

Araştırma Makalesi

Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma

The Effect on the Leave of Employment Intention of the Organizational Justice: A Research Oriented to the Private Sector Employees

Erol TURAN Doç. Dr. Kastamonu Üniversitesi İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Kampüs Kastamonu-Türkiye eturan@kastamonu.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-0343-7622	Yavuz DEMİREL Prof. Dr. Kastamonu Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, Kampüs, Kastamonu- Türkiye ydemirel@kastamonu.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-3478-6307	Sefa ÇETİN Doç. Dr. Kastamonu Üniversitesi İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Kampüs, Kastamonu- Türkiye sefacetin@kastamonu.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-0935-5097	Derya DENGEL Kastamonu Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, Kampüs, Kastamonu-Türkiye deryadengel@gmail.com https://orcid.org/0000-0003-3456-8502
---	---	---	--

Makale Gönderme Tarihi 14.12.2018	Revizyon Tarihi 04.01.2019	Kabul Tarihi 09.03.2019
---	--------------------------------------	-----------------------------------

ÖZ

Bu çalışmanın temel amacı, çalışanların örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında ilişki olup olmadığının tespitine yöneliktir. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen alan çalışmasında Kastamonu ilinde faaliyet gösteren firmalardan kolayda örnek yöntemiyle seçilen 150 özel sektör çalışanı örneklem kapsamına alınmıştır. Çalışmada örgütsel adalet ve işten ayrılma niyetinin ortaya konulması amacıyla frekans, yüzde, faktör, güvenirlik ve geçerlilik analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırma dahilinde; çalışanların örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki etkiyi incelemek amacıyla Regresyon analizi, örgütsel adaletin alt boyutları olan işlem, dağıtım ve etkileşim boyutlarının işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisini irdelemek amacıyla ise Korelasyon analizi yapılmıştır. Analizler ile ulaşılan bulgular sonucunda, çalışanların örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda örgütsel adalet algısı boyutlarının çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Adalet, İşten Ayrılma Niyeti, Özel Sektör

ABSTRACT

The main purpose of this study is to determine whether there is a relationship between employee perceptions of organizational justice and intentions to leave work. In this field study, 150 private sector employees selected by sample method easily from firms operating in Kastamonu province were included in the sample. Frequency, percentage, factor, reliability and validity analyzes were used in order to reveal organizational justice and intention to leave work. Within the research; Regression analysis was used to examine the effect of employees' perceptions of organizational justice and intention to leave work, and Correlation analysis was conducted to investigate the relationship between process, distribution, and interaction dimensions of organizational justice. As a result of the findings obtained with the analysis, it was concluded that there is a positive and meaningful relationship between employees' perceptions of organizational justice and

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Turan, E., Demirel, Y., Çetin, S., Dengel, D. 2019, Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(1), 394-414

intention to leave work. In this context, the dimensions of organizational justice perception are the result of the intentions of employees to leave work.

Key Words: *Organizational Justice, Leave Employment Intention, Private Sector*

GİRİŞ

Örgütlerin önemli fonksiyonlarından biri olan insan kaynakları, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve başarılı olabilmesi için üzerinde durulması gereken bir konudur. Bünyesinde kalifiye çalışan bulunduran örgütler bu çalışanların bilgi birikimi ve tecrübesiyle rekabetçi piyasada da diğerlerinin bir adım önünde yer almaktadırlar. Bu bir adım önde olma durumu geçici bir durumda olabilmektedir. Çünkü bu nitelikli çalışanları örgüt bünyesinde tutabilmek ve memnun edebilmek için örgütte yapılması ve dikkat edilmesi gereken bazı durumlar söz konusudur. Çalışanları örgütte tutabilmenin başlıca yollarından bir tanesi işverenin çalışanlarına adil ve adaletli davranması ve çalışanlarının da adalet algılamalarının bu yönde olmasıyla yakından alakalıdır.

Örgüt çalışanlarının örgüt içinde ve örgüt faaliyetinde kendilerine uygulanan adaletli veya adaletsiz bir uygulama olup olmadığına dair düşünceleri çalışanların örgütsel davranışlarını etkilemektedir. Çalışanlar için örgüt içinde dikkat edilen bazı durumlar söz konusudur. Bunlardan en önemlisi ise örgütsel adalettir. Örgütsel adalet çalışanın tüm özverisini, motivasyonunu, ilgisini her aşamada etkilemektedir. Bunun nedeni ise çalışanlar her zaman örgüt içerisinde yöneticilerin adaletli olup olmadıklarını izlemekte ve bu duruma bir karşılık bulamadıklarında örgütsel adalet inançlarında değişimler meydana gelmektedir.

Örgüt çalışanlarının adalet düşünceleri eğer olumlu bir çizgi halinde seyrediyorsa örgüte olan bağlılıkları artmakta ve bu durum iş görenlerin performanslarını etkilemektedir. Örgütsel adalet düşünceleri olumsuz bir çizgi halinde seyrediyorsa da örgütsel bağlılık ve performansları düşmektedir. Bununla beraber bu adaletsizliğe kendi tepkisini koyabilmek için, işverene, çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz bir tavır takınabilmektedir. İş görenler nasıl düşünürlerse ve bu adalet durumuna dair nasıl bir algılama da bulunurlarsa o yönde tutum geliştirirler ve bu tutumları da davranışlarının temelinde yatan sebep olur (İşbaşı, 2000, s. 78). Black ve Porter (2000)' a göre genelde örgüt içinde her türlü durumun eşit olarak paylaştırılması ve örgüt kurallarının tarafsız olarak uygulandığı, adaletsizlik, eşitsizlik ve kayırmalardan etkilenen insanların zararlarının giderildiği bir yerde faaliyet gösterenlerin örgütsel adalet tutumlarının pozitif durumda olduğu söylenebilir. Birey ve örgüt amaçlarının ortak bir noktada birleşebilmesi için öncelikle çalışanların örgütsel adalet düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir. Çalışanlardaki bu örgütsel adalet düzeyi arttıkça çalışan kendini örgüte gittikçe bağlamaya başlar, amaçlarını kendi amaçları olarak görür, fedakârlık yapma durumu ortaya çıkar ve örgüte olan bağlılıklarını devam ettirme konusundaki fikirleri oturmaya başlar.

Bu açıklamalar çerçevesinde bu çalışmada işgörenlerin örgütsel adalet algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada ilk önce örgütsel adalet ve işten ayrılma kavramları teorik olarak incelenmiş, daha sonra alan araştırması yöntemiyle Kastamonu ilinde özel sektör alanında faaliyet gösteren bazı firma çalışanlarından elde edilen veriler analiz edilmiş, elde edilen bulgular çerçevesinde örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

1. ÖRGÜTSEL ADALET

Örgütsel adalet kavramının ilk ortaya çıkışı Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne dayanmaktadır. Bu teoriye göre, çalışanların işinde başarısı ve mesleki doyuma ulaşma derecesi faaliyet yürüttüğü ortamla alakalı olarak edindiği eşitlik ya da eşitsizlik tutumuyla ilgilidir (Luthans, 2011, s. 175). Anlatılan çalışmada çalışanlar şahsi faaliyetleri sonucunda elde ettiklerini, başka örgütlerde benzer faaliyetlerde elde edilenlerle karşılaştırıp yöneticileriyle ve örgütle ilgili tutumlar geliştirmektedir. Bu durumda örgütsel adalet, çalışanın faaliyet gösterdiği örgütteki uygulamalarla alakalı olarak adalet hakkında geliştirdiği tutumdur (Greenberg, 1996, s. 410). Adams'ın fikirlerinden yola çıkarak, özellikle üretim bölümlerinde yer alan çıktıların dağıtımında adaletin son derece önemli olduğu üzerinde durulmaktadır. Adaletin, üretim

esnasındaki girdiler ve çıktılar baz alınarak, bu aşamada emeği olan her bir çalışanın katkısı oranında karşılık almasıyla doğrudan ilgisi vardır (Demirel ve Seçkin, 2011, s. 112).

