



## Yeni İş Bulmak Zor Diye Adaletsizliğe Katlanmak mı? Yoksa Gemileri Yakıp Ayrılmak mı?<sup>1</sup>

Simge Dumlu Tingul<sup>a</sup>, Senay Yurur<sup>b</sup>

**Öz:** Örgütlerde adaletsiz uygulamaların çalışanların işten ayrılma niyetlerini ya da fiili işten ayrılma davranışlarını etkilediği bilinen bir gerçektir. Ancak işsizlik oranlarının yüksek olduğu ülkelerde adaletsiz uygulamaların işten ayrılma niyetine ve fiili işten ayrılma davranışına etkisi aynı olmayacaktır. Yeni bir iş bulma olanağının düşük olduğu ekonomilerde çalışanların adaletsiz uygulamalara katlanmaları ve örgütte kalmaya devam etmeleri beklenebilir. Bu sorgulamalarla tasarlanan bu çalışmanın amacı, örgütlerdeki adaletsiz uygulamaların fiili işten ayrılma davranışını nasıl şekillendirdiğidir. Bu amaçla yürütülen nitel araştırmada, bir önceki işinden kendi isteği ile ayrılmış 20 kişi ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Betimsel analiz yöntemi ile yapılan analizler sonucunda araştırma kapsamındaki bireylerin çoğunluğunun işten ayrılma nedenlerinin en başında örgütlerindeki adaletsiz uygulamaların geldiği belirlenmiştir. Ayrıca araştırma kapsamındaki bireylerin işten ayrılmalarının temel nedeni kaynakların adaletsiz dağıtılması ve yöneticileri ile aralarındaki ilişkinin adaletsizliğidir. Elde edilen diğer bulgular çalışmanın sonuç bölümünde tartışılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel Adalet, İşten Ayrılma Davranışı, Dağıtım Adaleti, Etkileşim Adaleti, Prosedür Adaleti

**JEL:** M10, M12

**Geliş** : 07 Temmuz 2020

**Düzeltilme** : 28 Ağustos 2020

**Kabul** : 30 Eylül 2020

**Tür** : Araştırma

## Which One is Difficult - Staying and Suffering Injustice or Quitting No Matter What?

**Abstract:** It is well known that unfair practices in organizations affect employees' intention to quit their job or actual turnover. However, in countries with high unemployment rates, the effect of unfair practices on the intention to quit the job and on actual turnover will not be the same. In countries with low employment opportunities, employees may be expected to endure unfair practices and to continue to remain in the organization. The aim of this study designed with these assumptions is how unfair practices in organizations shape the employees' actual turnover. Qualitative research conducted for this purpose, interviews were carried out with 20 people who were quitted from their previous job voluntarily. As a result of the analyses conducted with the descriptive analysis technique, it was found that unfair practices in the organizations were the major reasons for the actual turnovers. In addition, the main reason for these actual quits was the unfair distribution of the resources and the unfair behavior of their managers. The other results were discussed in the conclusion section.

**Keywords:** Organizational Justice, Actual Turnover, Distributive Justice, Interactional Justice, Procedural Justice

**JEL:** M10, M12

**Received** : 07 July 2020

**Revised** : 28 August 2020

**Accepted** : 30 September 2020

**Type** : Research

**Cite this article as:** Dumlu Tingul, S., & Yurur, S. (2020). Yeni iş bulmak zor diye adaletsizliğe katlanmak mı? Yoksa gemileri yakıp ayrılmak mı?. *Business and Economics Research Journal*, 11(4), 1133-1145.

The current issue and archive of this Journal is available at: [www.berjournal.com](http://www.berjournal.com)

<sup>a</sup> Graduate Student, Bahcesehir University, Department of Business Administration, Business Administration Master Program with Thesis, Istanbul, Turkiye, simgedumlu@gmail.com (ORCID ID: 0000-0001-6617-3228)

<sup>b</sup> Prof., PhD., Yalova University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Yalova, Turkiye, senay.yurur@yalova.edu.tr (ORCID ID: 0000-0002-3859-9827)

## 1. Giriş

Çok sayıda araştırma örgütsel adalet kavramının çalışanlar ve örgütler açısından önemli sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Adalet olgusu örgüt içindeki çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır (Parker ve Kohlmeyer, 2005). Hem ulusal hem de uluslararası yazında yüksek adalet algısının, çalışanlarda olumlu tutum ve davranışlara sebep olduğu ifade edilmektedir (Moorman, 1991; Tang ve Baldwin 1996; Folger ve Cropanzano 1998; Yürür, 2008; Colquitt vd., 2013; Yürür, 2015; Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2017). Bunun tersine adaletsizlik algısının da örgüt tarafından istenmeyen pek çok olumsuz çalışan davranışının nedeni olduğu belirtilmektedir (Greenberg, 1990; Masterson vd., 2000; Greenberg, 2002; Özdevecioğlu, 2003; Kaplan ve Öğüt, 2012). Bu durumda örgütsel adaletsizliğin çalışanların işlerinden ayrılmalarına neden olmasını beklemek son derece doğaldır. Ancak adaletsizliğin işten ayrılmaların sebepleri arasında nerede konumlandığı ya da adaletsizliğin daha çok hangi boyutunun bireyi işten ayrılmaya ittiği sorusu hala ilgi çekicidir. Konuyla ilgili yapılan yazın taramasında görülmektedir ki, örgütsel adalet ile ilişkilendirilen işten ayrılma kavramı, fiili işten ayrılma davranışı değil, genellikle işten ayrılma ‘niyeti’ olmuştur (Daileyl ve Kirk, 1992; Colquitt, 2001; Chang ve Dubinsky, 2005). Çok daha az sayıda araştırmanın örgütsel adaletsizlik ile fiili işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkiye odaklandığı görülmektedir (Griffeth vd., 2000). Her ne kadar işten ayrılma niyetinin, fiili işten ayrılma davranışının bir öncülü olduğunu yani işten ayrılma niyetinin işten ayrılmayla sonuçlandığını vurgulayan çalışmalar olsa da (Tekleab vd., 2005; Chau vd., 2009), bu niyet her zaman işten ayrılma davranışı ile sonuçlanmayabilir. Özellikle de Türkiye gibi işsizlik oranlarının yüksek olduğu ülkelerde bireyler mevcut işlerinden ayrılma niyetinde olsalar bile yeni bir iş bulamama kaygısı ile bunu gerçekleştiremiyor olabilirler. Bu nedenle de işten ayrılma niyeti her zaman fiili işten ayrılma davranışını anlamak ve açıklamak için yeterli olmayabilir.

Bu nedenlerle bu araştırmanın amacı örgütteki adaletsizliğin çalışanların işten ayrılma “davranışları” üzerinde ne düzeyde etkisi olduğunu ve bu etkinin Türkiye bağlamında hangi boyutlarda ortaya çıktığını anlamak ve açıklamaya çalışmaktır.

