

*Editör*

Prof.Dr.Aşkın Keser (Bursa Uludağ Üniversitesi)

*Editör Yardımcıları*

Dr.Öğr.Üyesi Burak Faik Emirgil (Bursa Uludağ Üniversitesi)

Dr.Öğr.Üyesi Elif Kara (Bursa Uludağ Üniversitesi)

Dr.Ülviye Tüfekçi Yaman (Bursa Uludağ Üniversitesi)

*Dergi Sekreteryası*

Proje Asistanı Hasan Karakaya (Bursa Uludağ Üniversitesi)

Proje Asistanı Melih Tutar (Bursa Uludağ Üniversitesi)

*Yayın Kurulu*

Doç.Dr.Şenol Baştürk (Bursa Uludağ Üniversitesi)

Doç.Dr.Erdem Cam (Ankara Üniversitesi)

Doç.Dr.Zerrin Yöney Fırat (Bursa Uludağ Üniversitesi)

Prof. Dr. Aşkın Keser (Bursa Uludağ Üniversitesi)

Doç.Dr.Ahmet Sevimli (Bursa Uludağ Üniversitesi)

Doç.Dr.Gözde Yılmaz (Marmara Üniversitesi)

Dr.Öğr.Üyesi Memet Zencirkıran (Bursa Uludağ Üniversitesi)

*Uluslararası Danışma Kurulu*

Prof. Dr. Ronald Burke (York University-Kanada)

Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)

Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)

Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)

Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London-İngiltere)

Prof. Dr. Alan Geare (Emekli Öğretim Üyesi - University of Otago- Yeni Zelanda)

Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)

Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)

Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University-ABD)

Prof. Dr. William (L.) Murray (Emekli Öğretim Üyesi - University of San Francisco-ABD)

Prof. Dr. Mustafa Ozbilgin (Brunel University-İngiltere)

Prof.Dr. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)

Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

*Ulusal Danışma Kurulu*

Prof. Dr. Yusuf Alper (Bursa Uludağ Üniversitesi)

Prof.Dr.Serpil Aytaç (Fenerbahçe Üniversitesi)

Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul Üniversitesi)

Prof. Dr. Toker Dereli (Işık Üniversitesi)

Prof. Dr. Nihat Erdoğan (Yıldız Teknik Üniversitesi)

Prof. Dr. Ahmet Makal (Emekli Öğretim Üyesi-Ankara Üniversitesi)

Prof.Dr.Umut Omay (İstanbul Üniversitesi)

Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Fenerbahçe Üniversitesi)

Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu Üniversitesi)

Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal (Kocaeli Üniversitesi)

Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe Üniversitesi)

Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul Üniversitesi)

Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)

Prof. Dr. S. Arzu Wasti (Sabancı Üniversitesi)

## LİYAKATSIZLIĞIN ÖRGÜTE MALİYETİ: İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

**Gülşah Sipahi**

*Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Bölümü Yüksek Lisans Mezunu*

**Prof. Dr. Senay Yürür**

*Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü*

**Öğr.Gör. Cem Yıldırım**

*Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü*

Haziran/June, Cilt/Vol: 24 Sayı/Num:1 Sayfa/Page: 24-44.

ISSN: 2148-9874

**Makalenin on-line kopyasına erişmek için / To reach the on-line copy of article:**

<http://www.isguc.org/?p=article&id=780&cilt=24&sayi=1&yil=2022>

**Makale için İletişim/Correspondence to:**

*Gülşah Sipahi, Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Bölümü Yüksek Lisans Mezunu, gulsahsipahi@icloud.com*

*Prof. Dr. Senay Yürür, Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, senay.yurur@yalova.edu.tr*

*Öğr.Gör. Cem Yıldırım, Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, cem.yildirim@yalova.edu.tr*

**Atıf Önerisi/How to Cite:**

Sipahi G., Yürür S. ve Yıldırım, C. (2022), Liyakatsizliğin Örgüte Maliyeti: İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 24(1), 24-44.

**TARANDIĞIMIZ INDEXLER**



**Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.**

**All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited .**

**“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000-2022  
“Is, Güc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000-2022**

**"İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ**  
**"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL**

**İÇİNDEKİLER**  
**YIL: 2022 / CİLT: 24 SAYI: 1**

<b><u>SIRA</u></b>	<b><u>MAKALE BAŞLIĞI</u></b>	<b><u>SAYFA NUMARALARI</u></b>
1	Prof.Dr.Umut Omay- Dr. Esmâ Gültüvin Gür Omay, Tükenmişlik ve Sosyal Medya Bağımlılığı	5-19
2	Gülşah Sipahi-Prof. Dr.Senay Yürür-Cem Yıldırım, Liyakatsizliğin Örgüte Maliyeti: İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	24-44
3	Dr.Öğr.Üyesi Onur Ünlü, Yönetim ve Örgüt Araştırmalarının Pozitif Sapma Tanımlarında Başarılı, Sınırlı, Yanlışlanabilir Eğilimler ve Yeni Bir Tanım Önerisi	49-65
4	Doç.Dr.Mehmet Bulut, Türk İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarında İş Kazalarının Bildirimi Yükümlülüğü ve Sorunlar	70-85

## LİYAKATSIZLIĞIN ÖRGÜTE MALİYETİ: İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ\*

### THE COST OF NEPOTISM/FAVOURITISM TO THE ORGANIZATION: ITS EFFECT ON INTENTION TO LEAVE

Gülşah Sipahi\*\*

Senay Yürür\*\*\*

Cem Yıldırım\*\*\*\*

#### ÖZET

Bu çalışmanın amacı özel sektörde işe alım, atama, terfi, ücretlendirme ve ödül sistemlerine dair çalışanların örgütsel adalet ve liyakat algısını ölçerken, bu algının işten ayrılma niyetine olan etkisini araştırmaktır. Bu çalışma çalışanların liyakat/sizlik algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki olası etkilerini araştırmakta ve bu ilişkideki örgütsel adaletin aracılık etkisini incelemektedir. Örgütsel adalet algısını ölçmek için dağıtım adaleti, prosedür adaleti, kişiler arası adalet ve bilgilendirmeye dayalı adalet boyutları ele alınmıştır. Araştırmanın evrenini otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kurumsal firmalarda çalışan 136 beyaz yaka çalışan oluşturmaktadır. Bu araştırmanın en önemli bulgusu liyakatsizlik ve işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki olduğudur. Buna göre; içinde buldukları örgütleri liyakatsiz algılayan çalışanlar işten ayrılma niyeti gösterirken, çalışanları tarafından liyakatli algılanan örgütlerde işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Bu çalışmada ayrıca örgütsel adaletin bilgilendirmeye dayalı adalet boyutu dışındaki tüm boyutlarının liyakatsizlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; liyakatsizlik çalışanların örgütlerine dair adalet algılarını zayıflatmakta ve işten ayrılma niyetini arttırmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel adalet, liyakat, işten ayrılma niyeti, özel sektör.

\* Bu çalışma Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Programında tamamlanan Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

\*\* Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Bölümü Yüksek Lisans Mezunu, gulsahsipahi@icloud.com

\*\*\* Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, senay.yurur@yalova.edu.tr

\*\*\*\* Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, cem.yildirim@yalova.edu.tr

## ABSTRACT

The aim of this study is to measure the organizational justice and meritocracy perceptions of employees regarding recruitment, selection, promotion, remuneration and reward systems in their organizations in the private sector, and investigate the effect on employee's intention to leave. This study explores the possible effects of employees' perceptions of meritocracy on their intention to leave and examines the mediating effect of organizational justice in this relationship. In this study, in order to measure the perception of organizational justice, distributive justice, procedural justice, interpersonal justice and informational justice dimensions are utilized. The universe of this research consists of 136 white-collar employees working in companies operating in the automotive sector. The most important finding of this study is that there is a strong relationship between employees' perception of merit and intention to leave. That is, employees who perceive their organizations unfair tend to exhibit intention to quit whereas employees working in fair organizations tend to stay. In this study, it was also found that all dimensions of organizational justice, except the informational justice, have a partial mediating effect in the relationship between employees' perception of merit and intention to leave. In other words, nepotism/favoritism weakens employees' perceptions of fairness in their organizations and increases their intention to leave.

