kazanımların dağıtımı ve bu dağıtım sürecinde uygulanan yöntemlere dair çalışanların adil olarak algıladığı bir kavram olarak tanımlamıştır.
İşcan ve Naktiyok (2004: 187) tarafından belirtilen tanımda ise örgütsel adalet, örgüt içindeki uygulama ve süreçlerin adil ve etik olması, çalışanların yönetici tutumlarını adil ve rasyonel olarak algılanmasıdır.
Dinç ve Ceylan (2008: 14) örgütsel adaleti, çalışanların davranışlarını şekillendiren çalışma ve ücret uygulamaları ile sosyal etkileşim düzeyini içeren bir kavram olarak tanımlamaktadır.

Tablo 1: Örgütsel Adalet Tanımları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Örgütsel adalet kavramına ilişkin yapılan tanımların özüne bakıldığında örgüt içerisindeki var olması gereken adil uygulamaların yanı sıra çalışanların bu uygulamaları algılamasına yönelik açıklamalar dikkat çekmektedir. Örgüt içerisindeki görev, ödül ve cezaların dağılımı, bu dağılım yapılırken gözetilen etik değerler ve yöneticilerin çalışanlara karşı olan tutumlarına yönelik adil uygulamalar örgütsel adalet kavramını

açıklamaktadır. Ancak örgüt içi uygulamalarda adaletin belirleyicisi uygulamayla karşı karşıya kalan çalışanın kendi zihninde oluşturduklarından ibarettir. Örgütsel adalet algısının bu yönüyle örgütsel adalet kavramını aynı zamanda açıklayan bir unsur olduğunu söyleyebiliriz. Adaletin algı olarak tanımlanmasının nedeni, örgütte mevcut adaletin değerlendirilmesi örgütün çalışana karşı ne kadar adil olduğu ile değil, çalışanın örgüt politikalarını ne kadar adil bulduğu ile ilişkilidir (Titrek, 2009: 553).

Çalışanın adaletle ilişkin algısı ise değişkenlik gösterebilmektedir. Çalışan genel durumu adil olarak değerlendirirken, kendisini ilgilendiren konularda adil olunmadığını düşünebilir ya da karşı karşıya kaldığı adil olmayan bir durumda, diğer çalışanların başına gelen aynı durumdan daha fazla adaletsizlik algısına sahip olabilmektedir (Töremen ve Tan, 2010: 62). Folger ve Cropanzano (1998) örgütsel adaletin yalnızca algısal bir durum olarak ifade etmektedir.

1.1. Örgütsel Adalet Kavramına İlişkin Yaklaşımlar

Örgütsel adaletin kavramsallaştırılmasına yönelik ilk adımlar Homans (1961) ve Adams (1965) çalışmaları ile başlamıştır. Greenberg (1987: 9-10) örgütsel adaletle yönelik yaklaşımları iki farklı boyutta incelemektedir. Bunlar reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutlarıdır. Kavrama yönelik yaklaşımlardan ilk olarak, reaktif-proaktif boyutuna bakacak olursak, reaktif teoriler genellikle çalışanların adaletsizlik olarak algıladıkları durumlara verdikleri tepkileri incelemektedir. Diğer yandan, proaktif teoriler ise örgüt içinde adil koşulları artırma ve çalışanları motive etme davranışlarını incelemektedir.

İkinci olarak, süreç-içerik boyutunda ise süreç teorileri, kazanımların nasıl belirlenmesi gerektiğine, yani adil bir sonuca nasıl ulaşılacağına odaklanırken, içerik teorileri ise kazanım dağılımının adil bir şekilde gerçekleştirilmesine yani kimlere ve neye göre dağıtılması gerektiğiyle ilgilenmektedir. Greenberg (1987) yapmış olduğu taksonomide örgütsel adaletle yönelik yaklaşımları aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır.

		Reaktif-Proaktif Boyut	
		Reaktif	Proaktif
İçerik-Süreç Boyut	İçerik	Homans Dağıtım Adaleti Teorisi (1961) Eşitlik Teorisi (Adams, 1965) Walster ve Berscheid Eşitlik Teorisi (1973) Crosby Göreceli Mahrumiyet Teorisi (1976) Jasso Dağıtım Adaleti Teorisi (1980)	Leventhal Adalet Yargı Modeli Teorisi (1976) Lerner Adalet Güdüsü Teorisi (1977)
	Süreç	Thibaut ve Walker Süreç Adaleti Teorisi (1978)	Leventhal, Karuza ve Fry Dağıtım Tercihi Teorisi (1980)

Tablo 2: Örgütsel Adalet Yönelik Yaklaşımlar

Kaynak: Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. The Academy of Management Review, 12(1), 9-22.

Örgütsel adalet, yalnızca adaletsizliklere verilen tepkilerden değil, aynı zamanda adil sonuçlara nasıl ulaşılabilirliği ve kazanımların adil bir şekilde nasıl dağıtılacağı penceresinden bakmak gerekmektedir. Bu yönüyle örgütsel adalet kavramını anlamak için reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutlarını göz önünde bulundurmak önemlidir. Çalışmanın bu kısmında reaktif-içerik, proaktif-içerik, reaktif-süreç ve proaktif-süreç boyutları kapsamında örgütsel adalet kavramına ilişkin teorilere değinilecektir. Aşağıda bu boyutlarda yer alan teorilerin çalışan davranışlarına yönelik ulaşmak istedikleri cevaplara ilişkin sorular yer almaktadır.

Kuramlar hangi sorulara cevap arıyor?	
Reaktif İçerik	Çalışanlar kazanımların adaletsiz dağıtımına nasıl tepki göstermektedir?
Reaktif Süreç	Çalışanlar kazanımların adaletsiz dağıtım sürecine nasıl tepki göstermektedir?
Proaktif İçerik	Çalışanlar kazanımların adil dağıtılması için ne şekilde çaba sarfetmektedir?
Proaktif Süreç	Çalışanlar kazanımların dağıtım sürecinin adil olması için ne şekilde çaba sarfetmektedir?

Tablo 3: Örgütsel Adalet Yaklaşımlarının Cevap Aradığı Sorular

Kaynak: Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. The Academy of Management Review, 12(1), 9-22.

Greenberg (1987)'in yapmış olduğu sınıflandırmada yer alan reaktif özellikte olan teoriler örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunu konu alırken, proaktif özellikte olan teoriler

ise örgütsel adalet boyutlarından prosedürel ve etkileşimsel adalete odaklanmaktadır (İçerli, 2010: 71).

1.1.1. Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorileri, çalışanların haksız uygulamalara vermiş oldukları tepkilere odaklanan adalet teorileridir. Homans (1961), Adams (1965) ve Walster ve Ellen (1973)'in eşitlik teorilerinin versiyonları; Crosby (1976)'nin göreceli mahrumiyet teorisi ve Jasso (1980)'nun dağıtımsal adalet teorisi reaktif-içerik teorileri arasında gösterilmektedir. Örgütsel adalet kavramına yönelik bu yaklaşımların kendi aralarında farklılıklar bulunsa da ortak noktaları eşit katkılara sahip çalışanların eşit kazanç elde etmesi ve çalışanın adaletsizlik hissettiği durumda örgüte olan tutumlarında değişimlerin yaşanacağı yönündedir (Greenberg, 1987: 11-12).

1.1.1.1. Homans Dağıtım Adaleti Teorisi (1961)

Sosyolog George Caspar Homans'ın, dağıtım adaleti teorisinin temelinde, yazarın sosyal mübadele teorisi (social exchange theory) yatmaktadır. Sosyal mübadele teorisinde kişi davranışlarının diğer kişi davranışları üzerinde etkiye sahip olacağını ileri süren Homans, dağıtım adaleti teorisinde ise çalışan davranışlarının birbirini tetikleyebileceğini düşünmektedir.

Homans'ın adalete bakış açısı eşit bir dağıtım değil denk bir dağıtımın olması yönündedir. Eşit dağıtımın adaletsizliğe yol açacağını düşünen Homans, adaletsiz durumlarda ise adaletin ancak kendi içerisinde eşitlik sağlanarak tesis edilebileceğini düşünmektedir (İçerli, 2010: 72). Homans'ın ve eşitlik teorisini ortaya atan John Stacey Adams'ın adalete yönelik bu düşüncelerinin temelinde Aristoteles'in dağıtımsal adalet teorisi bulunmaktadır (Akkaş, 2020: 35).

Homans'ın dağıtım adaleti teorisinde çalışanın katkılarını ve kazançlarını değerlendirerek adalet algısının şekilleneceği düşünülmektedir. Ancak her çalışanın katkıları sonucunda elde etmeyi umdukları kazançlar farklı olduğundan, adil bir dağıtım sağlamak zorlaşmaktadır. Homans'ın katkı ve kazanç sağlama kavramlarının tek başına uygulanması pek mümkün olmadığından günümüzde örgütler çalışanları değerlendirirken yaptıkları işin zorluğu ve hiyerarşik yapı gibi durumları da göz önünde bulundurarak ücret adaletini sağlamaya çalışmaktadır (Çakır, 2006: 36).

1.1.1.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi (1965)

John Stacey Adams tarafından işyerlerinde motivasyonu sağlamak amacıyla geliştirilen Eşitlik Teorisi (Equity Theory), görelî yoksunluk ve bilişsel uyumsuzluk teorisine dayanmaktadır. Çalışanların iş yerindeki adaletsizlikleri nasıl algıladığını incelemektedir. Adams'a göre çalışanlar emeklerinin sonucunda elde ettikleri çıktıları, iş arkadaşları veya başka kurumlardaki meslektaşlarıyla karşılaştırarak adaletsizlik algısı gütmektedir (Sabancı ve Engür, 2023: 87).

Adams'ın eşitlik teoreminde çalışanın kendisini karşılaştırdığı diğer kişi yerel karşılaştırma (herhangi bir diğer kişiye yönelik) kapsamında değil, referans karşılaştırma (meslek grubu aynı olan vs.) olarak geçmektedir (Greenberg, 1987: 11).

Adams kişinin adalet algısını “eşitlik denklemi” (equity equation) ile açıklamaya çalışmıştır. Eşitlik denklemi, kişinin kendisini karşılaştırdığı diğer kişi ile kazanım katkı oranlarının eşitliğine dayanan bir denklemdir (Özen, 2002: 109).

$$\frac{\text{Kişinin Kazanımı}}{\text{Kişinin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Kişinin Kazanımı}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}}$$

Yukarıda yer alan eşitlik denkleminde “kişinin katkısı” çalışanın gösterdiği fedakarlıkları yani girdileri (ustalığı, emeği, eğitim ve tecrübe vb.) temsil ederken kişinin kazanımı ise çalışanın sonuç olarak elde ettiği çıktıları (ücret, itibar, takdir, görevinde yükselme vb.) ifade etmektedir (Kılıç, 2016: 197).

Çalışan denklemde meydana gelecek bir eşitsizlik karşısında tarafların her birinde adaletsizlik algısı oluşacak, avantajlı olan kişi suçluluk duygusu yaşarken dezavantajlı tarafta ise kızgınlık hâkim olacaktır (Özen, 2002: 109).

Eşitlik teorisi dağıtımsal adalete dayanak oluşturmakta; dağıtımsal adalet ise çıktıların adillliği üzerinde durmaktadır. Adams örgüt içerisindeki eşitsizlik algısı oluşan çalışanların motivasyonu ve örgütsel bağlarını arttırmak adına altı adet öneride bulunmuştur (Akkaş, 2020: 38).

- i. Girdilerinin değiştirilmesi
- ii. Çıktıları değiştirilmesi
- iii. Bilişsel girdi veya çıktıları bozulması
- iv. Değişim ilişkisinin terk edilmesi
- v. Diğer çalışanın girdi veya çıktısını bozulması

vi. Karşılaştırma konu olan nesnenin değiştirilmesi

Çalışanın tekrardan motivasyonun artması ve içinde bulunduğu gerilim durumundan kurtulmak için harekete geçmekte tereddüt etmeyeceği ifade edilmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 222). Eşitlik teorisine göre Adams'ın önerileri örgütler tarafından dikkate alınmadıkça çalışanların adaletsizlik algıları devam edecek ve çalışma motivasyonları ile örgütsel bağlılıkları azalacaktır.

1.1.1.3. Walster ve Berscheid Eşitlik Teorisi (1973)

Walster ve Berscheid Eşitlik Teorisi, dört temel görüş üzerine inşa edilmiştir. Bu bakış açıları şu şekilde ifade edilebilir (İçerli, 2010: 72):

- ❖ Çalışanlar, elde ettikleri kazanımları maksimum kılmaya yönelik çaba sarfederler.
- ❖ Gruplar, üyeleri arasında paylaşılan kazanımları artırmak amacıyla bir sistem geliştirir ve ödül ile cezaları eşit bir şekilde dağıtırlar. Adaleti bozan üyeler cezalandırırken adaleti koruyan üyeler ise ödüllendirilir.
- ❖ Çalışanlar kendilerini adaletsiz ilişkiler içerisinde gördüklerinde strese gireceklerdir. Adaletsiz ilişki ne kadar fazla ise çalışanın stresi de o denli artış gösterecektir.
- ❖ Adaletsiz ilişkiler içerisinde bulunan çalışanlar, adaletsizliği gidermek ve stresi ortadan kaldırmak isteyeceklerdir. Adaletsizliğin boyutu ne kadar büyükse çalışanların adaleti sağlama çabaları yine o denli zorlaşacaktır.

Adaletsizlik içinde olan çalışanlar, stresten kurtulmak amacıyla adaleti yeniden tesis etmeye çalışırlar. Walster ve Berscheid (1973) adaletin yeniden sağlanması için çalışanın iki seçeneği olduğunu söylemektedir (İçerli, 2010: 73).

- i. Çalışan gerçek adaletin sağlanmasına yönelik çaba sarf edebilir. Burada çalışan elde ettiği kazanımlara göre katkılarını yeniden belirlemektedir.
- ii. Çalışan psikolojik adaletin sağlanmasına yönelik çaba sarf edebilir. Burada ise adaletsizlik algısı yaşayan çalışan, karşılaştırma yapılan diğer çalışanın kazanımlarının yeniden belirlenmesine veya diğer çalışanın adalet algısına yönelik tutum sergilemektedir.

Walster ve Berscheid yapmış oldukları çalışmada Adams'ın eşitlik teorisine matematiksel bir de eleştiride bulunmuşlardır. Adams'ın eşitlik denkleminde yer alan kazanımların (çıktıların), katkılara (girdilere) olan oranı bireyler için negatif durumlarda eşit olarak

algılanabileceğini ve eşitlik denkleminin aşağıdaki gibi olması gerektiğini savunmuşlardır (Walster, Ellen ve Walster, 1976: 3-4).

Örnek: A çalışanı 5 birim girdi, -10 birim çıktı; B çalışanı ise - 5 birim girdi, 10 birim çıktıya sahip olduğu bir durumda	
Adams'ın Eşitlik Denklemi	Walster ve Berscheid Eşitlik Denklemi
$\frac{\text{Çıktı A (Kazanım)}}{\text{Girdi A (Katkı)}} = \frac{\text{Çıktı B (Kazanım)}}{\text{Girdi B (Katkı)}}$	Walster ve Berscheid, Adam'sın eşitlik denklemini aşağıdaki gibi geliştirmişlerdir. $\frac{O_A - I_A}{(I_A)^{k_A}} = \frac{O_B - I_B}{(I_B)^{k_B}}$
$\frac{\text{Çıktı A} \quad -10}{\text{Girdi A} \quad 5} = -2 \quad \quad \quad \frac{\text{Çıktı B} \quad 10}{\text{Girdi B} \quad -5} = -2$	A çalışanının kazanım katkı oranı; $\frac{(-10)-(-5)}{(5)^{-1}} = -15 * 5 = -75$ B çalışanının kazanım katkı oranı; $\frac{(10)-(-5)}{ (-5) ^{-1}} = 15 * 5 = +75$
Kazanım Katkı Oranı A = Kazanım Katkı Oranı B	Bu durumda; Kazanım Katkı Oranı A $\neq$ Kazanım Katkı Oranı B

Şekil 1: Adams'ın ve Walster-Berscheid Eşitlik Denklemlerinin Karşılaştırılması

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Adams'ın eşitlik denkleminde negatif koşullar söz konusu olduğunda çalışanlar arasındaki katkı kazanım oranlarında eşitlik olabileceğini düşünen Walster ve Berscheid ortaya koydukları formül denklemi geliştirmişlerdir. Denkleminde yer alan “O” (output) çalışanın çıktısını yani kazanımını temsil ederken, “I” (input) ise çalışanın girdisini yani katkısını temsil etmektedir. Walster ve Berscheid eşitlik denkleminde bir çalışanın kazanım katkı oranı diğer çalışanın katkı kazanım oranına, (kazanımı-katkısı) / mutlak değer içerisinde katkısının “k” üstü ile eşit olmaktadır. Denkleminde yer alan “k” 1 veya -1 değerlerini alan sabit üsttür. Eğer çalışanın [katkısının (I) işareti * kazanım-katkısının (O-I) işareti > 0] ise k= 1; [katkısının (I) işareti * kazanım-katkısının (O-I) işareti < 0] ise k= -1 olacaktır. Böylece Adams'ın eşitlik denklemindeki matematiksel sorun giderilmiş, örnekte yer alan A çalışanı 5 birim katkıya karşılık -10 birim kazanım elde ederek B çalışanı ile aynı katkı kazanım oranına sahip olmayacaktır (Walster, Ellen ve Walster, 1976: 4).

1.1.1.4. Crosby Göreceli Mahrumiyet Teorisi (1976)

Reaktif-içerik teorileri içerisinde değerlendirilen bir diğer kuram Crosby Göreceli Mahrumiyet Teorisi'dir. Göreceli mahrumiyet (relative deprivation) kavramı ilk olarak Stouffer ver ark. (1949) tarafından yapılan çalışma ile literatüre kazandırılmıştır. Stouffer

ve ark. (1949) farklı bölgedeki askerlerin farklı sosyoekonomik koşullar altında askeri yaşantılarına yönelik memnuniyetlerini konu almış, daha sonrasında ise göreceli yoksunluk üzerine yapılan çalışmalar genellikle siyasi araştırmalara odaklanmıştır. Crosby ise göreceli yoksunluk kavramını örgütsel araştırmalara uyarlamıştır. Crosby (1982) yaptığı geniş katılımlı bir çalışmada prestiji yüksek işlerde çalışan kadınların, çalışmayan kadınlara göre avantajlı konumda olmalarına rağmen, çalışan erkeklerle kıyasla kendilerini daha fazla mağdur hissettiklerini ortaya koymuştur (Greenberg, 1987: 12).

Crosby (1982) yaptığı çalışmadan da görüleceğe üzere göreceli yoksunluk teorisi, aynı örgüt içerisinde yer alan alt kademedeki çalışanların kazanımlarını, üst kademedeki çalışanların kazanımları ile karşılaştırmasını ve sınıflar arası karşılaştırmalar sonucunda çalışanlarda oluşan göreceli yoksunluk duygusuna odaklanmaktadır (Yürür, 2008: 297). Dağıtımsal adalete yönelik kuramlar içerisinde yer alan Adams'ın Eşitlik Teorisi çalışanların adalet algılarını oluştururken referans karşılaştırma yaptıklarını ileri sürerken, Crosby ise yerel karşılaştırma üzerinden çalışanlarının adalet algılarının şekillendiğini ifade etmektedir.

Crosby, göreceli yoksunluğu iki anlamı ile değerlendirmiştir (Irak, 2004: 27):

- ❖ Göreceli yoksunluk, çalışanın olumsuz ve farklı karşılaştırmalarda bulunması halinde hissettiği duygudur.
- ❖ Algılanan adaletsizliğe neden olan karşılaştırmalar bütünüdür.

Göreceli yoksunluğun ortaya çıkışı üç aşama ile gerçekleşmektedir (Beugre, 1998: 33):

- i. Çalışan kazanımların dağıtımında tarafsız olduğunu düşünmektedir.
- ii. Çalışan yerel karşılaştırmaya tabi tutacağı çalışanı belirler.
- iii. Belirlediği çalışanla kazanımlarını kıyaslar.

Crosby'nin modelinde çalışanlar göreceli yoksunluk hissettiklerinde mahrumiyet, gücenmek gibi duyguların yanı sıra depresyondan şiddetli başkaldırıya varabilecek çeşitli tepkiler verebilmektedir (Greenberg, 1987: 12).

Örgütsel adaletin kavramsallaşmasında Homans (1961) ve Adams (1965)'tan sonra Crosby'nin (1976) göreceli mahrumiyet teorisi bu alanda çalışan araştırmacılar için önemli bir model olmuştur. Folger (1986)'ın bilişsel dayanaklar (referent cognitions) teorisi, göreceli mahrumiyet teorisine alternatif olarak geliştirilmiştir. Bilişsel dayanaklar teorisi, göreceli mahrumiyet teorisine ek olarak çalışanların daha fazla tercih edilebilir

seçenekler düşünmedike görelİ yoksunluk yaşamayacağını, ancak tercihler arasında karşılaştırma yaptığında göreceli yoksunluğa kapılacağını ifade etmiştir (Irak, 2004: 28).

1.1.1.5. Jasso Dağıtım Adaleti Teorisi (1980)

Jasso'nun "Dağıtım Adaleti Teorisi" ile Adams'ın Eşİtlik Teorisi arasında önemli kavramsal farklılıklar bulunsa da bu İki teori arasında benzerlikler de bulunmaktadır. Jasso, Adams ve Crosby'den farklı olarak çalışanların adalet algılamalarının yerel ve referans karşılaştırma ile değil, çalışanların elde ettikleri gerçek kazanımları ile adil bir kazanımın ne olacağına dair düşünceleri arasındaki karşılaştırmalara dayandığını ileri sürmektedir (Greenberg, 1987: 12).

$$\text{çalışanın Adalet Değerlendirmesi} = \log \frac{\text{Gerçek Pay}}{\text{Adil Pay}}$$

Jasso'nun dağıtım adaleti teorisinde yukarıda da görüldüğü üzere çalışan dağıtımdan aldığı gerçek payının hayal edilen adil paya oranının logaritması olarak hesaplamaktadır. Jasso adalet kavramına yönelik kuramını İki prensip ve üç yasa çerçevesinde şekillendirmiştir. İki prensip dağıtıma esas malların, kaliteli mal/miktar mal ve ölçülebilir/sıralanabilir olmasına göre şekillenmiştir. Jasso dağıtım adaleti teorisinin yasaları aşağıdaki gibidir (Jasso, 1980: 5-6).

- i. İlk yasa duygusal içerikten yoksun bilişsel bir büyüklüğü ifade eden "Karşılaştırma Oranı" na dayanan gerçek payın adil pay fikri ile karşılaştırılmasıdır. Kaliteli mallar için gerçek sıralamanın adil sıralamaya; miktar mallar için karşılaştırmanın ise gerçek miktarın adil miktara oranını esas aldığını ifade etmektedir.
- ii. İkinci yasa adaletin değerlendirilmesidir. Çalışanlar adaleti değerlendirirken sahip oldukları kazanımları, duygularının ve hislerinin zımni bir işlemleri olarak değerlendirmektedir. Bu işlem, Karşılaştırma Oranı (K.O)'nın logaritması ile ifade edilmektedir. K.O = 0 ise mükemmel adaleti, K.O > 0 ise adaletsiz fazla ödölü, K.O < 0 durum ise adaletsiz az ödölü ifade etmektedir.
- iii. Üçüncü yasa ise çalışanların adalet algılamalarında birden fazla sahip oldukları mala bakarak değerlendirme yaptıkları durumu ele alır. Burada değerlendirme, tek mal üzerinden yapılan değerlendirmelerin aritmetik ortalamasına eşit olacaktır. Yine bu

aritmetik ortalama, birden fazla hesaplanan karşılaştırma oranlarının geometrik ortalamasının logaritmasına eşit olacağını ifade etmektedir.

Jasso'nun dağıtımsal adaletle yönelik yaklaşımını hem matematiksel hem de çalışan psikolojisi açısından Soltan (1981) tarafından eleştirilse de çalışanların adalet algısının nasıl şekillendiğine yönelik farklı bir bakış açısı getirdiği söylenebilir.

1.1.2. Proaktif İçerik Teorileri

Çalışanların adil olmayan sonuçlara nasıl tepki verdiklerine odaklanan reaktif içerik teorilerinin aksine, proaktif içerik teorileri çalışanların adil sonuçlar elde etmek için harcadıkları çabaya odaklanmaktadır. Proaktif içerik teorileri içerisinde Leventhal (1976) Adalet Yargı Modeli Teorisi ve Lerner (1977) Adalet Güdüsü Teorisi bulunmaktadır (İçerli, 2010: 74).

Proaktif içerik teorisi olarak değerlendirilen ilk çalışma Leventhal (1976) tarafından yapılmıştır. Leventhal adalet kavramının bağımlı ve bağımsız değişkenlerine yönelik mevcut reaktif deseni tersine çevirmiş, çalışanların algılarını eğitici setler ile manipüle ederek çeşitli laboratuvar çalışmaları gerçekleştirmiştir. Çalışanların algıları üzerinde yapılan manipülasyonlar sonucunda kazanımların dağıtım kararına yönelik çalışanların tutumlarını gözlemlemiştir. Diğer bir proaktif içerik teorisi olan Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi başka bir deyişle Adalet Motivasyon Teorisi ise dağıtım ile ilişkili kararlar verilirken taraflar arasındaki ilişkilerin dağıtım kararları üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmıştır. Her iki teori çalışanların dağıtım adaletini sağlamak adına nasıl çaba sarfettiklerini anlamak üzere bir kavrayış sunmasından dolayı proaktif içerik boyutunda değerlendirilmektedir (Greenberg, 1987: 12-13).

1.1.2.1. Leventhal Adalet Yargı Modeli Teorisi (1976)

Adams'ın eşitlik teorisinde adalet kavramının tek boyutlu olması, kazanımların dağıtılmasının son aşaması üzerinde durulması ve sosyal ilişkilerde adalet kavramına fazlaca önem verilmesi yönünde eleştirilerde bulunan Leventhal, dağıtım adaletinin üç şekilde sağlanacağını ileri sürmektedir (Erkutlu, 2019:323). İlki eşit temelli paylaşım (equity), ikincisi eşit paylaşım (equality) ve son olarak da ihtiyaçlara göre yapılan dağıtımdır. Eşit paylaşım, çalışanların katkılarına bakılmaksızın hak edilsin veya edilmesin tam bir eşitliği ifade ederken eşit temelli paylaşım ise her çalışana katkısı

oranında yapılan dağıtımı ifade etmektedir. İhtiyaçlara göre yapılan dağıtım ise çalışanların ihtiyaçları göz önünde bulundurulduğu dağıtımı temsil etmektedir. Dağıtım kararını veren yöneticiler dağıtımsal adaleti sağlamak için bu üç dağıtım şekline birini uygun koşullar altında tercih edebilmektedir (İçerli, 2010: 74).

Leventhal dağıtımda adaletin sağlanmasına yönelik dağıtım türlerinin belirlenmesinin yanı sıra dağıtım sürecine odaklanmış ve dağıtım sürecinde belirli normlara dikkat çekmiştir. Çalışanların adaletle yönelik algılarını tanımlamak adına adil yargılama modelini ileri sürmüştür. Bu modelde, çalışan öncelikle belirtilen adalet kurallarından hangisinin uygulanabilir olduğunu ve bu kurala ne kadar önem vereceğini belirler. Daha sonra, her adalet kuralına göre hak ettiği kazanımların türü ve miktarını belirler. Üçüncü adımda, tahmini kazanımlarını her adalet kuralına göre birleştirir. Son olarak dördüncü adımda ise elde ettiği gerçek kazanımların, hak ettiğini düşündüğü kazanımlarla karşılaştırarak adil olup olmadığını değerlendirir. Eğer çalışanların kazanımlarında yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda herhangi bir farklılık olmamışsa, herhangi bir aksiyon göstermeyeceklerdir. Ancak farklılık olması halinde, çalışanlar gerçek kazanımlarını belirledikleri seviyeye getirmek için bazı adımlar atmaktan geri durmayacaklardır (Beugre, 1998: 27).

Leventhal'ın teorisi çalışanlara söz hakkı tanıyan, kararlar üzerinde değişiklik mekanizmasının bulunduğu bir sistemi içermektedir. Çalışanların adalet yargılamalarının adil olup olmadığını hususunda ise Leventhal, aşağıdaki altı kurala uyulması halinde kazanımların dağıtım sürecinde adil bir durumdan söz edilebileceğini ifade etmektedir (Akkaş, 2020: 43):

- ❖ Tutarlılık Kuralı: Dağıtım prosedürlerinin çalışanlar arasında farklı olmaması gerekmektedir.
- ❖ Ön Yargı Kuralı: Dağıtım kararları alınırken karar alıcılar tarafından çalışanlara karşı ön yargılı davranılmamalıdır.
- ❖ Doğruluk Kuralı: Karar alıcılar dağıtım kararlarını verirken kullandıkları bilgiler doğru bilgiler olmalıdır.
- ❖ Düzeltilebilirlik Kuralı: Çalışanların dağıtım kararlarına itiraz etme hakkı ve haksız kararların düzeltilmesini talep etme hakkı olmalıdır.
- ❖ Temsil Kuralı: Çalışanların kendi menfaatlerini temsil etme hakkı olmalıdır.
- ❖ Ahlak Kuralı: Dağıtım kararlarının ahlaki ve etik değerlere uygun olmalıdır.

1.1.2.2. Lerner Adalet Güdüsü Teorisi (1977)

Lerner insanların endişe duydukları konuların en önemlisi olarak adaleti görmektedir. Leventhal gibi adaleti sağlamının tek bir yolu olmadığı düşünen Lerner, dağıtımsal adaletin dört biçimde sağlanabileceğini ifade etmiştir (Greenberg, 1987: 13):

- i. Rekabete dayalı dağıtım: Performans sonucuna dayalı dağıtım,
- ii. Eitliğe dayalı dağıtım: Çalışan katkıları göz önünde bulundurulmadan yapılan dağıtım,
- iii. Eit temelli dağıtım: Çalışan katkılarına göre orantılı dağıtım,
- iv. Marx'ın adaletine dayalı dağıtım: İhtiyaçlar göz önünde bulundurularak yapılan dağıtımdır.

Lerner (1977), tarafından geliştirilen Adalet Güdüsü Teorisi, dağıtım kararlarının taraflar arasındaki ilişkilere bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Bu teoriye göre, dağıtım kararı verenler ve çalışanların birbirlerini nasıl gördükleri önemlidir. Eğer dağıtım kararı veren yöneticiler yakın gördüklerine odaklanarak bir karar verecek olursa çalışan ihtiyaçlarına göre dağıtım yapması beklenmektedir. Çalışanlar ile arasında yakın ilişkiler olmaması halinde ise her çalışanı birey olarak görüp eşitliğe dayalı dağıtım yapması ya da çalışanları birer pozisyon sahibi olarak algılayarak eşit temelli paylaşım ilkesini benimsemeleri beklenebilmektedir (İçerli, 2010: 75).

Lerner adalet güdümü teorisinin ortaya koymuş olduğu diğer bir husus ise çalışanların her zaman daha fazla ödül elde etme arzuları olmuştur. Çalışanlar yaptıkları ilerin karşılığı olarak daha fazla kazanım elde etmeyi arzulamakta, elde ettiklerinde ise i tatminlerinin arttığı düşünülmektedir (Turhan, 2022: 66).

1.1.3. Reaktif- Süreç Teorileri

Süreç teorilerinin içerik teorilerinden farklı bir entelektüel geleneğe sahip olduğu görülmektedir. Fuller (1961) yargı kararlarının verilmesinde yaşanan sürecin halk tarafından kabul gördüğünü ileri srmtir. Bu durum John Thibaut ve Laurens Walker'ın hukuki süreçler üzerine yapılan araştırma geleneğinden etkilenmesine ve çeşitli anlaşmazlık çözümü süreçlerine bu perspektiften bakarak reaktif süreç teorilerini oluşturmasına katkı sağlamıştır (Greenberg, 1987: 13).

Reaktif süreç teorisi çalışanların karar alma sürecine yönelik göstermiş oldukları davranış ve tutumları ele almaktadır (Cansoy ve Polatcan, 2018: 167). Reaktif süreç teorisi olarak Thibaut ve Walker Süreç Adaleti Teorisi gösterilmektedir.

1.1.3.1. Thibaut ve Walker Süreç Adaleti Teorisi (1978)

Thibaut ve Walker (1978)'ın Süreç Adaleti Teorisi, mahkemelerde verilen kararların adilliği ve tarafların davranışları üzerindeki etkilere odaklanmaktadır. Teori bir anlaşmazlık sürecini üç taraf ve iki aşamadan oluşan bir yapıyla aktarmaktadır. İlk iki taraf, dava ve davacıdan oluşan anlaşmazlık tarafları üçüncü taraf ise hâkimi temsil etmektedir. Anlaşmazlık süreci ise delillerin sunulduğu süreç aşaması ve bu delillerin kullanıldığı karar aşaması olarak iki ana bölümden oluşmaktadır.

Süreç adaleti teorisine göre, süreç kontrolü ve karar kontrolü iki önemli kavramı ifade etmektedir. Süreç kontrolü, mahkemeye sunulan delillerin seçimini kontrol etme yeteneği olarak tanımlanırken; karar kontrolü ise anlaşmazlığın sonucunu belirleme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Her iki aşamada da tarafların ne kadar kontrol sahibi olduğu, kullanılan prosedürlere bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Teori, süreç kontrolü sunan prosedürlerin davalılar ve gözlemciler tarafından daha memnuniyetle karşılandığını ve kararlarının olumsuz olsa dahi daha adil olarak algılandığını ortaya koymuştur (Greenberg, 1987: 14).

Thibaut ve Walker'ın süreç adaleti örgüt içerisinde çalışanlar ve yöneticiler arasında yaşanan anlaşmazlıklarda aynı sonuçları vermektedir. Örgüt içerisinde süreçlere katılan çalışanların, süreç sonucunda daha az bir kazanım elde etse dahi sürece katılım hakkı tanınmayan durumlara kıyasla süreci daha adil algıladıkları düşünülmektedir (Bies ve Moag, 1988: 676).

Leventhal'ın adalet yargı modelinde dağıtım adaleti ve süreç adaletinin birbiri ile ilişkili olduğu kabul edilirken Thibaut ve Walker'ın modelinde ise dağıtım adaleti ve süreç adaleti birbirinden bağımsız şekilde hareket etmektedir. Süreç adaleti teorisi dağıtımsal adalet ve prosürüdürel adaletin birbirinden bağımsız şekilde algılanmasını “suçlu insan prosürüdlere hatalı olsa da suçludur” şeklinde açıklamaktadır (Akkaş, 2020: 43).

1.1.4. Proaktif Süreç Teorileri

Proaktif süreç teorilerinden en bilineni Leventhal, Karuza ve Fry (1980)'ın Dağıtım Tercihi Teorisi'dir. Reaktif süreç teorileriyle karşılaştırıldığında, proaktif süreç teorileri dağıtımsal kararlar yerine prosedürel kararlara odaklanmaktadır. Leventhal (1976)'ın adalet yargı modelinin uzantısı olarak değerlendirilen dağıtım tercihi teorisi de prosedür odaklı yaklaşımı dağıtımsal kararlara tercih ettiği için proaktif süreç teorileri içerisinde kabul edilmektedir. Proaktif süreç yaklaşımına göre, çalışanlar adaleti tesis etmek için örgüt içerisinde kullanılan prosedürleri belirlemeleri ve haksız bir dağıtım söz konusu ise mevcut prosedürlerin değişmesi için çaba sarfetmeleri gerektiğini savunur (Greenberg, 1987: 14).

Proaktif süreç teorileri, kazanımların dağıtım sürecindeki adaletin sağlanmasına yönelik çalışanların göstermiş oldukları çabalara yönelik yaklaşımlar olarak nitelendirilmektedir (Cansoy ve Polatcan, 2018: 167).

1.1.4.1. Leventhal, Karuza ve Fry Dağıtım Tercihi Teorisi (1980)

Dağıtım Tercihi Teorisi, adaletin sağlanmasına yardımcı olan dağıtım prosedürlerinin tercih edileceğini ileri sürmektedir. Leventhal, Karuza ve Fry yapmış oldukları çalışmada örgüt içinde adil dağılım sürecinin sağlanması için sekiz adet prosedürün var olması gerektiğini savunmuşlardır. Bunlar (Greenberg, 1987: 15):

- ❖ Dağıtım kararı verenleri seçme fırsatı sağlayan prosedürlerin varlığı,
- ❖ Kuralların tutarlı şekilde işlenmesini sağlayan prosedürlerin varlığı,
- ❖ Doğru bilgilere dayalı prosedürlerin varlığı,
- ❖ Karar verme gücünün yapısını belirleyen prosedürlerin varlığı,
- ❖ Çalışanları önyargıya karşı koruyan önlemleri içeren prosedürlerin varlığı,
- ❖ Temyize olanak tanıyan prosedürlerin varlığı,
- ❖ Prosedürlerde değişiklik yapma fırsatı sağlayan dinamik prosedürlerin varlığı ve
- ❖ Ahlaki ve etik standartlara dayalı prosedürlerin varlığıdır.

Dağıtım tercihi teorisi, dağıtım sürecinin belirlenmesinde çalışanların söz hakkının bulunması ve dağıtım prosedürlerini belirleyen yöneticiye daha adil bir prosedür uygulama fırsatı vermesinden dolayı önemli bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir.