Örgütsel adalet; çalışanların örgüt tarafından alınan kararların doğruluğu veya yanlışlığı ile ilgili tutumları olarak açıklanabilir (Demirel ve Seçkin, 2011, s. 115). Aybay (1991) adaleti yüce bir ahlak ülküsü, en güzel ve yapılabilecek en doğru çözüme ulaştıran düşünce ve fazilet olarak tanımlamıştır. Töremen (2001)'e göre, örgütlerde faaliyet gösteren kişileri destek veren ve ilgi, motivasyonlarını artırmalarını sağlayan önemli unsurlardan biri çalışanlara uygulanan kuralların adil olduğunu düşünmeleridir. Ödüllerin ve kazanımların dağıtılması sırasında çalışanların geliştirmiş oldukları tutum, çalışanlarda daha sonra karşılaştıkları sorunlarda, kazanımlarının ve haklarının gözetileceği fikrini hissettirir (Konovsky ve Pugh, 1994, s. 661).

Çalışanlar, faaliyet gösterdikleri örgütlerde kendilerini diğer çalışanlarla da karşılaştırmaktadır. Yapılan işlerin benzerliğine göre ücret ödenmesini, örgütte kuralların her çalışana eşit olarak uygulanmasını, yıllık izinlerinde eşit olunmasını, bazı sosyal haklardan diğer çalışanlarla kendisinin eşit oranda yararlanması isterler. Fakat adaletle ilgili tutumları oluşturan şey sadece elde ettikleri veya kazanımları değil, örgütte bulunan kurallar, bu kuralların uygulanış yöntemidir. Aynı zamanda çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşimde çalışanların adaletle ilgili tutumlarının gelişmesini veya değişmesini etkilemektedir (Barling ve Michelle, 1993, s. 643). Adaletle ilgili olumlu tutum geliştiren çalışanlar olumlu davranışların sergilenme ihtimalini artırır. Çalışanların kendini değerli hissetmesini, saygınlığının olduğunu hissetmesini, çalışanlarla ve örgüt yöneticileriyle uyumlu ve güven duygusu dâhilinde etkileşimler ve ilişkiler geliştirmesini sağlarken, adaletle ilgili olumsuz tutum geliştiren çalışanlar örgütün hedeflediği amaca ulaşmasını zorlaştırırken, hırsızlık veya agresiflik gibi negatif davranışlara neden olabilirler (Beugre, 2002, s. 1087).

Çalışanların adaletle ilgili tutumları olumsuz olduğu zaman, doğal olarak moralleri bozulur, faaliyet göstermiş oldukları örgütten ayrılma ihtimalleri ortaya çıkar, hatta örgüt aleyhinde bazı davranışlar sergileyebilirler (Parker ve Kohlmayer, 2005, s. 361). Bu durumla beraber, örgütte faaliyet gösteren çalışanların alınan kararların adil yollarla alınmış olduğuna inanmaları paralelinde, örgüte olan bağlılıklarının artması, yönetim kadrosuna normalden fazla şekilde saygı göstermeleri ve güvenmeleri, çalıştıkları örgütten ayrılma gibi niyetleri varsa bile azalması, daha fazla mesleki doyum hissetmeleri ve maksimum performans göstermeleri gibi davranışlarla karşılaşılabılır (Franz, 2004, s. 78).

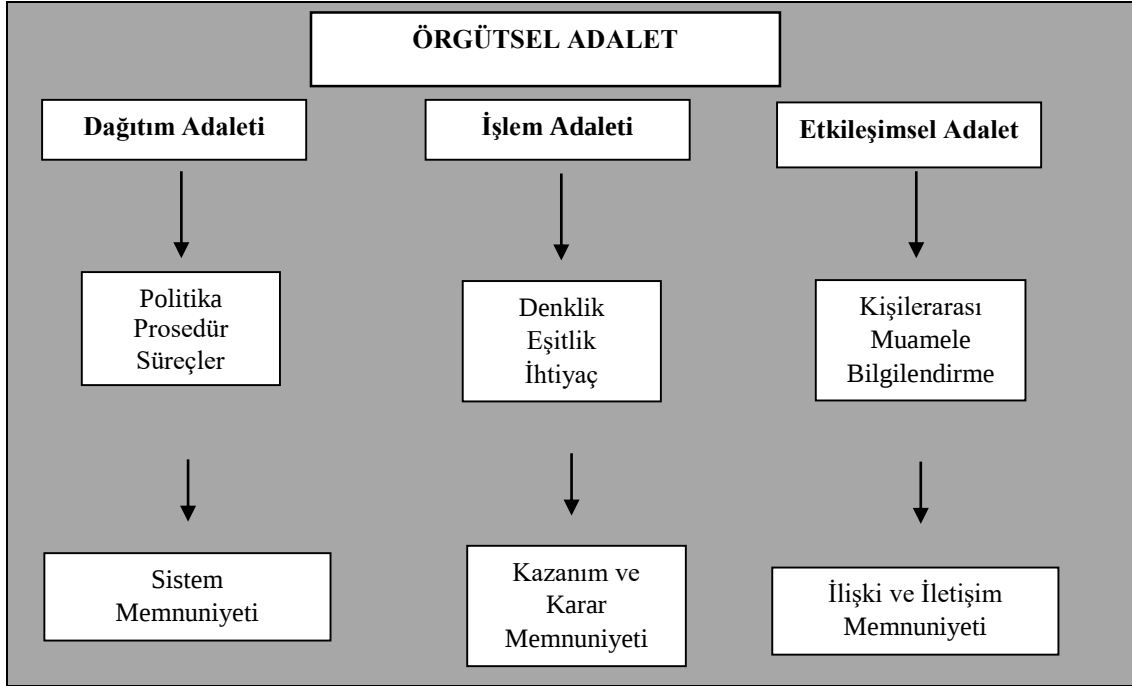
Bilgi teknolojilerinde gerçekleşen gelişmeler sonucunda haberleşme imkânı da oldukça gelişmiştir. Çalışan bir birey kendi faaliyet gösterdiği örgütte olan bir haberi veya başka örgütlerde olan durumlar hakkında çok hızlı bir şekilde bilgi edinebilmektedir. Durum böyleyken de kalifiye işgücüne sahip örgütler çalışanlarının örgütsel adaletle ilgili tutumlarını göz ardı edememektedirler. Çünkü kalifiye işgücü için önemli görülen noktalardan bir tanesi örgütsel adalettir.

1.1. Örgütsel Adalet Türleri

Örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmaların özünde genel olarak üç farklı adalet tipi üzerinde durulmuştur (Greenberg, 1990; Konovsky, 2000).

- *Dağıtım adaleti*; alınan kararlarının sonuçlarının adaletli olması,
- *İşlem adaleti*; karar alma sürecinin adaletli olması,
- *Etkileşimsel adalet*; kişilerarası etkileşim ve ilişkinin adaletli olması

Şekil 1. Örgütsel Adalet Modeli



Kaynak: Greenberg (1990)'dan uyarlanmıştır.

Şekil 1’de görülen Örgütsel Adalet Modelinde örgütte faaliyet gösteren bireyler aşağıda yer alan durumların adaletli olduğuna dair bir tutum geliştirdiklerinde olumlu tepkiler vermektedirler (Paterson ve Cary, 2002; Cropanzano ve Diğ., 2002);

- Çalışma ortamında örgütten edinilen kazanımlar, paylaşırma adına alınan kararların sonuçları (*dağıtım adaleti*),
- Kazanımların paylaştırıldığı politikalar, alınan kararları hayata geçirmek için kullanılan yöntemler (*işlem adaleti*),
- Örgüt yöneticileri tarafından gösterilen kişilerarası davranış, yöneticilerin gözlemlediği davranış, kararı alan kişinin çalışanlara davranış şekli (*etkileşimsel adalet*).