***Keywords:** Organizational justice, meritocracy, intention to leave, private sector.*

## 1.GİRİŞ

"Liyakatsizlik, örgüte bağlılığın ve iş için gösterilen çabanın azalması (Özdemir,2013), iş tatmininde düşüş (Maulidan vd., 2020), örgütler ve çalışanlarda performans seviyesinde azalma (Yılmaz ve Çakıcı, 2021), örgüt içerisinde ücret dağılımından duyulan hoşnutsuzluk (Sin,2018) gibi pek çok olumsuz duruma sebebiyet veren bir olgudur. Bilhassa personel seçme, atama ve terfilerde liyakat prensibinin ihlal edilmesi durumu, örgütlerdeki nitelikli iş gücünün kaybedilmesi anlamına gelebilmektedir. Günümüzde işletmeler açısından en değerli sermaye türünün işletmelerin insan sermayeleri olduğu düşünüldüğünde örgütsel bağlamda liyakatsizliğin sebepleri, ortaya çıkış gerekçeleri ve potansiyel sonuçlarının her yönüyle incelenmesi oldukça önemli görülmektedir. Ancak konuyla ilgili olarak ulusal ve uluslararası alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde, yapılan çalışmaların önemli bir bölümünün liyakati kamu kuruluşlarında ve kamu yönetim pratikleri noktasında ele aldığı görülmüştür (örn., Acar, 2012; Aydın, 2012; Özdemir, 2013; Yolcu ve Bayram, 2015; Şahin, 2016; Charron vd., 2016; Ergül, 2017; Gökdeniz vd., 2017; Hatipoğlu, 2019; Karatepe ve Kurnaz, 2019; Deserranno ve León-Ciliotta, 2021; Yılmaz ve Çakıcı, 2021; Erol, 2021; Sever, 2021). Oysaki liyakatsizlik yalnızca kamu kuruluşlarının değil aynı zamanda özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin de dikkatle üzerinde durması gereken bir sorundur. Güneç (2021) tarafından özel sektör çalışanları üzerinde yürütülen ve çalışanların örgütlerindeki liyakate ilişkin algı düzeylerini tespit etmeyi amaçlayan çalışmada, özel sektör çalışanlarının da örgütlerindeki liyakat düzeyini beklenildiği kadar yüksek algılamadıkları görülmüştür.

Araştırmacılar için özel sektör ve kamu kuruluşları arasındaki farklılıkların tespiti her zaman yaygın bir şekilde üzerinde durulan bir araştırma konusu olmuştur (Lyons vd., 2006). Yapılan araştırmalara göre dış çevre koşulları, örgütsel faktörler, çalışanların davranış ve tutumları açısından kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında farklılıklar bulunmaktadır. (Boyne, 2002; Bozeman ve Bretschneider, 1987; Perry ve Rainey, 1988; Williamson, 1999). Bu çalışma, daha önce Türkiye’de konuyla ilgili yapılmış birçok çalışmanın aksine konuyu kamu sektörü açısından değil özel sektörde ele alan kısıtlı çalışmalardan biri olma özelliğini taşımaktadır ve bu noktada alan yazınına bu bakış açısından katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Bununla birlikte günümüze kadar liyakat ya da liyakatsizlik durumunun performans (Yılmaz ve Çakıcı, 2021), sadakat ve iş için gösterilen çaba (Özdemir, 2013), iş tatmini (Maulidan vd., 2020) ya da ücret dağılımından duyulan memnuniyetsizlik (Sin, 2018) gibi sonuçlarıyla alakalı çalışmalar yapılmışken işten ayrılma niyetine etkisi –bildiğimiz kadarıyla- daha önce Türkiye’de ele alınmamıştır. Örgütünde liyakatsizlik algılayan bir çalışanın, işsizlik oranlarının yüksek olduğu ve dolayısıyla da yeni iş bulma olanaklarının kısıtlı olduğu ekonomilerde, işten ayrılma niyetine girip girmeyeceğinin ortaya çıkarılması önemli görülmektedir. Ayrıca bu çalışmada liyakatsizliğin işten ayrılma niyetine olan olası etkisinin ‘nasıl’ ortaya çıktığı sorusuna da yanıt verilmeye çalışılacaktır. Acaba örgütünde liyakatsizlik algılayan çalışanlar örgütlerini adaletsiz algıladıkları için mi işten ayrılmayı düşünmektedirler? Eğer öyleyse bu durumda çalışanlar, kaynak dağıtımını mı adaletsiz algılamaktadırlar? Örgütsel prosedürleri mi? Yöneticilerini mi?

## 2. Yazın Taraması

Örgütsel adalet kavramı bir çalışanın, üyesi olduğu örgütte kendisine adaletli davranılıp davranılmamasıyla ilgili algısını ifade etmektedir (Greenberg, 1987; Folger ve Cropanzano, 1998). Ayrıca çalışanların bağlı oldukları örgütü, örgütün uygulamalarını ve amirlerini adil olarak algılamaları, çalışan davranış ve tutumlarının belirleyicisi durumundadır (Yürür, 2018). Kavramın boyutları ile ilgili yazın incelendiğinde önceleri üç, sonraları dört boyutlu ve daha yakın bir zamanda da tek boyutlu bir yapıdan söz edildiği görülebilir (bkz., Yürür, 2020). Bu çalışmada Colquitt (2001) tarafından ortaya atılan 4 faktörlü model kullanılmış ve çalışmanın hipotezleri bu model temel alınarak oluşturulmuştur. Buna göre dağıtım adaleti örgütsel kaynakların çalışanlar arasında nasıl dağıtıldığına ilişkin adalet algısıyken (Folger ve Cropanzano, 1998), bu kararların verilmesinde kullanılan prosedürlerin adaletine ilişkin çalışan algısı ise prosedür adaleti olarak adlandırılmıştır (Thibaut ve Walker, 1978). Çalışanların yöneticilerinin davranışlarının adilliğine odaklanan ve önceleri etkileşim adaleti olarak adlandırılırken (Bies ve Moag, 1986) sonraları kişiler arası adalet ve bilgilendirmeye dayalı adalet olmak üzere iki ayrı boyutta ele alınan (Greenberg, 1993) adalet boyutları Colquitt'in (2001) araştırmasında görgül olarak destek bulmuştur. Kişiler arası adalet yöneticilerin astlarına saygılı davranmasını ifade ederken, bilgilendirmeye dayalı adalet algısı ise yöneticilerin astlarına yeterli açıklama yapıp yapmaması ile ilgilidir (Greenberg, 1993).

Örgütsel yaşamda liyakat kavramı işin gerekliliklerini yerine getirebilme becerisi ve pozisyonun beklentilerini karşılayabilme olarak ifade edilmektedir (Ateş, 1995). Meritokrasi kavramı ise benzer şekilde bireylerin sosyal statülerinden ötürü sahip oldukları ayrıcalıklardan ziyade, bireysel yetkinlik, yetenek, kabiliyet ve çabaları sayesinde kariyer hedeflerine ulaşması gerekliliğini savunan bir düşünce yapısıdır (Kim ve Choi, 2017). Özbilgin vd. (2019) meritokrasinin işletmelerin devamlılığı ve sürdürülebilir rekabet yetenekleri açısından oldukça önemli olduğunu belirtmişlerdir. Örgütler açısından liyakat işe alım, terfi, ücretlendirme ve ödül sistemleri noktalarında ön plana çıkmaktadır. Benzer şekilde Castilla (2016) modern işletmelerin gün geçtikçe işe başvuru ve işe alım süreçlerinde adayların cinsiyet, ırk, sınıf, ulusal köken veya cinsel yönelimden bağımsız olarak yalnızca çabaları, becerileri, yetenekleri ve performanslarıyla değerlendirilmesini sağlamak için formel sistemlerin oluşturulması gerekliliğini vurgulamaktadır. Aynı şekilde Yıldırım (2013) da işletmelerin eşit işe eşit ücret, performansa dayalı ödüllendirme gibi yöntemleri benimsemesinin önemini belirtmektedir.