Teori örgüt içerisinde adaletin sağlanmasında prosedürlerin önemini vurgulayarak, örgütsel adalet kavramına yönelik teorik anlayışımızı zenginleştirmektedir

1.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adaletin boyutlarına yönelik literatürde yapılan çalışmalar temelde üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar:

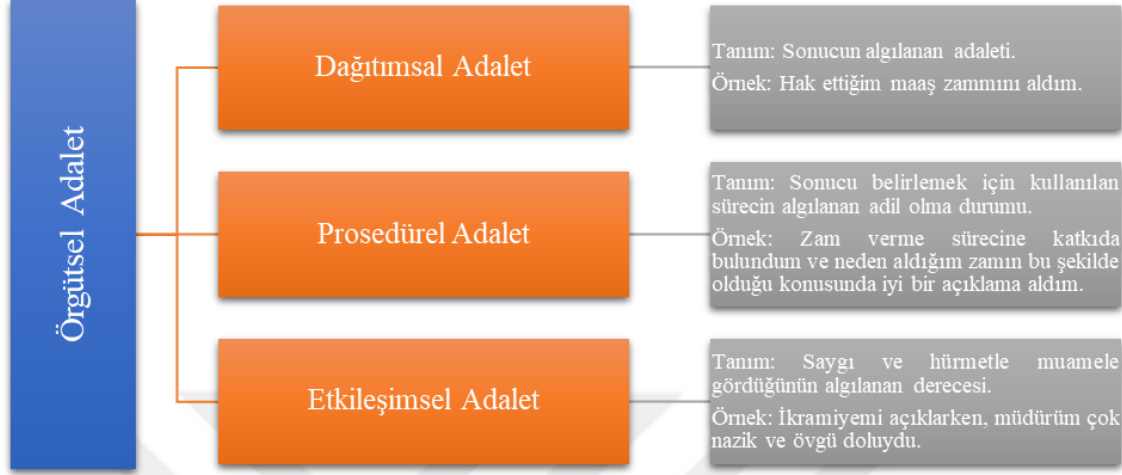
- i. İki boyutlu örgütsel adalet kavramı: Dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet oluşmaktadır.
- ii. Üç boyutlu örgütsel adalet kavramı: Dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adaletten oluşmaktadır.
- iii. Dört boyutlu örgütsel adalet kavramı: Dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adaletten oluşmaktadır (Karaca ve Özmen, 2018: 9).

Örgütsel adalet kavramına yönelik yapılan ilk çalışmaların da içinde olduğu birinci grupta örgütsel adalet, dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet olmak üzere iki boyutlu olarak ele alınmaktadır. Daha sonraki çalışmaların içerisinde olduğu ikinci grupta ise dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet boyutlara ilaveten etkileşimsel adalet boyutu da eklenmiştir (Yılmaz, 2010: 583).

Bies ve Moag (1986) yaptıkları çalışma ile etkileşimsel adaleti literatüre kazandırmışlardır. Dağıtım adaleti ile prosedürel adalet arasındaki ayrım net bir şekilde literatürde desteklenirken örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunu prosedürel adaletin bir uzantısı olarak değerlendirenler de bulunmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 279).

Örgütsel adaletin boyutlarına yönelik ikili ve üçlü yapıların tartışması devam ederken Greenberg 1993'te ileri sürdüğü etkileşimsel adaletin kişilerarası adalet ve bilgisel adaletten oluştuğu fikri Colquitt (2001) tarafından test edilmiş ve örgütsel adaletin dört faktörlü yapısını ortaya çıkarmıştır (Özer ve Urtekin, 2007:109). Colquitt (2001)'in ileri sürdüğü dört faktörlü örgütsel adalet yapısında kişiler arası adalet, çalışanlara nasıl davranıldığı ile ilgili bir kavramken; bilgisel adalet, örgüt içerisinde yer alan uygulamalar hakkında çalışanlara verilen bilgilerin miktarını esas almaktadır. Kişiler arası adalet ve bilgisel adalet, etkileşimsel adalet ile yakın olarak ilişkilendirilmektedir (Robinson, 2004: 11).

Örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetine olan etkilerine yönelik yapılan bu araştırmada, örgütsel adalet kavramı aşağıda yer alan şekildeki gibi üç boyutlu olarak incelenecektir (Robbins ve Judge, 2012: 223).



Şekil 2: Örgütsel Adalet Modeli

Kaynak: Robbins, S. P., Judge, T. A. (2012: 224). Contemporary Theories of Motivation. Organizational Behavior

1.2.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adalet kavramı 1970’li yıllara kadar adalet kavramı üzerine yapılan çalışmalar örgütlerde kaynakların dağıtımını noktasında ele alınmış ve ilk olarak dağıtım adilliği üzerinde durulmuştur. Bu yönüyle örgütsel adalet kavramı ilk olarak dağıtım adaleti üzerinden çalışılmış ve örgütsel adaletin ilk türü olarak değerlendirilmektedir. Kazanımların dağıtımında adil olunması olarak tanımlanmakta olan dağıtımsal adalet, çalışanların terfi, ücret ve ödül gibi kazanımlarını adil olarak algılamaları anlamına gelmektedir (İçerli, 2010: 79).

Dağıtımsal adalet yapılan ilk çalışmalarda örgütsel adaletle yönelik kavramın tamamını karşılamaktaydı. Örgüt içerisindeki adalet, dağıtımsal adalet olarak değerlendirilmiş ve ilk kuramlar da bu yönlü geliştirilmiştir. Dağıtımsal adalet Adams’ın Eşitlik Teorisi içerisinde yer almaktadır. Örgüt içerisinde çalışanlar örgüte katkıda bulundukları ölçüde kaynakların dağıtımından faydalanmalıdır. Zira çalışanlar Adams’ın teorisinde yer aldığı gibi kendilerine düşen kazanımları meslektaşları ile kıyaslama tutumu içerisinde. Yöneticilerin görevi ödül ve cezaların dağılımında çalışanların performansını göz önüne almaktır. Yöneticiler performans gibi nesnel çıktılar yerine din, dil, ırk gibi öznel farklılıklar gözeterek çalışanlara farklı tutumlar göstermesi halinde çalışanlarda oluşacak

dağıtımsal adalet algısı tartışmalı hale gelecektir. O halde dağıtımsal adaleti çalışanların karşı karşıya kaldıkları ödül ve cezaların hakkaniyetine yönelik algısı şeklinde ifade edebiliriz (İşcan ve Naktiyok, 2004: 182-187).

Dağıtımsal adaleti; Cohen (1987: 20) kaynakların paylaşılması, Cropanzano ve Ambrose (2001: 121) mevcut kaynakların adalet algısına yönelmesi, Foley, Kidder ve Powell (2002: 474) etik ve nesnel özelliklere dayandırılarak aynı olan çalışanlara aynı ve farklı olan çalışanlara farklılıkları oranında davranılması, Dailey ve Kirk (1992: 307) ise ücret ve terfi gibi kazanımların çalışanlara dağıtılmasında yönetici kararlarının adilliği olarak tanımlamaktadır.

Zapata, Olsen ve Martins (2013: 2)'e göre çalışanlar, elde ettikleri kazanımların (ödül, ceza, terfi vb.) dağıtımında adil olunmasını ve herkese eşit davranılmasını beklemektedir. Örgütsel hedeflere ulaşılması adına örgüt kaynaklarının ve çalışan kazanımlarının belirli adalet ilkeleri doğrultusunda eşitlikçi, hakkaniyetli ve ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak paylaşılmasını savunmak dağıtımsal adaletin bir sonucu olarak ifade edilmektedir (Colquitt ve diğ., 2013: 201).

1.2.2. Prosedürel Adalet

Örgütsel adalet kavramının literatüre kazandırılması aşamasında yapılan çalışmalar örgütsel adaletin dağıtımsal adalet kavramı ile eşdeğer tutulduğu fikir ile başlamış daha sonrasında yapılan çalışmalarda ise örgütsel adaletin iki boyutundan bahsedilmiştir. Dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet. 1970'lerin ortalarında yapılan bu çalışmalar ile çalışanların örgütlerde yalnız elde ettikleri kazanımların adilliğine değil, aynı zamanda bu kazanımlara ulaşmak için örgütün izlediği prosedürlerin adilliğiyle de ilgilendikleri görülmektedir. İlk kez Thibaut ve Walker tarafından ortaya atılan prosedürel adalet kavramı, örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin kararlar başta olmak üzere örgütsel kararların adil bir şekilde alınmasına yönelik inancı temsil eden bir kavram olarak ifade edilmektedir (Atalay, 2010: 44).

Prosedürel adalet anlayışı, örgüt içi karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürler ile karar alma öncesinde çalışanların görüşlerini almanın yanı sıra, alınan kararların ayırım gözetmeksizin objektif bir biçimde uygulanmasını da ifade etmektedir. Dolayısıyla, örgüt içerisinde karar alıcıların çalışanların görüşlerini dikkate alarak ve alınan kararların nedenlerini kendilerine açıklayarak sergiledikleri şeffaf tutum, örgüt ile çalışanlar

arasındaki ilişkileri olumlu yönde etkileyerek prosedürel adalet algılarını güçlendirileceği düşünülmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993: 534).

Prosedürel adalet ile dağıtım adaleti arasında tanımsal farklılıklar çok net olsa da araştırmalar, dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet arasında güçlü bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. DeConinck ve Stilwell (2004: 230) yapmış oldukları araştırmada, çalışanların örgüt kaynaklarının dağıtımının adilliğine ilişkin algılarının süreçte kullanılan yöntemleri adil algıladıkları durumda daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Parker ve Kohlmeyer (2005) adil olmayan süreçlerin adil olmayan sonuçlara neden olduğunu, dağıtım kararlarında adilliğin her halde adil dağılımın belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir. Çalışanlar, kaynakların dağıtım sürecinde kullanılan yöntemlerin adil olduğunu hissettiklerinde hem ücret ve benzeri kazanımlarını adil hem de yöneticilerinin adil olduğunu düşünmektedir.

Örgüt içerisinde dağıtım adaletini sağlamanın ön koşulu olarak prosedürel adaleti işaret eden bir başka görüş ise Leventhal'ın Adalet Yargı Model'idir. Model adil olmayan prosedürlerin çalışanlarda kazanımların adil dağıtılmadığı algısına yol açabileceğini bu nedenle örgütlerde tutarlılık, ön yargı, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsil ve ahlak kurallarına uyulması gerektiğini ifade etmektedir.

Cohen-Charash ve Spector (2001: 281) ise yaptıkları meta-analizde prosedürel adaletin önemini, bu adalet türünün dağıtımsal adaletten farklı olarak çalışanların adaletsizlik algıladıkları durumlarda sonuçlara tepki bizzat örgüte karşı tepki geliştireceklerini ifade ederek belirtmiştir.

Özetle örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel adalet hem dağıtımsal adaletin belirleyicisi konumunda hem de örgütsel adaletin ayrı bir boyutu olarak görülmektedir. Örgütlerde adaletin tesis edilebilmesi için gerekli olan prosedürel önemleri Cropanzano ve Wright (2003: 10) şu şekilde özetlemektedir:

- ❖ Çalışanlara söz hakkı tanınmalı,
- ❖ Hataların telafi edilmesine fırsat verilmeli,
- ❖ Kurallar istikrarlı bir şekilde uygulanmalı,
- ❖ Kararlar önyargısız bir şekilde alınmalıdır.

1.2.3. Etkileşimsel Adalet

Örgütsel adaletin üçüncü boyutu olarak ele alınan etkileşimsel adaleti literatüre Bies ve Moag (1986)'ın çalışması ile girmiştir. Etkileşimsel adalet, örgütlerde çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkilerin düzeyini vurgulayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram örgütlerde örgüt içi ilişkilerin moral³ ve etik değerlere dayalı olması gerektiği üzerinde durmuştur (Folger ve Cropanzano, 1998: 56).

Bies (2001:91) çalışanların örgütlerde kazanımlarının ve süreçlerin adilliğine ek olarak, bu kazanımların kendilerine ne şekilde açıklandığına da önem verdiğini ileri sürmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanlar karşılıklı ilişki sürecinde karşılaştıkları muameleye yönelik bir adalet algısı oluşturmaktadırlar.

Etkileşimsel adalet kavramı, yalnız yönetici-çalışan ilişkilerini değil çalışan-çalışan ilişkilerini de kapsayıcı niteliktedir. Çalışanların hem yöneticileriyle olan ilişkileri hem de birbirleriyle olan etkileşimleri, adalet algılarını belirlemede önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Arslantürk ve Şahan, 2012: 139).

Etkileşimsel adalet bu nedenlerle örgütsel adaletin sosyal boyutunu oluşturmaktadır. Adaletin tesis edenler ile maruz kalanlar arasındaki etkileşim süreçlerinde nezaket, saygı, açıklık, dürüstlük gibi iletişimsel yönler önem arz etmektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde çalışanların ihtiyaçlarıyla ilgilenilmesi ve onlara değer verilmesi etkileşimsel adaletin bir parçası olarak görülmektedir (Beugre, 2002: 1095; Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 206). Greenberg, etkileşim adaletini kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olarak iki kategoriye ayırmış ve bu iki adalet türünün çalışanların örgütsel adalet algılarında bağımsız etkilere sahip olduğunu savunmuştur. Ancak daha önce de ifade ettiğimiz üzere bu görüş Colquitt (2001)'in çalışmasına kadar ampirik olarak test edilmemiştir. Türkiye'de yapılan araştırmaların bazıları kişilerarası adalet ve bilgisel adalet ayrımını destekler nitelikte sonuçlar elde ederken bazıları ise bu ayrımı desteklemeyen sonuçlar elde etmiştir (Bağcı, 2013: 166). Bu nedenle çalışmada örgütsel adalet üç boyutlu olarak incelenmiştir.

1.3. Örgütsel Adalet Kavramının Örgütler İçin Önemi

Çalışanların örgüt içerisindeki adaletsizlik algılarının, çalışanları adalet arayışına yönlendirdiği ve bu adaletsizlik algısının motivasyonu etkileyerek çalışanların örgütten

³ Moral, ahlaki değerlerin bir ifadesi olarak tanımlanmaktadır. Kişinin kötü davranışlardan kaçınması, iyi davranışlara yönelmesi ve bunu günlük yaşamın bir rutini haline getirmesi anlamındadır.

ayrılma niyetlerini arttırdığı belirtilmektedir. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilediği, çalışanda oluşan yüksek adalet algısının çalışanın tutum ve davranışlarına pozitif yansıdığı, ayrıca ödül ve cezaların dağıtımında adil davranılan çalışanların örgüte daha bağlı olduklarına vurgu yapılmaktadır. Ayrıca örgütsel adaletin alt boyutlarından olan etkileşimsel adaletin önemine vurgu yapılmakta, üstlerin çalışanlara saygı göstermemesi veya örgüt içerisinde alınan kararlara yönelik çalışanlara yeterli açıklama yapmamalarının çalışan performansını olumsuz yönde etkileyebileceği belirtilmektedir. Sonuç olarak, çalışanların örgütsel adalet konusundaki algılarının örgütsel bağlılık, verimlilik ve çalışmaya devam kararları üzerinde etkili olduğu vurgulanmaktadır. Bu nedenle örgütsel adaletin örgütün hedeflerine uygun verimlilik ve etkili işleyiş için önemli bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin ise örgütsel bir sorun olarak ele alınması gerektiği ifade edilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 209-210).

2. BÖLÜM: İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE KAVRAMSAL BOYUTLARI

İşten ayrılma çalışanın işyeri ile bağının kopmasıdır. Çalışan ve örgüt açısından sonuç niteliğinde olan işten ayrılma bireysel, örgüt içi ve örgüt dışı (çevresel) nedenler ile gönüllü veya gönülsüz şekilde gerçekleşebilmektedir (Eren, 2007: 15).

Gönülsüz olarak işten ayrılma, çalışanın isteği dışında işine son verilmesi, örgütü terk etmek zorunda bırakılması durumunu ifade ederken, gönüllü olarak işten ayrılma ise çalışanın kendi tercihi doğrultusunda ve özgür iradesiyle örgüt ile ilişkisini sona erdirmesini ifade etmektedir. Gönüllü ve gönülsüz işten ayrılmalarda çalışanı etkileyen sebepler bireysel, örgüt içi ve çevresel sebepler olabilmektedir. Burada gönüllü ve gönülsüz işten ayrılma ayrımının yapılması son kertede kararın hangi taraftan alındığına ilişkindir.

İşten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışı arasında kavramsal farklar bulunmaktadır. İşten ayrılma niyeti, çalışanın örgütte kalmaya dair kararını yansıtan bir kavramken işten ayrılma bunun sonucu niteliğinde bir kavramdır. Planlanmış Davranış Teorisi⁴ne göre, insan davranışları belirli nedenlere dayanmaktadır. İnsanlar, davranışlarının sonuçlarını önceden düşünmekte, bir karara varmakta ve bu kararı uygulamaktadır. İşten ayrılma niyeti de bu şekilde bir karar alma sürecini içermektedir. (Seyfullahoğulları, 2018: 56).

Gönüllü işten ayrılma ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Tett ve Meyer (1993) ile Mobley, Horner ve Hollingsworth (1978) araştırmalarında, işten ayrılma niyetini, işten ayrılmanın gelecekteki bir göstergesi olarak ele alırken; Ajzen ve Fishbein (1980) ise işten ayrılmanın en güçlü belirleyicisi olarak işten ayrılma niyetini göstermektedir. Bu yönüyle işten ayrılma niyeti, işten ayrılma üzerinde kilit bir rol oynamaktadır.

İşten ayrılma niyetine ilişkin yapılan tanımlamalar kronolojik olarak aşağıda yer alan Tablo 4'te yer almaktadır.

⁴ Birey davranışlarının belirli etmenler tarafından yönlendirildiğini ve planlı bir şekilde ortaya çıktığını ileri süren teoridir (Şahin, Söylemez ve Koç, 2016:453).

Mobley (1977) işten ayrılma niyetini, , çalışanların kendi istekleri doğrultusunda mevcut örgütlerinden bilinçli bir şekilde tutum ve davranışlarla ayrılmayı hedeflemesi olarak tanımlamaktadır.
Mowday, Porter ve Steers (1982:24) işten ayrılma niyetini çalışanın yakın bir gelecekte işten ve/veya örgütten ayrılmasına yönelik bireysel bir tahmin olarak görmektedir.
Rusbult ve ark. (1988: 600) işten ayrılma niyetini, çalışanların mevcut iş koşullarından memnun olmadıkları durumda aktif ve olumsuz sonuçlara yol açan eylemler olarak ifade etmektedir.
Bartlett (1999: 337) işten ayrılma niyetini, çalışanın mevcut örgütten ayrılma konusunda düşünülmüş ve planlanmış bir kararı olarak tanımlamaktadır.
Gaertner (1999: 479) işten ayrılma niyetini, çalışanın kendi isteğiyle oluşan örgütten ayrılma eğilimi olarak ifade etmektedir.
Yenihan, Öner ve Çiftyıldız (2014: 40) işten ayrılma niyetini çalışanın bulunduğu örgütten ayrılacağı veya ayrılma düşüncesinin ortadan kalkacağı zamana kadar içerisinde bulunduğu hal olarak tanımlanmaktadır.

Tablo 4: İşten Ayrılma Niyeti Tanımları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Genel olarak kabul görmüş tanımlamalara göre işten ayrılma niyeti, çalışanın bilinçli olarak mevcut işini değerlendirmek suretiyle, işinden tatmin olmama gibi çeşitli nedenlerle gerçekleştirdiği yıkıcı ve aktif bir eylem olarak ortaya çıkmaktadır.

2.1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

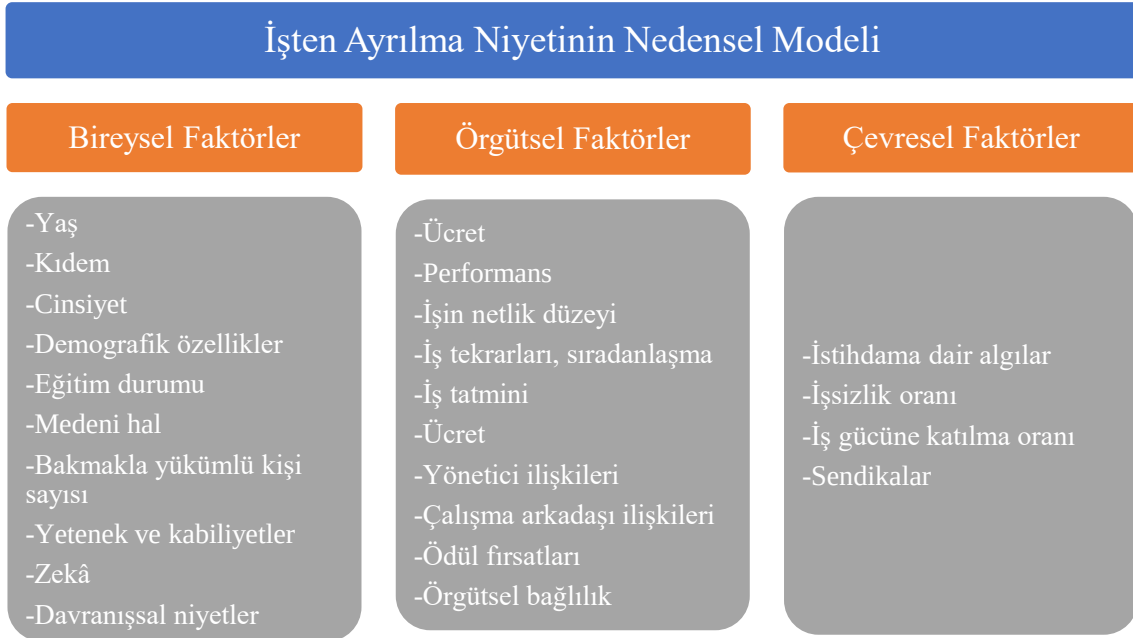
Çalışanda işten ayrılma niyetinin oluşmasının altında kendisi ve çevresi önemli etkilere sahiptir. Literatürde işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler çeşitli şekilde ele alınmıştır. Price ve Mueller (1981) işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri alternatif iş imkanları, mevcut işin monotonlaşması, katılım düzeyi, iletişim kalitesi, örgütsel entegrasyon, ücret düzeyi, adil dağıtım, tanınma fırsatları, profesyonel gelişim, eğitim düzeyi ve aile sorumlulukları ile ilişkilendirmektedir.

Mobley (1982) ise işten ayrılma niyetine etki eden grupları dört başlıkta incelemiştir. İlk grup dışsal belirleyicilerdir. Dışsal belirleyiciler, alternatif işlerin mevcudiyeti ve işsizlik

oranları gibi etmenleri kapsamaktadır. İkinci olarak örgütsel faktörlerin varlığına işaret etmiş örgüt içerisinde yönetim stili, ücret düzeyi, işin içeriği, ödül sistemi ve çalışma koşullarını örgütsel faktörler içerisinde saymıştır. Üçüncü ve dördüncü faktörler ise çalışandan kaynaklı bireysel etkenlerdir. Bunlar arasında çalışan ve ailesiyle ilgili konular gibi örgüt veya işle ilgisi bulunmayan etkenler çalışanın örgüt dışı bireysel faktörlerini oluştururken, örgüt içerisinde pozitif ve negatif duygulanımlarını içeren davranış ve tutumları örgüt içi bireysel faktörleri oluşturmaktadır. Tett ve Meyer (1993)'e göre de, işten ayrılma düşüncesi, çalışanların örgüt dışı, örgüt içi ve kişisel özelliklerine bağlı sebeplerden kaynaklanmaktadır.

Iverson ve Deery (1997: 71-73) ise yapmış oldukları çalışmada işten ayrılma niyetinin nedensel modelini oluşturmuş ve dört ana başlıkta gruplandırmıştır. Bunlar; yapısal değişkenler, giriş öncesi değişkenler (kişisel duygulanım), çevresel değişkenler ve sendikal değişkenlerdir.

Ayrıca literatürde yapılan birçok çalışmada çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin sınıflandırılmasına yönelik Şekil 3'de yer aldığı üzere Cotton ve Tuttle (1986: 57)'ın bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olmak üzere etki eden faktörler üç başlıkta toplanmıştır.



Şekil 3: İşten Ayrılma Niyetinin Nedensel Modeli

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

Cotton ve Tuttle (1986) işten ayrılma niyeti belirleyicilerine ilişkin yapmış oldukları sınıflandırmada bireysel faktörler içerisinde çalışanın yaşı, cinsiyeti, kıdemi, eğitim düzeyi, medeni hali ve bakmakla mükellef olduğu kişilerin bulunup bulunmaması gibi faktörleri bu grupta değerlendirmiştir. Örgütsel faktörler, ücret başta olmak üzere işle ilgili durumlar, çalışanlar arası ve denetçi-çalışan ilişkileri ile çalışanın ücret dışı maddi ve manevi kazanımlarını içermektedir. Çalışanın niyetini etkileyen son grup çevresel faktörler içerisinde ise genel ekonomik koşullar ve sendikal koşullar bulunmaktadır.

İşten ayrılma niyetine etki eden faktörleri yapılan çalışmalar içinde özetleyecek olursak (Cotton ve Tuttle, 1986: 57; Iverson ve Deery, 1997: 71-73; Carayon ve diğ. 2003: 59; Duxbury ve Halinski, 2014: 670; El Akremi ve diğ. 2014: 1200);

- ❖ Ücretin düşük olması,
- ❖ Çalışanın iş tatmini düzeyinin düşük olması,
- ❖ Uzun çalışma saatleri,
- ❖ İşin rutin olması ve çalışanın örgüt içerisinde monotonlaşması,
- ❖ İşyerinde yükselme imkânı kalmaması veya mevcut engeller (terfi imkanları),
- ❖ İşyerindeki yaşanan stres ve iş gerilimi,
- ❖ Yöneticilerden ve işyerindeki yönetim şekline duyulan hoşnutsuzluk (diğer çalışanların daha avantajlı olduğunun düşünülmesi)
- ❖ Örgütsel bağlılık kavramının çalışanda karşılığının bulunmaması,
- ❖ Alternatif iş olanaklarına duyulan inanç,
- ❖ Çalışanların demografik durumları,
- ❖ Saygınlık benzeri ücret dışı soyut durumlar,
- ❖ Örgüt içerisinde diğer çalışanlarla yaşanan problemler
- ❖ Yüksek niteliklere sahip olma düşüncesi,
- ❖ Mesleki gelişim imkanının kalmamış olmaması,
- ❖ Kuruma verilen emeğin ve hizmet süresinin fazlalığı.

2.1.1. Bireysel Faktörler

Cotton ve Tuttle (1986: 57) yapmış oldukları sınıflandırmada bireysel faktörler içerisinde yaş, kıdem, cinsiyet, demografik özellikler, eğitim durumu, medeni hal, bakmak zorunda olunan kişi sayısı ve zeka gibi faktörlerin yer aldığını belirtmiştir. Literatüre ilişkin yapmış oldukları meta analiz sonucunda çalışanın işten ayrılma niyeti üzerindeki

etkilerine yönelik olarak yaş, kıdem ve bakmakla yükümlü kişi sayısının işten ayrılma niyeti negatif yönlü bir ilişkisi bulunmuştur. Diğer bir deyişle çalışanda yaşın ilerlemesi, örgütte bulunulan sürenin artması ve aile ilişkilerinde bakmak zorunda olduğu kişi sayısında artışların olması çalışanın işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Aynı zamanda eğitim seviyesi ile davranış eğiliminin ise işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir. Cinsiyet bağlamında, kadın çalışanların işten ayrılma eğiliminin erkek çalışanlara göre daha fazla oldukları belirtilmiştir. Kadınların çalışma hayatında var olan ayrımcılık ile iş-aile yaşantıları arasındaki sorumlulukların dengesi işten ayrılma niyetlerinin oluşmasında erkeklere göre daha fazla işten ayrılma niyeti içerisinde olduklarını açıklamaktadır. Evli çalışanların ise evli olmayanlara göre işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu tespit edilen çalışmada, zekâ ile işten ayrılma niyeti arasında net bir ilişki bulunamamıştır (Cotton ve Tuttle, 1986: 60). Griffeth, Hom ve Gaertner (2000: 479) yapmış oldukları çalışmada Cotton ve Tuttle (1986)'den farklı olarak cinsiyete bağlı işten ayrılma niyetinin anlamlı olmadığını tespit etmişlerdir.

Lambert (2001)'e göre, yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanlar, daha iyi iş olanakları mevcut örgütlerince karşılandığı zaman işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Ancak, iyi eğitim, alternatif bir örgüte geçiş sürecini kolaylaştırabilmekte ve mevcut örgütlerinde talepleri karşılanmayan eğitilmiş çalışanın işten ayrılma niyetini artırıcı bir unsur olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Kıdemin veya kıdeme denk olarak artan tecrübeyle birlikte, çalışanın örgüt içindeki statüsü ve hakları da paralel olarak arttığı takdirde çalışanın işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Evli çalışanların, bekâr çalışanlara göre daha sorumluluklarının fazla olması işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğunu açıklamaktadır. Boşanma ve yeni bir çocuk doğumu gibi faktörler ise işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir (Tezcan, 2022: 98).

2.1.2. Örgütsel Faktörler

İşten ayrılma niyetini etkileyen bir dizi örgütsel unsur bulunmaktadır. Cotton ve Tuttle (1986: 57) örgütsel unsurlar arasında başta iş tatmini olmak üzere ücret, terfi ve kariyer olanakları, örgüt içi ödüllendirme ve teşvikler, iş stresi ve çalışma koşulları (çalışma koşulları içerisinde iş güvenliği gibi fiziksel şartlar ile mobbing⁵, yönetim anlayışı gibi

⁵ Latince kökenli bir sözcük olan "mobbing" özellikle iş yerinde uygulanan yıldırma ve psikolojik baskı gibi durumları ifade etmektedir.

fiziksel olmayan şartlar gibi) faktörlerini sıralamıştır. Eşitti (2016: 82) ise işten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörleri, işletmenin konumu, işin zorluk derecesi, olumsuz örgüt koşulları, ücretlendirme sistemi, kötü çalışma koşulları, çalışanların aşırı zorlanmaları (psikolojik, fizyolojik ve mesleki açıdan), kötü insan kaynakları yönetimi ve üretim sürecinin düzgün işlememesi şeklinde sıralamıştır.

İş tatmininin azalması, işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkileyen bir faktör olarak yapılan araştırmaların çoğunda aynı sonucu vermiştir. Bu duruma ek olarak, çalışanların örgüte karşı adalet algısının düşük olması da işten ayrılma niyetini arttırmaktadır. Yapılan çalışmalarda, düşük adalet algısı olan çalışanların örgüte karşı negatif bir tutum geliştirdikleri ve sonuç olarak işten ayrılma niyeti oluşturdıkları gözlemlenmiştir. (Tezcan, 2022: 99).

İşten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörleri, örgütsel adalet algısının alt boyutları içerisinde gruplandırarak olursak; (a) dağıtımsal adalet: ücret, terfi ve kariyer olanakları, örgüt içi ödüllendirme ve teşvikler, (b) prosedürel adalet: ücret ve terfi sistemleri ve (c) etkileşimsel adalet: iş stresi, yönetim anlayışı, insan kaynakları yönetimi şeklindedir.

Örgütsel faktörlerden biri olan ücret, çalışanın hayatını doğrudan etkileyen, örgüte sağlamış olduğu emek ve zamanına karşılık olarak kendisine ödenen ve verimlilik ile performansla ilişkili olarak belirlenen bedeldir (Örücü ve Esenkal, 2005: 52). Yapılan araştırmalar, örgütlerin ücret politikalarına karşı memnuniyetsizlik duyan çalışanlarda performans ve motivasyon kayıplarının gözlemlendiğini ve memnuniyetsizlikleri sonucunda karşı davranış olarak devamsızlık gibi tutumlarda bulunduğunu ve bu çalışanların işten ayrılma niyetlerinin arttığını belirtmektedir (Gürbüz, 2006: 53).

Örgüt içi faktörler içerisinde yer alan bir diğer önemli faktör ise iş stresidir. İş stresi, çalışanın örgüt içerisinde kendisine verilen görevleri yerine getirirken işle olan uyumsuzluk, yapılan işin beğenilip beğenilmeyeceğine ilişkin kaygı gibi örgütsel sebeplerle çalışanda oluşan tepki olarak ifade edilebilmektedir (Erdoğan, 2009: 448). Stres kaynakları ayrıca örgüt dışı bireyin kendisi ve çevresinden oluşabilecek faktörler de etkili olabilmektedir. Bu durumlar ise, çalışanın işe uzak bir konumda ikamet etmesi, çalışanın kariyer planlamasının sosyal hayatına uymaması ve gelişen teknolojik değişikliklere karşı uyum sağlayamama korkusu gibi örneklendirilebilmektedir (Tınaz, 2005: 39).

2.1.3. Çevresel Faktörler

Cotton ve Tuttle (1986: 57) işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri istihdama ilişkin veriler, alternatif işlerin varlığı ve sendikal etkiler olarak sıralamıştır. Arnold ve Feldman (1982: 350) bu faktörler arasında yer alan alternatif iş fırsatlarının mevcudiyetinin, çalışanlara örgüt içi terfi imkânlarına kıyasla daha fazla çekici geldiğini ileri sürmektedir. Eşitti (2016: 83) çalışmasında çevresel faktörleri detaylandırarak aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- ❖ Alternatif iş fırsatlarının mevcudiyeti,
- ❖ Konjonktürel etkenlerin ekonomik yapı üzerindeki etkisi
- ❖ Hukuki değişikliklerin (yüksek maliyeti olan kıdem tazminatları gibi) etkisi,
- ❖ Teknolojik gelişmelerin etkisi,
- ❖ Personel devrinin kültürel bir durum olarak kabul edilmesi,
- ❖ İş talepleri, rol beklentileri ve kariyer geliştirme fırsatları,
- ❖ Çevresel nedenlerle oluşabilecek iş-aile çatışması⁶ yaşanması,
- ❖ Mevsimsel dalgalanma ve benzeri faktörlerin etkisi.

Ekonomik koşulların iyi olduğu zamanlarda alternatif iş imkânlarının mevcudiyeti, çalışanın işten ayrılma niyetini arttırabilmekteyken, yüksek işsizlik oranları olan zamanlarda çalışanın işten ayrılma niyetini azalış gösterebilmektedir. Konjonktürel farklılıklar aynı zamanda yeni mesleklerin cazibesini artırması, teknolojik gelişmelere bağlı olarak örgütlerdeki gereksinimlerin değişmesi gibi durumları içermesi bakımından işten ayrılma niyetini etkileyen çevresel faktörler arasında sıralanabilmektedir (Tezcan, 2022: 99).

2.2. İşten Ayrılma Niyeti Kavramına İlişkin Yaklaşımlar

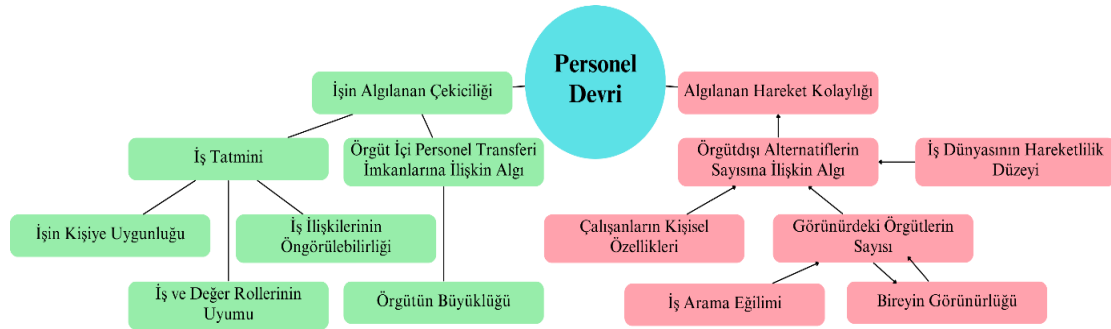
Bu bölümde, işten ayrılma süreci modellerini temellendiren teoriler üzerinde durulacaktır. İşten ayrılma niyeti modelleri, çalışanın işten ayrılma niyeti ile gerçekleştirdiği eylem arasındaki ilişkiyi inceleyerek şekillenmekte ve aşağıdaki teorilere dayanmaktadır. Aynı zamanda, ele alınan teoriler işten ayrılma niyeti modellerinin

⁶ İş-aile çatışması, çalışanın hem iş hem de aile rollerini aynı anda yerine getirme zorunluluğuyla ortaya çıkan çatışmayı ifade etmektedir.

oluşumundaki etkileri ve çalışanların örgüt ile olan ilişkilerini anlama konusunda bizlere önemli bir perspektif sunmaktadır.

2.2.1. Örgütsel Denge Teorisi (Organizational Equilibrium Theory)

March ve Simon'a göre, çalışan ve örgüt arasındaki dengeyi ifade eden bir model bulunmaktadır. “Örgütsel Denge” olarak adlandırılan bu teoride, çalışanın örgütten elde edeceği kazanımlar ile örgütün sağlayacağı şartlar arasında bir denge olmalıdır. Denge sağlanmazsa, çalışan memnuniyetsizlik yaşayabilir ve işten ayrılma niyeti oluşabilir. March ve Simon'un modeline göre, dengenin iki tarafı bulunmaktadır. Bir taraf mevcut işin algılanan çekiciliğini oluştururken denge tahtasının diğer ucunda hareket kolaylığı algısı yer almaktadır. Mevcut işin algılanan çekiciliği içerisinde, çalışanın mevcut iş şartları ve sosyal haklarından ne ölçüde memnun olduğu, iş tatmini ve terfi imkânları bulunmaktadır. Terazinin diğer ucunda yer alan çalışanın hareket kolaylığına yönelik algısını oluşturan etmenler ise çalışanın işletme dışında ulaşabileceği imkânlarla ilgilidir. Model, çalışanın mevcut işine yönelik çekicilikte örgüt içi iç faktörlerle, diğer işler arasındaki hareket kabiliyetinde ise dış faktörlere ilişkilidir. Denge, çalışanın mevcut işinden elde ettiği faydalar ile dışarıdaki iş imkânları arasında oluşmaktadır (Demirkıran ve Erdem, 2014: 292).



