



**ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ PERFORMANSININ ROLÜ**

Barış UĞURELLİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ YÖNETİCİSİ

Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR

AĞRI-2025

(Her hakkı saklıdır.)

T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Barış UĞURELLİ

ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ PERFORMANSININ ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR

AĞRI 2025

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “*Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İş Performansının Rolü*” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

24/07/2025
Barış UĞURELLİ

Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İş Performansının Rolü

Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR' in danışmanlığında, Barış UĞURELLİ tarafından hazırlanan bu araştırma, 24/07/2025 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak **oy birliği** ile kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Fatma Zehra SAVI İmza:
Üye : Dr. Öğretim Üyesi Adem ÖZDEMİR İmza:
Üye : Dr. Öğretim Üyesi Mustafa GENÇ İmza:

Yukarıdaki sonuç;

Enstitü Yönetim Kurulu .../.../2025 tarih ve / nolu kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet TEYFUR
Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaklardan yapılan bildiriş, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak olarak kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN



**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
TEZ BENZERLİK RAPORU**

Doküman No	FR-213
İlk Yayın Tarihi	26.02.2024
Revizyon Tarihi	
Revizyon No	00
Sayfa No	1 / 2

Benzerlik Oranlarına Dair Beyannamedir		
Öğrenci Adı Soyadı	Barış UĞURELLİ	
Numarası	230603041	
Ana Bilim Dalı	İşletme	
Bilim Dalı	Yönetim ve Organizasyon	
Programı		
Danışman Unvanı Adı Soyadı	Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR	
Tez Başlığı	Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İş Performansının Rolü	
Bölümler	Turnitin Sonucu	En Yüksek Değer
Giriş	% 14	% 25
Kuramsal Temeller/Kavramsal Çerçeve	% 12	% 30
Materyal ve Yöntem	% 26	% 30
Araştırma Bulguları	% 20	% 20
Sonuç/Tartışma/Öneri	% 12	% 20
TEZ (GENEL)	% 19	% 25

.....

Yukarıda bilgileri yazılı tez çalışmasının benzerlik oranları Turnitin raporundan alındığı haliyle yazılmış olup tüm bilgilerin doğru olduğunu, aksi halde doğacak hukuki sorumlulukları kabul ve beyan ederiz.

İmza

Barış UĞURELLİ

İmza

Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR

HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN
------------	--------------	-----------

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	iv
ÖZET	vii
ABSTRACT	ix
ÖNSÖZ.....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
1. GİRİŞ	1
İKİNCİ BÖLÜM.....	3
2. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI.....	3
2.1. Örgütsel Adalet Algısı Kavramı.....	3
2.2. Örgütsel Adalet Algısının Önemi.....	4
2.3. Örgütsel Adalet Algısının Boyutları.....	5
2.3.1. Dağıtımsal adalet.....	6
2.3.2. Etkileşimsel adalet	7
2.3.3. İşlemsel adalet.....	8
2.4. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Faktörler	9
2.4.1. Bireysel faktörler.....	9
2.4.2. Örgütsel faktörler	10
2.4.3. Çevresel faktörler	11
2.5. Örgütsel Adalet Algısı ile İlgili Yapılan Çalışmalar	12
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	14
3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ	14
3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı.....	14
3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi.....	15

3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Gelişim Süreci	16
3.4. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	17
3.4.1. Kişisel faktörler	17
3.4.2. Yapısal faktörler	18
3.4.3. Çevresel faktörler	20
3.5. İşten Ayrılma Niyetiyle İlgili Yapılan Çalışmalar	21
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	24
4. İŞ PERFORMANSI	24
4.1. İş Performansı Kavramı	24
4.2. İş Performansının Önemi	25
4.3. İş Performansının Boyutları	26
4.3.1. Görev performansı	26
4.3.2. Bağlamsal performans	27
4.4. İş Performansını Etkileyen Faktörler	28
4.4.1. Kişisel faktörler	28
4.4.2. Örgütsel faktörler	30
4.4.3. Çevresel faktörler	31
4.5. İş Performansı ile İlgili Yapılan Çalışmalar	32
BEŞİNCİ BÖLÜM	34
5. TEORİK ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME	34
5.1. Örgütsel Adalet Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki	34
5.2. Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki	35
5.3. İş Performansı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki	36
5.4. İş Performansının Aracılık Rolü	37
ALTINCI BÖLÜM	39

6. YÖNTEM.....	39
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	39
6.2. Araştırma Soruları	39
6.3. Araştırmanın Modeli.....	39
6.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	40
6.5. Veri toplama Araçları	40
6.5.1. Örgütsel adalet algısı ölçeği.....	41
6.5.2. İşten ayrılma niyeti ölçeği	41
6.5.3. İş performansı ölçeği.....	41
6.6. Verilerin Analizi.....	41
YEDİNCİ BÖLÜM.....	43
7. BULGULAR.....	43
7.1.Tanımlayıcı İstatistikler (Frekans Analizine İlişkin Bulgular)	43
7.2. Ölçeklerin Güvenirliklerine İlişkin Bulgular	44
7.3. Normallik Varsayımına İlişkin Bulgular	45
7.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi	46
7.5. Ölçeklerin Ayırt Edici Geçerliliğine İlişkin Bulgular	49
7.6. Yapısal Eşitlik Modellemesine İlişkin Bulgular	52
SONUÇ, ÖNERİLER VE TARTIŞMA	55
KAYNAKLAR.....	61
EKLER.....	77
Ek 1: Etik Kurul Raporu	77
Ek 2: Anket Formu	78
Ek 3: Özgeçmiş Formu	81

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ PERFORMANSININ ROLÜ

Barış UĞURELLİ

TEZ DANIŞMANI: DR. ÖĞR. ÜYESİ Adem ÖZDEMİR

2025, Sayfa: 81+XIII

Araştırmada, örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi incelenmiş; bu ilişkide iş performansının aracılık rolünün araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Ağrı İl Emniyet Müdürlüğünde görev yapan 382 emniyet hizmetleri sınıfı personeline basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle ulaşılmış ve katılımcılardan elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmada ilk olarak örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. İkinci olarak örgütsel adalet algısının iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak üçüncü olarak iş performansının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamış; dolayısıyla son olarak örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş performansının aracılık rolü bulunmamıştır.

Araştırma sonuçları doğrultusunda, kamu kurumlarında çalışanların örgütsel adalet algısını yükseltecek uygulamalara ağırlık verilmesi önerilmektedir. Özellikle dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutlarında adil uygulamaların benimsenmesi, çalışanların kuruma olan güvenlerini artıracak ve işten ayrılma niyetlerinin azalmasına katkı sağlayacaktır. Yöneticilerin şeffaf, tarafsız ve açık iletişim kurma konusunda eğitilmeleri, çalışanların karar alma süreçlerine daha fazla dahil edilmeleri ve performansa dayalı ödüllendirme sistemlerinin adaletli şekilde uygulanması bu açıdan önem arz etmektedir. Ayrıca iş performansının yükseltilmesi adına örgütsel adalet mekanizmalarının güçlendirilmesi önerilmektedir. Her ne kadar

bu araştırmada iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında doğrudan bir ilişki saptanmamış olsa da uzun vadede performansı artırıcı uygulamaların çalışan bağlılığını destekleyici etkileri olabilir. Bu kapsamda elde edilen bulguların iş performansının hem bireysel hem de örgütsel düzeyde izlenmesi ve geliştirilmesi yönünde stratejik planlamalar yapılmalıdır. Araştırma emniyet personelinin iş performansını artırmaya yönelik daha etkili stratejiler geliştirmelerine daha adil, verimli ve insan odaklı yönetim anlayışlarının benimsenmesine ışık tutması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet algısı, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, işten ayrılma niyeti, iş performansı, aracılık etkisi, çalışan bağlılığı.

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

THE ROLE OF JOB PERFORMANCE IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON TURNOVER INTENTION

Barış UĞURELLİ

THESIS ADVISOR: Assistant Professor Adem ÖZDEMİR

2025, Page: 81+XIII

The study examined the effect of organizational justice perception on the intention to leave and aimed to investigate the mediating role of job performance in this relationship. For this purpose, 382 personnel from the law enforcement class working at the Ağrı Provincial Police Department were reached using the simple random sampling method, and the data obtained from the participants were analyzed using structural equation modeling.

Firstly, the study found that organizational justice perception has a direct and significant effect on the intention to leave. Secondly, it was revealed that organizational justice perception has a positive and significant effect on job performance. However, thirdly, the effect of job performance on the intention to leave was not found to be statistically significant. Therefore, job performance was not found to have a mediating role in the relationship between organizational justice perception and intention to leave.

Based on the results of the study, it is recommended to prioritize practices that enhance employees' perception of organizational justice in public institutions. In particular, adopting fair practices in the dimensions of distributive, procedural, and interactional justice will increase employees' trust in the organization and contribute to reducing their intention to leave. It is important to train managers on transparent, impartial, and open communication, to include employees more in decision-making processes, and to implement performance-based reward systems fairly.

Furthermore, strengthening organizational justice mechanisms is also recommended to improve job performance. Although this study did not find a direct relationship between job performance and intention to leave, performance-enhancing

practices may have supportive effects on employee commitment in the long term. In this context, the findings suggest that strategic planning should be carried out to monitor and improve job performance at both individual and organizational levels.

The study is expected to shed light on the development of more effective strategies to improve the job performance of police personnel and the adoption of more just, efficient, and human-centered management approaches.

Keywords: Organizational justice, distributive justice, procedural justice, interactional justice, turnover intention, job performance, mediation effect, employee commitment.

ÖNSÖZ

Bu araştırma, yüksek lisans öğrenimim süresince edindiğim akademik bilgi ve birikimi uygulamaya dökme fırsatı bulduğum, titizlikle yürütülmüş bir araştırmanın ürünüdür.

Araştırma süresince bilgi ve deneyimiyle beni yönlendiren, sabırla desteğini esirgemeyen, değerli katkılarıyla çalışmama yön veren tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR' e ayrıca tez savunma jürisinde yer alarak değerli katkılarını sunan Prof. Dr. Fatma Zehra SAVI ve Dr. Öğr. Üyesi Mustafa GENÇ' e en içten teşekkürlerimi sunarım. Aynı zamanda, bu süreçte yüksek lisans derslerime ve tez çalışmama zaman ayırabilmem için gerekli kolaylığı sağlayan, desteklerini ve hoşgörülerini esirgemeyen Ağrı İl Emniyet Müdürlüğü'nün kıymetli sıralı amirlerine teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Ayrıca, anket sürecinde katılım gösteren ve çalışmanın veri ayağının sağlıklı bir şekilde ilerlemesine katkıda bulunan tüm katılımcılara, desteğini her zaman hissettiren aileme ve bana her zaman moral kaynağı olan yakın çevreme şükranlarımı sunarım.

Bu araştırma, akademik gelişimime katkı sağlamanın yanı sıra, çalışma yaşamındaki örgütsel süreçlerin daha iyi anlaşılmasına da hizmet etmeyi amaçlamaktadır. Elde edilen sonuçların alana katkı sağlamasını temenni ederim.

Bariş UĞURELLİ
Ağrı - 2025

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 7.1. Demografik Değişkenler.....	43
Tablo 7.2. Ölçeklerin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları.....	44
Tablo 7.3. Normallik Analizine İlişkin Bulgular	45
Tablo 7.4. Fornell-Larcker Kriteri	50
Tablo 7.5. Heterotrait-monotrait Oranı (HTMT).....	50
Tablo 7.6. Çapraz Yükleme Değerleri	50
Tablo 7.7. Değişkenler Arasındaki İlişkiler (Doğrudan Etki)	53
Tablo 7.8. Değişkenler Arasındaki İlişkiler (Dolaylı Etki)	54

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sekil 6.1. Araştırma Modeli	40
Sekil 7.1. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	47
Sekil 7.2. İşten Ayrılma Niyeti Path Diyagramı	48
Sekil 7.3. İş Performansı Path Diyagramı	49
Sekil 7.4. Ölçüm Modeli Sonuçları	52
Sekil 7.5. Yapısal Model Sonuçları	54



BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Günümüz rekabetçi iş dünyasında, örgütlerin sürdürülebilir başarıyı yakalayabilmeleri, yalnızca teknolojik altyapılarına veya finansal güçlerine değil, aynı zamanda insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde yönetebilmelerine bağlıdır. Bu bağlamda, çalışanların örgüte olan bağlılıkları, performans düzeyleri ve örgütsel süreçlere duydukları güven, yönetsel başarının temel yapı taşları arasında yer almaktadır. Bu faktörler arasında özellikle örgütsel adalet algısı, çalışanların örgüte olan tutumlarını şekillendiren önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Greenberg, 1990).

Örgütsel adalet algısı, çalışanların örgüt içinde uygulanan kararların ve süreçlerin ne derece adil olduğu konusundaki algılarını ifade eder. Dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç temel boyutta incelenmektedir (Colquitt, 2001). Çalışanların bu adalet boyutlarına ilişkin algıları, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde birçok sonucu beraberinde getirmektedir. Literatürde yapılan araştırmalar, örgütsel adalet algısının çalışanların iş doyumu, örgütsel bağlılık ve iş performansı gibi olumlu çıktılarla ilişkili olduğunu; adaletsizlik algısının ise işten ayrılma niyeti gibi olumsuz davranışsal eğilimlere neden olabileceğini göstermektedir (Cropanzano & Mitchell, 2005).

İşten ayrılma niyeti, bireylerin mevcut işlerinden ayrılma konusunda taşıdıkları zihinsel ve duygusal eğilimleri ifade eder. Bu niyet, çoğu zaman fiili işten ayrılma davranışının habercisi olarak değerlendirilmekte ve örgütler açısından ciddi bir tehdit oluşturmaktadır (Mobley, 1977). Çalışanların örgütsel adalet algılarındaki düşüş, onların örgüte olan bağlılıklarını azaltmakta ve bu durum işten ayrılma niyetini artırmaktadır (Folger & Cropanzano, 1998).

Bununla birlikte, örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi her bireyde aynı düzeyde olmayabilir. Bu noktada, bireysel ve örgütsel bazı değişkenlerin bu ilişkiyi etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu araştırmada özellikle iş performansının bu ilişkideki rolü incelenmektedir. İş performansı, çalışanların görevlerini ne derece etkili ve verimli bir şekilde yerine getirdiklerinin göstergesi olup,

örgütsel davranış literatüründe önemli bir yer tutmaktadır (Campbell, 1990). Yüksek performans gösteren çalışanlar, örgütsel adalete ilişkin algılarında farklılık gösterebilir ve bu da onların işten ayrılma niyetlerini etkileyebilir.

Araştırmanın amacı; örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide iş performansının düzenleyici bir rolü olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırma sonucunda elde edilecek bulgular, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında teorik katkı sunmanın yanı sıra, yöneticilere çalışan bağlılığını artırmaya yönelik uygulamalarda rehberlik etme potansiyeline sahiptir.

Araştırmanın birinci bölümünde giriş kısmına, ikinci bölümünde örgütsel adalet algısı, üçüncü bölümünde işten ayrılma niyeti, dördüncü bölümünde iş performansı konularına değinilmiş, beşinci bölümünde ise teorik çerçeve ve hipotez geliştirme kısmına yer verilmiştir. Altıncı bölümde yöntem, yedinci bölümde ise bulgular son bölüm de ise tartışma ve sonuç kısmı yer almıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

2.1. Örgütsel Adalet Algısı Kavramı

Örgütler; belirli bir gayeye erişmek için iki ya da daha çok kişinin birlikte çalışması sonucu ortaya çıkan işbirliğine dayalı sistemlerdir (Şimşek, 2014). İnsanların bir arada çalıştığı bu ortamlarda bazı önemli ilişki dinamikleri yaşanmaktadır. Bunlardan biri olan örgütsel adalet algısı, bir örgüt içinde çalışan bireyler için oldukça önemli olup, faydaların paylaşımı, paylaşım kararlarının nasıl alındığı, kişilerarası etkileşimlerde oluşan kurallar ve sosyal normları ifade etmektedir (Erkuş, 2011).

Adalet, insanların hak, düşünce ve çıkarları ile onurunu korumak ve insan özgürlüğünü korumak için kullanılır. Adalet kelimesi, halkın refahını maksimize etmek için siyasal sistemde önemli bir yer tutmaktadır. Adalet; hakikat, dürüstlük, eşitlik, adil standartlara uyma, yasallık, tarafsızlık, insanlık, nezaket vb. anlamına gelmektedir (Şahin ve Kavas, 2016). Adalet kavramı örgütsel yönetimde ciddiyle ele alınması gereken bir konu haline gelmektedir. Örgütsel adalet algısı, bir örgütte ödül ve cezaların yönetilmesi ve dağıtılması için oluşturulan kuralları ve toplumsal değerleri içermektedir (Tunçer, 2025). İdari işlemlerde özel olarak ele alınan adalet konuları, örgüt içindeki paydaşların karşılaştığı bazı sorunlardan kaynaklanmaktadır. Örgütler içinde bireylerin ve grupların (yöneticiler, çalışanlar, hissedarlar gibi) yaşadıkları uyuşmazlıkların çözümünde adaletin rolü, birlik, beraberlik ve zorunluluk ilkelerini benimseyerek tutarlı ve yapıcı bir toplumsal yapı oluşturmaktır (Akatay, 2016).

Adams tarafından ortaya konulan eşitlik teorisi örgütsel adalet algısı kavramının temelini oluşturmaktadır. Eşitlik teorisine göre bireyler gelirlerini iki şekilde karşılaştırmaktadırlar. Öncelikle bireyler, örgütten aldıkları geliri, örgüte yaptıkları katkılarla karşılaştırırlar. İkincisi ise bireylerin kendi gelirlerini diğer örgütlerdeki çalışanların gelirleriyle karşılaştırmasıdır. Adams, bir örgütte adaletsizlik yaşandığında bundan etkilenenlerin sıkıntı duyduğunu belirtmiştir. İnsanlar çok fazla veya çok az ödül aldıklarında sıkıntı hissederler ve bu da örgüt içindeki dengenin bozulmasına yol açmaktadır. Bir organizasyon içinde adaletin sağlanması, çalışanların

abaları, becerileri ve ilgi alanları ile aldıkları ücret, yan haklar ve saygı arasındaki dengeye bağlıdır. Teoriye göre bu denge sağlandığında çalışanlar daha fazla motive olacaklardır (zler, 2025).

Örgütsel adalet algısı; işgörenlerin görevlerindeki dağılım durumu, çalışma saatlerine uyma, yetkilendirilme şekli, ücret düzeyleri ve ödüllerin dağıtımı gibi değişkenlere yönelik yönetim tarafından alınan kararların ele alındığı süreci ifade etmektedir. Bu bakımdan düşünüldüğünde örgütsel adalet algısı, işgörenlerin örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarını ne şekilde algıladıklarıyla ilgili bir kavram olduğu belirtilebilir. Örgütsel adalet algısı, çalışanların örgüt içinde ücret, ödül, ceza ve terfilerin nasıl belirlendiği, bu kararların nasıl alındığı ya da bu kararların çalışanlara nasıl iletildiği konusundaki algılarıdır (İçerli, 2010). Çalışanların adalet duygusu, örgüte olan bağlılıkları ve örgütün etkin devamlılığı açısından önemli bir kavramdır (San, 2017).

2.2. Örgütsel Adalet Algısının nemi

Sosyal bilimciler örgütsel adalet algısının çalışanların kişisel tatmini ve örgütsel etkinlik için gerekli bir koşul olduğunu, adaletsizliğin ise örgütsel sorunların kaynağı olarak görülmesi gerektiğini uzun zamandır kabul etmektedirler. Bu açıdan bakılarak örgütsel adalet algısı insan kaynakları ve örgütsel davranış yönetimi alanında araştırma konusu haline gelmesinin sebebi, adalet algısının örgütsel davranışa etkisiyle açıklanabilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Örgütsel adalet algısının günümüzde önemli olmasının  nedeni vardır. Birincisi, adalet günlük yaşamda her türlü toplumsal, örgütsel ve kişilerarası ilişkilerde ortaya çıkabilen toplumsal bir olgudur. Dolayısıyla insanlar iş hayatında farklı adalet türleriyle sıklıkla karşılaşmakta, kişilerarası ilişkilerin sıklığı da adaletle olan talebi artırmaktadır. Örgütsel adalet algısının günümüzde giderek daha fazla önem kazanmasının ikinci nedeni ise, adalet duygusunun bir işletmedeki tüm yönetim süreçlerinde belirleyici bir rol oynamasıdır. Çünkü bir işletmenin en önemli kaynağı çalışanlarıdır. Üçüncüsü ve son olarak, günümüz iş gücünün yüksek öğrenime doğru kayması, yalnızca iyi işler talep eden değil, aynı zamanda iş yerinde saygı ve samimiyetle muamele görmeyi bekleyen daha nitelikli ve eğitimli çalışanların ortaya çıkmasına neden olmuştur (şahin ve Kavas, 2016).

İşyerinde adil uygulamaların ve kararların sağlanmasında örgütsel adalet algısı önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel adalet algısının önemi şu açılardan değerlendirilebilir (Yiğit-Şengül, 2025):

- *İş Tatmini ve Çalışanların İşinden Memnun Olması*: Örgüt içerisindeki koşulların adil olması, çalışanların memnuniyetini negatif yönde etkileyecek bir durum olmaması iş tatmin düzeyinin yükselmesini sağlayabilecektir.

- *Motivasyon ve Verimlilik*: İş verimliliği ve çalışanların motivasyonun yüksek düzeyde olması, kendilerini adil bir çalışma ortamında hissetmeleri ile sağlanabilmektedir.

- *Örgütsel Sadakat ve Bağlılık*: Örgüt içerisinde adil bir çalışma ortamının oluşması, çalışanların örgüte bağlanmalarını ve sadık olmalarını sağlayabilecektir.