Bu çalışmanın dayandığı temel kuram olan Adams'ın (1965) eşitlik kuramı, bireylerin eşitsizlik durumuna nasıl tepkiler verdikleri ve eşitsizliği ortadan kaldırmak için ne gibi adımlar attıkları üzerinde durmaktadır. Buna göre, bireyler örgütlerini adil algıladıklarında motivasyonları artmakta, aksi durumda ise iş verimliliklerinde düşüş meydana gelmektedir. (Beugre ve Baron, 2001, Cropanzano ve Byrne, 2001). Kuramın önermeleri doğrultusunda birey, liyakatsiz olarak algıladığı bir örgüt içerisinde hak ettiği kazanımları elde etmediği ya da gelecekte hak ettiği kazanımları ve kariyer fırsatlarını bulamayacağını düşünerek adaletsizlik algısına kapılarak işten ayrılma niyetine girebilecektir.



İlgili yazında çalışanların liyakat ya da liyakatsızlık algısının işten ayrılma niyetine etkisine yönelik yürütülen çalışmalar incelendiğinde, liyakatsızlık ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Ahmadi vd., 2014; Farkhani ve Hoshya, 2018; Jimoh vd., 2020). Jimoh vd. (2020), örgütlerde nepotik liderler ve çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzerine yürüttükleri çalışmalarında, nepotik liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Büte (2011) nepotizm algısının çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini, dolayısıyla da bunun işten ayrılma niyetini tetiklediğini ifade etmektedir. Eşitlik kuramının önermeleri ve görgül araştırma sonuçlarına dayalı olarak çalışmanın birinci hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

**H1:** Çalışanların liyakat algısı işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkiler.

Liyakat ve örgütsel adalet arasındaki ilgili yazın incelendiğinde, beklenebileceği üzere genellikle liyakat ve örgütsel adalet arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Özellikle kamu çalışanları üzerinde farklı ülkeler ve farklı kültürlerde yürütülen pek çok araştırma liyakatsızlığın çalışanların örgütsel adalet algılarını olumsuz yönde etkilediğine işaret etmektedir (Akyüz vd., 2013; Acar, 2012; Aydın, 2012; Özdemir, 2013; Yolcu ve Bayram, 2015; Şahin, 2016; Charron vd., 2016; Ergül, 2017; Gökdeniz vd., 2017; Hatipoğlu, 2019; Karatepe ve Kurnaz, 2019; Deserranno ve León-Ciliotta, 2021; Mostafapour vd., 2021; Yılmaz ve Çakıcı, 2021; Erol, 2021; Sever, 2021; Polat ve Kazak, 2014). Yani çalışanlar yaşadıkları coğrafya ve kültürden bağımsız olarak liyakatsız atamaların ve terfilerin olduğu örgütleri adaletsiz algılamaktadırlar.

Örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisine odaklanan çalışmalar incelendiğinde ise, bireylerin örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında gerek doğrudan (Kim vd., 2017; Addai vd., 2018), gerekse iş tatmini ya da örgütsel bağlılığın aracılık etkisiyle dolaylı olarak (Parker ve Kohlmeyer, 2005; Suifan vd., 2017) negatif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Kısaca, örgütsel adaletsizlik algısı, çalışanların işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Türkiye’de yürütülen birçok görgül araştırma da adaletsizliğin çalışanlarda işten ayrılma niyetini tetiklediğini doğrulamaktadır (Turunç, 2011; İyigün ve Tamer, 2012; Karavardar, 2015; Sarrafoğlu ve Günsay, 2019). Karavardar (2015), örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtım ve kişiler arası adaletin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini ifade ederken, Turunç (2011) dağıtım adaleti ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü oynadığını ifade etmektedir. Bir başka çalışmada ise örgütlerde gerçekleşen işten ayrılmaların en temel nedenlerinden birinin bireylerin örgütsel adaletsizlik algısı olduğu, alt boyutları açısından ise dağıtım ve etkileşim adaletsizliğinin bu etkide ön plana çıktığı belirtilmektedir (Tingül ve Yürür, 2020).

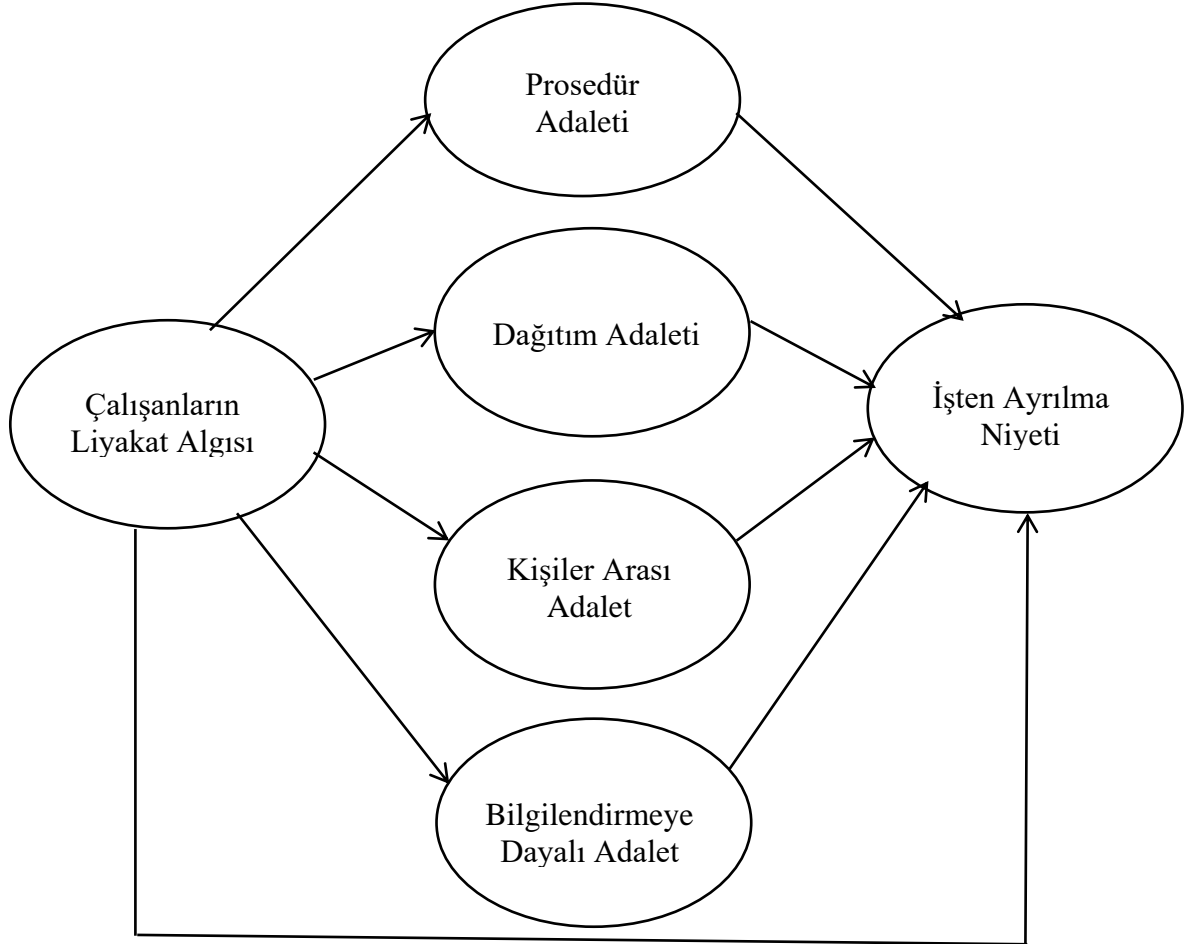
Bu bilgiler ışığında liyakatsızlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık etkisi olduğu düşünülmektedir ve bu doğrultuda geliştirilen araştırma hipotezleri ve araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir:

**H2:** Çalışanların liyakat algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide prosedür adaleti aracı etkiye sahiptir.

**H3:** Çalışanların liyakat algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide dağıtım adaleti aracı etkiye sahiptir.

**H4:** Çalışanların liyakat algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kişiler arası adalet aracı etkiye sahiptir.

**H5:** Çalışanların liyakat algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide bilgilendirmeye dayalı adalet aracı etkiye sahiptir.