Şekil 4: March ve Simon'un Örgütsel Denge Teorisi

Kaynak: Demirkıran, M., & Erdem, R. (2014). Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(3), 289-311

March ve Simon'un teorisine göre işin algılanan çekiciliği, iş tatminine bağlıdır ve bu tatmin, çeşitli faktörlerle etkilenebilir. İş tatminsizliği durumunda, çalışanların örgüt içi transferi düşünebilir, bu da örgütün boyutuna bağlı olarak değişkenlik gösteren bir faktördür. Ayrıca, bireylerin dışarıda yer alan alternatiflere olan algısını etkileyen kişisel

özellikler, örneğin cinsiyet, yaş ve sosyal statü bu modelde önemli bir rol oynamaktadır (Yavan, 2017: 60).

2.2.2. Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory)

Günlük yaşam içerisinde birçok alanda birden fazla aktörle sürekli halde etkileşim içerisinde bulunmaktayız. Bu yönüyle mübadele teorileri üzerine teorik bakışlar sosyal psikoloji alanında ilk olarak George Homans (1961), Richard Emerson (1962) ve Peter Blau (1964) tarafından ele alınmıştır. Homans (1961) tarafından yapılan tanıma göre, sosyal değişim, iki taraf arasında gerçekleşen somut veya soyut etkinlik değişimini ifade etmektedir. Bu değişim ödülleri ve ilgili aktörlerin alternatif faaliyetleri veya kaçırılan fırsatlar olarak görülen maliyetleri içermektedir. Blau (1964) da değişim teorisini ödüller ve maliyetler çerçevesinde açıklamış olmakla birlikte, deneysel analizden ziyade daha belirgin bir şekilde faydacı bakış açısı benimsemiştir (Cook ve diğ., 2013: 61-62-63).

Blau (1964)'nın Sosyal Etkileşim Teorisi'nde taraflar sosyal iletişim sürecinin sonucunda ödülleri maksimize etme ve maliyetleri minimize etmeyi hedeflemektedir. Kurama göre, çalışanlar sosyal ilişkilerin olası ödülleri ve risklerini değerlendirmektedir. İletişim sürecinde fazla katkıda bulunan kişi, katkısı oranında karşılık bekleyecektir. Bu nedenle, beklentisi fazla olan taraf yine karşılığında fazla katkı vermek zorunda hissedecektir. Çalışanlar, örgütlerine verdikleri katkılarla orantılı olarak ödül (ücret, yan haklar, terfi gibi) beklentisi içerisinde olacaklardır. Sosyal Etkileşim Teorisi'ne göre, örgüt yöneticileri bir grup çalışanlarla iletişim kurduklarında bu grupla daha etkili bir iletişime olanak sağlanırken iletişim kurulmayan diğer grup çalışanlar ise kendilerini daha güvensiz bir ortamda hissedeceklerdir. İletişim kurulmayan grupta yer alan çalışanlar bu durumu çözmek için işten ayrılma seçeneğini düşünebilecektir (Eşitti, 2016: 85).

2.2.3. Personel Devri Teorisi (Turnover Theory)

İşten ayrılma niyeti, yönetim bilimi alanında önemli bir örgütsel değişken olarak öne çıkmaktadır. Bu konuya önemli ölçüde katkı sağlayan Mobley, Horner ve Hollingsworth (1978) yine bu alanda en çok atıf alan yazarlar arasında yer almışlardır. Mobley, Horner ve Hollingsworth (1978), March ve Simon (1958)'un Örgütsel Denge Teorisi'nden yola

çıkarak işten ayrılma niyetine yönelik teorik bir model oluşturmuşlardır (Seyfullahoğulları, 2018: 54).

Mobley çalışmada işten ayrılma niyetini oluşturan nedenleri dört ana başlık altında incelenmiştir (Eren, 2007: 43-44).

- ❖ Ülke ekonomisindeki işsizlik düzeyi ve iş bulma olasılığı gibi örgüt dışı faktörler,
- ❖ Yönetim yaklaşımı, ücret politikaları, ödül sistemleri ve çalışma koşulları gibi örgütsel faktörler,
- ❖ Örgütle ilgili olmayan kişisel faktörler,
- ❖ Örgüt içinde rahatsızlık oluşturan faktörler.

Mobley (1977) işten ayrılmaya yol açabilecek sebepleri sıraladığı dört başlığa sırasıyla bakacak olursak ilk faktör örgüt ve çalışandan bağımsız makroekonomik bir durumu ifade etmektedir. Ekonominin genel durumu çalışanın işten ayrılma niyetini olumlu veya olumsuz etkilen önemli bir faktördür. Ülke ekonomisinde işsizlik oranları yüksek ise çalışanın işten ayrılma niyeti düşük olacaktır. İkinci sırada örgütsel faktörler olarak adlandırılan başlıkta ise Mobley (1977), örgüt çalışan ilişkisinden ziyade örgütün çalışana yönelik tutumlarına dikkat çekmektedir. Öyle ki bu örgüt içi faktörler olarak değerlendirilen yöneticilerin çalışanlara olan tutumları, ücret ve ödül sistemlerinin adilliği ve çalışana verilen değer çalışanın motivasyonunu ve memnuniyetini belirlemektedir. Üçüncü başlıkta ise çalışandan kaynaklanan nedenlere eş tayin durumu gibi örnekler verilebilir. Son olarak örgüt içerisinde çalışanın rahatsız olduğu durumları ele alan Mobley (1977) çalışanın yaptığı işin monotonluğu gibi sebepler ile işten ayrılma niyetlerinin oluşabileceğini ileri sürmektedir.

Mobley (1977) ve Mobley, Horner ve Hollingsworth'un (1978) öne çıkardığı teoriye göre, işgören devri; iş tatmini, örgütsel seçeneklerin durumu, araştırma niyeti ve işten ayrılma niyeti ile bağlantılıdır. Mobley, Horner ve Hollingsworth'un (1978) yaptığı araştırma, alternatif bir iş bulma umudunun işten ayrılma niyeti ile pozitif bir ilişkisi olduğunu göstermiştir (Silverberg, 2008: 41)

2.2.4. Eşitlik Teorisi (Equity Theory)

Örgütsel adalet kavramına yönelik yaklaşımlarda reaktif içerik teorilerinden biri olarak gösterilen John Stacey Adams'ın eşitlik teorisi çalışanların kendilerini diğer çalışanlar ile katkı ve kazanımlarına göre mukayese ettiğini ileri sürmektedir. Kıyasa konu olan

katkılar çalışanların örgüte sağlamış oldukları bileşenleri içerirken kazanımların konusu ise maaş, prim ve terfi gibi unsurları içermektedir.

Örgüte sağladıkları katkının daha fazla olduğunu düşünen çalışanlar, karşılığında fazla ödül beklerken, çalışanlar arasında tatminsizlik yaşayanlar ise işten ayrılma düşüncesiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Çalışanlar arasında mukayese yalnızca mesai arkadaşları ile sınırlı değil; diğer örgütlerde bulunan benzer pozisyonlardaki çalışanları da kapsamaktadır. Çalışanlar hem örgüt içerisindekiler hem de diğer örgütler içerisinde benzer pozisyondaki çalışanların ücret ve diğer kazanımlarına karşı ilgilidir. Eşitsizlik algısı hisseden çalışanlar, bu durumu düzeltmek için çeşitli adımlar atabilmektedir. Örneğin, çalışan mukayese faktörünü değiştirebilir veya eşitsizlik algısını düzeltecek miktarda ücret artış talebinde bulunabilir. Çalışanın mukayese faktörünü değiştirmesini örneklendirecek olursak; hizmet süresi üzerinden değerlendirme yapan bir çalışan, terfi eden bir mesai arkadaşıyla karşılaştığında eşitsizlik hissi yaşayabilir. Bu durumda, çalışan mukayese unsuru olarak hizmet süresi yerine örneğin mezuniyet derecesi, yabancı dil bilgisi veya performans puanları gibi farklı kriterleri kullanarak eşitsizlik algısını azaltabilir. Ayrıca, ücret artışı talep etme, yan hakların iyileştirilmesi, terfi veya birim değiştirme gibi fiil ve davranışlarla çalışanlar eşitsizlik algılarını düzeltebilir veya işten ayrılma kararı verebilmektedir (Metin, 2021: 24).

2.2.5. Görüntü Teorisi (Image Theory)

Becks (1990), Görüntü Kuramı'nı insanların karar alırken hedeflerini ve değerlerini içselleştirdikleri görüntülerle önemli yaşam olaylarıyla karşılaştırdığı bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır. Lee ve Mitchell (1994), Becks'in bu çerçevesini kullanarak personel devri üzerine model oluşturmuştur. Çalışanları hayatlarında etki altına alan temel görüntüler arasında iş, aile, arkadaşlar, eğlence gibi alanlarda bilincine dolaylı veya dolaysız etki eden görüntüler bulunmaktadır. Lee ve Mitchell'a göre, sistemdeki bir şok, örneğin örgüt içerisinde yüksek derecede iş memnuniyetsizliği, işten ayrılma kararını başlatan dört farklı yolun biri olabilmektedir. Bu yollar arasında şok, şokun işareti, eşleştirme çerçevesi ve görüntülerin değerlendirilmesi bulunur. Her bir karar yolunun odakları, psikolojik süreçler ve dış olaylar ayırt edici olsa da görüntü kuramı temelinde çalışanın yaşayacağı şok işten ayrılma niyetinin aniden var olmasına sebep olabilmektedir (Eşitti, 2016: 87).

2.2.6. Birey Örgüt Uyumu Teorisi (Person-Organization Fit Theory)

Birey-örgüt uyumu, literatürde, çalışanın özellikleri ile örgüt arasındaki uyumun varlığına işaret eder ve eğer çalışanın özellikleri ile örgüt değerleri örtüşmezse uyumsuzluk ortaya çıkar (Brigham, De Castro ve Shepherd, 2007: 29). Örgütler için geleneksel çalışan seçimi, özel niteliklere sahip bireyleri istihdam etmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle yetenek testleri gibi uygulamalar geçmiş yıllarda kullanılsa da günümüzde iş dünyasının karmaşıklığı ve dinamizmi nedeniyle birçok örgüt, esnek bir kadro oluşturma'nın önemini vurgulamakta ve birey-örgüt uyumunu öne çıkarmaktadır (Kristof-Brown, 2000: 644).

Schneider, birey-çevre uyumu mekanizmasını temel alarak örgütsel davranış teorisini bireysel ve örgütsel boyutları birleştiren bir kavramsal çerçeve sunmuştur. Bu çerçeve, örgütün temelini oluşturan kurucuların kişisel tutumlarının, örgütün hedeflerini belirlediğini ve bu hedeflere ulaşmak için çekim, seçim ve çekişme süreçlerinin etkili olduğunu savunmaktadır. Schneider'in Çekim-Seçim-Çekişme modeli, iş arayanların örgütleri seçme sürecini açıklar. Bu modele göre, iş arayanlar, tutum, kişilik ve değerler açısından benzer olduğu örgütleri çekici bulacaklarını düşünür, bu da örgütlerin istihdam ettiği insan tipinde bir benzerlik yaratır (Walker ve diğ., 2007: 486)

Birey örgüt uyumu teorisine göre, belirli özellikte çalışanlar belirli tipteki örgütleri seçme eğilimindeyken, örgütler de kendi yapılarına uyumlu çalışanları tercih etmektedir. Örgüt kültürü, çalışanın örgüte uyum sağlamasında belirleyici bir faktördür. Ancak, uyum sağlanamayan durumlarda çekişme süreci ortaya çıkar ve çekişme sürecinde kendisini bulan çalışan için işten ayrılmaya varacak sonuçlar oluşabilmektedir. Bu teoriye göre, çalışanlar, örgütleriyle uyum sağlayamazlarsa işten ayrılma niyetleri yüksektir (Eşitti, 2016: 88).

2.2.7. İş Arama Teorisi (Search Theory)

1970'lerdeki petrol krizi, gelişmiş ülkelerde işsizlik ve enflasyon sorunlarını büyütürken, neo-klasik işgücü teorisinin aksaklıklarını gözler önüne sermiştir. Bu dönemde ortaya çıkan iş arama kuramı, işgücü piyasasındaki mükemmel bilgi varsayımını sorgular ve bireylerin iş arama sürecinde karşılaştığı eksik bilgi ve belirsizlikleri ele alır (Metin, 2021: 21).

İş arama kuramı, George Stigler (1961) tarafından sorgulanmaya başlanan neo-klasik işgücü teorisi sonucunda ekonomik bir perspektifle, çalışanların işten ayrılma niyetini

anlama ve açıklama amacını taşır. İşgücü piyasasındaki çalışanların, mevcut işlerine ek olarak dışındaki alternatif işleri ve iş fırsatlarını değerlendirme süreçlerini analiz eden kuram özellikle çalışanların aldıkları ücretin işten ayrılma niyetini belirlemedeki rolüne odaklanmaktadır. İşgücü piyasasındaki çeşitli potansiyel fırsatlar arasında optimal bir seçim yapma stratejisi olarak iş arama kuramı, bireyin işten ayrılma niyetini şekillendiren temel unsurlardan birisi olarak kabul edilmektedir. İş arama kuramı içerisinde yer alan rezervasyon ücreti kavramı ise bireylerin, iş arama sürecinde kabul edebilecekleri en düşük ücreti belirleyerek iş seçimlerini nasıl yaptıklarını açıklamaktadır. Eğer ücret, olumsuz çalışma koşullarını tatmin edemezse, bu durum çalışanların işten ayrılma niyetini arttıracaktır (Eşitti, 2016: 89).

İş arama maliyetinin varlığını vurgulayan bu kurama göre, çalışanlar iş arama sürecinde alternatif iş imkânlarını süzerek en iyi olanı seçmeye çalışırken, her yeni iş alternatifinin kendilerine bir maliyet oluşturduğunu anlamaktadır. Bu nedenle kurama göre yüksek nitelikli çalışanlar, düşük iş arama maliyetleri dolayısıyla işyeri değiştirme konusunda daha cesur davranmaktadır.

2.2.8. Eşleştirme Teorisi (Matching Function Theory)

İşgücü piyasalarındaki sorunun temelinde, birçok açık iş pozisyonuna rağmen işsizlik ve iş arayanların bulunması gibi aksaklıklar yer almaktadır. Ekonomistler ve politika yapımcılar, neden açık işlerle iş arayanların uzun süre eşleşemediklerini anlamaya çalışmaktadırlar. Peter Diamond, Dale Mortensen ve Christopher Pissarides tarafından iş arama kuramı üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda geliştirilen "Eşleştirme Modeli" işgücü piyasası analizinde önemli bir rol oynamıştır. İş arama teorisi, çalışan kararlarını mikroekonomik açıdan ele alırken, eşleştirme teorisi ise çalışan kararlarına makroekonomik perspektifle bakmakta ve birbirini etkileyen kararların sonuçlarını incelemektedir. Yapmış oldukları bu çalışma ile 2010'da Nobel Ekonomi Ödülü'nü kazanmıştır (Bilen, Kazancık Bilen ve Doğan, 2018: 75).

Eşleştirme kuramına göre, çalışanlar mevcut örgütleriyle araştırdıkları alternatif örgütler arasında kıyaslama yapar. Mukayeseye konu olan alternatif örgütte kullanacakları bilgi, beceri ve yeteneklerini değerlendirmek isterler. İş arama kuramından türetilen bu yaklaşıma göre, kişisel özelliklerinin alternatif örgütteki pozisyonla uyumlu olması halinde çalışanın işten ayrılma niyeti artacak; alternatif örgüt gerekli gereksinimler

hakkında yeterli bilgiye sahip olamaması halinde ise işten ayrılma niyeti azalacaktır (Metin, 2021: 23).

2.2.9. Beşerî Sermaye Teorisi (Human Capital Theory)

Beşerî sermaye kavramını temellendiren Nobel ödüllü iktisatçı ve sosyolog Gary Stanley Becker, kişilerin eğitime, sağlığına ve beceri elde etme faaliyetlerine yapılan harcamaların beşerî sermayeyi geliştirdiğine dikkat çekmektedir (Becker, 1993: 16).

Becker (1993), ulusların zenginleşmesinin yalnızca ekonomik yatırımlarla gerçekleşmeyeceğini, sürdürülebilir bir büyüme ve kalkınma için aynı zamanda emek sahiplerine yapılan beşerî sermaye yatırımlarının da önemini vurgulamaktadır. Eğitimin beşerî sermayenin gelişiminde kilit bir rol oynadığını vurgulayan Becker, ömür boyu eğitim ile iş başı eğitiminin gerekliliğini savunmuştur. Eğitimin örgütler tarafından sağlanması gerektiğini dile getirmiştir (Metin, 2021: 20). Beşerî sermaye kuramı eğitim ile iç içe bir kavram olarak düşünülmelidir. Öyle ki beşerî sermayenin ölçülmesi noktasında Schultz (1992) beşerî sermaye yatırımlarını öğrenci sayısı ve öğrenci başına eğitim maliyeti çarpımı olarak hesaplamıştır.

Günümüzde entelektüel sermaye⁷ nin bileşenlerinden biri olan beşerî sermaye ile örgütler, çalışanlarına yönelik eğitim programları aracılığıyla rekabet üstünlüklerini artırabilirler. Örgüt tarafından beşerî sermayeye yönelik yatırımlar, çalışanların becerilerini geliştirmelerini teşvik ederek işten ayrılma niyetini azaltacaktır. Eğitim odaklı bu politikalar, çalışanların örgütleriyle bağını güçlendirirken aynı zamanda kendilerini daha değerli hissetmelerine ve iş performanslarını artırmalarına katkı sağlar (Metin, 2021: 21).

2.2.10. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Hierarchy of Needs Theory)

Amerikalı psikolog Maslow (1943) tarafından ileri sürülen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'nde bireyler davranışlarını ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla şekillendirir. Temel olarak beş kategoriye ayrılan bu ihtiyaçlar şunlardır: temel ihtiyaçlar, güvenlik, aidiyet, saygınlık ve kendini gerçekleştirme. İhtiyaçlar hiyerarşisi diğer bir adıyla ihtiyaçlar piramidi Şekil 5'te yer almaktadır.

⁷ Genel muhasebe anlayışı ile şerefiye olarak düşünebileceğimiz entelektüel sermaye kavramı, örgütün beşerî, yapısal ve müşteri sermayelerinin toplamı olarak nitelendirilmektedir. Beşerî sermaye çalışanların eğitim ve becerilerini; yapısal sermaye örgüte ait patent, marka hakkı gibi maddi olmayan varlıklarını, müşteri sermayesi ise örgüt ile müşteriler arasındaki ilişki ve ilişki kanalları gibi varlıkları ifade etmektedir.



Şekil 5: Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation, Psychological Review (50), 370-396.

Teori, bireyin en temel ihtiyaçlarının, örneğin uygun fiziksel çalışma koşulları ve temel ücret gibi, öncelikle karşılanması gerektiğini belirtir. İhtiyaçlar hiyerarşisi, temel ihtiyaçlardan başlayarak güvenlik ve sağlık gibi ikinci düzey ihtiyaçlara ve piramidin sonunda kendini gerçekleştirme ihtiyacına doğru ilerler.

Maslow'a göre, bir çalışanın alt seviye ihtiyaçları ne kadar öncelikli ve karşılanmamışsa, bu ihtiyaçlar acilen giderilmelidir. Örneğin, temel ihtiyaçları yeterince karşılanmayan bir çalışanın yetki ve sorumluluk alma motivasyonu düşük olacaktır. Maslow'un teorisine göre, örgütün çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etmesi, işten ayrılma niyetini azaltabilir ve çalışan devir hızını düşürebilir. Bu perspektiften bakıldığında, örgütlerin çalışanlarına temel ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli ortamı sağlamaları, iş güvenliği, sağlık, yan ödemeler gibi ikinci düzey ihtiyaçları ele almaları ve nihayetinde bireyin potansiyelini gerçekleştirmesine yönelik destek sunmaları, çalışan memnuniyetini artırabilir ve işten ayrılma eğilimini azaltabilir (Metin, 2021: 16).

2.2.11. Çift Faktör Teorisi (Two Factor Theory)

Ünlü yönetim kuramcısı olarak bilinen Frederick Herzberg, ve onun "Motivasyon Muhafaza Kuramı" Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramından sonra en yaygın bilinen motivasyon kuramıdır. Herzberg'in kuramı Çift Faktör Kuramı aynı zamanda "Motivasyon – Hijyen Kuramı" olarak da adlandırılmaktadır. Herzberg, iş tatmini ile

verimlilik arasındaki ilişkiye odaklanarak, işin kendisiyle ilgili faktörlerin iş tatmini ve artan verimlilik üzerinde olumlu etkileri olduğunu ileri sürmüştür. Bu doğrultuda, işin kendisi ile ilgili olan ve çalışanları tatmin eden faktörleri "motive edici faktörler", işin çalışma koşulları ile ilgili faktörleri de "hijyen faktörler" olarak tanımlamıştır. Herzberg'a göre, motive edici faktörler ve hijyen faktörleri Şekil 6'da gösterildiği gibidir (Gökçe, Şahin ve Bulduklu, 2010: 236-237):

Çalışanı Tatmin Eden Faktörler	
Motive Edici Faktörler	Hijyen Faktörler
• Başarı, • Tanınma, • İşin kendisi, • Gelişme imkanları, • İlerleme imkanları, • Sorumluluk, • Geri bildirim.	• Denetim kalitesi (tarzı), • Şirket kuralları ve politikası, • Ücret, • Çalışma koşulları, • İş güvenliği, • Kişisel yaşantı, • Statü, • Bireyler arası ilişkiler (astlarla, üstlerle, akranlarla).

Şekil 6: Herzberg İş Tatmini Faktörleri

Kaynak: Gökçe, G., Şahin, A., Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. The Journal of Social Economic Research, 10(20), 233- 246

Çift faktör kuramının Maslow'un yaklaşımından temel farkı olarak hijyen faktörleri içerisinde yer alan bazı ihtiyaçların tatmin edildiği durumda çalışanı motive edici etkisinin olmadığını, bu ihtiyaçların tatmin edilmediği durumlarda ise de-motive edici etki yaptığıdır (Metin, 2021: 17).

Motive edici faktörler bir çalışanın sorumluluk, tanınma, başarı ve Maslow'un kuramında yer alan en son kendini gerçekleştirme imkanı vermektedir. Bu nedenle Herzberg'in çalışması ile birlikte, yöneticilerin iş tatminine olan bakış açılarının da değiştiği ifade edilebilir. Öyle ki yöneticiler artık çalışanların motivasyonunu ücret artırma, yan haklar, teşvik primleri veya çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi çevresel faktörlerde aramalarının doğru olmağı düşünülmektedir. Örneğin Herzberg, ücretin hijyen faktörü olarak değerlendirilmesi gerektiğini, önemli bir faktör olduğunu ve bu faktör düzgün sağlanmadığında çalışanlarda tatminsizlik olacağını ancak ücret faktörü ile çalışan tatminini arttırmanın mümkün olmadığına inanmaktadır (Seyfullahoğulları, 2018: 46).

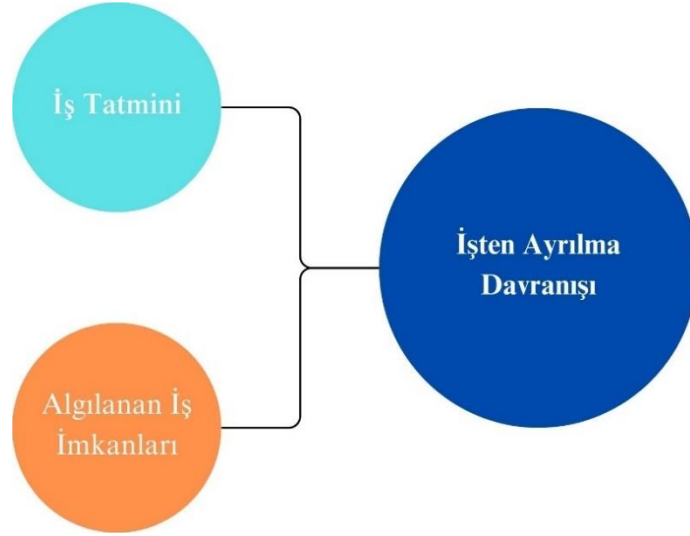
2.3. İşten Ayrılma Niyeti Modelleri

İşten ayrılma niyeti kavramının ele alındığı önceki kısımda, işten ayrılma niyetini destekleyen temel yaklaşımlara odaklanılmıştır. İşten ayrılma niyeti kavramına dayanak oluşturan teorilerde de görüldüğü üzere işten ayrılma niyeti olan çalışanlar genellikle örgütler arasında karşılaştırma yapma ve mevcut koşulları değerlendirme sürecine girmektedirler. Lee ve Mahfar, (2013: 35) çalışanların, işten ayrılma kararı vermeden önce değerlendirmeler ve planlar yaptıklarını ve bunları gerçekleştiklerine inandıkları zaman bu niyetlerini eyleme dönüştürmekten çekinmeyeceklerini ifade etmektedir.

Bu kısımda ise, işten ayrılma sürecini açıklamaya ve analiz etmeye odaklanan modelleri ele alacağız. Bu modeller, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri sistematik bir şekilde açıklamayı hedeflerken aynı zamanda çalışanların işten ayrılma veya kalma kararına kadar olan süreci de modelleyen çalışmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların işten ayrılma kararlarını daha iyi anlamak ve süreci etkili bir şekilde yönetmek, iş dünyasındaki örgütler için stratejik bir önem teşkil etmektedir. Bu nedenle, işten ayrılma sürecine yönelik modellerin detaylı bir şekilde incelenmesi, örgütlerde insan kaynakları yönetimi stratejilerinin geliştirmesi açısından önemli bir kavrayış sağlayabilir.

2.3.1. March ve Simon İşten Ayrılma Modeli (1958)

March ve Simon'un Örgütsel Denge Teorisi çalışan ve örgüt arasında dengenin varlığına işaret etmektedir. Örgütsel Denge Teorisi'ne göre çalışanın işten ayrılma niyeti iş tatmini, işin algılanan çekiciliği ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanın işten ayrılma niyeti olmadığında, algılanan hareket kolaylığı çalışan için önemsiz görülmektedir. Çalışan, memnuniyetsizlik yaşadığı ve işten ayrılma niyeti oluştuğu takdirde eğer dışarıdaki alternatiflere olan inancı zayıfsa örgütte kalmaya devam edebilir ancak işten ayrılma niyeti oluşan çalışanın dışarıdaki alternatiflere olan inancı da yüksekse işten ayrılmanın gerçekleşmesi kaçınılmaz olacaktır (Yavan, 2017: 61).



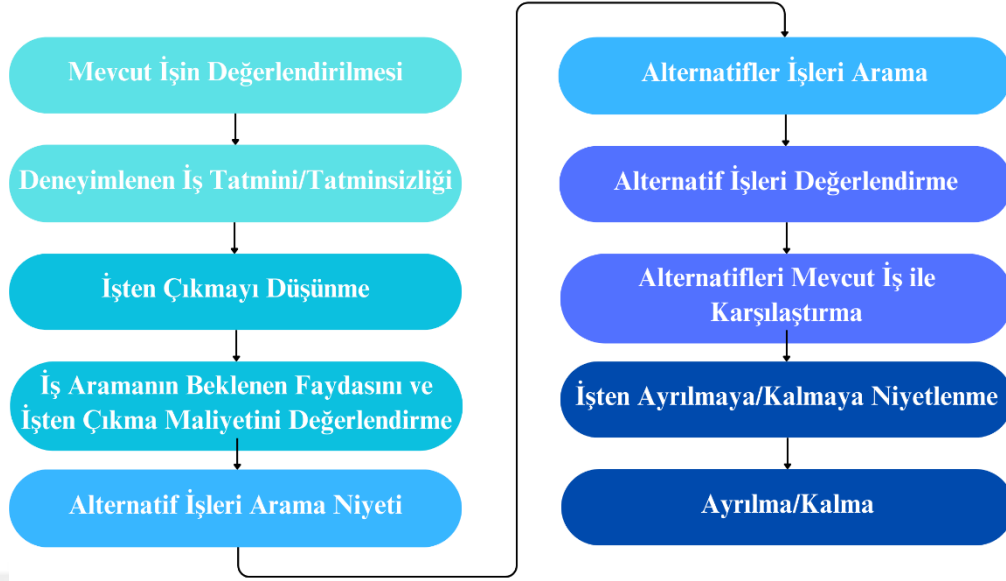
Şekil 7: March ve Simon İşten Ayrılma Modeli

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.3.2. Mobley İşten Ayrılma Modeli (1977)

Mobley (1977) işten ayrılma modelinde çalışanın işten ayrılma niyeti temel belirleyicisi çalışanın iş tatmin düzeyi olduğu şeklindedir. Bunun yanı sıra çalışanın yaşı ve kabul edilebilir alternatif iş bulma ihtimali çalışanın işten ayrılma kararını destekleyecek nitelikte ise işten ayrılma süreci Şekil 8’de gösterildiği şekilde gerçekleşeceği düşünülmektedir (Akkaş, 2020: 15).

Çalışanlar, mevcut işlerini gözden geçirip tatmin durumlarını değerlendirdikten sonra, tatminsizlik hissettikleri durumunda işten ayrılma düşüncesine yöneleceklerdir. Tatmin olmamanın sonuçları düşünülerek, iş arama ve işten ayrılma maliyeti göz önüne alan çalışan, alternatif iş arayışına yönelik davranışsal bir niyet ortaya koyabilir. Bu niyet, gerçek arama davranışına dönüşebilir. Eğer alternatifler bulunabilirse, bunlar değerlendirilir ve işten ayrılma eylemi gerçekleşebilir (Akkaş, 2020: 15). Ayrıca Mobley (1977) işten ayrılma modeline göre, bir çalışan mevcut işinden memnun olmayabilir, ancak gelecekte daha iyi bir pozisyon veya tatmin edici bir durum umuduyla işte kalmaya devam edebilir (Eşitti, 2016: 86).

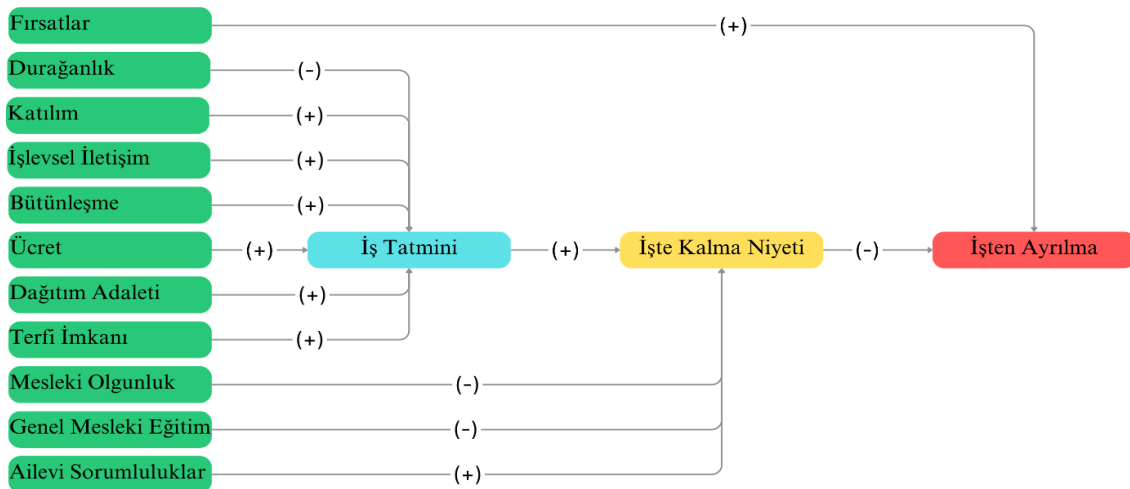


Şekil 8: Mobley İşten Ayrılma Modeli

Kaynak: Akkaş, H. (2020). Örgütsel Adalet Algısı, İşle Bütünleşme ve İşten Ayrılma Niyeti ABD-Türkiye Örneği. Ankara

2.3.3. Price ve Mueller İşten Ayrılma Modeli (1981)

Price ve Mueller (1986), 1972 yılında Iowa Üniversitesi'nde gerçekleştirilen deneysel bir araştırmanın sonuçlarına dayanarak işten ayrılmanın nedenlerini değerlendirdikleri modeli ortaya koymuşlardır. Bu model, March ve Simon'un modelinden farklı olarak daha geniş bir liste sunmakta ve faktörleri içsel ve dışsal faktörler olarak değerlendirmektedir. Çalışan açısından işten ayrılmayı, içsel ve dışsal etkenlere bağlı bir karar verme sürecinin sonucu olarak ele almaktadır (Akkaş, 2020: 17).



Şekil 9: Price ve Mueller'in İşten Ayrılma Modeli

Kaynak: Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A Causal Model of Turnover for Nurses. Academy of Management Journal, 24(3), 543-565

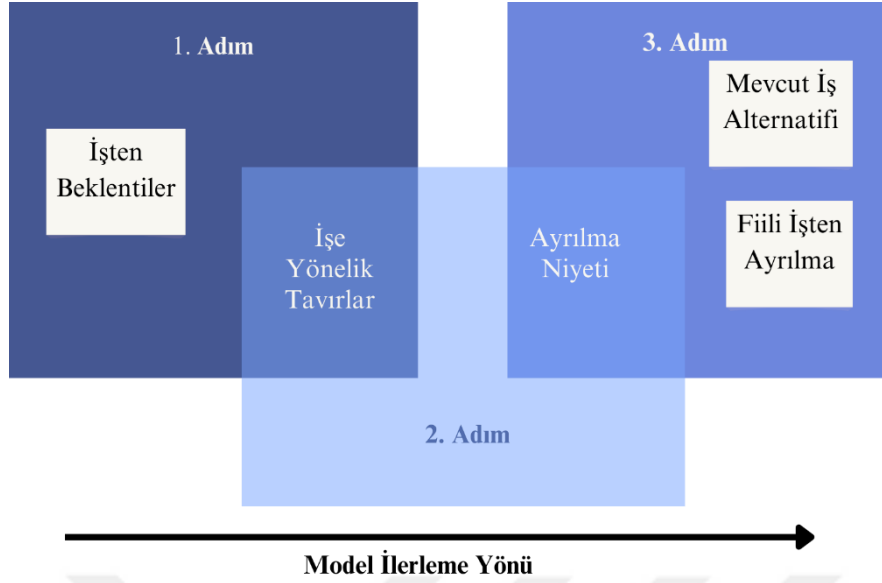
İşten ayrılma sürecini inceleyen bu modelde, işten ayrılmanın nedenlerine odaklanılmaktadır. Model, işten ayrılmanın muhtemel nedenlerini sıralayarak alternatif iş fırsatları, işin durağanlığı, işe katılım, işlevsel iletişim, bütünleşme, ücret, dağıtım adaleti, terfi olanakları, mesleki olgunluk, mesleki eğitim düzeyi ve ailevi yükümlülükleri içermektedir. Bu faktörlerin iş tatmini düzeyi, çalışanın işte kalma veya ayrılma niyetini belirleyeceğini ileri süren modelde, tekrarlayan işler iş tatmini düzeyini azaltırken, işle ilgili bilgi alma, diğer çalışanlarla ilişkiler kurma, adil ödüllendirme, terfi fırsatlarından yararlanma, profesyonellik ve eğitim gibi faktörlerin iş tatminini arttıracığı öngörülmektedir. İş tatmini düzeyi yüksek olan çalışanın örgütte kalma eğilimi artarken, iş tatmini düzeyi düşük çalışanların ise işten ayrılma ihtimalinin güçlü olduğu görülmektedir. Genel manada Price ve Mueller (1986)'ın modeli çalışanda negatif duygulanımın azalması iş tatminini artırarak iş arama davranışını azaltacak ve işten ayrılma niyetini azaltacaktır. Modelde daha önce göz ardı edilen aile sorumluluklarına vurgu yapılması önemlidir. Bu sayede, işten ayrılma kararlarında aile faktörlerinin etkili olduğu ve yaşlı bakımı, çocuk sahipliği, okul düzenlemeleri gibi unsurların işten ayrılma niyetini etkileyebileceğine yönelik kavrayış kabul görmeye başlamıştır (Tezcan, 2022: 91).

2.3.4. Steers ve Mowday İşten Ayrılma Modeli (1981)

Steers ve Mowday tarafından geliştirilen işten ayrılma modeline göre, çalışanların örgütte kalma veya ayrılma sürecinde üç temel aşama bulunmaktadır. Bunlar:

- ❖ İşle ilgili beklenti ve değerler,
- ❖ İşe yönelik duygusal tepkiler ve
- ❖ Örgütte kalma veya işten ayrılma niyetleri.

Çalışanların işle ilgili beklentileri, iş tatminlerini etkilerken, duygusal tepkiler iç ve dış etkenlerce şekillenerek işten ayrılma veya örgütte kalma niyetlerini belirlemektedir. Çalışanda oluşan niyet, yeni iş bulma olanağı veya alternatif örgütleri değerlendirilerek çalışan tarafından eyleme dönüştürülebilir. Modelde, iş dışı etkenlerin, çalışanın ayrılma niyetinde önemli bir rol oynadığı önemle vurgulanırken dikkat çekilen diğer önemli bir husus ise çalışanın işten ayrılma niyetine rağmen yeni bir iş bulma olanağının bulunmaması halinde işsiz kalmayı göze alamayacağını ileri sürmektedir (Tezcan, 2022: 92).