## 2. Yazın Taraması ve Kuramsal Çerçeve

Örgütsel adalet ile çalışanların işten ayrılma davranışları arasındaki ilişkinin sorgulandığı bu araştırmanın dayandığı temel kuram Eşitlik Kuramıdır (Adams, 1965). Bu kurama göre çalışanlar örgütlerinin adil olup olmadığına karar verirken kendi katkı kazanım oranlarını, kendileri ile eşit gördükleri diğer bireyin katkı kazanım oranı ile karşılaştırırlar. Burada çalışanların katkıları eğitim düzeyi, çabası, geçmiş deneyimi, performansı gibi çalışanın örgüte yaptığı katkılar olarak tanımlanır. Diğer bir ifadeyle katkı, çalışanın örgütü tarafından ücretlendirilmesi gerektiğini düşündüğü her şeydir. Karşılaştırma yapılan bu orandaki kazanımlar ise çalışanların örgüte olan katkıları sonucunda elde ettikleri ücret, terfi, sorumluluk, tanınma, eğitim ve gelişim olanakları, iş güvenliği, gibi maddi ya da maddi olmayan tüm kazançlardır. Kurama göre çalışanların örgüte verdikleri katkılarına bağlı olarak, elde edecekleri kazanımlara ilişkin beklentileri vardır. Örneğin çalışan yüksek performansla çalıştığını düşünüyorsa, muhtemelen yüksek bir kazanç beklentisine sahip olacaktır. Ancak bu eşitliğin sadece bir tarafıdır. Bireyin adalet algısı, diğer birey ile yaptığı karşılaştırma sonucu oluşmaktadır (Adams, 1965; Doğan ve Varoğlu, 2019).

Adams (1965) Eşitlik Kuramında, kendi katkı kazanım oranı ile diğerinin katkı kazanım oranı arasında bir eşitlik olmaması durumunda bireyin adaletsizlik duygusu yaşayacağını vurgulamaktadır. Ona göre bu adaletsizlik durumu bireyi rahatsız edecek ve birey bu dengeyi sağlayabilmek için bazı davranışsal ya da bilişsel tepkiler verecektir. Eşitsizliğin ortadan kalkması için çalışanlar, Adams (1965) tarafından önerilen yedi stratejiden birini uygulayarak eşitliği sağlamaya çalışmaktadır. Buna göre eşitsizlik algılayan birey;

- Kendi kazanımlarını değiştirmeye çalışır,
- Kendi katkılarını değiştirmeye çalışır,
- Kendisiyle kıyasladığı bireyin kazanımlarını değiştirmeye çalışır,
- Kendisiyle kıyasladığı bireyin katkılarını değiştirmeye çalışır,

- Kendisiyle kıyasladığı bireyi değiştirir,
- Eşitsizliği rasyonelleştirilmeye çalışır,
- Örgütten ayrılır.

Kısacası eğer çalışan başkaları ile karşılaştırdığı kazanım ve katkı oranları eşitse adalet algıları. Ancak yaptığı bu karşılaştırmada bir eşitsizlik olduğu kanısına varırsa ortaya çıkan bu adaletsizliği ortadan kaldırmak amacıyla davranışsal ya da bilişsel yollara başvurur. Örneğin örgüt için harcadığı çabayı azaltabilir, düşük performans ile çalışabilir, ücret artışı talep edebilir ya da işten ayrılabilir. Uluslararası düzeyde yapılan araştırmalar genel olarak örgütsel adaletsizlik algılayan çalışanların işlerinden ayrılma niyetine sahip olduklarını doğrulamaktadır (Örn., Parker ve Kohlmeyer, 2005; Chang ve Dubinsky, 2005). Parker ve Kohlmeyer (2005) büyük kamu muhasebesi firmalarında örgütsel adalet ve personel devir hızı arasındaki bağlantıları incelemiştir. Elde edilen sonuçlar, çalışanların adalet algılarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini aracılığıyla işten ayrılma niyetini etkilediğini göstermektedir. Yine işten ayrılma niyeti ile örgütsel adalet arasındaki bağı araştıran Chang ve Dubinsky (2005), örgütsel adalet boyutlarının işten ayrılma niyetiyle ters orantılı olduğunu öne sürmüşlerdir.

Çalışanların örgüt içerisinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algısı olarak tanımlanan örgütsel adaletin (Folger ve Cropanzano, 1998) genel olarak üç boyutundan bahsedilmektedir. Bunlar dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletidir (Niehoff ve Moorman, 1993 Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002; Masterson vd., 2000). Dağıtım adaleti çalışanların örgütten elde ettikleri kazanımlara ilişkin adalet algısı iken, prosedür adaleti bu kazanımları belirleyen yöntemler, mekanizmalar ve süreçlerle ilgili çalışan algısıdır (Greenberg, 1993). Etkileşim adaleti ise bireylerin diğer bireylerle ilişkilerinin niteliğine bağlı olarak yaptığı adalet değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Bies ve Moag, 1986).

Adaletsizliğin işten ayrılma niyeti ya da davranışı üzerine etkisi ile ilgili yapılan araştırmaların sonuçları, örgütsel adaletin boyutları açısından incelendiğinde, etkileşim adaletinin işten ayrılma niyeti üzerinde büyük ölçüde etkisi olduğu görülmektedir (Daileyl ve Kirk, 1992; Leung vd., 2001). Bu çalışmalarda örgütsel adaletin işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkilediği belirtilmektedir. Dağıtım ve etkileşim adaletsizliğinin işten ayrılma niyetini arttırdığını özellikle etkileşim adaletsizliği algısı arttıkça işten ayrılma niyetinin de paralelinde arttığı ifade edilmektedir. Etkileşim adaletine vurgu yapan bir başka araştırma Hendrix vd. (1998) tarafından yapılmıştır. Tekstil fabrikasında çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada etkileşim adaleti algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Yapılan araştırmalarda dağıtım adaletinin de işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi vurgulanmaktadır. Griffeth vd. (2000) işten ayrılma ile ilgili yaptıkları meta analiz çalışmasının sonuçlarında çalışanların ödül algılarının performans ve işten ayrılma ilişkisini belirlediğini ifade etmektedirler. Eğer çalışanlar yüksek performans gösterdiklerinde ödüllendirmezlerse ya da yetersiz bir ödüllendirmeyle karşı karşıya kalırlarsa örgütten ayrılma davranışı göstermektedirler. İşten ayrılma niyeti üzerinde dağıtım adaletsizliğinin daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu vurgulayan bir başka araştırma ise Alexander ve Ruderman (1987) tarafından yapılmıştır. Hükümet çalışanları üzerinde yapılan araştırmada işten ayrılma niyeti ile prosedür adaletinden ziyade dağıtım adaleti arasında daha güçlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Satış çalışanları üzerinde yürütülen bir başka araştırmada ise Roberts ve diğerleri (1999), ücret ve terfi adaletsizliği algısının yüksek personel devir hızına yol açtığını ortaya koymuştur. Aynı zamanda dağıtım adalet algısının satış gücü personel devri hızına olan etkisi prosedür adaletine göre daha önemli olduğunu belirtmiştir. Örucü ve Özafşarlıoğlu (2013) tarafından Güney Afrika'da tekstil sektöründe yapılan araştırmada işten ayrılma niyeti ile örgütsel adalet algısı arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaleti ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu ifade edilmektedir.