1.1.1. Dağıtım Adaleti

Örgütsel adalet konusunda ilk yapılan çalışmalarda üzerinde durulan dağıtım adaleti yani elde edilen kazanımların adilliği olmuştur. Ödüllerin, kazanımların, kaynakların dağıtımı en küçük gruptan toplumun tamamına kadar farklı boyuttaki sosyal sistemlerin tümünde gerçekleşen evrensel bir durumdur. Tüm bu gruplar ve örgütler kaynakların, ödülün ve cezanın nasıl dağıtıldığıyla ilgilendirler (Yıldırım, 2002, s. 122).

Dağıtım adaleti; çalışanlara örgütün sunduğu imkânları ile çalışanların örgütteki görevlerini, bilgilerini, uzmanlıklarını, verdikleri emeğin boyutunu ve işiyle ilgili diğer tüm çabalarını karşılandırmaktır (Moorman, 1991, s. 848). Dağıtım adaleti, kısaca örgütte yer alan her türlü çıktının ayırım gözetmeden eşit olarak çalışanlara paylaştırılmasıdır (Lambert vd., 2007). Bu çerçevede dağıtım adaleti sosyal çevrede gerçekleşen alışveriş veya iletişim ve etkileşimden elde edilen kazanımlarla ilgili algılanan adalet şeklinde belirlenebilir (Nowakowski ve Conlon, 2005, s. 17). Atalay (2010)’a göre ise dağıtım adaleti; işgörenlerin maaş, yükselme gibi çıktıların paylaştırılmasıyla ilgili yönetsel kararların adaletli bir biçimde alınıp alınmamasıyla ilgilidir.

Adams’ın Eşitlik Teorisi’nde çalışanın kendisine ve iş arkadaşlarına nasıl davranıldığına dair anlayış üzerinde durulur. Yine bu teoriye göre çalışanlar örgüte bazı girdiler sunmaktadırlar. Bunlar; eğitim, emek, tecrübe gibi girdilerdir. Çalışanlar bu girdiler sonrasında bazı

kazanımlar yani çıktılar elde etmek isterler. Bu çıktılar maaşların veya örgüt içerisindeki statülerinin yükselmesidir. Çalışanların verdiği emeğin karşılığında elde ettiği kazanım, eşitliğin veya adaletsizliğin belirlenmesinde ve bununla ilgili bir tutum geliştirmede çalışana yardımcı olur. Çalışanların adaletsizlikle ilgili geliştirdikleri tutumlar hoşnutsuzluğa neden olur (De Coninck ve Stilwell, 2004, s. 227).

1.1.2. İşlem Adaleti

Dağıtım adaleti örgütte alınan kararı ilgilendiren sonuçlar karşısında adaletli bir tutum kazanılmasıyla ilgilidir fakat işlem adaleti örgütte faaliyet gösteren çalışanların karar alma aşamasına katılmalarını ve karar alınırken tarafsızlık davranışıyla ilgili tutumlarını irdelemektedir (Demirel ve Diğ., 2009, s. 87). Bir başka tanıma göreyse kazanım ve ödüllerin belirlenmesi esnasında kullanılan yöntem ve tekniklerle ilgili adalet tutumudur (Cropanzano ve Folger, 1991, s. 122). İşlem adaleti; paylaşırma kararlarının nasıl ve hangi süreçlerle verildiği ve genel ve özel durumları da ilgilendirmektedir (Konovsky, 2000, s. 492).

İşlem adaletinin iki alt bölümü vardır. İlki karar alınırken uygulanan uygulama ve yöntemlerin kuruluş özellikleriyle ilgilidir. Bu alt bölüm kararlar öncesinde iş görenlerin fikirlerinin alınması ve dinlenmesini içine alır. Diğer alt bölümse karar alma sürecinde uygulanan yöntem ve politikaların yöneticiler tarafından uygulama tarzıyla ilgilidir. Bu alt bölümler çerçevesinde Leventhal (1980)'a göre; adalet tutumlarını direkt olarak etkileyecek altı temel kural bulunur;

- *Tutarlılık kuralı:* Paylaşırma kararları ile ilgili verilecek kararların kendi içinde birbiriyle uyumlu olması,
- *Önyargılı olmamak kuralı:* Paylaşırma veya süreçlerde çalışan bireylere karşı herhangi bir önyargıyla yaklaşmama,
- *Doğruluk kuralı:* Bilgi ve enformasyonun doğruluğu,
- *Düzeltebilme kuralı:* Alınan kararlara itiraz yolunun açık olması veya alınan kararlarda değişiklik yapabilme haklarına sahip olunması,
- *Temsilcilik kuralı:* İş görenlerinde etkileneceği kararlar alınırken iş görenlerden temsilcilerin seçilmesi ve fikirlerinin alınması,
- *Etik kuralı:* Alınan kararların iş görenlerin etik değerleriyle aynı doğrultuda olması.

İşlem adaleti yoğunlukla kararlar alınırken işletilen süreç üzerinde durmaktadır. Kazanımların sonuçlarından ziyade daha çok bu sonuçların nasıl ortaya çıktığı yani kazanımlar elde edilirken geçen süreç işlemsel adalette daha çok ön plana çıkmaktadır. Çalışanların fikirlerinin dikkate alındığı durumlarda, çalışanlar süreci daha adil olarak düşünmektedirler. Örgüt içerisinde her türlü ödül ve cezanın dağıtımında kendilerine adaletli bir davranışla yaklaşıldığını düşünen çalışanlar faaliyet gösterdikleri örgütlerine daha fazla bağlılık hissedeceklerdir (De Connick ve Stilwell, 2004, s. 229).

Diğer taraftan işlem adaleti, dağıtımın yapılmasını sağlayan araçların adil olmasını da öngörmektedir. Tüm insanlar adil prosedürleri tercih ederler çünkü adil prosedürlerin adil paylaşımlara yön verdiğine inanırlar (Hegtvedt ve Diğ., 2003, s. 352). Clay-Warner ve Diğ. (2005)'e göre ise çalışanlar uygulamalardan etkilenmeseler bile adil yönetilen süreçleri tercih etmektedirler. İşlemsel adalet sadece yüzeysel bir özellik taşımamakta, prosedürler yalnızca adil sonuçlara ulaşmayı sağlayan birer yol olarak görülmemektedir. Bu anlamda işlem adaletine örgüt içi saygı ve statü göstergesi olarakta bakılmaktadır (Boer ve Diğ., 2002, s. 187). İşlem adaleti aynı zamanda, çalışanın şahsına veya örgütte çalışan diğer bireylere yönelik olarak yöneticiler tarafından kararların alınması esnasında; işlemlerin veya kullanılan yolların çalışan gözünden bakıldığında ne kadar doğru olduğu fikrine dayanmaktadır.

Sonuç olarak işlem adaleti, örgütte diğer çalışanlara yönelik olarak aynı kuralların ve işlemlerin uygulanması, çalışanların alınan kararlara katılması ve bilgilendirme sistemi dâhilinde yapılmasıdır. Yapılan uygulamaların örgütün zaman içerisinde oluşmuş olan örgüt kültürüne uygun olması ve kişisel önyargılardan, taraflı davranış biçimlerinden uzak olması gerekmektedir (Barsky ve Kaplan, 2007).

1.1.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet; örgüt içerisinde gerçekleşen uygulamaların insani yönüyle yani etkileşimle ilgilidir. Adaletin temeli ve hitap ettiği kesim arasındaki etkileşim sürecinde saygı, doğruluk ve dürüstlük gibi tarafları temeline alır (Beugre, 2002, s. 1089). Etkileşimsel adalet, iş görenlerin hem yöneticilerine hem de bütüncül olarak çalıştıkları örgüte karşı verdikleri tepkileri ve tutumları değiştirecektir. Örgüt çalışanları yöneticilerin kendilerine karşı saygı göstermediklerini veya alınan kararlara ilişkin gerekli bilgilendirmelerin yapılmadığına kanaat getirdikleri takdirde örgüt adına olumlu bir tutum ve performans göstermede isteksiz olacaklardır. Bu tutum örgütün tamamına yayıldığında da motivasyon, verimlilik ve üretim tehlike altında olacaktır (Heather ve Space, 2004, s. 7).