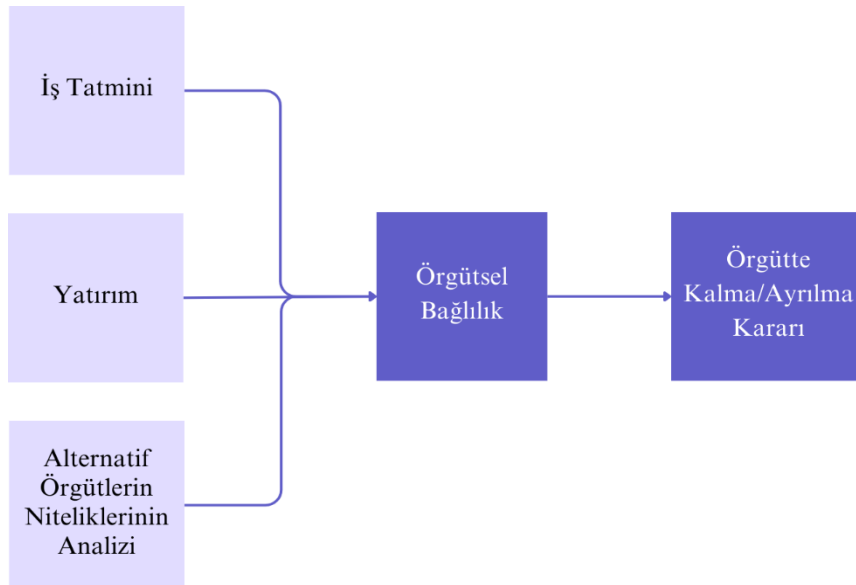


Şekil 10: Steers ve Mowday İşten Ayrılma Modeli

Kaynak: Tezcan, L. (2022). Rol Belirsizliğinin, Rol Çatışmasının, İş Stresinin ve Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin Sigortacılık Sektörü Bağlamında Araştırılması. İstanbul

2.3.5. Rusbult ve Farrell İşten Ayrılma Modeli (1983)

1980'li yıllardan günümüze kadar olan süreçte, Yatırım Modeli romantik ilişkiler, arkadaşlık ilişkileri ve örgütsel ilişkileri kapsayan bir alanda incelenmiş ve üzerinde çalışılmıştır. Romantik ilişkilerde yaşanan doyum, bireyler arasındaki ilişkilere yapılan yatırımlar ve ilişkilerin diğerleriyle karşılaştırılması, yalnız bireyler arasında değil, aynı zamanda örgütlerde de geçerlidir (Bulut ve Hovardaoğlu, 2018: 470).



Şekil 11: Rusbult ve Farrell'in Yatırım Modeli

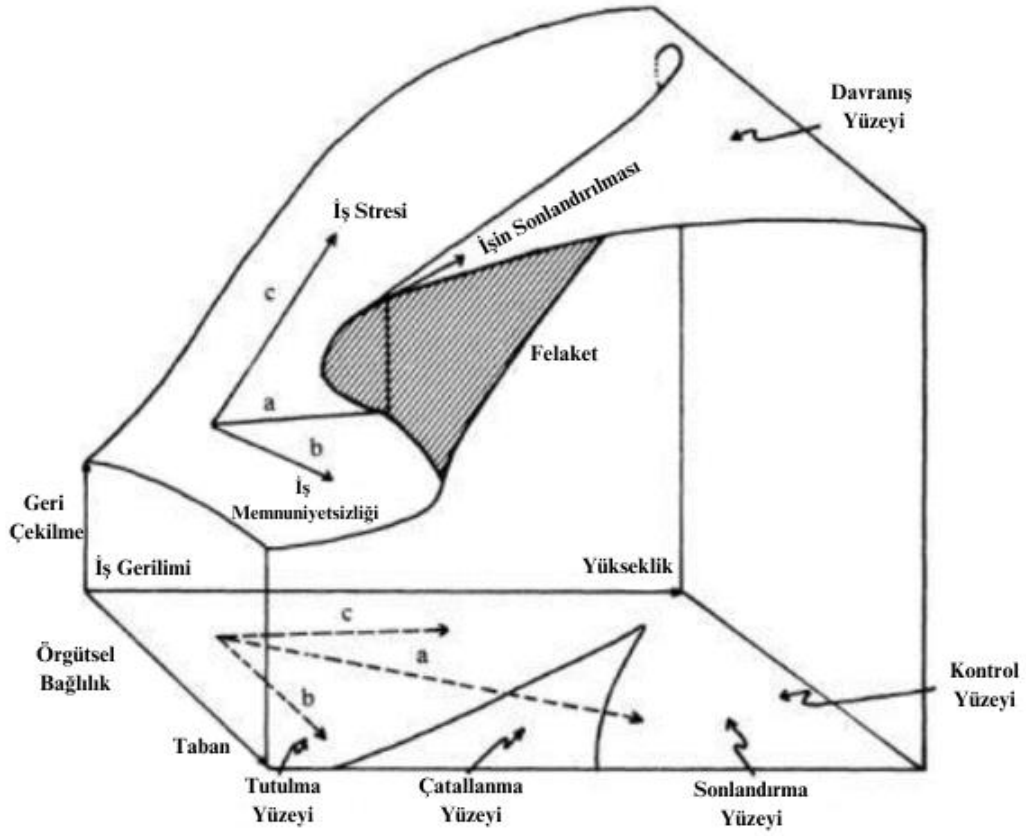
Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yatırım Modeli'nde bağılılığı etkileyen üç değişken bulunmaktadır. Bunlar; ilişki doyumu, yatırım ve alternatiflerin niteliklerinin değerlendirilmesidir. Bireyler arasındaki ilişkilerde düşünülen modelin örgütlerde işten ayrılmaya uyarlandığı Rusbult ve Farrell (1983)'ın Yatırım Modeli'nde örgütsel bağılılığın değişkenleri olarak Şekil 11'de yer aldığı üzere iş tatmini, yatırım ve alternatif örgütlerin niteliklerinin analizi olarak sıralayabiliriz.

Yatırım modelin'de ilişki doyumu, bir ilişkinin memnuniyet düzeyini ifade etmektedir. Yatırım, ilişkiye katkıda bulunan kaynakları yani ilişkinin sona ermesi durumunda kaybedilecek zaman, güç veya para gibi unsurları belirtirken alternatifler ise bireyin mevcut ilişkisi dışında elde edebileceği kazanımları ve bedelleri değerlendirmesi anlamını taşımaktadır. Yatırım Modeli'ne göre, bireylerin ilişkide yaptıkları yatırımları arttırması, alternatif ilişkilerin kalitesini düşürmekte ve bu da ilişkideki bağılılığı güçlendirmektedir. Örgüt ortamında, ilişki doyumu iş tatmini olarak adlandırılır ve iş tatmini, çalışanın işini olumlu bir şekilde değerlendirmesi anlamındadır. İş tatmini diğer işten ayrılma modellerinde olduğu gibi Yatırım Modeli'nde de, çalışanların işle ilgili tutumlarını etkileyerek işe devamsızlık ve ayrılma niyetini aracılamaktadır. Yatırım modelinde, modelin ana temasını oluşturan yatırım hem bireyler arasındaki ilişkilerde hem de örgüt çalışan ilişkisinde yatırım olarak adlandırılır ve ilişkiye katkı sağlanan kaynakları temsil etmektedir. Yatırımlar ilişkilerde genellikle bağılılığı artırır, çünkü yapılan her bir yatırımın ilişkiyi sona erdirmeye maliyetini arttıracakı öngörülmektedir. İş ortamlarında emeklilik planları ve iş deneyimi gibi faktörler yatırımlara örnek olarak verilmektedir. Yatırım modelinde bağılılığı etkileyen değişkenlerden sonuncusu olan alternatif ilişkilerin niteliklerinin değerlendirilmesi, bireyler arası mevcut ilişkinin dışındaki diğer ilişkilerin potansiyel kazanım ve bedellerinin karşılaştırılması anlamındadır. Bu değerlendirme, örgütsel alanda da çalışanın mevcut örgüt dışındaki diğer örgütlerle ilgili düşüncelerini içermektedir (Bulut ve Hovardaoğlu, 2018: 471-472).

2.3.6. Sheridan ve Abelson İşten Ayrılma Niyeti (1983)

Sheridan ve Abelson (1983) tarafından hemşirelerin işten ayrılma niyetlerini anlamak için geliştirilen model, bu süreci matematiksel yıkım teorisine dayandırarak açıklamaktadır. Sheridan ve Abelson (1983) çalışanın işten ayrılma süreci, örgüte bağılılıktan işten ayrılmaya doğru giden bir dinamik yapı olarak tasarlanmıştır.



Şekil 12: Sheridan ve Abelson (Cusp Catastrophe) İşten Ayrılma Modeli

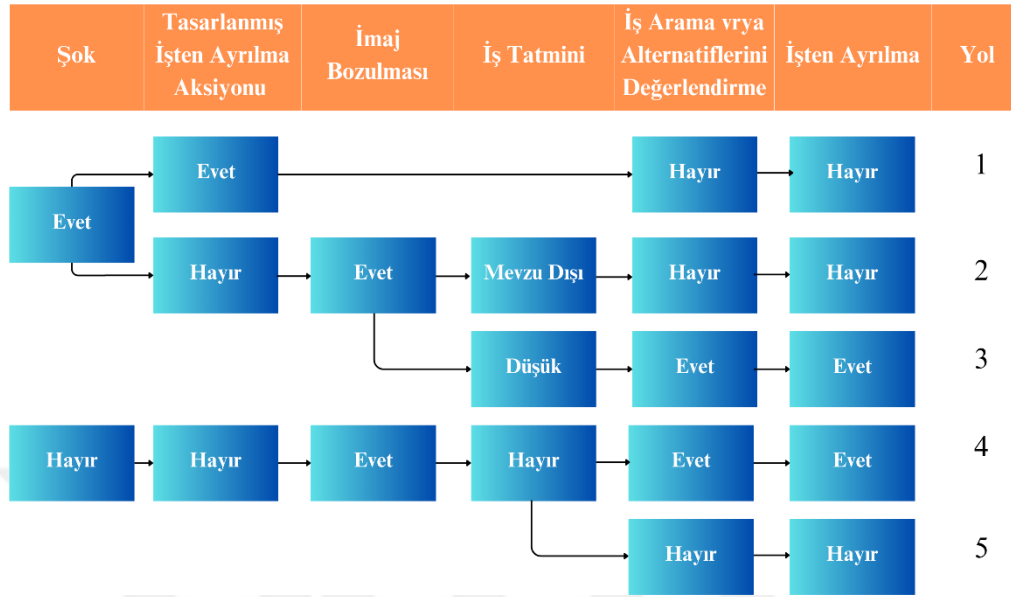
Kaynak: Sheridan, J. E., Abelson, M. A. (1983). Cusp Catastrophe Model of Employee Turnover. Academy of Management Journal, 26(3), 418–436.

Model, işten ayrılma davranışını, "rötar kuralı" ile ilişkilendirilen ani değişikliklerle karakterize edilen sürekli bir değişken olarak tanımlamaktadır. Çalışanın işten ayrılış davranışı, çalışanın kırılma noktasına yaklaşması ile ortaya çıkar. İşteki gerginlik ve artan iş stresi ile birlikte, çalışanın işten ayrılmasının ihtimali yükselmektedir. Modelde bahsedilen işten ayrılma sürecini tetikleyen faktörler ile işten ayrılma arasında doğrusal ve sürekli bir ilişkinin bulunması işten ayrılma sürecinin aşamalı doğasına aykırı olduğu yönünde eleştirilere maruz kalmaktadır (Akkaş, 2020: 17).

2.3.7. Lee ve Mitchell İşten Ayrılma Modeli (1994)

Lee ve Mitchell (1994) yapmış oldukları çalışmada çalışanın örgütten ayrılma sürecini Becks (1990)'in Görüntü Kuramı esas alarak açıklamışlardır. "Unfolding Model" olarak da adlandırılan bu model diğer modellerden farklı olarak, çalışanların her zaman rasyonel ve belirli adımları izleyerek işten ayrılmadığını ileri sürmektedir. Lee ve Mitchell (1994) tarafından geliştirilen işten ayrılma modeli yaklaşımına göre, işten ayrılma yalnızca iş

tatminsizliği veya daha iyi alternatif iş olanakları gibi nedenlerle açıklanamayacak kadar karmaşık ve gelişen olaylara bağlı bir durumdur.



Şekil 13: Lee ve Mitchell İşten Ayrılma Modeli

Kaynak: Metin, F. (2021). İşten Ayrılma Niyeti ve Psikolojik Güçlendirme: Bilişim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Ankara

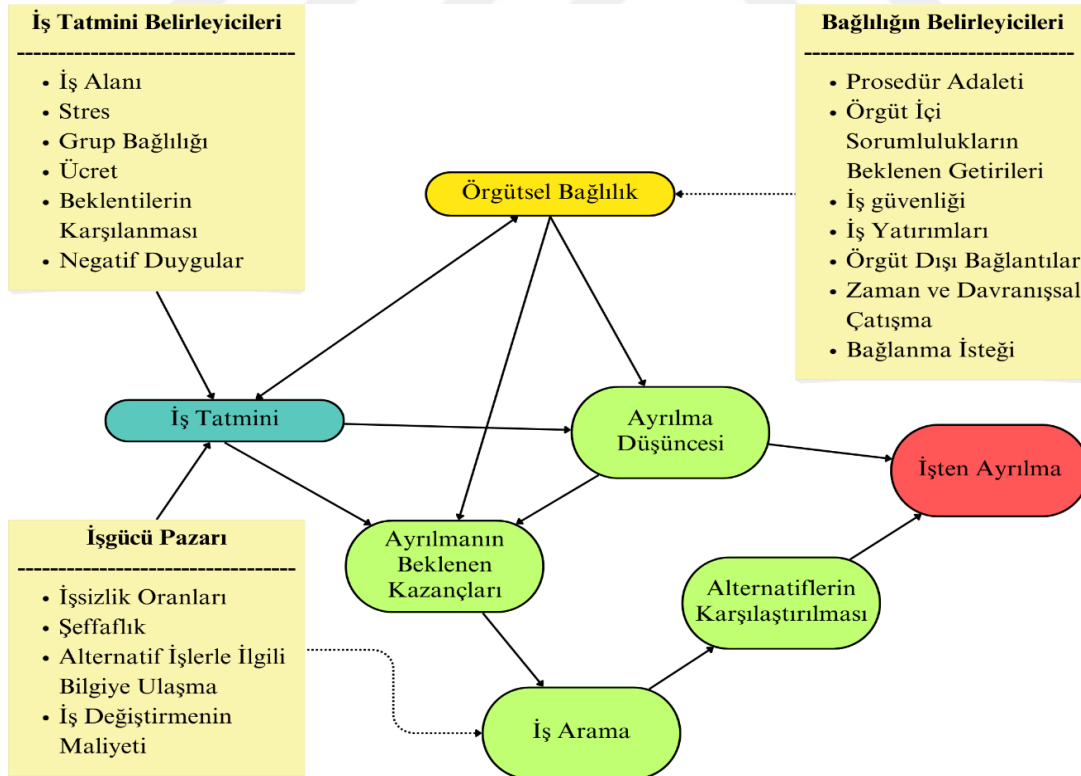
Lee ve Mitchell (1994) tarafından öne sürülen işten ayrılma modeline göre, iş tatminsizliği diğer modellerde olduğu gibi temel ayrılma sebebidir. Lee ve Mitchell modelinde de tatminsizlik yaşayan çalışanlar alternatif iş arayışına girecek ve işten ayrılmaya niyet edeceklerdir. Yine diğer modellerde olduğu gibi mevcut örgütlerini fayda maliyet analizi yaparak alternatif örgütlerle kıyaslayacak ve rasyonel bir karar süreciyle ayrılma gerçekleşecektir. Ancak, Lee ve Mitchell'in yeni ayrılma modelinde bu ayrılma süreci dışında çalışanlar örgütten ayrılırken "şok" adı verilen sarsıcı olaylar sonucunda da ayrılabilirler. Modelde şok adı verilen sarsıcı olaylar, beklenmeyen iş teklifleri, medeni durum değişiklikleri, tayin gibi olaylar olarak örneklendirilebilir. Yeni ayrılma modelinde çalışanın ayrılma süreci iki ana yola ayrılmaktadır. İlk yol, tatmin olmayan çalışanların örneğin iş teklifleri geldiğinde işten ayrılmalarını içerirken, ikinci yol "şok" sonrasında yaşanabilecek senaryoları içermektedir. Çalışanın yaşayacağı negatif şoklar, hedeflerini ve stratejilerini olumsuz etkileyerek örgüte olan bağlılıklarını sorgulamalarına ve mevcut örgütleriyle alternatif örgütleri kıyaslamalarını neden olacaktır (Akkaş, 2020: 18-19).

Lee ve Mitchell (1994), çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yüksek olmasını yalnızca iş tatminsizliği ile değil, aynı zamanda çalışanların yaşamlarında meydana gelen olaylar,

örgüt içerisindeki beklenmedik durumlar veya sunulan farklı iş teklifleri gibi faktörlere de bağlı olabileceğini ortaya koymuştur (Oktaş, 2019: 404).

2.3.8. Hom ve Griffeth İşten Ayrılma Modeli (1995)

Hom ve Griffeth tarafından geliştirilen model, diğer modellere paralel şekilde çalışanın işten ayrılma sürecini iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları ile açıklamış, bu faktörler arasındaki etkileşimi vurgulamıştır. Model işten ayrılma sürecini çok boyutlu bir şekilde ele almaktadır. Mevcut işsizlik oranı, alternatif iş bilgilerine erişim, işgücü piyasasının şeffaflığı ve iş değiştirmenin maliyeti gibi işgücü pazarına ait faktörler ile çalışanın başta ücret olmak üzere işe yönelik duygulanımları, beklentileri ve stres gibi faktörler iş tatminini, örgüt içerisindeki faktörler ise örgütsel bağlılığı etkileyerek çalışanda işten ayrılma niyeti oluşmasında etkili olacağını ileri sürmüştür. Bu etkileşimler sonucunda işten ayrılma süreci ortaya çıkabilmektedir. Hom ve Griffeth geliştirdikleri modelde çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılıklarına yönelik negatif algı içerisinde olduğu durumda, işten ayrılma niyetlerinin artacağını ve ayrılma kararı almadan önce maliyet ve faydaları değerlendireceğini ileri sürmektedir.



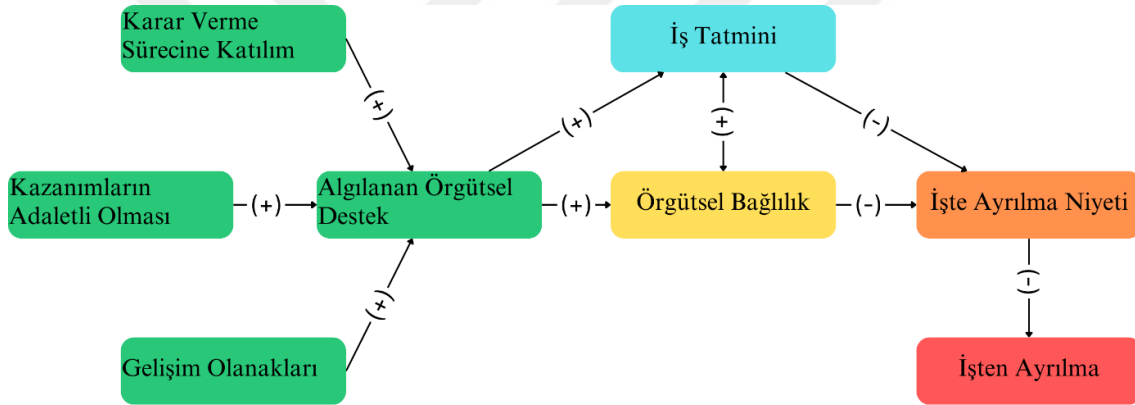
Şekil 14: Hom ve Griffeth İşten Ayrılma Modeli

Kaynak: Tezcan, L. (2022). Rol Belirsizliğinin, Rol Çatışmasının, İş Stresinin ve Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin Sigortacılık Sektörü Bağlamında Araştırılması. İstanbul

Modele göre, düşük iş tatmini ve düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanların, örgütten ayrılmalarının çıkarlarına uygun olduğunu düşündüklerinde alternatif örgütleri göz önüne alıp mevcut örgütleri ile alternatifleri arasında karşılaştırma yapacakları düşünülmektedir. Düşük iş tatmini ve düşük örgütsel bağlılığı bulunan çalışanlar nihayetinde iş arayışına girecek ve uygun bir iş bulduklarında örgütten ayrılma kararı vereceklerdir (Tezcan, 2022: 94).

2.3.9. Allen, Shore ve Griffeth Modeli (2003)

Allen, Shore ve Griffeth (2003) mağaza satış elemanları ve sigorta acentesinde çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin işten ayrılma niyetine etkisini ölçtükleri çalışmada, çalışanların işten ayrılma niyetine etki eden iş tatmini ve örgütsel bağlılık faktörlerinin algılanan örgütsel destekle ilişkisini ortaya koymuşlardır.



Şekil 15: Allen, Shore ve Griffeth İşten Ayrılma Modeli

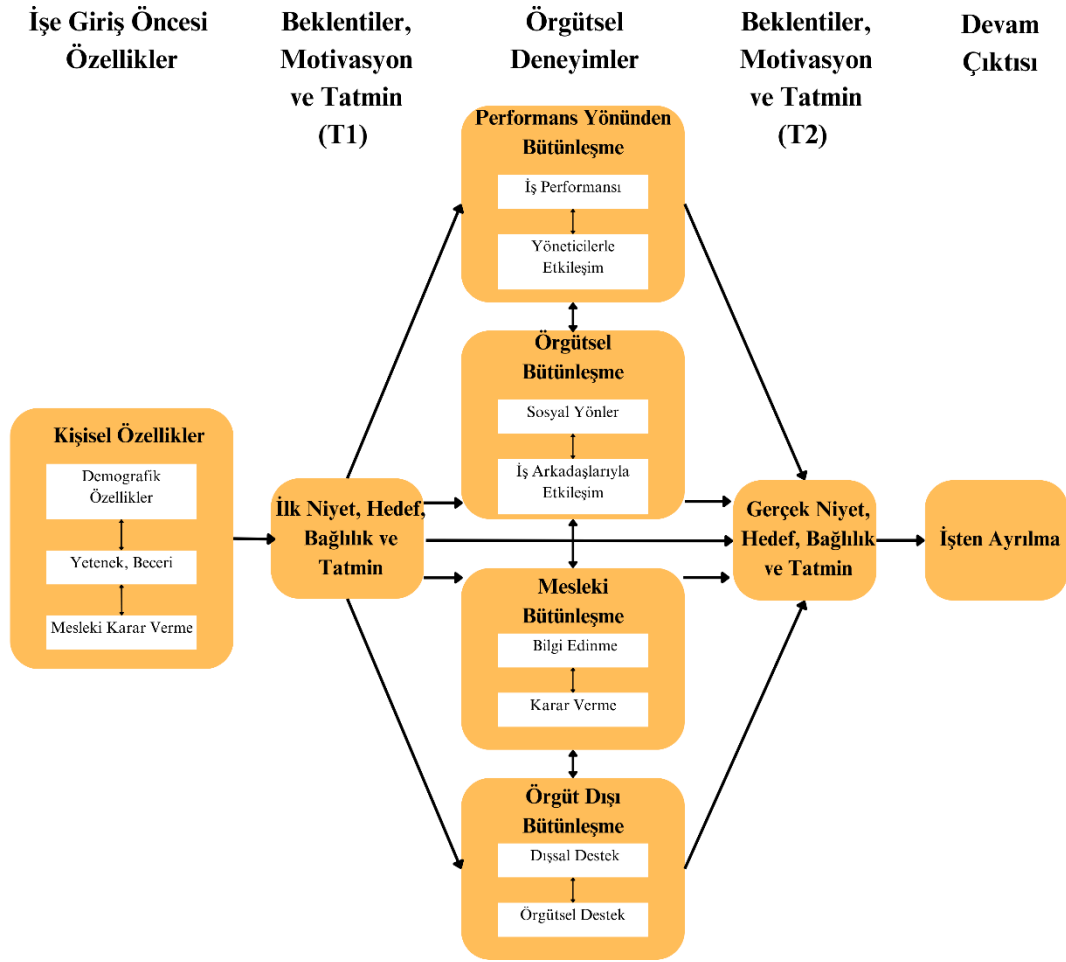
Kaynak: Allen, D. G., Shore, L. M., Griffeth, W. R. (2003). The Role Of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in The Turnover Process. Journal Of Management, 29(1), 99-118.

Modele göre çalışanların karar verme süreçlerine olan katılımı, örgüt içerisindeki kazanımların adil dağılımı ve çalışanın gelişim olanaklarının bulunması çalışanın örgütsel destek algısını arttırmaktadır. Örgütsel destek algısı yüksek çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek olması işten ayrılma niyetini azaltacaktır ve çalışan örgütte kalma eğilimi içerisinde olacaktır (Allen, Shore ve Griffeth, 2003: 102).

2.3.10. Peterson Modeli (2004)

Peterson (2004) yapmış olduğu çalışmada çalışanların işten ayrılma sürecini beş aşamalı olarak modellemiştir. Peterson (2004) işten ayrılma modeline göre, çalışanların işten

ayrılma davranışları, örgütsel deneyimleri, örgütle bütünleşmeleri, bireysel niyetleri, iş tatmini düzeyi ve örgütsel bağlılık seviyeleri ile ilişkilidir.



Şekil 16: Peterson İşten Ayrılma Modeli

Kaynak: Peterson, S. L. (2004). Toward a Theoretical Model of Employee Turnover: A Human Resource Development Perspective. Human Resource Development Review, 3(3), 209-227

Modelin ilk aşamasında bulunan çalışanın kişisel özellikleri, çalışanın örgüt deneyimi başlangıcında mevcut niyetlerini, örgütsel bağlılığını ve iş tatminini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Şekil 16’da görüldüğü üzere ikini aşamada yer alan çalışanın beklentileri örgütsel deneyimlere doğrudan etkide bulunduğu gibi çalışanın örgütsel deneyim sonucunda oluşacak niyet ve motivasyonunu dahi etkilemektedir. Çalışanlar, örgütsel deneyim ve örgütle bütünleşme süreciyle beraber dördüncü aşamada gerçek niyetlerini belirler, kariyer hedefleri oluşturur ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık seviyelerini belirlemektedir. Son aşamada ise çalışan örgütte kalma ve ayrılmaya yönelik kararını oluşturmuştur (Peterson, 2004: 217).

2.4. İşten Ayrılma Niyetinin Artmasının Sonuçları

Çalışanın kendisinden, örgütten veya çevresinden kaynaklı nedenler ile işten ayrılma niyetinin oluşması ile işten ayrılma fiilinin gerçekleşmesine kadar geçen sürede hem çalışan hem örgüt açısından bir dizi işten ayrılma niyeti sonucu oluşmaktadır. Bu sonuçları bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak ele alabilmekteyiz.

a. Bireysel Sonuçlar

Özellikle örgütsel şartlardan kaynaklanan etmenler ile oluşan işten ayrılma niyeti çalışanın işten ayrılmasına kadar giden süreçte örgüt içerisinde iş motivasyonunu ve iş tatminini olumsuz etkilemektedir. Bu durumla birlikte çalışan kendisini mevcut durumdan daha fazla stres altında hissetmesine neden olmakta ve alternatif iş imkânları arayışını arttırmasına neden olmaktadır. İşten ayrılma niyeti artan çalışan alternatifleri değerlendirirken mevcut işten edinilmiş itibarın kaybedilmesi, aile ve sosyal hayatını yaşanabilecek olumsuz durumlar ve iş değiştirmenin kendine ait stresi ile mevcut giderleri karşılamada zorlanma gibi durumlar ile karşı karşıya gelebilmektedir (Tezcan, 2022: 101).

b. Örgütsel Sonuçlar

İşten ayrılma niyetinin artmasının örgüt açısından nihai sonucu çalışanın örgütü terk etmesidir. Çalışanın işten ayrılmasının olumlu ve olumsuz sonuçları olabilmektedir. Ancak işten ayrılma niyeti yüksek çalışanın örgüt içerisinde görev almaya devam ettiği süre boyunca örgüt içerisindeki davranış ve tutumları örgütün işleyişini bozabilecek niteliktedir. Alternatif örgütleri değerlendirmeye başlayan çalışan mevcut işlerin yapılmasında geri kalabilmekte, iş tatmini ve motivasyonu örgütün verimli çalışma prensibine ters düşebilmektedir. Çalışanın niyetini fiile dönüştürmesine kadar geçen bu sürede örgüte olumsuz yansıtılabileceği sonuçları iki başlıkta değerlendirebiliriz. Bunlar işten çekilme ve işe gelmeme/geç gelmedir (Akkaş, 2020: 7-8).

Örgüt ve çalışan arasında algılanan itici durumlardan kaynaklı gönüllü olarak ortaya çıkan fiziksel ve psikolojik mesafe işten çekilme olarak adlandırılmaktadır. İşten çekilme, işten ayrılma maliyetin yüksek olduğu ya da iş araştırmasının düşük fayda sağlayacağına inanıldığı bir başka ifade ile çalışanın işten ayrılması için kabul edilebilir alternatiflerin olmadığı durumlarda meydana gelmektedir. İşten çekilme, mevcut işin değerlendirilmesine ve farklı çekilme davranışlarının sergilenmesine yol açabilmektedir. Bu davranışlar, bilinçli şekilde ya da çalışanda oluşan dikkat dağınıklığı ile işe karşı

yapılan ihmaller şeklindedir. Ayrıca, çalışanlar Hom ve Kinicki (2001)'ye göre, iş çıktılarını ve üretkenliklerini düşürebilecek çekilme davranışları sergileyebilmektedir. İşe gelmeme veya geç gelme çalışanın belirlenen zamanda belirlenen yerde bulunmaması durumunu ifade etmektedir. Bu durum, yasal ve yasal olmayan sebeplerle ortaya çıkabilmektedir. Çalışan gerçekten hastalık gibi sebeplerle yasal bir şekilde işe geç gelebilir veya devamsızlık yapabilir. Ancak hasta olmadığı halde rapor alıp yasal olmayacak şekilde işe gelmeme veya devamsızlık da yapabilmektedir. İşe gelmeme davranışı literatürde en fazla iş tatmini ile ilişkilendirilmektedir. İş tatmini fazla olan çalışanlar, daha az devamsızlık gösterirken; iş tatmini düşük olan çalışanlar ise işe devamlılık noktasında daha düşük performans sergilemektedir. İş tatmini dışında çalışanların örgütsel bağlılıklarını sorguladıkları ve işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu durumlarda da çalışanların devamsızlık davranışı gösterdiği görülmektedir. İşe gelmeme, birçok örgütün karşılaştığı bir sorundur. Örgüt başarısını ve hedeflerini olumsuz yönde etkilemektedir. İş tatmini düşük olan çalışanların işe devamlılığını sağlamak için ödüllendirmenin önemli cezalandırmanın ise çok faydalı olmadığı yönünde görüşler hakimdir (Akkaş, 2020: 7-8). İşten ayrılma niyeti yüksek çalışanlar için örgüte tekrardan kazandırılmalarına yönelik yaklaşımlar hem işten çekilme davranışlarını hem de devamsızlık tutumlarını önlemek adına örgüt için oldukça önemlidir.

2.5. İşten Ayrılmanın Örgütler İçin Önemi

Çalışanda işten ayrılma niyetinin artması, çalışanın bu niyetini henüz fiiliyat haline getirmediği bir başka deyişle örgüt içerisinde uygun şartları beklediği durumda işten çekilme ve işe gelmeme gibi davranışlarda bulunmasına neden olabilmekteydi. Bir önceki kısımda işten ayrılma niyetinin artmasının örgütler açısından sonuçları olarak ele alınan bu kavramlar işten ayrılma niyetinin örgütler için önemli bir kavram olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim işten ayrılma niyetinin artmasının en önemli sonucu işten ayrılmanın gerçekleşmesidir. Literatürde de işten ayrılma niyetinin, fiilen ayrılmanın başlıca belirleyicisi olduğu sıkça vurgulanmıştır (Mobley, 1977; Bowen, 1982; Cotton ve Tuttle, 1986; Tett ve Meyer, 1993; Lee ve Shin, 2005). Bu bölümde özellikle işten ayrılma fiilinin gerçekleştirilmesi durumunun örgütler için önemi üzerinde durulacaktır.

İşten ayrılmanın gerçekleşmesi durumunda Staw (1980: 258) kaynakların yeniden tahsis edilerek daha adil olunabileceği yönünde olumlu bir sonucu olabileceğini ileri sürmüştür.

olsa da örgütler açısından birçok maliyeti de beraberinde getirmektedir. İşten ayrılma örgütler açısından personel devri kavramına odaklanmamıza neden olmaktadır. En genel anlamda örgütte gerçekleşen ayrılma ve katılma süreçlerini temsil eden personel devri, işletmeler için önemli bir maliyet kaynağıdır. Yüksek devir oranları, örgütlerin yeni işe alma, ilan ve eğitim gibi maliyetlerle karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Bir çalışanın ayrılmasının, örgüte çalışan ücretinin yaklaşık iki katı kadar bir maliyet oluşturduğu söylenebilmektedir. Bu nedenle örgütler, personel devir oranını kontrol altında tutmak zorundadır (Tuna, 2007: 45; Alexander, Bloom ve Nuchols, 1994: 518).

	Bireysel Sonuçlar	Örgütsel Sonuçlar	Örgütte Kalanlara İlişkin Sonuçlar
Olumsuz Sonuçlar	• Kıdem ve önceden belirlenmiş koşulların kaybı • Edinilmiş avantajların yitirilmesi • Sosyal ve ailesel destekteki aksaklık • İş değişikliğinden kaynaklanan stres • Kariyer yolunda yaşanan geri adım • Finansal kayıplar	• İşe alma, eğitim ve özümseme maliyetleri • Değiştirme maliyetleri • Sosyal ve iletişim ağının sekteye uğraması • Verimlilik düşüşü (yeni personel bulma ve eğitime sürecinde) • Yüksek performanslı çalışanın kaybı • Ayrılan kişilerin olumsuz halkla ilişkileri	• Sosyal ve iletişim ağının zayıflaması • Azalan memnuniyet seviyesi • Bağlılığın azalması • Azalan uyum • Ayrılma ile artan iş yükü • Değerli iş arkadaşı kaybı
Olumlu Sonuçlar	• Artan kazanç • Kariyerde yükselme • İyi bir çalışan-örgüt uyumunun sağlanması ve bunun sonucunda azalan stres ve daha etkili yetenek kullanımı • Yenilenmeyi teşvik eden yeni çevre • Kişisel gelişim • Güçlenen öz-yeterlilik algısı	• Performans sorunlarına sahip çalışanın ayrılması • Yeni elemanla bilgi ve teknoloji transferi • Politika ve uygulamalarda teşvik edilen değişiklikler • Artan içsel değişkenlik fırsatları • Diğer ayrılma eğilimlerinde azalma	• Artan iç değişkenlik fırsatları • Yükselen bağlılık düzeyi • Artan uyum • Artan memnuniyet • Yeni iş arkadaşlarından gelen işle ilgili yeni fikirler

Şekil 17: İşten Ayrılmanın Olası Sonuçları

Kaynak: Mobley, W. H. (1982). Employee Turnover, Causes, Consequences, and Control. Addison-Wesley

Mobley (1982), personel devrinin olumlu ve olumsuz etkilerini çalışan ve örgüt perspektifinden incelemiştir. Mobley (1982)'e göre çalışanın örgütü terke etmesi ile oluşacak muhtemel sonuçlar yukarıdaki gibi sıralanmaktadır (Eşitti, 2016: 90).

Çalışanın işten ayrılma kararı alması, mevcut örgütteki haklarını, kıdemini, edinilmiş avantajlarını kaybetme riskini ve yeni işinde düşük maaşla başlama, uyum sorunları yaşama gibi olumsuz etkileri de beraberinde getirebilmektedir. Ayrıca, ekonomik

nedenlerle işsiz kalma durumu da bulunmaktadır. Ancak, işten ayrılmanın olumlu yönleri de bulunmaktadır. İş stresinden kurtulan çalışan, psikolojik ve fiziksel olarak iyi hal içerisine girebilir. Ayrıca, daha iyi şartlarda bir iş bulma, mevcut bilgi ve tecrübesini daha iyi değerlendirmesine katkı sağlayacak avantajları da içermekte olabilir (Tezcan, 2022: 102).

İşten ayrılma niyeti işten ayrılma ile sonuçlanması halinde işten ayrılmanın ardılları olarak nitelendirebileceğimiz sonuçlardan örgüt için olumsuz olanları Yanık (2014: 126) üç ana başlıkta ele almaktadır. Bunlar:

i. Örgütsel maliyetler;

İşten ayrılmalar beraberinde örgütler için bir dizi maliyet oluşturabilmektedir. Yaşanan bu ayrılık, örgütü temelden sarsabilecek hatta sonunu hazırlayabilecek bir etkiye dahi neden olabilmektedir. Cascio, işten ayrılmanın örgüte maliyetlerini üç ana grupta ele almaktadır. (a) işten ayrılma maliyetleri, (b) yeni çalışan bulma maliyetleri ve (c) yeni çalışanın eğitim maliyetleri. İşten ayrılmanın doğrudan maliyetleri arasında dış görüşmelerin maliyetleri, işten ayrılma faaliyetlerine ait maliyetler ve ayrılan çalışana ödenen ücret ve tazminatın maliyeti yer almaktadır. Yeni çalışan bulmaya ilişkin maliyetlerde ise iş ilanı verme, aday çağırma ve işe alım toplantılarının maliyetleri bulunmaktadır. Son grup yeni çalışanların eğitimine ilişkin maliyetler arasında performans arttırma, örgütün sosyal yapısı hakkında bilgi yayma ve işbaşı eğitim maliyetleri yer almaktadır. Bunun yanı sıra, dolaylı maliyetler arasında, temini zor olan ve işin çekirdek bilgisine sahip çalışanın kaybının rakip organizasyonlara sağlayacağı katkı kadar zarar ve ayrılan çalışan ile ticari ilişkileri üstlendiği müşterilerin kaybının da söz konusu olabileceği düşünülmektedir.

ii. Örgütsel işleyişin bozulması;

İşten ayrılmanın, geride kalan çalışanlar için olumsuz etkileri de ortaya çıkabilmektedir. Ayrılan bir çalışanın iş yükü ya diğer çalışanlara dağıtılmakta ya da geride kalan bir kişiye devredilebilmektedir. Bu durum örgütsel huzursuzluğa neden olabilir. Ayrılan çalışanın daha iyi iş fırsatlarına sahip olduğu algısı, örgütte kalan çalışanlarda moral bozukluğunu daha da arttırabilecektir. İş yükü artan çalışanlara ek ücretler ödenmesi geçici bir çözüm olsa da zamanla bu durum sürdürülemez hale gelebilir ve çalışanlar ek yükü taşıyamayabilirler.

iii. Diğer çalışanların yaşayabileceği motivasyon kaybı;

Örgütün, istediği bir çalışanı kaybetmesi, mükemmel işleyen bir sistemdeki dişliden birinin çıkması gibidir. Eğer hızlı müdahale edilip yeni bir parça takılmazsa, örgüt faaliyetlerini sürdürmekte zorlanabilir. Bir diğer olasılık ise sonradan eklenen dişli, sistemi eski düzeyine getiremeyebilir. Staw (1980), bahsedilen özellikteki çalışanın ayrılmasından doğan risklerin özellikle hiyerarşik yapıda üst düzey çalışanların kaybıyla ilgili olduğunu ifade eder ve çözüm olarak çoklu görev dağılımını önermektedir.