Örgütsel adaletin diğer boyutu olan prosedür adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında ilişkiye dair araştırma sonuçlarına bakıldığında yine diğer boyutlar ile benzer yönde sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Paré ve Tremblay'in (2007) yaptıkları araştırmada, prosedür adaleti algısı ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönde bir ilişkisi olduğu belirtilmiştir. Bu araştırmaya göre çalışanlar yaptıkları işi iyi tanımladıklarında, kendilerine yeterli gelişim fırsatları tanındığında, yaptıkları iş hakkında düzenli

bilgilendirildiklerinde ve düşüncelerine kulak verildiğinde işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu görülmüştür. Gieter (2012) tarafından yapılan bir araştırmada ise etkileşim ve prosedür adaletinin işten ayrılma ile arasında bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenler üzerinde yapılan araştırmada örgütsel adalet boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Konuyla ilgili Türkiye’de yapılan araştırmalar incelendiğinde genel olarak örgütsel adaletsizliğin işten ayrılma niyetini artırdığı vurgulanmaktadır (Örn., Turunç, 2011; Karapınar, 2015; Kıratlı, 2015; Bayarçelik ve Fındıklı, 2017).

Türkiye’deki araştırma sonuçları örgütsel adaletin boyutları bazında değerlendirildiğinde, bazı araştırmalarda etkileşim adaletinin ön plana çıkan etkisi görülmektedir. Karapınar (2015) Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir firmada yapılan araştırmada örgütsel adalet algısının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Aynı zamanda etkileşim adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine etkileşim adaletine vurgu yapan bir başka araştırma Güner (2016) tarafından öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda işten ayrılma niyetinin örgütsel adalet algısı boyutlarından sadece kişilerarası adalet ile anlamlı ilişkisi olduğu bulunmuştur. Kamu ve özel sektörü birlikte ele alarak inceleyen bir başka çalışmada Turunç (2011), etkileşim adaletinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bayarçelik ve Fındıklı (2017) tarafından İstanbul ilinde özel ve kamu bankalarında çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada, çalışanların dağıtım ve etkileşim adaleti algısının olumlu olması durumunda işten ayrılma niyetlerinin azaldığı görülmüştür. Araştırmacılar tarafından yapılan analiz sonuçları incelendiğinde etkileşim adaletinin etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

İki değişken arasındaki ilişkiler dağıtım adaleti boyutu açısından incelendiğinde bu boyutta sonuçların tutarlı olduğu söylenemez. Bazı araştırmalar dağıtım adaletinin işten ayrılma niyetini azalttığı yönündeyken (Turunç, 2011; Başar ve Sığırı, 2015; Karavardar, 2015; Bayarçelik ve Fındıklı, 2017) bazıları bu etkiyi doğrulamamaktadır (Özer ve Günlük, 2010; Güzel ve Ayazlar, 2014). Muhasebeciler ve otel çalışanları üzerinde yapılan iki ayrı araştırmada, dağıtım ya da etkileşim adaletinin etkisinin anlamlı olmadığı, sadece prosedür adaletinin işten ayrılma niyetini etkilediği belirtilmektedir (Özer ve Günlük, 2010; Güzel ve Ayazlar, 2014).

Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulamayan araştırmalar da yer almaktadır. Yılmaz (2004) bankacılık sektörü çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varmıştır. Altıntaş (2006) tarafından Türkiye’de devlet üniversitelerinin iktisadi ve idari bilimler fakültelerinde çeşitli unvanlarla görev yapan akademisyenler üzerinde yapılan araştırmada, dağıtım adaletinin ve prosedür adaletinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi istatistiki açıdan anlamlı bulunmamıştır. Mevcut çalışmada birçok araştırmanın aksine dağıtım adaletinin işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Varılan bu sonuca göre, Türkiye coğrafyasında iki türlü anlam çıkarılmıştır; ilki, Türkiye’deki akademisyenlerin çalıştıkları örgütten ve işlerinden gurur duydukları, statüleri gereği itibar kazanmaları ile motive oldukları ve bu sebepler nedeniyle çalışanlarda adaletsizlik algısı oluşsa bile kurumlarından ayrılma niyetine girmedikleri şeklinde yorumlanmıştır. İkincisi ise Türkiye’deki devlet üniversitelerinde bir başka üniversiteye geçiş imkanının yaygın olmamasıdır. Bu nedenlerle de akademisyenlerin, örgütte adaletsizlik algısını hissetseler de işten ayrılma niyetine girmedikleri ifade edilmektedir (Altıntaş, 2006).

Bu araştırmada ele alınan işten ayrılma türü çalışanın kendi kararıyla, isteyerek örgütü terk etmesi olarak tanımlanan gönüllü işten ayrılmadır. Bu gönüllü işten ayrılmalarda örgütsel adaletin rolünün ne olduğunu, hangi adalet türünün daha baskın olduğunu ortaya çıkarmak bu araştırmanın temel amacıdır. Türkiye’de örgütsel adaletsizliğin işten ayrılma niyetine etkisini irdeleyen çalışmaların bulunmasına karşılık (örn., Altıntaş, 2006; Karapınar, 2015; Güner, 2016), fiili işten ayrılma davranışına etkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle çalışmanın temel motivasyonu, özellikle ulusal yazındaki bu boşluğu doldurmak ve Adams’ın (1965) Eşitlik Kuramındaki işten ayrılma ile ilgili varsayımlarını Türkiye bağlamında test etmek olmuştur.

Bu araştırma adaletsizliğin işten ayrılma davranışını açıklamada ne denli önemli olduğunu anlamamıza yardımcı olurken aynı zamanda Eşitlik Kuramının, eşitsizlik/adaletsizlik algılayan çalışanın bu duruma göstereceğini varsaydığı bilişsel ve davranışsal tepkileri de test edilmiş olacaktır. Bir diğer ifadeyle işinden gönüllü olarak ayrılmış olan bireylerin adaletsizlik yaşamış olmaları halinde başvurdukları mücadele yöntemleri açığa çıkarılmış olacaktır.

Bu amaçlar doğrultusunda araştırmada yanıt aranan sorular aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- i. Araştırma kapsamındaki çalışanların işten ayrılma nedenleri nedir?
- ii. Araştırma kapsamındaki çalışanların işten ayrılma nedenleri arasında örgütsel adaletsizlik kaçınıcı sırada yer almaktadır?
- iii. İşten ayrılma nedeni olarak örgütsel adaletsizliğin hangi boyutu ön plana çıkmaktadır?
- iv. Araştırma kapsamındaki çalışanların algıladıkları adaletsizlik ile mücadele yöntemleri nelerdir?

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın temel kaygısı işlerinden ayrılan bireylerin bunu “neden” yaptıklarını ve örgütteki adaletsizliğin bunda nasıl ve ne düzeyde rolü olduğunu anlamaya çalışmaktır. Dolayısıyla, davranışın nedenlerine ve nasıllarına odaklanılan bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan olgubilim deseni kullanılmıştır. Her ne kadar belli düzeyde bilgi sahibi olursa da bir olgunun farklı açılardan ele alınmasını sağlayan araştırmalar için olgubilimin uygun bir araştırma deseni olduğu ifade edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu araştırmada da daha önce pek çok araştırmanın konusu olan işten ayrılma olgusu, adaletsiz uygulamalar açısından ele alınarak, özellikle işsizlik oranlarının yüksek olduğu bir ekonomide anlaşılmalı çalışıldığından seçilen araştırma deseni olgubilim olmuştur.