Bireyler dağıtım ve işlem adaletiyle ilgili konulara önem verdikleri gibi kişiler arası iletişim ve etkileşime de önem vermektedirler. Brockner vd. (2003)'ne göre, çalışanlar, süreç ve sonuçlarla hem de etkileşimsel adaletin kendisiyle ilgilenirler ve bunların her birinden etkilenirler. Çalışanların kendisine yapılan uygulamalar adil veya olumlu olduğunda ya da başkalarına da kendisine davranıldığı gibi davranıldığında daha fazla bağlılık duygusu geliştirirler. Tüm bunlardan yola çıkarak etkileşim adaleti, bireyler arasında etkileşimsel olan davranış kalitesini ifade etmektedir. Colquitt ve Diğ. (2001)'ne göre etkileşimsel adalet; çıktıların belirlenmesi, iş ve işlemler yürütülürken görevli olan örgüt yöneticilerinin çalışan bireylere nasıl davrandığı, saygı duyduğu ve değer verdiğiyle ilgili adalet şeklidir. Bundan yola çıkarak iş görenin rıza göstermediği davranışa vermiş olduğu tepki etkileşimsel adaletle ilgilidir. Bu durumda iş görenlerin kabul etmedikleri bir kazanıma göstermiş oldukları negatif karşılık, gördükleri zarar ve bu zarardan sorumlu olan kişinin yanlış davranışının çalışanı ne kadar etkilediğine göre değişmektedir (Goldman, 2002, s. 27). Greenberg (1990), yapmış olduğu çalışmada adalet olgusuna yeni bakış açıları katmış ve etkileşim adaletini kişilerarası ve bilgisel adalet olarak ikiye ayırmıştır.

Kişilerarası ilişkide adalet; örgüt içerisinde çalışma arkadaşlarına karşı gösterilen davranışların hangi ölçüde nezaket ve saygı çerçevesinde gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Kişilerarası adalet, bir çalışma ortamında çalışan kişilere saygı ve nezaket çerçevesinde hareket edildiğinde ve bunlara dikkat edildiğinde yerine getirilmiş sayılacaktır (Heather ve Space, 2004, s. 8).

Kişilerarası ilişkilerde adalet çalışanla yönetici arasındaki ilişkilerle de yakından ilgilidir. Karar alındığında bunun çalışanlara nasıl aktarıldığıyla veya söyleneceğiyle ilgili adalet algılamasına kişilerarası ilişkilerde adalet denmektedir. Örgütlerde faaliyet gösteren bireyler yöneticilerin çalışma arkadaşlarıyla nasıl iletişim kuruyorlarsa kendileriyle de o şekilde iletişim kurmalarını beklemektedirler. Bu durum gerçekleşmediğindeyse bireyler karşı tepki verme gibi bir davranış sergilerler (Cropanzano ve Diğ., 2002, s. 330).

Bilgisel adalet ise; alınan kararlarla ilgili zamanında doğru, dürüst ve yeterli açıklamanın çalışanlara karşı yapılmasıdır (Colquitt ve Diğ., 2001, s. 435). Yapılan bu açıklamalar örgütte çalışan bireylerin bu kararların nasıl alındığıyla, hangi süreçlerden geçirildiğiyle ilgili gereken bilgiyi almalarını sağlamaktadır. Bilgisel adalet, örgüt faaliyetlerindeki iletişim ve etkileşim sürecinin adaletli olmasıyla doğrudan ilgilidir. Bir yöneticinin iletişiminde hissedilen samimiyet ve içtenlik, çalışanın bilgisel adalet algısını etkilemekte ve değiştirmektedir (Colquitt, 2001, s. 440). Bilgisel adalet yöneticiler tarafından yapılan bilgilendirmeler ve açıklamalara temas etmektedir. Tüm bu açıklama ve bilgilendirmeler ışığı altında uygulamaların neden yapıldığını veya sonuçlarının neden o şekilde ortaya çıktığını ortaya koymaktadır (Nowakovski ve Diğ., 2005).

2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Farklı tanımlamalar olmakla birlikte genel itibarıyla işten ayrılma kavramı “mevcut işini farklı fırsatları değerlendirme amacıyla bırakma, işgörenlerin yaptıkları işten tatmin olamadıkları için yıkıcı ve aktif bir eylem ya da farklı nedenlere bağlı olarak işgörenlerin işten ayrılmak için aldıkları bilinçli ve temkinli bir karar” şeklinde tanımlanabilir (Çelik ve Çıra, 2013, ss. 11-20).

Günümüz örgütlerinde çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin tespit edilmesi gittikçe daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Bir örgütteki çalışanların işten ayrılma niyetlerinin artması çalışan

devir hızının artmasına neden olmaktadır. Bu durum çalışanların motivasyonlarının olumsuz etkilenmesi ve sonrasında iş performanslarının düşmesine neden olmaktadır. Özellikle beşerî sermaye olarak değerlendirilen yetenekli işgücünün işten ayrılması nedeniyle iş yükünün artması, yöneticiler açısından da iş planlaması zorlukları ortaya çıkabilmektedir (Kaya ve Abdioğlu, 2010, ss. 123-163).

İşten ayrılma niyetiyle bu niyeti gerçeğe dönüştürme yani eylemsel olarak uygulamak arasında belirgin bir farklılık bulunmaktadır. İşten ayrılma niyeti çalışanların işine devam etmek ya da işten ayrılmak arasında kendilerini değerlendirmeleri yani bu konu hakkındaki tutumlarıdır (Mobley, 1982, s. 122). Örgütsel bağlılığı zayıf olan çalışanların işten ayrılma niyetleri de negatif bir korelasyon göstermektedir. Yani örgütsel bağlılığı zayıf olan çalışanların işten ayrılma niyetleri yüksektir. İşten ayrılma niyeti iş görenlerin çalışma koşullarında memnun olmadığı durumlarda gösterdikleri olumsuz bir davranış biçimidir (Rusbult ve Rogers, 1998, s. 611). İyi bir performansla çalışan personelin işten ayrılması örgüt için istenmeyen bir durumdur fakat tam tersi durum yani kötü performansla çalışan personelin işten ayrılması da örgüt için önemlidir (Jackofsky, 1984, s. 77).

Erol (1998)' a göre işten ayrılma niyetini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen faktörler; örgüt içerisinde verilen ödüller, mesleki doyum, alternatif oluşturabilecek işin kalitesi ve şartları, aynı zamanda işgörenin çalıştığı işe yapmış olduğu yatırımların büyüklüğü olduğunu ifade etmiştir. Bir iş görenin işten ayrılma gibi bir niyeti oluştuğunda bu aniden gerçekleşmez ve bazı durumlardan etkilenir. Aniden gerçekleşmeyen bu niyet bir süreç dahilinde devam eder (Hom ve Diğ., 1992, s. 897). Genelde işten ayrılma niyetini etkileyen bazı dış faktörler bulunmaktadır. Bunlar; işsizlik, alternatif işler veya iş olanakları, yöneticilerin davranışları ve yönetme yöntemleri, maaş, ödüllendirme, çalışanın karakteri, yaşı, ailesi gibi faktörlerdir (Cotton ve Tuttle, 1986, s. 62). Eğer çalışan gerçekten memnuniyetsiz ise işten ayrılma durumunu inceler ve başka işe geçmenin kazançlı olup olmadığına bakar. Eğer kazançlı ve gerçekten bu yaptığına değercek bir durum söz konusu olursa ve aynı zamanda şartlarda müsaade ederse çalışan işten ayrılma niyetini gerçeğe dönüştürür ve işten ayrılır.

3. ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ

Örgüt çalışanları kendilerine adil bir şekilde yaklaşmadıklarını hissettiklerinde tartışılmaz bir biçimde işten ayrılma eğilimi göstermektedirler (Gürpınar, 2006, s. 75). İş ortamının pozitif özellikleri ya da iş görenlerin işlerine olan olumlu düşünceleri bu eğilimin gösterilmesine engel olmaktadır. Bir örgütte adil bir oluşumun bulunması örgütün bütün çalışanlarına bağlı olduğunu ve onların haklarını gözettiğini göstermektedir. Bu durumda çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırdığı görülmektedir (Fischer, 2004, s. 489). Robbins ve Diğ. (2000)'e göre örgütün çalışan personeli destekleyici bir yapısı olduğunu anlayan çalışanlar işleri ile ilgili görev ve sorumlulukları yerine getirmeye daha çok istekli olmaktadır ve işten ayrılma niyetleri bununla beraber başka iş fırsatlarını değerlendirme ihtimalleri düşmektedir. Adalet ve işten ayrılma niyeti arasında doğrudan ve güçlü bir bağ bulunmaktadır.

Özellikle işlemsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında yakından bir ilişki söz konusudur. İş ilişkilerinde bir eşitsizlik hissedilmesi işten ayrılma niyetini doğrudan etkilemektedir. Van Yperen ve Diğ. (2000)'ne göre iş görenler, alınan bir kararın adaletsiz bir karar olduğunu sezdiklerinde bu duruma öfkelenirler ve alınganlık gösterirler. Bu olumsuz duygular sonucunda da kararı bir şekilde protesto etme yoluna giderler. Bu davranışlar hastalanmak, çalışma isteğini düşürmek veya örgütten ayrılma niyeti olarak ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların işten ayrılma niyetleri, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet tutumlarıyla doğrudan ilişkilidir. İşlemsel adalet ve dağıtımsal adalet algılarına sahip iş görenler örgütte çalışmaya devam etme davranışı gösterirler (Sweeney ve Mc Farlin, 1997, s. 93). Doğru uygulamaların yapılmaması, şahsa özel terfiler, ödüller kazanmak vb. gibi amaçlarla yöneticilerle lobi faaliyetlerinde bulunmak örgüt içerisinde politik davranışlara örnektir. İş görenler, ödüllerin paylaştırıldığı süreçler adil olmasa bile kazanım elde ettikleri sürece her ne kadar politik bir ortam oluşmuş olsa da bu örgütte kalmaya devam etme eğilimindedirler. Yani aslında iş görenler için süreçlerin adil olmasından ziyade elde ettikleri kazanımların veya ödüllerin adil olması önemlidir. İşten ayrılma niyetlerini etkileyende sonuçların adil olması durumudur.

Dağıtımsal adalette yaşanan adaletsizlerin etkileri örgüt içerisinde daha çabuk ortaya çıkan bir durumdur. Çalışanlar eğer adaletsizliğin devam edeceğini hissetmeye başlarsa bu adil olmayan duruma karşı bir tepki oluşturma amacıyla olacaklardır. Örneğin maaş eşitsizliği durumunda tepki anında ortaya çıkabileceği gibi kişilerarası davranışlarda kayırmalardaki eşitsizlik durumundaysa işten ayrılma niyeti son aşamada ortaya çıkabilmektedir (Robbins ve Diğ., 2000, ss. 1337). Örgütün dağıtımsal süreçleri ve işlemsel süreçleri adil bir yönetimle dağıtıldığında işten ayrılma niyetinde ciddi derece bir azalma söz konusu olabilecektir.

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodolojisi, araştırmanın amacı, evreni, örnekleme, sınırlılıkları, veri toplama yöntemi, araştırmanın varsayımları, soruları, hipotezleri ve araştırmanın bulguları başlıkları altında yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı Örneklem ve Kısıtları

Bu çalışmanın amacı özel sektör alanında faaliyet gösteren çalışanların örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri inceleyerek örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirlemektir. Araştırmanın kapsamını Kastamonu ilinde faaliyet gösteren 150 özel sektör çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma verileri bu çalışanlar arasından kolayda örnekleme yöntemi ile gönüllük esasına göre toplanmıştır. Araştırma analizleri için 150 anket formu değerlendirilmiştir. Ulaşılan verilerin sadece Kastamonu ilinde faaliyet gösteren özel sektör işletmeleri ile sınırlı olması bu çalışmanın en önemli kısıtlarındandır. Araştırmanın diğer kısıtları ise anket sayısının çok yüksek olmaması ve anket haricinde başka bir veri toplama tekniğinin kullanılmamasıdır. Bu söz konusu kısıtlara rağmen araştırma ile ulaşılan sonucun genel olarak özel sektörde çalışan kişilere genellenmesi öngörülmektedir.

4.2. Araştırmada Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Çalışmada alan araştırması ve literatür taraması olmak üzere iki yöntem gerçekleştirilmiştir. İlk olarak literatür taraması ile araştırma için gerekli ön bilgilere ulaşılmıştır. Literatür taraması sonucunda katılımcıların örgütsel adalet düzeylerini ölçmek için Villanueva (2006) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçek çalışana yönelik örgütsel adalet algısı, işe yönelik örgütsel adalet algısı ve yöneticilere yönelik örgütsel adalet algısı alt boyutlarıyla incelenen toplamda 20 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin faktör analizi sonucunda güvenilirlik değeri olan Cronbach's Alpha değeri, 963 olarak hesaplanmıştır. Cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Bununla birlikte; katılımcıların işten ayrılma niyetlerini ölçmek için Wayne, Shore ve Linden (1997) tarafından geliştirilmiş olan 3 maddelik işten ayrılma ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 1 alt boyut çerçevesinde incelenmiştir. Ölçeğe ilişkin faktör analizi sonucunda güvenilirlik değeri olan Cronbach's Alpha değeri, 823 olarak hesaplanmıştır. Anket formu toplamda üç kısımdan oluşmaktadır. İlk gruptaki anket soruları katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye ve ölçmeye yönelik çoktan seçmeli sorulardır. İkinci gruptaki anket soruları ise katılımcıların örgütsel adalet düzeyini ölçmeye yönelik sorular ve son olarak da üçüncü gruptaki anket soruları ise işten ayrılma niyetlerini ölçmeye yönelik sorulardır. Araştırma sonunda elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir.

4.3. Araştırmanın Varsayımları, Soruları ve Hipotezleri

Araştırmanın temel varsayımı, araştırmada cevap aranacak temel sorular, araştırma hipotezleri ve hipotezlerin analizinde yararlanılan analizler Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1. Hipotezlerin Test Edilmesinde Kullanılan Analizler

Araştırmanın varsayımları	Araştırmanın temel soruları	Araştırmanın hipotezleri	Yapılan Analizler
Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.	Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki var mıdır?	H1-a: “Örgütsel adaletin faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.”	Korelasyon analizi
Örgütsel adalet işten ayrılma niyetini etkilemektedir.	Örgütsel adalet algısı işten ayrılma niyetini etkiler mi?	Hipotez1-b: “Çalışanların genel adalet algıları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.”	Korelasyon analizi
		H2: “Çalışanların örgütsel adalet düzeyleri işten ayrılma niyetlerini olumlu yönde etkilemektedir.”	Regresyon analizi

4.4. Araştırma Bulguları

Araştırma dahilinde toplanan veriler faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon ve regresyon analizi gibi istatistiki yöntemler çerçevesinde SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Çalışmanın amaçları doğrultusunda toplanan verilerden elde edilen analiz sonuçlarına ait bulgular bu bölümde yer almaktadır. İlk olarak katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin sınıflandırmalar ve daha sonra örgütsel adalet ve işten ayrılma kavramlarının analizine yer verilmiştir.

4.5. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri

Tablo 2’de görüldüğü üzere, cinsiyet demografik sorusu için toplam 150 katılımcıdan 105’ inin kadın (%70,0), 45’inin erkek (%30,0) olduğu; yaş demografik sorusu için toplam 150 katılımcıdan %28,7’sinin 25 ve daha az yaş aralığında, %56,0’sının 26-35 yaş aralığında ve %15,3’ünün 46 ve üzeri yaş aralığında olduğu; eğitim durumu demografik sorusu için toplam 150 katılımcıdan büyük çoğunluğunun lise (%50,0), ortaokul (%28,0) mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların toplam çalışma süreleri dağılımına bakıldığında; büyük çoğunluğunun (%42,7) 7-10 yıl arasında, 0-3 yıl arasında (%20,7) olduğu görülmektedir. Yine katılımcıların mevcut işlerindeki çalışma sürelerine bakıldığında ise %42,7’sinin 7-10 yıl aralığında o işletmede çalıştığı görülmektedir.