**Şekil 1: Araştırmanın Modeli**

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen beyaz yaka çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup birincil veri toplama aracı olan anket aracılığıyla Bursa ilinde otomotiv sektöründeki beyaz yaka çalışanlardan çevrimiçi ortamda veri toplanmıştır. Araştırmaya %66'sı erkek, %34'ü kadın olmak üzere toplamda 136 çalışan katılmıştır. Yaşları 18 ile 56 arasında değişiklik gösteren katılımcıların %71'i lisans, %17'si yüksek lisans veya doktora, %7,4'ü lise ve %4,4'ü ön lisans eğitimi almıştır. Örneklemin %71'i üst, orta ve ilk kademe yöneticilerden %29'u ise yönetici olmayan çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların mevcut iş yerlerindeki deneyimi incelendiğinde ise %40'ının 1-5 yıl, %21'inin 11-15 yıl, %16'sının 6-10 yıl, %15'inin 1 yıldan az ve %8'inin 16 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu görülmektedir.

### 3.2. Veri Toplama Araçları

Liyakat algısının, örgütsel adalet algısına ve sonuçta işten ayrılma niyetine olan etkisinin incelendiği bu çalışmada 7’li likert tipi üç farklı ölçek kullanılmıştır.

#### *Liyakat İlke Ölçeği*

Çalışanların örgüte dair liyakat algısını ölçmek üzere Davey vd. (1999) tarafından geliştirilen, orijinali Liyakat İlke Ölçeği Tercihleri (Preference for the Merit Principle) olan, Türkçe’ ye uyarlaması Topdemir ve Öncer (2020) tarafından yapılan liyakat ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyut ve 15 ifadeden oluşmaktadır. Bu çalışmada ölçekteki ifadeler, anketteki ifadelerin bütünlüğünün sağlanması için soru cümlesi haline getirilerek kullanılmıştır.

#### *Örgütsel Adalet Ölçeği*

Çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek üzere Colquitt (2001) tarafından geliştirilen, dört boyut (prosedür, dağıtım, kişiler arası ve bilgilendirmeye dayalı adalet) ve 20 ifadeden oluşan, Türkçe’ de daha önce geçerlilik analizi yapılmış olan (Yürür ve Mengenci, 2014; Yürür ve Nart, 2016) örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır.

#### *İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği*

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmek üzere ise Rosin ve Korabik (1995) tarafından geliştirilen ve Tanrıöver (2005) tarafından Türkçe’ ye uyarlanmış olan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyut ve 4 ifadeden oluşmaktadır.

### 4. Verilerin Analizi

#### 4.1. Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan liyakat, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin boyutlarını tespit etmek üzere keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Liyakat ölçeği için bir, örgütsel adalet ölçeği için bir ifade orijinal ölçekteki ilgili faktörlere yüklenmediği için analizden çıkarılmıştır. Elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğunu ölçmek amacıyla yapılan KMO-Bartlett testinde değerler, liyakat için (,926), örgütsel adalet için (,899) ve işten ayrılma niyeti için (,824) olarak hesaplanmış ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yapılan analizler sonucunda liyakat ölçeği için elde edilen verilerin toplam varyansın %53’ünü, örgütsel adalet ölçeği için elde edilen verilerin toplam varyansın %71’ini, işten ayrılma niyeti için elde edilen verilerin toplam varyansın %82’sini açıkladığı görülmüştür.

Türkiye’de daha önce yapılan pek çok çalışmada örgütsel adalet ölçeğinin orijinalinden farklı olarak üç faktörlü bir yapıda olduğu tespit edilmiştir (Özmen, Arbak ve Özer, 2007; Yürür ve Demir, 2011, Yürür ve Mengenci, 2014; Yürür ve Nart, 2016). Bu çalışmada yapılan faktör analizinde ise örgütsel adalet ölçeğinin, orijinalinde olduğu gibi (Colquitt, 2001) dört faktörlü bir yapı sergilediği görülmüştür.

Ayrıca bu çalışmada yapılan faktör analizinde liyakat ölçeği, tek bir soru hariç, orijinalinde olduğu gibi (Davey, 1999) tek faktörlü bir yapı göstermiştir. ‘İş yerinizde bazı durumlarda kişilerin düşük kalitede iş yapmaları yanlarına kalabilir mi?’ sorusu elde edilen

faktör yükü 0,4'ten küçük olduğu için ve de güvenilirlik değeri, sorunun dâhil edilmeyen halinin güvenilirlik değerinden daha küçük olduğundan analizden çıkarılmıştır.

Son olarak uygulanan faktör analizinde işten ayrılma niyetine ilişkin hiçbir sorunun ters kodu alınmamış ve hiçbir soru çıkarılmamıştır. Sonuç olarak tüm sorular tek bir faktöre yüklenmiştir.

#### 4.2. Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için yapılan analizlere göre; liyakat ölçeği ( $\alpha=0,936$ ), örgütsel adalet ölçeğinin prosedür adaleti boyutu ( $\alpha=0,880$ ), dağıtım adaleti boyutu ( $\alpha=0,930$ ), bilgilendirmeye dayalı adalet boyutu ( $\alpha=0,901$ ), kişiler arası adalet boyutu ( $\alpha=0,729$ ) ve işten ayrılma niyeti ( $\alpha=0,923$ ) güvenilirlik değerleri genel kabul değeri olan 0,70'in üzerinde tespit edilmiştir.

#### 4.3. Betimsel İstatistikler

Araştırmanın değişkenlerine dair betimsel istatistik değerleri Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1: Betimsel İstatistik Değerleri**

İstatistikler Değişkenler	Ortalama	Standart Hata	Çarpıklık	Basıklık	Gözlem Sayısı
Prosedür Adaleti	4,6218	1,16221	-,604	,294	136
Dağıtım Adaleti	4,6268	1,46913	-,706	-,470	136
Bilgilendirmeye Dayalı Adalet	4,8125	1,37496	-,415	-,496	136
Kişiler Arası Adalet	5,2886	1,12294	-,472	-,405	136
Liyakat	3,8944	1,30436	,001	-,828	136
İşten Ayrılma Niyeti	3,4835	1,90618	,343	-1,014	136

Tablodaki standart hata değerleri incelendiğinde, bütün durumlar için bu değerlerin küçük olduğu ve bu sayede parametreler hakkında duyarlı kestirimler yapılabileceği görülmektedir. Araştırmanın verilerine ait çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ile +1,5 arasındadır. Elde edilen değerler bu aralıkta oldukları için verilerin normal dağıldıkları söylenebilir.

Tablodaki ortalama değerlere bakıldığında prosedür adaleti, dağıtım adaleti, bilgilendirmeye dayalı adalet ve kişiler arası adaletle ait değerlerin 4,62 ile 5,28 arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre araştırma kapsamındaki çalışanların en yüksek adalet algısı yöneticilerinin davranışlarıyla ilişkili olan kişiler arası adalet boyutuna aittir (ort.=5,28). Liyakat algısına ait ortalama 3,89 ve işten ayrılma niyetine ait ortalama ise 3,48 olarak elde edilmiştir. 7'li Likert ölçeğinin kullanıldığı bu çalışmada, 4'ün altındaki bu iki değer de düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Özellikle liyakat algısının ortalamasının 3,89 olması, örgütsel liyakatsizliğin özel sektörde de belli bir düzeyde sorun olduğuna işaret ediyor olabilir.

#### 4.4. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

Tablo 2’de değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere yapılan korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre tüm değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Tabloya göre çalışanların liyakat algısı ile prosedür adaleti arasında (.712) yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı, liyakat ile dağıtım adaleti arasında (.656) orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı, liyakat ile bilgilendirmeye dayalı adalet arasında (.505) orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ve liyakat ile kişiler arası adalet arasında (.444) orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Prosedür adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında (-.494) orta düzeyde negatif yönlü ve anlamlı, dağıtım adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında (-.486) orta düzeyde negatif yönlü ve anlamlı, bilgilendirmeye dayalı adalet ile işten ayrılma niyeti arasında (-.369) düşük düzeyde negatif yönlü ve anlamlı ve kişiler arası adalet ile işten ayrılma niyeti arasında (-.437) orta düzeyde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 2: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Tablosu**

	Liyakat	İşten Ayrılma Niyeti
<b>Prosedür Adaleti</b>	<b>,712**</b>	<b>-,494**</b>
<b>Dağıtım Adaleti</b>	<b>,656**</b>	<b>-,486**</b>
<b>Bilgilendirmeye Dayalı Adalet</b>	<b>,505**</b>	<b>-,369**</b>
<b>Kişiler Arası Adalet</b>	<b>,444**</b>	<b>-,437**</b>

*n=* 136  
*\*\* : Korelasyon katsayısı 0,01 düzeyinde anlamlıdır.*

#### 4.5. Hipotezlerin Testine İlişkin Analizler

Tablo 3’te çalışmanın bağımsız değişkeni olan liyakat algısı ile bağımlı değişkeni olan işten ayrılma niyeti arasındaki regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Liyakat ve işten ayrılma niyeti arasındaki R değeri 0,525’tir. Bu liyakat ile işten ayrılma niyeti arasında %52,5 düzeyinde bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir. R<sup>2</sup> değerine bakıldığında ise bağımsız değişken olan liyakat algısındaki değişimin, bağımlı değişken olan işten ayrılma niyetinde gerçekleşen değişimin %27’sini açıkladığı görülmektedir. ANOVA tablosu ise modelin anlamlı olduğunu göstermektedir (p=0,00<0,05).