Olgubilim araştırmalarındaki başlıca veri toplama aracı olan mülakat (Yıldırım ve Şimşek, 2006), bu araştırmanın da veri toplama aracıdır ve mülakat yöntemi olarak da yapılandırılmış mülakat seçilmiştir. Mülakatlar 2018 yılının Mart-Nisan döneminde cevaplayıcıların uygun oldukları zamana göre aralıklı olarak iki aylık bir dönemde yürütülmüştür. Mülakat soruları araştırmanın amacına yönelik olarak ilgili yazından yararlanılarak araştırmacılar tarafından hazırlanmış ve konuyla ilgili çalışan iki akademisyenin görüşü alınarak son hali verilmiştir. Sorular tüm katılımcılara aynı sıra ile sorulmuş ve herhangi bir süre kısıtlaması yapılmamıştır. Mülakatlar esnasında katılımcılardan izin alınarak ses kaydı yapılmıştır. Daha sonra ses kayıtları dokümanite edilmiş ve dokümanite edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir.

Bu araştırmanın konusu her ne kadar adaletsizlik gibi hassas bir konu olsa da katılımcılara “eski” işyeri deneyimleri ile ilgili sorular yöneltildiğinden yanıtların “gerçek durumu yansıtıyor olması” ihtimali yüksek görülmektedir. Çünkü katılımcılara mevcut işi ya da mevcut yöneticisi ile ilgili soruların yöneltildiği mülakatlara nazaran bu araştırmanın soruları önceki işyeri ya da önceki yöneticisi ile ilgili deneyimlerine yöneliktir. Bu nedenle de katılımcılar açısından sorulan sorulara yanıt vermek gerek işleri, gerekse de işyerlerindeki huzur ya da güvenlikleri açısından herhangi bir risk içermemektedir. Mülakatlar esnasında yapılan gözlemlerde de katılımcıların önceki iş deneyimleri ile ilgili konuştukları için çekinmeden soruları yanıtladıkları ve rahat oldukları görülmüştür. Bu durumun, araştırmanın iç geçerliliğini artıran bir durum olduğu düşünülmektedir. Ayrıca araştırmanın iç geçerliliğini artırabilmek amacıyla mülakatlar esnasında sık sık katılımcı teyidi alınmasına özen gösterilmiştir. “Bu söylediğinizden bunu mu anlamalıyım?” “tam olarak bunu mu demek istediniz?” gibi sorularla katılımcıların gerçekte anlatmak istedikleri teyit edilmeye çalışılmış, bunun yanı sıra da mülakat verilerinin yazılı hali daha sonra yeniden ulaşılan 8 kişiye okutulmuş teyit ettirilmiştir. Son olarak araştırmada betimsel analiz tekniği uygulanmış ve bulgular katılımcılardan doğrudan alıntılar verilerek sunulmuştur. Bunun da nitel araştırmalarda iç geçerliliği artıran bir uygulama olduğu ifade edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 257).

Araştırmada elde edilen bulguların benzer ortamlarda test edilebilir olması ve özellikle de araştırmada elde edilen sonuçların ilgili kuramlarla tutarlılık gösteriyor olması (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 259) dışsal geçerliliğine de işaret etmektedir. Araştırmanın dışsal geçerliliği ile ilgili önemli bir kısıtı bu araştırmanın kısıtları arasında da ifade edilen örneklem çeşitlendirmesinin özellikle “eğitim durumu” bakımından yapılmamış olmasıdır.

Mülakatların yüz yüze yapılmış olması, elde edilen verilerin gözlem yoluyla da sağlamanın yapılmasına olanak sağlamıştır. Bunun nitel araştırmalarda güvenilirliği artıran bir durum olduğu bilinmektedir. Ayrıca mülakatların güvenilirliğinin artırılması için, alınan ses kayıtlarının dokümanite edilmesi, analizi, sonuca ulaşılması ve yorumlanması aşamalarında iki araştırmacı birlikte çalışmıştır. Böylelikle araştırmanın tüm süreçlerinde farklı bakış açılarının temsil edilmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra verilerin güçlü bir kuramsal ve kavramsal çerçeveye bağlı kalınarak analiz edilmeye çalışılmış olması kanımızca bu araştırmanın güvenilirliğini artırmaktadır.

### 3.2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma Bursa İlinde özel sektörde çalışıp işinden gönüllü olarak geçmiş beş yıl içinde ayrılmış 20 kişi üzerinde yapılmıştır. Amaç işlerinden kendi istekleri ile ayrılmış bireylerin ayrılma nedenlerini ortaya çıkarmak olduğundan araştırma, işinden çıkarılan ya da zorlayıcı bazı kişisel nedenlerle ayrılanları kapsamamaktadır. Bu nedenle de araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. İlk başta amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemine göre az sayıda katılımcıya ulaşılmış daha sonra katılımcıların araştırma amacına uygun, yani özel sektörden geçmiş beş yıl içinde kendi kararıyla işinden ayrılmış tanıklarına ulaşılarak araştırma sürdürülmüştür. Bu nedenle araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolayda ve kartopu örnekleme yöntemlerinin birlikte kullanıldığı söylenebilir. Araştırmanın örneklem sayısı, mülakatlarda elde edilen verilerin tekrarlamaya başlaması ile birlikte sonlandırılmış ve örneklem 20 kişi olarak belirlenmiştir.

Fiili işten ayrılma davranışının nedenlerine ve hatta bu nedenlerin önem derecesine odaklanan bu çalışmada katılımcıların bir önceki işlerinden ayrılma nedenlerini “ayrıntılarıyla” hatırlayabilmeleri önemlidir. Bu nedenle örneklem seçilirken geçmiş dönem periyodu beş yıllı sınırlı tutulmuştur. Bununla birlikte ortalama bir çalışma yaşamında bireylerin çok kısa zaman periyotlarında işlerinden ayrılmadıkları düşüncesiyle zaman aralığı daha dar tutulmamıştır. Bu gerekçelerle araştırmanın, geçmiş beş yıl içinde işlerinden ayrılmış bireyler üzerinde yürütülmesine karar verilmiştir.

Araştırmaya katılan 20 kişinin 10’u kadın, 10’u erkektir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde tamamının lisans ve yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. 20 katılımcının 16’sı lisans, 4’ü ise yüksek lisans derecesine sahiptir. Yaş ortalaması 32 olan katılımcıların 10’u evli, 10’u ise bekârdır. Toplam iş yaşamındaki kıdemlerine göre dağılımları 3 ile 17 arasında değişmektedir. Katılımcıların ortalama kıdem yılı 7,8 yıldır. En az kıdem 2 yıl iken, en yüksek kıdem 18 yıldır.

### 4. Bulgular

Katılımcıların görüşleri, gizlilik esasına dayanılarak, isimleri verilmeden kodlanarak belirtilmiştir. Buna göre işten ayrılan katılımcıları ifade etmek için İ harfi kodlanmış ve her katılımcıya kodunun yanında “İ1, İ2, İ3” şeklinde bir numara verilmiştir. Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgular, araştırma soruları bazında sınıflandırılarak ve tasniflenerek verilecektir.