Tablo 2: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

	Özellikler	Sayı	(%)		Özellikler	Sayı	(%)
Cinsiyet	Kadın	105	70,0	Çalışma Süresi	0-3 yıl	24	16,0
	Erkek	45	30,0		4-6 yıl	19	12,7
	Toplam	150	100		7-10 yıl	64	42,7
					11-14 yıl	24	16,0
					15 ve üzeri	5	3,3
					Toplam	150	100
Eğitim Durumu	İlkokul	36	24,0	Bu işletmede çalışma süresi	0-3 yıl	31	20,7
	Ortaokul	42	28,0		4-6 yıl	20	13,3
	Lise	50	33,3		7-10 yıl	64	42,7
	Ön lisans	11	7,3		11-14 yıl	24	16,0
	Lisans	4	2,7		15 ve üzeri	11	7,3
	Yüksek Lisans	6	4,0		Toplam	150	100
	Doktora	1	,7				
	Toplam	150	100				
Yaş	25 ve daha az	43	28,7	Medeni Durum	Evli	92	61,3
	26-35 yaş arası	84	56,0		Bekar	58	38,7
	46 ve üzeri	23	15,3	Toplam			
	Toplam	150	100				

4.6. Ölçeğin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Araştırmada verilerin toplanmasında örgütsel adalet ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeği olmak üzere iki temel ölçek kullanılmıştır. Ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçlarına ise Tablo 3 ve Tablo 4 'te yer verilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirlik-Geçerlilik Analizi

Örgütsel Adalet (Faktörler ve Değişkenler)	Faktör Yük Değerleri		
	1	2	3
F1: Dağıtım Adaleti			
Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve kesiksiz bilgi toplarlar.	,640		
Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklar.	,564		
İş sorumluluklarının adil olduğunu düşünüyorum.	,770		
Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerinden elde ettiğim kazanımlarına dil olduğunu düşünüyorum.	,690		
Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgilerde verirler.	,720		
İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	,744		
Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	,723		
İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir biçimde alınmaktadır.	,675		
İş yükünün adil olduğu kanısındayım.	,605		
F2: İşlem Adaleti			
Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.		,737	
İşimle ilgili kararlar alırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.		,666	
Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler		,696	
İşimle ilgili kararlar alırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.		,627	
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.		,684	
İşimle ilgili kararlar alırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.		,641	
F3: Etkileşimsel Adalet			
Çalışma programım adildir.			,838
Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.			,718
İşimle ilgili kararlar alırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.			,652
Ücretimin adil olduğuna inanıyorum.			,685
Faktörlere İlişkin Cronbach's Alpha	,928	,890	,873
Faktörlere ilişkin açıklanan varyans (%)	63,556	65,112	72,623
Ölçeğin tamamına ilişkin Cronbach's Alpha	,963		
Ölçeğe ilişkin toplam açıklanan varyans (%)	59,201		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) (%)	,911		

Tablo 4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Güvenilirlik-Geçerlilik Analizi

İşten Ayrılma Niyeti	Faktör Yük Değerleri
F1: İşten Ayrılma	
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	,873
Aktif bir şekilde alternatif bir iş aramıyorum.	,857
Karşılaştığım fırsatlarla ilgilenmiyorum.	,852
Faktörlere İlişkin Cronbach's Alpha	,823
Faktörlere ilişkin açıklanan varyans (%)	74,043
Ölçeğin tamamına ilişkin Cronbach's Alpha	,823
Ölçeğe ilişkin toplam açıklanan varyans (%)	74,043
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) (%)	,719

Tablo 3'te ve Tablo 4'te örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Araştırmada örgütsel adalet ölçeğine ilişkin 20 ifade 3 boyut altında toplanmıştır. Faktör yükleri Tablo 3'de yer almaktadır. 20 değişken üç faktör altında, toplam %59,201 varyans ile açıklanmaktadır. Örgütsel Adalet ölçeğinin güvenilirlik (Cronbach Alfa) değerinin ,963 oranı ile yüksek oranda güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet faktörlerinin ayrı ayrı güvenilirlik değerlerini de Tablo 3'te yer verilmiştir. Tablo 4'te işten ayrılma ölçeğine yönelik geçerlilik ve güvenilirlik analizine yer verilmiştir. İşten ayrılma ölçeği üç ifadenin önemiyle ilgili bir faktörel boyuttan oluşmaktadır. Bu faktöre ait faktör yüklerine tablo 4'te yer verilmiştir. Üç değişken bir faktör altında %74,043 varyans ile açıklanmaktadır. İşten ayrılma ölçeğinin güvenilirliği ise (Cronbach Alfa), 823 olarak tespit edilmiştir.

4.7. Örgütsel Adalet İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Bu araştırmada örgütsel adalet boyutları ile işten ayrılma niyeti boyutları arasındaki ilişki istatistiki açıdan ele alınmıştır. Bu bağlamda, öncelikle örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti değişkenleri ve bu değişkenlere ait alt boyutların ortalama ve standart sapmalarına bakılmıştır. Daha sonra ise değişkenler arasındaki ilişki ortaya konulmuştur.

Tablo 5. Faktörlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Faktörler	Ortalama	Std. Sap.	N
ÖA	İşten Ayrılma	2,2712	, 1,00244	130
	F1: Dağıtım Adaleti	3,2550	, 1,02372	122
	F2: İşlem Adaleti	3,3189	, 1,03935	127
	F3: Etkileşimsel Adalet	3,2226	, 1,12813	137

Not: Ortalama değerler; 1: Kesinlikle katılmıyorum...5: Kesinlikle katılıyorum ölçeği esas alınarak hesaplanmıştır.

Katılımcıların örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ait faktör algılamalarına bakacak olursak ortalamalar genellikle 2 ile 3 arasında değiştiğini söyleyebiliriz.

Tablo 6. Örgütsel Adalet İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Örgütsel Adaletin Boyutları		İşten Ayrılma
Dağıtım Adaleti	r	,308**
	p	,001
	N	110
İşlem Adaleti	r	,319**
	p	,001
	N	115
Etkileşimsel Adalet	r	,370**
	p	,000
	N	123
Genel Adalet Algısı	r	,356**
	p	,000
	N	134

İşten ayrılma niyeti ile örgütsel adalet faktörleri arasında ki ilişkiyi ölçmek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda dağıtım adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında ($r=,308^{**}$; $p=0.001<0.01$), işlem adaleti ile işten ayrılma arasında ($r=,319^{**}$; $p=0.001<0.01$), etkileşimsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında ($r=,370^{**}$; $p=0.000<0.01$) pozitif yönlü düşük anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

“Hipotez 1-a: Örgütsel adaletin faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezi için yapılan korelasyon analizinde “işten ayrılma niyeti ile örgütsel adaletin faktörleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.” Bu sonuçlar dahilinde **H1-a** hipotezi kabul edilmektedir.

“Hipotez 1-b: Çalışanların genel adalet algıları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezi için gerçekleştirilen korelasyon analizinde ise “genel adalet algısı ile işten ayrılma arasında ($r=,356^{**}$; $p=0.000<0.01$) pozitif yönlü düşük anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.”