- *İşe Devamlılık ve Ayrılma Niyeti*: Örgütsel adalet algısı ile çalışanların iş tatminin sağlanması, onların işlerine devam etme isteğini arttırırken, işten ayrılma niyetinden uzaklaşmalarını sağlayabilecektir.

- *İşyerinde Psikolojik Sağlık*: Adaletin sağlanmakta olduğu hissi, çalışanların psikolojik olarak daha iyi olmalarında pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

Örgütsel adalet algısını etkileyen faktörlerden biri de etik ilke ve kurallardır. İnsanlar adalete önem vermektedirler, çünkü bunun haklara adil erişimi sağlamanın ahlaki açıdan en uygun yolu olduğuna inanmaktadırlar. Bireyler etik olmayan davranışlara maruz kaldıklarında yaşadıkları stres, çok kısa bir süre içerisinde adaletsizlik algısının örgüt geneline yayılmasına neden olabilmektedir (Cropanzano vd., 2007).

2.3. Örgütsel Adalet Algısının Boyutları

Çalışma ortamında adalet hissinin oluşması çalışanların çalışma ortamının adil olup olmadığına ilişkin değerlendirme ve düşüncelerini ifade etmektedir. Çalışanların işinden memnun olması, örgüte bağlılıkları, iş performansı ve benzeri kavramlar örgütsel hedeflere ulaşmada yararlı iken, stres, geri çekilme, işyerinde güvensizlik gibi davranışlar örgütsel hedefleri baltalamaya yönelik davranış ve eylemlerdir ve üç boyutu bulunmaktadır (Kaya, 2025). Bu boyutlar dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet olarak ayrı ayrı ele alınmaktadır.

2.3.1. Dağıtımsal adalet

Örgütsel adalet algısı, örgütsel davranış alanında temel bir kavram olup, çalışanların işyerindeki adalet algılarını etkileyen çeşitli boyutları kapsamaktadır. Temel boyutlardan biri de dağıtım adaletidir; bu boyut, çalışanların katkıları ve performansları karşılığında aldıkları sonuçların veya ödüllerin adilliğine odaklanmaktadır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014). Dağıtım adaleti, örgüt içinde ödüllerin, cezaların ve terfilerin dağıtımının çalışanların adil olarak algılanmakta olması ve örgütsel adalet algısının başladığı nokta olarak kabul edilmesi anlamına gelmektedir (Doğan, 2018).

Örgütsel adalet algısı araştırmaları başlangıçta dağıtım adaleti perspektifinden yürütülmüştür. Dağıtımsal adaletin tanımının yapılmasında Adams'ın eşitlik teorisinin önemli olmuştur. Eşitlik teorisi, çalışanların örgüte sağladığı faydalar ile örgütten aldığı faydalar esasına dayanmaktadır. Bireyler, eğitimleri ve deneyimleriyle örgüte katkıda bulunurlar ve çabalarının karşılığında maaş, ikramiye gibi faydalar elde etmektedirler. İnsanlar kendi başarılarını başka işyerleri ve şirketlerle karşılaştırarak değerlendirirler (Selek-Öz ve Sağlam, 2019). Bireyin dağıtım adaletine ilişkin algısı, hakların eşit paylaşımına ilişkin fikirlerinden etkilenmektedir. Dağıtım adaleti fikri, işgörenlerin beceri, bilgi ve katkılarını örgütsel hedefler kapsamında kullanmaları ve yöneticilerin uygulamalarını eşit işten benzer şekilde eşit bir ücret alınması, iyileştirilmiş çalışma koşulları ve mükafatların eşit paylaşımı ile uyumlu hale getirmeleri durumunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, ödül dağıtımında karar sonuçlarını, süreçleri ve yöneticilerin uygulamalarını adil olmayan olarak algıladıklarında, dağıtım adaletine ilişkin olumsuz algılar geliştirebilirler. Çalışanların dağıtımda adalet duygusundan yoksun olmalarının temel nedeni, örgütün çalışanlara kaynak dağıtımında eşitlik ve adalet ilkelerine uymadığına inanmalarıdır (Sert, 2025).

Dağıtım adaletin örgüt içerisinde etkin bir biçimde sağlanamadığı ya da düşük düzeyde sağlandığı örgütlerde, işgörenlerin işlerine olan bağlılık düzeyi azalmakta, iş coşkuları düşmekte ve işten vazgeçme veya kaçınma eğilimleri daha fazla olmakta, bu da çalışan performansında ve üretkenliğinde düşüşe yol açmaktadır. Bunun yanında bu durumda çalışanların stres, öfke gibi olumsuz duygusal deneyimleri de iş kalitesini olumsuz etkileyecektir. Bu bağlamda, bir örgütte çalışanlar örgüt içindeki dağıtım

adaletinin değerlendirilmesi yapılırken içerisinde bulunulan durumun etik ilkesine uyma durumu göz önünde bulundurmaktadırlar. Öte yandan örgütsel dağıtımın adil olduğuna inanan çalışanların işlerine ve örgütlerine olan sadakatleri de artacaktır (Sağlam, 2019).

2.3.2. Etkileşimsel adalet

Etkileşimsel adalet, çalışanların işlemler sırasında sergiledikleri davranış ve tutumların adalet algıları üzerindeki etkisini ifade etmektedir. Etkileşimsel adalet, işgörenlerin çalışma alanındaki adalete yönelik algılarını, karar alma süreci ve kararların dağıtım süreciyle sınırlamamaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Bunun yanında örgütte kişilerarası ilişkiler de bu yöndeki algıyla beraber ve tutumları şekillendirmektedir. Bu açıdan yaklaşarak yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşim, adaletin iletilmesinin çerçevesini oluşturmakta ve örgütsel adalet algısını etkileyen temel faktör haline gelmektedir (İçerli, 2010).

1986 yılında Bies ve Moag tarafından dile getirilmiş olan etkileşimsel adalet kavramı bir örgüt içindeki iç iletişimin kalitesi olarak değerlendirilmekte ve çalışanların örgütsel adalet algısını şekillendirmektedir. Kurumun çalışanlarına gösterdiği saygı ve dürüstlük, çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirir ve dolayısıyla örgütsel adalet algısı duygusunun oluşmasını sağlamaktadır (Şahin, 2025). Greenberg (1993) etkileşimsel adaleti iki farklı boyutta ele almaktadır: Bunlar bireyler arasındaki adalet ve bilgisel adalettir. Kişilerarası adalet, kararları uygulamaktan sorumlu yöneticilerin, kararlardan etkilenen çalışanlara karşı nazik ve saygılı davranıp davranmaması anlamına gelmektedir. Bilgisel adalet, bir organizasyon içindeki süreçler hakkında paylaşılan bilgi miktarıyla ilgilidir. Başka bir deyişle, bilgisel adalet, çalışanların örgütsel kaynakların nasıl dağıtıldığı konusunda bilgilendirilmesini ve örgüt içindeki olayların çalışanlara adil ve dürüst bir şekilde iletilmesini içermektedir (Aykanat ve Yıldırım, 2012).

Etkileşimsel adalet, çalışanların organizasyonun bütünüyle ilgili memnuniyetlerinden ziyade, doğrudan amirleriyle ilgili memnuniyetlerine göre belirlenen adalet algılarını içermektedir. Bu açıdan bakıldığında, çalışanlar olumsuz olarak görüldüğünde, çalışanların örgüte olduğundan daha az amirlerine sadık olduklarını algılayacaklar ve amirlerine karşı olumsuz tutumlar geliştirecekler, örgüte

karşı ise daha az olumsuz tutumlar sergileyeceklerdir. Etkileşimsel adalete dayalı bu öngörüler, algılayanların etkileşimsel adaletsizliğin kaynağının işlemin kendisinde değil, resmi işlemi gerçekleştiren kişilerde yattığına inanmaları ölçüsünde sınırlıdır (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

2.3.3. İşlemsel adalet

İşlemsel adalet, yalnızca örgütsel faaliyetlerle sınırlı olmayan, aynı zamanda çalışan performans değerlendirmesini, kariyer planlamasını ve adil bir yaklaşımın söz konusu olduğu yönetim kararlarını da etkileyen bir kavram olarak kabul edilmektedir. İşlemsel adaleti, bu süreçlerin planlanmasında, karar almasında ve yürütülmesinde dürüstlük, doğruluk ve adaletin gözetilip gözetilmediğini ilgilendiren bir kavram olarak kendini göstermektedir (Polat, 2024).

Leventhal (1980), Adil İşlemin Altı Kuralı doğrultusunda işgörenlerin örgüt içerisindeki karar alma sürecinin adil olarak işlemekte olduğunu belirtmiştir. Buna göre aşağıdaki ilkelerin oluşması işlemsel adalet algısının oluşmasını sağlayabilecektir (Dağlı vd. 2013):

- *Doğruluk*: Örgüt içerisinde yürütülen işlemlerin belirli kurallar çerçevesinde doğru bir şekilde yapılmasıdır.
- *Düzeltililebilirlik*: Yapılan işlemlerde görülen hata ve yanlışlıkların düzeltililebileceğini, bu konuda talep ve şikayetlerin dikkate alınacağını ifade etmektedir.
- *Etik*: Örgüt içerisinde işlemlerin yapılmasında etik ilkelerin dikkate alınmakta olmasını ifade etmektedir.
- *Önyargıdan Arınmışlık*: Yürütülen işlemlerden bir çıkar elde edilmiyor olması, kişisel bağlılıkların işlemlerin yapılmasında etkili olmamasıdır.
- *Temsil Edilebilirlik*: Yapılan işlemlerin, örgütün ve işgörenlerin değerlerine uygun olmasıdır.
- *Tutarlılık*: Yürütülen işlemlerde bir tutarlılık olması, kişiden kişiye değişiklik olmamasıdır.

Etkileşimsel adalet, bir örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle iletişim ve etkileşim kurarken kullandıkları iletişim biçimleri olarak tanımlanabilir. Bu iletişim

biçimi sadece işçiler arasında değil, aynı zamanda işveren-işçiler, yönetim-işçiler, işçi-işçiler arasında da kullanılmaktadır. Bu tür uygulamalarda eşitlik, saygı ve güvenilirlik kavramları dikkate alındığında çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları ve verimlilikleri artmaktadır (Irak, 2004).

2.4. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Faktörler

Örgütsel adalet algısını etkilemekte olan faktörler bireysel, örgütsel ve çevreden kaynaklanan faktörler olarak ayrılmaktadır.

2.4.1. Bireysel faktörler

Herkesin kişilik özellikleri farklı olmasından dolayı adalet algısı da farklı olmaktadır. Örgüt içerisinde alınmış olan bir karar veya hayata geçirilen bir uygulamalar işgörenlerden biri için adil görünebilirken, bir başka çalışana haksız bir karar veya uygulama şeklinde değerlendirilebilir. Bireysel farklılıklar dolayısıyla insanlar adalete ilişkin farklı algılara sahip olabilirler (San, 2017). Çalışanların örgütsel adalet algısında etkili olan bireysel faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

Yaş: Yaş, hizmet süresinin bir ölçüsü olarak, insanların düşünce ve yaşam biçimleri üzerinde büyük etkiye sahiptir. İnsan yaşlandıkça adalet duygusu da artmaktadır. Bunun sebebi kıdem ve deneyim arttıkça gelirin artmasıdır (Çakır, 2006).

Cinsiyet: Günümüzde kadınlar ve erkekler hem gelişmiş hem de gelişmekte olan toplumlarda eşit yasal haklara sahiptir. Kadınlar yeteneklerine göre çeşitli işlerde çalıştırılmaktadırlar. Ancak kadın ve erkek arasında bazı farklılıklar da bulunmaktadır. Kadınların toplumsal rollerindeki evrim ve yapısal farklılıklar, örgütsel adalet algısı araştırmalarında cinsiyetin önemini artırmaktadır. Fiziksel ve duygusal farklılıklar kadınların ve erkeklerin adalet algılarını farklı şekillerde etkileyebilmektedir (Şahin, 2025).

Medeni Durum: Akduman ve ark. (2015) bekar çalışanların evli çalışanlara kıyasla örgütsel adalet algısının daha güçlü olduğunu bulmuştur. Bunun nedeni, evli kişilerin örgütten daha fazla sorumluluk ve beklentiye sahip olmalarıdır. Yapılan araştırmalar evli çalışanların bekar çalışanlara göre işe daha az devamsızlık yaptığını,

istifa etme olasılığının daha düşük olduğunu ve örgütsel adalet algısına daha fazla değer verdiğini ortaya koymuştur (Özkalp, vd., 2010).

Eğitim Durumu: Eğitim düzeyi bir toplumun gelişmişlik düzeyini belirlemede önemli bir etkidir. Örgütsel adalet algısı ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırma, örgütsel adalet algısının eğitim düzeyine göre değiştiğini ortaya koymuştur (Özler, 2025).

2.4.2. Örgütsel faktörler

Örgütlerde insan kaynakları yönetimini ve organizasyon oluşumunu amaçlayan konularda adalet sisteminin öneminin yoğun hissedildiği örgütsel faktörler ücret, terfi durumları, takdir, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ve iletişimdir.

Ücret: Çalışanların gelirleri, onların örgütsel adalet algısı duygusunu etkileyen önemli faktörlerden biridir. Çalışanlar aldıkları ücreti, iş sorumluluklarının gerektirdiği ücretle ve diğer çalışanların ücretleriyle karşılaştırdıklarında, ücretlerinin iş yüküne göre düşük olduğunu görürlerse, örgütsel adalet algıları azalmaktadır. İşgörenlerin gelir düzeyleriyle örgüt içerisinde oluşan adalet algıları arasında genel olarak pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar ücret düzeylerinden memnun olduklarında dağıtım adaletine ilişkin algıları da olumlu yönde etkilenmektedir. Yani gelir düzeyi yüksek olanların örgütteki adalet algıları genellikle yüksek düzeyde olmaktadır (Şahin, 2025).

Terfi: Bir çalışanın içten umudu, onun adalet algısını güçlendirmektedir. Terfi olanaklarının sıklığı ve adaleti bu değişkenin istikrarını artırmaktadır. Terfi durumu çalışandan çalışana değişmektedir. Kimi çalışanlar için terfi, bir mevki ve çok para anlamına gelirken, kimileri içinse terfi, ruh sağlığı, sosyal statü kazanma ya da bir yarışmada etap kazanma anlamına gelmektedir (Başaran, 2004).

Liderlik: Liderlik, çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyen bir diğer faktördür. Liderler, takipçilerine ilham verme, onları harekete geçirme, güçlü iletişim kurma, sorun çözme ve destekleme yeteneğine sahiptirler (Yumaç, 2024).

Örgüt Yapısı: Örgütsel yapı, yapılan işe göre farklılık göstermekte olup çalışanların örgütsel adalet algısını etkileyen önemli faktörlerden biridir. Örgütsel yapı, üyelerden beklenen davranışları, karar alma sürecini ve üyeler arasındaki

iletişimi tanımlayan örgütsel kuralları içermektedir. Ayrıca örgütsel ilişkilerin hem biçimsel hem de gayri resmi yönlerini içermektedir (Ambrose ve Schminke, 2003).

İletişim: Çalışanların adalet algısını etkileyen en önemli örgütsel faktörlerden biri örgüt içi iletişimidir. Örgütsel ortamda kurulan açık, adil ve kaliteli iletişim, örgüt üyeleri arasındaki etkileşimleri olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki örgütsel iletişim güçlü ve adil olursa, çalışanların örgütsel adalet algıları artacak ve motivasyonları yükselecektir (Yumaç, 2024).

Çalışma Arkadaşları: Bir örgütteki çalışma ortamı örgütsel adalet algılarını etkileyebilmektedir. Çalışanların iş ortamından ve ilişkilerinden memnuniyetsizlik nedeniyle istifa etmeleri gibi sorunlar çalışan ilişkilerinde önemli bir konudur. Dost canlısı ve uyumlu çalışanlar örgütte çalışmaktan keyif almaktadırlar. Ayrıca, iş arkadaşları birbirleriyle iyi geçinemediğinde, çalışanların örgütsel adalet algıları olumsuz etkilenmektedir (Levent, 2024).

2.4.3. Çevresel faktörler

Çalışanların örgütsel adalet algısında etkili olan çevresel faktörler arasında kültür ve ahlaki değerlerin önemli bir yeri bulunmaktadır.

Kültür: Toplumların yaşama bakışını oluşturan kültür, toplumun duygu, düşünce ve davranış kalıplarından oluşmaktadır. Kültür, bir örgütün içinde bulunduğu sosyal çevrenin en önemli faktörlerinden biri olup, örgütün yaşaması ve gelişmesi üzerinde önemli etkiye sahiptir. Bunun yanında kültür örgütteki adalet durumunu da açıklamaktadır. Halkın adalete vermiş olduğu önem derecesi kültürel inançların ayrılmaz bir parçasıdır (San, 2017).

Ahlaki Değerler: Ahlakın pek çok farklı yorumu vardır. Ahlakı geniş bir perspektiften değerlendirdiğimizde ahlakın net bir tanımını yapamayız, ancak ahlak genel kültürel kavramlarla sıkı bir ilişki içindedir. Bir kültürü oluşturan değerler aynı zamanda ahlaki değerleri de oluşturmaktadır. Adalet toplumsal olarak bu kapsamda şekillendiğinden örgütsel adalet algısı gibi etkili olgular ahlaki değerler tarafından şekillenen olgular olarak karşımıza çıkmaktadır (Greenberg, 2004).

2.5. Örgütsel Adalet Algısı ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Örgütsel adalet algısı ile alakalı olarak yapılmış olan araştırmalarda çoğunlukla örgütsel adalet algısı çalışan davranışlarına olan etkileri incelenmekte, diğer bir anlatımla örgütsel adalet algısı çoğunlukla farklı değişkenler ile ilişkilendirilerek incelenmektedir.

Dağlı vd. (2013) öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyini incelemiş oldukları araştırmada nicel araştırma yöntemini kullanmışlar, araştırma verilerini 375 öğretmene uygulanan anket ile elde etmişlerdir. Araştırmada cinsiyetle kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile ilgili görüşleri arasında yalnızca “dağıtımsal adalet” boyutunda anlamlı fark olduğu, resmi okulda çalışmakta olan öğretmenlerin örgütsel algı düzeyinin özel okulda çalışanlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Doğan (2018) iş performanslı ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi incelemiş olduğu araştırmasında nicel araştırma yöntemi kullanmıştır. Araştırma sonucunda araştırmaya katılanların örgütsel adalet algı düzeyinin orta düzeyde olduğu ve örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Krishnan vd. (2018) Malezya’da çalışanların örgütsel adalet algı düzeyini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet arasında işgörenlerin iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulunduğu, bunun yanında dağıtımsal adaletin, prosedürel ve etkileşimsel adaletle kıyasla işgörenlerin iş performansına en güçlü katkıda bulunan faktör olma eğiliminde olduğu belirlenmiştir. Öz ve Sağlam (2019), örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptıkları araştırmayı 750 çalışan birey ile yürütmüşlerdir. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı araştırmanın verileri anket uygulaması ile elde edilmiştir. Araştırma sonucunda araştırmaya katılanların etkilşimsel, işlemsel ve genel örgütsel adalet algıları ile duygusal bağlılık düzeyleri düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Öztürk (2020) öğretmenlerin örgütsel adalet algısını incelemiş olduğu araştırmasında nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim yöntemi kullanmıştır. Araştırma sonucunda adaletin çok yönlü subjektif bir kavram olduğu, Okullarda örgütsel adaletin sağlanmasında herkesin payı olsa da en önemli görev örgütsel

işlemlerin karar makamı olan okul yöneticilerine düşmekte olduğu, Öğretmenlerin adalet algısının biçimlenmesinde örgütsel kaynakların dağıtım süreci, bu süreçte kullanılan yöntemler, okul yöneticilerinin örgütsel işlemleri uygulamaları sırasında ortaya koydukları tutum ve davranışlar, örgütsel kararların iletilme biçimi ve yolu etkili olduğu tespit edilmiştir. Hyder vd. (2022) yaptıkları araştırmada örgütsel adalet algısının çalışan performansına olan etkilerini incelemişlerdir. Araştırmada hastane yöneticilerin, çalışanlara adil davranarak, önyargısız aynı kuralları uygulayarak ve onlarla açık bir iletişim geliştirerek, çalışanların örgütsel adalet algı düzeyini ve iş performanslarını artıracaklarını sonucuna ulaşmıştır.

Joungtrakul ve Smith (2024) İş bağlılığının aracılığıyla örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda bağlılığı, adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir aracı görevi gördüğü belirlenmiştir. Chen vd. (2024) COVID-19 salgını bağlamında örgütsel adalet algısı ve çalışanların sosyal kaytarmasında örgütsel bağlılığın aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonucunda örgütsel adalet algısının çalışanların sosyal kaytarması üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet algısı ile çalışanların sosyal kaytarması arasında tam bir aracılık rolü oynadığını tespit etmişlerdir.

Ho (2025) örgütsel adalet algısı ve iş tutumu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada örgütsel adalet algısı ve iş tutumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Keleş (2025) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını incelemiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyinin orta düzeyde olduğu, kadın öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyinin erkek öğretmenlere göre daha düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

Literatürde işten ayrılma niyeti, “işten ayrılma niyeti”, “istifa niyeti”, “işten ayrılma niyeti” veya “işten ayrılma niyeti” olarak adlandırılmaktadır. Tett ve Meyer’e (1993) göre bu kavram, çalışanların örgütten bilinçli ve kasıtlı olarak ayrılma isteğini ifade etmektedir. İşten ayrılma niyeti, çalışanların çalışma koşullarından duydukları memnuniyetsizlik ve örgütten ayrılma eğilimini, yani yıkıcı ve proaktif davranışları içermektedir (Onay ve Kılıç, 2011).