#### ***Araştırma kapsamındaki çalışanların işten ayrılma nedenlerine yönelik bulgular***

Bu alt problem doğrultusunda görüşme formundaki soru, “İşten ayrılma nedenleriniz nelerdir, açıklar mısınız?” şeklindedir. 20 çalışana sorulan soruda 17 katılımcı, örgütsel adaletsizliğin işten ayrılma sebepleri içinde olduğunu belirtmiştir. Örgütten ayrılmalarının nedeni olarak örgütsel adaletsizliği gösteren 17 kişi İ1, İ2, İ3, İ4, İ5, İ6, İ7, İ8, İ9, İ10, İ11, İ13, İ14, İ15, İ16, İ17, İ20 kodlu kişilerdir. Örneğin İ1 katılımcısı, “işten ayrılmamdaki ilk nedenim yönetici davranışdır. İkinci sebebim ise ücret dengesizliğidir” demiştir. Yönetici davranışı ile ilgili verdiği örneklerden birinde “bilmediğim bir görevi bana verdiğinde ve ben bilmiyorum dediğimde yöneticim bana kafan basmıyor mu, gerekirse öğreneceksin dedi” demiştir. Bir başka katılımcı olan

İ13 ise, “yöneticim bana işi öğretmedi, ancak diğer arkadaşşıma işi gösterdi. Bana piyon gibi davrandı” demiştir. Çalışanın etkileşim adaletsizliğine bir başka örneği katılımcı İ16 ise “işten ayrılmamdaki ilk sebebim yöneticimin söz verip sözünü tutmamasıdır” demiştir. Yine bir başka katılımcı İ14 ise yöneticinin sözünü tutmamasını “verilen sözler tutulmadı, konuşulan şeyler gerçekleşmedi. Güvenim sarsıldı ve adalet duygum zayıfladı” ifadesiyle vurgulamıştır.

Araştırmada çalışanların diğer işten ayrılma sebepleri arasında örgütün kariyer hedeflerine uygun olmaması, iş tatminsizliği ve ulaşım gibi sebeplerin olduğu görülmüştür. İkinci en fazla işten ayrılma sebebi olarak mevcut çalışılan örgütün bireylerin kariyer hedeflerine uygun iş olanakları sunamaması yer almıştır. İ12 kodlu katılımcı “her zaman satış departmanında çalışmak istemiştım. Bulduğum örgütte satış departmanı yoktu, İstanbul’da vardı, satış departmanına geçiş bu işyerinde mümkün olmayınca başka bir firmanın satış departmanında işe başlamaya karar verdim” cevabı ile işten ayrılma sebebinin kariyer hedefleri ile ilgili olduğunu ifade etmiştir.

### **Araştırma kapsamındaki çalışanların işten ayrılma nedenleri arasında örgütsel adaletsizliğin kaçınıcı sırada yer aldığı tespit etmeye yönelik bulgular**

Bu alt problem doğrultusunda katılımcılara “işten ayrılma nedenlerinizi önemine göre sıralar mısınız?” şeklinde soru sorulmuştur. 20 çalışana sorulan soruda 15 katılımcı örgütsel adaletsizliğin işten ayrılma sebepleri içinde ilk sebep olduğunu belirtmiştir. İlk ayrılma sebebinin örgütsel adaletsizlik olarak İ1, İ2, İ3, İ4, İ6, İ7, İ8, İ9, İ10, İ11, İ13, İ14, İ16, İ17, İ20 kodlu katılımcıların belirttiği görülmüştür. Katılımcılardan İ3 “yöneticim ile yaşadığım iletişim problemidir. Başlangıçtan beri elektrik tutmadı. Önyargılı değer vermeme değersizleştirme şeklinde sürdürdüğü tavrını bir türlü kıramadık. Elimden geldiğince istediklerini karşılamaya çalıştım, konuştum da hatta ama bir süre sonra aynı problemleri yaşamaya devam ettik. Ben de işten ayrılmaya karar verdim” şeklinde cevaplamıştır ve ilk ayrılma sebebinin yöneticisi ile yaşadığı iletişim problemi olduğunu belirtmiştir. Katılımcılardan bir diğeri olan İ4 “ücret adaletsizliği ve ücret yetersizliği ilk ayrılma sebebidir. Birim başına düşen iş miktarını göze aldığınızda, departmanda tek başınaydım, seksen kişilik bir ekip yönetiyordum ve buna mukabilde ücret karşılığımın dengesiz olduğunu düşünmekteydim diğer çalışanları göze aldığımda” diyerek ayrılma nedeni olarak dağıtım adaletsizliğini işaret etmiştir. Benzer şekilde katılımcılardan İ6 kodlu birey “üç farklı görevi yapıyordum, ancak örgütün tümünde herkes bir alanda çalışıyordu. Bu bağlamda da beklentimin karşılığını alamadığımı düşünüyordum. Yöneticimle konuştum. Yöneticime söylediğim en önemli geri bildirim bir insanı bir işyerinde tutan iki önemli neden vardır biri maddi, diğeri manevi. Siz bu şirkette her ikisini de sağlayamadınız. Bu kadar başarının ardından gelip de bir teşekkür etmediniz, o kadar sıkıntımız var bunları toplantılarda söyledik sıkıntımızı sormadınız. Maaş zammını açıkladınız memnun musun? Beklentilerini karşılıyor mu diye bir soru sorma gereksinimine bile düşünmediniz dedim” açıklamasıyla işten ayrılma nedeninin adaletsizlik olduğunu ifade etmektedir.

### **İşten ayrılma nedeni olarak örgütsel adaletsizliğin hangi boyutunun ön plana çıktığını tespit etmeye yönelik bulgular**

Bu alt problem doğrultusunda alınan yanıtların analizi sonucunda iki örgütsel adalet boyutu ön plana çıkmıştır. Biri dağıtım adaleti diğeri ise etkileşim adaletidir. Tüm işten ayrılma nedenleri içinde örgütsel adaletsizlik boyutlarından dağıtım adaleti belirtilmiştir. 17 katılımcının ayrılma nedeni içerisinde dağıtım adaleti olduğu görülmüştür. Örneğin İ1 kodlu katılımcı “zam dönemi geldiğinde, iş yükümün diğerlerine göre daha fazla olmasına rağmen, onlardan daha düşük zam aldım. Bunu yöneticime sorduğumda performans dayalı değil kıdeme dayalı bir zam yapıldığını öğrendim. Ben de bu adaletsizliğin giderilmeyeceğini düşündüğümde iş aramaya başladım” diyerek dağıtım adaletinin işten ayrılmaya karar vermesinde önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. İ4 dağıtım adaletsizliğinin işten ayrılmasındaki önemini “işe ilk girdiğimde departmanda iki kişi vardı, ancak bir süre sonra departmanda tek kişi kaldım ve bütün iş yükü benim üzerime kaldı. Bu periyodu kendi adıma değerlendirdiğimde ve başarılı bir şekilde atlattığımı düşündüğümde bunun da hali hazırda ekonomik olarak getirilerinin olması gerektiğini düşündüm. Fakat istediğim değerlere ulaşamadım” şeklinde ifade etmiştir. 13 Katılımcının ayrılma nedeni içerisinde etkileşim adaleti olduğu fark edilmiştir. Örneğin İ1 kodlu katılımcı “bilmediğim bir görevi bana verdiğinde ve ben bilmiyorum dediğimde yöneticim bana kafan basmıyor mu, gerekirse öğreneceksin dedi” diyerek adaletsizlik kaynağı olarak yönetici

davranışını işaret etmiştir. Bir başka katılımcı olan İ13 ise “yöneticim bana işi öğretmedi, ancak diğer arkadaşşıma işi gösterdi. Bana piyon gibi davrandı” demiştir. Çalışanın etkileşim adaletsizliğine bir başka örneği katılımcı İ16 ise “işten ayrılmamdaki ilk sebebim yöneticimin söz verip sözünü tutmamasıdır” demiştir.