Bu bağlamda çalışanların genel adalet algıları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar dahilinde ise H1-b hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 7. Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Model 1: Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti	Beta	t	p	F	p	R²
Sabit Değer		3,925	,001	11,322	,001	,12
ÖAF1: Dağıtım Adaleti	,016	3,365	,001			
Model 2: Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti	Beta	t	p	F	p	R²
Sabit Değer		4,737	,001	19,154	,001	,13
ÖAF2: İşlem Adaleti	,103	4,377	,001			
Model 3: Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti	Beta	t	p.	F	p	R²
Sabit Değer		4,422	,001	12,764	,001	,094
ÖAF3: Etkileşimsel Adalet	,293	3,573	,001			

Tablo 7 ‘de bağımsız değişkenler olan dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşimsel adaletin bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu bağlamda gerçekleştirilen Model 1, Model 2 ve Model 3; 0,05 anlamlılık ve F değeri dikkate alındığında anlamlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşimsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetlerini olumlu etkilediği görülmüştür. Buradan; **“Hipotez 3: Çalışanların örgütsel adalet düzeyleri işten ayrılma niyetlerini olumlu yönde etkilemektedir.”** Hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

Yapılan analizler kapsamında araştırma hipotezlerine ilişkin sonuçlar Tablo 8’de olduğu gibi özetlenebilir.

Tablo 8. Araştırma Hipotezine İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın Hipotezleri	Hipotezlerin Test Sonuçları
1.H1-a: “Örgütsel adaletin faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.”	Desteklenmektedir.
2.H1-b: “Çalışanların genel adalet algıları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.”	Desteklenmektedir.
3.H2: “Çalışanların örgütsel adalet düzeyleri işten ayrılma niyetlerini olumlu yönde etkilemektedir.”	Desteklenmektedir.

SONUÇ

Bu çalışmada özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Kastamonu ilinde faaliyet gösteren özel sektör firmalarında, örgütsel adaletin faktörleri olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algıları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin

belirlenmesi ve örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemeye yönelik analizler yapılmıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma niyeti arasında ($r=,356^{**}$) düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte örgütsel adaletin boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında en yüksek ilişki, işten ayrılma niyeti ile etkileşimsel adalet boyutu ($r=,370^{**}$) arasında bulunmuştur. Etkileşimsel adalet boyutu altında bulunan maddeler; çalışma programının ve işletmede alınan kararların adil olduğu yönündeki ifadelerden oluşmaktadır.

Yapılan regresyon analizi sonucuna göre ise örgütsel adaletin boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde etkilerinin olup olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel adaletin boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde, anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, örgütsel adalet algısının temelinde hem örgüt hem de çalışanların sorumluluklarını benimsemesi ve işe yönelik zorunlulukları kabul etme durumu görülmektedir. Örgüte duyulan adalet duygusu arttıkça işten ayrılma niyetleri azalacaktır. Var olan personelin işten ayrılması ise örgüte hem zaman hem de maliyet unsuru oluşturacaktır. Bu çalışma göstermektedir ki; genel olarak örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Araştırmanın sadece Kastamonu ilindeki özel sektör firma çalışanlarına yönelik yapılmış olması ve çeşitli kısıtların var olması araştırma örnekleminin tüm özel sektör çalışanlarını kapsayacak şekilde genişletilememesine sebep olmuştur. Bu nedenle çalışma sonucunda elde edilen bulguları genişleterek yorumlamak, çalışma sonuçlarına göre genellemeler yapmak yanlış anlaşılmalara sebep olabilir. Gelecekte bu alanda yapılacak çalışmaların kapsamı daha geniş tutularak, konuya farklı bakış açıları kazandırılabilir.

KAYNAKÇA

- Atalay, C. G. (2010). Örgütsel Adalet, Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Ekin Yayınları, Bursa.
- Aybay, R. Ve Aybay, A. (1991). Hukuka Giriş, Aybay Yayınları, İstanbul.
- Barling, J. ve Michelle, P. (1993), "Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study", The Journal of Psychology, 127 (6), 630-675.
- Barsky, A. ve Kaplan, S. A., (2007). "If you feel bad, it's unfair: a quantitatively thesis of affect and organizational justice perceptions", Journal of Applied Psychology. 92 (1), 286-295.
- Beugre, C. D. (2002), "Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective", The International Journal of Human Resource Management, 13 (7), 1080-1097.
- Bies, R. J., ve Shapiro, D. L., (1988), "Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements", Academy of Management Journal, 31 (3), 653-683.
- Black, J.S. ve Porter, L.W. (2000). Management: Meeting New Challenges. New Jersey: Prentice Hall.
- Boer, E. M. D., Bakker, A. B., Syroit, J. E. ve Schaufeli, W. B. (2002). "Unfairness at work as a predictor of absenteeism", Journal of Organizational Behavior, 23, 181-197.
- Brockner, J., Heuer, L., Magner, N., Folger, R., Umphress, E., Bos, K.V.D., Vermunt, R., Magner, M. ve Siegel, P. (2003), "High Procedural Fairness Heightens the Effect of Outcome Favorability on Self-Evaluations: An Attributional Analysis", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 91 (1), 51-68.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J. ve Roman, P. (2005). "Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models", Social Justice Research, 18 (4), 391-410.

- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O., Ng, K. Y. (2001). "Justice at the millennium: A meta analytic review of 25 years of organizational justice research". *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- Cotton, J. L. ve Tuttle, J. M. (1986). "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research". *The Academy of Management Review*, 11 (1), 55-70.
- Cropanzano, R. ve Folger, R. (1991), "Procedural Justice and Worker Motivation" in R. Steers and L. Porter (Ed.), *Motivation and Work Behavior*, Mc Graw Hill, New York.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. ve Chen, P. Y. (2002). "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice". *Group & Organization Management*, 27 (3), 324-351.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü" *Ege Akademik Bakış*, 13 (1), 11-20.
- De Coninck, J.B., Stiwell, C.D., (2004), "Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions", *Journal of Business Research*, 57 (3), 225-231.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2011), "Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Bilig*, 56, 99- 119.
- Demirel, Y., Yeniçeri, Ö., ve Seçkin, Z. (2009). "Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerinde bir araştırma", *KMU İİBF Dergisi*, 11 (16), 83-99.
- Erol, V. (1998). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Fischer, R. (2004). "Rewarding employee loyalty: An organizational justice approach". *International Journal of Organizational Behavior*, 8 (3), 486-503.
- Franz, C. (2004). *A Cross Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational Justice*. Unpublished PhD Thesis, Wayne State University, Detroit.
- Goldman, B.M. (2002). "A Rage for Justice: An Application of Referent Cognitions Theory to Legal-Claiming by Terminated Workers". *Academy of Management Conflict Management Division Meetings*. No: 11359, 1-47.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today and tomorrow", *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (1996). *The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments*, Sage Publications, Michigan.
- Gürpınar, G. (2006). *An Empirical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange and Turnover Intention*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Heather, K., Spence, L., (2004), "Hospital Nurses' Perceptions of Respect and Organizational Justice", *JONA*, 34, 7-8.
- Hegtvedt, K.A., Clay-Warner, J., ve Johnson, C. (2003). "The Social Context of Responses to in justice: Considering the Indirect and Direct Effects of Group- Level Factors", *Social Justice Research*, 16 (4), 343-367.
- Hom, P.W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G.E., ve Griffeth, R.W. (1992). "A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover". *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890-909.