**Tablo 3: Liyakat ve İşten Ayrılma Niyeti Arasında Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları**

### Model Özeti

Model 1	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata
	0,525	,275	,270	1,62896

a. Açıklayıcı: (Sabit), Liyakat

### ANOVA

Model 1	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Regresyon	134,954	1	134,954	50,859	,000
Artık	355,571	134	2,654		
Toplam	490,525	135			

a. Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

b. Açıklayıcı: (Sabit), Liyakat

### Katsayılar

Model 1	Standardize Katsayılar	Edilmemiş Standart Hata	Edilmiş Beta	Edilmiş t	Katsayılar Sig.
Sabit	6,469	,441		14,659	,000
Liyakat	-,767	,107	-,525	-7,132	,000

a. Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Elde edilen katsayılar tablosu incelendiğinde, liyakat algısı değişkeninin t değerine karşılık gelen olasılık değeri %5 anlam düzeyinden küçük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Elde edilen katsayı (-,767) incelendiğinde, liyakat algısının işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği görülmektedir. Buna göre araştırmanın 'Çalışanların liyakat algısı işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.' şeklindeki birinci hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 4: Liyakat Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Prosedür Adaletinin Aracılık Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri Özeti**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p	B	β
Liyakat	PA	0,712	0,507	0,504	137,977	0,000	0,635	0,712
PA	İAN	0,494	0,244	0,238	43,174	0,000	-0,810	-,494
Liyakat, PA	İAN	0,552	,304	,294	29,097	0,000	-0,513	-,351
						0,019	-0,400	-,244

Tablo 4'te araştırmanın ikinci hipotezi olan liyakat algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide prosedür adaletinin aracılık etkisine dair regresyon analizi sonuçları özet olarak sunulmuştur. Tablo incelendiğinde liyakat algısı ile prosedür adaleti arasında %71,2 düzeyinde bir ilişki olduğu görülmektedir. R<sup>2</sup> değerine bakıldığında ise, liyakat algısındaki değişimin, prosedür adaletinde gerçekleşen değişimin %50'sini açıkladığı görülmektedir.

ANOVA tablosu ise modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p=0,00<0,05$ ). Elde edilen katsayı değerleri incelendiğinde, liyakat algısı değişkeninin t değerine karşılık gelen olasılık değeri 0,05 anlam düzeyinden küçük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Elde edilen (0,635) katsayı incelendiğinde, liyakat algısının prosedür adaletini pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

Yine Tablo 4’te prosedür adaleti ile işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon katsayısı 0,494’tür. Bu, prosedür adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında %49,4 düzeyinde bir ilişki olduğunu göstermektedir.  $R^2$  değerine bakıldığında ise, prosedür adaletindeki değişimin, işten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %24’ünü açıkladığı görülmektedir. ANOVA tablosu ise modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p=0,00<0,05$ ). Elde edilen katsayı değerleri incelendiğinde, prosedür adaleti değişkeninin t değerine karşılık gelen olasılık değeri 0,05 anlam düzeyinden küçük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Elde edilen (-0,810) katsayı incelendiğinde, prosedür adaletinin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği görülmektedir.

Son olarak, liyakat algısı ve prosedür adaleti ile işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon katsayısı 0,552’dir. Düzeltilmiş  $R^2$  değeri incelendiğinde, liyakat ve prosedür adaletinde gerçekleşen değişimin, bağımlı değişken işten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %29’unu açıkladığı görülmektedir. ANOVA tablosu ise modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p=0,00<0,05$ ). Katsayı değerleri incelendiğinde, liyakat algısı değişkeninin t değerine karşılık gelen olasılık değeri istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Elde edilen B değerlerine bakıldığında, liyakat değişkeninin modelin açıklayıcılığına diğer değişkenden daha fazla katkı sağladığı görülmektedir ( $B = -0,513$ ).

Baron ve Kenny’e (1986) göre, bir değişkenin aracı rolünden söz edebilmek için üç koşulun birlikte sağlanması gerekmektedir. Üçüncü koşul, aracı değişken ve bağımsız değişkenin birlikte analize dahil edilmesi durumunda, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması ya da tamamen ortadan kalkması gerekliliğidir. Bu etkinin tamamen ortadan kalkması güçlü ve tek aracı değişkenin varlığına, sıfır olmaması ise, başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir. Buna göre, yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, liyakat bağımsız değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi (Tablo 3’e göre  $B = -,767$ ;  $\beta = -,525$ ), aracı değişken olan prosedür adaleti analize dahil edildiğinde (Tablo 4’e göre  $B = -,513$ ;  $\beta = -,351$ ) azalmaktadır. Bu liyakat ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde prosedür adaletinin “kısmi aracı değişken” rolüne işaret etmektedir. Buna göre; araştırmanın ikinci hipotezi ‘Liyakat ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde, prosedür adaleti aracı etkiye sahiptir.’ desteklenmektedir.

---

### **Tablo 5: Liyakat Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Dağıtım Adaletinin**

### Aracılık Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri Özeti

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p	B	β
Liyakat	DA	0,656	0,431	0,426	101,320	0,000	0,739	0,656
DA	İAN	0,486	0,236	0,230	41,389	0,000	-0,630	-0,486
Liyakat, DA	İAN	0,557	0,310	0,300	29,924	0,000	-0,528	-0,361
						0,010	-0,323	-0,249

Tablo 5'te araştırmanın üçüncü hipotezi olan liyakat algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide dağıtım adaletinin aracılık etkisine dair regresyon analizi sonuçları özet olarak sunulmuştur. Tablo incelendiğinde bağımsız değişken liyakat algısı ile aracı değişken dağıtım adaleti arasındaki korelasyon katsayısının 0,656 olduğu gözlemlenmektedir. Bu, liyakat algısı ile dağıtım adaleti arasında %65,6 düzeyinde bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. R<sup>2</sup> değerine bakıldığında, liyakat algısındaki değişimin, dağıtım adaletinde gerçekleşen değişimin %43'nü açıkladığı görülmektedir. ANOVA tablosu ise modelin anlamlı olduğunu göstermektedir (p=0,00<0,05). Elde edilen katsayı değerleri incelendiğinde, liyakat algısı değişkeninin t değerine karşılık gelen olasılık değeri 0,05 anlam düzeyinden küçük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Elde edilen (0,739) katsayı incelendiğinde, liyakat algısının dağıtım adaletini pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

Yine Tablo 5'te dağıtım adaleti ile işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon katsayısı 0,486'dır. Bu, dağıtım adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında %48,6 düzeyinde bir ilişki olduğunu göstermektedir. R<sup>2</sup> değerine bakıldığında ise, dağıtım adaletindeki değişimin, işten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %23'ünü açıkladığı görülmektedir. ANOVA tablosu ise modelin anlamlı olduğunu göstermektedir (p=0,00<0,05). Elde edilen katsayılar tablosu incelendiğinde, dağıtım adaleti değişkeninin t değerine karşılık gelen olasılık değeri 0,05 anlam düzeyinden küçük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Elde edilen (-0,630) katsayı incelendiğinde, dağıtım adaletinin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği görülmektedir.