Başka bir tanıma göre işten ayrılma niyeti, bir kişinin mevcut işinden ayrılmaya karar vermesine ve bu kararı uygulamaya koymasına neden olan içsel istek ve bilinçli çaba olarak tanımlanmaktadır (Mobley, 1977). Genel anlamda, “işten ayrılma niyeti” basitçe bir çalışanın mevcut işinden ayrılma niyetini ifade etmektedir. Bu kavram, “ayrılma niyeti” terimiyle aynı anlamda değerlendirilmektedir. Ancak işten ayrılma niyeti, fiili işten ayrılmadan farklı şekilde tanımlanmaktadır. Özellikle işten ayrılma niyeti, bireyin yakın gelecekte örgütten ayrılma olasılığına ilişkin öznel tahminidir. İşten ayrılma niyeti, yakın gelecekte bir örgütten ayrılmaya yönelik bilinçli ve kasıtlı bir istek olarak kabul edilir ve çıkışın bilişsel sürecinin son bileşeni olarak kabul edilmektedir (Cho vd., 2009). İşten ayrılma niyeti yalnızca kişisel bir karar olarak görülmemelidir. Örgütsel düzeydeki değişimler ve çalışanların algıladıkları adalet duygusu da bu isteklilik üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir (Demirtaş ve Şimşek, 2014).

İşten ayrılma niyetinin örgüt içindeki çalışanları etkilediği ileri sürülmektedir. İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın kendi isteğiyle işinden ayrılma isteği veya niyeti olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda çalışanların çalışma koşullarını yetersiz bulması, bunun sonucunda çalışan performansının düşmesi ve başarının düşmesi olarak da tanımlanmaktadır. Kısaca işten ayrılma niyeti, bir örgüt içerisinde çalışanların mevcut işlerinden ayrılıp yeni iş fırsatları arama düşüncesidir (Köse vd., 2019).

İşten ayrılma niyetini iki kategoriye ayırmak mümkündür: Bunlar gönüllü işten ayrılma ve gönülsüz işten ayrılmadır. Gönüllü fesih, bir çalışanın kendi isteğiyle örgütten ayrılmaya karar vermesi ve iş ilişkisini kendi isteğiyle sona erdirmesi durumunda gerçekleşmektedir. Buna karşılık, istem dışı işten ayrılma, işverenin çalışanın isteği dışında, genellikle performans sorunları veya yeniden yapılanma nedeniyle bir istihdam ilişkisini sonlandırmasıyla gerçekleşmektedir (Dess ve Shaw, 2001). Her örgüt, çalışanların gönüllü olarak ayrılması veya örgütün bazı çalışanlarını işten çıkarması nedeniyle işgücü devir oranı yaşamaktadır. Gönüllü işten ayrılma, çalışanların örgütten gönüllü olarak ayrılma kararı alması anlamına gelmektedir (Demirbaş ve Haşit, 2016).

3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

İstifa niyeti, bir çalışanın işindeki mevcut durumdan duyduğu memnuniyetsizliği, ancak henüz istifa etme fikrini, kavramını veya davranışını geliştirmemiş olmasını anlatmaktadır. Bir işletme, çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini önceden tespit edip önleyemediğinde ve çalışanlar işten ayrıldığında, bu durum örgüt için ciddi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu olumsuz sonuçların en önemlisi ciro maliyetleridir (Serçeoğlu vd., 2016).

Ayrılma niyetinin ortaya çıktığı andan itibaren, çeşitli koşullar çalışanları ayrılmamaya zorlasa bile, verimlilik kaybı, performans düşüşü ve tatminsizliğin kaçınılmaz olduğu düşünülmektedir. Bu anlamda işten ayrılma niyeti örgütsel alanda istenmeyen, önleyici bir örüntü olarak ortaya çıkmakta olup, örgüt tarafından bilinçli olarak dayatılmadığı takdirde örgüte ciddi maliyetler ve olumsuz dışsallıklar yükleyebilmektedir. Örgütlerin ve yöneticilerin işten ayrılma niyetlerini ve bunun tetiklediği sonuçları önleyebilmeleri için, bu tutumu etkileyen faktörleri tanımlamaları ve bu tutumdan etkilenen değişkenler kümesini/ilişki ölçeklerini belirlemeleri gerekmektedir (Dirik, 2019). Ancak ayrılma niyeti çoğu zaman belirgin olmadığından, bu niyetin ardındaki faktörleri tespit etmek zordur. Dolayısıyla çalışanların neden örgütlerinden ayrıldıklarını ve istifa ettiklerini anlamak oldukça zorlu bir süreçtir (Belete, 2018).

Örgütler çalışan devir oranını mümkün olduğunca düşük tutmaya çalışmaktadırlar. Ciro oranını düşürmek istememizin temel nedeni, personel

oryantasyon eğitimleri, iş başında eğitimler ve diğer bağlantıların maliyetleri artırması ve şirketin iç yönetiminde bazı karışıklıklara yol açmasıdır. Bunun yanında işten ayrılma niyetinin motivasyonun azalmasına yol açtığı da bilinen bir gerçektir. Büyük örgütler her zaman çalışanların devir oranını ve hızını ölçme eğilimindedir. Yetenekli, yüksek performanslı çalışanlar bir işletmenin genel başarısında çok önemli bir rol oynar ve bu çalışanların ayrılmayı düşünme olasılıkları daha düşüktür, bu da organizasyonun genel verimliliğinin artmasına yardımcı olmaktadır (Anafarta, 2015).

3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Gelişim Süreci

Ayrılma niyetinin ayrılma davranışına dönüşmesi bir süreç gerektirir ve bu süreç birçok faktörden etkilenmektedir. Bu süreç, işten ayrılmayı düşünmeyi, yeni bir iş aramayı, diğer iş olanaklarını değerlendirmeyi ve kalıp kalmamaya karar vermeyi içermektedir. Bırakma niyeti, bırakma davranışının en büyük yordayıcısıdır. Bu durum çalışanların başka iş olanaklarını değerlendirmeye başlamalarından anlaşılmaktadır (Seyrek ve İnal, 2017). Çalışanlar sadece maddi nedenlerle değil, kariyer gelişimi, öğrenme yoluyla beceri ve yeteneklerini geliştirme, işverenlerinin gözünde değer ve saygı duygusu oluşturma veya stres ve tükenmişlik nedeniyle iş değiştirme gibi nedenlerle de ayrılmayı düşünebilmektedirler (Yener, 2016).

Çalışanlar, iş tatminsizliği, düşük ücret ve yan hakların eksikliği, yüksek iş stresi, işe uyum sağlama zorluğu, kötü çalışma koşulları, örgütsel bağlılığın eksikliği ve öz saygı, yönetim desteği ve kontrol odağı gibi diğer kişilik faktörleri ortaya çıkmaya başladığında işten ayrılmaya eğilim göstermektedirler. Bunun yanında çalışanlar ile yönetim arasındaki etkileşimin eksikliği, işe yeni başlayan çalışanlara yeterli eğitimin verilmemesi, uygun olmayan çalışma ortamı, ekonomi, örgütsel performans, örgütün benimsediği kültür, işin özellikleri, üst yönetimin gerçekçi olmayan beklentileri vb. faktörler de işten ayrılma niyetinin oluşmasını hızlandırmaktadır (Ramamurthi vd., 2016).

İşten ayrılma niyeti, çalışanın beklentilerini karşılayamaması, tatminsizlik, daha iyi iş imkânı bulamaması, iş yükünün fazla olması, yöneticilerin uygunsuz ve adaletsiz davranışları vb. gibi nedenlerle ortaya çıkmakta, işe geç kalma, devamsızlık, düşük performans, iş tatmini ve motivasyonunun azalması, çalışmaya isteksizlik,

çalışanı ihmal etme gibi davranışlarla devam ederek sonunda işten ayrılmaya ve sürecin tamamlanmasına yol açmaktadır (Hamitoğlu, 2019).

3.4. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

İşten ayrılma niyetinin oluşmasında kişisel, yapısal ve çevresel faktörlerin etkisi bulunmaktadır.

3.4.1. Kişisel faktörler

Bırakma niyeti; yaş, cinsiyet, yeterlilikler, eğitim, medeni durum, kişisel profil, bakmakla yükümlü olunan kişi sayısı, zekâ, davranış eğilimleri, yetenekler ve beceriler gibi pek çok değişkeni kapsamaktadır. Çalışanların kişisel özellikleri arasında yaş, kıdem ve bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkilidir. Yani yaş arttıkça, kıdem arttıkça, güvenilecek kişi sayısı arttıkça işten ayrılma isteği azalmaktadır. Buna karşılık, eğitim düzeyi ve davranış eğilimleri işten ayrılma niyetiyle pozitif ilişkilidir; yani, eğitim düzeyi arttıkça ve belirli davranış eğilimleri sergilendiğinde işten ayrılma niyeti de artmaktadır. Cinsiyet açısından bakıldığında kadın çalışanların erkek çalışanlara göre bir örgütte kalma olasılıkları daha yüksektir. Ayrıca evli çalışanların işten ayrılma niyetleri evli olmayan çalışanlara göre daha düşüktür (Cotton ve Tuttle, 1986).

Tükenmişlik sendromu, işten ayrılma niyetine yol açan faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Kronik stres yaşayan kişilerde tükenmişliğin önemli bir risk olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir. Tükenmişlik sendromu, tanı konulduğunda bireylerde farkındalığın artırılması ve tedavi edilmesi gereken bir meslek hastalığıdır. Bu sendrom zamanında tespit edilip tedavi edilmezse, çalışanlar iş tatmininde azalma, iş verimliliğinde düşüş ve en sonunda işten ayrılma eğilimi yaşayacaktır (Faiz, 2019). Kişisel faktörler arasında kariyer beklentileri ve gelişim ihtiyaçları da önemli rol oynamaktadır. Çalışanlar kariyer hedeflerine ulaşmak ve kişisel gelişimlerini sürdürmek isterler ve kariyer geliştirme fırsatlarının sınırlı olduğu örgütlerde işten ayrılma niyetleri artabilmektedir. Mesleki gelişim yollarının eksikliği, çalışanları beklentilerine daha uygun alternatif rolleri keşfetmeye yönlendirebilir (Igbaria ve Greenhaus, 1992). Düşük kariyer memnuniyeti, işten ayrılma niyetlerini artırabilir ve çalışanları başka yerlerde daha iyi fırsatlar aramaya yönleltebilir (Greenhaus vd.,

1990). İş hayatında insanların yaşadığı iş-aile çatışması, örgütler ve bireyler açısından pek çok olumsuz sonuca yol açabilmektedir. Aile içi çatışmanın örgütler üzerindeki başlıca olumsuz sonuçları; örgütsel bağlılığın azalması, iş performansının düşmesi, devamsızlık ve işten ayrılma niyetidir (Çetin ve Yılmaz, 2022).

3.4.2. Yapısal faktörler

Çalışanların etkileşimlerini, iş deneyimlerini ve organizasyon algılarını etkileyen faktörler de dahil olmak üzere yapısal faktörlerin işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu faktörler arasında örgüt kültürü, yönetim tarzı, iş tasarımı, kariyer geliştirme fırsatları gibi çalışanların rollerine ve örgüte olan bağlılıklarını doğrudan etkileyen unsurlar yer almaktadır. Bu faktörler çalışanların çalışma ortamına ilişkin algılarını ve örgütsel hedeflerle uyumunu etkileyerek, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır (Allen vd., 2003). Yapısal unsurlar; işyerinde uygulanan kurallar, ekonomik gelir eşitliği, terfi olanakları, çalışanları motive etmeye yönelik ödül ve ikramiyeler, işyerinin konumu, iş tatmini, işe bağlılık, çalışma ortamı, çalışanların işten ayrılma oranları vb. gibi unsurları içermektedir. Nedenler ise örgütsel unsurları oluşturmaktadır (Vandenberg ve Nelson 1999).

İş hayatında rekabet giderek yoğunlaşmaktadır. Bir örgütün kendine koyduğu hedeflere ulaşabilmesi için çalışanların işlerine ve örgüte yönelik tutum ve davranışlarının analiz edilmesi ve yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerden biri olup, örgütsel ve çalışan hedefleri arasında uyum sağlamayı amaçlamaktadır (Uludağ, 2019). Örgütsel yapı, maaş düzeyi, kurumsallaşma derecesi, uzmanlaşma derecesi, eğitim ve geliştirme sistemi, yönetim kadrosunun büyüklüğü ve yönetim alanı işten ayrılma niyetini belirleyen örgütsel faktörlerdir. Kuruluşlar daha fazla esneklik kazanmak için küçülmeye karar verdiklerinde, genellikle kadrolu personelini yedek çalışanlarla doldururlar (Çakır, 2007).

İşten ayrılma niyeti bireysel ve örgütsel sonuçlarda önemli bir rol oynar ve liderler ile takipçiler arasındaki ilişkinin kalitesinden etkilenebilmektedir (Şahin, 2011). Örgütsel hedeflere ulaşmanın zorluğu ve baskıcı yönetim tarzı, çalışanları farklı iş arayışlarına itmekte, bu yönetim tarzının benimsenmesi ise çatışma ve

anlaşmazlıkların artmasına yol açmaktadır. Bu yapıya uyan örgütlerde kayırmacılık sıklıkla görülmekte ve profesyonel olmayan yönetim biçimlerinin bir işareti olarak değerlendirilmektedir (Öztunç, 2019). İşten ayrılma niyeti ile algılanan örgütsel adalet algısı arasında ilişki vardır. Çalışanlar kendilerine adil davranılmadığını hissettiklerinde, genellikle işten ayrılmak istediklerini açıkça belirtirler. Çalışma ortamının olumlu nitelikleri ya da çalışanların işlerine karşı olumlu tutumları bu eğilimin ortaya çıkmasını engelleyememektedir. Bir örgütte adaletin varlığı, örgütün çalışanlarına olan bağlılığının göstergesidir. Bu durum çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013).

İş özellikleri de işten ayrılma niyetini etkileyen temel örgütsel faktörlerdendir. Rol için gerekli beceriler, özerklik düzeyi, görev çeşitliliği ve geri bildirim fırsatları gibi unsurlar çalışanların iş tatminini ve örgüte bağlılığını önemli ölçüde etkiler. Bu özellikler çalışanların beklentileri ve ihtiyaçları ile uyumlu olduğunda, iş tatmini ve örgütsel bağlılık artar ve işten ayrılma olasılığı azalmaktadır. Tersine, ilgi çekici iş özelliklerinin eksikliği motivasyonu azaltabilir ve işten ayrılma niyetlerini artırabilmektedir (Hackman ve Oldham, 1976). Tazminat, bir işverenin çalışana yaptığı iş karşılığında sağladığı maddi ve manevi menfaatlerin tamamını ifade etmektedir. Çalışanların çeşitli yaşam giderlerini, özellikle de finansal giderlerini karşılamak çok önemlidir. Maaş memnuniyetsizliği çalışanlar arasında bir sorun alanı haline gelmekte, bu durum çalışanların iş tatminini azaltmakta ve işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır (Özkılıçcı ve Aytaç, 2022).

Ayrılma niyetini etkileyen bir diğer faktör ise kariyer fırsatlarıdır. Yapılandırılmış kariyer, bir bireyin iş veya profesyonel yaşamında takip etmesi gereken faaliyetler kümesini ifade etmektedir. Kariyer gelişimi, bireyin çalışma hayatı boyunca mesleki gelişimini kapsamaktadır. Kişisel gelişim hem bireysel hem de örgütsel koşullardan etkilenen dinamik bir süreçtir (Çebi ve Bayraktar, 2022). Çalışanların örgüt içinde kendilerini güvende hissetmemeleri de onların işten ayrılma niyetlerini etkileyebilmektedir. İşletmeler, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanları elde tutmada zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Öte yandan çalışanlar daha güvenli ve emniyetli çalışma koşulları talep etmektedir. Çalışanların bu konuya karşı olumsuz tutum sergilemeleri durumunda örgütten ayrılmayı düşünebilirler (Bıyıklı ve Özkara, 2023).

3.4.3. Çevresel faktörler

Çevresel faktörler, çalışanların iş tatminini ve işe bağlılığını etkileyen dışsal faktörler olup, çalışanların işten ayrılma niyetlerinde önemli rol oynamaktadır. Ekonomik koşullar, işgücü piyasası fırsatları, aile sorumlulukları gibi faktörler çalışanların pozisyonlarında kalma veya ayrılma kararlarını etkilemektedir. Örneğin, işgücü piyasası fırsatlarının genişlemesi veya ekonomik durgunluk, işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Güçlü bir iş piyasasında, çalışanlar yeni fırsatları keşfetmeye daha meyilli olabilirken, durgunluk döneminde iş güvenliği endişeleri nedeniyle çalışanlar işte kalmaya yönelebilmektedir (Hom vd., 2017). Ülke ekonomisinin istikrarsız olduğu, işsizliğin yüksek olduğu durumlarda, bireylerin işten ayrılmanın ekonomik, sosyal ve psikolojik sorunlara yol açabileceği, ayrıca yeni bir iş bulma şansını düşürebileceği düşüncesi nedeniyle işten ayrılma niyeti azalmaktadır (Avcı, 2008).

Diğer iş fırsatları da çalışanların ayrılma isteğini etkileyebilmektedir. Yeni iş fırsatları temelde bir çalışanın mevcut işiyle ilgili olarak alabileceği yeni seçenekler anlamına gelmektedir. Nitekim mevcut işlerinden duyulan memnuniyetsizlik ve/veya potansiyel iş fırsatlarının göreceli çekiciliği, çalışanları sürekli olarak yeni iş fırsatları aramaya veya bu bağlamda çevresel fırsatları dikkatle izlemeye motive etmektedir. Öte yandan yeni işlerin ortaya çıkması veya mevcudiyeti, ekonominin istihdam olanakları sunma kabiliyetiyle yakından ilişkilidir. Ancak çalışanlar, ilgilerini çekebilecek yeni iş imkânlarını her zaman çalışma ortamlarında bulundurmamak isterler. Bu bağlamda yeni iş fırsatlarının çalışanların işten ayrılma niyetleri veya kararları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Özel, 2015).

Ailevi sorumluluklar ve sosyal çevre, çalışanların istifa kararlarını etkileyen önemli çevresel faktörlerdir. Esnek olmayan çalışma saatleri veya iş-yaşam dengesinin eksikliği, özellikle ailevi sorumlulukları olan çalışanlar için işten ayrılma niyetini artırabilmektedir. Örneğin, ebeveynler genellikle çocuk bakımı gibi sorumlulukları daha iyi yönetebilmek için esnek çalışma koşulları sunan iş fırsatları aramaktadırlar. Çalışanlarının sosyal ve ailevi ihtiyaçlarına dikkat eden, esnek çalışma saatleri veya evden çalışma seçenekleri sunan işverenler, işten ayrılma oranlarını etkili bir şekilde azaltabilmektedir. Bu yaklaşım yalnızca çalışanların elde tutulmasına yardımcı

olmakla kalmamakta, aynı zamanda daha kapsayıcı ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratmaktadır (Kosseck ve Ozeki, 1998).

3.5. İşten Ayrılma Niyetiyle İlgili Yapılan Çalışmalar

Cho vd. (2009) çalışanların ayrılma niyetini azaltan yordayıcıların aynı zamanda çalışanların kalma niyetini artırıp artırmayacağını incelemişlerdir. Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan araştırmaya 416 otel çalışanı katılmıştır. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılığın ayrılma niyetini azalttığı, yalnızca algılanan örgütsel desteğin kalma niyeti üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirlenmiştir. Arı vd., (2010) işe bağlılığın tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık etkisini incelemiş oldukları araştırmaya 80 yatırım uzmanı katılmıştır. Nicel araştırma yönteminin kullanılmış olduğu araştırma sonucunda tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde işe bağlılığın tam aracılık etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Seyrek ve İnal (2017) yaptıkları araştırmada bilgi teknoloji çalışanlarında işten ayrılma niyetini etkilemekte olan faktörleri incelemişlerdir. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı araştırmaya 153 çalışan katılmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel bağlılığı işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği, iş alternatiflerinin bulunmasının işten ayrılma niyetini artırdığı, işte özerklik ve ücret memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etkilerinin olmadığı belirlenmiştir. Ece ve Esen (2017) kariyer planlamanın örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyetine olan etkisini incelemişlerdir. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı araştırmada 193 çalışana anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma sonucunda kariyer planlama uygulamalarının örgüte bağlılığı etkilemediği, işten ayrılma niyetini azaltmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Faiz (2019) araştırmasında tükenmişlik ve aşırı iş yükünün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı araştırmaya 300 satış personeli dahil edilmiştir. Araştırma sonucunda tükenmişlik ve aşırı iş yükünün işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu, duygusal tükenme boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Subedi (2021) yaptığı araştırmada çalışanların mevcut işinden ayrılma niyetini etkileyen faktörleri

incelemiştir. Betimsel bir anket tasarımı yürütülmüş ve birincil veriler anket kullanılarak toplanmıştır. Çalışmada Nepal'deki farklı mikro finans kuruluşlarında çalışan çalışanlardan 200 kişilik bir örneklem seçilmiştir. Araştırma sonucunda ücretin, çalışma koşullarının, kariyer gelişiminin, yönetici davranışının ve dış görev yerinin işten ayrılma sürecini etkilediği, ayrıca maaş, çalışma koşulları, yönetici davranışı ve dış görev yeri gibi işten ayrılma nedenleri ile memnuniyet, kuruluştaki geçirilen zaman, eğitim ve gelişim olanağı, iş değiştirme sıklığı ve doğrudan patrondan teşvik arasındaki ilişki bulunduğu belirlenmiştir.