**Araştırma kapsamındaki çalışanların algıladıkları adaletsizlik ile mücadele yöntemlerini tespit etmeye yönelik bulgular**

Yapılan araştırmada katılımcılara işten ayrılma sebepleri arasında adaletsizlik varsa, adaletsizlik hissettiklerinde ilk ne yaptıkları sorusu yöneltilmiştir. Alınan cevaplar, Eşitlik Kuramındaki terminolojiye uygun olarak sınıflandırılmıştır. Diğer bir ifadeyle Eşitlik Kuramında, Adams’ın (1965) adaletsizlik durumunda çalışanların bu duruma karşı tepkilerinin ne olacağına ilişkin önermeleri burada test edilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırma Kapsamındaki Kişilerin Mücadele Yöntemleri

Kod	Başkasının Katkısını Artırma	Kendi Katkısını Artırma	Kendi Kazanımını Artırma	İşten Ayrılma
İ1	X		X	X
İ2		X	X	X
İ3			X	X
İ4			X	X
İ5			X	X
İ6	X		X	X
İ7			X	X
İ8			X	X
İ9	X		X	X
İ10			X	X
İ11				X
İ13				X
İ14			X	X
İ15				X
İ16			X	X
İ17				X
İ20			X	X

Tablo 1’de yukarıda da belirtildiği gibi işten ayrılma nedeni olarak adaletsizliği vurgulayan 17 kişinin mülakat bulgularına yer verilmiştir. Adaletsizlik dışında ulaşım olanakları, iş tatminsizliği ya da kariyer olanaklarının uygun olmaması gibi nedenlerle işlerinden ayrılmış olan İ12, İ18 ve İ19 kodlu cevaplayıcıların bulgularına yer verilmemiştir.

Tablo 1’de görüldüğü gibi verilen cevaplarda 3 kişi bir diğerinin katkısını arttırmaya yönelik talepte bulunduğunu dile getirmiştir. Örneğin; İ1 kodlu katılımcı “önce üzerimde yığılmış olan işi diğer daha az iş yükü olan arkadaşşıma dağıtmaya çalıştım. Ancak o bu sürece dahil olmak istemedi. Yöneticimde bu davranışını destekledi” diyerek adaletsizlik karşısında ilk diğerinin katkısını arttırmaya yönelik davranışta bulunduğunu dile getirmiştir. Aynı şekilde İ9 kodlu katılımcı “diğerlerine iş yükümü bölmek istedim. Ancak bunu müdürüm desteklemedi. Diğerleri de işi üstlerine almak istemediler. Bende iş arayışına başladım” diyerek önce başkalarının katkısını arttırmaya çalışarak algıladığı adaletsizlik ile mücadele ettiğini, sonuç alamayınca işten ayrılarak bu adaletsizliğe son verdiğini belirtmiştir.

Sadece bir katılımcı (İ2 kodlu) demotive olduğu için kendi katkısını azalttığını belirtmiştir. Katılımcı, “konuşma yaptığım günden sonra tabi ki istemeden de olsa performansınız düşüyor. Çünkü artık olumsuz bir duruma doğru gidiyorsunuz. Daha az motivasyonla daha az çalıştım o dönemde” diye belirterek adaletsizlik karşısında katkısını azalttığı gözlemlendi.

Tablodan da görülebileceği gibi işlerinden adaletsizlik nedeniyle ayrılan 17 kişinin önemli bir çoğunluğu öncelikle kendi kazanımlarını arttırmaya çalıştığını ifade etmiştir. Yani bu araştırma kapsamındaki



bireylerin adaletsizliğe karşı verdikleri en yaygın tepki Eşitlik Kuramı terminolojisine göre “kendi kazanımlarını artırmaya çalışmaktır”. Bu konuda İ7 koldu birey, “diğer sektör ve pozisyonlar ile kıyasladığımda hak ettiğimi düşündüğüm bir ücret almıyordum. Şirket yönetimi ile ücret konusunda görüşüm. Ancak olumlu bir cevap almadım” diyerek önce kazanımlarını arttırma yönünde davrandığını belirtmiştir. Aynı şekilde İ10 kodlu katılımcının örgütsel adaletsizlik karşısında “direkt pes etmedim. Servisin iyileştirilmesini, maaş anlamında da bir iyileştirmenin olmasını beklediğimi yöneticime ilettim” diyerek önce kazanımlarını arttırma yoluna gidildiği görülmüştür. İşten ayrılmayı ilk mücadele yöntemi olarak 4 katılımcının kullandığı gözlemlenmiştir. Örneğin; İ11 kodlu katılımcı “konuşulacak bir karakter yoktu karşımdaki yöneticide. Bende kızgınlıkla yola çıktım. Mutlu değildim. Kararımı da vermişim. Alternatif bir iş de karşıma çıkınca işimi değiştirdim” diyerek adaletsizlik karşısında ilk önce işten ayrılmaya karar verdiğini belirtmiştir. Aynı şekilde İ13 kodlu katılımcı “çok sert bir kadın olduğu için ve o zamanki düşüncemle söyleyemedim. Çekingenlikten dolayı söyleyemedim. Ne yapabilirim diye düşündüm. Mutsuz olduğum için direkt ayrıldım” ifadesiyle yöneticisinden çekindiği için bir şey söyleyemediğini ve ilk olarak işten ayrılmaya karar verdiğini belirtmiştir.