Son olarak, bağımsız değişkenler liyakat algısı ve dağıtım adaleti ile bağımlı değişken işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon katsayısı 0,557'dir. Bu, liyakat ve dağıtım adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında %55,7 düzeyinde bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde ise, bağımsız değişkenler liyakat ve dağıtım adaletinde gerçekleşen değişimin, bağımlı değişken işten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %30'unu açıkladığı görülmektedir. ANOVA tablosu ise modelin anlamlı olduğunu göstermektedir (p=0,00<0,05). Elde edilen katsayı değerleri incelendiğinde, liyakat algısı değişkeninin t değerine karşılık gelen olasılık değeri %5 anlam düzeyinden küçük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Elde edilen B değerlerine bakıldığında, liyakat değişkeninin modelin açıklayıcılığına diğer değişkenden daha fazla katkı sağladığı görülmektedir (B =-0,528).

Baron ve Kenny'nin (1986) üçüncü koşulunun test edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre liyakat bağımsız değişkeninin işten ayrılma niyeti



üzerindeki etkisi (Tablo 3’e göre  $B=-,767$ ;  $\beta =-,525$ ), aracı değişken olarak önerilen dağıtım adaleti analize dâhil edildiğinde (Tablo 5’e göre  $B=-,528$ ;  $\beta =-,361$ ) azalmaktadır. Bu da liyakat ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde dağıtım adaletinin “kısmi aracı değişken” rolü olduğunu göstermektedir. Buna göre; araştırmanın üçüncü hipotezi ‘Liyakat ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde, dağıtım adaleti aracı etkiye sahiptir.’ desteklenmektedir.

**Tablo 6: Liyakat Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Kişiler Arası Adaletin Aracılık Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri Özeti**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p	B	$\beta$
Liyakat	KAA	0,444	0,197	0,191	32,894	0,000	0,382	0,444
KAA	İAN	0,437	0,191	0,185	31,558	0,000	-0,741	-0,437
Liyakat, KAA	İAN	0,572	0,327	0,317	32,284	0,000	-0,602	-0,412
						0,002	-0,431	-0,254

Tablo 6’da araştırmanın dördüncü hipotezi olan liyakat algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kişiler arası adaletin aracılık etkisine dair regresyon analizi sonuçları özet olarak sunulmuştur. Tablo incelendiğinde liyakat algısı ile kişiler arası adalet arasındaki korelasyon katsayısının 0,444 olduğu gözlemlenmektedir. Bu, liyakat algısı ile kişiler arası adalet arasında %44,4 düzeyinde bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. R<sup>2</sup> değerine bakıldığında ise, liyakat algısındaki değişimin, kişiler arası adalette gerçekleşen değişimin %20’sini açıkladığı görülmektedir. ANOVA tablosu ise modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p=0,00<0,05$ ). Elde edilen katsayılar tablosu incelendiğinde, liyakat algısı değişkeninin t değerine karşılık gelen olasılık değeri %5 anlam düzeyinden küçük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Elde edilen (0,382) katsayı incelendiğinde, liyakat algısının kişiler arası adaleti pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

Yine Tablo 6’da kişiler arası adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon katsayısı 0,437’dir. Bu, kişiler arası adalet ile işten ayrılma niyeti arasında %43,7 düzeyinde bir ilişki olduğunu göstermektedir. R<sup>2</sup> değerine bakıldığında ise, kişiler arası adaletteki değişimin, işten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %19’unu açıkladığı görülmektedir. ANOVA tablosu ise modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p=0,00<0,05$ ). Elde edilen katsayı değerleri incelendiğinde, kişiler arası adalet değişkeninin t değerine karşılık gelen olasılık değeri 0,05 anlam düzeyinden küçük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Elde edilen (-0,741) katsayı incelendiğinde, kişiler arası adaletin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği görülmektedir.

Son olarak, bağımsız değişkenler liyakat algısı ve kişiler arası adalet ile bağımlı değişken işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon katsayısı 0,572’dir. Bu, liyakat ve kişiler arası adalet ile işten ayrılma niyeti arasında %57,2 düzeyinde bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde ise, bağımsız değişkenler liyakat ve kişiler arası adalette gerçekleşen değişimin, bağımlı değişken işten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %32’sini açıkladığı görülmektedir. ANOVA tablosu ise modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p=0,00<0,05$ ). Katsayı değerleri incelendiğinde, liyakat algısı değişkeninin t

değerine karşılık gelen olasılık değeri %5 anlam düzeyinden küçük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

Baron ve Kenny'nin (1986) üçüncü koşulunun test edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, liyakat bağımsız değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi (Tablo 3'e göre  $B=-,767$ ;  $\beta =-,525$ ), aracı değişken olarak önerilen kişiler arası adalet analize dâhil edildiğinde (Tablo 6' ya göre  $B=-,602$ ;  $\beta =-,412$ ) azalmaktadır. Bu da liyakat ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kişiler arası adaletin "kısmi aracı değişken" rolü olduğunu göstermektedir. Buna göre; araştırmanın dördüncü hipotezi 'Liyakat ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde, kişiler arası adalet aracı etkiye sahiptir.' desteklenmektedir.

**Tablo 7: Liyakat Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Bilgilendirmeye Dayalı Adaletin Aracılık Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri Özeti**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p	B	$\beta$
Liyakat	BDA	0,505	0,255	0,249	45,840	0,000	0,532	0,505
BDA	İAN	0,369	0,136	0,130	21,093	0,000	-0,511	-0,369
Liyakat, BDA	İAN	0,538	0,290	0,276	27,113	0,000	-0,664	-0,140
						0,102	-,0193	0,454

Tablo 7'de araştırmanın beşinci hipotezi olan liyakat algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide bilgilendirmeye dayalı adaletin aracılık etkisine dair regresyon analizlerine ilişkin özet veriler sunulmuştur. Tablo incelendiğinde liyakat algısı ile bilgilendirmeye dayalı adalet arasındaki korelasyon katsayısının 0,505 olduğu gözlemlenmektedir. Bu, liyakat algısı ile bilgilendirmeye dayalı adalet arasında %50,5 düzeyinde bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. R<sup>2</sup> değerine bakıldığında ise, liyakat algısındaki değişimin, bilgilendirmeye dayalı adalette gerçekleşen değişimin %26'sını açıkladığı görülmektedir. ANOVA tablosu ise modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p=0,00<0,05$ ). Elde edilen katsayı değerleri incelendiğinde, liyakat algısı değişkeninin t değerine karşılık gelen olasılık değeri 0,05 anlam düzeyinden küçük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Elde edilen (0,532) katsayı incelendiğinde, liyakat algısının bilgilendirmeye dayalı adaleti pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

Yine Tablo 7'de bilgilendirmeye dayalı adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon katsayısı 0,369'dur. Bu, bilgilendirmeye dayalı adalet ile işten ayrılma niyeti arasında %36,9 düzeyinde bir ilişki olduğunu göstermektedir. R<sup>2</sup> değerine bakıldığında ise, bilgilendirmeye dayalı adalettaki değişimin, işten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin

%14'ünü açıkladığı görülmektedir. ANOVA tablosu ise modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p=0,00<0,05$ ). Elde edilen katsayı değerleri incelendiğinde, bilgilendirmeye dayalı adalet değişkeninin t değerine karşılık gelen olasılık değeri 0,05 anlam düzeyinden küçük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Elde edilen (-0,511) katsayı incelendiğinde, bilgilendirmeye dayalı adaletin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği görülmektedir.

Son olarak, bağımsız değişkenler liyakat algısı ve bilgilendirmeye dayalı adalet ile bağımlı değişken işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon katsayısı 0,538'dir. Bu, liyakat ve bilgilendirmeye dayalı adalet ile işten ayrılma niyeti arasında %53,8 düzeyinde bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Düzeltilmiş  $R^2$  değeri incelendiğinde ise, bağımsız değişkenler liyakat ve bilgilendirmeye dayalı adalette gerçekleşen değişimin, bağımlı değişken işten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %28'ini açıkladığı görülmektedir. ANOVA tablosu ise modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p=0,00<0,05$ ). Elde edilen katsayı değerleri incelendiğinde, bilgilendirmeye dayalı adaletin t değerine karşılık gelen olasılık değeri 0,05 anlam düzeyinden büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir. Böylece araştırmanın beşinci hipotezi 'Liyakat ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde, bilgilendirmeye dayalı adalet aracı etkiye sahiptir.' hipotezi desteklenmemiştir.