3. BÖLÜM: İMALAT SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTESEL ADALET VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Örgütlerin karmaşık yapısı içerisinde çalışanların örgütsel adalet algıları, işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili bir faktör olarak literatürde geniş bir şekilde kendine yer bulmuş ve bu konuda birçok çalışama yapılmıştır. Yapılan çalışmalar içerisinde örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti arasında iş tatmini ve örgütsel bağlılık başta olmak üzere birçok aracı rolün etkileri saptanmıştır. Literatürde çalışanların hem örgütsel adalet algılarını hem de işten ayrılma niyetlerini etkilediği düşünülen demografik özelliklerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve kıdem süresi olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda demografik özelliklerinin çalışanların örgütsel adalet algıları ve işten ayrılma niyetlerine etkileri bazı çalışmalarda anlamlı sonuçlar verirken bazılarında ise bir etkisinin olmadığı yönünde bulgular elde edilmiştir. Literatür taraması sonucunda demografik özelliklerin bu kavramlar üzerine etkisinin coğrafi sebeplerden kaynaklı olduğu yorumu da yapılabilmektedir. Öyle ki cinsiyete dayalı örgütsel adalet algıları kadın-erkek eşitsizliğinin olduğu bir coğrafyada anlamlı bir sonuç verebilirken kadınların çalışma hayatında dezavantajlı olmadığı bir bölge hatta bir sektörde anlamsız bir sonuç verebilecektir.

Literatürde sıkça kendine yer bulmuş bu konuda araştırma motivasyonu ise Türkiye’de son yıllarda yaşanan ekonomik dönüşümler olmuştur. Son yıllarda yaşanan enflasyona karşı çalışanların korunmasına yönelik geliştirilen politikalar, asgari ücret⁸ ile ortalama ücret⁹ arasındaki makasın daralmasına olanak sağlamıştır. Örnek verecek olursak 2016 yılında brüt asgari ücret 1.647 TL, brüt ortalama ücret 3.106 TL ve ortalama ücretin asgari ücrete oranı ise %88,6’dır. 2020 yılına gelindiğinde ise brüt asgari ücret 2.943 TL, brüt ortalama ücret 4.050 TL olup ortalama ücretin asgari ücrete oranı %37,6’ya kadar gerilemiştir (Çelik, 2022: 303). Bu durum makro açıdan orta gelir tuzağı¹⁰ gibi birçok

⁸ Asgari ücret en genel anlamda çalışanın yaşam koşullarını idame ettirebilmesi adına en düşük ödenmesi gereken ücreti ifade etmektedir.

⁹ Ortalama ücret ise çalışanların ücretlerinin toplamının çalışan sayısına bölümü ile ifade edilen ücretler genel düzeyini gösteren ücret olarak tanımlanabilmektedir.

¹⁰ Orta gelir tuzağı ilk olarak Dünya Bankası’nın 2007 yılında yayımladığı “An East Asian Renaissance Ideas for Economic Growth” adlı raporunda yer alan bir kavramdır. En genel ifadeyle ülkelerin ekonomilerinin başta eğitim ve teknoloji olmak üzere verimlilik eksiklikleri ve yapısal sorunları nedeniyle orta gelir seviyesinde kalması olarak ifade edilmektedir. Orta gelir tuzağında ülkelerin gelir seviyesi artsa dahi bu artışın sürdürülebilir olmadığına ve kapsamlı şekilde kalkınmaya dönüşmeyeceği düşünülmektedir.

soruna yol açabileceği gibi örgütler açısından değerlendirdiğimizde çalışanların iş hayatlarında isteksizlik ve adalet kavramına ilişkin sorgulamalara yol açabileceği düşünülmektedir.

Türkiye’de yaşanan ekonomik dönüşümler sonucu örgütlerde çalışanların dağıtımsal adalet algılarının etkileneceği özellikle algı ve niyetin beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanlar arasındaki farklılık gösterebileceğine yönelik bir inanç oluşmuştur. Nitekim asgari ücret ve ortalama ücretin birbirine yaklaşması, başka bir ifadeyle normal ücretlerin asgari ücret zam oranlarını elde edememiş olması, örgütlerde adalet kavramının dağıtımsal adalet boyutunda çalışanların algılarını yeniden şekillendireceği düşünülmektedir.

Sakarya’da yer alan firma yapısının genellikle KOBİ ve aile işletmeleri olarak nitelendirilen firmalardan oluşması, çalışmaya katılım gösteren mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanların ise bu tarz firmalarda görev alıyor olması, bu ölçekteki firmalarda çalışanların örgütsel adalet algılarına ve işten ayrılma niyetlerine yönelik kavrayış sağlaması açısından ek bir önem katmaktadır.

Sonuç olarak, bu çalışmanın temel motivasyonu, Sakarya’da beyaz yaka ve mavi yaka çalışanlar arasındaki örgütsel adalet algılarındaki farklılıkların ve bu farklılıkların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerinin sistemli bir şekilde ele alınmamış olmasıdır. Ayrıca, ekonomik değişimler sonucunda, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti değişkenlerin etkilerini yeniden test etmenin, örgütlerin insan kaynakları politikalarını şekillendirmelerinde önemli bir rol oynayabileceğine inanılmaktadır.

3.1. Araştırma Soruları

Araştırma doğrultusunda oluşturulan araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

1. Örgütsel adalet algısı ve alt boyutlarının (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet) işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki var mıdır? Eğer var ise, ilişki hangi yönlüdür?
2. Örgütsel adalet algısı işten ayrılma niyetinde etkilemekte midir?
3. Çalışanların demografik özellikleri (özellikle beyaz yakalı çalışan ve mavi yakalı çalışan olmaları) örgütsel adalet algıları ve işten ayrılma niyetlerini farklılaştırmakta mıdır?

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma sorularına cevap bulmak adına temelde dört hipotez kurulmuştur. İlki örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. İkinci hipotez ise örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetini yordayıp yordamadığını anlamak üzere oluşturulmuştur. Üçüncü ve dördüncü hipotez ise çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel adalet algıları ve işten ayrılma niyetleri farklılaştırıp farklılaşmadığını anlamak üzere kurgulanmıştır.



Şekil 18: Araştırmanın Hipotezleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.2.1. Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Çalışanlarda oluşan örgüt içi adaletsizlik algısı, performans ve motivasyon kayıplarına neden olarak örgüt için önemli bir sorun oluşturmaktadır (Parker ve Kohlmeyer, 2005: 357). Bunun yanı sıra çalışanda oluşan adaletsizlik algısı işten ayrılma niyetini arttırıcı bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde yapılan çalışmaların büyük bir bölümü örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur (Parker ve Kohlmeyer, 2005; Hemdi ve Nasurdin, 2007; Lee ve Murrmann, 2010; Gieter ve diğ., 2012; Karatepe ve Shahriari, 2014). Algılanan örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi açıklayan literatürde dört temel teori bulunmaktadır. Bu teorilerin ortak özelliği ise algılanan örgütsel adaletin azalması durumunda işten ayrılma niyetinin arttıracağını öngörmeleridir. Bunlar (Akkaş, 2020: 55-56):

- ❖ Sosyal Değişim Teorisi: Peter Michael Blau tarafından 1964 yılında ileri sürülen teori, çalışanların örgüt ile değişim ilişkisi içinde olduğunu ifade etmektedir. Adalet algısı yüksek olan çalışanlar, örgüte sadık kalarak karşılık vermek vermektedir. Adalet algısı düşük olan çalışanlar ise bu durumu psikolojik sözleşmelerine¹¹ bir durum olarak düşünmektedir. Psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini düşünen çalışanlar da örgütten ayrılma niyeti geliştirebilirler.
- ❖ Eşitlik Teorisi: John Stacey Adams tarafından ortaya atılan ve örgütsel adaletin kavramsallaşmasında önemli rol oynayan eşitlik teorisi, çalışanların kendi kazanımlarını diğer çalışanlarla kıyaslayarak kendisine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algısını şekillendirdiğini, yöneticilere ve işe yönelik tutumlar geliştirdiğini öne sürmektedir. Eşitlik teorisine göre çalışanın adalet algısı azaldıkça, örgütsel bağlılığı azalır ve işten ayrılma niyeti artar.
- ❖ Kaynakların Korunması Teorisi: Stevan E. Hobfoll tarafından kaynakların; kişisel, enerji veren, durumsal ve nesnel kaynaklar olarak sınıflandırıldığı kaynakların korunması teorisinde, adalet durumsal kaynaklar içerisinde yer almaktadır. Kaynakların korunmasında çalışanlar, adalet algısını yüksek olan çalışanlar bu durumu muhafaza etmek isteyeceklerdir. Bu nedenle işten ayrılma niyetleri düşük olacaktır.

¹¹ Rousseau (1989) psikolojik sözleşmeyi “çalışan ve işveren arasındaki yazılı olmayan şart ve durumlara dair çalışanın inançları” olarak nitelendirmektedir.

- ❖ Genişlet-İnşa Et Teorisi: Barbara L. Fredrickson genişlet-inşa et teorisinde, pozitif duyguların kişilerin farkındalığını ve iyi oluş halini artırdığı savunmaktadır. Çalışanlar içerisinde pozitif düşünce içerisinde adalet algısı yüksek olanlar, mevcut durumunu korumaya ve artırmaya çalışabilirler. Pozitif iyi oluş hali çalışanların işten ayrılma niyetini azaltacaktır.

Örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetine etkilerini, diğer unsurların bu ilişkideki aracı rolünü inceleyen çalışmalar mevcuttur. Literatürde örgütsel adalet ve işten ayrılma niyetine yönelik fazla çalışmanın mevcut olmasından kaynaklı Web of Science ve Scopus veri tabanlarında ulaşılabilen yerli ve yabancı saha çalışmaları değerlendirilerek sonuçları aşağıdaki Tablo 5’te gösterilmiştir.



Yazar	Yıl	Örneklem	Değişkenler	Sonuç
Scandura	1997	Avustralya'da 197 yönetici statüsünde katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.	- Mentorluk - Örgütsel bağlılık - Örgütsel adalet algısı	Çalışma mentorluk alanların almayanlara göre daha fazla prosedürel adalet algıladığını ortaya çıkarmış, ayrıca mentorluk işlevleri ile artan örgütsel adalet algısının, örgütsel bağlılıkla açıklanan varyansa katkı sağladığı saptanmıştır.
Aryee, Budhwar ve Chen	2002	Hindistan'da kamu kuruluşunda çalışan 182 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.	- Örgütsel güven - İş tatmini - Örgütsel bağlılık - Örgütsel adalet algısı - İşten ayrılma niyeti	Araştırma sonucunda örgüte duyulan güven çalışanların dağıtımsal ve prosedürel adalet algılarına, iş tatminlerine, örgütsel bağlılıklarına ve işten ayrılma niyetlerine kısmen aracılık ederken etkileşimsel adalet ise yöneticiye duyulan güvenle ilişkilendirilmiştir.
DeConinck ve Stilwell	2004	221 pazarlama yöneticisinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.	- Örgütsel adalet algısı - Ücret tatmini - Yönetici tatmini	Prosedürel adaletin yönetici memnuniyetinin, dağıtımsal adaletin ise ödeme memnuniyetinin doğrudan bir tahmincisi olduğu görülmüştür. Ödeme memnuniyeti ve yönetici memnuniyetinin, çalışanların işten ayrılma düşünceleri üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu saptanan çalışmada, çalışanların örgütsel adalet

		- Örgütsel bağlılık - İşten ayrılma niyeti	algılarının her iki memnuniyet üzerinden işten ayrılma niyetlerine etki ettiği ortaya koyulmuştur.	
Lipponen, Olkkonen ve Myyry	2004	160 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.	- Özsaygı - Diğerkâmlık¹² - Örgütsel adalet algısı	Yapılan araştırma sonucunda dağıtımsal adalet ile sonuç değişkenleri arasındaki ilişkilerin, özsaygı değerleri yüksek olan çalışanlar arasında daha güçlü olduğunu saptamışlardır. Prosedürel adalet ile sonuç değişkenleri arasındaki ilişkilerde ise diğerkâmlık değerleri yüksek olanlar arasında daha güçlü olduğu varsayımında bulunulmuş ancak araştırma bunu doğrulamamıştır.
Parker ve Kohlmeyer	2005	Kanada’da muhasebe alanında faaliyet gösteren 76 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.	- İş tatmini - Örgütsel bağlılık - Örgütsel adalet algısı - İşten ayrılma niyeti	Bu çalışmada elde edilen anket çalışanların örgütsel adalet algılarının işten ayrılma niyetlerini, örgütsel bağlılık ve iş tatmini aracılığı ile etkilediğini göstermektedir.

¹² Diğerkâmlık diğer adıyla özgecilik, kişinin herhangi bir karşılık beklemeden bazı durumlarda bedel ödemek suretiyle diğer bireylerin çıkarlarını gözetmesi olarak tanımlanmaktadır.

Olkkonen ve Lipponen	2006	160 kişilik bir katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.	- Örgüt kimliği - Örgüt birimi kimliği - Örgütsel adalet algısı - İşten ayrılma niyeti	Çalışma, örgüt odaklı olduğu düşünülen prosedürel adalet ve dağıtımsal adaletin örgüt kimliği ile pozitif ilişkili, yönetici odaklı olduğu düşünülen etkileşimsel adaletin ise örgüt birimi kimliği ile pozitif bir ilişkili olduğu varsayımı ile yapılandırılmış, sonuçlar da bu varsayımları doğrular nitelikte oluşmuştur.
Hemdi ve Nasurdin	2007	Malezya’da 380 otel çalışanının katılımı ile gerçekleştirilmiştir.	- Örgütsel adalet algısı - Örgütsel vatandaşlık davranışı¹³ - İşten ayrılma niyeti	Çalışma ile dağıtımsal adalet algısının hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de işten ayrılma niyeti ile anlamlı bir ilişkisi olduğu diğer yandan, prosedürel adaletin ise yalnız işten ayrılma niyeti ile anlamlı ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır.
Lee, Murrmann ve Kim	2010	250 otel çalışanının katılımı ile gerçekleştirilmiştir.	- Lider-üye değişimi¹⁴ - Örgütsel adalet algısı	Çalışmada elde edilen sonuçlar dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişkisi olduğu, prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir.

¹³ Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Organ (1988) tarafından örgütün ödül sistemleri içerisinde doğrudan dikkate almadığı ancak örgütsel fonksiyonların verimli şekilde çalışmasına yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı çalışan davranışı olarak tanımlanmaktadır.

¹⁴ Lider-üye değişim, örgütler içerisinde liderler ve üyeler arasındaki iki yönlü ilişkiye odaklanan yaklaşım olarak tanımlanmaktadır.

			- İşten ayrılma niyeti	Dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet, lider-üye değişim ve işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir araç olarak görülmektedir.
Ahmadi ve diğ.	ve 2012	İran’da iki fabrikada toplam 364 yönetici ve çalışan katılımı ile gerçekleştirilmiştir.	- Örgütsel adalet algısı - İş tatmini - Örgütsel vatandaşlık davranışı - İşten ayrılma niyeti	Elde edilen sonuçlara göre örgütsel vatandaşlık davranışı dışında diğer değişkenlerin birbiri ile anlamlı ilişkiler içerisinde olduğu ve örgütsel adaletin boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkilerin mevcut olduğu saptanmıştır.
Gieter ve diğ.	ve 2012	322 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.	- Örgütsel adalet algısı - Ücret - Psikolojik ödül - İşten ayrılma niyeti	Örgütsel adalet boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin iki çeşit ödül (ücret ve yönetici tarafından sağlanan psikolojik ödül) aracılığı ile incelendiği çalışma sonucunda ücret düzeyi memnuniyetinin örgütsel adalet boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık etmediği, yönetici tarafından sağlanan psikolojik ödülün aracılık rolü oynadığı görülmüştür. Prosedürel ve etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkisi olduğu saptanmıştır.

Meisler	2013	368 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir.	- Duygusal zekâ¹⁵ - Örgütsel adalet algısı - İşten ayrılma niyeti	Duygusal zekâ ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ve ikisi arasındaki etkileşimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştıran bu çalışma duygusal zekânın algılanan örgütsel adalet ile pozitif bir ilişkili, işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğunu göstermektedir.
Karatepe ve Shahriari	2014	İran’da otel çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilmiştir.	- Örgütsel adalet algısı - İşe gömülmüşlük - İşten ayrılma niyeti	İşe gömülmüşlüğü; dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini modere etme yeteneğini araştıran bu çalışma sonucunda örgütsel adaletin tüm boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkilerinin işe gömülmüşlüğü yüksek olan çalışanlarda daha fazla olduğu tespit edilmiştir.
Loerbroks ve diğ.	2014	Çin’de 436 ilkokul öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.	- Örgütsel adalet algısı - Tükenmişlik - İşten ayrılma niyeti	Çalışma ile elde edilen bulgulara göre örgütsel adalet algısı ve tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerinde güçlü belirleyiciler olduğu saptanmıştır.

¹⁵ Duygusal zekâ (EQ- Emotional Quotient) kişinin kendisi başta olmak üzere diğer kişilerin duygu durumlarını anlama, anlamlandırma ve yönetip yönlendirebilme yetisinin ölçülmesi olarak tanımlanmaktadır.

Ölçer	2015	İmalat endüstrisinde bulunan 217 çalışan ile gerçekleştirilmiştir.	- Örgütsel adalet algısı - Örgütsel bağlılık - İşten ayrılma niyeti	Yapılan araştırmada algılanan dağıtımsal ve prosedürel adaletin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkileri olduğu; dağıtımsal adaletin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz etkisi, prosedürel ve etkileşimsel adaletin ise işten ayrılma niyetinin belirleyicisi olmadığı görülmüştür.
Başar ve Sigri	2015	Ankara’da 292 ilkokul ve ortaokul öğretmeni ile gerçekleştirilmiştir.	- Örgütsel kimlik¹⁶ - Örgütsel adalet algısı - İşten ayrılma niyeti	Örgütsel adaletin dört boyutlu olarak ele alındığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının (dağıtımsal, prosedürel, kişilerarası ve bilgiye dayalı adalet algıları), örgütsel kimlik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu; dağıtımsal ve kişilerarası adalet algıları, örgütsel kimlik ile birleştiğinde ise öğretmenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif öngörü etkisine neden olduğu görülmüştür. Örgütsel kimlik, dağıtımsal adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki öngörü etkisini tamamen aracılarken diğer boyutları kısmen aracılamaktadır.
Bakri ve Ali	2015	Pakistan’da 177 bankacının katılımı ile gerçekleştirilmiştir.	- Örgütsel adalet algısı - Örgütsel bağlılık	Yapılan çalışmanın sonucunda örgütsel adaletin örgütsel bağlılıkla pozitif bir ilişkisi olduğu, işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

¹⁶ Örgütsel kimlik, örgütün insanlar tarafından ne şekilde tanımlandığı ve zihinlerinde örgüte ilişkin oluşan anlamlar topluluğu olarak tanımlanmaktadır.

			- İşten ayrılma niyeti	
Kumar ve Jauhari	2016	192 çalışan katılımı ile gerçekleştirilmiştir.	- Karar süreçlerine katılım - Örgütsel adalet algısı - Öğrenme tatmini - İşten ayrılma niyeti	Elde edilen bulgular örgütsel adaletin karar alma süreçlerine katılımı ve öğrenme ihtiyacı tatmini arasındaki ilişkiyi kısmen aracılarken, işten ayrılma niyeti tamamen aracıladığını göstermektedir. Karar alma süreçlerine katılım ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki bulunamamıştır.
Suifan, Diab ve Abdallah	2017	Ürdün’de havayolu şirketinde çalışan 262 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir.	- Örgütsel adalet - İş tatmini - Örgütsel bağlılık - İşten ayrılma niyeti	Örgütsel adaleti dört boyutlu olarak inceleyen çalışmalardan biri olan araştırma sonucunda örgütsel bağlılık ve iş memnuniyetinin, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde aracı bir etkisi olduğu görülmüştür. İş memnuniyeti bu ilişkiyi tamamen aracılarken, örgütsel bağlılığın ise kısmen aracı etkiye sahip olduğu bulunmuştur.
Kim, Tam ve Rhee	2017	Güney Kore’de 300 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.	- Örgütsel adalet algısı - Denetçi adaleti	Araştırma sonucunda örgütsel adaletin ve denetçi adaletinin, örgüt-çalışan ilişki kalitesi ile pozitif ilişkili olduğu; otoriter örgüt kültürü ile negatif ilişkili olduğu saptanmıştır. Ayrıca, otoriter

			- Otoriter kültür - Örgüt – çalışan ilişkisi - İşten ayrılma niyeti	örgüt kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki, örgütsel adalet ve örgüt-çalışan ilişki kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu görülmüştür.
Fardid, Hatam ve Kavosi	2018	İran’da 325 hemşirenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.	- Örgütsel adalet algısı - Örgütsel bağlılık - İş tatmini - İşten ayrılma niyeti	Araştırma sonucunda hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinin, örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti tarafından doğrudan etkilenmekte ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti aracılığıyla dolaylı olarak etkilenmekte olduğu görülmüştür.
Kang ve Sung	2019	Güney Kore’de 438 satış elemanının katılımı ile gerçekleştirilmiştir.	- Örgütsel adalet algısı - Örgüt – çalışan ilişkisi - İşe katılım - İşten ayrılma niyeti	Yapılan çalışmada, ilişki yönetimi ve insan kaynakları yönetimi perspektiflerinden çalışan-örgüt ilişki kalitesinin bir sonucu olarak işten ayrılma niyeti modellenmiş, çalışanların yüksek örgütsel adalet algılarına sahip olmasının işe katılımı etkilediğini ve bunun da işten ayrılma niyetlerini olumsuz etkilediği ortaya konulmuştur. İşe katılımın örgütsel adalet algılarını, örgüt-çalışan ilişki kalitesinin ise işten ayrılma niyetini doğrudan etkilediği bulgusuna rastlanmıştır.

Ekmekçioğlu ve Aydoğan	2019	Türkiye’de 339 finans kurumu çalışanının katılımı ile gerçekleştirilmiştir.	- Örgütsel adalet algısı - Örgütsel kimlik - Psikolojik sözleşme - İşten ayrılma niyeti	Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel kimliğin aracı rolünü ve bu ilişkilerde psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinin moderatör rolünü inceleyen araştırma sonucunda örgütsel adalet örgütsel kimlik aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkisi, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi ile modere edildiği saptanmıştır.
Mengstie	2020	Etiyopya Amhara bölgesinde 197 sağlık çalışanının katılımı ile gerçekleştirilmiştir.	- Örgütsel adalet algısı - Özel sektörde çalışan - Kamu sektöründe çalışan - İşten ayrılma niyeti	Özel ve kamu hastaneleri sağlık çalışanları arasında örgütsel adalet algıları arasında önemli farklılıkların olduğu görülmüştür. Özel hastanelerdeki sağlık çalışanlarının dağıtımsal ve prosedürel adalet algılarının daha düşük olduğu hem özel hem kamu hastanelerdeki sağlık çalışanlarının yüksek işten ayrılma niyetleri olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyetinin en önemli belirleyicisi olduğu saptanmıştır.
Wang ve diğ.	2021	Çin’de 616 sosyal hizmet uzmanı katılımı ile gerçekleştirilmiştir.	- Örgütsel adalet algısı	Yapılan çalışma yeni bir örgütsel adalet ölçeğinin geliştirilmesi ve doğrulamasını içermekte ve örgütsel adaletin dört boyutlu incelendiği bu araştırmada elde edilen bulgular ise kişisel adalet boyutunun sosyal hizmet uzmanlarının işten ayrılma niyetini

			- Örgütsel sinizm ¹⁷	tahmin etmede en önemli boyut olduğu, örgütsel sinizmin ise bu ilişkide aracı bir rol oynadığı şeklindedir.
			- İşten ayrılma niyeti	
Zahednezhad ve diğ.	2021	İran'ın Tahran şehrinde 317 hemşirenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.	- Örgütsel adalet algısı - İş tatmini - İşten ayrılma niyeti	Araştırmada dağıtımsal adaletin ve etkileşimsel adaletin, iş tatminini doğrudan etkilemeleri yoluyla hemşirelerin işten ayrılma niyetini dolaylı olarak etkilediği, iş tatmini ile hemşirelerin işten ayrılma niyetini arasındaki ilişkinin anlamlı ve negatif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Aryani, Wıdodo ve Chandrawaty	2021	Endonezya'da özel okullarda çalışan 439 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.	- Örgütsel adalet algısı - Sıkıntı katsayısı - Duygusal bağlılık - İşten ayrılma niyeti	Elde edilen bulgular sıkıntı katsayısı ve örgütsel adaletin, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğunu, sıkıntı katsayısı ve örgütsel adaletin, duygusal bağlılık aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerinde ise dolaylı etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

¹⁷ Örgütsel sinizm Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) tarafından çalışanın örgüte karşı beslediği negatif tutumlar olarak tanımlanmaktadır (Balay, Kaya ve Cülha, 2013).

Hwang ve Yi	2022	Güney Kore’de toplum ruh sağlığı merkezlerinde çalışan 168 uzmanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir.	- Örgütsel adalet algısı - Örgütsel faktörler - Bireysel faktörler - İşten ayrılma niyeti	Yapılan araştırma sonucunda işten ayrılma niyetinin en önemli tahmincileri olarak etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet ve yaş faktörü olduğu görülmüştür. Dağıtımsal ve etkileşimsel adalet gibi örgütsel faktörlerin, bireysel faktörlerden daha fazla işten ayrılma niyetini azaltmaya yardımcı olduğunu bulmuşlardır.
Choi ve Shin	2022	Güney Kore’de 153 hemşirenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.	- Örgütsel adalet algısı - Kıdem, deneyim - İşten ayrılma niyeti	Araştırmada elde edilen bulgular işten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel adalet türünün, klinik deneyime bağlı olarak değiştiğini ortaya koymuştur. Deneyimi 3 yıldan az olan hemşireler arasında düşük dağıtımsal adalet algısı ve yüksek işten ayrılma niyeti gözlemlenirken; deneyimi 3-6 yıl arasında olan hemşirelerde ise düşük etkileşimsel adalet algısı, fazla temel yeterlilik ve yüksek işten ayrılma niyeti olduğu saptanmıştır.
Zhou ve diğ.	2022	Çin’de 650 hemşirenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.	- Örgütsel adalet algısı	Örgütsel adaletin dört boyutlu olarak ele alındığı çalışmada, örgütsel adalet boyutlarının işle bütünleşme ve işten ayrılma niyetini anlamlı bir şekilde etkilediğini görülmüştür. Çalışma ayrıca algılanan iş alternatiflerinin işle bütünleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri düzenlediğini saptamıştır.

		- İşle bütünleşme¹⁸ - İş alternatifleri - İşten ayrılma niyeti
Altuntaş ve diğ.	2022	Hemşirelerden elde edilen veriler ile gerçekleştirilmiştir. - Örgütsel adalet algısı - Kişilik özellikleri - Değerlere göre yönetim - İşten ayrılma niyeti Hemşirelerin kişilik özellikleri ile değerlere göre yönetim, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan çalışmada anket ile elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda kişilik özellikleri ile değerlere göre yönetim, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişki bulunamazken değerlere göre yönetimin hemşirelerin örgütsel adalet algılarını olumlu etkilediği görülmüştür.
Zhou ve Ma	2022	Çin’de 500’ü aşkın ilk ve ortaokul öğretmen ile görüşme ve anket - Örgütsel adalet algısı - Ücret tatmini - İşten ayrılma niyeti Çalışmada sonucunda elde edilen bulgular örgütsel adaletin üç boyutu arasında en yüksek etkileşimsel adalet algısının olduğunu, bunu prosedürel adalet ve en düşük ise dağıtımsal adalet algısının takip ettiğini göstermektedir. Çalışma örgütsel adaletin işten

¹⁸ İşle bütünleşme kavramı ilk olarak Kahn (1990) tarafından literatüre kazandırılmış ve işle bütünleşme çalışanın ruhen ve bedenen benliğini işe aktarması olarak tanımlamıştır (Yıldırım M. , 2020: 92).

		yapılarak gerçekleştirilmiştir.		ayrılma niyeti üzerinde ücret tatmininden daha fazla etkili olduğunu göstermektedir.
Su ve diğ.	2023	Çin’de 1.160 hemşirenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.	- Örgütsel adalet algısı - Örgütsel iklim¹⁹ - Duygusal emek²⁰ - İşten ayrılma niyeti	Yapılan çalışma sonucunda elde edilen bulgular ankete katılan genç hemşirelerin işten ayrılma niyetleri yüksek olduğunu, örgütsel adaletin genç hemşirelerin işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğunu ve örgütsel adalet ile genç hemşirelerin işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel iklim ve duygusal emeğin aracılık rolü oynamakta olduğunu göstermiştir.

Tablo 5: Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyeti Etkilerine İlişkin Yapılan Çalışmalar

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

¹⁹ Örgütsel İklim: Örgüt kişiliğini oluşturan, diğer örgütlerden ayıran, örgüt içerisinde çalışanların davranış ve tutumlarının belirleyici faktörlerinden biri olan soyut ve sürekli nitelikte psikolojik bir terimdir (Karcıoğlu, 2001: 270).

²⁰ Hochschild tarafından 1979 yılında ortaya atılan kavram duyguların bir emtia gibi emek piyasasında alınıp satılmasından bahseder. Duygusal emek bireyler arası ilişkide, çalışanın örgüt amaçları doğrultusunda istenen duygulara sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır (Yürür ve Ünlü, 2011: 84)

Örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetine etkisi dünyanın her bir yerinde araştırma konusu olmuştur. Güvenirliğini kanıtlamış ölçeklerle sahada yapılan çalışmalar çoğunda örgütsel adalet algısının düşük olması çalışanların işten ayrılma niyetini arttırmakta bu yönüyle örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişkisinin varlığından bahsedilmektedir. Yine yapılan çalışmalardan da görülmektedir ki örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetine etkisinde iş tatmini, psikolojik sözleşmenin ihlali, duygusal emek, örgütsel kimlik gibi birçok aracı faktör rol oynamaktadır. Bu çalışmalar, örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyetiyle ilgili çalışma yapmayı düşünen araştırmacılara rehberlik etmek amacıyla tablo halinde sunulmuştur.

Örgütsel adaletin alt boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisine yönelik literatürde yapılan çalışmalarda içerisinde hâkim bir görüş bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar örgütsel adalet algısı düşük çalışanların işten ayrılma niyetlerinin arttığını ortaya koymaktadır. Ancak örgütsel adaletin alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki yapılan çalışmalar arasında farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin; Dailey ve Kirk (1992: 305) yaptıkları çalışmada, örgütsel adalet algısının alt boyutları arasında prosedürel adalet algısının işten ayrılma niyetinde en önemli etken olduğu ortaya koyarken, Ölçer (2015) ise prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutlarının işten ayrılma niyetinin belirleyicisi olmadığını ortaya koymuştur. Başar ve Sigri (2015) ise yaptıkları çalışmada örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetine etkisinde yalnız prosedürel adaletin etkili olduğunu bulmuştur. Örgütsel adaletin alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilere yönelik birbirinden farklı bulgular elde edilse de literatürde genel anlamda örgütsel adaletin alt boyutlarının işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ilişkisine yönelik görüş ağırlıklı olarak yer almaktadır. Bu nedenle örgütsel adalet algısı ve alt boyutlarının işten ayrılma niyeti ile negatif yönde bir ilişkisi olduğu yönünde Hipotez 1/1a-1b-1c geliştirilmiştir.

H1: Örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur.

H1a: Dağıtımsal adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur.

H1b: Prosedürel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur.

H1c: Etkileşimsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur.

H2: Örgütsel adalet algısı işten ayrılma niyetini yordamaktadır.

3.1.1. Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyetinde Demografik Özelliklerin Rolü

Araştırmanın motivasyon kaynağı olan çalışanların örgütsel adalet algıları ve işten ayrılma niyetlerinin demografik özelliklerine göre farklı olup olmaması literatürde farklı görüşler ile yerini almıştır. Literatürde yapılan çalışmalarda iki değişken arasındaki farklı aracı rollerin etkileri sıklıkla test edilirken demografik özelliklerin bu değişkenlerle olan ilişkisine yönelik çalışmaların sayısı çok fazla değildir. Bu durumun sebebi olarak bazı araştırmacılar için araştırmaya değer bir konu olurken bazı araştırmacılar için önem arz etmediğini ifade edebiliriz. Demografik özelliklerin ilişkisine yönelik yapılan çalışmalarda ise netlik söz konusu değildir.

Demografik özellikler içerisinde cinsiyete yönelik, Bauer (1999) yapmış olduğu araştırmada aracı değişkenin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini tahmin etmede cinsiyetin iyi bir tahminci olduğunu saptarken, Mengstie (2020) ise örgütsel adalet algısının cinsiyete göre farklılaşmadığını ortaya koymuştur. Major ve Adams (1983) kazanımların dağılımında cinsiyete göre farklılaştığını ileri sürerek adalet algısının cinsiyete göre farklılaşacağını tahmin etmiş, ancak bunu destekleyememişlerdir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 284). Yine Lipponen, Olkkonen ve Myyry (2004), Kim, Tam ve Rhee (2017) ve Altuntaş ve diğ. (2022) yapmış oldukları çalışmalarda örgütsel adalet algısının cinsiyete göre farklılaşmadığını tespit etmiş, Kang ve Sung (2019) ise yaptıkları çalışmada demografik farklılıkların örgütsel adalet algısı üzerinde önemli etkileri olduğunu saptamıştır.

Akduman, Hatipoğlu ve Yüksek bilgili (2015) ise örgütsel adalet algısının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırdıkları çalışmada bekârların örgütsel adalet algılarının evlilere göre daha yüksek olduğu ortaya koymuşlardır.

Karatepe ve Shahriari (2014) yaptıkları çalışmada daha yaşlı olan çalışanların örgütsel adalet algılarının daha yüksek, evli çalışanların ise dağıtımsal ve prosedürel adalet algılarının yüksek olduğunu ifade etmektedir. Cohen-Charash ve Spector (2001: 302) ise yapmış oldukları meta-analizde demografik özelliklerin örgütsel adalet algı üzerindeki

etkilerinin çok küçük olduğunu, demografik özelliklerden cinsiyet ve ırkın önyargılar kanalı ile çalışanların algılarına etkisi olduğunu ifade etmektedir.

Doğan (2017) Afyonkarahisar ilinde otel çalışanları ile gerçekleştirdiği araştırmada çalışanların örgütsel adalet algılarının çalışanın yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, örgüt içerisindeki pozisyonu, unvanı, kıdemi ve iş tecrübesi gibi demografik özelliklerine göre farklılaştığını ifade etmektedir. Ayrıca çalışma hayatında çalışan özelliklerinin yanı sıra örgüt özelliklerine göre adalet algısının farklılaşmasına yönelik araştırmalar da mevcuttur. Bu konuda ülkemizde sıklıkla yapılan çalışmalar kamu ve özel sektörde çalışanlar üzerinde yürütülmüştür. Tetik (2012) kamu işletmelerinde yapmış olduğu çalışmada çalışanların örgütsel adalet algılarının birçok demografik özelliğe göre farklılaşmadığını yalnız örgüt içerisindeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık olduğunu ileri sürmüştür. Tetik (2012;247)'e göre oluşan farklılık üst düzey çalışanların yüksek prosedürel adalet algılarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca araştırmanın yapıldığı belediye ve vergi dairesinde çalışanların etkileşimsel adalet algılarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Çalışmanın yapıldığı Manisa ilinde belediye çalışanlarının etkileşimsel adalet algıları vergi dairesinde çalışanlara göre daha yüksek ölçülmüştür. Yine kamu ve özel sektörde çalışanların karşılaştırmalı olarak örgütsel adalet algılarının demografik özelliklere göre anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını inceleyen İnce (2019) ise; cinsiyet faktörünün yalnızca prosedürel adalet boyutunda anlamlı bir farklılığa neden olduğunu, çalışanın medeni durumunun yalnızca etkileşimsel adalet boyutunda anlamlı bir farklılığa neden olduğunu ve kamu-özel sektörlerin karşılaştırılması noktasında örgütsel adalet algılarının farklılaştığını tespit etmiştir. İnce (2019)'nin çalışmasında özel sektörde çalışanların örgütsel adalet algıları kamu sektöründe çalışanlara göre daha düşük ölçülmüş ve sektörel farklılığa göre örgütsel adalet algıları anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Özel-kamu karşılaştırması yapılan bir diğer araştırmada ise Doğan (2017), özel sektörde çalışanların örgütsel adalet algılarının kamu sektöründe çalışanlara göre anlamlı şekilde daha düşük olduğunu göstermektedir. Bu durumun belirleyicileri arasında bireysel nedenler, örgütsel nedenler ve çevresel nedenler etkili olabilmektedir. Ancak önemli sebeplerden biri olarak iş güvencesi de gösterilebilmektedir. Kamuda çalışanlar özel sektör çalışanlarına kıyasla işten çıkarılma gibi karşı karşıya kalabilecekleri olumsuz durumlardan daha az etkilenmektedir. Bu durumun mevcut örgütsel adalet algılarının farklılaştırabileceği düşünülmektedir.