Ganewatta ve Hiroshima (2023) Sri Lanka giyim sektöründe çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde iş stresörleri olarak iş yükü ve iş-aile çatışmasının etkisini ve iş-aile çatışmasının aracılık etkisini incelemiştir. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı araştırmaya 160 makine operatörü katılmış, araştırma verileri anket uygulaması ile elde edilmiştir. Araştırma sonucunda iş yükünün iş-aile çatışmasını olumlu yönde etkilediğini ve iş ve aile sorumluluklarını dengelemede zorluklar olduğunu, iş yükünün çalışanların ayrılma niyetini artırdığı ve çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki olumsuz etkilerini düşündüğü, iş-aile çatışması, iş yükü ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide kısmi bir aracı görevi görerek olumsuz etkilerin iletilmesinde önemli bir rol oynayarak işten ayrılma niyetlerinin artmasına yol açtığı tespit edilmiştir. Yıldırım (2023) araştırmasında iş becerikliliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve iş tatmininin aracılık rolünü incelemiştir. 112 çalışanın katıldığı anket uygulaması ile elde edilen verilere göre iş becerikliliğinin iş tatminini artırdığı, iş becerikliliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ve iş tatmininin bu ilişkide herhangi bir aracılık rolüne sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yusupova vd. (2024) Özbekistan'ın Taşkent bölgesinde çalışanların işlerini bırakma niyetlerini etkileyen faktörleri, iş tatmini, iş stresi, eğitim davranışı ve çalışan cirosu üzerine odaklanarak araştırmışlardır. Bir anket metodolojisi kullanılarak, yapılandırılmış Likert tipi bir anket aracılığıyla çeşitli örgütlerin mevcut çalışanları olan 380 katılımcıdan veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda, iş tatmininin ayrılma niyetiyle negatif korelasyon gösterdiğini, iş stresi ve eğitim davranışının ise işten ayrılma niyetlerini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Rasulova ve Tanova (2025) Azerbaycan'da yaptıkları araştırmada dijital araçların çalışan davranışlarını,

genel refahı ve işten ayrılma niyetine etkisini incelemişlerdir. Araştırmaya 250 kamu çalışanı katılmıştır. Araştırma sonucunda teknolojiyi bir talep olarak algılayan çalışanlar daha yüksek tükenmişlik, işten ayrılma niyetleri ve mesai sonrası bağlantıya karşı olumsuz tutumları olduğu, buna karşılık, teknolojiyi bir kaynak olarak algılayanlar daha yüksek iş katılımı, mesai sonrası bağlantıya karşı olumlu tutumlar ve daha düşük tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. İŞ PERFORMANSI

4.1. İş Performansı Kavramı

Performans, önceden belirlenmiş bir görevin ifadesidir ve maliyetine veya hızına göre değerlendirilmektedir. Aynı zamanda örgütün amaçlarına ulaşmak için personelin gösterdiği çaba olarak da ifade edilebilmektedir. İşletme performansı, bir organizasyonun tasarlanan hedeflere ulaşma düzeyidir. Sözlük anlamı bir örgüt adına sağlanan hizmet veya mal miktarı olmakla birlikte, bir kişinin örgüt adına görevlerini ne kadar etkili ve verimli bir şekilde yerine getirdiğinin ölçüsüdür. Çalışan iş performansına ilişkin pek çok çalışmanın ortak odağı, çalışanların kişisel beklentilerinin örgütsel hedeflerle uyumlu olması sonucu ortaya çıkan performansın gelişimidir. Bu hedeflere ulaşmak için personelin aldığı eylemlerin nitel ve nicel değerlendirmesidir. Personelin bu tür bir performans gösterebilmesi için bazı psikolojik koşulların da sağlanması gerekmektedir. Kariyer ve maaş fırsatlarının yanı sıra çalışanların yönetime katılabilecekleri ve desteklendiklerini hissedebilecekleri bir ortamda olmaları da önemlidir (Tutar ve Altınöz, 2010).

1980'li ve 1990'lı yıllarda iş performansı kavramı daha geniş bir perspektif kazanmıştır. İş performansına yönelik davranışsal yaklaşım yalnızca sonuçlara değil aynı zamanda bireylerin işlerini nasıl başardıkları üzerine de odaklanmaktadır (Judge vd., 2001). 21. yüzyıldan bu yana sonuç odaklı yaklaşım, şirket performansı kavramını daha da genişletti (Lau vd., 2008). Bu dönemde bireylerin iş hedeflerine ne ölçüde ulaştıkları ve hedeflerin örgütsel başarıya olan etkisi, iş performansının ölçülmesinde önemli rol oynamaktadır (Lee vd., 2010). Campbell (1990), iş performansını tanımlarken çalışanların örgütsel hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunan bir dizi davranışa sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Bu tanıma göre, iş performansı, bir çalışanın iş tanımını içinde belirtilen görevleri yerine getirme düzeyiyle sınırlı olmayıp, örgüte yaptığı tüm katkılar bu kavram içinde yer almaktadır (Köse, 2014). İş performansına ilişkin bu geniş bakış açısı, çalışanların işlerinin teknik başarısının yanı sıra toplumsal katkılarını da içeren bir çerçevede değerlendirilmesini gerektirmektedir (Demir, 2018).

İş performansı, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmak için belirli bir zaman diliminde planlı şekilde iş ve görevleri yerine getirerek elde ettikleri sonuçlar olarak tanımlanmaktadır (Anaç, 2021). İş performansı, bir çalışanın şirketin kendisine ödediği maaşı kazanmak için şirketin kendisinden istediği işi tamamlamak için gösterdiği çabadır (Rousseau ve Parks, 1993). Rekabetin yoğun olduğu bir ortamda çalışanların iş performansı önemli bir konu olup, performansın artırılması insan kaynakları yönetiminin en temel konularından biridir. Kaliteli hizmet sunmanın anahtarı mükemmel çalışanlardır (Doğan, 2020).

4.2. İş Performansının Önemi

Bir örgüt, örgütsel amaçlarına ulaşmak için birtakım faaliyetlerde bulunur ve bu faaliyetleri yürüten çalışanların performansı hem örgüt hem de çalışanlar açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütsel başarı, etkili ve verimli çalışma sistemleriyle, yani yüksek performansla sağlanmaktadır. Başarı düzeyinin anlaşılabilmesi için çalışanların ve faaliyetlerin performansının belirlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Örgütsel davranış açısından performans, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmak için görevleri ile ilgili faaliyetleri tamamladıklarında elde ettikleri sonuçlardır (Nergiz ve Yılmaz, 2016). Çalışanlar bir organizasyonun en önemli kaynaklarından biridir. Maddi olmayan sermaye olarak entellektüel sermaye, yani çalışanlar değerlendirilmektedir. Örgütte belirli sorumluluk ve pozisyonlarda bulunurlar, örgüte katkıda bulunurlar, bilgi ve becerilerini örgütün hedeflerine ulaşması için kullanılmaktadırlar. Çalışanların performansı bir organizasyon için çok önemlidir, ancak çalışanların kendi performansları hakkında söz sahibi olmaları ve kendi yetenek ve beceri seviyelerini anlamaları da çok önemlidir. Çalışanlar işleri hakkında olumlu duygulara sahip olduklarında, organizasyonda daha iyi performans göstereceklerdir. İş tatmini, iş bilgisi ile iş performansı arasındaki ilişkiyi güçlendiren olumlu duyguların sonucudur (Anesukanjanakul vd., 2019).

İşletmeler, örgütsel hedeflere ulaşmak ve rekabet avantajı elde etmek için insan kaynaklarının performansını belirlemeli ve geliştirmelidir. Yöneticilerin sadece çalışanları gözlemlemesi ve onlar hakkında fikir vermesi yeterli değildir, aynı zamanda çalışanları hakkında tarafsız örgütsel kararlar da almaları gerekir. Çünkü şirketlerin her zaman resmi ve sistematik bir performans değerlendirme sistemine

ihtiyacı vardır. Etkin bir performans değerlendirme sisteminin kurulması ve uygulanması, yöneticilerin, insan kaynakları birimlerinin ve değerlendirilenlerin ilgili sorumluluklarını yerine getirmesine bağlıdır (Uysal, 2015). Yöneticiler açısından performansın önemi vurgulanırken, yöneticilerin üst yönetime karşı sorumluluklarını yerine getirirken hem kendi performanslarını hem de liderlik ettikleri veya yönettikleri çalışanların genel performanslarını değerlendirmeleri yararlı olacaktır. Yöneticilerin işe bağlılıkları düşük ve işten ayrılma niyetleri yüksek; Bu, organizasyonun performansına olumlu etki edecek ve rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olacaktır (Kim ve Brymer, 2011).

Performans değerlendirme sistemleri, işletmelerin çalışanlarına geri bildirim sağlamalarına, çalışan gelişimine odaklanmalarına ve iş performansını iyileştirmek için hedefler koymalarına olanak tanımaktadır Aynı zamanda insan kaynakları yönetimi için etkili bir araç olup, işletmeler için önemli bir kaynaktır. Performans değerlendirme sistemi sayesinde işverenler çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerini belirleyip gelişmelerine yardımcı olabilirler. Performans değerlendirme sistemi aynı zamanda çalışanların motivasyonunu da artırmaktadır. Çalışanların performansını düzenli olarak izlemek, çalışanların iş performanslarının önemli olduğunu hissetmelerine yardımcı olur. Bu, çalışanların daha yüksek performans göstermelerini sağlayarak iş verimliliğinin artmasını sağlamaktadır (Eskibina, 2024). Bireylerin ve yöneticilerin performansının örgüt performansı üzerinde doğrudan etkisi olduğuna inanılmaktadır. Performans değerlendirmesi, bireylerin ve yöneticilerin performansını değerlendirmek amacıyla örgütsel düzeyde, yani işletme düzeyinde bütünsel bir yaklaşımla yapılmalıdır. Bireysel performans bir organizasyonun önemli bir parçasıdır (Abbas ve Yaqoob, 2009).

4.3. İş Performansının Boyutları

İş performansının boyutları genel performans ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır.

4.3.1. Görev performansı

Bir organizasyonun belirlenen görevleri tamamlamadaki performansına görev performansı denir. Bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için bireylerin görev

performansının yüksek olması gerekmektedir. Örgütsel hedefler doğrultusunda hareket etmek ve görevleri etkin bir şekilde yerine getirmek yüksek görev performansına bağlıdır. Eğitim, kazanılan deneyim ve kişisel beceriler ne kadar yüksekse görev performansı da o kadar yüksek olmaktadır (Befort ve Hattrup, 2003). Çalışanlar görevlerini en iyi şekilde yerine getirirken, aynı zamanda kendi yeteneklerinin bir kısmını da kullanabilmekte ve üstün performansları karşılığında çeşitli sosyal ve ekonomik faydalar ve terfiler alabilmektedir (Tokmak, 2021).

Çalışanların işlerine ilişkin teknik bilgi ve becerilerini üretimde kullanarak işletmenin teknik işleyişine katkıda bulunmaları durumunda görev performansı iki alt bileşene ayrılmaktadır. Bu bileşenlerin ilki teknik ve yönetsel görev performansıdır. Bunlara büro işleri, kalite ve kontrol, planlama, insan kaynakları ve muhasebe gibi görevlerin yerine getirilmesi de dahildir. Bunlar öncelikle alt pozisyonda çalışan bir kişinin tüm görevlerini kapsamakta olup liderlik merkezli görevleri içermemektedir ve bu nedenle yöneticilik iş tanımı kapsamına girmemektedir. Diğer kısmı ise liderlik görev performansı olarak adlandırılır ve insanları yönetme, motive etme, yönlendirme, yönetme ve değerlendirme gibi yönetim görev ve sorumluluklarını içermektedir (Van Scotter, 2000). Görev performansı, aynı zamanda rol içi performans olarak da bilinmektedir, iş görevlerinin tamamlanmasını sağlamak için temel sorumluluk ve davranıştır ve her işin performansı farklıdır. Görev performansı, çalışan gereksinimleri ve iş talepleri doğrultusunda resmi olarak tanımlanmış, beceri gerektiren faaliyetlerin yürütülmesidir. Genel olarak bu faaliyetler, hammaddelerin ürün veya hizmete dönüştürülmesi gibi işletmenin teknik tarafı ve işletmenin teknik tarafının desteklenmesidir. İş performansı, en basit tanımıyla, çalışanın iş tanımında yer alan görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirmesidir. Başka bir deyişle, görev performansının temel belirleyicileri çalışanın uzmanlığı, becerileri ve deneyimidir (Yorulmaz, 2018).

4.3.2. Bağlamsal performans

Örgütsel işe alım uygulamaları ve araştırmalarında iş performansının yalnızca bir kısmına odaklanıldığı, diğer kısmının ise örgütsel verimliliğe etki ettiği düşünüldüğü, dolayısıyla durumsal performansa pek dikkat edilmediği anlaşılmaktadır. Örneğin gönüllülük, yardım etme, kurallara uyma ve örgütsel

hedefleri destekleme gibi konular göz ardı edilebilmektedir. Teknolojik yeteneklerin gerekli bir işlev olarak hizmet ettiği örgütsel, sosyal ve fizyolojik bağlamları da destekleyebilmektedir. Teknik yeterliliği etkileyen tüm bu davranışlar durumsal belirtiler olarak yorumlanmaktadır (Aslan ve Yıldırım, 2017). Borman ve Motowidlo'nun (1997) belirttiği gibi durumsal performans, iş ile ilgili faaliyetlerin gerçekleştiği psikolojik ve sosyal bağlamı destekleyen davranış kalıpları olarak tanımlanabilmektedir. Başka bir deyişle, çalışanın iş tanımı içerisinde yer almayan ancak görevin yürütülmesini kolaylaştırarak görev performansını destekleyen, kişilik özellikleri ve iyi niyetten etkilenen davranışlar olarak tanımlanabilir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009).

Bağlamsal performans, birçok önemli iş sonucuyla ilişkilidir: Bunlar artan çalışma arkadaşı etkinliği, operasyonel verimlilik, müşteri memnuniyeti, iyileştirilmiş performans, azalan işten ayrılma niyetleri, iyileştirilmiş genel iş performansı, elde edilen maliyet verimliliği, azaltılmış yiyecek israfı ve müşteri şikayetleri ve örgütsel bağlılıktır. Çalışanların iş arkadaşlarına yönelik duygusal bakış açılarına, yani takım ruhuna göre değerlendirilmektedir. Özellikle yardımsever ve işbirlikçi davranışların çalışanlar arasındaki çatışmayı azaltabilmekte, çalışma grubu etkinliğini artırabilmekte, örgütsel uyumu geliştirebilmekte, dolayısıyla örgüt içinde paylaşımı ve sorun çözmeyi kolaylaştırmaktadır. Çalışanlar arasında iş birlikçi bir tutum, beklenmeyen durumlar ortaya çıktığında işverenin işini kolaylaştırabilmekte ve organizasyonun tamamını destekleyerek örgütsel etkinliği artırabilmektedir (Yakupoglu, 2024).

4.4. İş Performansını Etkileyen Faktörler

İş performansını etkileyen faktörler kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler olmak üzere üç başlık altında ele alınmaktadır.

4.4.1. Kişisel faktörler

İş performansı kişiden kişiye değişebildiği gibi, aynı kişi için iş performansı zaman içinde de değişebilmektedir. Motivasyon; çalışanların sağlığı, bilgi becerileri ve yetenekleri, tutumları, enerjileri, eğitim yöntemleri, eğitim düzeyleri, iş tatmini, toplum tarafından değerli olma duygusu, takdir edilme duygusu, işe bağlılık, iletişim

becerileri ve psikolojik sermayeleri gibi birçok özellik iş performansını etkileyen kişisel faktörlere örnektir (Zeybek vd., 2020). Cinsiyet iş performansını etkileyen önemli faktörlerden biridir. Özellikle ataerkil toplumlarda, erkeklerin üstün görüldüğü yaşam tarzı iş hayatını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bu durum toplumsal cinsiyet eşitliği açısından zorlukları ve ayrımcılığı beraberinde getirmektedir (Doymuş vd., 2023). Bu durum kadınların belirli pozisyonlara ilerlemesini zorlaştırabilir ve liderlik rollerinde cinsiyet ayrımcılığını artırabilmektedir. Cinsiyet eşitliğinin sağlanması, iş yerinde adaleti ve fırsatların eşit dağıtımını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların tam potansiyellerine ulaşmalarını sağlayarak genel iş performansını da iyileştirmektedir. Bu, çeşitliliği teşvik eden, cinsiyete dayalı ayrımcılığı önleyen ve herkesin başarıya ulaşma konusunda eşit fırsata sahip olmasını sağlayan bir dizi politika ve uygulamanın benimsenmesini gerektirmektedir (Özan, 2023).

Yaş, çalışanların iş süreçlerine katkısını ve iş ortamında sergilediği davranışı etkileyen bir diğer önemli faktördür. Genç çalışanlar enerjik yaklaşımlarıyla dinamik görevleri başarıyla tamamlamaktadır. Yaşlı çalışanların deneyimleri nedeniyle süreç yönetiminde başarılı oldukları söylenmektedir (Bilgiç, 2010). Ancak bazı araştırmalar yaşın iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermiştir. Bu, performansın bireyin deneyim düzeyi ve işe uygunluğuyla daha fazla ilişkili olduğunu göstermektedir (Deniz, 2025). Çalışanların moral ve motivasyonu da kişisel faktörler olarak değerlendirilmelidir. Kuruluşlar hedeflerine ulaşmak için çalışırken, bu hedeflere ulaşabilen çalışanlara daha fazla değer vermektedirler. Bu ilgi, çalışanların işe daha yüksek moral ve motivasyonla yaklaşmasını teşvik etmektedir. Bu, üretkenliğin artırılmasına ve çalışanların organizasyona olan bağlılığının güçlendirilmesine yardımcı olur. İş tatmini arttıkça çalışanların örgüte olan bağlılığı da artmaktadır (Türköz, 2022).

İş performansını etkileyen kişisel özelliklerden bir diğeri ise bireyin duygularıdır. İşyerinin dışında gerçekleşen normal olaylardan kaynaklanan duygusal tutum ve davranışlar, işyerinde kişiye verilen görev ve sorumluluklara da yansıtıldığından duygular işyerinin dışından bağımsız ve görülen bir etken değildir (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009). Kişisel sağlık ve refah, iş performansını etkileyen önemli kişisel faktörlerdir. Çalışanın iş yerindeki performansını fiziksel ve ruhsal

sağlığı belirler. Sağlıklı insanlar genellikle daha enerjiktirler ve işleri daha verimli bir şekilde tamamlayabilirler. Ruh sağlığının iş performansı üzerinde de önemli bir etkisi vardır; stres, kaygı ve diğer psikolojik sorunlar bireyin iş performansını olumsuz etkileyebilmektedir (Sun vd., 2022).

4.4.2. Örgütsel faktörler

Yönetim unsurları açısından bakıldığında, bir işletmede açık, akılcı, yenilikçi ve güncel bir yönetim süreci yoksa çalışanların bireysel performanslarını iyileştirmeye yönelik çaba ve faaliyetlerin çoğu zaman bir anlamı olmayacaktır. Çünkü etkili yönetim, çalışanları motive eden, onlara koçluk yapan ve iş yerinde olumlu bir kültür yaratan bir süreci içermektedir. Kötü yönetim, çalışanların tam potansiyellerine ulaşamamalarına ve performanslarını iyileştirememelerine neden olmaktadır (Boz vd., 2021). Çalışanların başarılarından dolayı ödüllendirilmesi rekabeti teşvik etmek amacıyla yapılır. Performansa dayalı primler çalışanlar arasında sağlıklı bir rekabet ortamı yaratır ve işletme performansını artırmaktadır (Koo, 2020).

Çalışanlara sağlanan eğitim ve gelişim fırsatları, işletme performansını doğrudan etkileyen önemli faktörlerdir. Eğitim programları çalışanların yeni beceriler öğrenmesini ve mevcut becerilerini geliştirmesini sağlamaktadır. Bu, çalışanların işlerini daha verimli bir şekilde yapabilmeleri nedeniyle işletme performansını artırabilmektedir. Ayrıca, mesleki gelişim fırsatları çalışanların motivasyonunu artırabilir ve iş tatminini yükseltebilmektedir. Eğitim ve gelişim fırsatları bir organizasyonun genel performansını iyileştirebilir ve çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olabilmektedir (Yılmaz, 2025). Güvenli, sağlıklı ve konforlu bir çalışma ortamı, çalışanların motivasyonunu, üretkenliğini ve iş memnuniyetini artırabilir ve bu da iş performansı üzerinde olumlu bir etki yaratabilir (Ahmad, 2020). Böyle bir çalışma ortamı çalışanların en önemli talebidir. Bu nedenle, işlerini devam ettirebilmek için istikrarlı bir işgücüne sahip olmak isteyen kurum veya kuruluşlar için daha iyi bir çalışma ortamı sağlamak önemli bir endişe kaynağıdır (Taheri, 2020).

Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanları ortak hedeflere ulaşmaya motive etmekte, onları çeşitli şekillerde desteklemekte ve performanslarını artırmaktadır. Çalışan davranışlarını doğru şekilde yönetmek hem operasyonel hem de fonksiyonel stratejiler açısından en önemli önceliktir (Schein, 2004). Çalışanlar arasında bilgi akışının

sağlanması ve iş süreçlerinin koordinasyonunun artırılması için örgütsel iletişim önemlidir. Etkili bir örgütsel iletişim sistemi, çalışanların iş süreçlerini anlamalarına yardımcı olur ve yanlış anlamaları önleyerek iş verimliliğini artırmaktadır (Tanrıverdi ve Tutar, 2010).