## 5. Değerlendirme ve Sonuç

Çalışanların örgütlerine yönelik liyakatsizlik algısının işten ayrılma niyetine neden olup olmadığının ve bu neden-sonuç ilişkisinde örgütsel adaletin rolünün sorgulandığı bu çalışmada elde edilen en temel bulgulardan ilki, liyakat algısının işten ayrılma niyetini azalttığıdır. Başka bir deyişle, içinde buldukları örgütleri liyakatlı algılayan bireyler işlerinden ayrılmayı düşünmemektedirler. Ya da bu bulguyu tersine yorumlamak gerekirse liyakatsizlik, çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır. Elde edilen bu bulgu ilgili yazındaki önemli sayıdaki birçok araştırma bulgusuyla paralellik göstermektedir (Büte, 2011; Ahmadi vd., 2014; Farkhani ve Hoshya, 2018; Bolat vd., 2017; Sipahi ve Kartal, 2018; Taşlıyan vd., 2019; Jimoh vd., 2020). Bu sonuçtan hareketle, örgütteki liyakatsiz işe alım, atama ve terfilerin uzun vadede çalışanların işten ayrılma niyetine girmesine, örgütlerin belki de en yüksek performanslı çalışanlarını kaybetmesine ve sonuç olarak yine örgütlerin zarar görmesine zemin hazırladığı görülmektedir.

Bu çalışmanın bir diğer önemli bulgusu ise, örgütsel adaletin bilgilendirmeye dayalı adalet boyutu dışındaki tüm boyutlarının liyakatsizlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde kısmi aracılık etkisinin tespit edilmiş olmasıdır. Bunun anlamı, liyakatsizlik çalışanların örgütlerine dair adalet algılarını zayıflatarak işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır. Bu bulgu hem liyakat ile örgütsel adalet ilişkisini (Mostafapour, vd., 2021; Spranger vd., 2012; Sever, 2021; Polat ve Kazak, 2014) hem de örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti ilişkisini (Kim vd., 2017; Addai vd., 2018; Parker ve Kohlmeyer, 2005; Suifan vd., 2017; Turunç, 2011; İyigün ve Tamer, 2012; Karavardar, 2015; Sarrafoğlu ve Günsay, 2019) doğrulayan araştırmaları destekler niteliktedir.

Yapılan araştırma neticesinde örgütlerdeki liyakatsizlik algısının, adaletsizlik algısı ve işten ayrılma niyeti gibi kritik sonuçlara yol açtığı tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanlar iş yerlerindeki işe alım, atama veya terfilerde liyakatin olmadığını düşündüklerinde, örgütlerindeki kaynak dağıtımını, prosedürleri ve yöneticileriyle aralarındaki ilişkileri de

adaletsiz olarak algılamakta ve bunun neticesinde de işten ayrılmayı düşünmektedirler. Liyakatsiz uygulamalardan en çok etkilenecek çalışanların yetkin, beceri düzeyi ve motivasyonu yüksek çalışanlar olabileceği düşünüldüğünde, örgütlerin öncelikle bu çalışanları kaybetmesi olası görünmektedir. Üstelik bu çalışanlar, yeni bir iş bulma olanağı yüksek olan bireylerdir ve kendilerini liyakatsizliğe katlanmak zorunda hissetmeyeceklerdir. Bu nedenle de bu araştırmanın sonuçlarına dayanarak örgütlerin liyakatsiz uygulamalarla aslında en çok kendilerine zarar verdikleri söylenebilir. Oysa yetkin çalışanları örgüte çekmek, işe almak, onların yetkinlik ve uzmanlıklarını etkin insan kaynakları uygulamalarıyla geliştirerek elde tutmak örgütsel yeteneğin temelini oluşturmaktadır (Hiltrop, 1999). Örgütün güvenilir ve yetkin çalışanları kendine çekebilmesi ve elde tutabilmesi, o örgütün rekabet avantajını elinde tutabilmesinin kritik bir bileşenidir (Kickul, 2001). Dolayısıyla da liyakatsiz uygulamalarla, örgütte liyakatsizlik algısı oluşturarak bu çalışanları kaybetmek, örgütün rekabet avantajını da kaybetmesi sonucunu doğuracaktır.

## 6. Çalışmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Bu araştırma Bursa ili otomotiv sektörü ve beyaz yaka çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. İleride yapılacak olan araştırmalara öneri olarak yine otomotiv sektöründe çalışmakta olan mavi yaka çalışanların kurum içi atama ve terfilere ilişkin liyakat algılarının tespit edilmesi önerilebilir. Bu bağlamda aynı sektör içerisindeki beyaz ve mavi yaka çalışanların liyakat ve örgütsel adalet algıları arasındaki farklar da tespit edilebilir.

Bu çalışmada örgütsel adaletin alt boyutlarının liyakatsizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık etkisi tespit edilmişken, bilgilendirmeye dayalı adaletin bu ilişkide anlamlı bir etkisi gözlemlenmemiştir. Bu etkinin gelecek çalışmalarda yeniden test edilmesi önerilebilir.

Bunlara ek olarak, liyakatsizliğin işten ayrılma niyetine etkisi burada nicel bir araştırmayla tespit edilmiş ancak liyakatsiz uygulamaların daha çok kimleri etkilediği tespit edilmemiştir. Diğer bir ifadeyle liyakatsizliğin asıl etkiledikleri, çok büyük olasılıkla, yüksek performanslı çalışanlardır. Bu durumda bu araştırmanın sonuçlarına göre örgüt, liyakatsiz atama ve terfilerle bu çalışanlarını kaybediyor olabilir. Dolayısıyla da bundan sonraki çalışmalarda liyakatsizliğin özellikle kimlerde, hangi özelliklere sahip çalışanlarda daha fazla işten ayrılma niyeti yarattığının sorgulanması önerilebilir.

Son olarak bu çalışmada liyakatsizlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel adaletin üç boyutunun kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Kısmi aracılık etkisi, burada başka etkenlerin de olduğuna işaret etmektedir. Bu nedenle bundan sonraki çalışmalarda, güven, bağlılık gibi aracı değişkenlerin etkisiyle konunun ele alınması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

Acar, A. (2012). Devlet-Piyasa Sarmalında Memuriyet Statüsünün Konumu: Performansa Karşı ‘Liyakat’ İle Sorunu Anlayabilmek. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 4(2), 31-40.

Adams, J. S. (1965). “Inequity in Social Exchange”. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.

Addai, P., Kyeremeh, E., Abdulai, W., & Sarfo, J. O. (2018). Organizational Justice and Job Satisfaction as Predictors of Turnover Intentions among Teachers in the Offinso South District of Ghana. *European Journal of Contemporary Education*, 7(2), 235-243.

Ahmadi, P., Rezazadeh Shiraz, F. B., & Sadeghi, F. (2014). Turnover Intentions of teachers with Higher Education Degrees. *The Journal of New Thoughts on Education*, 10(1), 74-96.

Akyüz, Ü., Demirkasımoğlu, N., & Erdoğan, Ç. (2013). Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütündeki yöneticilerin örgütsel adalet algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167).

Ateş, M. (1995). Kamu hizmetlerinde iş alma sistemleri ve Türkiye’de uygulanan politikalar üzerine bir inceleme (Uzmanlık Tezi). Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara.

Aydın, N. (2012). Weberyen Bürokraside Liyakat Ve Türk Kamu Bürokrasisinden Bir Kesit: ‘Siyasetin Bürokrasi İronisi’. *Sayıştay Dergisi*, (85), 51-67.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.

Beugre, C.D. & Baron R.A., (2001), Perceptions of Systematic Justice: The effects of distributive,procedural,and Interactional Justice, *Journal of Applied Social Psychology*, 31,324-339.

Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In Lewicki, R. J., Sheppard, B. H., & Bazerman, B. H. (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations* (Vol. 1), 43-55. Greenwich, CT: JAI Press

Bolat,İ., Bolat,T., Seymen,O., Katı,Y., (2017), Otellerde Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kariyer Düzleşmesinin Aracılık Etkisi, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 157-179.

Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what’s the difference?. *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122.

Bozeman, B., & Bretschneider, S. (1994). The “publicness puzzle” in organization theory: A test of alternative explanations of differences between public and private organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4(2), 197-224.

Büte, M. (2011), Kayırmacılık Algısı ile İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme ve İşten ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 188-203.