Örgütsel adalet algısı çoğunlukla çalışanla ilgilidir. Örgüt içerisindeki uygulamalar adil olsa da çalışanın algısı farklı olabilmekte ya da adil olmayan bir uygulama karşısında çalışan elde ettiği haklar karşısında bu durumun adilliğine inanabilmektedir. Çalışanların adalet algıları durumdan duruma veya kişiden kişiye değişebilmektedir. Ancak çalışanın örgütsel adalet algısının kadın veya erkek olması ile ya da evli veya bekâr olması ile ne derece anlamlı bir ilişkisi olabilir? İşten ayrılma niyeti ile çalışan özelliklerine yönelik yapılan çalışmaların aksine çalışanların örgütsel adalet algılarının demografik özelliklerine göre farklılaşması konusu daha az incelenen bir konu olmuştur.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmaması noktasında çalışanların örgütsel adalet algılarında olduğu gibi farklı görüşler hakimdir. Ancak işten ayrılma niyeti üzerinde çalışanın örgütsel adalet algısına etkisinden daha fazla etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Literatürde incelenen çalışmalardan örnek verecek olursak; Kim, Tam ve Rhee (2017), Mengstie (2020) gibi işten ayrılma niyetinin cinsiyete göre farklılaşmadığını ancak Mengstie (2020)'den farklı olarak çalışanların yaşına göre işten ayrılma niyetlerinin farklılaştığını tespit etmiştir. Karatepe ve Shahriari (2014)'de yaşın işten ayrılma niyeti ile anlamlı bir ilişkisi olduğunu, çalışanın yaşının artması ile işten ayrılma niyetinin arttığını tespit etmiştir. Altuntaş ve diğ. (2022) işten ayrılma niyetinde demografik özelliklerin çalışanların niyetlerini farklılaştırmadığını ileri sürmüş, Hwang ve Yi (2021) ise işten ayrılma niyetinin yaş ve pozisyona göre farklılaştığını tespit etmiştir.

Alanyazındaki birçok araştırma, çalışanların işten ayrılma niyetinin demografik özelliklere göre değişimini incelemiş ve diğer araştırmalardan farklı olarak çalışanların işten ayrılma niyetlerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim ve mesleki tecrübe gibi demografik özelliklere göre anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymuştur (Kim vd., 2017; Hemdi ve Nasurdin, 2007; Karatepe ve Shahriar, 2014; Mengstie, 2020; Choi ve Shin, 2022; Zhou ve Ma, 2022).

Çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel adalet algıları ve işten ayrılma niyetlerini farklılaştıracığı konusunda yine de net olarak bir şey söylemek doğru olmayacaktır. Bunun nedeni olarak yapılan çalışmaların farklı koşullar altında gerçekleştiriliyor olması gösterilebilir. Örgütün yapısı ve kültürü, ülkenin yapısı ve kültürü çalışanların adalet algında farklılıklar doğurabileceği gibi işten ayrılma niyetlerinde kişisel duygulanımlar farklı sonuçlara neden olabilmektedir. Nasıl ki cinsiyete dayalı bir örgütsel adalet algısı

kadın-erkek eşitliği farklı olan toplumlarda farklı algılanabilecekse, medeni durum, yaş ve eğitim durumları da farklılık gösterebilecektir. Bu nokta yapılan örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti üzerine yapılan çalışmalara renk katmaktadır. Elde edilen sonuçlar araştırmanın yapıldığı örgüt, sektör veya ülkelerin kültürlerine yönelik çıkarım yapmamıza yine araştırmanın yapıldığı örgüt, sektör veya ülkelerdeki çalışanların mevcut psikolojilerini anlamamıza olanak sağlamaktadır. Son yıllarda Türkiye ekonomisinde yaşanan dönüşümlerle birlikte bu kavramları yeniden test etmek, çalışanların özelliklerine göre adalet algılarını sınamak çalışma hayatındaki sorunları görmemize de olanak sağlayabilecektir.

Alanyazındaki çalışmaların örgütsel adaletin demografik özelliklere göre değişimiyle ilgili bulguları toplu olarak değerlendirildiğinde çalışmaların işten ayrılma niyeti açısından demografik özelliklerin çoğunlukla belirleyici olabileceğini gösterdikleri anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, önceki araştırmaların mavi yaka ve beyaz yaka çalışanların işten ayrılma niyetlerine odaklanmadıkları gözlemlenmiştir. Çalışanların örgüt içerisindeki pozisyonlarına göre işten ayrılma niyetleri ele alınmış olsa da çalışanların yakalarına göre gruplandırılarak işten ayrılma niyetleri ve örgütsel adalet algılarının farklılaşması literatürde ele alınmamıştır.

İşten ayrılma niyetinin çalışanın demografik özelliklerine göre farklılaşmasını Cotton ve Tuttle (1986: 57)'ın işten ayrılmalarının nedenleri altında bireysel faktörlerde ele alınan maddelerle ilişkilendirebilmekteyiz. Yapılan çalışmalar birbirinden farklı sonuçlar verse de literatürde işten ayrılma niyetini farklılaştıran demografik özelliklere bağlı nedenler hakkında şunlar sıralanabilir:

Cinsiyet

Cinsiyet faktörünün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi farklı çalışmalarda ele alınmıştır. Araştırmalar, kadın çalışanların daha düşük ücret, aile baskısı ve işteki zorluklar gibi nedenlerle erkeklere kıyasla daha fazla işten ayrılma eğiliminde olduğunu göstermekte iken bazı araştırmalarda ise kadınlarla erkekler arasında benzer bir eğilimin olduğu bulunmuştur. Türkiye'deki çalışmalarda ise cinsiyetin işten ayrılma niyetini farklılaştırıp farklılaştırmadığı konusu pek ele alınmamış olsa da yapılan bazı araştırmalar cinsiyetin işten ayrılma niyeti üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığını göstermektedir(Şahin, 2011; 279).

Şahin (2011) yaptığı araştırmada lider-üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide cinsiyetin rolünü ve cinsiyetin her iki kavramı nasıl farklılaştırdığına odaklanmıştır. Yaptığı çalışmada çalışanların cinsiyetlerinin işten ayrılma niyetlerini farklılaştırdığı, bunun ise literatürdeki çalışmalara paralel olarak kadın çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Kırmızıgül (2019; 1419) de turizm çalışanları üzerinde yapmış olduğu bir araştırmada çalışanların demografik özellikleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı farklılıklar olduğunu tespit etmiştir. Araştırmacı, kadınların erkeklere göre daha fazla işten ayrılma niyeti taşıdığını ortaya koymuştur.

Kadın çalışanlar, yaşadığı toplumdaki ve aile içerisindeki konumuna paralel olarak eşit olmayan ücretlere ve terfi gibi ödül dağılımından eşit şekilde yararlanmama ile karşı karşıya kalabilmektedir. Toplum içerisindeki kadının yeri örgüt içinde de paralellik göstermektedir.

Yaş

Çalışanın yaşının ilerlemesi ile azalan bir işten ayrılma niyeti olduğunu söylenebilmektedir. Literatürde yapılan çalışmalar birbirinden farklı sonuçlar ortaya koysa da ağırlıklı olarak çalışanlarda yaşın ilerlemesi ile birlikte emeklilik haklarının görünür hale gelmesi, daha yaşlı olan çalışan kesimin işten ayrılma niyetini azalttığı düşünülmektedir.

Kırmızıgül (2019) de aynı şekilde örgütte geçirilen sürenin artması ile çalışanın işten ayrılma niyetinin azaldığını, bu durumun çalışanların kıdem ve emekliliğe ilişkin hak kayıplarından çekinmesi sonucunda ortaya çıktığını ortaya koymaktadır.

Medeni Durum

Medeni duruma göre farklılaşan işten ayrılma niyeti ise evli çalışanların bekâr çalışanlara göre daha düşük işten ayrılma niyetleri şeklinde görülmektedir. Evli çalışanların bakmak zorunda oldukları kişi sayısı bekâr çalışanlara göre daha az olarak görüldüğünde evli çalışanların işten ayrılma konusunda bekâr çalışanlar kadar cesaretli olmadıkları söylenebilmektedir. Alternatif örgütlere geçiş aşamasında yaşanabilecek işsizlik evli çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmada en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir.

Eğitim

Çalışanların eğitim ve vasıf durumları işten ayrılma niyetlerini doğru orantılı olarak etkileyebileceği düşünülmektedir. Çalışanın eğitim seviyesi ve vasfı arttıkça alternatif örgütlere katılabileceği düşüncesi yaşadığı memnuniyetsizlikler karşısında işten ayrılma niyetini arttırıcı bir unsur haline gelebilmektedir. Bunun tam tersi olarak örgüt içerisindeki konumu için gerekli eğitime ve vasa sahip olmayan çalışanlar diğer örgütlerde daha kötü pozisyon ve şartları göz önüne alarak işten ayrılma niyetlerini azaltma eğiliminde bulunurlar.

Kıdem

Yaş ile paralel olarak kıdemin de çalışanın örgüt içerisinde geçirdiği vakit ile işten ayrılma niyeti arasında ters orantılı olduğu söylenebilmektedir. Bunun sebepleri iki farklı şekilde yorumlanmaktadır. İlki alışkanlıklar. Çalışan senelerin getirdiği düzen, örgütteki görevi ile edindiği sosyal çevre ve yaşam koşulları bu başlık altında toplanabilir. Çalışan kıdem ile birlikte bir noktada hayatı iç içe geçmiş duruma gelebilmekte ve geçen zaman örgütsel bağlılıklarını da arttırabilmektedir. Diğer bir durum ise kıdem ile birlikte örgüt içerisinde ilerleme kaybının yaşanabilir olması aynı zamanda alternatif örgütlerde mevcut pozisyonun elde edilemeyecek olma riskidir. Kırmızıgül, (2019;1419) orta kademe yöneticilerin üst kademeye göre daha fazla işten ayrılma niyeti içerisinde olduğunu, buradaki farklılaşmanın nedeninin üst yöneticilerin örgüt içerisindeki statülerini kaybetmek istememeleri ve bulundukları örgüt içerisindeki düzenlerini yeni bir örgütte tekrar oluşturmama riskinden kaynaklandığını ifade etmiştir. Daha fazla kıdeme sahip çalışanlarda düşük işten ayrılma niyetini açıklayan durumlar literatürde bu yönüyle ele alınmaktadır.

Gelir Düzeyi

Çalışanların gelir düzeyi ile işten ayrılma fiilleri arasında ilişkiden bahsetmek daha doğru olacaktır. İşten ayrılma niyeti yalnız ücret geliri elde eden çalışanlar için yüksek olsa dahi işten ayrılma noktasında önleyici bir durum olarak görülebilmektedir. Aynı şekilde çalışanın ücret gelirine ek olarak elde ettiği bir gelirin varlığı ancak işten ayrılma niyeti yüksek olan çalışanın birkaç ay işsiz kalmasının önünde engel değildir. Yalnız ücret geliri elde eden ve yüksek işten ayrılma niyeti bulunan çalışan niyetini faaliyete geçirmede gelir düzeyi ile kısıtlanacaktır.

Çalıştığı Pozisyon

Alanyazında yapılan araştırmalar daha çok üst, orta ve alt düzey çalışanlar arasında bir karşılaştırmayı ele almaktadır. Çalışanın bulunduğu pozisyona göre işten ayrılma niyetinin farklılaştığını ileri süren çalışmalar, üst düzey yöneticilerin daha düşük işten ayrılma niyeti olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni olarak üst düzey çalışanların orta ve alt düzey çalışanlara göre diğerk örgütlerde mevcut pozisyonlarını elde edememe düşüncesi olduğu savunulmaktadır. Araştırmada ise alanda yapılan çalışmalardan farklı olarak çalışanlar hem çalıştıkları sektör hem de çalıştıkları örgütlerin özelliklerinden dolayı yakalarına göre ele alınmıştır.

Örgütsel adalet ve işten ayrılma kavramlarının çalışanın demografik özelliklerine göre farklılaşması araştırmalarda tartışmalı bir alan olarak kalsa da farklılaştığını ileri süren çalışmalarda bu durumun nedenleri yukarıdaki gibi sıralanmıştır.

Böylelikle alanda net bir durum olmaması ancak son zamanlarda çalışma hayatında yaşanan değışimlere bağılı olarak çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel adalet algıları ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişkinin olabileceğine yönelik kanaat geliştirilmiş ve aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H3: Örgütsel adalet algısı demografik özelliklere göre [(a) cinsiyet, (b) yaş, (c) medeni durum, (d) eğitim, (e) kıdem, (f) gelir düzeyi, (g) departman] farklılaşmaktadır.

H4: İşten ayrılma niyeti demografik özelliklere göre[(a) cinsiyet, (b) yaş, (c) medeni durum, (d) eğitim, (e) kıdem, (f) gelir düzeyi, (g) departman] farklılaşmaktadır.

3.3. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın evreni Sakarya ili imalat sanayinde faaliyet gösteren örgütlerde çalışan beyaz yaka ve mavi yaka çalışanlardan oluşmaktadır. İmalat sektörü, ekonomik yapıdaki önemli bir sektör olup, işgücü yoğunluğu ve üretim faaliyetleri bakımından öne çıkmaktadır. Bu sektördeki çalışanların işten ayrılma niyeti, sadece çalışanları değıl, aynı zamanda örgütleri üretim ve verimlilik açısından etkileyen önemli bir durumdur. İmalat sektöründeki mavi yaka çalışanlar, genellikle teknik becerilere sahip olmaları gereken bir işgücünü temsil etmektedir. Beyaz yaka çalışanlar içerisinde yer alan iş geliştirme ve bilgi teknoloji alanında çalışanlar da üretimle organik bir bağ kurmaları dolayısı ile bu çalışanların işten ayrılma davranışları firmanın üretim ve verimliliğini doğrudan etkileyebilmektedir. Beyaz yaka çalışanlar arasında yer alan satın alma, muhasebe ve insan kaynakları da imalat sektöründeki örgütlerin kamusal düzenlemeleri, örgüt adına

kurmuş oldukları ilişkiler gibi diğer sektörlerdeki mevkidaşlarına nispeten özellikli bilgi ve donanımları ile örgütün üretim ve verimliliğini doğrudan olmasa da dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Bu duruma örnek verecek olursak satın alma bölümünde bir çalışanın mevcut ağıları çalışanın örgütten ayrılmasıyla örgütle yaptığı iş birliğini kesebilir. İmalat sektöründeki personel devri, yeni çalışanların eğitimi ve örgüte adaptasyonu süreci başta olmak üzere zaman alıcı ve maliyetli olabilmektedir. Dolayısıyla, bu sektörde tecrübeli çalışanların işten ayrılması, birikmiş bilgi ve deneyimin kaybına neden olarak üretim verimliliğini olumsuz etkileyebilmektedir.

Araştırmada katılımcıların belirlenmesi ve örneklemin oluşturulması aşamasında anket yapılacak firmaların kabul etmesi, özellikle üretim alanında çalışan mavi yakalı çalışanların katılımının sağlanması güç olması çalışmanın toplam beş firmada gerçekleştirilmesine yol açmıştır. Örneklemini oluşturan bu beş firma, Sakarya ilindeki imalat sektöründeki genel profilin temsilcisi niteliğindedir. Anket yapılması üzere anlaşma sağlanan bu firmaların ortak özellikleri olarak; KOBİ²¹ ve aile işletmesi²² olarak nitelendirilmeleri ve yalnız Sakarya ili içerisinde faaliyette bulunmaları gösterilebilir. Çalışan sayıları 30 ile 115 arasında değişen bu firmaların çalışan sayıları ve faaliyet alanları aşağıdaki gibidir.

Firma	Faaliyet Alanı	Çalışan Sayısı
1. Firma	Metal Sanayi (Demir Kesme Makinesi Üretimi)	115
2. Firma	Tekstil Üretimi	92
3. Firma	Gıda ve İçecek Üretimi	85
4. Firma	Mobilya Üretimi	64
5. Firma	İnşaat Malzemeleri Üretimi	39

Tablo 6: Araştırmanın Yapıldığı Firmalar

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu firmalarda çalışan toplam 395 kişi için anket formu oluşturulmuş ve anket çalışması firmalarda yüz yüze olarak gerçekleştirilmiştir. Anketler, çalışanlara katılım sadece

²¹ 250 kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı 500 Milyon TL'yi aşmayan işletmeler KOBİ olarak adlandırılmaktadır.

²² Aile üyelerinden birinin veya birkaçının iş kurması ile işin gelişmesi ve zamanla diğer aile üyelerinin de işin içinde yer almaları sonucu oluşan şirketlere denilmektedir.

gönüllülere yönelik olacak şekilde kapalı zarf yöntemiyle ulaştırıldı. Kapalı zarf yöntemi, çalışanların yöneticilerini değerlendirirken baskı altında hissetmelerini önlemek amacıyla tercih edilmiştir. Toplanan anketler, ölçeklerdeki ters kodlu madde ve demografik özellikler arasındaki uyumsuzluklar dikkate alınarak incelendi. Çalışanların izinli olmaları ve ankete katılımın gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleşmesi sonucunda toplamda 319 anket eksiksiz şekilde cevaplanmıştır. Katılımcılardan pozisyonları başta olmak üzere yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi demografik özellikleri toplanmış bu sayede, elde edilen verilerin genelleştirilebilirliği artırılarak, Sakarya ilindeki imalat sektöründeki çalışanların genel profilini daha etkili bir şekilde yansıtmak hedeflenmiştir. İfade sayısı az olmasına rağmen, bazı katılımcıların anketi rastgele doldurduğu veya boş bıraktığı gözlemlendi. İnceleme sonrasında eksik veya düzensiz doldurulmuş anketler tespit edilerek doğrudan elemeye tabi tutulmuştur. Anket formlarına yapılan analizlerde 10 katılımcının anket sorularına eksik veya doğru cevap vermediği görülmüş olup örneklem 309 kişi olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmaya katılan Sakarya ilinde imalat sektöründe çalışan beyaz ve mavi yaka çalışanların dağılımı aşağıdaki Tablo 7’de detaylı şekilde gösterilmektedir.

Demografik Özellikler	Katılımcıların Bulunduğu Grup	Frekans N=309	Yüzdesi (%)
Cinsiyet	Kadın	95	30,7
	Erkek	214	69,3
Yaş	18-34	141	45,6
	35-49	115	37,2
	50-64	51	16,5
	65+	2	0,6
Medeni Durum	Evli	232	75,1
	Bekar	77	24,9
Eğitim Durumu	İlköğretim	64	20,7
	Lise veya dengi	132	42,7
	Ön Lisans	48	15,5
	Lisans	64	20,7
	Lisansüstü	1	0,3
Kıdem	0-5 yıl	170	55
	6-10 yıl	96	31,1
	11-15 yıl	39	12,6
	15+ yıl	4	1,3
Gelir Aralığı	0-11.402 TL	39	12,6
	11.403-20.000 TL	240	77,7
	20.001-30.000 TL	30	9,7
Çalışılan Departman	Üretim-İmalat Bölümü	163	52,8
	Mağaza Satış Bölümü	15	4,9
	Nakliyat ve Lojistik Bölümü	25	8,1
	Temizlik ve Bakım Bölümü	5	1,6
	Mavi Yaka Çalışanalar	208	67,3
	İnsan Kaynakları Bölümü	7	2,3
	Muhasebe Bölümü	33	10,7
	Pazarlama ve Satış Ofis Bölümü	40	12,9
	Bilgi Teknolojileri Bölümü	14	4,5
	İş Geliştirme Bölümü	7	2,3
	Beyaz Yaka Çalışanalar	101	32,7

Tablo 7: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 7’de görüldüğü üzere katılımcıların %30,7’si kadındır. 95 kadın katılımcının 53’ü mavi yaka çalışan olarak neredeyse tamamı tekstil üretimi yapan firmada görev almaktadır. Diğer imalat sektörlerinde yer alan kadınlardan yalnız 4 tanesi dışında tamamı beyaz yaka olarak bulundukları firmada görev almaktadır. İmalat sektöründe gerek mavi

yaka gerekse beyaz yaka pozisyonlarında kadın istihdamları bu çalışmada erkek katılımcılara göre az konumdadır.

Katılımcıların özellikleri içerisinde dikkat çeken hususlardan biri aynı firmada görev süresinin 15 yıldan fazla olan katılımcıların toplam katılımcılara oranının %1,3 olmasıdır. Burada belirtilmesi gereken nokta ise beş firma içerisinde faaliyet süresi 15 yıldan fazla olan yalnız bir (mobilya üretimi yapan) firma bulunmaktadır. Bu oran firmaların yüksek personel devrine yönelik çıkarım yapmamamız konusunda önemli bir husustur.

Tabloya ilişkin olarak örgütsel adaletin alt boyutlarından biri olan dağıtımsal adaleti etkileyecek önemli bir husus ise gelir aralığının 11.403 – 20.000 TL arasında sıkışmış olmasıdır. Katılımcıların tabloda yer alan ve tecrübe, yetenek gibi yer almayan farklı özellikleri olmasına rağmen ücret düzeyi %77,7'lik bir oranla aynı grupta sıkışmış durumdadır. Bu durum çalışanların dağıtımsal adalet algılarının düşük olmasına yönelik güçlü beklentiler oluşturmaktadır. Ayrıca katılımcıların %12,6'sı asgari ücret düzeyi olan 11.402 TL'den daha az ücret almakta olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcıların yaşlarına bakıldığında %45,6'sı 18-34 yaş aralığı içerisinde, %37,2'si 35-49 yaş aralığı içerisinde yer almaktadır. 65 yaş üzeri mevcut durumda emekli olan ancak çalışma hayatı devam eden katılımcı sayısı çok az olup oranı %0,6'dır. Katılımcıların %75,1'i evli iken %24,9'u bekardır. Eğitim düzeyi açısından incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun eğitim düzeyinin düşük olduğunu söylemek mümkündür. İlköğretim mezunu çalışanlar %20,7'lik bir dilime sahipken, lise mezunları tüm katılımcıların %42,7'sini, ön lisans mezunları % 15,5'ini, lisans mezunları % 20,7'sini ve lisansüstü mezunları % 0,3'ünü oluşturmaktadır. Katılımcıların yalnızca %30'u lisans ve üstü eğitime sahiptir.

Araştırmada eğer çalışanların özellikleri ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki olması halinde çalışanların mavi yakalı çalışan ve beyaz yakalı çalışan olarak örgütsel adalet algıları arasındaki farklılıkları ve işten ayrılma niyetine etkisini ölçebilmek adına katılımcıların çalıştıkları bölümleri de ele almaktadır. Katılımcıların %67,3'ü mavi yakalı çalışan olarak nitelendirilen bölümlerde (%52,8'i üretim-imalat bölümü, %4,9'u mağaza satış bölümü, %8,1'i nakliyat ve lojistik bölümü ve %1,6'sı temizlik ve bakım bölümü olmak üzere) çalışmaktadır. Beyaz yakalı çalışanların oranı ise (%2,3'ü insan kaynakları bölümünde, %10,7'si muhasebe bölümünde %12,9'u

pazarlama ve satış bölümü, %4,5'i bilgi işlem bölümü ve %2,3'ü iş geliştirme bölümünde olmak üzere) toplamda %32,7'dir.

Katılımcıların cinsiyetleri ve beyaz yakalı çalışan veya mavi yakalı çalışan olma oranları arasında farklar bulunmaktadır. Bu durum imalat sektöründe kadın – erkek istihdam oranları ve yine bir imalat firmasında çalışan beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların sayıları göz önüne alındığında makul olarak değerlendirilmektedir.

3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma, anket tekniğini kullanarak gerçekleştirilmiştir. Ankette üç bölüm bulunmaktadır. İlk bölüm, katılımcıların demografik bilgilerini içerirken, diğer iki bölümde ise çalışanın örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti ölçülmüştür. Kullanılan ölçekler, katılımcıya "1-Kesinlikle Katılmıyorum" ile "5-Kesinlikle Katılıyorum" arasında değerlendirme yapma imkânı sağlayan 5'li Likert tipindedir. Ölçekler seçilirken, ilgili alanda yaygın olarak tercih edilen ve geçerlilik ile güvenilirlik çalışmaları yapılmış olanlar seçilmiştir. Bu ölçeklere dair detaylar aşağıda açıklanmıştır.

Örgütsel Adalet Ölçeği

Örgütsel Adaleti ölçmek üzere, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Yıldırım F. (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Adalet Ölçeği'nden (Justice Scale) kullanılmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeği, çalışanların dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet algılarını ölçmek üzere toplam üç boyuttan oluşan bir ölçektir.

Dağıtımsal adalet, iş sonuçlarına ilişkin adilliği belirleyen beş madde (1.-5. maddeler) içermektedir. Bu maddeler içerisinde çalışanın ücret düzeyi, iş yükü, iş sorumlulukları gibi örgüt içerisindeki kazanımlarını adil bulup bulmadığı öğrenilmek istenmektedir. Prosedürel adil işlem, işyerindeki formal işlemleri ölçmekte ve altı madde (6.-11. maddeler) içermektedir. Bu kısımdaki maddeler ise bilginin tarafsız ve doğru bir şekilde toplanması, çalışanların üst makamlara başvurma süreçlerine yönelik algılarını değerlendirmektedir. Etkileşimsel adaletin algılanması ise dokuz madde (12.-20. maddeler) içermektedir. Bu bölümde ise çalışanların ihtiyaçlarının ne derece dikkate alındığına yönelik algıları ve iş kararları için kendisine yeterli açıklamanın yapılıp yapılmadığına ilişkin algısı ölçülmektedir. Örgütsel adalet ölçeği toplam 20 madde içeren ve cevapları beş basamaklı bir yanıt çizelgesi üzerinden değerlendirilmektedir. "1-

Kesinlikle Katılmıyorum" ile "5-Kesinlikle Katılıyorum" arasında tercih yapan çalışanların dağıtımsal adalet algıları için puan aralığı 5-25, prosedürel adalet algıları için puan aralığı 6-30 ve etkileşimsel adalet algıları için 9-45 arasında değişebilmektedir. Puanların artmasıyla birlikte, çalışanların örgütsel adalet algısı artmaktadır (Yıldırım F. , 2007:264).

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği, Rosin ve Korabik (1991) tarafından geliştirilen ve Tanrıöver (2005) tarafından Türkçe'ye uyarlanan toplamda dört ifadeden oluşan ölçektir. Dört ifade çalışanın işten ayrılma niyetinin halihazırda ne durumda olduğu ve alternatif bir örgüt veya iş imkanı karşısında örgütü terk etme eğilimini ölçmektedir. Ölçekte çalışanın işten ayrılma niyeti en az 4 puan en fazla ise 20 puan arasında ölçülmektedir. Yüksek puanlar, yüksek istifa niyetini göstermektedir.

3.5. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri

Araştırmada, temel olarak t testleri, tek yönlü anova testleri, korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizleri ile hipotezler test edilmiştir. Araştırma verilerinde katılımcılar içerisinde asgari ücret altı ücret alan lisans mezunları ve işten ayrılma düşüncesi olmadığı halde iş arayışı içerisinde olduğunu belirten katılımcıların doğru cevaplar vermediğine yönelik tespitler yapılarak değerlendirmeye alınan anket sayısı 309'a indirilmiştir. İşten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan olumsuz sorunun değerleri tersine çevrildikten sonra ölçeklerinin Cronbach's Alpha puanları hesaplanarak güvenilirlik testleri yapılmıştır. Katılımcıların verdikleri cevapların toplamı [örgütsel adalet algısı ortalaması (dağıtımsal adalet algı toplamı, prosedürel adalet algı toplamı, etkileşimsel adalet algı toplamı) ve işten ayrılma niyeti toplamı] alındıktan sonra normallik testi yapılmıştır. Literatürde yaygın olarak kabul edilen Tabachnick ve Fidell (2013)'in skewness-kurtosis tekniğine göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1.5 aralığında olması normal dağılım olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle araştırmanın hipotezlerini test etmek için parametrik testler uygulanmıştır. Birinci hipotezi test etmek üzere örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin şiddeti ve yönünü tayin etmek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. İkinci hipotezi test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Verilerin normal dağıldığı için üçüncü ve dördüncü hipotezleri test etmek üzere t testi ve tek yönlü anova testleri uygulanmıştır. İki alt grubu olan bağımsız

değişkenler için t testi analizi gerçekleştirilmiştir. Üç ve daha fazla alt grubu olan bağımsız değişkenler için tek yönlü anova testi kullanılmıştır.

3.6. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu kısmında betimsel istatistikler ile kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizine, verilerin normallik testi sonuçlarına ve normal dağılan verilere uygulanmak üzere araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan t testlerinin, tek yönlü anova testlerinin, korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir.

3.6.1. Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Ölçeklerin Güvenirlik Analizi

Araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarının ve ölçeğin toplamının ve ayrıca işten ayrılma ölçeğinin güvenilirlikleri, iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alfa) hesaplanarak analiz edilmiş ve elde edilen bulgular aşağıda Tablo 8’de gösterilmiştir.

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha
ÖA Dağıtımsal Adalet	5	0,86
ÖA Prosedürel Adalet	6	0,86
ÖA Etkileşimsel Adalet	9	0,91
ÖA TOPLAM	20	0,92
İşten Ayrılma	4	0,88

Tablo 8: Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Ölçeklerin Güvenirlik Analizi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarının ve ölçeğin toplamının ve ayrıca işten ayrılma ölçeğinin Cronbach’s Alpha değerlerinin 0,86 ila 0,92 arasında değiştiği saptanmıştır. Cronbach’s Alpha değerleri 0,80 ve üzerinde olan ölçekler yüksek güvenilirlikte ölçekler olarak kabul edilmektedir (Nakip ve Yaraş, 2017). Bu nedenle, araştırmada kullanılan tüm ölçekler yüksek güvenilirlikte olarak değerlendirilmiştir.

3.6.2. Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Ölçeklerin Betimsel İstatistikler ve Normallik Analizi

Aşağıda Tablo 9’da araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarının ve ölçeğin toplamının ve ayrıca işten ayrılma ölçeğinin minimum, maksimum, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri sunulmuştur. Tabloda ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri de verilmiştir. Bu değerler veri dağılımlarının normalliğini analiz etmek için kullanılmıştır. Tabachnick ve Fidell (2013) çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ aralığında olması durumunda veri dağılımlarının normal dağılım olarak kabul edilebileceğini belirtmiştir. Tabloda sunulan çarpıklık ve basıklık değerleri bu kriterleri karşıladığından veri dağılımları normal olarak kabul edilmiştir.

Değişkenler	Min.	Max.	$\bar{X}$	Ss	Çarpıklık	Basıklık
ÖA Dağıtımsal Adalet	5,00	25,00	15,81	4,34	-0,41	-0,14
ÖA Prosedürel Adalet	6,00	30,00	18,54	5,34	-0,29	-0,25
ÖA Etkileşimsel Adalet	9,00	45,00	30,87	6,48	-0,71	1,43
ÖA TOPLAM	20,00	100,00	65,22	13,48	-0,54	0,78
İşten Ayrılma	4,00	20,00	10,72	4,18	0,42	-0,53

Tablo 9: Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Ölçeklerin Normallik Analizi ve Betimsel İstatistikleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 9’daki bulgulara göre;

Örgütsel adalet ölçeğinin toplamının ortalama puanın 65,22 olduğu tespit edilmiştir. Ölçekten alınan yüksek puanlar örgütsel adalet algısının yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçekten en fazla 100 alınabilirken en düşük 20 puan alınabilmektedir. 65,22 değerinin ortanın biraz üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle katılımcıların toplam örgütsel adalet algısının ortanın biraz üzerinde olduğu söylenebilir. Örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları ortalama puanlarının da benzer olarak ortanın biraz üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. İşten ayrılma ölçeğinin ortalama puanın 10,72 olduğu görülmektedir. Ölçekten en fazla 20 puan ve en düşük 10 puan alınabilmektedir. Ölçekten alınan yüksek puanlar yüksek işten ayrılma niyetine işaret etmektedir. 10,72 değeri orta değere çok yakın olduğundan katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin yüksek olmadığı yorumu yapılabilir.

3.6.3. Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Arasındaki İlişkinin Analizi

Araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları ve toplamı ile işten ayrılma ölçeği arasındaki ilişkiler Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi testi kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları aşağıda Tablo 10'da sunulmuştur.

Değişkenler	1	2	3	4	5
1.ÖA Dağıtımsal Adalet	1				
2.ÖA Prosedürel Adalet	0,37**	1			
3.ÖA Etkileşimsel Adalet	0,53**	0,65**	1		
4.ÖA TOPLAM	0,72**	0,83**	0,91**	1	
5.İşten Ayrılma	-0,40**	-0,29**	-0,29**	-0,38**	1

Tablo 10: Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Arasındaki İlişkilerin Analizi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 10'daki bulgulara göre;

Örgütsel adalet ölçeği toplamı ile işten ayrılma ölçeği arasında negatif yönlü anlamlı ancak düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=-0,38$ ve $p<0,05$). Bu bulguya dayanılarak, örgütsel adalet ölçeği toplam düzeyi arttığı zaman işten ayrılma ölçeği düzeyinin azaldığı söylenebilir.

Örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları ile işten ayrılma ölçeği arasında negatif yönlü anlamlı ancak düşük düzeyde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (sırasıyla; $r=-0,40$ ve $p<0,05$; $r=-0,29$ ve $p<0,05$; $r=-0,29$ ve $p<0,05$). Bu bulguya dayanılarak, örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları düzeyi arttığı zaman işten ayrılma ölçeği düzeyinin azaldığı söylenebilir.

3.6.4. Örgütsel Adaletin İşten Ayrılmayı Yordama Analizi

Bu kısımda örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarının işten ayrılma ölçeği üzerindeki yordayıcı etkileri analiz edilmiştir. Yordayıcı analizleri gerçekleştirmek için çoklu regresyon testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 11'de gösterilmiştir. Regresyon testi Durbin Watson değerinin 1,47 olduğunu göstermiştir. Durbin Watson değerinin 1,0'den büyük olması analizlerin oto-

korelasyondan etkilenmediğini ve hataların bağımsız olma şartının sağlandığını göstermektedir. Regresyon testi VIF değerlerinin de 10'dan küçük olduğunu göstermiştir. VIF değerlerinin 10'dan küçük olması analizlerinin çoklu bağlantı (multicollinearity) probleminden etkilenmediğine işaret etmektedir (Nimon, 2010).

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma

Bağımsız Değişken	B	S. Hata	β	t	p	VIF	D-W
Sabit	18,2	1,09		16,70	0,00		1,47
ÖA Dağıtımsal Adalet	-	0,06	-0,34	-5,62	0,00	1,39	
ÖA Prosedürel Adalet	-	0,05	-0,16	-2,38	0,02	1,75	
ÖA Etkileşimsel	0,00	0,05	0,00	0,02	0,99	2,10	
R: 0,43		F: 23,04					
Düzeltilmiş R²: 0,18		p: 0,00					

Tablo 11: Örgütsel Adaletin İşten Ayrılmayı Yordaması Analizi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 11'deki bulgulara göre;

Örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları işten ayrılma üzerinde %18'lik bir varyans açıklamaktadır ($F=23,04$ ve $p<0,01$). Bununla birlikte, örgütsel adalet ölçeğinin sadece dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkileri olduğu ortaya çıkartılmıştır (sırasıyla; $\beta=-0,34$ ve $p<0,05$; $\beta=-0,16$ ve $p<0,05$). Bu iki alt değişkenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri negatif yönlüdür. Örgütsel adalet ölçeğinin etkileşimsel adalet alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir ($\beta=0,00$ ve $p>0,05$). Bu bulgulara dayanılarak, katılımcıların dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet algıları yükseldiği zaman onların işten ayrılma niyetlerinin azaldığı söylenebilir. Katılımcıların etkileşimsel adalet algılarında meydana gelen herhangi bir değişim onların işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir değişime neden olmamaktadır.

3.6.5. Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılmanın Demografik Özelliklere Göre Fark

Analizleri

Bu kısımda, örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları ve ölçeğin toplamı düzeylerinin ve ayrıca işten ayrılma niyeti düzeylerinin katılımcıların cinsiyetine, yaşına, medeni durumuna, eğitim düzeyine, aylık

gelirine, kıdemine ve örgütteki pozisyonuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Aşağıda Tablo 12’de örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları ve ölçeğin toplamı düzeylerinin ve ayrıca işten ayrılma niyeti düzeylerinin katılımcıların cinsiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadığıyla ilgili bulgular gösterilmiştir.

	Cinsiyet	n	Ort.	Ss.	Levene Testi		t Testi	
					F	p	t	p
ÖA	Kadın	95	15,86	4,52	0,34	0,56	0,14	0,89
Dağıtımsal A.	Erkek	214	15,79	4,27				
ÖA	Kadın	95	18,03	5,41	0,05	0,82	-1,12	0,26
Prosedürel A.	Erkek	214	18,77	5,30				
ÖA	Kadın	95	29,72	6,81	0,22	0,64	-2,10	0,04
Etkileşimsel A	Erkek	214	31,38	6,28				
ÖA TOPLAM	Kadın	95	63,61	14,29	0,86	0,36	-1,40	0,16
	Erkek	214	65,94	13,08				
İşten Ayrılma	Kadın	95	10,02	4,10	0,00	0,95	-1,95	0,05
	Erkek	214	11,02	4,19				

Tablo 12: Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyetinin Cinsiyete Göre Fark Analizi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 12’deki bulgulara göre;

Örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet alt boyutları düzeyleri ve ölçeğin toplamı düzeyleri katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır (t değerleri için $p>0,05$). Diğer taraftan, ölçeğin etkileşimsel adalet alt boyutu düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir biçimde farklılaştığı ve erkeklerin etkileşimsel adalet algısı düzeylerinin kadınlarınkinden anlamlı bir biçimde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($t=-2,10$ ve $p<0,05$).