Günlük yaşamda iletişim çok karmaşık bir yapıya sahip olmayabilir, ancak örgütler içindeki iletişime baktığımızda çok daha karmaşık bir yapıyla karşılaşabilmektedir. Kurumlar bu iletişim ağını sağlıklı bir şekilde yönettiklerinde; çalışanların karşılaştıkları sorunları en aza indirmek, işlerinin kesintisiz devam etmesini sağlamak, çalışan verimliliğinin en üst seviyeye çıkarılması gibi pek çok fayda sağlayabilmektedirler. Özellikle bir örgütün temel amaçlarına ulaşabilmesi için örgüt içinde yapılan işlerin koordineli bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Bu koordinasyonu sağlayacak en temel nokta ise iletişimdir. Bu koordineli iletişim, çalışan performansının artırılmasında önemli bir araçtır (Uçar ve Kızılaslan, 2017).

4.4.3. Çevresel faktörler

Çevresel faktörler aile, toplum, sosyal çevre, yasa ve yönetmelikler, gelir düzeyi, eğitim düzeyi ve din gibi faktörleri saymak mümkündür. Bu faktörler genel olarak sosyal, ekonomik, politik ve kültürel olarak sınıflandırılabilir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005).

Ayrıca çalışanların sosyal yaşamlarındaki ilerleme ve genel mutlulukları da iş performanslarını etkileyen faktörlerdir. Aile ve arkadaş çevresinden gelen sosyal destek iş yaşamlarında olumlu olarak hissedilmiş ve motivasyonları artmış, dolayısıyla performansları iyileşmiştir. Çok sayıda araştırma, iş-aile yaşam dengesi iyi olan çalışanların iş-aile veya aile-iş arasında daha az çatışma yaşadığını, öznel iyi oluş ve iş tatmininin daha yüksek olduğunu ve iş performansının iyi olduğunu ortaya koymuştur (Allen ve Armstrong, 2006). Çalışma ortamının sıcaklık ve havalandırma koşulları, aydınlatması, düzeni, ergonomisi ve teknik yapısı, ses ve titreşim seviyeleri çalışanların verimliliğini ve konsantrasyon düzeylerini etkileyen önemli çevresel faktörlerdir. Bu faktörler arasında yaşanan olumsuz duygular çalışanların iş performanslarının düşmesine yol açabilmektedir (Deniz, 2025).

Ülkedeki sorunlar, siyasal ve ekonomik sorunlar, iş hayatında yaşanan zorluklar, çalışma arkadaşlarıyla iletişim sorunları, yaşam kalitesi vb. çalışan

bireylerde strese yol açabilmektedir. Bu baskıların olumsuz sonuçları da olabilmektedir. Hayal kırıklığı, depresyon, kötü alışkanlıklar edinme, yılgınlık, performans düşüklüğü, devamsızlığın artması, üretkenliğin azalması gibi örgütsel, ruhsal ve psikolojik sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Wei, vd., 2010).

4.5. İş Performansı ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yıldız vd. (2014) yaptıkları araştırmada motive edici davranışların çalışanların işten ayrılma ve iş performansına olan etkisini incelemişlerdir. Nicel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilen araştırmaya 130 çalışan katılmıştır. Araştırma sonucunda işin kendisi, ücret ve çalışma koşulları iş performansını pozitif yönde etkilemekte olduğu belirlenmiştir. Bağcı (2014) farklı sektörlerde çalışan 217 işgörenin iş doyum düzeyinin görev ve bağlamsal iş performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı araştırmada iş doyumunun hem görev performansı hem de bağlamsal performansın önemli bir yordayıcısı olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Nergiz ve Yılmaz (2016) yaptıkları araştırmada havalimanı çalışanlarının iş tatmin düzeyinin iş performansına olan etkilerini incelemişlerdir. Nicel araştırma yöntemi ile yürütülen çalışmaya 206 çalışan katılmıştır. Araştırmada iş tatmini ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bulut ve Ataay (2017) çağrı merkezinde çalışanların iş performansında etkili olan faktörleri inceledikleri araştırmaya 120 çalışan katılmıştır. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı araştırmada çalışanların iş performansı ile iş yükü ve çalışma süresi arasında negatif yönlü, iş performansı ile iş deneyimi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çankır (2019) yaptığı araştırmada çalışanların iş performansı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı araştırmaya 198 belediye çalışanı katılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların iş performansı ile medeni durumu, eğitim düzeyi arasında anlamlı farklılık olduğu, örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Sun vd. (2022) Covid-19 pandemisi sırasında sağlık çalışanlarının anksiyete, stres ve iş performans düzeyini incelemişlerdir. Nicel araştırma yöntemi ile yapılan araştırma Pakistan'da yapılmış ve 669 sağlık çalışanı araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma sonucunda stres, depresyon ve kaygının Covid-19 sırasında

sağlık çalışanlarının iş performansını olumlu yönde etkilediği, iş tükenmişliği ve ruh sağlığı, stres, kaygı, depresyon ve çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. López-Cabarcos vd. (2022) İspanya’da yapmış oldukları araştırmada çalışma ortamı ve örgütsel liderlik özelliklerinin çalışanların iş performansına olan etkisini incelemişlerdir. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı araştırmaya 73 çalışan dahil edilmiştir. Araştırma sonucunda çalışma ortamı ve örgütsel liderlik özelliklerinin çalışanların iş performansı üzerinde etkili değişkenler olduğu belirlenmiştir. Tashliyev ve Tirtoprojo (2023) yükseköğretim kurumu çalışanlarının iş performansını etkileyen faktörleri incelemişlerdir. Nicel araştırma yöntemi ile yürütülen araştırmaya 151 çalışan katılmıştır. Araştırmada örgütsel bağlılığın, işin ve iş disiplininin çalışan performansını olumlu yönde etkilediği, buna karşılık, çalışma ortamı ve iş tatmini çalışan performansını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Gazi vd. (2024) yaptıkları araştırmada Endüstriyel ortamda çalışanların iş tatmininin iş davranışları üzerindeki etkisini iş performansı perspektifinden incelemişlerdir. Bangladeş’te yapılan araştırmaya 300 sanayi işçisi katılmıştır. Araştırma sonucunda işle ilgili faktörlerin iş performansını kişisel özelliklerden daha fazla etkilediği, ayrıca, yüksek iş memnuniyeti seviyeleri bildiren çalışanların daha yüksek iş performansı seviyeleri bildirdikleri bulunmuştur. Yılmaz (2025) yaptığı araştırmada işyeri rekreasyon aktivitelerinin çalışanların iş tatmini, psikolojik iyi oluş ve iş performansına olan etkisini incelemiştir. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı araştırmaya 402 çalışan katılmıştır. Araştırma sonucunda iş tatmini ile hem psikolojik iyi oluş hem de iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, psikolojik iyi oluşun da çalışanların iş performansında önemli bir rol oynadığı ve işyeri rekreasyon düzeyi yüksek çalışanların iş performans düzeyinin de yüksek olduğunu tespit etmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. TEORİK ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

5.1. Örgütsel Adalet Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Bireyler çalıştıkları organizasyonda haksız davranışlarla karşılaştıklarında kariyerlerinden ve organizasyonel tercihlerinden pişmanlık duyabilmektedirler. Özellikle organizasyon yöneticilerinin haksız davranışları, çalışanların kendilerini diğer organizasyonlarla ve/veya farklı pozisyonlardaki insanlarla karşılaştırmalarına neden olabilmektedir. Adalet, bireylere hak ettikleri değeri vermek ve onlara hak ettikleri gibi davranmak anlamına gelmektedir (Kılıç ve Aydın, 2024). İşgörenlerin çalışmakta oldukları kurumda yerleşik olan kültürde bir adalet olmadığını düşünmeleri onların işinden veya işyerinden memnun olmamalarına sebep olabilmekte ve bundan dolayı da işten ayrılma niyetinde olabilmektedirler. Literatür incelendiğinde örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti ile ilgili araştırmaların bulunduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalarda örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenirken, aynı zamanda bu iki kavram üzerinde etkisi olabilecek farklı değişkenler ile de ilişkilendirilmiş olduğu görülmektedir.

Pançalı (2024) yaptığı araştırmada imalat sektöründe çalışanların örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada imalat sektöründe çalışanların işten ayrılma niyeti ile örgütsel adalet algısı alt boyutlarından olan dağıtımsal ve prosedürel adalet alt boyutları arasında anlamlı farklılık olduğu, etkileşimsel adalet algısında anlamlı farklılık olmadığı, buna karşılık işten ayrılma niyeti ile örgütsel adalet algısı arasında negatif yönlü, düşük düzeyde bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Küçükodacı (2014) yapmış olduğu araştırmada otel çalışanlarının işten ayrılma niyeti ile örgütsel adalet algısı arasında negatif yönlü, zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu bulmuştur. Köse ve Aydoğan (2021) yaptıkları araştırmada örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini incelerken örgütsel sinizmin aracılık rolünü incelemiştir. Araştırmada işten ayrılma niyeti ile dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutlarının doğrudan ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Sokhanvar vd. (2016) yaptıkları araştırmada örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu

belirlerken, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde en çok etkili olan alt boyutun etkileşimsel adaletin olduğu belirlenmiştir. Tourani vd. (2016) ise işten ayrılma niyeti sistematik ve dağıtımsal adalet arasında anlamlı farklılık olduğunu belirlemişlerdir.

Yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında işten ayrılma niyeti ile örgütsel adalet algısı alt boyutlarından bazıları veya tamamı arasında anlamlı farklılık olduğunun tespit edildiği görülürken, araştırmalarda çoğunlukla örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunun tespit edildiği görülmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1: *Örgütsel adalet algısı, işten ayrılma niyetini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.*

5.2. Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki

Performans, belirli bir amaç için faaliyetlerin yürütülmesinden elde edilen sonuçların niceliği veya niteliğidir ve belirli bir hedefe yaklaşıldığı veya başarıldığı derecedir. Performans, bir kişinin işini yapmak ve tamamlamak için gösterdiği tüm çabalarla elde edilen başarı derecesidir (Nergiz ve Yılmaz, 2016). Çalışanların örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak amacıyla ortaya koyacakları performans farklı değişkenlerden etkilenmektedir. Bu değişkenlerden biri de örgütsel adalet algısıdır. Örgüt içerisinde adaletin sağlanmış olduğuna yönelik çalışanların düşüncesi onları motive ederek iş performanslarının da farklılaşmasına sebep olabilmektedir.

Literatürde örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmiş olduğu çalışmalar bulunmaktadır. Doğan (2018) yaptığı araştırmada otel çalışanlarının örgütsel adalet algısı ile ilgili algı düzeyi ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş, örgütsel adalet algısının iş performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu belirlemiştir. Gemicici (2019) araştırmasında iki ayrı kamu kurumunda çalışan idari personelin örgütsel adalet algısı ve iş performansı arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde olduğunu, örgütsel adalet algısının artması ile idari personelin iş performans düzeyinin de yükselmekte olduğunu, iş performansında etkileşimsel adaletin en güçlü etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Korkmaz (2023)'de araştırmasında örgütsel adalet algısının iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğunu belirlemiş, çalışanların örgütsel adalet algısının artmasının çalışanların iş performansına pozitif yönde yansıtacağını

vurgulamıştır. Faeq ve İsmael (2022) İran’da yaptıkları araştırmada örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu bildirmişlerdir. Lotfi ve Pour (2013) yaptıkları araştırmada iş performansı ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu, iş performansının en çok prosedürel adalet boyutundan etkilendiğini tespit etmişlerdir. Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmiş olduğu araştırma bulgularında da görüldüğü gibi, işgörenlerin örgütsel adalet algısının artması onların iş performansına pozitif yönde yansımakta, örgütsel adalet algı düzeyinin yükselmesi ile iş performans düzeyi de yükselmektedir. Aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2: *Örgütsel adalet algısı, iş performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.*

5.3. İş Performansı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın kuruluşundan ayrılma yönündeki bilinçli kararı veya niyetini, bir çalışanın örgütte artık hizmet vermeye devam etmeme isteğini göstermektedir (Tekingündüz vd., 2015). İşgörenlerin işten ayrılma niyetinde etkili olan faktörlerden biri de iş performansıdır. İş performansı yüksek olan çalışanlar kendilerini iş konusunda daha yetkin olarak görerek işten ayrılma niyetlerini şekillendirebilmektedirler. İşini iyi veya kötü yapan çalışanların işine devam etme niyeti de buna göre şekillenebilmektedir.

Yoldaş vd. (2020) yaptıkları araştırmada iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında zayıf düzeyde de olsa negatif yönlü bir etkinin olduğunu belirlemiş, örgütsel dışlanmanın iş performansı üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğunu belirlemiştir. Tekin (2024) araştırmasında iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirlemiş, iş performansı ile örgütsel dışlanma arasında anlamlı farklılık olduğunu bulmuştur. Tatar (2024)’da yaptığı araştırmada iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Jasiński ve Derbis (2022) yaptıkları araştırmada iş yükü, kişiler arası çatışmalar, örgütsel kısıtlamalar gibi olumsuzlukların çalışanların işten ayrılma niyetinde etkili olduğunu belirlemişlerdir. Ahmed vd. (2022) yaptıkları araştırmada iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu, iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında iş tükenmişliğinin aracı rolünün olduğunu belirlemişlerdir.

İş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiş olan çalışmaların sonuçları göz önüne alındığında farklı değişkenlerin etkisi ile ortaya çıkan iş performans farklılıkları çalışanların işten ayrılma niyetinde etkili olabilmektedir. Farklı bir anlatımla iş performansı örgüt içerisinde yaşananların bir sonucu olarak ortaya çıkmakta, çalışanların işten ayrılma niyeti de ortaya çıkan bu sonuçtan etkilenebilmektedir. Yapılan araştırmaların sonucunda çoğunlukla iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiş olduğu görülmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H3: *İş performansı, işten ayrılma niyetini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.*

5.4. İş Performansının Aracılık Rolü

Araştırmada incelenmiş olunan örgütsel adalet algısı, işten ayrılma niyeti ve iş performansı ile ilgili literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında bu değişkenlerin diğerine etkisinin doğrudan olabildiği gibi dolaylı da olduğu görülmektedir (Karaman vd., 2020; Ahmed vd., 2022; Jasiński ve Derbis, 2022). Bu açıdan bakıldığında işten ayrılma niyetinde örgütsel adalet algısının etkisinin bulunabilirken, çalışanların işten ayrılma niyetinde örgüt içerisinde ortaya koymuş oldukları iş performansının da etkisinin olabileceği söylenebilir. Farklı bir anlatımla iş performansı örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetinde aracı rolü bulunabilmektedir.

Örgütsel adalet algısı çalışanların iş performansını doğrudan etkileyen bir faktördür. Çalışanların örgütsel adalet algı düzeyinin yükselmesi iş performans düzeylerinin de yükselmesinde etkili olmaktadır. İnsan faktörü yaşamdan ve iş hayatından kayboluyor gibi görünse de aslında yaratımın tek kaynağı hala insandır. Akılcı şirketler bu gerçeğe dayanarak belirledikleri ilkeler ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için yaptıkları yatırımlarla tasarım, teknoloji ve sistemlerde çıktılar elde edebilmektedirler. Ayrıca kurumsal yapı, işleyiş ve sistemler dengesinin çalışanlar tarafından algılanması ve içselleştirilmesi belirli bir sürecin sonunda gerçekleşir. Bu süreçte bireylerin örgütte kalmasını, devamlılık sağlamasını ve örgütsel değerleri benimsemeleri için kaynak yaratmasını sağlayan temel etkenin iş tatmini olduğu düşünülmektedir. Bu durum da bireylerin örgüte sıkı sıkıya bağlı olmalarını ve kendilerini örgütün bir parçası olarak kabul etmelerini gerektirmektedir (Ünlü, 2022).

Örgütsel adalet algısı ile kendisini örgüte ait hissedenden çalışanların işten ayrılma niyetleri düşebilmektedir. Çalışanların örgütsel adalet duygusu, kişisel hedefleri örgütsel hedeflerle dengeleme, çalışan devir hızını azaltma ve çalışan üretkenliğini etkili bir şekilde sağlamada önemli faktörlerden biridir. Çalışanın örgütsel adalet duygusu ne kadar yüksekse, örgütsel hedeflerle ve örgütle özdeşleşmesi o kadar kolay olur, fedakârlık ruhu o kadar güçlü olmakta, örgütte kalmaya o kadar istekli olarak görevlerini o kadar etkili bir şekilde yerine getirebilmektedirler (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013). Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde çalışanların yaptığı işi istekli bir şekilde yapması onların iş performansını yükselterek onların örgüte olan bağlılığını olumlu yönden etkilerken, bu bağlılık örgütsel adalet algılarına ve işten ayrılma niyetlerinde etkili olmaktadır. Farklı bir anlatımla örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş performansının rolü bulunabilmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H4: *Örgütsel adalet algısının, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş performansının aracı rolü bulunmaktadır.*

ALTINCI BÖLÜM

6. YÖNTEM

Bu araştırmada araştırma yöntemi olarak mevcut durumu ortaya koymaya yarayan betimsel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada nicel yöntemlerden faydalanılmıştır. Bu kapsamda anket yöntemi ile toplanan veriler nicel istatistiksel analiz yapan paket programlar aracılığıyla analiz edilmiş ve tablolaştırılmıştır. Öncelikle frekans bilgileri, ortalama değerler, yüzdesel istatistikler ve çapraz tablolar verilmiştir. Hipotezleri test etmek için literatürde oldukça tercih edilen yöntemlerden biri olan Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır.

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, Ağrı İl Emniyet Müdürlüğünde görev yapan personelin örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde iş performansının aracılık rolünün araştırılmasıdır. Bu araştırmadan elde edilen bulgulara dayanılarak; örgütsel adalet algısı, işten ayrılma niyeti ve iş performansı düzeylerini artırıcı tedbirler önerilerek uygulama yapılacak örnekleme yeni stratejilerin geliştirilmesine katkıda bulunmak amaçlanmaktadır.

6.2. Araştırma Soruları

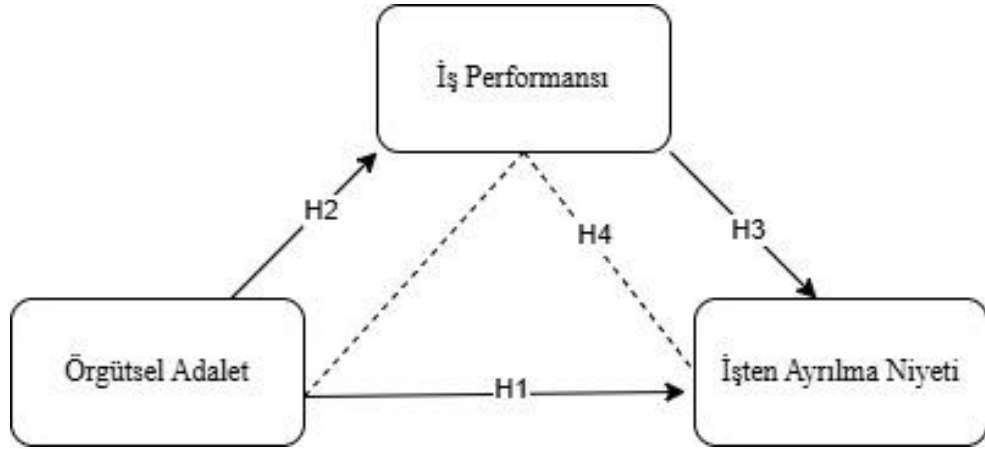
Bu araştırmada temel olarak aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranacaktır.

- Örgütsel adalet algısı işten ayrılma niyetini etkilemekte midir?
- Örgütsel adalet algısı iş performansını etkilemekte midir?
- İş performansı işten ayrılma niyetini etkilemekte midir?
- İş performansı örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetine etkisinde aracılık etmekte midir?

6.3. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, betimsel ve nedensel ilişkileri inceleyen bir nicel araştırma olarak tasarlanacaktır. Araştırma, kesitsel (cross-sectional) bir tasarım ile yapılacak olup, belirli bir zaman diliminde veri toplanacaktır. Çalışmanın amacı, örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ve iş performansının aracılık rolünü

incelemektir. Bu amaçla araştırmada aşağıdaki araştırma modelinden faydalanılacaktır.



Sekil 6.1. Araştırma Modeli

6.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Ağrı İl Emniyet Müdürlüğünde görev yapan emniyet personeli oluşturmaktadır. Evreni temsilen araştırmada kullanılmak üzere örneklem seçim yöntemlerinden biri olan tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Literatürde evreni temsil edebilmesi için en az 228 katılımcının olması gerektiği (Yamane, 1973) bilgisine ulaşılmıştır. Bu kapsamda araştırmada 395 katılımcıya ulaşılmıştır. 13 veri standartlara uygun doldurulmadığı için araştırma dışında bırakılmış olup araştırma 382 veri ile tamamlanmıştır.

6.5. Veri toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılacaktır. Oluşturulan anket formunda demografik özellikleri belirlemek için kişisel bilgi formundan yararlanılacaktır. Kişisel bilgi formu, daha önce yapılan çalışmalar ve uzman görüşler dikkate alınarak oluşturulmuştur. Geliştirilen formda emniyet personelinin sosyo-demografik özelliklerini (cinsiyet, medeni durum, yaş ve memuriyet süresi) tespit etmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Ölçeklerin tamamı ekler kısmında verilmiştir. Veri toplama araçları aşağıda verilmiştir.

6.5.1. Örgütsel adalet algısı ölçeği

Örgütsel Adalet algısını ölçmek üzere Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Yıldırım F. (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği'nden (Justice Scale) kullanılacaktır. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği, çalışanların dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet algılarını ölçmek üzere toplam üç boyuttan oluşan bir ölçektir. Katılımcılardan ölçek sorularını, beş dereceli Likert tipi ölçek (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) üzerinde, cevaplamaları istenecektir.