## 5. Değerlendirme ve Sonuç

Bu çalışmada örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkinin ayrıntılı olarak analiz edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, adaletsizliğin çalışanların işten ayrılma kararı vermelerinde ve bunu uygulamalarında ne derece etkili olduğu sorgulanmıştır. İşsizlik oranlarının yüksek olduğu, yeni bir iş bulmanın kolay olmadığı ekonomilerde çalışanlar adaletsiz uygulamalara boyun eğip katlanmakta mıdır? Yoksa yeni iş bulma zorluklarına rağmen ayrılmakta mıdır? Eğer öyle ise, hangi adaletsizlik boyutu işten ayrılma davranışını daha çok tetiklemektedir? Bu sorulara yanıt bulmak amacıyla Bursa ilinde yer alan özel sektör işletmelerinde çalışıp, kendi tercihleriyle işlerinden ayrılmış olan kişiler üzerinde nitel bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmada kendi tercihleriyle işinden ayrılanların seçilme nedeni bu kişilerin işten ayrılma nedenlerini ve fiili işten ayrılma davranışlarında algıladıkları örgütsel adaletsizliğin ve bunun boyutlarının rolünü ortaya koymaktır. Bu çerçevede araştırmada, işten ayrılma niyeti değil, fiili işten ayrılma davranışı konu edilmektedir. İlgili yazında çoğunlukla konu, işten ayrılma niyeti açısından ele alınmıştır. Oysaki niyet özellikle işsizlik oranlarının yüksek olduğu ekonomilerde her zaman fiili ayrılma ile sonuçlanmayabilecektir. Bu nedenle işten ayrılma davranışını açıklamada örgütteki adaletsiz yapı ve uygulamaların etkisini tespit edebilmek için, işten ayrılma niyeti değil, fiili işten ayrılma davranışı bağımlı değişken olarak alınmıştır. Araştırmanın bu yönüyle yazındaki bir boşluğu doldurduğu söylenebilir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, örgütlerdeki adaletsiz yapı ve uygulamalar, çalışanların işten ayrılmalarının önemli bir belirleyicisidir. Araştırma kapsamında görüşülen 20 kişiden 17’si, işlerinden ayrılma nedenleri arasında adaletsizliği göstermişlerdir. Hatta daha da ötesinde bu 17 kişiden 15’i de adaletsiz uygulamaları, işlerinden ayrılmalarının ilk nedeni olarak göstermişlerdir. Elde edilen bu sonuç, konuyu işten ayrılma ‘niyeti’ açısından ele alan araştırma sonuçlarıyla karşılaştırıldığında hem ulusal hem de uluslararası alanda elde edilen sonuçlarla tutarlılık göstermektedir (Parker ve Kohlmeyer, 2005; Chang ve Dubinsky 2005; Karapınar 2015; Kıratlı 2015). Buna karşılık Türkiye’de akademisyenler üzerinde yapılan bir araştırma bulgusu ile tezatlık göstermektedir (Altıntaş, 2006). Altıntaş (2006) akademisyenlerin dağıtım adaleti ile işten ayrılma niyetleri arasında herhangi bir ilişki olmadığını ifade etmekte ve bunun nedeni olarak da akademisyenlerin çalışma motivasyonlarını oluşturan unsurların farklı olması ve kamu üniversitelerinde işten ayrılma olgusunun yaygın olmamasını göstermektedir. Türkiye’de kamu ve özel sektör çalışma koşullarının farklı olması pek çok çalışan tutum ve davranışı açısından fark yaratabildiği gibi özellikle işten ayrılma niyet ya da davranışı açısından önemli farklara neden olabilmektedir. İşten ayrılma davranışının ele alındığı bu araştırmanın, özel sektörde yürütülmesinin bir nedeni de budur. Bu sonuçlardan yola çıkarak denilebilir ki, Türkiye’deki yüksek işsizlik oranları ve yeni bir iş bulma olanaklarının kısıtlı olması gibi bağlamsal koşullar, araştırma kapsamındaki bireylerin adaletsizliğe razı olmaları sonucunu doğurmamıştır. Ancak burada vurgulanması gereken bir nokta şudur ki araştırma kapsamındaki kişilerin eğitim düzeyleri yüksek ve kıdemli çalışanlardır. Yani istihdam edilebilirlik açısından nitelikli çalışanlardır. Yapılan mülakatlarda 20 çalışanın 17’si yeni iş bulduktan sonra işinden ayrıldığını ifade etmiştir. Bu sonucun yönetim pratikleri açısından anlamı şudur ki, adaletsiz yapı ve uygulamalar özellikle nitelikli çalışanların kaybedilmesi anlamına gelmektedir.

Bu araştırmada ayrıca işten ayrılma nedeni olarak örgütsel adaletsizliğin hangi boyutunun ön plana çıktığı araştırılmış ve bu kapsamda örgütsel adalet boyutlarından dağıtım ve etkileşim adaletinin ayrılma nedeni olduğu görülmüştür. Konuyu işten ayrılma davranışı değil de 'niyeti' açısından inceleyen bazı araştırmalar bu bulguyu desteklemektedir (Daileyl ve Kirk 1992; Hendrix vd., 1998; Cole vd., 2010; Turunç, 2011; Karavardar, 2015; Bayarçelik ve Fındıklı, 2017). Örneğin Türkiye'de yapılan üç ayrı araştırmada, bu araştırmada elde edilen sonuçla tamamen benzerlik gösteren sonuçlara ulaşılmıştır (Turunç, 2011; Başar ve Sığırı, 2015; Karavardar, 2015). Buna göre her iki araştırmada da çalışanların sadece dağıtım ve etkileşim adaleti algıları işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Bu araştırmanın sonucundaki dağıtım ve etkileşim adaletinin etkisi karşılaştırıldığında ise özellikle dağıtım adaletsizliğinin belirgin bir şekilde ön plana çıktığı görülmektedir. Araştırma kapsamındaki kişiler gerek ücret dağıtımını gerekse iş yükü dağılımındaki adaletsizliği işten ayrılmalarının ilk sıralardaki nedenleri olarak göstermişlerdir. Buna karşın Konovsky ve Cropanzano (1991), geleneksel olarak kazanım odaklı olan dağıtım adaleti algısının etkisi beklenirken, daha çok prosedür adaletinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu bulduklarını ifade etmektedir. 2001 yılında Cohen-Charash ve Spector tarafından 190 bilimsel araştırma üzerinde yürütülen meta analiz çalışmasında, işten ayrılma niyetini en fazla etkileyen boyutun dağıtım ve prosedür adaleti olduğu, etkileşim adaleti etkisinin görece olarak oldukça düşük olduğu ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle bu meta analiz çalışmasında işten ayrılma niyetini açıklama gücü açısından dağıtım ve prosedür adaletinin ön plana çıktığı ifade edilmektedir. Dağıtım adaletinin etkisi açısından benzerlik göstermekle birlikte bu araştırmada işten ayrılma davranışını prosedür adaletinin etkilemediği, buna karşılık etkileşim adaletinin etkilediği tespit edilmiştir. Yani örgütsel adaletin boyutlarının görece önemi konusunda araştırma sonuçları tutarlılık göstermemektedir. Benzer bir durum Türkiye'de yapılan çalışmalar için de geçerlidir. Türkiye'de yapılan örgütsel adalet araştırmalarına yönelik yaptığı bir derleme çalışmasında Yürür (2015), örgütsel adaletle ilişkilendirilen çeşitli değişkenlerle en güçlü ilişkiye sahip adalet boyutunun hangisi olduğu konusunda tutarsız sonuçlara dikkat çekmektedir. Bu durum dağıtım adaletinin bireysel, prosedür adaletinin ise örgütsel sonuçlarla daha fazla ilişkili olduğuna dair görüş (McFarlin ve Sweeney, 1992) ve genelleme çabasına da ters düşmektedir.

Buna rağmen prosedür adaletsizliği yerine etkileşim adaletsizliğinin işten ayrılmaya neden olması yönündeki bu araştırmanın bulgusu Türkiye bağlamında anlamlı bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Kaldı ki daha önce yapılan iki araştırmada da prosedür adaletinin işten ayrılma niyetine etkisinin olmadığı belirtilmektedir (Turunç, 2011; Karavardar, 2015). Bu sonuç Türkiye'de iletişim ve bireyler arası ilişkilerin önemini vurguluyor olması açısından önemlidir. Araştırma kapsamında görüşülen bireyler yönetici adaletsizliğini işlerinden ayrılmalarının temel nedenlerinden biri olarak göstermişlerdir. Buna karşılık örgütlerindeki normlar, kurallar ya da prosedürlerin adaletsizliğinden hiç bahsetmemişlerdir. Yani örgütlerindeki uygulamalardan örgütsel yapı ve süreçleri değil, kişileri (yöneticileri) sorumlu tutmaktadırlar. Görüşülen kişilerin önemli bir çoğunluğunun ayrıldığı örgütün kurumsal bir örgüt olduğu düşünüldüğünde yönetici adaletsizliğine odaklanılması, bu örgütlerin kurumsallaşma sorunlarına da dikkat çekebilir.