İşten ayrılma niyeti düzeyleri katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır ve erkeklerin işten ayrılma niyeti düzeyleri kadınlarınkinden anlamlı bir biçimde daha yüksektir ($t=-1,95$ ve $p<0,05$).

Aşağıda Tablo 13’te örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları ve ölçeğin toplamı düzeylerinin ve ayrıca işten ayrılma niyeti düzeylerinin katılımcıların yaşına göre farklılaşıp farklılaşmadığıyla ilgili bulgular gösterilmiştir.

	Yaş	n	$\bar{X}$	Ss		K.T.	sd	K.O.	F	p
ÖA	18-	14	15,9	4,04	G.A	83,28	3	27,76	1,4	0,2
Dağıtımsal	35-	11	15,9	4,75	G.İ.	5713,83	30	18,73		
Adalet	50-	51	15,3	4,14	Top.	5797,11	30			
	65	2	10,0	2,83						
ÖA	18-	14	18,9	5,15	G.A	107,29	3	35,76	1,2	0,2
Prosedürel	35-	11	18,4	5,61	G.İ.	8669,45	30	28,42		
Adalet	50-	51	17,5	5,22	Top.	8776,74	30			
	65	2	23,0	1,41						
ÖA	18-	14	31,2	6,65	G.A	62,51	3	20,84	0,4	0,6
Etkileşimsel	35-	11	30,2	6,45	G.İ.	12880,3	30	42,23		
l Adalet	50-	51	31,2	6,12	Top.	12942,8	30			
	65	2	31,0	8,49						
ÖA	18-	14	66,1	13,3	G.A	214,71	3	71,57	0,3	0,7
TOPLAM	35-	11	64,6	14,6	G.İ.	55748,8	30	182,7		
	50-	51	64,1	11,0	Top.	55963,5	30			
	65	2	64,0	12,7						
İşten	18-	14	11,1	4,06	G.A	99,66	3	33,22	1,9	0,1
Ayrılma	35-	11	10,2	4,51	G.İ.	5293,27	30	17,35		
	50-	51	10,2	3,66	Top.	5392,94	30			
	65	2	15,0	0,00						

Tablo 13: Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyetinin Yaşa Göre Fark Analizi
Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 13'teki bulgulara göre;

Örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları düzeyleri ve ölçeğin toplamı düzeyleri katılımcıların yaşına göre anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır (F değerleri için $p>0,05$). Diğer bir deyişle, katılımcıların yaşları farklılaşsa dahi onların örgütsel adalet algısı düzeyleri anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır.

İşten ayrılma niyeti düzeyleri katılımcıların yaşına göre anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır (F değeri için $p>0,05$). Diğer bir deyişle, katılımcıların yaşları farklılaşsa dahi onların işten ayrılma niyeti düzeyleri anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır.

Aşağıda Tablo 14'te örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları ve ölçeğin toplamı düzeylerinin ve ayrıca işten ayrılma niyeti düzeylerinin katılımcıların medeni durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığıyla ilgili bulgular gösterilmiştir.

	Medeni Durum	n	Ort.	Ss.	Levene Testi		t Testi	
					F	p	t	p
ÖA	Evli	232	15,53	4,25	0,19	0,66	-2,02	0,04
Dağıtımsal	Bekar	77	16,68	4,52				
Adalet	Evli	232	18,30	5,46	0,86	0,35	-1,37	0,17
Prosedürel	Bekar	77	19,26	4,91				
ÖA	Evli	232	30,54	6,39	0,07	0,78	-1,57	0,12
Etkileşimsel	Bekar	77	31,87	6,69				
Adalet	Evli	232	64,37	13,17	0,01	0,91	-1,95	0,05
ÖA TOPLAM	Bekar	77	67,81	14,15				
İşten Ayrılma	Evli	232	10,64	4,23	0,01	0,92	-0,53	0,60
	Bekar	77	10,94	4,06				

Tablo 14: Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyetinin Medeni Duruma Göre Fark Analizi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 14'teki bulgulara göre;

Örgütsel adalet ölçeğinin prosedürel adalet ve etkileşimsel alt boyutları düzeyleri katılımcıların medeni durumuna göre anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır (t değerleri için $p > 0,05$). Diğer taraftan, dağıtımsal adalet alt boyutu ve ölçeğin toplamı düzeylerinin medeni duruma göre anlamlı bir biçimde farklılaştığı ve bekarların dağıtımsal adalet algısı düzeylerinin ve örgütsel adalet toplamı düzeylerinin evlilerinkinden anlamlı bir biçimde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($t = -2,02$ ve $p < 0,05$; $t = -1,95$ ve $p < 0,05$).

İşten ayrılma niyeti düzeyleri katılımcıların medeni durumuna göre anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır (t değeri için $p > 0,05$). Diğer bir deyişle, katılımcıların medeni durumları farklılaşsa dahi onların işten ayrılma niyeti düzeyleri anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır.

Aşağıda Tablo 15'te örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları ve ölçeğin toplamı düzeylerinin ve ayrıca işten ayrılma niyeti düzeylerinin katılımcıların eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığıyla ilgili bulgular gösterilmiştir.

	Eğitim	n	$\bar{X}$	Ss		K.T.	sd	K.O.	F	p
ÖA Dağıtımsal Adalet	İlkokul	64	15,77	3,56	G.A.	136,78	3	45,59	2,45	0,06
	Ortaok.	132	16,45	4,32	G.İ.	5655,53	304	18,60		
	Önlis.	48	15,58	5,15	Top.	5792,31	307			
	Lisans	64	14,69	4,30						
ÖA Prosedürel Adalet	İlkokul	64	19,22	5,03	G.A.	77,60	3	25,87	0,90	0,44
	Ortaok.	132	18,73	5,11	G.İ.	8698,93	304	28,61		
	Önlis.	48	17,92	5,45	Top.	8776,53	307			
	Lisans	64	17,92	6,03						
ÖA Etkileşimsel Adalet	İlkokul	64	31,41	6,34	G.A.	118,45	3	39,48	0,94	0,42
	Ortaok.	132	31,26	6,19	G.İ.	12807,27	304	42,13		
	Önlis.	48	30,40	6,78	Top.	12925,71	307			
	Lisans	64	29,83	7,00						
ÖA TOPLAM	İlkokul	64	66,39	11,38	G.A.	863,54	3	287,85	1,59	0,19
	Ortaok.	132	66,44	12,82	G.İ.	55053,98	304	181,10		
	Önlis.	48	63,90	15,78	Top.	55917,52	307			
	Lisans	64	62,44	14,72						
İşten Ayrılma	İlkokul	64	9,80	4,00	G.A.	198,42	3	66,14	3,88	0,01
	Ortaok.	132	10,31	4,04	G.İ.	5180,67	304	17,04		
	Önlis.	48	11,56	4,24	Top.	5379,09	307			
	Lisans	64	11,89	4,34						

Tablo 15: Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyetinin Eğitim Durumuna Göre Fark Analizi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 15'teki bulgulara göre;

Örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları düzeyleri ve ölçeğin toplamı düzeyleri katılımcıların eğitim düzeyine göre anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır (F değerleri için $p>0,05$). Diğer bir deyişle, katılımcıların eğitim düzeyleri farklılaşsa dahi onların örgütsel adalet algısı düzeyleri anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır.

İşten ayrılma niyeti düzeyleri katılımcıların eğitim düzeyine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır (F=3,88 ve $p<0,05$). Anlamlı farklılığın hangi eğitim grupları arasında olduğuna Bonferroni Post Hoc analizi tekniğiyle bakıldığında, anlamlı farklılığın lisans grubu ile ilkokul grubu arasında ve lisans grubu lehine olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir

deyişle, lisans grubundan katılımcıların işten ayrılma niyeti düzeylerinin ilkökul grubundan olan katılımcılarınkinden daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Aşağıda Tablo 16’da örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları ve ölçeğin toplamı düzeylerinin ve ayrıca işten ayrılma niyeti düzeylerinin katılımcıların kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığıyla ilgili bulgular gösterilmiştir.

	Kıdem	n	$\bar{X}$	Ss		K.T.	sd	K.O.	F	p
ÖA Dağıtımsal Adalet	0-5	17	16,0	4,65	G.A	46,68	3	15,56	0,8	0,4
	6-10	96	15,7	3,66	G.İ.	5750,43	30	18,85		
	11-16	39	14,8	4,54	Top.	5797,11	30			
		4	15,5	3,70						
ÖA Prosedürel Adalet	0-5	17	18,5	5,69	G.A	18,28	3	6,09	0,2	0,8
	6-10	96	18,5	4,51	G.İ.	8758,46	30	28,72		
	11-16	39	18,2	5,87	Top.	8776,74	30			
		4	20,5	3,70						
ÖA Etkileşimsel Adalet	0-5	17	31,2	6,85	G.A	110,61	3	36,87	0,8	0,4
	6-10	96	30,0	5,63	G.İ.	12832,2	30	42,07		
	11-16	39	31,2	6,97	Top.	12942,8	30			
		4	33,0	4,00						
ÖA TOPLAM	0-5	17	65,7	14,6	G.A	205,80	3	68,60	0,3	0,7
	6-10	96	64,4	10,5	G.İ.	55757,7	30	182,8		
	11-16	39	64,3	15,1	Top.	55963,5	30			
		4	69,0	9,27						
İşten Ayrılma	0-5	17	10,9	4,43	G.A	50,40	3	16,80	0,9	0,4
	6-10	96	10,2	3,76	G.İ.	5342,53	30	17,52		
	11-16	39	10,6	3,96	Top.	5392,94	30			
		4	12,7	5,50						

Tablo 16: Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyetinin Kıdeme Göre Fark Analizi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 16’daki bulgulara göre;

Örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları düzeyleri ve ölçeğin toplamı düzeyleri katılımcıların kıdemine göre anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır (F değerleri için $p>0,05$). Diğer bir deyişle, katılımcıların

mesleki tecrübeleri farklılaşsa dahi onların örgütsel adalet algısı düzeyleri anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır.

İşten ayrılma niyeti düzeyleri katılımcıların kıdemine göre anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır (F değeri için $p>0,05$). Diğer bir deyişle, katılımcıların mesleki tecrübeleri farklılaşsa dahi onların işten ayrılma niyeti düzeyleri anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır.

Aşağıda Tablo 17’de örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları ve ölçeğin toplamı düzeylerinin ve ayrıca işten ayrılma niyeti düzeylerinin katılımcıların aylık gelirine göre farklılaşıp farklılaşmadığıyla ilgili bulgular gösterilmiştir.



	Aylık Gelir	n	$\bar{X}$	Ss		K.T.	sd	K.O.	F	p
ÖA Dağıtımsal Adalet	11402 ve-	39	14,64	5,13	G.A.	61,48	2	30,74		
	11402 -	240	15,97	4,10	G.İ.	5735,64	306	18,74	1,64	0,20
	20001 -	30	16,07	4,95	Top.	5797,11	308			
ÖA Prosedürel Adalet	11402 ve-	39	17,28	5,87	G.A.	93,50	2	46,75		
	11402 -	240	18,83	5,27	G.İ.	8683,25	306	28,38	1,65	0,19
	20001 -	30	17,90	5,03	Top.	8776,74	308			
ÖA Etkileşimsel Adalet	11402 ve-	39	27,51	7,91	G.A.	578,03	2	289,01		b >
	11402 -	240	31,54	6,31	G.İ.	12364,79	306	40,41	7,15	0,00
	20001 -	30	29,87	4,08	Top.	12942,82	308			
ÖA TOPLAM	11402 ve-	39	59,44	16,02	G.A.	1662,17	2	831,09		b >
	11402 -	240	66,34	12,90	G.İ.	54301,42	306	177,46	4,68	0,01
	20001 -	30	63,83	12,83	Top.	55963,59	308			
İşten Ayrılma	11402 ve-	39	9,97	3,64	G.A.	40,51	2	20,26		
	11402 -	240	10,91	4,40	G.İ.	5352,42	306	17,49	1,16	0,32
	20001 -	30	10,13	2,79	Top.	5392,94	308			

Tablo 17: Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyetinin Aylık Gelire Göre Fark Analizi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 17'deki bulgulara göre;

Örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet alt boyutu düzeyleri katılımcıların aylık gelirine göre anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır (F değerleri için $p>0,05$). Diğer taraftan, ölçeğin etkileşimsel adalet alt boyutu düzeyleri ve ölçeğin toplamı düzeyleri katılımcıların aylık gelirine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır (F=7,15 ve $p<0,05$; F=4,68 ve $p<0,05$). Anlamlı farklılığın hangi gelir grupları arasında olduğuna Bonferroni Post Hoc analizi tekniğiyle bakıldığında hem etkileşimsel adalet alt boyutu hem de ölçeğin toplamı için anlamlı farklılığın 11403-20000TL gelir grubu ile 11402TL veya daha az gelir grubu arasında ve 11403-20000TL gelir grubu lehine olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, 11403-20000TL gelir grubundan katılımcıların etkileşimsel adalet algı düzeylerinin ve toplam örgütsel adalet algı düzeylerinin 11402 TL veya daha az gelir grubundan olan katılımcılarınkinden daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

İşten ayrılma niyeti düzeyleri katılımcıların aylık gelirine göre anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır (F değeri için $p>0,05$). Diğer bir deyişle, katılımcıların aylık gelirine farklılaşsa dahi onların işten ayrılma niyeti düzeyleri anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır.

Aşağıda Tablo 18’de örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları ve ölçeğin toplamı düzeylerinin ve ayrıca işten ayrılma niyeti düzeylerinin katılımcıların örgütteki pozisyonlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığıyla ilgili bulgular gösterilmiştir.

	Pozisyon	n	Ort.	Ss.	Levene Testi		t Testi	
					F	p	t	p
ÖA	Mavi Yaka	208	16,62	3,96	2,84	0,09	4,87	0,00
Dağıtımsal	Beyaz Yaka	101	14,15	4,62				
ÖA Prosedürel	Mavi Yaka	208	19,26	4,93	3,58	0,06	3,46	0,00
Adalet	Beyaz Yaka	101	17,06	5,84				
ÖA	Mavi Yaka	208	31,52	6,34	1,65	0,20	2,57	0,01
Etkileşimsel	Beyaz Yaka	101	29,52	6,60				
Adalet								
ÖA TOPLAM	Mavi Yaka	208	67,40	12,23	5,28	0,02	3,92	0,00
	Beyaz Yaka	101	60,73	14,83				
İşten Ayrılma	Mavi Yaka	208	9,79	3,92	0,41	0,52	-5,88	0,00
	Beyaz Yaka	101	12,62	4,09				

Tablo 18: Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyetinin Örgütteki Pozisyona Göre Fark Analizi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 18'deki bulgulara göre;

Örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları düzeyleri ve ölçeğin toplamı düzeyleri katılımcıların işteki pozisyonuna göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır (sırasıyla; $t=4,87$ ve $p<0,05$; $t=3,46$ ve $p<0,05$; $t=2,57$ ve $p<0,05$; $t=3,92$ ve $p<0,05$). Mavi yaka çalışanlarının dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet algısı düzeylerinin ve toplam örgütsel adalet algısı düzeylerinin beyaz yaka çalışanlarından anlamlı biçimde daha yüksek olduğu saptanmıştır.

İşten ayrılma niyeti düzeyleri katılımcıların işteki pozisyonuna göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır ($t=-5,88$ ve $p<0,05$). Mavi yaka çalışanlarının işten ayrılma niyeti düzeylerinin beyaz yaka çalışanlarından anlamlı biçimde daha düşük olduğu saptanmıştır.

3.6.6. Araştırmanın Sonuçlarına Göre Hipotezlerinin Kabul veya Ret Durumu

Aşağıda Tablo 19'da araştırmada test edilen hipotezlerin test sonuçları gösterilmiştir. Araştırmanın yukarıda sunulan bulgularına dayanılarak H1, H1a, H1b, H1c, H2, H3, H3a, H3c, H3f, H3g, H4, H4a, H4d ve H4g hipotezleri kabul edilmiştir. H3b, H3d, H3e, H4b, H4c, H4e ve H4f hipotezleri ise reddedilmiştir.

No	Hipotez	Sonuç
H1	Örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur	Kabul
H1a	Dağıtımsal adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur.	Kabul
H1b	Prosedürel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur.	Kabul
H1c	Etkileşimsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur.	Kabul
H2	Örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyetini yordamaktadır.	Kabul
H3	Örgütsel adalet algısı demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H3a	Örgütsel adalet algısı cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H3b	Örgütsel adalet algısı yaşa göre farklılaşmaktadır.	Ret
H3c	Örgütsel adalet algısı medeni duruma göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H3d	Örgütsel adalet algısı eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır.	Ret
H3e	Örgütsel adalet algısı kıdeme göre farklılaşmaktadır.	Ret
H3f	Örgütsel adalet algısı aylık gelire göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H3g	Örgütsel adalet algısı örgütteki pozisyona göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H4	İşten ayrılma niyeti demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H4a	İşten ayrılma niyeti cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H4b	İşten ayrılma niyeti yaşa göre farklılaşmaktadır.	Ret
H4c	İşten ayrılma niyeti medeni duruma göre farklılaşmaktadır.	Ret
H4d	İşten ayrılma niyeti eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H4e	İşten ayrılma niyeti kıdeme göre farklılaşmaktadır.	Ret
H4f	İşten ayrılma niyeti aylık gelire göre farklılaşmaktadır.	Ret
H4g	İşten ayrılma niyeti örgütteki pozisyona göre farklılaşmaktadır.	Kabul

Tablo 19: Araştırmanın Sonuçlarına Göre Hipotezlerinin Kabul veya Ret Durumu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.7. Araştırmanın Kısıtlılıkları

Örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetine etkilerinin Sakarya’da imalat sanayinde çalışan mavi ve beyaz yaka çalışanlar üzerinde incelendiği bu araştırmanın kısıtlılıkları aşağıda sıralanmıştır:

- ❖ Araştırmanın ilk ve en önemli kısıtı katılımcıların verdiği cevaplarının doğruluğudur. Katılımcılara anket soruları kapalı zarf ile teslim edilmiş ve ad soyadı bilgileri istenmemiştir. Yüz yüze gerçekleştirilen çalışmada katılımcılara gerekli

bilgilendirilmeler yapılarak cevaplarının örgüt içindeki yöneticiler ile paylaşılmayacağı yönünde açıklamalar tekrar tekrar yapılmıştır. Ancak insan kaynakları alanında yapılan çalışmalarla paralel şekilde verilen cevapların, çalışanın fikrini tam olarak yansıtmayabildiği kısıtı bu çalışma için de geçerlidir.

- ❖ Araştırmanın yapıldığı firma ve katılımcı sayısı seçilirken firma yöneticileri ile görüşülmüş ve izinleri istenmiştir. Firmalardan birçoğu gerek üretimin aksamaması gerekse firmalarında çalışanların “dağıtım – adalet – işten ayrılma” gibi kavramları içeren içeriklerle meşgul olmamalarını istediklerini beyan ederek anket çalışmasının firmalarında yapılmasını istememişlerdir. Kabul eden firmalar aile işletmesi ve KOBİ diye nitelendirilen firmalar olup aile işletmelerinde çalışan ve işveren arasındaki bağların güçlü olması ve bu nedenle ölçülmeye çalışılan örgütsel adalet algısının yüksek çıkması ihtimalini taşımaktadır.
- ❖ Araştırmada 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeğinde sayının az olması başta kümelenme sorununu beraberinde getirmektedir. Ancak anket çalışması yapılan firmaların imalat sanayinde faaliyet göstermesi, üretimin devamlılığı ve ankete katılım sağlayacak mavi yaka çalışanların ankete olan odağını koruyabilmek adına anket içerisinde ifade sayısı ile cevap sayısının da düşük tutulmasından kaynaklı tercih edilmiştir.
- ❖ Ankete katılım gösterenlerin demografik özelliklerine bakıldığında cinsiyet ve beyaz yakalı çalışan – mavi yakalı çalışan sayılarında dağılımın eşit olmadığı görülmektedir. Bu durum imalat sanayinde faaliyet gösteren firmalarda olağan bir durum olmakla beraber araştırmada bir kısıtlılık oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmanın yapıldığı firmalardan yalnız bir tanesi 15 yıldan uzun süre faaliyette olmasından kaynaklı çalışanların kıdemlerine ilişkin yapılacak yorumlamalarda buna dikkat edilmesi gerekmektedir.

SONUÇ

Sakarya’da beş adet imalat sanayi firmasında beyaz yaka çalışanlar ile mavi yaka çalışanlar olmak üzere toplam 309 çalışanın katılımı ile örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyetine ilişkin yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

- 309 katılımcının örgütsel adalet algıları uygulanan ölçeğe göre en düşük 20 puan en fazla 100 puan olabilmektedir. Katılımcıların örgütsel adalet algıları ortanın biraz üstü (65,22/100) olarak ölçülmüştür. İşten ayrılma niyetleri ise kullanılan ölçeğe göre en düşük 4 puan en yüksek 20 puan olabilmektedir. Katılımcıların işten ayrılma niyeti ise (10,72) ortanın altında ölçülmüştür.
- Örgütsel adalet ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ancak ($r=-0,38$ ve $p<0,05$) düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.
- Örgütsel adaletin alt boyutlarının işten ayrılma niyetine olan etkisinde ise dağıtımsal adalet ($\beta=-0,34$ ve $p<0,05$) ve prosedürel adaletin ($\beta=-0,16$ ve $p<0,05$) anlamlı bir etkisinin olduğu, etkileşimsel adaletin ise anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.
- Hem örgütsel adalet algısı hem de işten ayrılma niyeti çalışanların cinsiyeti ve örgütteki pozisyonlarına göre farklılaşırken; diğer demografik özelliklerden medeni durum ve gelir düzeyi çalışanların örgütsel adalet algılarını farklılaştırmakta; eğitim düzeyi ise işten ayrılma niyetlerini farklılaştırmaktadır.
- Araştırma soruları içerisinde alan çalışanların örgütteki yaka farklılıklarına göre örgütsel adalet algılarının ve işten ayrılma niyetlerinin farklılaşması noktasında; mavi yaka çalışanların beyaz yaka çalışanlara kıyasla örgütsel adalet algılarının daha fazla, işten ayrılma niyetlerinin ise daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

İmalat sanayi ülke ekonomilerinin bel kemiği olarak nitelendirebileceğimiz ana faaliyet alanlarından biridir. Türkiye açısından da yıllar itibarıyla ekonomi planlarında ilk sıraları alması bu faaliyet koluna yönelik yapılan çalışmaları önemli kılmaktadır. Bu sektörde gerek mavi yakalı gerek beyaz yakalı olsun çalışanların örgüt içerisinde yaptıkları işlerde diğer sektörlerden farklı bilgi ve donanımlara sahip olduğu görülmektedir. Örgütler için personel devri yaşamak ise bu alanda düşünüldüğünden daha maliyetli olabilmektedir. Bu nedenle araştırma motivasyonu buralarda çalışanların algı ve niyetlerini anlamak üzerine geliştirilmiştir.

Son yıllarda yaşanan enflasyonist ortam beraberinde ücretli kesimin korunmasına yönelik tedbirleri beraberinde getirmiş, asgari ücret düzeyine yapılan artışlar ne yazık ki diğer ücretlere aynı oranda yansımamıştır. Ücretlerin dağılımında adaletsizlikler oluşmuştur. Bu durum ise çalışanların örgütsel adalet algılarını ve işten ayrılma niyetlerini mevcut koşullar altında test etme merakı uyandırmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen sonuçların bir kısmı araştırma öncesi beklentileri karşılarken bazı sonuçlar ise şaşırtıcı niteliktedir. Literatürde yapılan çalışmalara paralel olarak örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişkiden söz edilebilmiştir. Ancak ilişkinin düzeyi hem daha önceki çalışmalara kıyasla hem de beklentimize göre daha düşük ölçülmüştür.

Araştırmada çalışanların örgütsel adalet algısı %56,52 olarak ölçülmüştür. Buna göre çalışanların örgütsel adalet algısının ortanın biraz üzerinde olduğu çıkarımı yapılmıştır. Ayrıca, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet türlerinde de puanların yine ortanın biraz üzerinde olduğu görüldüğünden bu üç tür de çalışanların örgütsel adaleti benzer düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların işten ayrılma niyeti ise %42 olarak ölçülmüştür. Buna göre çalışanların işten ayrılma niyetinin yüksek olmadığı çıkarımı yapılmıştır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların mevcut işlerini bırakma ve örgütlerinden ayrılmaya ilişkin yüksek bir motivasyonları bulunmamaktadır.

Örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin pek çok farklı değişkenden etkilendiği ve örgüt dinamikleriyle doğrudan ilişkili olduğu ile ilgili çalışmalar mevcuttur. Örgütsel şartlar değişmese dahi çevresel ve bireysel şartlar değiştiği zaman da örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma düzeyleri değişebilmektedir. Türkiye’de son yıllarda yaşanan zorlu ekonomik şartlar göze alındığında çalışanları tatmin edici bir iş bulmanın fırsat maliyeti arttığından örgütsel şartlar değişmese dahi çalışanların işten ayrılma niyetlerinde de herhangi bir artış gözlemlemek mümkün olabilir. Ekonominin daha iyi olduğu ve memnun edici bir iş bulmanın daha kolay olduğu şartlarda ise işten ayrılma niyetinin artacağı tahmin edilmektedir.

Araştırmanın bulguları çalışanların örgütsel adalet algılarıyla işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü fakat düşük düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, çalışanların örgütsel adalet algılarının, işten ayrılma niyetlerini anlamlı bir biçimde yordadığını da ortaya koymuştur. Bununla beraber, çalışanların dağıtımsal adalet ve prosedürel adalete ilişkin algılarının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü anlamlı

etkilerinin olduğu tespit edilirken etkileşimsel adaletin anlamlı bir etkisinin ise bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, çalışanların dağıtımsal ve prosedürel adalete ilişkin algı düzeyleri arttığı takdirde işten ayrılma niyetlerinin azaldığı biçiminde yorumlanabilmektedir. Bu sonuca göre çalışanların örgütlerinde adalet algısını etkileyen uygulamaların ve uygulamalara ilişkin prosedürlerin çalışanların işten ayrılma niyetlerinde daha belirleyici olduğunu ifade edebiliriz. Örgüt içi uygulamalarda ise yönetici-çalışan arasındaki etkileşimin ise işten ayrılma niyetini üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar örgütlerde kaynakların (ödül, fayda, ceza, imkân ve fırsatlar vs.) dağıtımında ve dağıtım süreçlerinde örgütün adaletli olduğunu düşündüklerinde işten ayrılma niyetleri azalmakta iken diğer taraftan, çalışanların dağıtım sürecinde yöneticileri ile olan etkileşime odaklanmadıkları anlaşılmaktadır. Örgütsel adalet algısının sosyal boyutunu oluşturan etkileşimsel adalet literatüre kazandırılmasından bu yana yapılan çalışmaların büyük bir bölümünde işten ayrılma niyetini anlamlı şekilde etkilediği düşünülmüş veya tespit edilmiştir. Ancak çalışmanın sonuçlarında etkileşimsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bunun nedeni katılımcıların örgütsel adalet algılarını şekillendiren alt boyutlarından etkileşimsel adalet algısının diğer alt boyutlara göre daha yüksek ölçülmesidir. İmalat sanayi sektörüne özgü şekilde genelleymesek de Sakarya’da araştırmanın gerçekleştiği firmaların aile işletmeleri olarak nitelendirilen firmalar olması, çalışanların işverenleriyle olan bağı bu durumu açıklayabilecek bir unsur olarak düşünülmektedir.

Çalışanların demografik özelliklerinin adalet algıları ile işten ayrılma niyetlerini farklılaştırması konusu ise literatürde tartışmalı bir alan olarak görülmektedir. Araştırmacılara göre hem önem arz etmesi hem de sonuçları bakımından tartışmalı olsa da çalışma hayatına ilişkin önemli detayları sunduğu düşünülmektedir. Yapılan çalışmalarda ise daha çok cinsiyet, yaş ve eğitim durumunun örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyetini farklılaştırıp farklılaşmadığı konu edilmiştir. Genel itibarıyla demografik özelliklere göre farklılaşan algı ve niyetler toplumu ve çalışma hayatını şekillendiren normlarla ilişkilendirilebilir. Toplumsal alanda eşitsizlik olması örgüt içerisinde de eşitsizlik olmasına ve dezavantajlı kesimin daha yüksek işten ayrılma niyeti içerisinde olmasına yol açabilmektedir.

Alanyazındaki çalışmaların örgütsel adaletin demografik özelliklere göre değişimiyle ilgili bulguları toplu olarak değerlendirmek gerekirse, çalışmaların birbirinden farklı sonuçlar elde ettiği söylenebilir. Araştırmanın bulguları ile önceki araştırmaların bulguları kısmen uyumludur. Farklılıklar, örneklem gruplarının farklı olması ve incelenen örgütlerin farklılığı ile açıklanmaktadır.

Bir başka durum, önceki çalışmaların bulgularıyla bu araştırmanın bulguları içerisinde yer alan örgütsel adalet algısının işteki pozisyona göre değişiklik göstermesinin uyumlu olmasıdır. Ancak alanda yapılan önceki çalışmalar, bu araştırmanın bulgularının tersine mavi yaka olarak nitelendirilebilecek olan teknik personelin ve düşük statülü çalışanların örgütsel adalet algılarının daha düşük olduğunu göstermektedir. Araştırmada oluşan bu farklılığın nedeni son dönemde yaşanan ekonomik gelişmeler ve buna bağlı olarak mavi yaka çalışanlarla beyaz yaka çalışanların imkân ve şartlarının birbirine yakınlaşması ile açıklanabilmektedir. Bu durum, araştırma verilerinde demografik dağılımlara ilişkin olarak katılımcıların %12,6'sının asgari ücret düzeyinin altında bir gelir elde ettiği ve ücretlerin %77,7'lik bir dilimle 11.402-20.000 TL arasını sıkışmış olması ile açıklanmaktadır. Bonferroni Post Hoc analizi tekniğiyle elde edilen sonuçlarda asgari ücret düzeyi altında gelir elde eden katılımcıların örgütsel adalet algıları 11.402-20.000 TL arası gelir elde eden gruba göre daha düşüktür. Diğer bir demografik değişken olan eğitim durumunda ise lisans mezunu çalışanların ilkökul mezunu çalışanlara göre daha fazla işten ayrılma niyetlerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar araştırma verileri ile değerlendirildiğinde çalışma hayatındaki aksaklıkları görmemize de ayrıca olanak sağlamaktadır. Demografik özelliklerin çalışanda algı ve niyeti farklılaştırması, imalat sektöründe yapılan bu araştırmada çalışanların bazılarının asgari ücret düzeyinin altında ücrete razı edilmesi ve eğitim hayatına yatırım yapan bireyler ile yapmayan bireylerin aynı ücretler düzeyine sıkıştırılmasının etkileri olduğu düşünülmektedir. Nitekim örgütsel adalet algısının alt boyutu olan dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ($r:-0,40$ ve $p<0,05$) toplam örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiden ($r:-0,38$ ve $p<0,05$) daha fazladır.

Alanyazında daha önce gerçekleştirmiş çalışmaların bulguları toplu bir şekilde değerlendirildiğinde, Türkiye'de ve diğer ülkelerde farklı türdeki çalışanlarla yapılan araştırmalar bu araştırma ile genel itibarıyla uyumlu olduğu ve çalışanların örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif yönlü etkisini doğruladıkları

görülmektedir. Bununla birlikte, örgütsel adaletin alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin bazı çalışmalarda farklılık gösterdiği de anlaşılmış, daha önce de bahsettiğimiz üzere bu farklılıkların çalışılan örneklemelerin ve örgütlerin farklı olmasından kaynakladığı düşünülmektedir.

Araştırmada örgütsel adalet algısının çalışanların yaşına, eğitim düzeyine ve mesleki tecrübesine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların yaşları, eğitim düzeyleri ve mesleki tecrübeleri değişse dahi örgütsel adalet algılarının değişmediği söylenebilmektedir. Her yaş, eğitim düzeyi ve mesleki tecrübe düzeyinden çalışanların örgütsel adalet algılarının benzer olduğu sonucuna varılmıştır.

Diğer taraftan, çalışanların örgütsel adalet algısının cinsiyete, medeni duruma, aylık gelir durumuna ve işteki pozisyona göre farklılaştığını ifade edebiliriz. Kadın ve erkek çalışanların dağıtımsal ve prosedürel örgütsel adalet algıları anlamlı biçimde farklılaşmazken erkek çalışanların etkileşimsel ve toplam örgütsel adalet algılarının kadınlarınkinden daha yüksek olduğu ortaya görülmüştür. Alandaki çalışmaların aksine erkekler örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet algıları kadın çalışanlardan daha yüksek ölçülmüştür. Kadın çalışanların örgütlerindeki etkileşimsel adaletten erkeklere göre daha az memnun oldukları, diğer bir deyişle, kadınların örgütlerinde etkileşim ve bu etkileşimdeki yöntemlerden erkeklere göre daha az hoşnut oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Evli ve bekar çalışanların ise prosedürel ve etkileşimsel adalet algıları anlamlı biçimde farklılaşmazken bekar çalışanların dağıtımsal adalet algılarının evlilerinkinden daha yüksek olduğu ortaya çıkartılmıştır. Evli çalışanların örgütlerindeki dağıtımsal adaletten bekarlara göre daha az memnun oldukları anlaşılmaktadır. Evli çalışanların eş ve çocuklarıyla ilgili geçim ve gelecek beklentilerinden kaynaklı dağıtımsal adaletten beklentilerin daha yüksek olması beklenebilmektedir. Bu nedenle bekarlara oranla beklentilerinin daha az gerçekleşmesinden dolayı dağıtımsal örgütsel adalet algı düzeyleri daha düşük olabilir. Aylık gelir düzeylerine göre çalışanların dağıtımsal ve prosedürel örgütsel adalet algıları anlamlı biçimde farklılaşmazken 11402-20000TL aylık geliri olan çalışanların etkileşimsel örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu ortaya çıkartılmıştır. Bu düzeyden daha az olanların ve daha yüksek olanların örgütlerindeki etkileşim düzeyi ve bunun yöntemleriyle ilgili memnuniyet düzeylerinin daha düşük olduğunu söylemek mümkündür. En düşük ve en yüksek düzeyde ücreti olan

grupların daha yüksek ve daha doğru bir etkileşim talep ettikleri yorumu da yapılabilmektedir. Örgütteki pozisyon açısından bakıldığında ise tüm örgütsel adalet türlerinde beyaz yaka çalışanların örgütsel adalet algılarının daha düşük olduğu saptanmıştır. Beyaz yaka çalışanların örgütlerindeki adaletle ilgili memnuniyet düzeylerinin mavi yaka çalışanlardan daha düşük düzeyde olduğu çıkarımı yapılabilir. Örgütsel adalet algısı açısından beklentilerin karşılanması son derece önemli bir etkidir. Beyaz yaka çalışanların kendi bilgi ve yetenekleri ve yaptıkları işin karşılığı olarak örgütlerinden beklentilerin yeterince karşılanmadığı için mavi yakalılardan daha düşük düzeyde bir örgütsel adalet algısına sahip oldukları yorumu yapılabilmektedir.

İşten ayrılma niyeti ve çalışanların demografik özelliklerine baktığımızda araştırma sonucunda işten ayrılma niyeti çalışanın cinsiyet, eğitim düzeyi ve çalıştığı pozisyona göre farklılaşmaktadır. Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha yüksek işten ayrılma eğiliminde olduğu görülmüştür. Literatürde yapılan araştırmalar kadın çalışanların düşük ücret, adil olmayan paylaşım gibi uygulamalar sonucu daha yüksek işten ayrılma niyeti taşıdığını ifade ederken araştırmada ücretlerin belirli bir aralıkta sıklaşması sonucunda tam tersi bir sonuç verdiği düşünülmektedir. Yaşanan ekonomik dönüşüm ile daralan ücretler kadın çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığı yorumu yapılabilir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların alternatif örgütlerde iş bulabileceklerine olan inançları işten ayrılma niyetini arttıran bir sebep olarak alanda yapılan çalışmalarda karşımıza çıkmaktadır. Araştırmada buna paralel olarak lisans mezunu çalışanların işten ayrılma niyetleri ilkökul mezunu çalışanlara göre daha yüksek ölçülmüştür.

Literatürde yapılan çalışmalardan farklı olarak yaş ve kıdem işten ayrılma niyetini anlamlı şekilde farklılaştırmamıştır. Yaş ve kıdeme bağlı olarak çalışanların işten ayrılma niyetlerinin anlamlı şekilde azalması beklenirken araştırmada bu sonuca ulaşamamıştır. Ortalamanın altında işten ayrılmanın ölçüldüğü çalışmada, bulundukları örgütte fazla kıdeme sahip yaşlı çalışanların bazılarının daha iyi şartlar karşısında işten ayrılmaya istekli oldukları görülürken bazılarının ise alternatif örgütlerde farklı olmayacağını düşündükleri söylenebilmektedir. Bu durumun sebebi olarak çalışanların yaşı ve kıdemine bağlı olarak bulundukları örgütlerde kaynaklardan adil faydalanamadıkları, mevcut ekonomik şartlarda alternatif örgütlere geçme noktasında kimilerinin cesaretli olduğu kimilerinin ise daha umutsuz olduğu söylenebilir.