6.5.2. 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. Katılımcılardan ölçek sorularını, beş dereceli Likert tipi ölçek (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) üzerinde, cevaplamaları istenmiştir.

6.5.3. İş performansı ölçeği

Çalışkan ve Köroğlu (2022) tarafından geliştirilen ölçek görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Katılımcılardan ölçek sorularını, beş dereceli Likert tipi ölçek (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) üzerinde, cevaplamaları istenmiştir.

6.6. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler istatistiksel analiz yapan paket programlar aracılığıyla analiz edilmiştir. Analizde öncelikle araştırmaya katılan katılımcıların demografik bilgilerini içeren betimsel istatistikler verilmiştir. Daha sonra ise

araştırmada kullanılan ölçeklerin i tutarlılıklarını belirlemek için güvenirlik analizleri sonrasında ise araştırmada kullanılan ölçek maddelerinin normallik dağılımları verilmiştir. Daha sonra ölçeklere ilişkin yapı geçerliliğini belirlemek üzere doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sonrası ölçüm modeline ilişkin analizler daha sonra ise hipotez testlerine ilişkin analizlere yer verilmiştir. Hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) analizi kullanılmıştır.



YEDİNCİ BÖLÜM

7. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırma bulgularına yer verilecektir. Bu kapsamda tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bulgular, ölçeklerin güvenirliklerine ilişkin bulgular, normallik varsayımına ilişkin bulgular, ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgular, hipotez testlerine ilişkin yapısal eşitlik modellemesi (YEM) bulgulara yer verilmiştir.

7.1.Tanımlayıcı İstatistikler (Frekans Analizine İlişkin Bulgular)

Bu kısımda araştırmaya katılan katılımcıların demografik değişkenlerine (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, memuriyet durumu) ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 7.1. Demografik Değişkenler

Değişken	Kategori	N	%	X
Yaş	-	382	-	34,71
Cinsiyet	Kadın	110	28,8	
	Erkek	272	71,2	
Medeni Durum	Evli	306	80,1	
	Bekar	76	19,9	
Eğitim Durumu	Lise	12	3,1	
	Üniversite (Önlisans-Lisans)	338	88,5	
	Lisansüstü (Y.Lisans-Doktora)	32	8,4	
Memuriyet Süresi	1-5 Yıl	48	12,6	
	6-10 Yıl	242	63,4	
	11-15 Yıl	48	12,6	
	16 Yıl ve üzeri	44	11,5	

Tablo 7.1’de araştırmaya katılan katılımcıların demografik değişkenleri verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan katılımcılar 34,71 yaş ortalamasına sahip, 110 kadın (%28,8), 272 erkek (%71,2), 306 evli (%80,1), 76 bekar (%19,9), 12 lise mezunu (%3,1), 338 üniversite (önlisans-lisans) mezunu (%88,5), 32 lisansüstü (Y.Lisans-Doktora) mezunundan (%10,1) oluşmaktadır. Katılımcıların 48’i (%12,6)

1-5 yıl, 242'si (63,4) 6-10 yıl, 48'i (%12,6) 11-15 yıl ve 44'ü (%11,5) 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahip katılımcılardır.

7.2. Ölçeklerin Güvenirliklerine İlişkin Bulgular

Ölçeklerin güvenirliklerini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmaktadır. Hesaplanan katsayı 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Bahsedildiği gibi 0-1 arasında değer alan katsayı ile “ $0 \leq \alpha \leq 0,5$ ” ise güvenilir değil, “ $0,5 \leq \alpha \leq 0,6$ ” ise düşük güvenilir, “ $0,6 \leq \alpha \leq 0,7$ ” ise kabul edilebilir güvenilir, “ $0,7 \leq \alpha \leq 0,9$ ” ise iyi derecede güvenilir, “ $\alpha \geq 0,9$ ” ise çok iyi derecede güvenilir şeklinde ölçeğin güvenirliliği yorumlanır (Astar ve Güriş, 2015:282-283). Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlilik katsayılarına ilişkin bulgular Tablo 7.2’de verilmiştir.

Tablo 7.2. Ölçeklerin Cronbach Alpha Güvenirlilik Katsayıları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	4	0,855
İş Performansı Ölçeği	11	0,922
Görevsel Performans	5	0,901
Bağlamsal Performans	6	0,853
Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği	20	0,919
Dağıtımsal Adalet	5	0,884
Prosedürel Adalet	6	0,919
Etkileşimsel Adalet	9	0,964

Tablo 7.2’de verilen sonuçlara göre işten ayrılma niyeti ölçeğinin genel Cronbach Alpha katsayısı 0,855 çıkmış ve ölçeğin iyi derece güvenilir olduğu tespit edilmiştir. İş performansı ölçeğinin genel Cronbach Alpha katsayısı 0,922; alt boyutlarından görevsel performansın Cronbach Alpha katsayısı 0,901; bağlamsal performansın Cronbach Alpha katsayısı 0,853 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre iş performansı ölçeğinin ve alt boyutu olan görevsel performansın çok iyi derecede güvenilir, bağlamsal performans alt boyutu iyi derecede güvenilir olarak belirlenmiştir. Örgütsel adalet algısı ölçeğinin genel Cronbach Alpha katsayısı 0,919; dağıtımsal adalet alt boyutunun Cronbach Alpha katsayısı 0,884; prosedürel adalet alt

boyutunun Cronbach Alpha katsayısı 0,919; etkileşimsel adalet alt boyutunun Cronbach Alpha katsayısı 0,964 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre örgütsel adalet algısı ölçeği, prosedürsel adalet ve etkileşimsel alt boyutları çok iyi derecede güvenilir, dağıtımsal adalet alt boyutu ise iyi derecede güvenilir olarak tespit edilmiştir.

7.3. Normallik Varsayımına İlişkin Bulgular

Araştırmada verilerin normallik dağılımının belirlenmesi için normallik analizi yapılması gerekmektedir. Değişkenlerin normal dağılımını belirleyen iki parametre değeri vardır. Çarpıklık (skewness) değeri, dağılımın ortalama simetriden ne kadar saptığını, basıklık (kurtosis) değeri ise normal dağılım eğrisinin ne kadar dik ya da basık olduğunu göstermektedir. Tabachnick ve Fidell'e (2001) göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında değerler alması değişkenlerin normal dağılım gösterdiği anlamına gelmektedir. Araştırmada kullanılan değişkenlerin normalliğine ilişkin değerler aşağıdaki Tablo 7.3'de verilmiştir.

Tablo 7.3. Normallik Analizine İlişkin Bulgular

Ölçek Maddeleri	Standart Sapma	Skewness	Kurtosis
İAN1	1,337	-0,542	-0,935
İAN2	1,312	-0,114	-1,170
İAN3	1,169	0,546	-0,425
İAN4	1,301	0,032	-1,095
İP1	1,000	-1,327	1,696
İP2	0,878	-1,545	1,001
İP3	0,790	-1,678	1,383
İP4	0,850	-1,693	1,717
İP5	0,934	-1,452	1,245
İP6	0,872	-1,282	1,913
İP7	0,864	-1,431	1,866
İP8	0,890	-1,471	1,788
İP9	0,846	-1,488	1,290
İP10	1,153	-,654	-,320
İP11	1,165	-,857	,016
ÖA1	1,202	0,287	-1,052

ÖA2	1,096	1,074	0,339
ÖA3	1,160	0,555	-0,784
ÖA4	1,191	0,298	-1,025
ÖA5	1,181	0,304	-0,961
ÖA6	1,171	0,452	-0,861
ÖA7	1,069	0,978	0,199
ÖA8	1,099	0,570	-0,602
ÖA9	1,196	0,226	-1,074
ÖA10	1,165	0,531	-0,680
ÖA11	1,186	0,518	-0,762
ÖA12	1,172	-0,143	-1,133
ÖA13	1,149	-0,087	-1,055
ÖA14	1,200	0,025	-1,191
ÖA15	1,135	0,052	-1,049
ÖA16	1,128	0,117	-1,008
ÖA17	1,169	0,211	-1,080
ÖA18	1,147	0,124	-1,025
ÖA19	1,142	0,200	-1,004
ÖA20	1,119	0,257	-0,893

Tablo 7.3 incelendiğinde; ölçeklerin tüm maddelerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 değeri arasında olduğu ve ölçeklerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

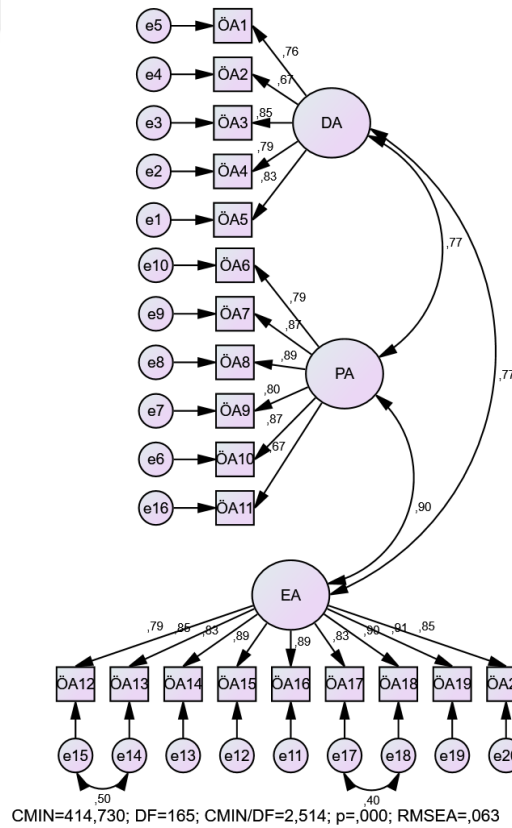
7.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kuramsal bir temelden destek alarak pek çok değişkenden (göstergelerden; indicators) oluşturulan faktörlerin (gizil değişkenlerin; latent variables) gerçek verilerle ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmeye yönelik bir analizdir. Bir başka anlatımla DFA, önceden belirlenmiş ya da kurgulanmış bir yapının toplanan verilerle ne derece doğrulandığını incelemeyi amaçlar. Açımlayıcı faktör analizinde belirli bir ön beklenti ya da denence olmaksızın faktör yükleri (ağırlıkları) temelinde verinin faktör yapısı belirlenirken DFA, belirli değişkenlerin bir kuram temelinde önceden belirlenmiş faktörler üzerinde ağırlıklı olarak yer alacağı şeklindeki bir öngörünün sınanmasına dayanır (Sümer, 2000).

Açımlayıcı faktör analizinden farklı olarak, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) güçlü bir model varsayımının olduğu durumlarda kullanılır. DFA ile varlığı daha önce kanıtlanmış olan yapının yeni bir veri setindeki uyumu araştırılır.

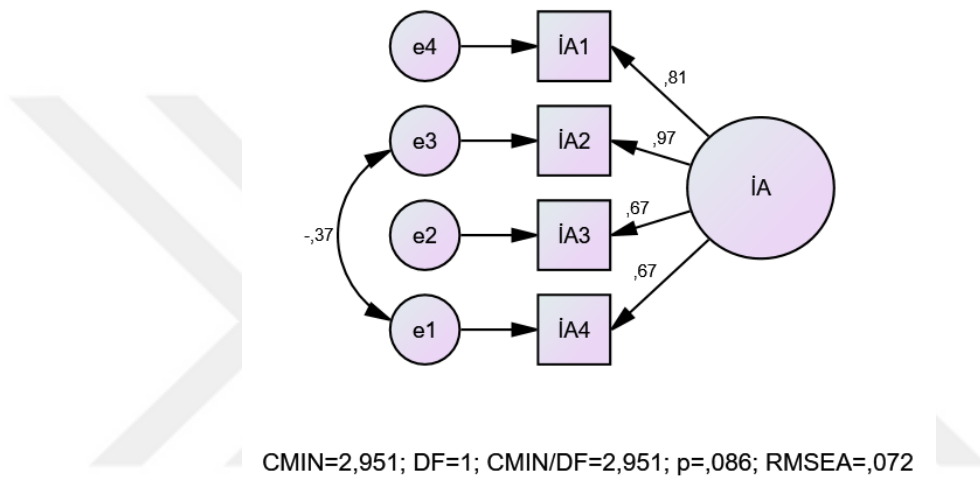
DFA’da sınanan modelin yeterliğinin belirlenmesi için çok sayıda uyum indeksi kullanılmaktadır. Uyum indekslerinin kuramsal model ile gerçek veriler arasındaki uyumu değerlendirmelerinde birbirlerine göre güçlü ve zayıf yönlerinin olması nedeniyle modelin uyumunun ortaya konulması için birçok uyum indeksi değerinin kullanılması önerilir. Bunlardan en sık kullanılanları (Sümer, 2000) Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness), İyiilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI), Düzeltilmiş İyiilik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü’ dür (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin DFA analizlerine ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.



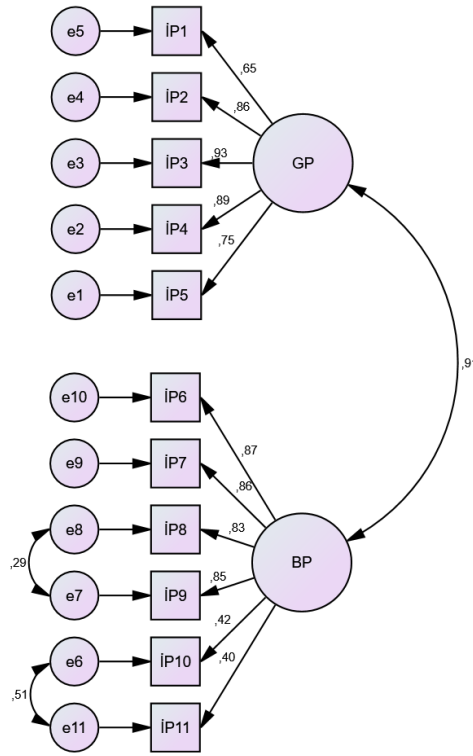
Şekil 7.1. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 7.1'e göre; standartlaştırılmış yükler her bir gözlenen değişken (boyut) ile ilgili olduğu gizil değişken (boyut maddeleri) arasındaki korelasyonlarını (R) göstermektedir. Tüm maddelerin korelasyon katsayılarının .67 ile .91 arasında değer alarak .30' un üzerinde ve p değeri de .05'den küçük çıkmıştır. Yapılan modifikasyon iyileştirmeleri sonucunda örgütsel desteğe ait model uyum iyiliği katsayılarının kabul edilebilir sınırlar ($\chi^2/df=2.514$, RMSEA= .063, GFI=.95, AGFI= .90, NFI= .94, CFI= .96, IFI= .96) çıktığı ve modelin iyi uyum gösterdiği görülmektedir.



Şekil 7.2. İşten Ayrılma Niyeti Path Diyagramı

Şekil 7.2'ye göre; standartlaştırılmış yükler her bir gözlenen değişken (boyut) ile ilgili olduğu gizil değişken (boyut maddeleri) arasındaki korelasyonlarını (R) göstermektedir. Tüm maddelerin korelasyon katsayılarının .67 ile .97 arasında değer alarak .30' un üzerinde ve p değeri de .086 çıkmıştır. Yapılan modifikasyon iyileştirmeleri sonucunda örgütsel desteğe ait model uyum iyiliği katsayılarının kabul edilebilir sınırlar ($\chi^2/df=2,951$, RMSEA= .072, GFI=.94, AGFI= .89, NFI= .99, CFI= .99, IFI= .99) çıktığı ve modelin iyi uyum gösterdiği görülmektedir.



CMIN=119,268; DF=41; CMIN/DF=2,909; p=,000; RMSEA=,071

Şekil 7.3. İş Performansı Path Diyagramı

Şekil 7.3'e göre; standartlaştırılmış yükler her bir gözlenen değişken (boyut) ile ilgili olduğu gizil değişken (boyut maddeleri) arasındaki korelasyonlarını (R) göstermektedir. Tüm maddelerin korelasyon katsayılarının .40 ile .93 arasında değer alarak .30' un üzerinde ve p değeri de .05'den küçük çıkmıştır. Yapılan modifikasyon iyileştirmeleri sonucunda motivasyon ölçeğine ait model uyum iyiliği katsayılarının kabul edilebilir sınırlarda ($\chi^2/df=2,909$, RMSEA= .071, GFI=.95, AGFI= .93, NFI= .96, CFI= .97, IFI= .97) çıktığı ve modelin iyi uyum gösterdiği görülmektedir.

7.5. Ölçeklerin Ayırt Edici Geçerliliğine İlişkin Bulgular

Bu araştırmada Leguina'nın (2015) önerdiği gibi ölçeğin yeterli bir ayırt edici geçerliliğe sahip olduğunu doğrulamak için üç ana kriter kullanılmıştır. Bu kriterler arasında "Fornell-Larcker kriteri", "heterotrait-monotrait method" (HTMT) oranı ve "çapraz yükleme kriteri" yer almaktadır. Başlangıç olarak, Tablo 7.4' de görülebileceği gibi, kalın harflerle gösterilen AVE değerlerinin karekökü, yüksek ayırt

edici geçerliliğin göstergesi olan değişkenler arası korelasyon katsayısından daha yüksektir (Hair vd., 2021).

Tablo 7.4. Fornell-Larcker Kriteri

Değişkenler	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3
Örgütsel Adalet Algısı	2.44	0.913	0.795		
İşten Ayrılma Niyeti	3.05	0.696	-0.539	0.835	
İş Performansı	4.13	0.704	0.401	-0.325	0.568

Not: Koyu köşegen, gözlemlenen değişkenlerden elde edilen ortalama çıkarılan varyansın karekökünü temsil ederken, köşegen dışı kalan değerler yapılar arasındaki korelasyonu temsil etmektedir.

İkinci olarak Leguina'nın (2015) belirttiği gibi HTMT değerleri 0,90'ın altında olmalıdır. Bu araştırmanın HTMT değerleri referans değerinden düşüktür (bkz. Tablo 7.5).

Tablo 7.5. Heterotrait-monotrait Oranı (HTMT)

Değişkenler	1	2	3
Örgütsel Adalet Algısı			
İşten Ayrılma Niyeti	0.585		
İş Performansı	0.166	0.222	

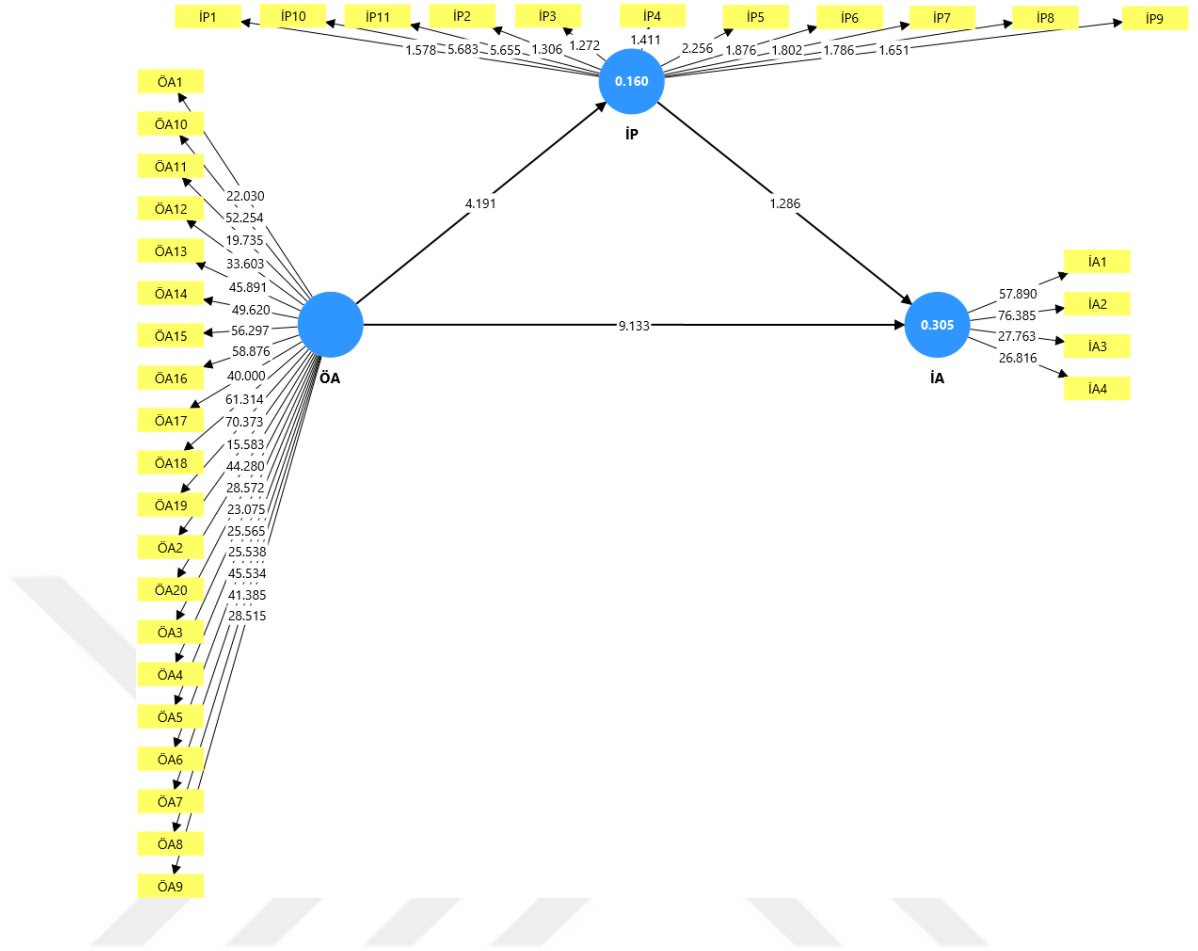
Son olarak, Tablo 7.6'da gösterildiği gibi, ayırt edici geçerliliği garanti etmek için, her bir gizli gözlemlenmemiş değişkenin dış yükünün (koyu renkle gösterilen), çapraz yüklemeden (diğer ölçümlerle birlikte) daha yüksek olması gerekmektedir.