Castilla, E. J. (2016). Achieving meritocracy in the workplace. *MIT Sloan Management Review*, 57(4), 35.

Charron, N., Dahlström, C., & Lapuente, V. (2016). Measuring meritocracy in the public sector in Europe: A new national and sub-national indicator. *European*

*Journal on Criminal Policy and Research*, 22(3), 499-523.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386.

Cropanzano, R., & Byrne, Z. S. (2001). When it's time to stop writing policies: An inquiry into procedural injustice. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), 31-54.

Davey, L. M., Bobocel, D. R., Son Hing, L. S., & Zanna, M. P. (1999). Preference for the Merit Principle Scale: An individual difference measure of distributive justice preferences. *Social Justice Research*, 12(3), 223-240.

Deserranno, E., & León-Ciliotta, G. (2021). Promotions and productivity: the role of meritocracy and pay progression in the public sector.

Ergül, E. (2017). Mevlânâ Perspektifinden Kamu Yönetiminde Liyakat Ve Ehliyet İlkesi. *Ombudsman Akademik*, (6), 79-105.

Erol, İ. (2021). Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Belirlenmesinde “Liyakat İlkesi”. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 2(1), 54-64.

Farkhani, Z. N., & Hoshyar, V. The Effect Of Merit-Based Placement On Employees’ Job Attitudes (Case Study: Government Agencies Of Bojnord City).

Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications Inc., Usa.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.

Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and Informational classes of Organizational Justice, Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey.

Gökdeniz, K., Aydemir, V., & Çağan, S. (2017). Cumhuriyet Sonrası Türk Kamu Yönetimi’nde Liyakat Sistemi Uygulamaları. *Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 200-215.

Güneç, E. (2021). Türkiye’deki Özel Sektör Kuruluşlarında Meritokrasi Algısı, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Bursa.

Hatipoğlu, O. Kamu Yönetiminde Liyakat Dışı Uygulamalar: Kamu Etiği Kuramlarına Göre Bir Değerlendirme. *Akademik Hassasiyetler*, 6(12), 269-290.

Hiltrop, J. M. (1999). The Quest For The Best: Human Resource Practices To Attract And Retain Talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430.

İyigün, O., & Tamer, I. (2012). The impact of perceived organizational justice on turnover intention: Evidence from an international electronic chain store operating in Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 11, 5-16.

Jimoh, B.A., Oladele, T. O., Adegioriola, A.E., (2020), Effect of Nepotic Leadership on Employees’ Turnover Intention and Job Satisfaction in Nigerian Private Media Industries, Faculty of Administration, Department of Business Administration, Ahmadu Bello University, Zaria. Department of Economics, Faculty of

Social Science, University of Abuja, Abuja.

Karatepe, S., & Kurnaz, S. (2019). Kamu yönetiminde liyakat ilkesi: İngiltere örneği üzerinden Türkiye için bir değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33(46), 77-104.

Karavardar, G. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 139-150.

Kickul, J. (2001). Promises made, promises broken: An exploration of employee attraction and retention practices in small business. *Journal of Small Business Management*, 39(4), 320-335.

Kim, C. H., & Choi, Y. B. (2017). How meritocracy is defined today?: Contemporary aspects of meritocracy. *Economics & Sociology*, 10(1), 112.

Kim, S., Tam, L., Kim, J. N., & Rhee, Y. (2017). Determinants of employee turnover intention: Understanding the roles of organizational justice, supervisory justice, authoritarian organizational culture and organization-employee relationship quality. *Corporate Communications: An International Journal*.

Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review*, 66(4), 605-618.

Maulidan, J. A., Azis, N., & Ibrahim, R. (2020). Mediated Effect Job Satisfaction on the Relationships between Compensation, Organizational Culture,

and Meritocracy on Employee Performance.

Mostafapour, M., Samiee, R., Mostaghimi, M., & Cheraghali, M. (2021). Studying the Relationship Between Meritocracy and Administrative System Health in Government Organizations: By Explaining the Mediating Role of Mackenzie Model. *Journal of Critical Reviews*, 8(1), 415-428.

Özbilgin, M. F., Küçükaltan, B., & Açar, A. (2019). Akademik Yaşamda Liyakati Aşındıran Bir Unsur Olarak Yağcılık. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2828-2850.

Özdemir, A. (2013). Okul yöneticilerindeki adalet ve liyakat ile öğretmenlerdeki sadakat ve gayret arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 99-117.

Özmen, O. N., Arbak, Y., & Ozer, P. S. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Academic Review*, 7(1), 19-35.

Parker, R. J., & Kohlmeyer III, J. M. (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 30(4), 357-369.

Perry, J. L., & Rainey, H. G. (1988). The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy. *Academy of Management Review*, 13(2), 182-201.

Polat, S., & Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 71-92.

Rosin, H., & Korabik, K. (1995). Organizational experiences and propensity to leave: A multivariate investigation of men and women managers. *Journal of Vocational Behavior*, 46(1), 1-16.

Sarrafoğlu, G. B., & Günsay, M. M. (2019). Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Bilgi Ekonomisi Ve Yönetimi Dergisi*, 15(2), 85-97.

Sever, H. (2021). Meritokrasi ve Örgütsel Adalet İlişkinin Kamu Çalışanları Açısından İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1480-1490.

Sin, P. (2018). The Effects of Meritocracy Beliefs on Evaluations of Pay Dispersion (Doctoral dissertation, University of Guelph).

Sipahi, H., & Kartal, Y. (2018). Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 3(2), 109-118.

Spranger, J. L., Colarelli, S. M., Dimotakis, N., Jacob, A. C., & Arvey, R. D. (2012). Effects of kin density within family-owned businesses. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(2), 151-162.

Suifan, T. S., Diab, H., & Abdallah, A. B. (2017). Does organizational justice affect turnover-intention in a developing country? The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development*.

Şahin, B. (2016). Kamu Personel Sisteminde İşe Girme Ve Yükselmeye Çağdaş Liyakat Kavramları. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(1), 231-242.

Tanrıöver, U. (2005). The effects of learning organization climate and self directed learning on job satisfaction, affective commitment and intention to turnover. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Taşlıyan, M., Çiçeklioğlu, H., Özbek, B., (2019), Nepotizm ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Alan Araştırması, 3rd International Zeugma Conference On Scientific Researches, 561-573.

Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *Calif. L. Rev.*, 66, 541.

Tingül, S. D., & Yürür, S. (2020). Yeni İş Bulmak Zor Diye Adaletsizliğe Katlanmak mı? Yoksa Gemileri Yakıp Ayrılmak mı?. *Business & Economics Research Journal*, 11(4).

Topdemir, T. A., & Öncer, A. Z. (2020). Politik Yetinin Örgütsel Sapma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Meritokrasinin Rolü. *Öneri Dergisi*, 15(54), 555-585.

Turunç, Ö. (2011). Örgütsel adaletin çalışanların örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(1), 143-166.

Williamson, O. E. (1999). Public and private bureaucracies: a transaction cost economics perspectives. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 15(1), 306-342.

Yıldırım, M. (2013). Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm Ve Meritokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(02), 353-380.

Yılmaz, F., & Çakıcı, (2021). A. Kamu Çalışanlarının Liyakat İhlali Algısı,



Kaynakları Ve Etkileri. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(2), 195-208.

Yolcu, H., & Bayram, A. (2015). Okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algıları. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 3(3).

Yürür, S., (2018). “Örgütsel Adalet”, (4. Baskı) (içinde) Ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz ve Senay Yürür, Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar, Umuttepe Yayınları.

Yürür, S. (2020). “Örgütsel Adalet”, (içinde) Ed. Sema Polatçı, Kuramsal Temelleriyle Örgütsel Davranış Ölçekleri Rehberi, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Yürür, S., & Demir, K. (2011). Örgütsel Adalet Ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Suleyman Demirel University Journal Of Faculty Of Economics & Administrative Sciences*, 16(3).

Yürür, S., & Mengenci, C. (2014). Örgütsel Adalet Ve Ekstra-Rol Davranışları İlişkisi. *Journal Of Management And Economics Research*, 12(24), 1-17.

Yürür, S., & Nart, S. (2016). Örgütsel adalet algısı kamu çalışanlarının ihbar etme niyetinin belirleyicisi midir? *Amme İdaresi Dergisi*,49(3)