Eşitlik kuramına göre eşitsizlik hisseden çalışan çeşitli mücadele yöntemleri denerler. Bunlar çalışanın kendi katkısını azaltması, kazanımını arttırması, kıyasladığı çalışanın kazanımının değişmesi, çalışanın kendisini başkasıyla karşılaştırması, eşitsizliğin rasyonelleştirilmesi ya da çalışanın örgütü terk etmesidir (Adams, 1965). Yapılan araştırmada çalışanların adaletsizlik algısına kapıldıklarında bununla mücadele etme yöntemlerinden, kazanımlarını arttırma yoluna gitmeyi tercih ettikleri veya işten ayrılma davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre kişiler adaletsizlik algısını önemli boyutta hissettiklerinde eşitlik kuramında aktarıldığı gibi mücadele yöntemlerini denemiş oldukları tespit edilmiştir. Ancak örgütsel adaletsizlik karşısında en anlamlı ilişki bulunan mücadele yöntemi işten ayrılma davranışı şeklinde olmuştur. Araştırma kapsamında görüşülen katılımcıların eğitim düzeylerinin yüksek ve deneyimli kişiler olması bu sonuca yol açmış olabilir. Çünkü alternatif bir iş bulma olanakları yüksek olduğu için adaletsizlik karşısında eşitlik kuramında belirtilen diğer alternatifleri denemek yerine işten ayrılma davranışı sergilemiş olabilirler. Bu sonuç, eşitlik kuramına yöneltilen, 'bireysel farklılıkları dikkate almıyor olması' eleştirisini (Huseman vd., 1987) haklı çıkaracak bir başka sonuç olarak görülebilir. Eşitlik kuramına belirtilen çalışan tepkileri, bireylerin eğitim ve yetkinlik düzeylerine göre de değişebilecektir. Bu da kuramda dikkate alınması gereken bir diğer husus olabilir.

Bütün bunların yanı sıra araştırmanın en önemli sınırlılığı örnekleminin eğitim düzeyi yüksek bireylerden oluşuyor olmasıdır. Yani örneklem çeşitliliğinin az olması bu araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır. Daha düşük eğitim seviyesine sahip çalışanlar da adaletsizliğe benzer şekilde işten ayrılarak mı tepki vermektedirler? Onlar için yeni iş bulma olanakları daha sınırlı olacağından belki de eşitlik kuramındaki diğer stratejileri uygulayacak ve en son ayrılmayı deneyecek ya da ayrılamayıp örgütte kalacaklardır. Eğitim çeşitlenmesinin yanı sıra bölge çeşitlenmesi de yapılmalıdır. Bursa, Türkiye'nin önemli sanayi şehirlerinden biridir. Dolayısıyla iş bulma olanakları açısından önemli üstünlüklere sahip bir ildir. Bu araştırmanın farklı ekonomik özellikler gösteren bir ilde yapılması, farklı sonuçlara ulaşılması sonucunu doğurabilir.

### Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).

### Son Notlar

1. Bu çalışma, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında tamamlanan yüksek lisans tezinden üretilmiş olup, 04 – 06 Nisan 2019 tarihleri arasında Çeşme'de düzenlenen III. International Applied Social Sciences Congress'de sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

### Kaynaklar

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. (Ed.) L. Berkowitz, *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2 (ss.267-299). New York: Academic Press.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Altıntaş, F. Ç. (2006). Bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisine yönlendirici etkisi: Akademik personel üzerinde bir analiz. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 19-40.
- Başar, U., & Sığı, Ü. (2015). Effects of teachers' organizational justice perceptions on intention to quit: Mediation role of organizational identification. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(1), 45-59.
- Bayarçelik, E. B., & Fındıklı, M. M. (2017). İş tatmininin, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracılık rolü. *Beypazarı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(10), 16-31.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. (Eds.) R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman, *Research on negotiations in organizations*, Vol. 1 (ss. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Chang, C., & Dubinsky, A. J. (2005). Organizational justice in sales force: A literature review with propositions. *Journal of Business to Business Marketing*, 12(1), 35-71.
- Chau, S. L., Dahling, J. J., Levy, P. E., & Diefendorff, J. M. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1151-1163.
- Cihangiroğlu, N., & Yılmaz, A., (2017). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için 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, 278-321.

- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., & Holt, D. T. (2010). Organizational justice and individuals' withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion. *Journal of Management Studies*, 43, 368-89.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2013). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97, 1-15.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27, 324-351.
- Daileyl, R. C., & Kirk D. J. (1992) Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45, 305-317.
- Doğan, A., & Varoğlu, A. (2019) Eşitlik kuramı. (Ed.) S. Yürür, *Örgütsel davranış kuramları*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. USA: Sage Publications Inc.
- Gieter, S. D., Cooman R. D., Hofmans, J., Pepermans, R., & Jegers, M. (2012). Paylevel satisfaction and psychological reward satisfaction as mediators of the organizational justice–turnover intention relationship. *International Studies of Management & Organization*, 42, 50-67.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561-568.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. (Ed.) C. Russell, *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J. (2002). Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 985-1003.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Güner, B. (2016). Örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi ve duygusal tükenmişliğin aracı rolü: Öğretmenler üzerine bir çalışma. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Güzel, B., & Ayazlar, G. (2014). Örgütsel adaletin örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetine etkisi: Otel işletmeleri araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(26), 133-142.
- Hendrix, W. H., Robbins, T., Miller J., & Summers, T. P. (1998). Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13, 611-632
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12(2), 222-234.
- Kaplan, M., & Öğüt, A. (2012). Algılanan örgütsel adalet ile sanal kaytarma arasındaki ilişkinin analizi: hastane çalışanları örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 13(1), 1-13.
- Karapınar, Ö. (2015). Kişisel bütünlüğün iş performansı, örgütsel yurttaşlık davranışları ile ilişkisi: Örgütsel adalet algısının moderasyon etkisi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 139-150.
- Kıratlı, M. (2015). Örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel güvenin aracı rolü: Ev mobilyası üretimi yapan işletmeler üzerinde bir uygulama. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Leung, K., Wang, Z., & Smith, B. P. (2001). Job attitudes and organizational justice in joint venture hotels in China: The role of expatriate managers. *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 926-945.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-638.

- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perception influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Örücü, E., & Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-339.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özer, G., & Günlük, M. (2010). Örgütsel adaletin muhasebecilerin iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimine etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 459-485.
- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Parker, R. J., & Kohlmeyer III, J. M. (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 357-369.
- Roberts, J. A., Coulson, K. R., & Chonko, L. B. (1999). Salesperson perceptions of equity and justice and their impact on organizational commitment and intent to turnover. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7, 1-16.
- Tang, T. L., & Sarsfield, B. L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *Advanced Management Journal*, 61(3), 25-32.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146-157.
- Turuç, Ö. (2011). Örgütsel adaletin çalışanların örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(1), 143-166.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, G. (2004). İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin örgütsel adalet algısının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Yürür, S. (2015). Türkiye'de örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalara ilişkin bir derleme. (Ed.) R. Özen Kutanis, *Türkiye'de örgütsel davranış çalışmaları-I*. Ankara: Gazi Kitabevi.

**This Page Intentionally Left Blank**