Tablo 7.6. Çapraz Yükleme Değerleri

	Örgütsel Adalet Algısı	İşten Ayrılma Niyeti	İş Performansı
ÖA1	0.695	-0.458	0.285
ÖA10	0.844	-0.446	0.348
ÖA11	0.684	-0.382	0.317
ÖA12	0.794	-0.419	0.302
ÖA13	0.832	-0.426	0.342
ÖA14	0.825	-0.441	0.305
ÖA15	0.870	-0.454	0.320
ÖA16	0.879	-0.484	0.370

ÖA17	0.821	-0.430	0.334
ÖA18	0.876	-0.455	0.329
ÖA19	0.889	-0.436	0.355
ÖA2	0.620	-0.339	0.244
ÖA20	0.844	-0.430	0.327
ÖA3	0.732	-0.458	0.287
ÖA4	0.709	-0.442	0.300
ÖA5	0.732	-0.464	0.332
ÖA6	0.770	-0.394	0.294
ÖA7	0.821	-0.397	0.318
ÖA8	0.826	-0.411	0.316
ÖA9	0.768	-0.362	0.314
İA1	-0.489	0.862	-0.207
İA2	-0.444	0.899	-0.231
İA3	-0.358	0.778	-0.273
İA4	-0.487	0.795	-0.362
İP1	0.064	0.008	0.380
İP10	0.336	-0.278	0.862
İP11	0.387	-0.322	0.886
İP2	0.015	0.066	0.399
İP3	-0.006	0.115	0.408
İP4	0.043	0.115	0.430
İP5	0.159	-0.080	0.576
İP6	0.055	0.032	0.536
İP7	0.075	0.013	0.514
İP8	0.063	0.040	0.504
İP9	0.083	0.035	0.478

Tablo 7.6'daki sonuçlar da istenilen kriteri sağlamaktadır. Önceki sonuçlar birlikte ele alındığında, bu araştırmanın ölçüm modelinde (bkz. Şekil 7.4) onaylandığı şekliyle ölçeğin güvenilirliğini, ayırt edici ve yakınsak geçerliliğini doğrulamakta ve desteklemektedir.



Şekil 7.4. Ölçüm Modeli Sonuçları

7.6. Yapısal Eşitlik Modellemesine İlişkin Bulgular

Bu araştırmada önerilen hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik araştırması kullanılmıştır. Öncelikle önerilen modelde doğrusallık sorununun var olup olmadığının değerlendirilmek için Variance Inflation Factors/ Varyans Artış Faktörleri (VIF) değerlerine bakılmaktadır. Hair vd. (2019) göre, VIF değeri 5'ten düşük olması önerilmektedir. Tablo 7.7'de görüldüğü üzere VIF değerleri istenilen 5 eşik değerinin altındadır.

Spesifik olarak asıl amaç, modelin dışsal değişkenin neden olduğu içsel değişkenlerdeki değişimi açıklama ve tahmin etme yeteneğini (R^2) incelemektir (Hair vd., 2021). Ayrıca Chin (1998) tatmin edici bir model uyumu sağlamak için R^2 değerinin en az 0,10 olmasını önermiştir. Buna göre içsel değişkenlerden “işten

ayrılma niyeti” R^2 değeri 0,305 ve “iş performansı” R^2 değeri 0,160, (bkz. Şekil 8) her iki R^2 değeri de önerilen eşik puanını aşmış ve çalışma modelinin toplanan verileri yeterince temsil ettiği söylenebilir (bkz. Tablo 7.7). Son olarak, verilere iyi bir model uyumunu garanti etmek için Standardized Root Mean Square (SRMR) değeri 0,08’den az ve Normed Fix Index (NFI) değeri 0,90’dan fazla olmalıdır (Hair vd., 2021). Bu modelin SRMR değeri 0,075 ve NFI değeri 0,910’dur ve önerilen eşik değerini aşmaktadır.

Sonrasında hem doğrudan hem de aracı ilişkiler için yol katsayısını ve bununla ilişkili t değerini belirlemek amacıyla bir önyükleme yöntemi (5000 yeniden örnekleme) uygulanmıştır. Araştırma sonuçları, örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisinin negatif ve anlamlı olduğunu göstermektedir ($\beta = -0,488$, $t = 9,133$, $p = 0,000$). Dolayısıyla, H1 hipotezi desteklenmiştir. Yine sonuçlar, örgütsel adalet algısının iş performansı üzerindeki doğrudan etkisinin pozitif ve anlamlı olduğunu ortaya koymuştur ($\beta = 0,401$, $t = 4,191$, $p = 0,000$). Dolayısıyla H2 hipotezi desteklenmiştir. Sonuçlar iş performansının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü ancak anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir ($\beta = -0,129$, $t = 1,286$, $p = 0,198$). Bu sonuca göre H3 desteklenmemiştir.

Tablo 7.7. Değişkenler Arasındaki İlişkiler (Doğrudan Etki)

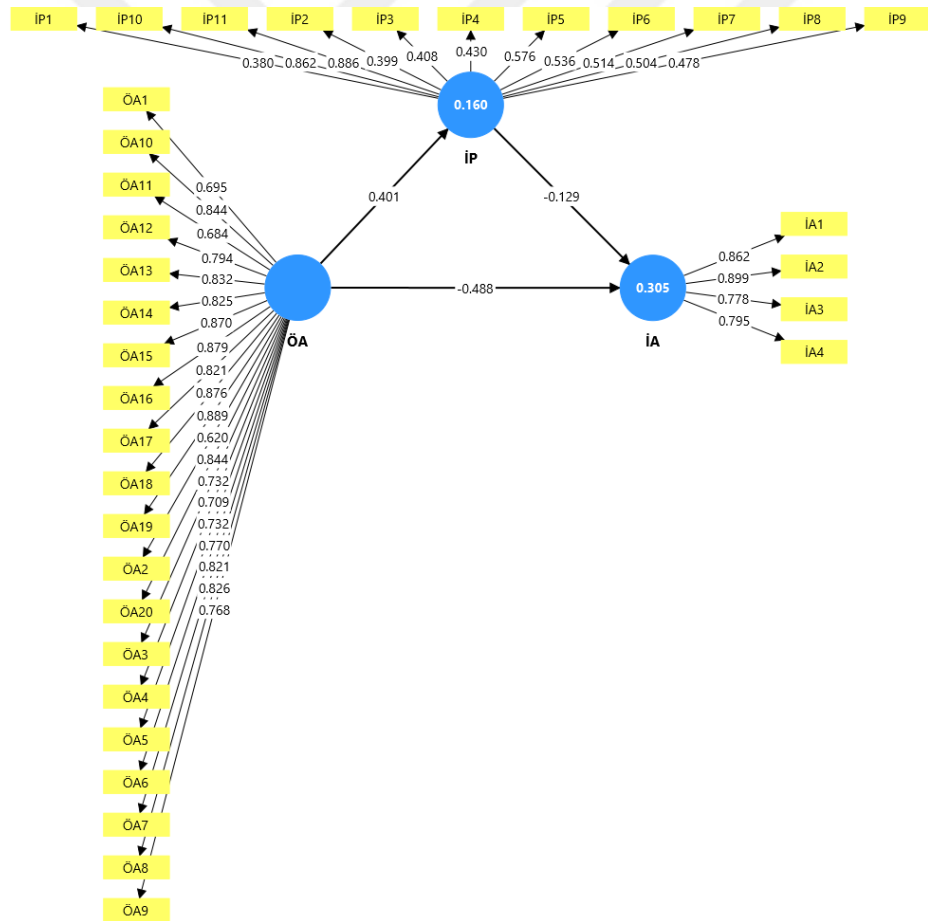
Yol Analizi	Coef (β)	S.D.	t -Değeri	p - Değeri	Adj. R^2	VIF	Confidence Interval (BC)		Sonuç
							LL	UL	
$\ddot{O}A \rightarrow \dot{I}A$	-0.488	0.053	9.133	0.000	0.301	1.191	-0.612	-0.456	H1 Desteklendi
$\ddot{O}A \rightarrow \dot{I}P$	0.401	0.096	4.191	0.000	0.158	1.000	0.304	0.485	H2 Desteklendi
$\dot{I}P \rightarrow \dot{I}A$	-0.129	0.100	1.286	0.198		1.191	-0.467	0.355	H3 Desteklenmedi

Bu araştırmada iş performansının aracılık rolünü tespit etmek için Smart PLS’de uygulanan aracılık prosedürü takip edilmiştir (Zhao, Lynch ve Chen, 2010). Örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş performansının aracılık rolü anlamlı çıkmamıştır ($\beta = -0.052$; $t = 1.349$; $p = 0.178$). Bu durum iş

performansının aracılık rolü üstlenmediğini göstermektedir. Araştırmada aracılık rolü olmayıp direkt etki vardır, H4 hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 7.8. Değişkenler Arasındaki İlişkiler (Dolaylı Etki)

Yol Analizi	Coef (β)	S.D.	t- Değeri	p- Değeri	Confidence Interval (BC) LL UL	Sonuç
ÖA→İP→İA	-0.052	0.038	1.349	0.178	-0.123 0.023	H4 Desteklenmedi (Aracılık Etkisi Yok, Direkt Etki Var)
ÖA→İA	-0.488	0.053	9.133	0.000	-0.612 -0.456	



Şekil 7.5. Yapısal Model Sonuçları

SONUÇ, ÖNERİLER VE TARTIŞMA

Örgütsel adalet algısı, çalışanların örgüt içinde ücret, ödül, ceza ve terfilerin nasıl belirlendiği, bu kararların nasıl alındığı ya da bu kararların çalışanlara nasıl iletildiği konusundaki algılarıdır (İçerli, 2010). İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın kendi isteğiyle işinden ayrılma isteği veya niyeti olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda çalışanların çalışma koşullarını yetersiz bulması, bunun sonucunda çalışan performansının düşmesi ve başarının düşmesi olarak da tanımlanmaktadır. Kısaca işten ayrılma niyeti, bir örgüt içerisinde çalışanların mevcut işlerinden ayrılıp yeni iş fırsatları arama düşüncesidir (Köse vd., 2019). İş performansı, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmak için belirli bir zaman diliminde planlı şekilde iş ve görevleri yerine getirerek elde ettikleri sonuçlar olarak tanımlanmaktadır (Anaç, 2021). İş performansı, bir çalışanın şirketin kendisine ödediği maaşı kazanmak için şirketin kendisinden istediği işi tamamlamak için gösterdiği çabadır (Rousseau ve Parks, 1993).

Araştırmada, örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi incelenmiş; bu ilişkide iş performansının aracılık rolünün araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Ağrı İl Emniyet Müdürlüğünde görev yapan 382 emniyet personeline basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle ulaşılmış ve katılımcılardan elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmada ilk olarak örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetine etkisi test edilmiş ve bu kapsamda oluşturulan “H1: *Örgütsel adalet algısı, işten ayrılma niyetini anlamlı bir şekilde etkilemektedir*” hipotezi doğrulanmıştır. Literatür incelendiğinde örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti ile ilgili araştırmaların bulunduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalarda örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenirken, aynı zamanda bu iki kavram üzerinde etkisi olabilecek farklı değişkenler ile de ilişkilendirilmiş olduğu görülmektedir. Pançalı (2024) yaptığı araştırmada imalat sektöründe çalışanların örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada imalat sektöründe çalışanların işten ayrılma niyeti ile örgütsel adalet algısı alt boyutlarından olan dağıtımsal ve prosedürel adalet alt boyutları arasında anlamlı farklılık olduğu, etkileşimsel adalet algısında anlamlı farklılık olmadığı, buna karşılık işten ayrılma niyeti ile örgütsel adalet algısı

arasında negatif yönlü, düşük düzeyde bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Küçükodacı (2014) yapmış olduğu araştırmada otel çalışanlarının işten ayrılma niyeti ile örgütsel adalet algısı arasında negatif yönlü, zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu bulmuştur. Köse ve Aydoğan (2021) yaptıkları araştırmada örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini incelerken örgütsel sinizmin aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırmada işten ayrılma niyeti ile dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutlarının doğrudan ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Sokhanvar vd. (2016) yaptıkları araştırmada örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirlerken, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde en çok etkili olan alt boyutun etkileşimsel adaletin olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada ikinci olarak örgütsel adalet algısının iş performansına etkisi test edilmiş ve bu kapsamda oluşturulan “*H2: Örgütsel adalet algısı, iş performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir*” hipotezi doğrulanmıştır. Literatürde örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmiş olduğu çalışmalar bulunmaktadır. Doğan (2018) yaptığı araştırmada otel çalışanlarının örgütsel adalet algısı ile ilgili algı düzeyi ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş, örgütsel adalet algısının iş performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu belirlemiştir. Gemici (2019) araştırmasında iki ayrı kamu kurumunda çalışan idari personelin örgütsel adalet algısı ve iş performansı arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde olduğunu, örgütsel adalet algısının artması ile idari personelin iş performans düzeyinin de yükselmekte olduğunu, iş performansında etkileşimsel adaletin en güçlü etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Korkmaz (2023)’de araştırmasında örgütsel adalet algısının iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğunu belirlemiş, çalışanların örgütsel adalet algısının artmasının çalışanların iş performansına pozitif yönde yansıyacağını vurgulamıştır. Faeq ve İsmael (2022) İran’da yaptıkları araştırmada örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu bildirmişlerdir. Lotfi ve Pour (2013) yaptıkları araştırmada iş performansı ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu, iş performansının en çok prosedürel adalet boyutundan etkilendiğini tespit etmişlerdir.

Araştırmada üçüncü olarak iş performansının işten ayrılma niyetine etkisi test edilmiş ve bu kapsamda oluşturulan “*H3: İş performansı, işten ayrılma niyetini anlamlı bir şekilde etkilemektedir*” hipotezi doğrulanmamıştır. Yoldaş vd. (2020) yaptıkları araştırmada iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında zayıf düzeyde de olsa negatif yönlü bir etkinin olduğunu belirlemiş, örgütsel dışlanmanın iş performansı üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğunu belirlemiştir. Tekin (2024) araştırmasında iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirlemiş, iş performansı ile örgütsel dışlanma arasında anlamlı farklılık olduğunu bulmuştur. Tatar (2024)’da yaptığı araştırmada iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Jasiński ve Derbis (2022) yaptıkları araştırmada iş yükü, kişiler arası çatışmalar, örgütsel kısıtlamalar gibi olumsuzlukların çalışanların işten ayrılma niyetinde etkili olduğunu belirlemişlerdir. Ahmed vd. (2022) yaptıkları araştırmada iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu, iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında iş tükenmişliğinin aracı rolünün olduğunu belirlemişlerdir.

İş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiş olan çalışmaların sonuçları göz önüne alındığında farklı değişkenlerin etkisi ile ortaya çıkan iş performans farklılıkları çalışanların işten ayrılma niyetinde etkili olabilmektedir. Farklı bir anlatımla iş performansı örgüt içerisinde yaşananların bir sonucu olarak ortaya çıkmakta, çalışanların işten ayrılma niyeti de ortaya çıkan bu sonuçtan etkilenebilmektedir. Yapılan araştırmaların sonucunda çoğunlukla iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiş olduğu görülmektedir.

Araştırmada son olarak örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş performansının aracılık rolünü belirlemek için oluşturulan “*H4: Örgütsel adalet algısının, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş performansının aracı rolü bulunmaktadır*” hipotezi doğrulanmamış olup aracılık rolünün olmadığı, direkt etkinin olduğu ortaya konulmuştur. Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında bu değişkenlerin diğerine etkisinin doğrudan olabildiği gibi dolaylı da olduğu görülmektedir (Karaman vd., 2020; Ahmed vd., 2022; Jasiński ve Derbis, 2022). Bu açıdan bakıldığında işten ayrılma niyetinde örgütsel adalet algısının etkisinin

bulunabilirken, çalışanların işten ayrılma niyetinde örgüt içerisinde ortaya koymuş oldukları iş performansının da etkisinin olabileceği söylenebilir. Farklı bir anlatımla iş performansı örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetinde aracılık rolü bulunabilmektedir.

Örgütsel adalet algısı çalışanların iş performansını doğrudan etkileyen bir faktördür. Çalışanların örgütsel adalet algı düzeyinin yükselmesi iş performans düzeylerinin de yükselmesinde etkili olmaktadır. İnsan faktörü yaşamdan ve iş hayatından kayboluyor gibi görünse de aslında yaratımın tek kaynağı hala insandır. Akılcı şirketler bu gerçeğe dayanarak belirledikleri ilkeler ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için yaptıkları yatırımlarla tasarım, teknoloji ve sistemlerde çıktılar elde edebilmektedirler. Ayrıca kurumsal yapı, işleyiş ve sistemler dengesinin çalışanlar tarafından algılanması ve içselleştirilmesi belirli bir sürecin sonunda gerçekleşir. Bu süreçte bireylerin örgütte kalmasını, devamlılık sağlamasını ve örgütsel değerleri benimsemeleri için kaynak yaratmasını sağlayan temel etkenin iş tatmini olduğu düşünülmektedir. Bu durum da bireylerin örgüte sıkı sıkıya bağlı olmalarını ve kendilerini örgütün bir parçası olarak kabul etmelerini gerektirmektedir (Ünlü, 2022).

Örgütsel adalet algısı ile kendisini örgüte ait hissedilen çalışanların işten ayrılma niyetleri düşebilmektedir. Çalışanların örgütsel adalet duygusu, kişisel hedefleri örgütsel hedeflerle dengeleme, çalışan devir hızını azaltma ve çalışan üretkenliğini etkili bir şekilde sağlamada önemli faktörlerden biridir. Çalışanın örgütsel adalet duygusu ne kadar yüksekse, örgütsel hedeflerle ve örgütle özdeşleşmesi o kadar kolay olur, fedakârlık ruhu o kadar güçlü olmakta, örgütte kalmaya o kadar istekli olarak görevlerini o kadar etkili bir şekilde yerine getirebilmektedirler (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013).

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde çalışanların yaptığı işi istekli bir şekilde yapması onların iş performansını yükselterek onların örgüte olan bağlılığını olumlu yönden etkilerken, bu bağlılık örgütsel adalet algılarına ve işten ayrılma niyetlerinde etkili olmaktadır. Farklı bir anlatımla örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş performansının rolü bulunabilmektedir.

Bu araştırmada, örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiş ve bu ilişkide iş performansının aracılık rolü olup olmadığı değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında Ağrı İl Emniyet Müdürlüğü'nde görev yapan 382 emniyet personelinden elde edilen veriler doğrultusunda yapılan analizlerde, örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde örgütsel adalet algısının iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak iş performansının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamış; dolayısıyla örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş performansının aracılık rolü bulunmamıştır.

Bulgular, literatürdeki mevcut çalışmalarla büyük oranda örtüşmektedir. Örgütsel adalet algısının hem işten ayrılma niyeti hem de iş performansı üzerinde etkili olduğu birçok çalışmada vurgulanmıştır. Ancak araştırmada iş performansının aracı bir rol üstlenmediği sonucuna ulaşılması, özellikle kamu güvenliği gibi yüksek disiplin ve sorumluluk gerektiren sektörlerde çalışanların iş performansını etkileyen farklı dinamiklerin varlığına işaret etmektedir. Emniyet personeli gibi görev bilinci yüksek gruplarda, örgütsel adaletsizlik algısı doğrudan işten ayrılma niyetini etkilerken, iş performansı bu süreçte daha az belirleyici bir faktör olabilmektedir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda, kamu kurumlarında çalışanların örgütsel adalet algısını yükseltecek uygulamalara ağırlık verilmesi önerilmektedir. Özellikle dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutlarında adil uygulamaların benimsenmesi, çalışanların kuruma olan güvenlerini arttıracak ve işten ayrılma niyetlerinin azalmasına katkı sağlayacaktır. Yöneticilerin şeffaf, tarafsız ve açık iletişim kurma konusunda eğitilmeleri, çalışanların karar alma süreçlerine daha fazla dahil edilmeleri ve performansa dayalı ödüllendirme sistemlerinin adaletli şekilde uygulanması bu açıdan önem arz etmektedir.

Ayrıca iş performansının yükseltilmesi adına örgütsel adalet mekanizmalarının güçlendirilmesi önerilmektedir. Eğitim programları, görev tanımlarının netleştirilmesi, iş yükünün dengelenmesi ve psikolojik destek hizmetlerinin sunulması, çalışan performansını olumlu yönde etkileyecektir. Her ne kadar bu araştırmada iş

performansı ile işten ayrılma niyeti arasında doğrudan bir ilişki saptanmamış olsa da uzun vadede performansı artırıcı uygulamaların çalışan bağlılığını destekleyici etkileri olabilir. Bu nedenle iş performansının hem bireysel hem de örgütsel düzeyde izlenmesi ve geliştirilmesi yönünde stratejik planlamalar yapılmalıdır.



KAYNAKLAR

- Abbas, Q., & Yaqoob, S. (2009). Effect of leadership development on employee performance in Pakistan. *Pakistan economic and social review*, 269-292.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic press.
- Ahmad, S. (2020). The corporate culture and employees' performance: an overview. *Journal of Management and Science*, 10(3), 1-6.
- Ahmed, E., Jaber, M., & Albanna, H. (2022). The relationship between job satisfaction and intention to quit a job: mediating factor job burnout. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 11(9).
- Akatay, A., Yücekaya, P., & Kısac, N. Ç. (2016). Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 483-509.
- Akduman, G., Hatipoğlu, Z., & Yüksekbiçgili, Z. (2015). Medeni durumuna göre örgütsel adalet algısı. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-13.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- Allen, T. D., & Armstrong, J. (2006). Further examination of the link between work-family conflict and physical health: The role of health-related behaviors. *American Behavioral Scientist*, 49(9), 1204-1221.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of applied psychology*, 88(2), 295.