- İşbaşı, J.Ö. (2000). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Jackofsky, E. F. (1984) "Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model", The Academy of Management, 9, 74-83.
- Kaya, H. ve Abdioğlu, H. (2010). "Çalışanların Örgütten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma", Amme İdaresi Dergisi, 43 (4), 127-163.
- Konovsky, M. A. (2000). "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations", Journal of Management, 26 (3), 489-511.
- Konovsky, M.A. ve Pugh, D.S. (1994). "Citizenship Behavior and Social Exchange", Academy of Management Journal, 37 (3), 656-669.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. ve Griffin, M. L. (2007). "The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment", Journal of Criminal Justice, 35 (6), 644-656.
- Leventhal G.S. (1980) "What Should Be Done with Equity Theory?", In: Gergen K.J., Greenberg M.S., Willis R.H. (eds) Social Exchange. Springer, Boston, MA.
- Luthans, F. (2011). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach, McGraw Hill, Irwin.
- Mobley, W.H. (1982). Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control, Addison-Wesley Series on Managing Human Resources, Massachusetts.
- Moorman, H. (1991). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perception influence employee citizenship? Journal of Applied Psychology, 76, 845-855.
- Nowakowski, J. M. ve Conlon, D. E. (2005). "Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward", The International Journal of Conflict Management, 16 (1), 4-29.
- Parker, R. J. ve Kohlmeyer, J. M., (2005) "Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms: A Research Note", Accounting, Organizations and Society, 30 (4), 357-369.
- Paterson, J.M. ve Cary, J. (2002). "Organizational Justice, Change Anxiety, and Acceptance of Downsizing: Preliminary Tests of an AET-Based Model", Motivation and Emotion, 26 (1), 83-103.
- Robbins, T. L., Summers, T. P. ve Miller, J. L. (2000). "Intra- and inter justice relationships: Assessing the Direction", Human Relations, 53 (10), 1329-1355.
- Rusbelt, F., Rogers, M. (1998) "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction", Academy of Management Journal, 31 (2), 599-627.
- Sweeney, P. D. ve Mc Farlin, D. B. (1997). "Process and outcome: gender differences in the assessment of justice", Journal of Organizational Behavior, 18 (1), 83-98.
- Töremen, F. (2001). Öğrenen Okul, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Van Yperen, N. W., Hagedoorn, M., Zweers, M., ve Postma, S. (2000). "Injustice and Employees' Destructive Responses: The Mediating Role of State Negative Affect", Social Justice Research, 13 (3), 291-312.
- Villanueva, L. S. (2006), "An Examination of The Role of Self-Control in The Prediction of Counterproductive Work Behaviors: Does Cognition Matter?" Ph. D. Thesis, The Faculty of the Department of Psychology University of Houston.

- Wayne, S. J., Shore, L. M., ve Linden, R. C. (1997). "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective", *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-112.
- Yıldırım, F. (2002). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Research Article**Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma**

The Effect on the Leave of Employment Intention of the Organizational Justice: A Research Oriented to the Private Sector Employees

Erol TURAN Doç. Dr. Kastamonu Üniversitesi İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Kampüs Kastamonu-Türkiye eturan@kastamonu.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-0343-7622	Yavuz DEMİREL Prof. Dr. Kastamonu Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, Kampüs, Kastamonu-Türkiye ydemirel@kastamonu.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-3478-6307	Sefa ÇETİN Doç. Dr. Kastamonu Üniversitesi İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Kampüs, Kastamonu-Türkiye sefacetin@kastamonu.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-0935-5097	Derya DENGEL Kastamonu Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, Kampüs, Kastamonu-Türkiye deryadengel@gmail.com https://orcid.org/0000-0003-3456-8502
---	---	---	--

EXTENSIVE SUMMARY**INTRODUCTION**

Human resources, one of the important functions of organizations, is an issue that should be emphasized in order to reach the aims of the organization and to be successful. Organizations that have qualified employees are one step ahead of others in the competitive market with the knowledge and experience of these employees. This one-step ahead can be in a temporary state. Because in order to be able to keep these qualified employees within the organization and to be satisfied, there are some situations that should be done in the organization and should be considered. One of the main ways to keep the employees in the organization is closely related to the fairness and fairness of the employers to their employees and the perceptions of their employees in this direction.

The opinions of the employees on organizational or organizational activities of the organization affect the organizational behavior of the employees. There are some cases that are considered within the organization for employees. The most important of these is organizational justice. Organizational justice affects all the devotion, motivation and interest of the employee at every stage. The reason for this is that employees always monitor whether the managers are fair in the organization and when they cannot find a response to this situation, changes in organizational justice beliefs occur.

In the framework of these explanations, the effects of employees' perceptions of organizational justice on their intention to quit are examined in this study. Firstly, the concepts of organizational justice and dismissal were examined theoretically and then the data obtained from some firms working in the private sector in Kastamonu province were analyzed by the field research method and the effect of organizational justice perception on the intention to leave was tried to be determined.

METHODOLOGY

The methodology of the research, the purpose of the research, the universe, sample, limitations, data collection method, the assumptions of the research, questions, hypotheses and findings of the research are located under the headings.

Purpose, Scope, Sample and Limitations of the Research

The aim of this study is to determine the effect of organizational justice on the intention to quit the job by examining the relationships between the employees' perceptions of organizational justice and their intention to leave. The survey consists of 150 private sector employees in Kastamonu. Research data were collected from these employees on a voluntary basis by easy sampling method. 150 questionnaires were evaluated for research analysis. The most important constraints of this study are that the data obtained is limited only to private sector enterprises in Kastamonu province.

Data Collection Method and Scales

Survey technique was used to collect the data. In the study, two methods were carried out, namely field research and literature review. Firstly, preliminary information was obtained from the literature review. As a result of the literature review, organizational justice scale developed by Villanueva (2006) was used to measure the participants' organizational justice levels. The scale is composed of 20 statements which are examined with the perception of organizational justice towards the employee, the perception of organizational justice towards work and the perception of organizational justice towards managers. As a result of the factor analysis, Cronbach Alpha value was calculated as 963. The answers were taken with a 5-point Likert scale (1 = Strongly Disagree, 5 = Strongly Agree). However; A 3-item drop-off scale developed by Wayne, Shore and Linden (1997) was used to measure participants' intention to quit. The scale was examined in 1 sub-dimension. As a result of the factor analysis, Cronbach's Alpha value was calculated as 823. The questionnaire form consists of three parts. Questionnaire questions in the first group are multiple choice questions to determine and measure the demographic characteristics of the participants. Questionnaire questions in the second group are the questions to measure the level of organizational justice of the participants, and finally the questionnaire in the third group are questions to measure their intention to quit. The data obtained at the end of the research were analyzed by SPSS program.

FINDINGS

The data collected within the research were analyzed and interpreted through SPSS program within the framework of statistical methods such as factor analysis, reliability analysis, correlation and regression analysis. The findings of the analysis results obtained from the data collected in line with the purposes of the study are included in this section. Firstly, the classifications of the socio-demographic characteristics of the participants and then the analysis of the concepts of organizational justice and dismissal were included.

Hypothesis 1-a: There is a positive and significant relationship between the factors of organizational justice and the intention to quit. In the correlation analysis for the hypothesis there is a positive and significant relationship between the intention to leave and the factors of organizational justice. A H1-a hypothesis is accepted.

Hypothesis 1-b: There is a positive and significant relationship between the general justice perceptions of the employees and the intention to quit. In the correlation analysis for the hypothesis, is between the perception of general justice and work-leaving. It is seen that there is a low meaningful relationship. In this context, it has been concluded that there is a positive and significant relationship between the general perceptions of justice and intention to quit. H1-b hypothesis is accepted.

RESULTS

In this study, it is aimed to determine the relationship between private sector employees' perceptions of organizational justice and their intention to leave. For this purpose, analyzes were

carried out in private sector firms operating in Kastamonu province to determine the relationship between the factors of organizational justice, distributional justice, operational justice and the perception of interactional justice and intention to quit and to examine the effect of organizational justice on the intention to quit.

As a result of the correlation analysis, it was found that there was a significant and positive relationship between the perception of organizational justice and intention to quit. However, the highest relationship between the dimensions of organizational justice and the intention to quit was found to be related to the intention to quit and the interactional justice dimension.

According to the results of regression analysis, it has been determined whether there is any effect of organizational justice on distributive justice, operational justice and intention to leave. According to the findings, it was concluded that there was a significant relationship between the dimensions of organizational justice and intention to quit at 0,05 significance level.

In conclusion, the basis of the perception of organizational justice is the acceptance of the responsibilities of both the organization and the employees and accepting the obligations for the work. As the sense of justice towards the organization increases, their intention to quit is reduced. The separation of the existing personnel from the work will create a time and cost element for the organization. This study shows that; In general, there is a positive relationship between organizational justice and intention to quit.

The fact that the research was conducted only for the employees of the private sector in Kastamonu and the existence of various constraints caused the research sample not to be extended to cover all private sector employees. Therefore, interpreting the findings obtained as a result of the study and generalizing according to the results of the study may cause misunderstandings. In the future, the scope of the studies to be carried out in this area can be broadened and different perspectives can be given to the subject.