Son olarak işten ayrılma niyetini farklılaştıran durum ise çalışanın örgüt içerisindeki pozisyonudur. Literatürde daha çok üst, orta ve alt grup olarak ele alınan bu kısım diğer çalışmalardan farklı olarak beyaz yaka ve mavi yaka çalışanlar şeklinde düşünülmüştür. Yapılan araştırmalar üst grup yönetici veya çalışanların orta ve düşük gruba göre daha az işten ayrılma niyeti içerisinde olduklarını göstermektedir. Araştırmada beyaz yaka çalışanları daha eğitilmiş ve üst kademe çalışan olarak tanımlamak en azından araştırmanın yapıldığı firmalar açısından çok yanlış bir denklem olmayacaktır. O halde alanda yapılan çalışmaların aksine üst kademe çalışan olarak görülen beyaz yaka çalışanlarda görülen yüksek işten ayrılma niyetinin sebepleri olarak neler söylenebilir? Çalışanlar içerisinde elde edilen konum diğer örgütlerde elde edilme riski taşıması yönüyle düşük işten ayrılma niyeti doğurabilmektedir. Burada düşük dağıtım adaleti algısı ve yüksek işten ayrılma niyeti ile beyaz yaka çalışanların ücretler konusunda memnuniyetsiz olduklarını ve alternatif fırsatlar karşısında mavi yaka çalışanlara kıyasla daha cesaretli oldukları çıkarımını yapmamıza olanak sağlamaktadır. Mavi yaka çalışanlar ise diğer alternatiflerde de benzer ücret ve görevlerin varlığına olan inançları ile düşük işten ayrılma niyetine sahiptir.

Araştırma sonucunda demografik özelliklerin hem örgütsel adalet algısını hem de işten ayrılma niyetini farklılaştığı ifade edebiliriz. Beyaz yaka çalışanlar genellikle eğitim düzeyi daha yüksek çalışanlar olarak düşünülmektedir. Nitekim araştırmada da bu düşünce desteklenmektedir. Eğitim düzeyi daha yüksek olan ancak gelir düzeyi eğitim düzeyi ile paralel olmayan bir örneklem grubu ile karşılaşmıştır. Sakarya'da imalat sanayinde çalışma hayatına ilişkin elde edilen veriler ve kanaatimize paralel olarak araştırma sonucunda beyaz yaka çalışanların mavi yaka çalışanlara kıyasla daha düşük örgütsel adalet algıları ve daha fazla işten ayrılma niyetlerinin olduğu göstermiştir.

Araştırmanın sonuçlarına dayanılarak hem uygulayıcılar hem de gelecekteki araştırmalar ve örgütlerde yer alan yöneticiler için şu önerilerde bulunulabilir:

- Örgütsel adalet algısı azaldığı zaman işten ayrılma niyetinin arttığı bulunduğu örgütlerde örgütsel adalet algısını güçlendirici uygulamalar geliştirilebilir.
- Özellikle çalışanların dağıtımsal ve prosedürel adalet algılarının işten ayrılmayı etkilediği tespit edildiğinden bu alanlardaki örgütsel adaleti güçlendirici uygulamalara odaklanılabilir.

- Kadın çalışanların, evli çalışanların ve beyaz yaka çalışanların örgütsel adalet algıları daha düşük bulunduğundan bu grup çalışanların örgütsel adalet algılarını güçlendirmek için daha fazla özen gösterilebilir.
- Erkeklerin, eğitim düzeyi yüksek olanların ve beyaz yaka çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu tespit edildiğinden bu grup çalışanların örgütsel bağlılıkları geliştirilebilir.
- Çalışanların örgütsel adalet algılarını şekillendiren alt boyutlardan dağıtımsal adaletin diğer boyutlara nispeten daha düşük ölçülmesi ve daha nitelikli çalışan grubu olarak düşünülen beyaz yaka çalışanların mavi yaka çalışanlardan örgüt içi adaleti daha düşük algıladıkları temel unsurlar ücret olarak görülmektedir. Örgütlerde işin gereksinimleri ile paralel ücret uygulamalarına önem verilmesi, dağıtımsal adaletin iyileştirilmesi ve en önemlisi bunun çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasına yönelik tedbirler alınmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Alan yazındaki literatür, çalışanların uygun fırsatları değerlendirmede düşünüldüğünden daha cesaretli olduğunu vurgulamaktadır.
- Gelecekteki araştırmalar için örgütsel adalet ve işten ayrılma konularında boşluklar halen devam etmektedir. Karşılaştırmalı örgütsel adalet çalışmalarında ülkemizde yapılan çalışmalar sıklıkla kamu ve özel kesim çalışanlarına yoğunlaşmış; sektörler arası karşılaştırma yapılan çalışmalar nadir durumdadır. Örgütsel adalet gibi işten ayrılma niyetine etki eden konularda ve özellikle çalışanların sektörler arası geçiş kolaylığı bulunan alanlarda karşılaştırmalı yürütülecek çalışmalar çalışanlar ve yöneticiler için tam bilgiye ulaşmada önemli rol oynayabilir.
- Örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti konuları örgütten örgüte, sektörden sektöre ve farklı zamanlarda değişiklik gösterebildiğinden bu araştırmalar farklı örgütlerde farklı örneklem gruplarıyla sık sık tekrar edilerek çalışma hayatına yönelik çalışanların algı ve niyetlerine anlamak ve bu doğrultuda örgütlerin insan kaynakları stratejilerini daha doğru şekilde geliştirilmesine yardımcı olunabilir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*(2), s. 267-299.
- Ahmadi, S. A., Daraei, M. R., Rabiei, H., Salamzadeh, Y., Takallo, H. (2012). The Study on Relationship Between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Turnover Intentions a Comparison between Public Sector and Private Sector. *International Business Management*(6), s. 22-31.
- Ajzen, I., Fishbein, M. (1980). Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*.
- Akduman, G., Hatipoğlu, Z., Yüksekbilgili, Z. (2015). Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), s. 1-13.
- Akkaş, H. (2020). Örgütsel Adalet Algısı, İşle Bütünleşme Ve İşten Ayrılma Niyeti Abd-Türkiye Örneği. *Doktora Tezi*, Ankara.
- Alexander, J., Bloom, J., Nuchols, B. (1994). Nursing Turnover and Hospital Efficiency: An Organization-Level Analysis. *Industrial Relations*(33), s. 505-520.
- Allen, D. G., Shore, L. M., Griffeth, W. R. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), s. 99-118.
- Altuntaş, S., Seren, A. K., Alaçam, B., Baykal, Ü. (2022). The relationship between nurses' personality traits and their perceptions of management by values, organizational justice, and turnover intention. *Perspectives in Psychiatric Care*, 58(3), s. 910–918.
- Aristotle. (2000). *Nicomachean Ethics*. (W. D. Ross, Çev.) <http://classics.mit.edu/Aristotle/nicomachaen.html> adresinden alındı
- Arnold, H., Feldman, D. (1982). Multivariate Analysis of Determinants of Job Turnover. *Journal of Applied Psychology*(67), s. 360-360.
- Arslantürk, G., Şahan, S. (2012). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü örneğinde incelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1), s. 135-159.
- Aryani, R., Widodo, W., Chandrawaty, C. (2021). How Adversity Quotient and Organizational Justice Reduce Turnover Intention Empirical Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), s. 1171-1181.
- 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(3), s. 267–286.

- Atalay, C. G. (2010). *Örgütsel adalet, örgütsel davranışta güncel konular*. Bursa: Ekin Basım.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), s. 163-184.
- Bakri, N., Ali, N. (2015). The Impact of Organizational Justice on Turnover Intention of Bankers of KPK, Pakistan: The Mediator Role of Organizational Commitment. *Asian Social Science*, 11(21), s. 143-147.
- Balay, R., Kaya, A., Cülha, A. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), s. 123-144.
- Bartlett, K. R. (1999). *The Relationship Between Training and Organizational Commitment in The Health Care Field*. Urbana: The University of Illinois.
- Başar, U., Sigri, U. (2015). Effects of Teachers' Organizational Justice Perceptions on Intention to Quit: Mediation Role of Organizational Identification. *Educational Sciences Theory & Practice*, 15(1), s. 45-59.
- Bauer, T. N. (1999). Perceived mentoring fairness: Relationships with gender, mentoring type, mentoring experience, and mentoring needs. *Sex Roles*(40), s. 211–225.
- Becker, G. (1993). *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Chicago: The University of Chicago Pres.
- Beugre, C. D. (1998). Managing Fairness in Organizations. s. 22-58.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice And Its Impact On. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), s. 1091-1104.
- Bies, R. J. (2001). Interactional in justice: The sacred and the profane. *Advances in organizational justice*, s. 89-118.
- Bies, R. J., Moag, J. F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. *Research on Negotiation in Organizations*(1), 43-55.
- Bies, R. J., Moag, J. S. (1988). Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements. *Academy on Management Journal*, 31(3), s. 676–685.
- Bilen, Ö., Kazancık Bilen, L., Doğan, İ. (2018). Türkiye İşgücü Piyasasında Arama ve Eşleştirme Modeli. *Sayıştay Dergisi*(108), s. 73-97.
- Blau, P. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*(34), s. 193-206.
- Bowen, D. (1982). Some unintended consequences of intention to quit. *Academy of Management Review*, 7(2), s. 205-211.

- Brigham, K. H., De Castro , J. O., Shepherd, D. A. (2007). A Person Organization Fit Model of Owner-Managers' Cognitive Style and Organizational Demands. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), s. 39-51.
- Bulut, M. B., Hovardaoğlu, İ. S. (2018). İşe Yatırım Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(67), s. 468-482.
- Cansoy, R., Polatcan, M. (2018). Türkiye'de Okullarda Örgütsel Adalet Araştırmaları: Ampirik Araştırmalara Bir Bakış. *Turkish Studies*, 13(4), s. 163-184.
- Carayon, P., Hoonakker, P., Marchand, S., Schwarz, J. (2003). Job characteristics and quality of working life in the IT workforce: the role of gender. *SIGMIS CPR '03: Proceedings of the 2003 SIGMIS conference on Computer personnel research* Freedom in Philadelphia--leveraging differences and diversity in the IT workforce, (s. 58-63).
- Choi, H., Shin, S. (2022). The Factors That Affect Turnover Intention According to Clinical Experience: A Focus on Organizational Justice and Nursing Core Competency. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6), s. 3515.
- Cihangiroğlu, N., Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.
- Cohen, R. (1987). Distributive Justice: Theory and research. *Social Justice Research*, 1(1), s. 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), s. 278–321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), s. 386–400.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), s. 199-236.
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., Nakagawa, S. (2013). Social Exchange Theory. J. D. Ward (Dü.) içinde, *Handbooks of Sociology and Social Research* (s. 61-88). Springer Science + Business Media.
- Cotton, J. L., Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *Academy of Management Review*, 11(1), s. 55-70.

- Cropanzano, R., Ambrose, M. L. (2001). Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda. G. J. Cropanzano (Dü.) içinde, *Advances In Organizational Justice* (s. 119-151). California: Stanford University Press.
- Cropanzano, R., Wright, T. A. (2003). rocedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms. *HR Management Review*, 13(1), s. 7-39.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83(2), s. 85-113.
- Crosby, F. (1982). Relative deprivation and working women. *Oxford University Press*.
- Çakır, Ö. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri. *Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası*.
- Çeçen, A. (2020). Hukukta Norm ve Adalet. *Adalet Kavramı* (s. 160-200). içinde Ankara: Astana Yayınları.
- Çelik, A. (2022). Asgari Ücret Tuzağı. *Mülkiye Dergisi*, 46(1), s. 297-304.
- Çetinkaya, M., Çimenci, S. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), s. 237-278.
- Dailey, R. C., Kirk, D. J. (1992). Distributive and Procedural Justice As Antecedents Of Job Dissatisfaction and İntent to Turnover. *Human Relations*, 45(3), s. 305-317.
- Dean, J. W., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy Of Management Review*, 23(2), s. 341-352.
- DeConinck, J. B., Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), s. 225-231.
- Demirkıran, M., Erdem, R. (2014). Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), s. 289-311.
- Dinç, A., Ceylan, A. (2008). Kaçak Elektrik Kullanımıyla İlgili İdare Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve İş Memnuniyeti İle İlişkisi, Çalışma Gruplarına Göre Farklılıklar. *CÜ İİBF Dergisi*, 9(2), s. 13-29.
- Doğan, H. (2017). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(59), 605-620.
- Duxbury, L., Halinski, M. (2014). Dealing with the “Grumpy Boomers”: Re-Engaging the Disengaged and Retaining Talent. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), s. 660-676.

- Ekmekçioğlu, E. B., Aydoğan, E. (2019). A moderated mediation model of the relationship between organizational justice and turnover intention. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), s. 1073-1092.
- El Akremi, A., Colaianne, G., Portoghese, I., Galletta, M., Battistelli, A. (2014). How Organizational Support Impacts Affective Commitment and Turnover among Italian Nurses: A Multilevel Mediation Model. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(9), s. 1185-1207.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), s. 31-41.
- Erdoğan, İ. (2009). İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, A. (2007). *Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım: Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Erkutlu, H. V. (2019). *Örgütsel Psikolojiye Giriş*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Eşitti, B. (2016). İş Değerlerinin İş-Aile-İş Çatışması, İş Tatmini Ve İşten Ayrılmaya Niyetine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, s. 1-274.
- Fardid, M., Hatam, N., Kavosi, Z. (2018). A path analysis of the effects of nurses' perceived organizational justice, organizational commitment, and job satisfaction on their turnover intention. *Nursing and Midwifery Studies*, 7(4), s. 157-162.
- Foley, S., Kidder, D. L., Powell, G. N. (2002). The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates. *Journal of Management*, 28(4).
- Folger, R. (1986). Rethinking equity theory: A referent cognitions model. *Justice in social relations*, s. 145-162.
- Folger, R., Cropanzano, R. (1998). Organizational justice and human resource management.
- Fuller, L. (1961). The Adversary System. H. Berman (Dü.) içinde, *Talks on American law* (s. 10-22). New York: Vintage Books.
- Gaertner, S. (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models. *Human Resource Management Review*, 9(4), s. 479-493.
- Gieter, S. D., Cooman, R. D., Hofmans, J., Pepermans, R., Jegers, M. (2012). Pay-Level Satisfaction and Psychological Reward Satisfaction as Mediators of the Organizational Justice–Turnover Intention Relationship. *International Studies of Management & Organization*, 42(1), s. 50-67.

- Gökçe, G., Şahin, A., Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *The Journal of Social Economic Research*, 10(20), s. 233 - 246.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests and Research Implications fort the Next Millenium. *Journal of Management*, 26(3), s. 463-488.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), s. 48-75.
- Gürcü, D. Ö. (2012). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi Üzerine Yalova İli Kamu Ve Özel Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.
- Hemdi, M. A., Nasurdin, A. M. (2007). Investigating the Influence of Organizational Justice on Hotel Employees' Organizational Citizenship Behavior Intentions and Turnover Intentions. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(1), s. 1-23.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley.
- Hom, P. W., Kinicki, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, 44(5), s. 975-987.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), s. 597-606 .
- Homans, G. C. (1961). The Humanities and the Social Sciences. *American Behavioral Scientist*, 4(8), s. 3-6.
- Hwang, E., Yi, Y. (2022). Workplace spirituality and organizational justice in turnover intention of mental health professionals at small-sized centres. *Journal of Nursing Management*, 30(1), s. 328-335.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), s. 67-92.
- İnce, F. (2019) Örgütsel Adalet Algısının Bazı Demografik Değişkenlere Göre Analizi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma, *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), s. 104-117.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazılar*, 7(13), s. 25-43.

- İşcan, Ö. F., Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), s. 181-201.
- Iverson, R. D., Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7(4), s. 71-82.
- Jasso, G. (1980). A New Theory of Distributive Justice. *American Sociological Review*, s. 3-32.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), s. 692-724.
- Kang, M., Sung, M. (2019). To leave or not to leave: The effects of perceptions of organizational justice on employee turnover intention via employee-organization relationship and employee job engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31(5-6), s. 152-175.
- Karaca, E., Özmen, A. (2018). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), s. 7-30.
- Karatepe, O. M., Shahriari, S. (2014). Job embeddedness as a moderator of the impact of organisational justice on turnover intentions: A study in Iran. *International Journal of Tourism Research*, 16(1), s. 22-32.
- Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), s. 265-283.
- Kılıç, D. B. (2016). Adams'ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36), s. 193-235.
- Kırmızıgül, B. (2019). Turizm Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyetlerinin Demografik Özelliklere Göre Gösterdiği Farklılıklar Ve Kişi-Örgüt Uyumundan Etkilenmesi Bakımından Değerlendirilmesi. *Turkish Studies-Economics, Finance, Politics*, 14(4), 1403-1422.
- Kim, S., Tam, L., Kim, J.-N., Rhee, Y. (2017). Determinants of employee turnover intention: Understanding the roles of organizational justice, supervisory justice, authoritarian organizational culture and organization-employee relationship quality. *Corporate Communications An International Journal*, 22(3), s. 308-328.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53(3), s. 643-671.
- Kumar, M., Jauhari, H. (2016). Employee participation and turnover intention: Exploring the explanatory roles of organizational justice and learning goal satisfaction. *Journal of Workplace Learning*, 28(8), s. 496-509.

- Lambert, E. (2001). To Stay or Quit: A Review of the Literature on Correctional Staff Turnover. *American Journal of Criminal Justice*(26), s. 61-76.
- Lee, F. Y., Mahfar, M. (2013). Relationship Between Occupational Stress and Turnover Intention Among Employees in a Furniture Manufacturing Company in Selangor. *Journal of Technology*(64), s. 33-39.
- Lee, H.-R., Murrmann, S. K., Murrmann, K. F., Kim, K. (2010). Organizational Justice as a Mediator of the Relationships Between Leader-Member Exchange and Employees' Turnover Intentions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(2), s. 97-114.
- Lee, K. E., Shin, K. H. (2005). Job burnout, engagement and turnover intention of dietitians and chefs at a contract foodservice management company. *Journal of Community Nutrition*, 7(2), s. 100-106.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), s. 51-89.
- Lerner, M. J. (1977). The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms. *Journal of personality*, 45(1), s. 1-52.
- Leventhal, G. S. (1976). Fairness in Social Relationships. *Contemporary in social psychology*, s. 211-239.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., Fry, W. R. (1980). Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences. *Justice and social interaction*, 3(1), s. 167-218.
- Lipponen, J., Olkkonen, M. E., Myyry, L. (2004). Personal Value Orientation as a Moderator in the Relationships Between Perceived Organizational Justice and Its Hypothesized Consequences. *Social Justice Research*, 17(3), s. 275-292.
- Loerbroks, A., Meng, H., Chen, M.-L., Herr, R., Angerer, P., Li, J. (2014). Primary school teachers in China: associations of organizational justice and effort-reward imbalance with burnout and intentions to leave the profession in a cross-sectional sample. *International archives of occupational and environmental health*, 87(7), s. 695-703.
- March, J. G., Simon, H. A. (1958). Organizations. *Open System Rational Models*(Part V), s. 93-102.
- 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), s. 84-104.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*(50), s. 370-396.

- Meisler, G. (2013). Empirical exploration of the relationship between emotional intelligence, perceived organizational justice and turnover intentions. *Employee Relations*, 35(4), s. 441-455.
- Mengstie, M. M. (2020). Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers. *BMC Psychology*, 8(19), s. 1-11.
- Metin, F. (2021). İşten Ayrılma Niyeti Ve Psikolojik Güçlendirme: Bilişim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, s. 1-194.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), s. 237-240.
- Mobley, W. H. (1982). Employee Turnover, Causes, Consequences, and Control. *Addison-Wesley*.
- Mobley, W. H., Horner, S., Hollingsworth, A. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), s. 408-414.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), s. 845-855.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers., R. M. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover. *Academic Press*, 9(3), s. 24-41.
- Nakip, M., Yaraş, E. (2017). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- 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), s. 527-556.
- Nimon, K. (2010). Regression commonality analysis: Demonstration of an SPSS solution. *Multiple Linear Regression Viewpoints*, 36(1), s. 10-7.
- Oktuğ, B. Z. (2019). İşyerinde Mizah Yoluyla Başa Çıkmanın Etik Liderlik İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Üstlendiği Rol. *Bolu Abant İzzet Baysal University Journal of Graduate School of Social Sciences*, 19(2), s. 401-417.
- Olkkonen, M. E., Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), s. 202-215.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.

- Ölçer, F. (2015). The Investigation Of The Relationship Between Organizational Justice And Turnover Intention: The Mediating Role Of Organizational Commitment. *Economic Computation And Economic Cybernetics Studies And Research*, 49(3), s. 233-251.
- Örücü, E., Esenkal, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), s. 141-166.
- Özen, J. (2002). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyoloji Arşivi* 5, *İstanbul Barosu*, (s. 107-117).
- Özer, P. S., Urtekin, G. E. (2007). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(28), s. 107-125.
- Parker, R., Kohlmeyer, J. M. (2005). Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms: A Research Note. *Accounting, Organizations and Society*(30), s. 357-369.
- Peterson, S. L. (2004). Toward a Theoretical Model of Employee Turnover: A Human Resource Development Perspective. *Human Resource Development Review*, 3(3), s. 209-227.
- Price, J. L., Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of management journal*, 24(3), s. 543-565.
- Price, J. L., Mueller, C. W. (1986). Absenteeism and Turnover of Hospital Employees.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2012). Contemporary Theories of Motivation. *Organizational Behavior* (s. 1-720). içinde
- Robinson, K. L. (2004). The Impact of Individual Differences on The Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables. *A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies*, s. 1-156.
- Rosin, H. M., Korabik, K. (1991). Workplace variables, affective responses, and intention to leave among women managers. *Journal of Occupational Psychology*, 64(4), s. 317-330.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Rights and Responsibilities*(2), s. 121-139.
- Rusbult, C. E., Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), s. 429-438.

- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., Mainous, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 31(3), s. 599-627.
- Sabancı, A., Engür, A. (2023). Mesleki Ve Teknik Ortaöğretim Okulları’Nda Görev Yapan Kültür Dersleri Öğretmenlerinin Örgütlerine İlişkin Adalet Algılarının Adams’ın “Adalet Kuramı’na Göre İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(66), s. 84-109.
- Scandura, T. A. (1997). Mentoring and organizational justice: An empirical investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), s. 58-69.
- Schultz, P. T. (1992). The Role of Education and Human Capital in Economic Development: An Empirical Assessment. *Institut für Weltwirtschaft*. Kiel: Dünya Ekonomisinde Ekonomik Büyüme üzerine konferansta sunulan makale.
- Seyfullahoğulları, Ç. A. (2018). *İşten Ayrılma Niyeti*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Sheridan, J. E., Abelson, M. A. (1983). Cusp catastrophe model of employee turnover. *Academy of Management Journal*, 26(3), s. 418-436.
- Silverberg, S. M. (2008). Employee perceptions & voluntary turnover: A case study. *University of Calgary Department of Sociology Alberta*.
- Soltan, K. E. (1981). Jasso on Distributive Justice. *American Sociological Review*, 46(3), s. 348-352.
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behavior*, 1(4), s. 253-273.
- Stigler, G. J. (1961). The Economics of Information. *Journal of Political Economy*, 69(3), s. 213-225.
- Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeViney, L. C., Star, S. A., Williams Jr, R. M. (1949). The American soldier: Adjustment during army life. (Studies in social psychology in World War II). *Princeton Univ. Press*.
- Su, Y., Jiang, Z., Meng, R., Lu, G., Chen, C. (2023). The effect of organizational justice on young nurses' turnover intention: The mediating roles of organizational climate and emotional labour. *Nurse Education in Practice*, 72, s. 103723.
- Suifan, T., Diab, H., Abdallah, A. B. (2017). Does organizational justice affect turnover-intention in a developing country? The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 36(9), s. 1137-1148.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*, 11(2), 277-277.

- Şahin, M. D., Söylemez, E. Y., Koç, Y. D. (2016). Planlanmış Davranış Teorisi Çerçevesinde Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinin İrdelenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(Afro-Avrasya Özel Sayısı), s. 451-457.
- Tabachnick, B., Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Pearson.
- Tanrıöver, Ü. (2005). The Effects of learning organization climate and self - directed learning on job satisfaction, affective commitment and intention to turnover / Örgütsel öğrenme ikliminin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten çıkma eğilimi üzerindeki etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Tetik, S. (2012). Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi
- Tett, R. P., Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), s. 259-293.
- Tezcan, L. (2022). Rol Belirsizliğinin, Rol Çatışmasının, İş Stresinin Ve Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin Sigortacılık Sektörü Bağlamında Araştırılması. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*.
- Thibaut, J., Walker, L. (1978). A Theory of Procedure. *California Law Review*,(66), s. 541-566.
- Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Titrek, O. (2009). Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), s. 551-573.
- Topakkaya, A. (2009). Aristoteles'te Adalet Kavramı. *The Journal of International Social Research*, 2(6), 628-632.
- Töremen, F., Tan, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*(14), s. 58-70.
- Tuna, M. (2007). Personel Devir Oranı Analizi: Ankara'da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), s. 45-52.
- Turhan, M. (2022). Örgütsel Adalet. M. Yücenurşen, M. Yücenurşen (Dü.) içinde, *Sosyal,Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar V* (s. 59-70). Eğitim Yayınevi.
- Tyler, T. R. (2000). Social justice: Outcome and procedure. *International Journal of Psychology*, 35(2), s. 117-125.

- Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F., Bernerth, J. B., Jones-Farmer, L. A. (2007). An assessment of attraction toward affirmative action organizations: Investigating the role of individual differences. *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), s. 485-507.
- Walster, E., Ellen, B., Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), s. 151-176.
- Walster, E., Ellen, B., Walster, G. W. (1976). New directions in equity research. *In Advances in experimental social psychology*(9), s. 1-42.
- Wang, Y., Jiang, N., Zhang, H., Liu, Z. (2021). Organizational justice, burnout, and turnover intention of social workers in China. *Journal of Social Work*, 21(3), s. 456-475.
- Yanık, O. (2014). Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına, ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*.
- Yavan, Ö. (2017). Örgüt Psikolojisinde İşten Ayrılma Eğiliminin Kavramsal Değerlemesi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), s. 57-72.
- Yenihan, B., Öner, M., Çiftçiyıldız, K. (2014). İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma. 5(1), 38-49.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ve Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), s. 253-278.
- Yıldırım, M. (2020). İşle Bütünleşmeyi Etkileyen Faktörler Ve İşle Bütünleşmenin Bireysel Ve Örgütsel Çıktıları. *Business, Economics and Management Research Journal*, 3(2), s. 91-100.
- Yılmaz, K. (2010). Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(1), 579-616.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), s. 295-312.
- Yürür, S., Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(2), s. 83-103.
- Zahednezhad, H., Hoseini, M. A., Ebadi, A., Afshar, P. F., Gheshlagh , R. G. (2021). Investigating the relationship between organizational justice, job satisfaction, and intention to leave the nursing profession: A cross-sectional study. *Journal of Advanced Nursing*, 77(4), s. 1741-1750.

- Zapata, C. P., Olsen, J. E., Martins, L. L. (2013). Social exchange from the supervisor's perspective: Employee trustworthiness as a predictor of interpersonal and informational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(1), s. 1-12.
- Zhou, H., Ma, J. (2022). Organizational Justice and Teachers' Turnover Intention in Primary and Secondary Schools: The Importance of Sustainable Salary Management. *Sustainability*, 14(20), s. 13314.
- Zhou, L., Kachie, A. D., Xu, X., Quansah, P. E., Epalle, T. M., Ampon-Wireko, S., Nkrumah, E. N. (2022). COVID-19: The effects of perceived organizational justice, job engagement, and perceived job alternatives on turnover intention among frontline nurses. *Frontiers in Psychology*, 6(13), s. 920274.



EK

Ek 1: Anket Soruları

“Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Sakarya İli Örneği” Anket Soruları

Değerli katılımcı, Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde yürütülen “**Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Sakarya İli Örneği**” adlı tez çalışması ile Sakarya ilinde çalışanların örgütsel adalet algısının işten çıkma niyeti üzerindeki olası etkileri saptamak amaçlanmıştır. Anket kişisel bilgiler dışında iki bölümden oluşmakta olup toplam 24 ifadeden oluşmaktadır. Çalışmanın başarılı olabilmesi adına ifadelerin sizi ne ölçüde yansıttığını işaretlemenizi rica etmekteyiz. Anket ortalama 10 dakika sürecektir. Anketi tamamlayarak **herhangi bir zaman sınırı bulunmamaktadır. Anket sonuçlarınızı kesinlikle üçüncü kişilerle paylaşılmayacak** olup araştırmanın analizleri için kişisel bilgiler kısmı detaylandırılmıştır. Boş cevap bırakmamanız, ifadelere katılım durumunuzu her biri için işaretlemeniz çalışmanın başarısı için oldukça önemlidir. Bu nedenle **tüm soruları cevaplayıp, boş bırakmamanızı** önemle rica ederiz. Zaman ayırıp araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederiz.

BÖLÜM – I

- | | | |
|------------------------------------|--|---|
| 1. Cinsiyetiniz: | ☐ Kadın | ☐ Erkek |
| 2. Yaşınız: | ☐ 18-34
☐ 50-64 | ☐ 35-49
☐ 65+ |
| 3. Medeni Durumunuz: | ☐ Evli | ☐ Bekâr |
| 4. En son bitirdiğiniz okul: | ☐ İlköğretim
☐ Ön Lisans
☐ Lisansüstü | ☐ Lise veya dengi
☐ Lisans |
| 5. Bu işyerindeki çalışma süreniz: | ☐ 0-5 yıl
☐ 6-10 yıl | ☐ 11-15 yıl
☐ 15+ yıl |

6. Gelir aralığınız:

☐	0 - 11.402
☐	21.001-30.000

☐	11.403-20.000
☐	30.000+

7. Çalıştığınız**Bölüm:**

☐	Üretim-İmalat Bölümü
☐	Mağaza Satış Bölümü
☐	Nakliyat ve Lojistik Bölümü
☐	Temizlik ve Bakım Bölümü

☐	İnsan Kaynakları Bölümü
☐	Muhasebe Bölümü
☐	Pazarlama ve Satış Ofis Bölümü
☐	Bilgi Teknolojileri Bölümü
☐	İş Geliştirme Bölümü

Diğer:(Belirtiniz:.....)

BÖLÜM – II

	Lütfen aşağıdaki ifadeleri, katılım durumunuza göre işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışma programım adildir.				
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.				
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.				
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.				
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.				
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız şekilde alınmaktadır.				
7	Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.				

8	Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
---	--	--	--	--	--	--

9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.					
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.					
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.					
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
17	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					
18	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					

20	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklar.					
	Lütfen aşağıdaki ifadeleri, katılım durumunuza göre işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
21	Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım.					
22	Son zamanlarda işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.					
23	Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.					
24	İşimden ayrılmayı düşünmüyorum.					

BÖLÜM – III

Ek 2: Etik Kurul Karar Yazısı



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu



Sayı : E-61923333-050.99-294330
Konu : 62/10 Adem PANÇALI

12.10.2023

Sayın Adem PANÇALI

İlgi : 05.10.2023 tarihli ve E--000-0 sayılı yazınız.

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 11.10.2023 tarihli ve 62 sayılı toplantısında alınan "10" nolu karar ile Adem PANÇALI'nın başvurusu **uygun** görülmüş ve karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Bayram TOPAL
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu
Başkanı

Ek: Karar Yazısı (1 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: BSDKTU8E1E Pin Kodu: 98362

Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5783&eD=BSDKTU8E1E&eS=294330>

Adres: Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan SAKARYA / KEP Adresi:

Bilgi için: Hanife Babacan

Unvanı: Birim Evrak Sorumlusu

Telefon No: 0264 295 50 00 Faks No: 0264 295 50 31

e-Posta:

Elektronik Ağ: www.sakarya.edu.tr



Ek 3: Örgütsel Adalet Ölçek İzni

19.09.2023 15:43

Sakarya Üniversitesi Posta - Ölçek Formu Kullanma İzni Hk;



ADEM PANÇALI

Ölçek Formu Kullanma İzni Hk;

3 ileti

ADEM PANÇALI
Alıcı:

18 Eylül 2023 11:46

Sayın Doç. Dr. Fatma Yıldırım hocam merhabalar,

Ben Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde yüksek lisans öğrencisi Adem Pançalı. Doç. Dr. Abdülkadir Altınsoy danışmanlığında yürüttüğüm "Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Sakarya İli Örneği" isimli yüksek lisans tezimde kullanmak üzere "Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet ilişkisi" adlı doktora çalışmanızda kullanılan "Örgütsel Adalet Ölçeği" ni kullanmak üzere izninizi istemekteyim.

İyi çalışmalar dilerim.
Adem Pançalı

19 Eylül 2023 14:04

Merhaba,

Örgütsel Adalet Ölçeğini çalışmanızda elbette kullanabilirsiniz.

Ölçeğe ait bilgilere ve ölçek formuna (makalenin sonunda) aşağıdaki bağlantıdan ulaşabilirsiniz.

<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/36063>

Kolay gelsin

İyi çalışmalar

Fatma Yıldırım

[Alıntılanan metin gizlendi]

YASAL UYARI: Bu e-posta mesajı ve onunla iletilen tüm ekler, gönderildiği kişi ya da kuruma özel olup içerik ve ekinde bulunan tüm bilgi ve görüntüler sadece adres yazara aitir ve Ankara Üniversitesi'nin resmi görüşünü yansıtmayabilir. Mesaj size yanlışlıkla ulaşmışsa mesaj içeriğini ya da eklerini yürürlükteki kanunlara aykırı olarak kullanmayınız, kopyalamayınız, yaymayınız, başka kişilere yönlendirmeyiniz ve mesajı gönderen kişiyi derhal e-posta yoluyla haberdar ederek, bu mesajı ve eklerini herhangi bir kopyasını muhafaza etmeksizin siliniz. Bu e-posta içeriğindeki bilgilerin kullanılması veya verebileceği muhtemel zararlar nedeniyle Ankara Üniversitesi hiç kimseye karşı sorumlu tutulamaz.

DISCLAIMER: This e-mail and all the annexes attached to it are dedicated to the persons or institutions they have been sent to and the information and opinions in this e-mail and the attached files belong only to the writer of the address and they may not reflect the official opinion of the Ankara University. If this e-mail is delivered to yo mistakenly do not use, copy, extend and transfer the content of the message or its annexes to other people and after informing the person sending the e-mail immediately delete the e-mail and its annexes without saving any copy. The Ankara University can not be seen responsible against anybody for the use of information and possible damages given within the content of this e-mail.

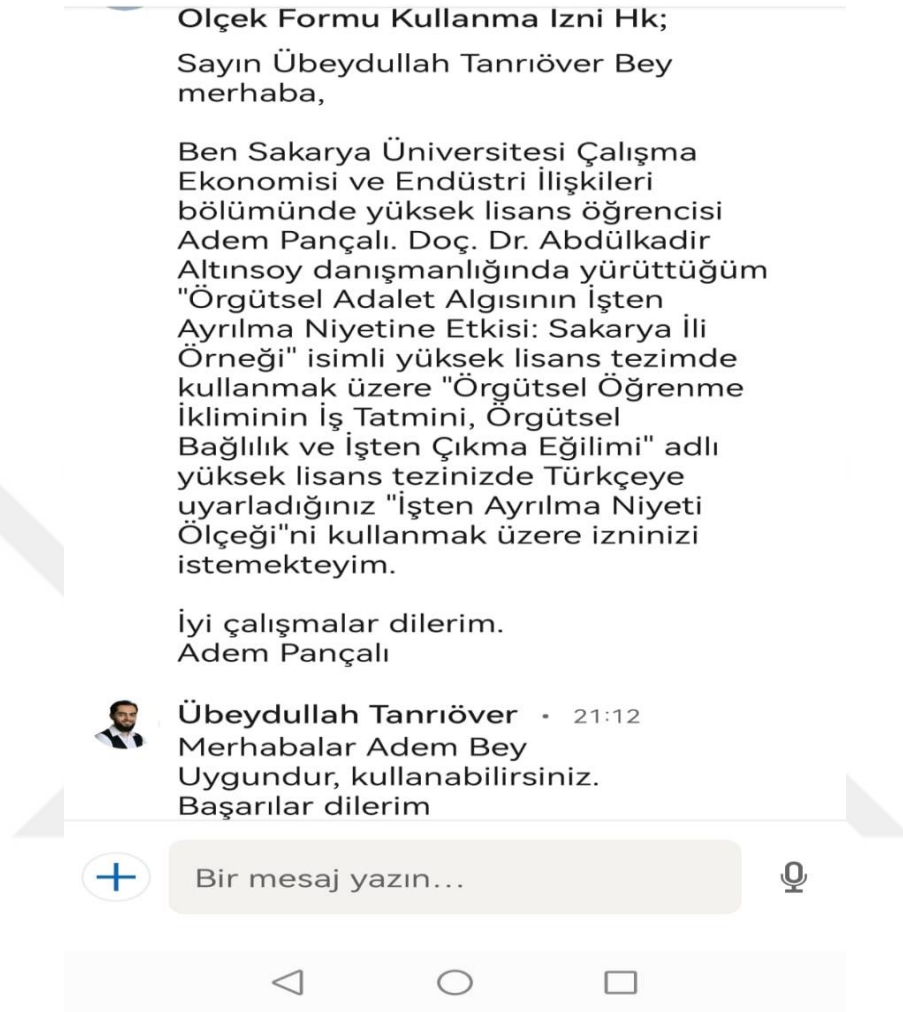
ADEM PANÇALI

19 Eylül 2023 15:43

Teşekkür ederim hocam.

<https://mail.google.com/mail/u/1/?ik=ca061f1f52&view=pt&search=all&permthid=thread-a:r2788736215402132890&simpl=msg-ar218723205824...> 1/2

Ek 4: İşten Ayrılma Niyeti Ölçek İzni



ÖZ GEÇMİŞ

Ad Soyad: Adem PANÇALI	
Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	Hacettepe Üniversitesi
Fakülte	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Bölümü	İktisat
Makale ve Bildiriler	
1. Pançalı, A. (2023, Kasım). İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Yazını. <i>3. Uluslararası Sosyal Bilimlerde Yeni Ufuklar Kongresi</i> , İstanbul.	