- Anaç, A. S. (2021). İşe bağlılığın iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü. *Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Anafarta, N. (2015). Algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: iş tatmininin aracılık rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26(79), 112-130.
- Anesukanjanakul, J., Banpot, K., & Jermstiparsert, K. (2019). Factors that influence job performance of agricultural workers. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 7(2), 71-86.
- Arı, G. S., Bal, A. G. D. H., & Bal, A. G. D. E. Ç. (2010). İşe bağlılığın tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık etkisi: yatırım uzmanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 143-166.
- Aslan, M., & Yıldırım, A. (2017). Hastanede Çalışan Hemşirelerde Bağlamsal Performans Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliği. *Journal of Education & Research in Nursing/Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 14(2).
- Astar, M., & Güriş, S. (2015). SPSS ile İstatistik. *Ankara: Der Yayınları*.
- Avcı, N. (2008). *Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, iş tutumları ve örgütsel sapma arasındaki ilişkinin analizi* (Doctoral dissertation, Dokuz Eylül Üniversitesi (Turkey)).
- Aykanat, Z., & Yıldırım, A. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2).
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi. *Journal of Management and Economics Research*, 12(24), 58-72.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Befort, N., & Hattrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied HRM Research*, 8(1), 17-32.
- Belete, A. K. (2018). Turnover intention influencing factors of employees: An empirical work review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(3), 1-7.
- Bıyıklı, F., & Özkara, B. (2023). İş Güvencesizliğinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kendine Güvenin Ilımlaştırıcı Rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(Özel Sayı), 285-299.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Boz, D., Duran, C., & Uğurlu, E. (2021). Örgütsel bağlılığın iş performansına etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 345-355.
- Bulut, U., & Ataay, A. (2017). Çağrı merkezlerinde çalışan performansını etkileyen faktörler: Bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 1-16.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology, 1, 687-732.
- Chen, C., Wang, B., An, H., & Luo, M. (2024). Organizational justice perception and employees' social loafing in the context of the COVID-19 epidemic: the mediating role of organizational commitment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-8.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International journal of hospitality management*, 28(3), 374-381.

- Cihangiroğlu, N., & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- 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.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21(4), 34-48.
- Çakır, Ö. (2006). Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkisi. *Kamu-iş*.
- Çakır, Ö. (2007). İşini kaybetme kaygısı: İş güvencesizliği. *Çalışma ve Toplum*, 1(12), 117-140.
- Çankır, B. (2019). Örgütlerde duygusal bağlılık ve performans ilişkisi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 155-177.
- Çebi, E. H., & Bayraktar, O. (2022). Kariyer Gelişimi Algısının İşte Kalma ve İşten Ayrılma Davranışı Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Sözleşmenin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 2390-2405.
- Çetin, F., & Yılmaz, S. E. (2022). İş-Aile Çatışmasının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Tükenmişliğin Aracılık Ve Cinsiyet Eşitsizliğinin Düzenleyicilik Rolü. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute*, (52), 333-349.
- 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), 237-278.

- Dağlı, A., Baysal, N., & Korkut, A. (2013). İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(3).
- Demir, H. (2018). Örgütsel adalet algısının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 47(2), 125–140.
- Demirbaş, Z., & Haşit, G. (2016). İşten ayrılma niyeti ve işgücü devir hızı. Beta Yayınları.
- Deniz, A. (2025). *Sendikalarda adalet algısının iş performansı üzerine etkisinde psikolojik iyi oluşun aracılık rolü: Memur Sendikaları Konfederasyonu çalışanları üzerinde bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of management review*, 26(3), 446-456.
- Dirik, D. (2019). Ulusal yazın bağlamında işten ayrılma niyetinin öncüllerine ilişkin bir meta-analiz çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 26(1), 131-155.
- Doğan, H. (2018). Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 26-46.
- Doğan, H. (2020). İş performansı ve performans değerlendirme sistemi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *International Journal of Business and Economic Studies*, 2(1), 44-55.
- Doymuş, B., Akdeniz, M., Akdenizli, N. O., & Urat, C. (2023). İş Motivasyonu Ve İş Performansı İlişkisi: Sanayi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 227-237.
- Ece, Ş., & Esen, E. (2017). Kariyer Planlamanın Örgüte Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi. *Is, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 19(1), 127-146.
- Erkuş, A., Turunç, Ö., & Yücel, R. (2011). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerde içsel ve dışsal iş tatmininin aracılık rolü: Bankacılık

sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 245-270.

Eskibina, Y. (2024). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 34-44.

Faeq, D. K., & Ismael, Z. N. (2022). Analyzing the relationships between organizational justice and job performance. *International journal of Engineering, Business and Management*, 6(5), 43.

Faiz, E. (2019). Aşırı iş yükü ve tükenmişlik sendromunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Satış personelleri üzerinde bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 10(1), 26-38.

Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. sage publications.

Ganewatta, H., & Hiroshima, N. (2023). Impact of work overload as a job stressor on employees' intention to leave: the mediating effect of work-family conflict in a sri lankan apparel sector organisation. *Journal of Business Economics and Finance*, 12(3), 110-117.

Gazi, M. A. I., Yusof, M. F., Islam, M. A., Amin, M. B., & bin S Senathirajah, A. R. (2024). Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting: An analysis from the perspective of job performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100427.

Gemici, S. (2019). İş hayatındaki örgütsel adalet ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Samsun valiliği örneği.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.

Greenberg, J. (2004). Stress fairness to fare no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics*.

- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of management Journal*, 33(1), 64-86.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage publications.
- Hair, J.F., Risher, J.J, Sarstedt, M., Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *Eur. Bus. Rev.*, 31, 2–24.
- Hamitoğlu, E. (2019). *Örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki* (Master's thesis, Maltepe University (Turkey)).
- HO, H. C. (2025). A one-year prospective study of organizational justice and work attitudes: an extended job demands-resources model. *Journal of Managerial Psychology*, 40(1), 21-36.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of applied psychology*, 102(3), 530.
- Hyder, S., Malik, M. I., Hussain, S., Tasneem, M., Kaleem, M., & Saqib, A. (2022). Organizational justice and employee in-role performance nexus: a dual theory perspective. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2124602.
- Igbaria, M., & Greenhaus, J. H. (1992). Determinants of MIS employees' turnover intentions: A structural equation model. *Communications of the ACM*, 35(2), 34-49.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çikişi, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1).
- Jasiński, A. M., & Derbis, R. (2022). Work stressors and intention to leave the current workplace and profession: The mediating role of negative affect at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), 13992.

- Joungtrakul, J., & Smith, I. D. (2024). Examining the Effect of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior Through the Mediation of Job Commitment. *Journal of Organizational Behavior Research*, 9(2-2024), 105-113.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- Kaya, D. O. (2025). *Lider üye etkileşiminin örgütsel adalet ve örgütsel güven üzerine etkisi: Manavgat'taki otel işletmeleri üzerine bir çalışma* (Yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keleş, S. (2025). *Öğretmenlerin öğretmenlik kariyer basamakları uygulaması ile örgütsel adalet ve etik algıları arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kılıç, A., & Aydın, B. (2024). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı, İşten Ayrılma Niyeti Algısı ve Öznel İyi Oluşları Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 22(1), 384-411.
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020-1026.
- Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2020). Relationships among emotional and material rewards, job satisfaction, burnout, affective commitment, job performance, and turnover intention in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(4), 371-401.
- Korkmaz, M. (2023). Örgütsel adaletin çalışanların iş performansına etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(4), 3081-3095.
- Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of applied psychology*, 83(2), 139.

- Köse, A. (2014). İş performansı ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişki. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 22–39.
- Köse, E., Özkoç, A. G., & Bekci, İ. (2019). İş Güvencesizliğinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Muhasebe Meslek Mensuplarına Yönelik Bir Araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(2), 396-409.
- Krishnan, R., Loon, K. W., & Yunus, N. A. S. (2018). Examining the relationship between organizational justice and job performance. *International journal of academic research in business and social sciences*, 8(3), 466-77.
- Küçükodacı, Z. B. (2014). *Birey-örgüt uyumu, örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* (Master's thesis, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Lau, C. M., Wong, K. M., & Eggleton, I. R. (2008). Fairness of performance evaluation procedures and job satisfaction: The role of outcome-based and non-outcome-based effects. *Accounting and business research*, 38(2), 121-135.
- Lee, O. F., Tan, J. A., & Javalgi, R. (2010). Goal orientation and organizational commitment: Individual difference predictors of job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 129-150.
- Leguina, A. A (2015). Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *International Journal Research & Method In Education*, 38, 220–221.
- Levent, S. (2024). *Balıkesir ilindeki devlet üniversitelerinde çalışanların örgütsel adalet ve dönüşümcü liderlik algısının iş motivasyonuna etkisi* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361-369.

- Lotfi, M. H., & Pour, M. S. (2013). The relationship between organizational justice and job satisfaction among the employees of Tehran Payame Noor University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 2073-2079.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237.
- Nergiz, E., & Yılmaz, F. (2016). Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(4), 50-79.
- Onay, M., & Kılıç, S. (2011). İş stresi ve tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Garsonlar ve aşçıbaşılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 363-372.
- Örücü, E., & Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Özan, M. (2023). Sürdürülebilir Rekabet Gücünün, İşletmelerin Performansına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 277-290.
- Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 53-82.
- Özel, N. (2015). Algılanan Yeni İş Fırsatları ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler Üzerinde Sosyal Desteğin Aracılık Etkisi: Bolu Beyaz-Et Sektör Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 73-90.
- Özkılıçcı, G., & Aytaç, S. (2022). Zihinsel İş Yüğü, İş Tatmini, Ücret Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *International Journal Of Social Inquiry*, 15(2), 277-293.

- Özler, A. (2025). *İşe tutkunluk-örgütsel adalet ilişkisinde duygusal emeğin aracılık rolü: Yerel yönetim örneği* (Yüksek lisans tezi). Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271-288.
- Öztunç, E. (2019). *Liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi ve örgütsel güvenin aracı rolü: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma* (Master's thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Öztürk, A. G. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerine bir olgubilim çalışması* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Pançanlı, A. (2024). *İmalat sektöründe örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetine etkisi* (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, S. (2024). *Okul müdürlerinin örgütsel adalet davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi (Kayseri ili örneği)* (Yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Rasulova, D., & Tanova, C. (2025). The constant ping: Examining the effects of after-hours work connectivity on employee turnover intention. *Acta Psychologica*, 254, 104789.
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in organizational behavior*, 15, 1-1.
- Sağlam, T. (2019). *Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Gıda sektöründe bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- San, İ. (2017). *Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Selek-Öz, C., & Sağlam, T. (2019). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Gıda sektöründe bir araştırma. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 3(2), 131–150.
- Serçeoğlu, N., Zennübe, I. Ş. I. K., & Çetinkaya, M. Y. (Yıl). *İşyeri zorbalığının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Konaklama işletmelerinde çalışan personel üzerine bir araştırma*. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(45), 1099-1109.
- Sert, M. (2025). *Adalet algılarının etkileşimi: Örgütsel adaletin değerler ve sinizm üzerindeki etkisinde toplumsal adaletin aracı rolü* (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Seyrek, İ., & İnal, O. (2017). İşten ayrılma niyeti ile ilişkili faktörler: Bilgi teknolojisi çalışanları üzerine bir araştırma. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1), 43–62.
- Sokhanvar, M., Hasanpoor, E., Hajhashemi, S., & Kakemam, E. (2016). The relationship between organizational justice and turnover intention: A survey on hospital nurses. *Journal of Patient Safety & Quality Improvement*, 4(2), 358-362.
- Subedi, R., Neupane, S., & Adhikari, R. R. (2021). Employees' Intention to Leave Job: The Case of Micro Finance Institution. *Journal of Information Technology Applications and Management*, 28(5), 51-60.
- Sun, J., Sarfraz, M., Ivascu, L., Iqbal, K., & Mansoor, A. (2022). How did work-related depression, anxiety, and stress hamper healthcare employee performance during COVID-19? The mediating role of job burnout and mental health. *International journal of environmental research and public health*, 19(16), 10359.
- Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*.

- Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Şahin, M. (2025). *Kamu spor örgütlerinde yengeç sepeti sendromu ve örgütsel adalet algı düzeyinin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: Örgüt ikliminin aracı rolü* (Doktora tezi). Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Şahin, R., & Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119–140.
- Şimşek, A. (2014). Örgüt kültürü: Kuramsal bir bakış. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 27-35.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L.S. (2001). *Using multivariate statistics* (Fourth Edition). Boston: Ally And Bacon.
- Taheri, R. H., Miah, M. S., & Kamaruzzaman, M. (2020). Impact of working environment on job satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6), 1–5. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.590>
- Tanrıverdi, A., & Tutar, H. (2010). Örgütsel iletişim sistemlerinin performansa etkisi. *İşletme ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 9–21.
- Tashliyev, A., & Tirtoprojo, S. (2023). Examining the factors affecting employee performance of higher education institution employee in the new normal era. *International Journal of Economics and Business Issues*, 2(1), 47-57.
- Tatar, B. M. (2024). *Hemşirelerin umutsuzluk düzeylerinin işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Tekin, E. A. (2024). *Örgütsel dışlanmanın iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi* (Yüksek lisans tezi). Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekingündüz, S., Top, M., & Seçkin, M. (2015). İş tatmini, performans, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Hastane örneği. *Verimlilik Dergisi*, (4), 39-64.

- 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), 259–293.
- Tokmak, M. (2021). Çalışanların iş yaşam kalitesinin bağlamsal ve görev performansı üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(Sp. Issue), 54-68.
- Tourani, S., Khosravizadeh, O., Omrani, A., Sokhanvar, M., Kakemam, E., & Najafi, B. (2016). The relationship between organizational justice and turnover intention of hospital nurses in Iran. *Materia Socio-Medica*, 28(3), 205-209.
- Tunçer, Ç. (2025). *Sağlık çalışanlarında örgütsel adalet* (Yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Tutar, H., & Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 196-218.
- Türköz, O. (2022). *İş motivasyonunun, bireysel mutluluğa ve iş performansına etkisi: Burdur ili örneği* (Yüksek lisans tezi). Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uçar, S., & Kızılaslan, H. A. (2017). Örgütsel iletişim becerilerinin işgören performansı üzerine etkileri. *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 180-194.
- Uludağ, G. (2019). Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(4), 2043-2056.
- Uysal, Ş. (2015). Performans yönetimi sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 32-39.
- Ünlü, S. (2022). Örgüt adaletinin çalışanlar üzerindeki performans ve iş tatminine etkisi: Nevşehir ili örneği. *Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 49-58.

- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79–95.
- Vandenberg, R. J., & Barnes Nelson, J. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior? *Human Relations*, 52(10), 1313–1336.
- Wei, Y., Han, T., & Hsu, I. (2010). High-performance HR practices and OCB: A cross-level investigation of a causal path. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1631-1648.
- Yakupoğlu, M. T. (2024). *Örgütsel iletişim, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş performansı arasındaki karşılıklı ilişkiler* (Yüksek lisans tezi). Gebze Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Yener, S. (2016). İşten ayrılma niyetinin belirleyeni olarak psikolojik rahatlık. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(3), 169-192.
- Yıldırım, M. (2023). Çalışanların iş becerikliliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve iş tatmininin aracılık rolü: Sağlık sektörü bağlamında bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 52, 333-349.
- Yıldız, S., Savcı, G., & Kapu, H. (2014). Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), 233-249.
- Yılmaz, L. U. (2025). *İşyeri rekreasyon aktivitelerinin işgörenlerin iş tatmini, psikolojik iyi oluş ve iş performansına etkisi: Sivil havacılık sektöründe bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yiğit-Şengül, B. (2025). *Örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel muhalefetin aracı rolü: Teknoloji sektöründe bir araştırma* (Doktora tezi). İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- Yoldaş, A., Kılıç, B., & Karaman, M. (2020). Örgütsel dışlanmanın iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Selçuk üniversitesi sosyal bilimler meslek yüksekokulu dergisi*, 23(2), 479-496.
- Yorulmaz, M. (2018). Gemi adamlarının iş tatmini, görev ve bağlamsal performansları arasındaki ilişkiler. *Journal of ETA Maritime Science*, 6(4), 349-363.
- Yumaç, İ. (2024). *Örgütsel adalet algısının bağlamsal performans üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yusupova, Y., Hossain, M. B., & Jibril, A. B. (2024). Factors influencing employees' intention to leave their job in Uzbekistan. *Journal of Marketing & Supply Chain Management, SRC/JMSCM-189*(3), 162, 2-10.
- Zeybek, Z., Bozkurt, Y., & Aşkın, R. (2020). Covid-19 pandemisi: Psikolojik etkileri ve terapötik müdahaleler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 304-318.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.

EKLER

Ek 1: Etik Kurul Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 28.02.2025-E.127629



T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Hukuk Müşavirliği



Sayı : E-95531838-050.99-127629
Konu : Etik Kurul Kararı

28.02.2025

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR

İlgi : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün 21.02.2024 tarih ve 126795 sayılı yazısı

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün ilgi yazısına istinaden Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR'in danışmanlığında yüksek lisans öğrencisi Barış UĞURELLİ'nin "Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İş Performansının Rolü" bilimsel araştırması Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulunca incelenmiş olup, 27.02.2025 tarih ve 70 sayılı karar ile söz konusu araştırmaya izin verilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Ebubekir BAKAN
Etik Kurulu Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : *BSDBUHPR25* Pin Kodu : 77682

Belge Takip Adresi : https://ebys.agri.edu.tr/en/Vision/Validate_Doc.aspx?

Adres : Fırat Mah. Yeni Üniversite cad. No:2 AE/1 04100 Merkez, Ağrı - Türkiye

Telefon : 0472 215 98 63 Faks:0472 216 20 08

e-Posta : haluk@agri.edu.tr Web : www.agri.edu.tr

Kep Adresi : agri@ibrahimcecenunivresesi@hs01.kep.tr

Büğü için : Yılmaz SABUNCU

Unvanı : Şube Müdürü

Tel No : 1280



Ek 2: Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde yürütülmekte olan “**Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş performansının rolü**” başlıklı araştırma için uygulanmaktadır. Anket formunu doldurmak isteğe bağlıdır. İsminizi belirtmeden katılacağınız bu ankette vereceğiniz bilgiler, gizli tutulacak ve şahsınıza hiçbir yükümlülük getirmeyecektir. Yapılan bu akademik çalışmanın sağlıklı ve başarılı olabilmesi için lütfen tüm sorulara dikkatli okuyarak cevap vermeye çalışınız. Cevaplarınız KVKK kapsamında akademik çalışmayla sınırla kalacak şekilde ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Anket uygulamasına zaman ayırarak çalışmaya verdiğiniz katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR
Danışman

Barış UĞURELLİ
Yüksek Lisans Öğrencisi

Katılımcılara Ait Sosyo-Demografik Sorular

S1:	Cinsiyetiniz	() Kadın () Erkek
S2:	Medeni Durumunuz	() Evli () Bekar
S3:	Eğitim Durumunuz	() Lise () Üniversite (Ön Lisans- Lisans) () Lisansüstü (Yüksek Lisans- Doktora)
S4:	Yaşınız:	
S5:	Memuriyet Süresi	() 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16 yıl ve üzeri

Aşağıda verilen ölçeklerdeki sorulara katılım derecelerinizi yazınız

No	ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Dağıtımsal Adalet Boyutu						
1	Çalışma programım adildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Prosedürel Adalet Boyutu						
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız şekilde alınmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Etkileşimsel Adalet Boyutu						
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

No	İŞTEN AYRILMA ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Son zamanlarda işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	İşimden ayrılmayı düşünmüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

No	İŞ PERFORMANSI ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Görev Performansı						
1	İşimin gerektirdiği yetkinliklere sahibim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Etkili/verimli bir şekilde çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	İşle ilgili prosedürleri anlar ve yerine getiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Bana tanımlı görevi tam ve zamanında sonuçlandırmak için, planlı ve organize çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	İşimle ilgili yeni beceriler kazanmak konusunda istekliyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bağlamsal Performans						
6	Görevimi yaparken ekstra özen gösterir, ilave sorumluluklar alırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Kurumumda olumlu bir çalışma ortamı oluşturulmasına katkı sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Görevin yapılmasına engel bir durumla karşılaşırsam, düzeltilmesi için uğraşırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	İşlerini tamamlamaları için arkadaşlarıma yardımcı olur, teşvik ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Kurum içi/dışı eleştiriler olsa bile, ben kurumumu savunurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Bu kurumun parçası olmaktan gurur duyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ek 3: Özgeçmiş Formu

	T.C. AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ ÖZGEÇMİŞ FORMU	Doküman No	FR-201
		İlk Yayın Tarihi	
		Revizyon Tarihi	
		Revizyon No	00
		Sayfa No	81 /96

Adı Soyadı	Barış UĞURELLİ	İmza	
Doğum Yeri			
Doğum Tarihi			
Sabit ve GSM Telefon Numarası			
E-Posta			
Adres			

Öğrenim Durumu

Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
Lise	Beypazarı Lisesi		Ankara	2007
Lisans	Çukurova Üniversitesi		Adana	2014
Tıpta Uzmanlık				
İş Deneyimleri	Emniyet Genel Müdürlüğü (9 yıl)			
Yayınlar				
Makaleler				
Projeler				
Aldığı Ödüller				
H indeksi				
Referanslar				

HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN
-------------------	---------------------	------------------